МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА БЕЗБЕДНОСНО ИНЖЕНЕРСТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: БЕЗБЕДНОСТ ПРИ РАБОТА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

МЕРЕЊЕ НА СТЕПЕНОТ НА ИСЦРПЕНОСТ КАКО ФУНКЦИЈА КОЈА ВЛИЈАЕ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОД ЈАВНИОТ СЕКТОР

СТУДЕНТ: ВАЛЕНТИН БЕЛЕСКИ

БРОЈ НА ИНДЕКС: M235012
МЕНТОР: **ПРОФ. Д-Р ЈУЛИЈАНА СИЛЈАНОСКА**

Битола, 2025

АПСТРАКТ

Целта на ова истражување е да се покаже дали организациската средина и околината за работа влијаат врз ефективното работење на вработените и нивното задоволство. Трудот истражува дали организациската средина може да влијае врз прегорувањето и преморување на вработените и нивното задоволство во работната средина, дали областа на работа може да влијае врз степенот на исцрпеност и според тоа се испитува нивото на исцрпеност на новинарите на МТВ, како и задоволството од задоволените основни човечки потреби. Истражувањето се базира на резултати собрани од анкета и собрани и анализирани податоци од споредување на резултатите од прашалниците на МТВ и словенечките новинари. Собраните податоци се обработени од Институтот за развој на човечки ресурси во Словенија. За потребите на ова истражување, прашалникот беше преведен од словенечки на македонски јазик. Испитаниците покажаа дека постои позитивна врска помеѓу средниот степен на исцрпеност и реализацијата на сликата за себе.

Во истражувањето учествуваа 61 новинар од МТВ . Потоа истражувањето беше споредено со идентично истражување во кое учествуваа 61 словенечки новинар. Забележано е дека кај македонските новинари оваа состојба на прегорување е повисока во споредба со словенечките новинари. Со оглед на тоа што истражувањето е спроведено во две земји, Македонија и Словенија, може да се каже дека степенот на исцрпеност е последица на организациската средина. Во продолжение на истражувањето, анкетиран е примерок од техничкиот персонал на МТВ. Иако работат во истата институција, резултатите од прашалниците на новинарите на МТВ и техничката поддршка се разликуваат. Меѓу примерокот на новинари од МТВ резултатите покажуваат поголеми знаци на прегорување, тие се истрошени и прегоруваат двојно повеќе отколку во групната техничка поддршка на МТВ. Разликите во степенот на согорување помеѓу двата примерока се минимални, но сепак статистички значајни, најверојатно поради различните услови за работа. Подобрувањето на условите и организацијата на работата би довело до помалку прегорување на работа, што би придонело за подобри резултати во организацијата, но и за задоволство на вработените.

Клучни зборови: прегорување, новинари, потреби, организација, јавен сектор

ABSTRACT

The primary aim of this research is to determine whether the organizational environment and working conditions influence employee performance and overall job satisfaction. The study examines whether the organizational setting contributes to employee burnout and exhaustion, as well as their satisfaction within the workplace. Furthermore, it investigates whether the specific area of work affects the level of employee exhaustion, focusing particularly on the level of burnout among journalists at the Macedonian Radio and Television (MRT), alongside the satisfaction of their basic human needs. The research is based on data collected through a survey, comparing the results from MRT journalists with those of Slovenian journalists. The collected data were processed by the *Institute for Human Resource Development* in Slovenia. For the purposes of this research, the questionnaire was translated from Slovenian into Macedonian. The respondents demonstrated a positive correlation between a moderate level of exhaustion and the self-image conditioned by personal achievement, meaning that a stronger dependence on self-worth tied to achievement corresponds to a higher level of exhaustion.

A total of 61 journalists from MRT participated in the study. These findings were then compared to those from an identical study conducted among 61 Slovenian journalists. It was observed that Macedonian journalists exhibit a higher level of burnout than their Slovenian counterparts. Considering that the research was conducted in two different countries—North Macedonia and Slovenia—it can be concluded that the degree of exhaustion is likely influenced by the organizational environment. As a continuation of the research, a sample of MRT's technical staff was also surveyed. Although both groups work within the same institution, the results showed noticeable differences between the MRT journalists and the technical support staff. The journalists displayed significantly more signs of burnout, reporting roughly twice the level of exhaustion compared to the technical support group. While the differences in burnout levels between the two samples were relatively small, they were statistically significant—most likely due to varying working conditions and workload. Improving working conditions and optimizing work organization could reduce burnout levels, which would not only enhance organizational performance but also contribute to greater employee satisfaction.

Keywords: burnout, journalists, needs, organization, public sector

Содржина

АПСТРАКТ 2
Вовед..... 6
1.ЈАВЕН СЕКТОР И УПРАВУВАЊЕ 15
1.1.Дефинирање на јавниот сектор 17
1.2.Концептот на јавниот сектор 19
1.3Концепт на јавни претпријатија и јавни установи..... 25
2.МЕНАЏМЕНТ- клуч за ефикасно водење и организација 28
2.1.Нов јавен менаџмент 30
2.2.Карактеристики на новиот јавен менаџмент..... 36
3.ОРГАНИЗАЦИЈА 40
3.1.Однесување..... 41
3.2.Конфликти 45
3.3.Фактори и ефекти на задоволството од работата 50
4.ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА..... 53
5.БЕНЧМАРКИНГ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР..... 58
5.1. Дефиниција и видови бенчмаркинг 60
5.2. Мерење на бенчмаркингот..... 63
6. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР..... 67
6.1. Менаџмент на човечките ресурси 69
6.2. Мотивација 73
6.3. Мерење на мотивацијата и задоволството кај вработените..... 86
7. Согорување на работно место (Burnout)..... 90
7.1. Ставови за согорувањето на работното место 95
7.2. Причини за согорување..... 98
7.3. Согорувањето и стресот 101
7.4. Согорување како процес и согорување како состојба..... 106
7.5. Знаци на согорување..... 109
7.6. Причини за согорување..... 112
7.7. Спречување на согорувањето 115
8. Истражување на новинари од Македонија и Словенија 118

8.1. Слика од себе условена од сфаќањето на новинарите од Словенија и Македонија. .. 130
8.2. Просечно задоволство од потребите на новинарите од Словенија и Македонија 131
8.3.Синдром на прегорување и слика за себе условена од реализацијата на техничката поддршка на МТВ. 132
ЗАКЛУЧОК 144
1. Психолошки и емоционален стрес 149
2. Поништување на креативноста и иновациите 149
3. Продуктивност и ефикасност 149
4. Мотивација и задоволство од работата 150
5. Превентивни мерки и управување со исцрпеноста 150
6. Долгорочен ефект на развојот на организацијата 150
7. Методи за мерење на исцрпеност 150
Користена литература 152

Вовед

Долготрајната изложеност на силни стресови, најчесто предизвикани од големите очекувања што ги налага работата, предизвикува синдром на прегорување. Прегорувањето на работното место е слично на синдромот на хроничен замор, но се менува и ставот кон работата, што не е карактеристично за обичниот замор. Синдромот на прегорување на работа е многу важна тема за научни истражувања поради неговото значајно финансиско и социјално влијание што произлегува од незадоволството на вработените со работното место и последиците врз нивното физичко и психичко здравје. Истражувањето на овој синдром има цел да овозможи подобар квалитет на работниот живот на вработените. Резултатите од ваквите истражувања може да помогнат и во превенцијата и во развивањето стратегии за лекување на синдромот на прегорување.

Во секој однос се вложува одредена количина енергија, а најмногу се вложува во односи со луѓе и во работата. Во замена се очекува овие вложувања да бидат вратени и тие односи да ги задоволат основните потреби. Луѓето кои на прво место ги стават очекувањата на другите постојано се во трка со самите себе, што може да доведе до исцрпеност и на крај до „burnout“ или адренален прегор.

Личните карактеристики исто така влијаат на појавата на „burnout“, а според некои истражувања, овој синдром најчесто се јавува кај најспособните и најефикасните, односно кај оние кои биле поуспешни од просекот. Меѓутоа, постојат и други истражувања кои укажуваат дека поголема подложност на прегорување имаат лица со понизок степен на образование.

Поимот „прегорување“ или „burnout“ потекнува од клиничката пракса (Фројденбергер, 1974) и наједноставно се опишува како психофизичка и емоционална исцрпеност. Една од најпознатите истражувачки личности за синдромот на прегорување во САД, Кристина Маслах, го дефинира овој поим како состојба на емоционална исцрпеност, деперсонализација и намалено чувство на личен успех, која се јавува кај лица што работат со луѓе.

Емоционалната исцрпеност се однесува на чувство на исцрпеност и преоптовареност поради постојани контакти со други луѓе. Деперсонализацијата се карактеризира со бесчувствен и рамнодушен однос кон другите, што може да прерасне во грубо, нечувствително или дури неприлагодено однесување, или повлекување од социјалните контакти. Намаленото чувство на личен успех подразбира ослабување на перцепцијата за сопствена компетентност и намалување на успешноста во работата со луѓето.

Во последните триесет години во светот се објавени илјадници истражувања поврзани со синдромот на прегорување. Светската здравствена организација во 1999 година предупреди некои земји да преземат мерки за спречување на стресот и прегорувањето на работното место, а во 2002 година издаде и упатства со препораки. Податоци од Велика Британија и други европски земји покажуваат дека повеќе од половина од вработените имаат симптоми на рана фаза на прегорување, додека секој десетти доживува крајна фаза на прегорување, што трајно ја намалува нивната работна способност.

Меѓународната организација за труд во своите истражувања потврдува дека прегорувањето и депресијата стануваат главни професионални болести на 21 век, кои ќе предизвикаат повеќе изгубени работни денови отколку кој било друг причинител.

Исцрпеноста на вработените може да биде и причина за отсуство од работа, иако е тешко тоа точно да се утврди поради комплексноста на причините за отсуствата. Во дискусиите и анализите често се посочува боледувањето како една од причините за намалена продуктивност и попречување на нормалниот тек на работа. Отсуствата од работа поради болест и социјално-медицински причини се исклучително сложена појава, на која влијаат многу различни фактори, од кои само дел се директно поврзани со работното место.

Сепак, тешко е со сигурност да се утврди секоја причина за отсуството од работа, меѓу другото и поради фактот што дел од боледувањата можат да бидат предизвикани од непознати или неосновани медицински причини. Сето тоа укажува на можноста за појава на апсентизам.

Апсентизмот е однесување на вработениот што се манифестира преку неосновано и повторувано отсуство од работа или избегнување некоја обврска. Честото отсуство од

работа, ако не е поради оправдани здравствени причини, туку поради избегнување на доаѓање на работа, може да биде последица на слаб работен морал, незадоволство од некои аспекти на работното место, строги правила за работно време или нарушени меѓучовечки односи.

Како настанува burnout?

Burnout настанува поради прекумерни барања за работа, премногу работа или погрешен вид на работа. Вработените можеби немаат соодветни вештини за извршување на задачите или може да бидат преморени.
Ограничени ресурси за работа може да значат премалку време, материјали или поддршка од колегите.
На пример, проектниот менаџер може да има повеќе проекти кои треба да ги заврши, или лекарот во еден ден може да има 30 пациенти на кои треба да им се посвети.

Burnout може да биде резултат на хроничен стрес (на работно место) со кој индивидуата не знае да се справи. Се карактеризира со исцрпеност и деперсонализација (негативизам / цинизам). Она што вработениот го смета за предизвикувачко во работата на почетокот, со тек на време, може да му стане непријатно, неисполнувачки и безначајно поради вложување повеќе енергија отколку што поседува. Кога професионалното согорување „доаѓа на сцена“ енергијата се претвора во исцрпеност, посветеноста се претвора во цинизам, ефикасноста во неефикасност, односно сите три димензии на работниот ангажман се трансформираат во свои спротивности, што всушност ни ги дава карактеристиките на burnout синдромот на работното место.

Симптомите кои се карактеристични за индивидуите кои страдаат од синдромот на професионално согорување обично се мултидимензионални и можат да се групираат во 5 категории: *физички* (стегање или болка во градите, чувство на гушење, главоболка, несоница, замор и др.), *емоционални* (промени во расположението, чувство на лутина, депресивност, анксиозност, намалена самодоверба и др.), *бихејвиорални* (намалена работна способност, неадекватно планирање на времето, повлекување од семејството и пријателите, губење интерес за работата, често отсуство од работа / боледувања), *интерперсонални* и според *ставовите и гледиштата* кои индивидуата ги

поседува (песимистички пристап кон нештата). Синдромот на професионално согорување се поврзува со лошото физичко здравје, депресија, непродуктивно работење, проблематични меѓучовечки односи и негативни ставови, особено во поглед на задоволството од работата. Исто така, развојот на зависности (како на пример алкохол, лекови) се поврзани со согорувањето.

Кај кои вработени се развива burnout синдромот?

Професионално согорување или burnout може да се развие кај секој вработен којшто секојдневно се соочува со стресни ситуации на работното место и има ограничени ресурси за справување со стресот и со работните обврски. Во минатото се сметало дека професионалното согорување се појавува само кај одредени хуманистички професии кои инволвираат високи нивоа на меѓучовечки контакт како лекари, социјални работници и слично, но денес сè почесто може да се сретне во области како што се продажба, ИТ и менаџмент.

Burnout синдромот или исцрпеност од работа, претставува професионален, но и општествен предизвик кој на долг рок може драстично да влијае врз продуктивноста на компанијата и може да доведе до криза и дисконтинуитет во бизнис напредокот. Согорувањето се појавува тогаш кога вработениот воопшто нема мотивација за извршување на работните задачи. Доколку и вие ги имате наведените симптоми на синдромот на професионално согорување, можеби е време да размислите како да менаџирате со стресот, да наоѓате креативни начини да ги решавате проблемите на работа или можеби да побарате работа во која повеќе ќе се пронаоѓате себеси.[1]

Личните карактеристики, исто така, влијаат на појавата на согорување, па според некои истражувања, често се случува најспособните и најефикасните вработени, оние кои се над просекот, да бидат најмногу подложни на оваа појава. Од друга страна, постојат и истражувања кои укажуваат дека повеќе се погодени лица со пониско образование. Во последните триесет години, за синдромот на согорување се објавени илјадници

[1] https://24hr.mk/burnout

истражувања низ светот. Светската здравствена организација во 1999 година предупреди неколку држави да преземат мерки за спречување на стресот и согорувањето на работното место, а во 2002 издаде и брошура со упатства. Податоците од Велика Британија и други европски земји покажуваат дека повеќе од половина од вработените имаат симптоми на почетна фаза на согорување, а секој десетти вработен го доживува крајниот стадиум, кој трајно ги нарушува неговите работни способности.

Меѓународната организација на трудот потврдува дека согорувањето и депресијата стануваат главни болести на професиите во 21-от век поради кои ќе се губат повеќе работни денови отколку поради било која друга причина. Исцрпеноста може да биде една од причините за отсуствување од работа, иако тоа тешко се утврдува бидејќи феноменот е комплексен. Во анализа и дискусија често се посочува боледувањето како еден од факторите кои ја намалуваат продуктивноста и го нарушуваат нормалниот тек на работа.

Цел на трудот

Целта на овој труд е, преку истражување, да се утврди дали организациската средина и работната област влијаат на исцрпеноста на вработените како и задоволувањето на нивните основни човечки потреби на вработените во МТВ.

Потоа е спроведено идентично истражување на примерок од техничката поддршка во истата медиумска куќа. Често синдромот на согорување е поврзан со сликата за себе, која опфаќа претстави, сознанија, мисли, доживувања и вреднувања на себе. Оваа слика се оформува уште во раното детство, низ воспитување кое е условено со љубезност – каде што детето добива прифаќање.

Самопочит е начинот на кој се гледаме себеси, како се оценуваме себеси како луѓе, колку се чувствуваме достојни. Самопочитта се однесува на нашето прифаќање на самите себе и на вредноста што си ја поставуваме.

Секој од нас има свој „излог“ – тоа е оној дел од нашата личност што сакаме да им го покажеме на другите. Исто како во продавница, во излог го ставаме најубавото што го имаме. Социјалните мрежи ни овозможуваат да го уредиме својот излог до перфекција, но

таму некаде помеѓу совршената изложена роба и робата во магацинот, лежи анксиозноста и стравот од разоткривањето на вистината.[2]

Таквиот воспитен модел без почит љубезност и разбирање доведува до занемарување на сопствените потреби во корист на задоволување на потребите на другите, поради што вредноста на личноста се мери според надворешните признанија. Лицата кои доживуваат согорување често имаат просечна слика за себе. Согорувањето односно прегорувањето може да се разбере како резултат на повеќе неуспешни обиди за постигнување резултати што е составен дел од самопроценката и влијае врз стабилноста на сликата за себе и врз личноста.

Методи на работа. Во рамките на истражувањето се применети повеќе научно-истражувачки методи, меѓу кои: статистичкиот метод, методот на избор на примероци, методот на анализа и синтеза, методот на апстракција и конкретизација, методот на генерализација и специјализација, методот на докажување и побивање, методот на класификација, методот на анкетирање, како и повторно – методот на анализа. Во обработката на собраните податоци се користат наведените методи, додека при верификација на поставените хипотези доминантно се применува методот на споредба (компарација).

Податоците се прибрани преку електронска анкета, достапна на интернет-страницата. За потребите на истражувањето анкетирани се две целни групи: новинари вработени во МТВ и техничкиот персонал на истата медиумска куќа. Дополнително, резултатите се споредуваат и со веќе спроведено истражување врз примерок од новинари во Словенија.

Истражувањето се темели на споредбена анализа на резултатите од прашалниците добиени од двете групи новинари – од Македонија и од Словенија. Во словенечкото истражување се опфатени новинари кои работат на национално ниво, додека во Македонија примерокот опфаќа новинари вработени во Информативната програма на МТВ, во периодот од 27 август до 8 септември 2009 година. Анкетирањето на вработените во техничката поддршка е реализирано во периодот од 10 до 19 мај 2010 година.

[2] https://www.ubavinaizdravje.mk/zhivoten-stil

Хипотези на истражувањето

Истражувањето тргнува од **општата хипотеза** дека работата во медиумите претставува професија со високо ниво на чувствителност и изложеност на различни психофизички притисоци, што може да резултира со исцрпеност и зголемено отсуство од работа.

Истражувањето има цел да утврди дали организациската средина и областа на работа имаат значително влијание врз работните ефекти на вработените и нивната работна сатисфакција, што ќе се провери преку следните конкретни хипотези:

- Хипотеза 1: Степенот на исцрпеност кај вработените е резултат на организациската средина.
- Хипотеза 2: Областа на работа влијае врз степенот на исцрпеност на вработените.
- Хипотеза 3: Начинот на организација на работата има влијание врз степенот на исцрпеност на вработените.

Хипотези: Истражувањето се заснова на општата хипотеза дека работата во медиумите е чувствителна професија и дека вработените се изложени на различни работни оптоварувања, што може да биде причина за исцрпеност и отсуства од работа.

Преку истражувањето се настојува да се добијат резултати кои ќе покажат дали организациската средина и работната област влијаат на работните ефекти и задоволството на вработените, преку следните три работни хипотези:

1. Хипотеза 1: Степенот на исцрпеност на вработените е резултат на организациската средина.
2. Хипотеза 2: Работната област влијае на степенот на исцрпеност на вработените.
3. Хипотеза 3: Организацијата на работата влијае на исцрпеноста на вработените.

Дополнително, се истражуваат и следниве аспекти:

- дали сликата за себе, условена од реализација, влијае на степенот на исцрпеност кај новинарите во Македонија;
- дали има разлики во резултатите меѓу анкетите на новинарите;

- во колкава мера се задоволени основните потреби на македонските новинари во споредба со словенечките;
- влијанието на сликата за себе врз степенот на исцрпеност кај техничката поддршка на МТВ;
- споредба на тие резултати со резултатите на примерокот од новинари на МТВ.

Структурата на трудот се состои од пет поглавја:

1. Во воведниот дел се дефинирани хипотезите и целите на работата и методот на работа.
2. Второто поглавје ги дефинира формите на јавниот сектор и неговите дефиниции.

Важноста на јавниот сектор се гледа во остварувањето на јавните интереси лоцирани во различни области, значајни за општеството. Ќе зборуваме за организациското влијание на културата врз резултатите од работата, како и за влијанието на националната култура врз ставот кон работата. Компаративната анализа им помага на организациите, врз основа на резултатите од околината, да ги подобрат сопствените перформанси.

3. Третото поглавје го дефинира концептот на човечки ресурси и ја објаснува важноста на мотивацијата во организацијата. Синдромот е опишан во истото поглавје „прегорување“, неговите научни ставови и знаци што укажуваат на појава на прегорување на работа.

4. Во четвртото поглавје е опишано влијанието на исцрпеноста на новинарите од Македонија врз нивната слика за себе, условена од реализацијата, како и од нивното задоволување на основните потреби.

Исто така, ќе бидат презентирани резултатите од истражувањето спроведено на примерок од технички персонал на МТВ.

Методологијата на истражувањето ќе биде опишана во четвртото поглавје, како и дискусијата за добиените резултати и поврзаноста помеѓу теоретските претпоставки и резултатите од истражувањето.

5. Знаењето што ќе се стекне за време на пишувањето на трудот ќе биде презентирано во петтиот заклучен дел на трудот.

Во истражувањето учествуваа 61 новинар од Информативната програма на МТВ. Испитаниците покажаа дека постои позитивна врска помеѓу средниот степен на исцрпеност (SSI) и сликата за себе условена од реализацијата (SPS), што значи дека со повисок степен на SPS, повисок е и степенот на исцрпеност. Потоа добиените резултати беа споредени со резултатите од анкетата, која беше спроведена во Словенија, исто така на примерок од новинари, но на национално ниво. Податоците обработени од „Институтот за човекови права“ покажуваат дека сликата за себе условена од реализацијата на двете групи интервјуирани новинари се разликува бидејќи македонските новинари имаат повисок степен на оваа условеност. Просечното задоволство на потребите на словенечките новинари е малку помало од она на македонските новинари. Според овие резултати, македонските новинари имаат подобро задоволени потреби, и тоа потребата за почит, интелектуалните и емоционалните потреби. Во истражувањето учествувале 61 новинар од МТВ, кое потоа било споредено со претходно истражување во кое учествувале 87 словенечки новинари. Исто така во продолжение на истражувањето, анкетиран е техничкиот персонал на МТВ.

1. ЈАВЕН СЕКТОР И УПРАВУВАЊЕ

Јавниот сектор претставува дел од националната економија за кој државата има посебна одговорност, бидејќи државата, односно единицата на локалната самоуправа, се јавува како основач на компанијата во таа област, јавниот сектор вклучува компании кои вршат дејности од општ интерес за сите граѓани во кои спаѓаат енергетската индустрија, нафтената индустрија, банкарски и осигурителни услуги, сите форми на транспорт, комунални услуги, ПТТ сообраќај итн.

Големината и опсегот на јавниот сектор на една земја не може да се дефинираат само преку прашањето „колку луѓе работат во јавниот сектор“, ниту пак, е едноставно да се даде одговор на прашањето колку луѓе треба да работат или колку вработени е „нормално“ да има во јавниот сектор. Во оваа анализа ќе понудиме толкување на неколку карактеристики на јавниот сектор согледани од повеќе аспекти, со кои ќе дадеме одговори токму на тие прашања: колку голем треба да биде јавниот сектор, дали е скап, дали и колку е квалитетен, и дали јавниот сектор во Македонија ја прави европска земја или не. Во ова истражување, покрај вкупниот број вработени во јавниот сектор во Македонија, се служиме и со други показатели за општата големина на јавниот сектор: генерален тренд на вработувања во јавниот сектор во одреден период, неговата структура по дејности, родовата структура, платите во јавниот сектор, уделот на јавниот сектор во однос на вкупното население на државата, како и уделот на општинските администрации во однос на населението по плански региони и уделот на вкупното генерално трошење на владата во бруто домашниот производ. Користените параметри се споредени со земјите од Западен Балкан и Европа со цел да се лоцира генералниот тренд на Македонија во однос на другите земји[3].

Бранот на административна реформа започна од Велика Британија во 1979 година, кога беше направена радикална промена во програмата и начинот на работа на владата во оваа земја и нејзината администрација со цел да се намали улогата на државата во економскиот живот.

[3] https://cup.org.mk/publication/what-kind-of-public-sector-do-we-have

Значајно променетиот обем на надлежности и работни места доведе до фундаментално разгледување на практиката и концептот на постојниот систем на јавна администрација.

Некои земји во соседството, иако добија статус членка на ЕУ, не спроведоа реформи и ова се покажа како пречка во економски и социјален поглед развој.

Јавниот сектор вклучува различни форми на организација и економски субјекти, преку кои државата или нејзините локални власти обезбедуваат остварување на интереси во одредени области на економијата. Состојбата на технолошкиот развој за граѓаните кои знаат сè повеќе и повеќе, отвора нови можности и бара од државната администрација нови, различни, побрзи, поквалитетни и поевтини услуги. Поголемата економска меѓузависност и растечкото значење на меѓународно поврзување и вклучување во европската и светската заедница бара постојано прилагодување на државната администрација кон новите задачи. Со забрзувањето на процесот на промени, јавната администрација во земјите во транзиција се менува на сите нивоа: локално, регионално и централно. Развојот на пазарната економија, транзицијата на индустриското општество на социјализмот во постинформатичката средина во дваесет и првиот век, бара редефинирање на принципите врз кои се темели организацијата и функционирањето на јавниот сектор.

1.1. Дефинирање на јавниот сектор

Во развиените земји граѓаните очекуваат повеќе услуги од државата, од пристап до вода за пиење и енергија, одржување на патиштата, до квалитетно образование, здравство, безбедност и право на приватност. Колку повеќе услуги очекуваме, толку повеќе луѓе се потребни во јавниот сектор за да ги администрираат овие побарувања. Опсегот на јавниот сектор не зависи директно од големината на населението. Прашањето колку вработени во јавниот сектор треба да имаме, најчесто зависи од тоа колку луѓе кои примаат плата од јавни пари, една држава може да издржи. Оттука помалите земји имаат поголем предизвик за издржување на јавниот сектор од големите држави поради што мора да бидат креативни во системските решенија и да внимаваат колку луѓе работат во јавниот сектор[4].

Освен административните органи и посебните административни организации во рамките на државните организациски структури, недржавните субјекти можат да се појават и како вршители на административни активности на кои им е доверено нивното извршување со закон. Во странската литература, оваа област често се нарекува јавен сектор. Класификацијата на овие субјекти според нашите прописи не е секогаш можна за прецизно извршување. Затоа, при класификација на видовите и формите на недржавните субјекти со јавни овластувањата обично почнуваат само од некои основни елементи што се дадени во важечките законски и други прописи. Врз основа на тоа, во нашата земја, недржавните субјекти се овластени да вршат административни активности што може да се поделат во две основни категории:

а) јавни институции и

б) јавни агенции.

Според Законот за државна администрација во РСМ, при вршење на овластувања работи на државната администрација, носителите на јавни овластувања имаат исти права и должности како и органите на државната администрација. Средствата за извршување на задачите доверени на државната администрација се обезбедени во буџетот на РСМ. Владата и органите на државната управа го задржуваат дури и по доверувањето на задачи

[4] https://cup.org.mk/publication/Kolkav_i_kakov_javen_sektor_imame_MK.pdf

на државната управа заради одговорност за нивното извршување. Сопствениците со јавни овластувања на кои им е доверено донесување на прописи, мора да бидат одговорни по природа и по име за прописите донесени од органите на државната управа. Носителите на јавни овластувања се должни да го пропишат донесувањето на кое им е доверено објавување во Службен весник.

Комисијата за спречување и заштита од дискриминација:

- презема активности за промоција, заштита и превенција за еднаквоста, човековите права и недискриминацијата;

- ги промовира принципот на еднаквост, правото на недискриминација и справувањето со сите форми на дискриминација преку зголемување на јавната свест, информирање и едукација;

- придонесува при подготвување и примена на програми и материјали од областа на формалното и неформалното образование;

- подготвува и објавува посебни и тематски извештаи за одредени прашања од областа на еднаквоста и недискриминацијата;

- дава општи препораки за одредени прашања од областа на еднаквоста и недискриминацијата и го следи нивното спроведување;

- промовира и предлага усогласување на националното законодавство, прописи и практики со меѓународните и регионалните инструменти за човекови права;

- иницира измена на прописи поради спроведување и унапредување на заштитата од дискриминација;

- воспоставува соработка со физички и правни лица, како и со здруженија, фондации и социјални партнери за остварување на принципот на еднаквост и унапредување на спречувањето и заштитата од дискриминација;

- ги споделува своите мислења, наоди и препораки и се обраќа на јавноста преку кој било медиум и

- може да формира советодавни тела од експерти за одредени специфични прашања поврзани со унапредување, спречување и заштита од дискриминација[5].

Според Законот сите субјекти имаат обврска да преземаат мерки или дејства за промоција и унапредување на еднаквоста и превенција од дискриминација. Покрај тоа, сите субјекти кои со закон се должни да прибираат, евидентираат и обработуваат податоци, имаат обврска овие податоци да ги прикажуваат според дискриминациските основи определени со законот, релевантни во областа, а со цел промоција и унапредување на еднаквоста и превенција од дискриминација[6].

Менаџерот се стреми оптимално да ги користи сите расположливи ресурси со цел да постигне најголеми можни перформанси, а современиот лидер забележува можности, ги подобрува работите, ги менува и се стреми кон нешто ново и различно од постојното. Практичното управување често се припишува на надзорниот одбор на деловниот систем.

Менаџмент се нарекува и група лица кои го контролираат бизнисот, вклучувајќи ги и функционалните директори, членовите на одборот и другиот повисоко рангиран управувачки персонал во организацијата. Заеднички титули за сите оние кои управуваат се директор, менаџер, администратор, началник, во зависност од активноста и формата на деловниот систем.

1.2. Концептот на јавниот сектор

Јавниот сектор претставува организиран дел од економијата кој е под контрола и финансирање на државата, со основна цел да обезбеди јавни добра и услуги за граѓаните[7]. За разлика од приватниот сектор, кој функционира на принцип на профитабилност, јавниот сектор е насочен кон задоволување на општествени потреби, одржување на правна држава, сигурност, образование, здравство и социјална заштита.

[5] http://mtsp.gov.mk/content/pdf/zakoni/2019/27,5-Zakon%20za%20zastita%20od%20diskriminacija.pdf, Закон за спречување и заштита од дискриминација, член 21.
[6] http://mtsp.gov.mk/content/pdf/zakoni/2019/27,5-Zakon%20za%20zastita%20od%20diskriminacija.pdf, Закон за спречување и заштита од дискриминација, член 3.
[7] Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public Finance in Theory and Practice*. McGraw-Hill

Основната карактеристика на јавниот сектор е тоа што неговите активности се регулирани со закон и тој работи во интерес на јавноста. Субјектите во јавниот сектор, како што се министерства, агенции, јавни установи и претпријатија, имаат одговорност да работат транспарентно, отчетно и ефикасно[8].

Во современиот контекст, јавниот сектор се соочува со сериозни предизвици: ограничени ресурси, зголемени очекувања од граѓаните, дигитализација и потреба од подобра услуга. Овие фактори бараат модернизација на управувањето, поголема ориентираност кон резултати и подобрување на јавните политики преку управување со перформанси[9].

Покрај тоа, јавниот сектор игра клучна улога во намалување на економската и социјалната нееднаквост, преку јавни инвестиции, субвенции и програми за ранливи категории. Тој е и двигател на стабилност, особено во време на економски кризи, пандемии или природни катастрофи.

Оттука, јавниот сектор не е само корисник на буџетски средства, туку и активен учесник во создавање вредност за општеството. Добро организиран и управуван јавен сектор е предуслов за стабилна демократија, економски развој и одржлив напредок.

Концептот на јавна служба се појавил кон крајот на 19 век во Франција. Најопсежната разработка на јавната служба била во Франција каде што е создаден тој институт. Исто така, се смета дека јавната служба, дејноста на администрацијата, која се извршува според владеењето на јавното право, е техничка постапка преку која се задоволуваат општите потреби и интерес. Јавната служба има два одделни концепти: формална и материјална.

Формалната започнува од носителот на функцијата, важно е функцијата да ја извршува јавно правно лице односно субјект, па затоа услугата добива карактер на јавна служба.

За ***материјалниот концепт***, материјалноста е најважна содржина. Службата мора да има посебна важност за заедницата. Одредената активност за карактерот на јавната служба е препознаен од општествената заедница токму поради важноста што ја има услугата за нејзиниот општ интерес.

[8] Lane, J.-E. (1995). *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*. Sage Publications

[9] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.

Концептните ориентации на француската буржоаска школа ги презентирале Леон Диге и Морис Орија, кои се двајца клучни претставници на француската буржоаска школа во правната и политичката мисла, особено во областа на јавното право и теоријата на државата. Подолу е претставен краток академски текст што ги објаснува концептните ориентации на оваа школа преку нивните најзначајни идеи.

Француската буржоаска школа во јавно-правната теорија се развива кон крајот на 19 и почетокот на 20 век, во контекст на уставно-конституционалните промени по Француската револуција и оформувањето на либералната правна држава. Главни претставници на оваа школа се Леон Диге и Морис Орија кои, иако имаат различни пристапи, се обидуваат да ја формулираат теоријата на државата и правото од перспектива на социјалните функции и институции, а не само на суверенитетот.

Леон Диге – правото како социјален факт: Леон Диге ја одбива класичната теорија на суверенитетот како врховна власт на државата и наместо тоа го воведува поимот социјална солидарност како основа на правото. Тој смета дека правото не произлегува од волјата на сувереност, туку од објективните потреби и интереси на општеството[10]. За Диге, државата не е „власт над народот“, туку орган кој обезбедува јавни услуги и го одразува општествениот ред. „Државата нема волја, туку функција“ е еден од најпознатите цитати на Диге, со кој тој ја нагласува функционалната природа на јавната власт.

Морис Орија – институционален пристап: Морис Орија, за разлика од Диге, не го негира постоењето на државниот суверенитет, но го пренасочува вниманието кон правните институции. Тој ја развива институционалната теорија, според која правото не е само збир од норми, туку е жив организам што се изразува преку институции: државата, општините, универзитетите, синдикатите и други правни ентитети[11]. Орија смета дека правниот поредок е резултат на историски развој на институциите и дека улогата на правото е да го регулира нивниот внатрешен живот, како и односите меѓу нив и поединците. Тој, исто така, се залага за уставно ограничување на власта, со цел да се спречи нејзината злоупотреба.

[10] Duguit, L. (1911). *Law in the Modern State*. George Allen & Unwin.
[11] Hauriou, M. (1925). *Principes de droit public*. Sirey

Иако Диге и Орија имаат различни теоретски позиции, нивниот заеднички придонес лежи во напуштањето на апстрактната идеја за државата како моќ и нејзиното разбирање како социјален организам составен од институции, функции и одговорности. Тие го отворија патот за понатамошниот развој на современата правна и административна наука, особено во контекст на јавниот сектор и неговата улога во услужување на граѓаните.

Леон Диги сметал дека „јавниот сектор“ или јавните услуги се сите активности чиешто исполнување мора да биде обезбедено, регулирано и контролирано од државата. Според тоа јавниот сектор или услуга е секоја активност што ги задоволува основните, егзистенцијални потреби на граѓаните чиешто непречено извршување е од витален интерес за државата и затоа ѝ ја доверува државата како посебен извршител, каде што е пропишана посебна контролна постапка. Диги за за разлика од Ориу не дозволува ниту најмала неавторитетна можност за дејствување во која можат да се обезбедат егзистенцијалните и основните потреби на граѓаните.

Во сите теории на компаративното административно право, а особено во француската, јавната служба ги има следниве карактеристики:

1. континуитет на функционирањето на јавната служба;

2. еднаквост на граѓаните во користењето на јавните услуги;

3. прилагодување на јавните услуги кон потребите на времето;

4. како по некое правило, јавната служба работи со загуба.

Во француското административно право, јавната служба (service public) традиционално претставува централен концепт преку кој се дефинира дејствувањето на јавната власт. Од почетоците на XX век, преку делото на правници како Леон Диге, па сè до поновите автори, јавната служба се разбира како суштинска функција на државата во обезбедувањето општи добра и услуги.

Во поновата француска литература за административно право, Лобадер наведува дека јавната служба е секоја активност на јавен колектив што има цел да задоволи некаков општ општествен интерес подвлекувајќи дека суштински елемент во дефиницијата за

јавна служба е концептот на општ интерес, односно потреба на општеството што сака да биде задоволена. Државата ќе воспостави јавна служба кога ќе процени дека одредена активност повеќе не може да биде извршена со цел задоволување на општествените потреби, а ако е оставена на приватна иницијатива, се одлучило дека таа активност треба да се извршува со воспоставување на јавна служба. Лобадер истакнува дека секоја активност што ја врши администрацијата не е јавна служба. Подвлекува дека приватни компании се нарекуваат оние компании чиишто активности и управување не се преземени од администрацијата поради барањата на општиот интерес, туку се определени да управуваат само со некоја експлоатација чијашто цел е чисто материјален интерес. Видот на оваа активност е, на пример, издавање под закуп на недвижен имот, експлоатација на земјишни поседи чијашто сопственост може да припаѓа на разни јавни тела. Иако не е во дефиницијата за јавна служба дадена од Лобадер, интервенцијата на владата беше експлицитно воведена од неговата презентација за јавната служба, која јасно произлегува дека според него, државата е секогаш господар за оценување на барањата што ја оправдуваат и ја одредуваат јавната служба, што со други зборови сепак значи дека е неопходна за воведување на некоја јавна служба за интервенција на владата. Клинар вели дека во различни теории се среќаваат различни поими за тоа што е јавна администрација и владиниот сектор и што е синоним за јавниот сектор.

Од таа дефиниција е јасно дека јавниот сектор обработува и одредува според различни критериуми и дека не постои единствена дефиниција.

Затоа е можно да се најдат различни дефиниции за јавниот сектор. Една од дефинициите, исто така, вели дека јавниот сектор ги вклучува државната администрација, јавните услуги здравство, образование, одбрана, безбедност, социјална мрежа, култура, спортска јавна мрежа, социјалните фондови (задолжителна здравствена заштита, социјално и пензиско инвалидско осигурување), корпоративен сектор (јавни државни и јавни комунални услуги), регулаторни тела, локално управување и администрација, државен имот и систем за управување со државен имот, како и систем за управување со урбано земјиште и урбани закупнини. Некои автори посочуваат дека, исто така, е потребно да се усвојат одредени стандарди и прописи на ЕУ во јавните служби, како и рационализација во тие служби. Концептите на јавна администрација и државна администрација се разликуваат бидејќи

државната администрација вклучува помал број органи и институции различно утврдени со закон, додека јавната администрација ги вклучува сите освен државната администрација и оние органи и организации чија главна дејност не е од административна природа, но кои под услови утврдени со закон, извршуваат задачи што имаат административен карактер. Според Бучар, јавната администрација е систем на органи што одлучуваат за јавни работи и обезбедуваат задоволување на јавните придобивки, а ги вклучува сите физички и правни лица, кои одлучуваат за кои се општествените придобивки што треба да се исполни и кој е способен за тоа, и не само да донесува одлуки, туку да ги постигне истите. Шмидров, наведува дека јавната администрација е нејасен т.е. неуникатен дефиниран термин кој ја вклучува државната администрација и работата на јавните служби, како и локалната самоуправа со локални служби и сите организации од територијален и функционален тип кои управуваат со задачи од јавно значење т.е. јавни задачи кои гарантираат јавни придобивки. Владиниот секторот гарантира резултати и придобивки за кои приватниот пазар нема интерес и нема можност, како што се судскиот или одбранбениот систем. Забрането е користење на материјалот што би донел голема добивка и негативни последици (наркотици), забранета е употребата на детски труд и употребата на одредени (еколошки штетни) технологии, кои мора да бидат ограничени или забранети. Технолошкиот напредок се поттикнува со финансирање на основни истражувања, како и со овозможување на користење на извори, кои инаку би останале неискористени.

Јавните услуги обично треба да ги задоволуваат следните принципи: да му служат на целото население и да не применуваат никаква дискриминација меѓу корисниците. Бидејќи нема конкурентски сили, неопходна е социјална регулација на овие активности, што треба да обезбеди спроведување на горенаведените принципи.

Јавните услуги имаат карактер сличен на монопол. Под јавни услуги обично се подразбираат оние што се сметаат за толку неопходни што бараат јавна регулација и јавна сопственост или функционирање под контрола на јавните власти, односно според принципот на тој монопол. Тие вклучуваат јавен превоз, телекомуникации, снабдување со електрична енергија, вода и гас итн. Јавната служба е дефинирана како систем на органи, организации и тела што го штитат јавниот интерес т.е. извршуваат активности што, од која било причина, граѓаните не можат сами да ги извршуваат.

Јавните услуги првенствено вклучуваат органи на државната администрација што се состојат од министерства, специјални организации и агенции кои извршуваат задачи на државната администрација како свое постојано платено и професионално занимање. Во поширока смисла, јавните услуги ги вклучуваат и јавните услуги на администрација: организации и тела кои на кој било начин штитат некоја форма на јавен интерес, како што се јавни институции кои се под одредени услови утврдени со закон, јавни претпријатија, корпорации и други форми на здружување на економски и социјални групи кои произлегуваат од развојот на пазарното општество.

Јавна служба е најширокиот поим, нешто потесен и попрецизен е терминот јавна администрација, а најтесно се однесува на државната администрација чии овластувања мора строго да се утврдат со закон и да се разработат со подзаконски акти.

Како резултат на претходните напори, во 2014 година е донесен Законот за административни службеници (Службен весник на РМ број 27/2014), каде од член 54 до член 68 поблиску се уредуваат прашањата поврзани со стручното усовршување на административните службеници односно со спроведувањето на планови и програми за генерички и специјализирани обуки. Карактеристично е тоа што за првпат во овој Закон во член 60 се воведува и т.н. менторство како метод на пренесување знаења и вештини помеѓу вработените во јавниот сектор. Дополнително карактеристично е тоа што овој Закон од член 61 до член 68 предвидува постојано следење на ефектот од работењето на административните службеници[12].

Во целокупниот процес на стручно усовршување на вработените во јавниот сектор, клучна односно есенцијална улога има Агенцијата за администрација на Република Македонија, се разбира во соработка со Министерството за администрација и информатичко општество и останатите надлежни институции во државата.

1.3 Концепт на јавни претпријатија и јавни установи

Законот за јавни претпријатија и вршење на дејности од општ интерес наведува дека јавно претпријатие е она кое врши дејности од општ интерес, а кое е основано од државата т.е.

[12] Закон за административни службеници Службен весник на РМ број 27/2014

единицата на локалната самоуправа. Важноста на јавниот сектор се огледа во фактот дека преку него се материјализира остварувањето на јавните интереси лоцирани во различни области кои се значајни за општеството како целина. Во оваа смисла, од аспект на организацијата и работењето на јавниот сектор, а особено на јавните претпријатија, од особено значење е да се земат предвид детерминантите на јавниот интерес, без да се доведе во прашање нивната дејност, што се огледа во фактот дека тие се економски субјекти.

Јавните претпријатија имаат свој имот, со кој управуваат и располагаат во согласност со законот кој ја регулира правната положба на друштвото, законот кој го регулира вршењето на дејности од општ интерес, актот за основање и договорот. За своите обврски, јавното претпријатие одговара со целиот свој имот. Органи на јавното претпријатие се: одборот на директори, директор, надзорен одбор. Во јавно друштво, може да се избере и извршен одбор на директори, доколку тоа е утврдено со актот за основање или статутот на друштвото.

Управниот одбор е орган на управување. Управниот одбор и директорот на јавното друштво го сочинуваат управното јавно друштво. Претседателот и членовите на управниот одбор на јавното друштво се именуваат со одлука на основачот. Бројот на членови на управниот одбор и нивните мандати ги утврдуваат основачите со актот на јавното друштво. Претседателот на управниот одбор има заменик назначен од основачот со актот за именување на управниот одбор. Членовите на управниот одбор имаат право на соодветен надоместок за работа во управниот одбор. Надоместокот за работата се утврдува врз основа на критериумите содржани во годишната деловна програма на јавното друштво и ја одредува висината на надоместокот во управниот одбор на јавно друштво. Управниот одбор на јавно друштво има административни одговорности, одбор и собрание, утврдени со законот што ја регулира положбата на друштвото и статутот .

Директорот е орган на управување. Директорот на јавно друштво го назначува и разрешува основачот. Основачот може да назначи вршител на должноста директор до назначувањето на директорот. Вршителот на должноста директор, обврските може да ги извршува најмногу една година. Директорот на јавното друштво има делокруг утврден со закон, кој ја регулира правната положба на друштвото и статутот. Надзорниот одбор е

надзорен орган. Претседателот и членовите на надзорниот одбор на јавното друштво се назначуваат со решение од основачот. Бројот на членови на надзорниот одбор, како и нивните мандати, се утврдуваат со основачки акт на јавното друштво. Претседателот и членовите на надзорниот одбор имаат право на соодветен надоместок, а износот на надоместокот се утврдува со одлука на управниот одбор на друштвото.

Општите акти на друштвото се статутот, правилникот и одлуката со која се регулираат одредени прашања. Основен општ акт на јавното друштво е статутот. Другите општи акти мора да бидат во согласност со тој статут. Поединечните општи акти мора да бидат во согласност со статутот. Поединечните акти донесени од органите и овластените лица во друштвото мора да бидат во согласност со општиот акт на друштвото.

Законот за јавни услуги предвидува дека за вршење на дејности и работи во областа на јавни информации, ПТТ транспорт, енергетика, патишта, комунални услуги, образование, здравствена заштита, јавните установи овластена е само владата.

Работата на јавните установи и јавните претпријатија е предмет на административен и стручен надзор во согласност со релевантните закони. Како и органите на јавните установи, законот предвидува: директор, управен одбор и надзорен одбор.

Прописите поврзани со основањето, организацијата и работењето на установата се применуваат соодветно на друштвата, освен ако со закон поинаку не е определено. Основачот на установата ги обезбедува средствата потребни за основање и почеток со работа на установата и го донесува актот за основање.

Директорот управува со институцијата, а него го назначува и разрешува основачот. Директорите на институциите основани од Републиката ги назначува и разрешува Владата, а ги имаат истите права и должности кои ги има директорот на друштвото. Управниот одбор на институцијата го назначува и разрешува основачот.

2. МЕНАЏМЕНТ - клуч за ефикасно водење и организација

Менаџментот претставува организиран процес на планирање, организирање, водење и контрола на ресурсите со цел постигнување на поставените цели. Тој не се сведува само на управување со луѓе, туку и на донесување одлуки, поставување стратегии и надгледување на нивната реализација.

Современиот менаџмент е динамична дисциплина која се прилагодува на промените во околината, технологијата и пазарот[13]. Успешниот менаџер мора да поседува комуникациски вештини, лидерски способности и аналитички пристап кон решавање на проблеми. Покрај тоа, мора да разбира како функционираат различни делови од организацијата и да ги координира на начин кој носи максимална ефикасност.

Постојат различни нивоа на менаџмент: од оперативен, преку среден, до врвен менаџмент. Секое ниво има своја улога и одговорности, но сите се насочени кон една заедничка цел: постигнување стабилен развој и конкурентска предност.

Во услови на глобализација и дигитална трансформација, улогата на менаџментот станува уште покомплексна. Се бара поголема флексибилност, иновација и етичко водење. Затоа, изучувањето на менаџментот не е само академска потреба, туку и практична неопходност за секој кој сака да гради успешна кариера во современиот деловен свет[14].

Менаџментот е, всушност, американски термин и претставува функција чијашто цел е ефикасно да се обезбедат, да се распоредат и да се користат сите ресурси за постигнување на цел. Концептот на менаџмент може да се поврзе и со одредени деловни функции, како што се: производство, маркетинг, финансии, човечки ресурси итн. Менаџментот е поврзан и со големи и со мали организации, за различни деловни функции. Постојат значителни разлики помеѓу земјите, организациите и функциите. Некои принципи, знаења, вештини и активности како што се: планирање, организирање, управување или контрола се заеднички за сите видови организации. Терминот менаџмент се користи во три различни значења: организација, менаџмент и лидерство, иако во американската терминологија се

[13] Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
[14] Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson

разликува: - менаџмент, кој се состои во одредување цели и нивно формулирање политики за постигнување на тие цели во една компанија;

- менаџмент чијашто задача е имплементација на политики со цел да се постигнат поставените цели;

- организација како организациски систем чиишто цели се во прашање и чијшто устав ги одредува рамката и методите за спроведување на мерките за управување.

Питер Дракер го дефинира менаџментот како практична дисциплина која има цел да ги трансформира ресурсите во продуктивни резултати преку организирање на луѓе и процеси. За него менаџментот не е само наука или теорија, туку пред сè пракса на одговорност, резултати и етика[15].

Според Дракер, главната задача на менаџментот е да направи работите да се случуваат на правилен начин и со вистинските луѓе. Тој верува дека добриот менаџер треба да поставува цели, да организира работата, да мотивира и да развива луѓе, да мери перформанси и да ја прилагодува организацијата кон промените во надворешната околина[16].

Уште една важна идеја кај Дракер е дека „луѓето не се ресурси, туку клучен капитал“ – тие се сржта на секоја организација. Затоа, тој силно се залагаше за развој на лидерство, вклучување на вработените во одлучувањето и создавање на општествено одговорни организации.· Во неговата визија, менаџментот не треба да се користи само за профит, туку и како инструмент за општествен развој и подобрување на квалитетот на животот[17].

Менаџментот во современите турбулентни услови на работење претставува еден од најзначајните развојни фактори за ефикасност и ефективност на вкупните деловни активности. Тоа поконкретно значи дека менаџментот не трпи донесување одлуки кои се базираат исклучиво врз минатото или пак врз едноставна екстраполација на сегашните трендови во иднина. Само со правилно сфаќање на менаџментот, ќе се остварат целите на поединецот, претпријатието и општествената заедница во целост, бидејќи ќе се изнајде

[15] Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
[16] Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
[17] Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive*. HarperBusiness

оптимален модалитет кој ќе му обезбеди конкурентна предност на претпријатието на пазарот. Менаџментот, со оглед на неговото значење и важност во работењето на претпријатието, покривајќи ги сите деловни функции, се наметнува како императив. Во првите декади од минатиот век, францускиот индустријалец Henry Fayol, како претставник на класичната школа за менаџмент, за прв пат укажува дека сите менаџери извршуваат пет функции на менаџментот: планирање, организирање, командување, координирање и контролирање. Најпопуларните книги на менаџментот уште продолжуваат да се организираат околу овие пет функции[18].

Како што истакнав претходно, постојат голем број автори кои го проучуваат менаџментот од теоретски и практичен аспект. Имено, почнувајќи од Fayol кој тргнувал од сопствени искуства од практиката, неговиот пристап за менаџмент-процесот бил честопати подложуван на критики затоа што не направил јасна разлика помеѓу менаџмент функциите и деловните функции во претпријатието. Всушност, тој менаџментот го сметал за една од шесте функции во претпријатијата. Во тој контекст, според Fayol шесте функции во работењето на претпријатието биле: менаџмент (планирање, организирање, наредување, координирање и контролирање), техничка функција, комерцијална функција, обезбедување и сметководство[19].

2.1.Нов јавен менаџмент

За да може еден административен систем да ги извршува своите основни задачи на демократски начин, потребно е да помине низ соодветна трансформација за да се пронајде нова организациска форма и функционална форма. Во развиените земји, развојот на администрацијата поминал низ неколку фази. Во овој контекст може да се забележи поместување од проучувањето на класичните модели на управување (веберијализам и тејлоризам), кон нови пристапи изразени од новата парадигма, јавен менаџмент. Концептот на нов јавен менаџмент ги потврдува принципите на ефикасност,

[18] Д-р Бобек Шуклев, Љубомир Дракулевски: „Менаџмент лексикон“, Скопје, 1993, стр. 60.
[19] М-р Васил Мојсоски: „Основи на менаџментот“, Факултет за туризам и угостителство“ - Охрид, Охрид, 2001 год., стр. 38.

продуктивност, конкурентност и профитабилност на работата на јавната администрација. Промовираните вредности на нови пристапи во голема мера влијаеле врз начинот и формите на трансформација на јавната администрација.

Искуството покажа дека менаџерите мора сè повеќе да го насочуваат своето внимание од внатрешните проблеми на организацијата кон надворешните проблеми т.е. мора да се посветат сè повеќе на стратешкото планирање. Стратешкото планирање е една од основните и важните активности на организацијата што треба да го трасира патот до успехот. Доколку стратешкиот план е добро замислен, организацијата има голема шанса успешно да ги постигне другите фази во својата работа што ќе обезбедат опстанок на пазарот и ќе постигнат раст и развој. Однапред мора да се утврдат критериуми за ефективност и метод на контрола. Во администрацијата, организациите што се занимаваат со определување треба да бидат одвоени од предлозите за политики од оние што директно обезбедуваат услуги. Треба да се воведат соодветни форми на игра во јавниот сектор и да се работи на тоа колку што е можно повеќе прилагодено на методите што се користат во приватниот сектор. Треба да се постигне повисоко ниво на економичност во користењето на средствата. Во државата администрацијата треба да биде „колку што може пазарот, а не колку што мора државата“.

Јавното управување се дефинира како стратешко и тактичко планирање, насочување, координација, следење и контрола на активностите на организациите на државната администрација и јавниот сектор водени од јавни менаџери, со лична одговорност за резултатот. Јавното управување се карактеризира со специфичност на кадровските функции, построги услови за вработување персонал, процес на јавно буџетирање, стабилна организација што го штити јавниот, а не го задоволува приватниот интерес и посебен систем на лични одговорности.

Според Борнис, новото јавно управување треба да се базира на неколку клучни идеи:

1. владата треба да обезбеди висококвалитетна услуга што ќе ги задоволи граѓаните;

2. автономијата на јавните менаџери, особено од централните власти, мора да се зголеми;

3. организациите и поединците треба да бидат вреднувани и наградувани врз основа на тоа колку успешно ги постигнуваат посакуваните цели;

4. менаџерите мора да се осигураат дека имаат на располагање соодветни човечки и технолошки ресурси. ресурси потребни за постигнување на поставените цели;

5. менаџерите на јавниот сектор мора да ја ценат вредноста на конкуренцијата и да ја одржуваат отворена пристап до она што му припаѓа на приватниот, а не на јавниот сектор во рамките на услугите.

Во рамките на петте клучни идеи на Борнис, дефиницијата за подобрување на менаџментот може да се извлече од правата за функционирање на јавниот сектор и висококвалитетната услуга што ги задоволува граѓаните, другите четири идеи сугерираат начин за постигнување на горенаведеното. Во последните две децении, јавната администрација претрпе бран реформи. Традиционалниот модел беше критикуван од граѓаните, но и од оние од приватниот сектор, како и од теоретичарите на организацијата и управувањето со државата. Во с'ржта на овие реформи беше ставот дека државата станала гломазна и со премногу одговорности, додека пазарот нудел супериорни механизми за поефикасно снабдување со јавни добра и услуги.

Главна задача на менаџерите е да остварат профит користејќи ги сите расположливи ресурси. Ресурсите со кои менаџерите работат се: луѓе, пари, суровини, машини, опрема, технологија, згради, имиџ, патенти, заштитен знак на компанијата или на производот.

Конкуренцијата помеѓу компаниите е огромна, па од менаџерите се бара висок степен на искористување на сите ресурси за да се постигнат максимални резултати во работењето. Секоја акција на конкуренцијата и на владата може да има пресудно влијание за работењето на компанијата. Поради ова менаџерите, но и другите вработени секогаш внимаваат на секоја акција на конкуренцијата и спремат соодветен одговор.

Има области каде што работењето на менаџерите не е директно врзано за остварување на профит (сметководство, управување со државни училишта). Во тие случаи менаџерите имаат задача да раководат со извршување на задачата на најдобар начин, обезбедувајќи ефективност и ефикасност во работењето. Голем број истражувања, направени со цел да се согледаат причините за пропаѓање на одредени бизниси, покажале

дека најчесто бизнисите пропаѓаат поради неизбалансирано дејствување на менаџерите врз целиот систем, недоволно знаење и недоволно искуство.

На пример, се форсира производството, а се запоставува продажбата, наплатата или некој друг сегмент од работењето. За да функционира целиот систем, потребно е да функционираат сите негови делови и менаџмент и производство и маркетинг и финансии и сметководство и продажба и наплата[20].

Менаџерите од најниско ниво во рамките на една организација на кои поединците се одговорни за работата на другите, управуваат со сите вработени кои немаат удел во управувањето и не ги контролираат другите менаџери.

Пример за менаџер од прва линија е надзорник или надзорник на производство во фабрика, технички надзорник на производство во фабриката, технички надзорник во одделот за истражување и надзорник на канцелариски персонал во администрацијата. Менаџерите од најниско ниво често се нарекуваат супервизори. Менаџерите од средно ниво или среден менаџмент можат да се вклучуваат во повеќе нивоа во рамките на организацијата. Менаџерите од средно ниво ја насочуваат работата на менаџерите од пониско ниво, а понекогаш и преку активностите на работниот персонал. Менаџерите на средното ниво на хиерархијата во организациите се одговорни за другите менаџери, а понекогаш и за работата на вработените, тие исто така се одговорни на вишите менаџери. Врвните менаџери, релативно мала група луѓе, се задолжени за целосно управување со организацијата. Овие менаџери обично се нарекуваат директори. Тие ја одредуваат деловната политика и ја управуваат соработката помеѓу организацијата и нејзината околина.

Типични титули за овие раководители се извршен директор, претседател и потпретседател. Менаџерите во јавниот сектор ја извршуваат својата работа под специфични услови. Тие имаат помалку права и слобода на дејствување од нивните колеги во приватниот сектор, бидејќи нивното дејствување е стеснето од барања и ограничувања од страна на носителите на јавни интереси. Менаџерите во јавниот сектор се одговорни и

[20] http://www.pretpriemac.com/rabotni-zadachi-na-menadzherite-del-1/

пред законодавната и пред извршната власт бидејќи, како основачи на јавни претпријатија пријавени од Републиката или единицата на локалната самоуправа, менаџерите во јавниот сектор при донесувањето одлуки мора да ги земат предвид интересите на различните субјекти. Потребно е да се постигнат општите интереси на граѓаните за кои се основани јавните претпријатија, потоа интересите на основачите во однос на приливот на средства во буџетот, кои се постигнаа со обезбедување услуги за граѓаните и, во крајна линија, интереси на вработените во јавните претпријатија во смисла дека доброто работење ќе подразбира поголем личен приход .

Новото јавно управување се карактеризира со следниве принципи:

- фукционализација и намалување на трошоците, а воедно и зголемување на ефикасноста преку отстранување на непотребна работа и дуплирање;

- минимизација (намалување, намалување на бројот на органи на државната администрација);

- менаџерска имплементација - растечка примена на методите на работа во приватниот сектор и во државната администрација;

- децентрализација - максимално приближување на процесот на донесување одлуки до корисниците;

- приватизација - доверување на извршувањето на некои јавни задачи и задачи на органите на власта и организацијата на јавната администрација на приватниот сектор;

- дебирократизација - подобрување на односите со граѓаните и трансформирање на јавната администрација во услуга на клиентите;

- реструктурирање на државната администрација и примена на нови методи како што се управување со цели и управување со резултати;

- бенчмаркинг - анализа на најдобри практики во други средини;

- користење на резултатите добиени преку економска анализа.

Современата администрација е претежно фокусирана на испорака на услуги и управување, а не на контрола.

Јавната администрација го менува својот карактер, од контролирање постепено станува ориентирана кон услуги. Контролата најчесто определува post festum, последователно, екстремно ex ante, претходно. Резултатите се контролирани. Ex ante претходната контрола значи сомневање кај секој граѓанин. Се претпоставува дека граѓанинот ќе го прекрши законот ако тој не е строго ограничен со прописи и директна контрола.

Условите на модерната администрација ги одредуваат условите, односно стандардите кои корисникот треба да ги обезбеди. Само ако не успее да го стори тоа, а контролата го утврди ова, ќе следи санкција. Мониторинг, надзор, со користење на можностите на информатичките технологии со помош на граѓаните во корекција на грешките, обезбедува ефикасност на системот.

Во исто време се појавува и култ на почитување на правните, организациските и моралните норми. Слободата на поединецот се развива преку самоограничување, ограничен од слободата и правата на другите. Менталитетот и однесувањето се менуваат. Процесите на транзиција бараат силна политичка поддршка, нова стратегија, обука на национално ниво, нови знаења и вештини, соодветен апсорпциски капацитет, како и способност и мотивација за воведување нова организациска култура.

За постигнувањето на овие цели потребно е време, енергија, добро планирање и инвентивно управување. Новата јавна администрација треба да се базира на национална култура и вредности, а не само на увезени модели. Надворешното знаење само олеснува за континуирано подобрување и длабоки промени.

Јавните менаџери континуирано ги користат резултатите од најновите случувања во организациската теорија, цело време се воведуваат подобрувања, исто така промените се планираат и внимателно се организираат. Традиционалното лидерство се потпира на хиерархискиот принцип: менаџерот или службеникот одредува што ќе се прави, врз основа на нивните компетенции и овластувања утврдени со нормативни акти, и нивно е да го прават тоа исто така врз основа на сопствената надлежност. Успехот се постигнува со точен опис и распоред на работните места и задачите, со одредување што ќе се прави и од кого. Се создаваат услови за тимови од експерти и специјалисти во администрацијата, тие прават најмногу што можат во нивното извршување, извршување на работни места и активности, обезбедување јавни услуги.

2.2.Карактеристики на новиот јавен менаџмент

Модерното лидерство се потпира на инспирирање на постојани промени и прилагодување на квалитетот на променетите услови во околината, оспособување и мотивирање на соработниците да учат и да напредуваат, континуирано да се подобруваат себеси и делот од организацискиот процес на кој работат. Тоа е процес во кој соработниците прифаќаат лична одговорност за успех во извршувањето на задачите и исполнувањето на целите на целата организација. Тоа претпоставува многу пошироко делегирање на овластувања, иницијатива и постојан процес на учење, хоризонтална организација со проширување на овластувањата на оние кои се на линијата на отпуштање.

Новиот јавен менаџмент (НЈМ) претставува современ пристап во управувањето со јавниот сектор кој ја заменува традиционалната бирократска логика со принципи на ефикасност, резултатска ориентација и пазарна логика. Тој се појавува како одговор на критиките кон класичниот модел на јавна администрација, кој често се перципира како неефикасен, ригиден и одвоен од реалните потреби на граѓаните[21].

Главни карактеристики на новиот јавен менаџмент се:

1. Ориентираност кон резултати. Наместо формално почитување на процедури, НЈМ се фокусира на мерливи резултати и извршување на цели. Се воведуваат перформансни индикатори, мерење на ефикасност и отчетност во работата[22];
2. Децентрализација и флексибилност. Наместо централизирана контрола, се охрабрува автономија на агенциите и јавните институции во управувањето со ресурси и донесување одлуки;
3. Пазарна логика и конкуренција. Во јавните служби се воведува конкуренција, на пример преку јавни набавки, концесии или јавно-приватни партнерства. Идејата е дека конкуренцијата ќе го зголеми квалитетот и ќе ги намали трошоците;
4. Услужно ориентирана администрација. Граѓаните се третираат како клиенти, а не само како „поданици“. Јавниот сектор треба да обезбеди квалитетна и брза услуга, според очекувањата на корисниците;

[21] Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, 69(1), 3–19

[22] Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley

5. Менаџерски пристап. Се нагласува улогата на менаџерите, наместо класичните бирократи. Управувањето со човечки ресурси, буџетирање и стратешко планирање се заснова на принципите на ефикасност и одговорност[23].

Современото управување со тело или организација се карактеризира со овие принципи:

 Организациите се системи кои се стремат да постигнат организациски значаен резултат.

Тие се состојат од внатреорганизациски односи и интеракции, соработка меѓу вработените со цел да се постигнат организациските цели. Организацијата не е дефинирана само од мисијата, големината, луѓето, не само од правните норми што ја регулираат надлежноста, туку и од способноста за постигнување резултати.

 Организацијата мора да има стратешки план. Менаџерите работат со соработници за да ја утврдат визијата, вредностите, мисијата, организацискиот дизајн, структурата и начинот на најдобро користење на ресурсите. Стратегијата е сопственост на секој што учествувал во нејзиното создавање.

 Системот за управување мора да биде стабилен, правилата се познати на сите.

 Секој е обучен за управување. Соработниците мора да ги разбираат јавните обврски, менаџерите и управувачките процеси, а колегите се тие кои ги разбираат менаџерите подобро отколку самите тие кои учествуваат во анализата на целите. Резултатот од работата се перципира како заедничка сопственост. Секој е одговорен за подобрување на состојбата во организацијата, секој мора заедно да стекне знаење и вештини за прилагодување кон брзината на промените во околината. Освен тоа, регрутирањето на нови менаџери се одвива полесно од работната средина, новите менаџери се подобро подготвени за менаџерски задачи.

 Делегирање. Сите државни службеници во органот или вработените во организацијата стекнуваат право на способност да преземаат дејствија, врз основа на делегирани овластувања. Позицијата се зајакнува со назив експерт. Доколку вработениот добил соодветна обука, многу е веројатно дека ќе ги надмине сопствените овластувањата.

[23] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press

Мониторингот служи за следење на извршувањето и спречување на отстапувања од општите цели на организацијата.

 Принцип на награда. Не се наградуваат само оние кои постигнуваат успех индивидуално, туку се наградува целиот тим за резултатот. Но, сепак тоа треба да се остави на работниот или проектниот тим сами да утврдат кој работи најдобро.

Исто така, правило е дека оние кои постојано работат на сопствено подобрување треба да бидат посебно наградени за тоа, бидејќи органот ќе има најголема корист на долг рок од нив.

 Мониторингот и следењето се од суштинско значење за менаџерот. Лидерите ги мерат средствата, вложувањата, активностите, резултатите, ја следат работата и го оценуваат квалитетот на извршувањето на таа работа. Тие се фокусираат на дневни информации за квалитетот на работата, на воспоставените контролни точки на системот.

 Постојани промени. Одговорност на лидерот е да инспирира постојани промени. Светот и информатичкото општество не стојат во место, со напредокот на технологијата напредува и организацијата на работата. Континуираното подобрување на организацијата на работата е неопходно, услов е да притисокот на технологијата и стапката на развој на продуктивноста на трудот се апсорбираат.

Напредокот на информатичката технологија го претвора секој долг одмор или прекумерна релаксација во опасно заостанување. Лидерите ги инспирираат соработниците да се изградат себеси преку континуирано подобрување и учење, а сите заедно како тим ги менуваат начините и формите на соработка во исполнувањето на задачите и мисијата на целта.

 Управување со резултати. Не е важно што прави некој, туку што постигнува. Корективните акции овозможуваат континуирано прилагодување на работата на органот или организацијата на условите во околината.

 Реформите може да го надминат апсорптивниот капацитет на оние што ги спроведуваат. Првото на сите е да го следат темпото на учење и прилагодување на брзината на стекнување вештини. Мора да се води грижа и за емоционалните реакции, како и за

грижата за оние кои мора да ги сменат работните места. Мрежната социјална заштита секогаш мора да биде дел од планот за промени, исто како и многу по стимулативните плати за оние кои се оставени да го носат товарот на промените. На крајот на краиштата, секогаш мора да има промени кои мора да се извршат, а не само да се започнат, не само поради ефективноста, туку и поради заморот.

Менаџментот мора да се фокусира на резултатите и перформансите на организацијата. Првата задача на менаџментот е јасно да ги дефинира целите на организацијата, да утврди каде организацијата сака да стигне и што сака да постигне. Според Питер Дракер, еден од највлијателните мислители за менаџмент, поставувањето цели е предуслов за ефективна организација, бидејќи без цели не може да се мери успехот, ниту да се управува со ресурсите[24].

Видови цели во менаџментот. Поставувањето цели во организацијата не е едноставен процес, туку се врши на неколку нивоа, кои се меѓусебно поврзани.

1. Стратегиските цели се долгорочни и ја одредуваат општата насока на организацијата. Тие одговараат на прашањето „каде сакаме да бидеме за 3 до 5 години“ и вклучуваат визија и мисија на организацијата.
2. Тактичките цели се среднорочни и претставуваат конкретизација на стратегиските цели. Тие се поставуваат обично на ниво на оддели или сектори и се остваруваат во период од 1 до 3 години.
3. Оперативните цели се краткорочни, конкретни и се насочени кон дневни, неделни или месечни задачи. Тие се основа за секојдневното функционирање на организацијата и обезбедуваат реализација на тактичките цели.

SMART принцип на поставување цели: за да бидат ефективни целите, тие треба да бидат поставени според принципот SMART:

- S (Specific) – конкретни и јасни;
- M (Measurable) – мерливи, да можат да се следат;
- A (Achievable) – остварливи и реални;

[24] Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

- R (Relevant) – релевантни, односно поврзани со пошироките цели на организацијата;
- T (Time-bound) – времено ограничени, со јасен рок на исполнување.

Овој пристап помага менаџерите да постават цели кои се реални и даваат јасна насока за работа.

Улогата на менаџерот е во поставување и комуникација за остварување на цели. Менаџерот има клучна улога, не само во поставувањето на целите, туку и во нивната ефикасна комуникација до тимот. Токму преку јасна и отворена комуникација, целите стануваат разбирани и прифатени од сите вработени, што го зголемува нивниот ангажман и мотивираност.

3. ОРГАНИЗАЦИЈА

Во организации со сложена организациска структура или работен процес, постои цел систем од помали групи, како што се работна група или деловна единица, производствен погон, сектор, оддел, работни и експертски тимови и слично. Групите во организациите се состојат од неколку вработени кои извршуваат заеднички задачи меѓу кои се воспоставуваат односи со директна интеракција и вршат организирано и координирано усогласување на нивната работа и деловни активности.

Организацијата е формална група луѓе поврзани со една или повеќе цели. За групата луѓе да претставува организација мора да постои поделба меѓу нив и нивните работни места во извршувањето на заедничките активности, а секој член да извршува дел од работата според утврдените правила. Алтернативно значење на терминот организација означува вид на структура која обично се состои од повеќе групи. Терминот организација се користи за означување структурирани формални групи што се состојат од една или повеќе групи луѓе поврзани со цел, со заедничка работа, да задоволат одредени потреби и интереси што можат да бидат лични, групни и организациски. Разгледувајќи го односот помеѓу поединците и групите може да се заклучи дека тие се само елементарни форми на општествено здружување и дека сами по себе не можат да ја опишат социјалната средината во која се создава личноста. Кога групата почнува да се развива и да расте, таа

добива нешто ново, некои нови карактеристики што ја прават да биде организација. Со проширување на групите што имаат различни функции се создава, не само квантитативно, туку и квалитативно нова форма на организација како што се општествените организации.

3.1. Однесување

Со своето функционирање организацијата неминовно го ограничува слободното и спонтаното однесување на своите членови наметнувајќи им соодветни улоги и норми. Ова ограничување на спонтаноста веројатно претставува едно од клучните обележја на интеракцијата помеѓу организацијата и личноста.

Кога се набљудува односот помеѓу личноста и организацијата, можат да се забележат две спротивставени тенденции. Од една страна современиот и цивилизиран човек тежнее да се ослободи од претераната институционализација, да се оддалечи од организацијата и да се однесува спонтано. Ова е тенденцијата од организација кон слобода и овие спротивставени стремежи кон институционализација и спонтаност отвораат дури и некои филозофски прашања:

- Каква е човечката природа. Дали кај човекот е поизразена желбата за спонтаност и креативност или потребата неговото однесување да биде надворешно регулирано?
- Дали луѓето се поефикасни на работа кога им е дозволено да ја изразат својата индивидуалност или кога нивното однесување е строго определено и контролирано?
- Дали контролата врз човечкото однесување и надворешниот притисок влијаат негативно врз здравјето и ја намалуваат личната среќа?

Во обидот да се проучи односот меѓу личноста и организацијата, се издвојуваат два основни пристапи:

1. пристап кој тргнува од личноста и
2. пристап кој тргнува од организацијата.

Пристапот кој започнува од личноста и нејзините потреби се обидува да ја приспособи организацијата на таков начин што таа би одговарала на потребите на зрела личност. Овој пристап се заснова на принципите на хуманистичката психологија чијшто основоположник е Абрахам Маслоу**,** познат по својата теорија на мотивацијата. Се поврзува и со имињата на Арџирис, Мајер, Херцберг, Мек Грегор и други.

Основниот принцип на толкување во овој концепт се човечките потреби**,** засновани на едно пошироко филозофско сфаќање за постоењето на внатрешна рамнотежа – хомеостаза. Најважните човекови потреби се:

- физиолошките потреби,
- потребата за сигурност,
- љубов,
- почит и
- потребата за самопотврдување.

Во современото општество, основните физиолошки потреби се во голема мера задоволени, па затоа нивната динамична важност е намалена. Поголемо значење имаат потребите од повисок ред: лични, социјални и оние за самоактуелизација. Тоа значи дека човекот како зрела личност главно се стреми кон независност, креативност, самостојно одлучување и развој на својата личност. Повеќе за теориите на мотивација ќе биде објаснето понатаму во истото поглавје, во делот што зборува за значењето на мотивацијата во организацијата.

Спротивставеност меѓу личноста и организацијата. Спротивно на потребите на личноста од кои тргнува хуманистичкиот пристап се наоѓаат ограничувањата што ги наметнува организацијата преку своето постоење. Таа се обидува да го програмира однесувањето на поединецот да го ограничи неговиот избор и правото на слободно одлучување. Организацијата бара прилагодување, послушност, зависност и облици на однесување кои често се сметаат за „незрели“, односно такви каде што поединецот е управуван однадвор, а не самостојно.

Иако организацијата може да ги задоволи потребите на поединецот, тоа се случува само под одредени услови и не секогаш целосно. Според овој пристап личноста и организацијата се гледаат како спротивставени страни. Често поединецот реагира на начин што е непожелен или нефункционален за организацијата. Тој може да пружа отпор свесно (на пр. преку саботажа, синдикална активност) или несвесно (преку психолошки одбранбени механизми), што доведува до пад на ефикасноста и продуктивноста.

Како реакција, организацијата често прибегнува кон мерки на притисок, страв и казнување што понекогаш само ги влошува проблемите и предизвикува уште поголемо нефункционално однесување.

Како излез од овој затворен круг претставниците на овој концепт решението го гледаат во промена на работното место, негово проширување и збогатување. Се предлага:

- попуштање во надзорот врз вработените,
- вклучување на вработените во носењето важни одлуки,
- поддршка за неформални групи што овозможуваат меѓусебна блискост,
- децентрализација на одлучувањето.

На тој начин би се создале услови за развој на креативност, личен напредок и задоволство. Вработените би се залагале за целите на организацијата бидејќи преку нив би можеле да ги остварат и своите индивидуални потреби. Еден од основачите на овој пристап е Крис Арџирис. Тој го насочил своето истражување кон влијанието што формалната организација го има врз вработените, како и кон нивните реакции на тоа влијание.

Карактеристики на формалната организација според Арџирис. Арџирис идентификува четири основни карактеристики на формалната организација:

1. **рационалност** – организацијата се формира за да постигне одредени цели;
2. **дефинирана поделба на трудот** – задачите се детално специфицирани и често сведени на еднолични, рутински активности;
3. **хиерархиска структура на раководење** – постои строго утврдена линија на команди и контрола;
4. **единство во управувањето** – целата организација е насочена кон остварување на единствена цел.

Овој тип организациска структура води кон специјализација која често ги ограничува способностите на поединецот за целосно изразување на неговата личност, работните и креативни потенцијали. Тоа резултира со блокирање на личниот развој**.**

Контролата како суштина на управувањето создава зависност и подреденост на вработените во однос на раководителите. Единството на управување, пак, бара целосно прилагодување на сите членови на организацијата кон заедничката цел, што дополнително го ограничува просторот за индивидуално изразување.

Несогласувања меѓу личноста и организацијата. Арџирис истакнува дека постои низа на конфликти помеѓу развојните стремежи на зрелата личност и барањата на формалната организација**.** Колку е личноста позрела, толку е и конфликтот со организациската структура поизразен, особено ако:

- организацијата е строга и хиерархиски цврсто поставена,
- вработениот е на пониско ниво во хиерархијата и
- работата е високо автоматизирана.

Последиците од овој судир се сериозни:

- **за организацијата** (неефикасност и слабеење на перформансите) и

- **за поединецот** (фрустрации, конфликти, стрес, неуспеси и краткорочна ориентација кон работата и кариерата).

Предлози за подобрување

За да се избегнат овие негативни појави, Арџирис предлага:

- намалување на зависноста и подреденоста на вработените,
- обогатување и проширување на работните задачи и
- демократизација на управувањето.

Овие мерки често се во судир со самата природа на формалната организација поради што конфликтот помеѓу личноста и организацијата останува тешко решлив. Тешко е да се создадат услови каде што поединецот може целосно да се изрази, а притоа да придонесе кон целите на организацијата.

3.2. Конфликти

Конфликтот претставува судир на интереси, ставови, вредности или цели меѓу две или повеќе страни што се јавува кога некое лице или група чувствува дека нејзините потреби или очекувања се загрозени. Во организациите конфликтите се природен и неизбежен дел од секојдневното работење. Конфликтите во организацијата се составен дел од соработката и не можат да се сметаат само за негативни, туку и за позитивни процеси.

Во поновата литература се добива сè поголемо признание за иновативен пристап кон лидерство, конфликти, моќ и организациска демократија кои претходат на многу понови менаџерски теории.

Мери Паркер Фолет (Mary Parker Follett) е една од највлијателните, но често потценети фигури во историјата на менаџментот. Таа е позната како „мајка на современиот менаџмент“ иако нејзината работа долго време била во сенка на машките авторитети од нејзиното време, како Фајол и Тејлор.

✦ Клучни идеи на Мери Паркер Фолет:

1. Моќ преку соработка (Power-with, не Power-over)

Фолет прави јасна разлика меѓу „моќ над“ (power-over) и „моќ со“ (power-with). Таа тврди дека вистинското лидерство не се заснова на наметнување, туку на заемна интеракција и соработка, вистинската моќ не е доминација, туку способност за колективна акција.

2. Интеграција на конфликти

За разлика од гледањата кои ја сметаат конфронтацијата за деструктивна, Фолет верува дека конфликтот е природен и може да биде конструктивен, таа предлага метод на „интеграција каде што страните работат заедно да најдат заедничко решение што ги задоволува и двете страни – концепт блиску до модерниот вин-вин пристап[25].

3. Партиципативен менаџмент

Фолет застапува идеи дека вработените треба да бидат вклучени во процесите на одлучување. Оваа идеја е основа на современите пристапи како тимско лидерство, учесничко управување и демократски стил на менаџмент.

4. Организација како динамичен процес

Таа ја гледа организацијата како жив систем каде што односите и интеракциите се постојано во развој. Овој системски пристап ја прави нејзината мисла актуелна дури и во 21 век, особено во агилни и отворени организации.

✦ Влијание во современата менаџмент литература

Иако во нејзино време била често игнорирана денес Мери Паркер Фолет се смета за пионер на организациското однесување, лидерството базирано на етика и вредности и интерактивниот менаџмент. Нејзините идеи се особено присутни во:

[25] Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. New York: Longmans, Green and Co

- теориите за трансформациско лидерство,
- современите практики на управување со конфликти и
- модерните пристапи кон децентрализација и тимска работа.

Конфликтот оди подалеку од дефиницијата дадена од Мери Паркер Фолет каде во современата литература сè повеќе се наведува како „форма на интеракција помеѓу поединци кои се разликуваат по интереси, перцепции и преференции“. Како причина за конфликтите, некои автори ја наведуваат борбата на поединецот за различни вредности во организацијата.

Причини за конфликт: Најчести причини за појава на конфликти во организација се:

- недостаток на комуникација,
- борба за ограничени ресурси,
- нејасна распределба на надлежности,
- разлики во вредности и ставови и
- несоодветен менаџерски стил.

Меѓу тие вредности се авторитетот, моќта, угледот, позицијата, парите и докторатот. Повеќето современи автори разликуваат функционални конфликти кои се користат за артикулирање на различни мислења и насоки и нефункционални конфликти кои ја намалуваат продуктивноста, моралот и ја зголемуваат нервозата и апстиненцијата.

Отсуство од работа поради болест и повреда, боледување, привремена неспособност за работа, морбидитет, отсуство од работа - сите овие се синоними за сложен феномен кој претставува едно од клучните прашања во здравствената заштита на работниците. Овој феномен е поврзан со вработените работници, активните осигурени лица, односно со оној дел од населението на кое му е потребна социјална грижа содржана во дефиницијата на Комитетот од експерти за заштита на здравјето на работниците од Светската здравствена организација и Меѓународната организација на трудот која гласи: Здравствената заштита на работниците треба да се стреми кон подобрување и одржувањето на највисоко ниво на физичка, ментална и социјална благосостојба на работниците во сите нивни занимања, како и спречувањето на здравствени нарушувања предизвикани од работните услови, ги

заштитува работниците на работното место од сите опасности што произлегуваат од околностите штетни за здравјето на работниците. Според Јамнички и Шестнев, под терминот отсуство од работа се проблемите на неефикасноста т.е. причините за отсуство од работа на вработените кои не се секогаш одраз на нивното лошо здравје, со оглед на тоа што и други причини кои не спаѓаат под надлежност на здравствената служба може да предизвикаат отсуство од работа. Со оглед на тоа дека причина за отсуство од работа може да бидат и конфликтите, потребно е да се каже нешто за видовите на конфликти.

Видови конфликти. Во теоријата на организациско однесување, конфликтите се класифицираат на неколку начини:

- интраперсонален конфликт – внатрешен конфликт кај поединецот (на пр. конфликт помеѓу лични вредности и барањата на работата);
- интерперсонален конфликт – конфликт меѓу двајца вработени, често поради несогласувања, различни карактери или комуникациски бариери;
- интергрупен конфликт – конфликт помеѓу различни тимови, сектори или оддели, обично околу ресурси, приоритети или одговорности и
- организациски (системски) конфликт којшто настанува поради нејасни политики, структури или лоша организациска култура.

Конфликтите не мора нужно да бидат негативни. Според Мери Паркер Фолет, конфликтот може да биде креативна можност ако се управува соодветно. Таа предлага решавање преку интеграција – модел каде страните заеднички бараат решение кое ги задоволува сите.

Современите менаџери користат различни стратегии за справување со конфликти:

1. избегнување,
2. приспособување,
3. натпреварување (наметнување),
4. компромис и

5. соработка (интеграција) – најпосакувана опција, кога има услови[26].

Праксата покажува дека ваквите конфликти се многу чести помеѓу менаџерите и специјализираните експерти кои ја познаваат својата работа подобро од своите менаџери. Во овој случај контекстот може да доведе до конфликти меѓу иновацијата и застареноста, односно меѓу прогресивните напори и конзервативизмот. Затоа, ваквите конфликти можат да бидат негативни и позитивни. Меѓуиндивидуалните конфликти можат да се појават без разлика дали постои разлика во перцепцијата на нивните цели, без разлика дали постои разлика во перцепцијата на реалноста.

Картрајт и Зендер наведуваат дека поради нецелосната дистрибуција на информации во организациите каде што се донесуваат заеднички одлуки, постојат внатрешни несогласувања и конфликти.

Конфликтите во групите, особено помалите, можат да се појават претежно привремено. Тие се мали групи многу хомогени во своите ставови и однесувања, па конфликтите во нив се решаваат многу брзо, така што ретко се појавуваат конфликтни ситуации. Меѓугрупните конфликти во организациите се многу чести .

Понекогаш тие стануваат толку интензивни што доаѓаат во конфликтни ситуации кои мора да се решат со надворешна интервенција. Меѓугрупните конфликти во организациите можат да се појават на исто хиерархиско ниво меѓу групите на различни хиерархиски нивоа во организацијата.

Решавањето на конфликтите според класичниот пристап може да се направи на три основни начини: прифаќање на доминацијата на едната страна во конфликтот, докажување дека ниту едната страна не е во право, па затоа станува збор за решение на статус кво и компромис меѓу страните постигнат преку преговори.

Мерч и Сејмон посочуваат на четири можности за решавање на конфликти во организациите, а тоа е преку решавање на проблеми, убедување, договарање и компромис и политичко решение.

[26] Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. New York: Longmans, Green and Co

3.3. Фактори и ефекти на задоволството од работата

Истражувањата покажуваат дека факторите кои влијаат на задоволството од работата може да се групираат во две главни категории:

- **организациски фактори и**
- **лични фактори на задоволство од работата.**

А) **Организациски фактори:**

1. **Природата на самиот работен ангажман**. Луѓето се позадоволни кога работата што ја вршат е ментално предизвикувачка, отколку кога се занимаваат со едноставни и рутински задачи.
2. **Систем на наградување**. Колку е поголема платата, толку е генерално поголемо задоволството. Но, исто така е важно **дали работниците го доживуваат системот на наградување како праведен**, што често има поголемо влијание отколку самата висина на платата.
3. **Работни услови**. Подобри услови на работа логично водат кон повисоко задоволство, не само поради физичката удобност, туку и затоа што овозможуваат поефикасно и успешно извршување на работните задачи.
4. **Социјална атмосфера**. Работниците се чувствуваат подобро кога работат во пријатна социјална средина и имаат добри меѓучовечки односи, како со колегите, така и со непосредниот претпоставен.
5. **Организациска структура**. Истражувањата покажуваат дека вработените се позадоволни кога организацијата е **децентрализирана** и кога имаат **повеќе можности да учествуваат во процесите на одлучување**.

Б) Лични фактори:

1. **Усогласеност на личните интереси со работата**. Вработените се позадоволни кога нивните лични карактеристики, знаења и способности одговараат на потребите на работното место.
2. **Работен стаж и возраст**. Постарите вработени и оние со подолг стаж имаат тенденција да бидат позадоволни. Ова се должи и на тоа што со текот на времето стануваат подобри во работата, добиваат повеќе признанија и награди, како и на

ефектот на когнитивна дисонанса – луѓето со текот на времето почнуваат да веруваат дека се задоволни од работата, дури и ако не биле во почетокот, за да го оправдаат своето останување на истото работно место.

3. **Позиција и статус во организацијата**. Колку е повисока хиерархиската позиција, толку е поголемо задоволството од работата. Причините вклучуваат повисоки примања, статусни симболи, моќ и влијание.
4. **Општо задоволство од животот**. Постои т.н. **ефект на прелевање** – задоволството од животот позитивно влијае на задоволството од работата и обратно: задоволството од работата придонесува за поголемо задоволство од животот.

Зошто е важно задоволството од работата?

Задоволството на работникот **не е само цел сама по себе**, туку е поврзано со **ефикасноста и успешноста на целата организација**. Според некои современи теории, грижата за задоволството на работниците е дел од општествената одговорност на компаниите, бидејќи **задоволен работник е попродуктивен работник**.

Задоволството од работата има **три главни ефекти**: задоволство и продуктивност, отсуства од работа и флуктуација на кадарот (тек на вработени).

1. **Задоволство и продуктивност**. Иако се претпоставува силна врска помеѓу задоволството и продуктивноста, таа не е секогаш толку силна и директна. Продуктивноста може да биде резултат на други фактори. Некои истражувања дури сугерираат дека **зголемената продуктивност води до зголемено задоволство**, а не обратно.
2. **Отсуства од работа**. Задоволните работници поретко отсуствуваат од работа. Истражувањата го потврдуваат ова, иако корелацијата не е секогаш многу силна.
3. **Флуктуација на кадарот (тек на вработени)**. Задоволните вработени поретко ја напуштаат работата. Компаниите со високо ниво на незадоволство кај вработените имаат значително поголема стапка на флуктуација.

Реакции на вработените на незадоволство од работата. Реакциите може да се класифицираат според две димензии:

 Активна ↔ Пасивна и

 Конструктивна ↔ Деструктивна.

Комбинирајќи ги, добиваме **четири типа реакции**:

1. **Напуштање на работното место**

    активна и деструктивна реакција – заминување од компанијата поради незадоволство.

2. **Занемарување**

    пасивна и деструктивна реакција – вработениот не се труди да ја подобри ситуацијата, се зголемува отсуството, се намалува посветеноста и се зголемува бројот на грешки.

3. **Протест**

    активна и конструктивна реакција – обид да се поправат причините за незадоволството преку ангажман, предлози или иницијативи.

4. **Лојалност**

    пасивна и конструктивна реакција – вработениот останува лојален и трпеливо чека ситуацијата да се подобри.

Табела 1: Реакции на незадоволство

Тип	Активност	Пример
Напуштање	Активна + деструктивна	Заминување од работа
Занемарување	Пасивна + деструктивна	Намалено залагање, повеќе грешки
Протест	Активна + конструктивна	Иницијатива за промена
Лојалност	Пасивна + конструктивна	Трпеливо чекање на подобрување

Организациска посветеност претставува значаен облик на ставови во организацијата. Организациската посветеност може да се третира како одредено проширување на задоволството на работа. Поточно, оранизациската посветеност претставува позитивен

став кој вработените не го чувствуваат спрема својата работа, како што е случајот со задоволството, туку спрема организацијата како целина или спрема некој нејзини членови. При тоа, самиот термин посветеност укажува на значајно јак степен на емоција кој вработените го чувствуваат спрема организацијата, наместо кога станува збор за задоволството на работа вклучувајќи ја и подготвеноста на вработените да се жртвуваат за својата организација. (Petkovic, Janicijevic, Milikic, 2005). Предметите на посветеност можат да бидат различни, бидејќи луѓето можат да се поврзат со самата организација, но и со одредени поединци или групи во организацијата. Предметите на посветеност можат да бидат на две нивоа: ниво на работни групи и организациско ниво. На ниво на работна група, предмет на посветеност може да биде неформална или формална група на колеги со кои поединецот работи или менаџерот на таа група. А на организациско ниво вработениот може да биде посветен на организацијата како таква или на менаџментот на организацијата. Посветеноста кон организацијата честопати е резултат на посветеноста кон лидерството, додека посветеноста кон лидерството може да биде последица на посветеноста кон организацијата. Бидејќи посветеноста може да биде ниска или висока како на групно така и на организациско ниво, може да се направи матрица на посветеност.

4. ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Еден од најпознатите обиди за опишување на културата преку организацискатa структура е делото на Чарлс Хенди, кој развил типологија на организациска култура заснована врз клучни елементи и димензии на организацискатa структура. Според оваа типологија, постојат четири основни типа на организациска култура: култура на моќ, култура на улоги, култура ориентирана кон задачи и култура на поддршка[27].

Културата на моќ се темели на личниот авторитет и вредносниот систем на лидерот. Централизацијата и начинот на користење на моќта од страна на лидерот претставуваат главни извори на културната динамика во организацијата. Вредностите и нормите што ги поставува лидерот постепено се прифаќаат од страна на вработените, иако тие ретко имаат активна улога во нивното создавање. Во вакви култури, изборот на кадар најчесто се базира на сличност со лидерот. Професионалниот напредок е поврзан со имитирање на лидерскиот стил и усвојување на постоечките вредности. Најголем предизвик се јавува при заминување на лидерот, бидејќи организацијата тешко создава наследник од

[27] Според типологијата на Хенди, преземена и објаснета во трудот на Дулановиќ и Јашко (2007)

внатрешните редови, па често следи културна трансформација со доаѓање на нов лидер однадвор.

Културата на улоги е организирана околу формални правила и процедури. Најчесто ја среќаваме во стари индустрии или во јавната администрација, каде што формализацијата и хиерархијата се доминантни. Оваа култура е „обезличена“, не зависи од личноста на лидерот. Моќта потекнува од организациската позиција, контрола на информации и стручно знаење. Луѓето кои преферираат стабилност и јасно дефинирани работни обврски обично добро се вклопуваат во ваков тип на организациска култура.

Културата ориентирана кон задачи се фокусира на постигнување резултати и извршување на конкретни задачи. Таа е флексибилна, помалку зависна од строги правила и авторитет. Влијателни се оние личности кои придонесуваат најмногу за успехот на проектите. Односите во организацијата се повеќе неформални и професионални, а не хиерархиски. Оваа култура ги привлекува креативните млади луѓе кои сакаат да се докажат. Главен предизвик е одржување на колективната кохезија поради силно изразениот индивидуализам. Често решението се гледа во тимска работа и колаборативни групи. Најчесто се среќава во консултантски компании, агенции, или фирми што нудат персонализирани услуги.

Културата на поддршка се развива во организации каде што успехот на поединецот директно придонесува за успехот на целата организација. Главна карактеристика е децентрализираноста и фокусот на индивидуалните способности и личен интегритет. Во вакви организации напредуваат самоуверени и способни личности, додека колективните вредности се насочени кон зачувување на меѓусебната доверба и заштита на групниот идентитет. Овој тип култура најчесто постои во академски институции, истражувачки центри, адвокатски и брокерски канцеларии.

Во поширока смисла, организациската култура го опфаќа сетот на вредности, норми, размислувања и емоции што преовладуваат во една организација. Таа служи како обележје што ги поврзува членовите на организацијата и се пренесува и на новите вработени. Принципите и очекувањата стануваат обврзувачки за сите и создаваат

заедничко чувство на припадност. Во рамки на претприемничката култура, посебен акцент се става на тимската работа и учеството во процесот на одлучување. Претприемачот треба постојано да ги слуша своите вработени, да собира идеи и по консултации да носи информирани одлуки. Комуникацијата треба да биде отворена, со што се гради волја за работа, чувство на одговорност и припадност кон организацијата[28].

Вредности. Вредностите претставуваат уверувања дека одредени однесувања или животни состојби се лично или општествено посакувани во споредба со нивните спротивности. Тие го претставуваат идеалот кон кој се стремиме, без разлика дали се работи за поединец, за организација или за општеството во целина.

На пример, доколку некое лице ја негува вредноста на развој и учење, тоа подразбира дека тоа лице смета дека постојаниот личен развој има висока значајност. Како резултат на тоа, при избор на работа, тоа лице ќе го претпочита она работно место што нуди можности за учење и усовршување дури и ако тоа значи пониска плата.

Ако оваа вредност е интегрирана во културата на една организација, тогаш повеќето вработени ќе го сметаат континуираното учење и развој како посакувана состојба. Последиците од ова може да бидат: редовно обучување на кадарот, вложување во нови технологии и примање на млади стручњаци со современи знаења[29].

Вредностите, исто така, откриваат што луѓето сметаат за „добро“, а што за „лошо“. Секоја вредност има два аспекта: содржина и интензитет. Содржината ја опишува суштината на вредноста, што се смета за важно и значајно. Интензитетот, пак, покажува колку нешто се смета за важно или значајно.

Кога вредностите на поединецот ќе се подредат според нивната важност и меѓусебно се поврзат, се создава индивидуален вредносен систем. Тој систем, не само што покажува кои вредности се прифатени, туку и каков приоритет им дава поединецот. На овој начин, вредносниот систем овозможува подобро разбирање на потенцијалното однесување на поединецот.

[28] Види: Дулановиќ, Љ., Јашко, О. (2007). *Menadžment organizacije*. Универзитет во Нови Сад
[29] Види: Петковиќ, М., Јаниќијевиќ, Н., Миликиќ, Б. (2005). *Organizaciono ponašanje*

Национална култура. Националната култура претставува ментално програмирање – образец на размислување, чувства и постапки кои секоја личност ги стекнува во детството и ги применува низ целиот живот. Димензиите на националната култура ги одразуваат основните претпоставки што ги делат членовите на една нација за клучните прашања со кои се соочува секое општество[30].

Едно од тие прашања е социјалната нееднаквост и односот кон авторитетот, што се решава преку концептот на дистанца на моќ.

Дистанцата на моќ покажува до кој степен помалку моќните членови на институциите во земјата ја очекуваат и прифаќаат нееднаквата распределба на моќ, како природна и соодветна состојба[31].

Односот помеѓу поединецот и колективот се решава преку димензијата на индивидуализам – колективизам. Колективизмот подразбира цврста социјална структура каде што поединецот очекува заштита и грижа од заедницата, а во замена изразува лојалност кон неа. Од друга страна, индивидуализмот претпоставува лабава социјална врска каде што поединецот е одговорен за својата сопствена судбина.

Социјалните улоги на мажите и жените се одразуваат во димензијата маскулинизација – феминизација на националната култура. Маскулините култури се карактеризираат со доминација на „машки“ вредности како агресивност, постигнувања и акумулација на материјални добра. Овие култури се нарекуваат „култури на правење“ (doing cultures), каде што вредноста на поединецот се мери преку резултатите и стекнатите добра.

Феминините култури, пак, ја нагласуваат важноста на меѓучовечките односи, квалитетот на животот, рамнотежата и хармонијата. Тие се „култури на битието“ (being cultures), каде што вредноста на личноста произлегува од самото постоење.

[30] Хофстеде, Г. (2001б). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*.
[31] Јаниќијевиќ, Н. (2003). *Култура и менаџмент*.

Начинот на справување со неизвесност, промени и конфликти се одредува со димензијата на избегнување на неизвесноста. Таа покажува до кој степен членовите на културата се чувствуваат загрозени кога се соочуваат со неодреденост, нејаснотија и различност.

Подоцна, со проширувањето на истражувањето на азиските култури, била воведена и димензијата на долгорочна – краткорочна ориентација. Оваа димензија, која претходно не била вклучена, ја открил Мајкл Бонд, канадски истражувач кој долго време престојувал на Далечниот Исток и изучувал вредности ширум светот. Тој користел прашалник создаден од источни (кинески) интелекти[32].

Покрај тоа што Бонд вовел нова значајна димензија, неговото истражување покажало дека и самиот начин на размислување на истражувачите е „програмиран“ според нивниот личен културен контекст.

Најважната димензија на националната култура која влијае на лидерството е дистанцата на моќ, која Хофстеде ја дефинира како разликата во степенот до кој лидерот (B) може да го контролира однесувањето на подредениот (S) и обратно.Оваа димензија е прифатена и од двете страни и е поддржана од општествената средина, при што националната култура во голема мера ја одредува оваа динамика .[33]

Табела 2: Разлика помеѓу висока и ниска дистанца на моќ

Ниска дистанца на моќ	**Висока дистанца на моќ**
Нееднаквостите во друштвото треба да бидат минимизирани	Нееднаквости треба да постојат за секој да си го знае своето место во светот
Сите луѓе треба да бидат меѓузависни	Само мал број на луѓе треба да бидат независни, сите останати треба да бидат зависни од нив
Хиерархијата значи нееднаквост на улогата и позицијата	Хиерархијата значи егзистенцијална нееднаквост
Подредените ги сметаат претпоставените за луѓе како што се самите тие	Подредените ги сметаат надредените за друга врста на луѓе
Надредените се достапни	Надредените се недостапни и недопирливи

[32] Бонд, М. (1997). Истражување базирано на кинески културни вредности
[33]Хофстеде, Г. (1980). *Culture's Consequences*.

Употребата на моќ треба да биде легитимна и да подлежи на проценка дали е завршена работата во целост добро или лошо	Моќта е основен факт во општеството, нејзината легитимност е ирелевантна и не е предмет на проценка дали се користи за добро или лошо
Сите треба да имаат еднакви права	Оние кои имаат моќ треба да имаат првилегија
Оние кои имаат моќ треба да изгледаат што помалку моќни	Оние кои имаат моќ треба да изгледаат што помоќни
Начин да се менува општеството е редистрибуција на моќ	Начин да се менува општеството е детронизација на оние што имаат моќ
Луѓето со различни нивоа на моќ не се чувствуваа загрозени и повеќе веруваат едни на други	Луѓето се третираат како потенцијална опасност по сопствената моќ и не може да им се верува

5. БЕНЧМАРКИНГ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР

Бенчмаркингот претставува процес на воведување промени во организацијата со цел континуирано подобрување на деловната ефикасност и идентификување кој е прв или најдобар на пазарот. Овој процес обезбедува многу предности и значително помага при дефинирање на деловните цели и управување со промените.

Основниот принцип на бенчмаркингот е да се забележи што прават лидерите на пазарот за да го подобрат своето работење и да се обиде да се интегрираат тие добри практики во сопствените бизнис процеси со цел нивно унапредување. Со бенчмаркингот организациите се фокусираат на надворешната средина и го подобруваат својот процес на ефикасност[34].

Пазарот станува сè посложен, а конкуренцијата расте, вештините што се потребни кај менаџерите се менуваат а организациските структури постепено се движат кон понисходна, помалку хиерархиска форма. Овој развој носи поголема свест за потребите на корисниците и засилен фокус на резултатите.

Бенчмаркингот внатре во организацијата ја подобрува климата за промени, овозможувајќи им на вработените да ги согледаат резултатите што ги постигнуваат и да ги споредат со резултатите на другите, со цел да станат свесни за можностите за подобрување.

[34] Cook, L., & Friend, M. (1995). Co-Teaching: Guidelines for Creating Effective Practices. Focus on Exceptional Children

.Бенчмаркингот носи многубројни придобивки: поставувајќи јасни резултати, помага во забрзување и управување со промените, го подобрува процесот и придонесува за разбирање на светските стандарди поради тоа што бенчмаркингот се појавил во 1950-тите години, првично како споредба или стандарди на деловни перформанси (на пр. цени, продажба, инвестиции). Ова овозможило во одредени индустрии да се идентификуваат силните и слабите страни во споредба со конкуренцијата. Сепак, тогашните техники не ги анализирале практиките или процедурите кои довеле до тие резултати и не нуделе начин како да се подобрат тие резултати.

Развојот на компјутерите во 1960-тите и 1970-тите години ја унапредил употребата на бенчмаркингот. Во 1980-тите година почнува масовна примена бидејќи многу компании препознаа потреба да го вклучат квалитетот во своите резултати и перформанси овој развој бил поддржан и од концептот на Total Quality Management (TQM).

Бенчмаркингот станува признат инструмент за континуирано вклучување на процеси. Во европските земји, бенчмаркингот бил релативно непознат до доцните 1980-ти.

Првиот семинар за бенчмаркинг бил организиран од Британската асоцијација за квалитет во 1991 година. Растечкиот интерес и примена во компаниите во Велика Британија довел до бројни конференции и семинари. Компании како Royal Mail и Rover Cars го споделувале своето искуство за придобивките од бенчмаркингот преку создавање на бенчмаркинг групи и клубови, каде што се разменувале информации и се даваа насоки за планирање и спроведување на бенчмаркинг процесот.

Бенчмаркингот претставува процес кој овозможува систематско подобрување. Постојат шест основни чекори за ефективен бенчмаркинг:

1. идентификација и разбирање на процесот,
2. познавање што и со што се споредува,
3. собирање податоци,
4. анализа на податоците и идентификација на разликите,
5. планирање и акција за подобрување и
6. преглед и евалуација на постигнатото.

Најчеста примена на бенчмаркингот е создавање клима за промени и поттикнување на континуирано усовршување.

Најчести причини за неуспеси во овој процес се: недостаток на фокус, слабост на стратегијата, лошо раководење, недостаток на упорност и лошо планирање.

Пред започнување на бенчмаркинг програми, важно е да се препознаат типичните пречки кои можат да ја отежнат или забават успешната реализација на процесот.

Во областа на човечките ресурси, бенчмаркингот најчесто има цел да се утврди колку работодавачот е атрактивен во очите на своите вработени.

Оваа анализа, позната и како студија за плати и други бенефиции, најчесто се спроведува на локалниот пазар на труд, односно оној од каде што работодавачот најмногу го задоволува својот кадровски состав.

Компании коишто работат на меѓународни пазари, пак, често користат резултати од слични студии од странски пазари или региони. Сепак, тие резултати можат да бидат помалку прецизни, бидејќи треба да се земат предвид дополнителни фактори како курсот на валутите, индексот на животниот стандард и други економски параметри за да може да се направи релевантна споредба на понудените плати во различни држави.

Со зголемување на свеста дека пазарот не се ограничува само на локалното ниво, се намалува практиката на внатрешен бенчмаркинг и се зголемува примената на надворешен бенчмаркинг.

5.1. Дефиниција и видови бенчмаркинг

Бенчмаркингот претставува процес на споредување на организацијата со најуспешните конкуренти во својата дејност, со цел да се добијат сознанија како тие станале лидери на пазарот и како нивните деловни принципи може да се интегрираат во сопствениот систем на работа. Тој не е само едноставно копирање, туку и процес на прилагодување на

ефикасните решенија според сопствените потреби. Силата на бенчмаркингот лежи во размена на идеи кои стимулираат креативност[35].

Бенчмаркингот претставува континуиран процес на идентификација, разбирање и прилагодување на производи, услуги, опрема и процедури од компании со најдобра пракса, со цел подобрување на сопственото работење.

Овој процес вклучува:

- споредување на организацијата и нејзините делови со најдобрите;
- споредување на производствени и други активности со конкуренцијата;
- споредување на производи со конкуренти кои имаат подобри резултати;
- споредување на технички решенија за избор на најдобра опрема;
- примена на најдобри деловни процеси и
- планирање на развој и активно прилагодување на новите трендови.

Суштината на бенчмаркингот е да се стекнат сознанија, да се прилагодат на сопствените потреби, да се надградат и да се применат за успешно работење.

Бенчмаркинг (според цел и објект на истражување)

- Интерен бенчмаркинг – анализа и подобрување на работењето врз основа на ефикасни и профитабилни делови во рамките на организацијата или група поврзани организации. Обезбедува полесен пристап до податоци и помали трошоци.
- Екстерен бенчмаркинг – споредување со други организации надвор од сопствената, кое бара повеќе време и ресурси. Не секое решение е применливо во сите организации.
- Конкурентен бенчмаркинг – споредување со конкуренцијата за да се добијат важни информации кои помагаат за позиционирање на сопствените производи или услуги.

[35] Renko, Delić, Škrtić, (1999). *Benčmarking u poslovanju*

- Функционален бенчмаркинг – споредување на производи, услуги и процеси со најдобрите светски компании, без разлика на индустријата, со цел да се постигне извонредност.
- Генерички бенчмаркинг – споредување на различни индустрии за да се пронајдат сличности во деловните процеси како што се култура, комуникација, кодекси и други ефикасни практики.
- Комбиниран интерен и екстерен бенчмаркинг – започнува со интерен бенчмаркинг и потоа преминува кон екстерен, прилагодувајќи се според потребите.
- Стратешки бенчмаркинг – пронаоѓање успешни стратегии кај водечките компании, особено кога постојните стратегии станале неадекватни поради технолошки или пазарни промени.

Секој од овие видови има свои предности и ограничувања, а организацијата избира она што најмногу ѝ одговара најуспешен обично е комбинираниот пристап[36].

Позитивни ефекти на бенчмаркингот:

- подобро разбирање на критичните процеси;
- средство за учење и мотивација;
- учење од практиките на други компании;
- подобро управување и прилагодување кон промени;
- побрзо и поефикасно донесување одлуки;
- зголемување на профитот и ефикасноста;
- препознавање на јаките и слабите страни;
- мотивирање на вработените да прифаќаат иновации.

Основата на бенчмаркингот е можноста да се истражуваат најдобрите практики и да се имплементираат подобрувања на база на тие сознанија. Тој претставува одличен извор на бизнис идеи и отвора нови перспективи за поединци и организации.

[36] Cook, R. (1995). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performa*

5.2. Мерење на бенчмаркингот

Во пракса се појавуваат голем број разновидни стандарди кои се применуваат на различни начини. Мерките можат да се гледаат и да се класифицираат на различни начини и според различни својства. Без да се навлегува претерано во класификации, можат да се користат реактивни и проактивни мерки. Реактивните мерки регистрираат настани и врз основа на нив може да се реагира, врз основа на пример на различни стандарди но и на различни извештаи. Проактивните мерки се последица на предвидување на настани и можни проблеми. Овие мерки се насочени кон превенција, па затоа ја мерат ефикасноста и квалитетот на спречувањето на проблемите (Ђорђевић, 2008).

Бенчмаркингот е поврзан со многу области и гранки, за да се зголеми квалитетот на услугите, да се зголеми квалитетот на работењето во различни области и гранки и да се зголеми рационалноста на процесот на донесување на одлуки и воопшто квалитетот на управувањето на заедницата. Дејвид Озборн направи револуција со идејата дека повеќе не може да се мерат само влезните податоци во процесот на обезбедување јавни услуги, туку многу е важно да се мерат постигнатите резултати од процесот на управување и владеење, кои можат да се идентификуваат во најголема мера со следење на квалитетот на различните јавни услуги. Питер Дракер дал список на карактеристики за успешно обезбедување на услуги од страна на институциите, кој останал релевантен и до ден денес: Јасно да се дефинира приридата на услугите, обемот на функциите, мисиите и активностите на институциите, јасно да се утврдат целите фокусирајќи се на најважните приоритети на стандардите, како и збир на стандардите за изведување во секоја област, да се мери изведувањето, да се анализираат резултатите и да се воспостави постојан процес на корекција на слабостите (Ђорђевић, 2008).

Со мерењето на учинокот се отвара можност за реализација на голем број активности. Мерењето ја зголемува одговорноста и сигурноста на работата, тој што мери, подобро ги планира своите активности и буџет, исто така е оперативно многу поефикасен, работи со подобар квалитет, тој е способен да ги идентификува проблемите и полесно да ги отстрани, може успешно да го оцени квалитетот на услугата, како и придонесот на секој поединец и адекватно да го оцени тој придонес. Мерењето помага во успешната распределба на ресурсите. Со стандарди и мерки, полесно е да се идентификуваат добрите и лошите страни и полесно се мерат реакциите на службениците и одделенијата што

работат во таа област на тие процеси. Само на овој начин постои свест за тоа дали има успех или неуспех, дали се победува или се губи. Вообичаено се мерат следните димензии и вредности: работно оптоварување, ефикасност, ефективност и продуктивност (Đorđević, 2008).

Работното оптоварување се мери фокусирајќи се првенствено на обемот, а не на квалитетот на извршената работа. Се мери различно за различни активности, па така може да биде, на пример: број на километри асфалтирани улици, број на празни контејнери, број на засадени растенија, број на обработени случаи, број на казни, број на апсења, број на средени станови итн.

Ефикасноста се однесува на односот помеѓу извршената работа и ресурсите што биле потребни за реализација на таа работа. Таа обично се изразува преку инвестираната вредност и трошоци, на пример по единица услуга, а тоа ги изразува трошоците по метар за улицата. Мерките за ефективност на работата се нарекуваат мерки за исход и тие го мерат степенот до кој е остварена поставената цел. Мерка за ефикасност може да биде процентот на поправени улици кои сè уште се во добра состојба по 6 месеци употреба. Мерките за продуктивност ги комбинираат ефикасноста и ефективноста и во голема мера го покажуваат квалитетот на обезбедената услуга. Тие мерки можат да бидат: процентот на поправениот пат во споредба со планираниот, изразен во метри, ако поправениот пат е оној на кој не мора да се враќаме во следните 6 месеци.

Табела 3: Пример на четири типа мерки за изведување (Đorđević, 2008)

Општински работи	**Мерки на оптоварување**	**Мерки на ефикасност**	**Мерки на ефективност**	**Мерки на продуктивност**
Општински секретар	Број на собранискиседнициза кои е подготвен материјалот	Број на работни часови за кои е подготвен материјалот	% на предлози од материјалот	Процент на прелози кој е подготвен во текот на 7 дена и потврден без амандман
Библиотека	Вкупна циркулација на документи	Циркулација на документи за вработен	Циркулација по глава на корисник	Циркулација на 1000$

Поправање на патишта	Број на поправени метри на улици	Трошоци за поправена улица од еден метар	Процент на поправени улици кои по 6 месеци се во добра состојба	Трошок по добро поправена улица од метар
Персонал	Примен број на пријави за работа	Трошоци по обработен број на пријави, трошоци по пополнето место	Процент на нови вработени кои се успешни и по 6 месеци работа	Трошок по вработени, кои се успешни и по 6 месеци работа

Мерките мора да имаат некои битни особини. Тие мора да бидат квалитетни, сигурни, јасни, разбирливи, навремени односно примени во вистински момент, отпорни на несакано однесување, сеопфатни, чувствителни на цената на собраните податоци (рационални) и фокусирани на мерливи фактори на изведување. Обично податоците за изведување се добиваат од различни комбинации на следниве извори: постоечки записи, извештаи, временски димензии (единица време неопходна за некоја активност или некоја операција), прашалници за корисници и граѓани, вреднување од страна на обучени набљудувачи и од специјално дизајнирани процеси за собирање на податоци. И покрај многубројните меѓународни организации кои се занимаваат со мерење на перформансите и подобрување на квалитетот на овој процес, честопати не постои целосна, туку делумна евиденција за одредени фази или повисоки функции.

Мерењето го прави секој актер ранлив: вработените се плашат дека ќе мора да работат многу подобро и понапорно по мерењето, дека дури може да ги изгубат и своите работни места поради појавата на конкуренција. Стравот на претпоставените е дека нивната слаба организациска способност ќе се види со мерење, дека ќе го изгубат својот статус, авторитет, работа, а особено дискрецијата во работата што им носи многу невидливи придобивки. Политичките лидери исто така се плашат од овој тип на податоци бидејќи тие може да откријат слабост во функционирањето на општината или градот, што може да биде опасност за нив на следните избори. Добро е да се идентификуваат сите овие стравови и да се посочат сите предности што произлегуваат од бенчмаркингот, како во однос на квалитетот на целата услуга, така и во однос на подобриот квалитет на работата на секоја од групите на актери во овој систем (Đorđević, 2008).

Актерите можат да дадат многубројни изговори за процесот на мерење: „Мерење на погрешно нешто“, методот на мерење не е соодветен и едноставно не можете да го измерите она што го правам“, „премногу чини да се мери“, „немаме ресурси за тоа“ итн. Бенчмаркингот е една од алатките што може да се користи за подобрување на квалитетот на работата. Многу е важно да се обезбеди посветеност на мерењето, да се истакнат сите предности за секој од актерите и за јавното добро. Во следниот чекор треба да се обезбеди поделба на работата, да се одреди лицето одговорно за координација и да се прецизира одговорноста на секој од актерите. Значењето на мерењето е следење на квалитетот на услугите што ги добиваат корисниците, а мерењето на оптоварувањето, ефикасноста, ефективноста и продуктивноста се само димензии на целиот систем на услуги. За да се обезбеди квалитетно мерење, потребно е да се создадат стандарди во секоја од областите на работа, да се развијат најпрецизни индикатори за реализација на работата и да се одреди оптималниот број на индикатори (опасно е да се навлегува во прекумерни детали, бидејќи е голем проблем да се остане на мал број индикатори).

Процесот на бенчмаркинг е поуспешен ако е отворен, интерактивен и остава доволно простор за вклучување на сите актери. Во овој процес важно место и влијание треба да имаат и корисниците, граѓаните, експертите, извршните функционери- професионалци како и политичките лидери. Важен фактор во овој процес е приватниот исто како и јавниот сектор. Голем придонес на бенчмаркингот е високата достапност на податоци и споредба што овозможува многу побогата услуга за анализа на квалитет, како и можност за создавање алтернативи и подобрувања. Бенчмаркингот е сложен систем за мерење во кој ефектите и квалитетот се споредуваат со општите стандарди, но и со постигнатите резултати од други средини, во различни области, а особено со резултатите од најдобрите во пракса.

6. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР

Односот помеѓу човечките ресурси и раководењето се темели на претпоставката дека човечките ресурси се основните носители на развојот на организацијата и нејзината раководна функција. Ефикасноста на раководната функција во голема мера зависи од развојот на човечките ресурси, нивниот број, структура, знаење, мотивација и работна ангажираност[37].

Современите модели на организација доживуваат значајни промени. Организациите денес функционираат во средина која бара поинакви пристапи, начини на размислување и структури[38].

Организацијата на современото претпријатие сè повеќе се определува како информатички процесен развоен систем кој е во постојани промени. Универзални организациски модели повеќе не постојат, времето на организациски структури каде доминираат бирократските и хиерархиските односи веќе е поминато.

Новата организација сè повеќе се оддалечува од традиционалниот пирамидален облик. Главната карактеристика на сите овие промени произлегува од фактот дека основниот развоен ресурс е знаењето[39].

Организациските системи на големите успешни економски организации се ориентираат кон клучниот фактор за успех - човечките ресурси. Современата организација става акцент на луѓето и управувањето со нивните потенцијали. Особено се нагласува довербата во способностите на вработените, бидејќи силата на претпријатието лежи во способностите на сите вработени. Сепак, основата на деловната политика треба да биде реална и блиска до пазарот[40].

[37] McNamara, C. (1999). *Human Resources and Leadership Efficiency*.
[38] Subotić, D. (2010). *Modern Organizational Models and Changes*.
[39] Subotić, D. (2010). *Modern Organizational Models and Changes*.
[40] Ristić, Savić, Bračika, Karavidić (2006). *Trust in Employee Capabilities*.

Задачата на менаџерите за човечки ресурси е особено нагласена, бидејќи тие мора да им помагаат на останатите раководители да ја водат работата на најдобар можен начин. Начинот на кој организацијата управува со човечките ресурси влијае на нејзината конкурентност и способност да ја оствари својата мисија. Ефективноста на организацијата, која се манифестира преку способноста да обезбеди производи или услуги кои ги задоволуваат потребите на потрошувачите, е од големо значење за нејзиниот опстанок. Делумно овие производи и услуги ги обезбедуваат луѓето[41].

Вработените не се само еден од најзначајните ресурси, туку се и едни од најскапите, а понекогаш и најпроблематичните ресурси. Човечкиот капитал е значаен затоа што е директно поврзан со перформансите на организацијата и нејзината конкурентска предност. Активностите насочени кон управување со човечките ресурси можат да обезбедат директен придонес кон перформансите на организацијата. Пазарната позиција и продуктивноста се силни кога постои усогласеност помеѓу филозофијата и деловната стратегија на организацијата.

Човечките ресурси ги вклучуваат искуството, вештините, проценките за способностите, знаењето, контактите, преземените ризици и мудроста на поединецот поврзани со организацијата. Резултатот од добро управување со човечките ресурси може да се гледа не само преку усогласеноста помеѓу вистинските потреби за човечки капитал и расположливиот човечки капитал во организацијата, туку и преку поголема продуктивност по вработен[42].

Политиката на државата и нејзината извршна власт ги застапува интересите на граѓанското општество во развој: граѓани, стопанство, претприемачи, како и различни социјални, етнички и економски групи кои ги задоволуваат посебните интереси во мултикултурното и мултиетничкото општество. Добрата кадровска политика треба да ги одразува владините цели, принципи, приоритети, стручни утврдувања, критериуми и пристапи кон обука на човечките ресурси.

[41] Subotić, D. (2010). *Role of Human Resources Managers*
[42] Subotić, D. (2010). *Role of Human Resources Managers*

6.1. Менаџмент на човечките ресурси

Менаџментот на човечките ресурси во една организација опфаќа избор на цели, утврдување на политики, како и планирање, организирање, координација и контрола на активностите во областа на човечките ресурси.

Овие активности се реализираат преку управувачки акции со цел постигнување на поставените цели и остварување на суштината на управувачката функција, која претставува потсистем во рамките на функционирањето на целата организација[43].

Концептот на менаџмент на човечките ресурси произлегува од поширокиот поим „менаџмент“, кој генерално опфаќа три групи активности и односи. Првата група се однесува на активности насочени кон постигнување однапред дефинирани цели, но преку ангажман на други луѓе. Втората група опфаќа процеси на насочување на однесувањето на луѓето кон одредена работа или задачи. Третата група ги вклучува односите и интеракцијата помеѓу производствените ресурси и други фактори во процесот на работење, со цел реализирање на деловните активности[44].

Клучните задачи на менаџментот на човечките ресурси се:

- планирање,
- организирање,
- управување со знаење,
- подобрување на процесите и квалитетот на работата,
- контрола,
- и вреднување на постигнатите резултати.

Трендови во менаџментот на човечките ресурси. Промените во менаџментот на човечките ресурси имаат широк опсег и влијание. Тие се однесуваат на различни аспекти, како што се: лидерството, управувањето и донесувањето одлуки, организациската структура,

[43] Katz & Kahn, 1978 – *The Social Psychology of Organizations*
[44] Hersey & Blanchard – *Situational Leadership Theory*

корпоративната култура, технолошките процеси поврзани со човечките ресурси, ставовите кон промените, рационализацијата на трудот, модернизацијата и слично[45].

Лидерство и моќ. Лидерството, како процес на влијание врз вработените за постигнување на организациските цели, има клучна улога во изградбата и имплементацијата на современиот концепт на управување со човечки ресурси . Овластувањата на лидерите, односно нивната способност да влијаат врз одлуките и постапките, се темелат на пет извори на моќ:

1. легитимна моќ (авторитет) којашто произлегува од позицијата на лидерот во организацијата;
2. принудна моќ којашто е базирана на способноста да се контролираат и санкционираат однесувања;
3. наградна моќ којашто произлегува од можноста за доделување награди и поволности;
4. стручна моќ којашто се заснова на експертиза, знаење и професионални вештини и
5. референтна моќ којашто е поврзана со личноста на лидерот и неговиот личен кредибилитет[46].

Управување и донесување одлуки. Процесот на управување треба да овозможи навремено донесување оптимални одлуки во областа на човечките ресурси. За таа цел, често е потребна децентрализација на одлучувањето, со прецизни процедури коишто ќе го подобрат квалитетот и ефективноста на процесите. Особено е важно одговорноста за ефектите на одлуките да биде јасно дефинирана.

Модернизација преку технологија. Во современиот менаџмент на човечки ресурси, модернизацијата најчесто се реализира преку примена на информациски технологии. Ова овозможува поефикасно прибирање, обработка, складирање и користење на податоци како основа за стратешки и оперативни одлуки.

[45] Ćamilović, E., & Vujić, V. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za menadžment.
[46] French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Клучни трендови на 21 век. Во 21 век се забележуваат значајни општествени и професионални промени кои влијаат на менаџментот на човечките ресурси.

- Се менува односот на вработените кон професијата: материјалните мотиви се заменуваат со потреба за самостојност.
- Надворешното опкружување бара транспарентност и задоволство од организациите.
- Зголемување на цената на трудот и скратување на работната недела налагаат подобар квалитет на работата.
- Брзи економски и технолошки промени влијаат врз начинот на работа.
- Се негува рационално користење на ресурсите.
- Луѓето имаат нови потреби, желби и животни стилови.
- Се забележуваат трендови на децентрализација и регионализација.
- Се градат партнерски односи и граѓанско општество.
- Тимскиот труд и одржливиот развој се во фокусот.
- Се подобрува деловната успешност и задоволството на сите засегнати страни.

Невоведувањето на овие трендови негативно се одразува врз поединците, организациите и општеството во целина. Се јавуваат диспропорции во работната сила, како вишоци или недостиг на кадар, како резултат на демографски промени, стареење на населението, болести, миграции и брзи технолошки трансформации[47].

Нови пристапи и сфаќања. Современите сфаќања за менаџментот на човечките ресурси се движат во три насоки:

1. тоа е опсежна дејност што ги опфаќа и образованието, науката, здравството, културата и социјалната грижа;
2. таа е стратешка функција што го штити и развива човечкиот потенцијал во организацијата;

[47] Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results.

3. таа претставува систем што придонесува за задоволување на заедничките општествени потреби[48].

Менаџментот на човечки ресурси во транзициски општества. Во земјите во транзиција, концептот на менаџментот на човечки ресурси доживува трансформација:

- воведување нови знаења и методи за работа;
- граѓаните се во фокусот, а управата постои за нив;
- Капацитетите се распределуваат според приоритетите;
- стимулирање на обука, напредување и професионализам;
- органите на јавната управа стануваат „организации што учат".

Нови лидерски пристапи. Поради downsizing, зголемена обученост и самостојност, се развиваат модели на лидерство што промовираат автономија, но таа не смее да се применува механички бидејќи лидерството бара контекстуален пристап, врз основа на искуство и конкретни околности[49].

Современото раководење се развива во насока на пофлексибилни и поинклузивни стилови на лидерство, кои ја нагласуваат важноста на комуникацијата, тимската работа и мотивирањето на вработените. Новите лидерски пристапи се фокусираат на тоа лидерите да бидат инспиративни, да ги поддржуваат своите тимови и да создаваат позитивна работна атмосфера.

Некои од најзначајните нови пристапи вклучуваат:

- **трансформациско лидерство** каде што лидерите ги охрабруваат и ги мотивираат вработените да се стремат кон поголеми цели и личен развој, преку визија и инспирација;
- **сервисно лидерство** каде што лидерите служат на тимот, ги стават потребите на луѓето на прво место и ја промовираат соработката и довербата;

[48] World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report.
[49] Ćamilović, E., & Vujić, V. (2007). Menadžment ljudskih resursa.

- **адаптивно лидерство** каде што лидерите се способни брзо да се прилагодуваат на промени, да управуваат со комплексни ситуации и да ги вклучуваат членовите на тимот во донесување одлуки;
- **емпатично лидерство** каде што лидерите покажуваат разбирање и грижа за емоциите и потребите на вработените, што ја зајакнува лојалноста и мотивацијата.

Овие пристапи ја нагласуваат важноста на човечкиот фактор во организациите и помагаат да се создаде средина каде што луѓето можат да даваат најдобро од себе.

6.2. Мотивација

Мотивацијата е една од најистражуваните теми во организациските науки. Иако се работи за широк и комплексен концепт, постои извесен консензус меѓу научниците во врска со некои нејзини основни карактеристики односно со претпоставките за причинско-последичните врски меѓу одредени фактори и соодветното човечко однесување[50].

Мотивацијата претставува процес преку кој вработените, кои имаат незадоволени потреби, го активираат и насочуваат своето однесување кон одредена цел[51].

Според Левин, основната причина за секое однесување е внатрешната тензија таа ги поттикнува луѓето да дефинираат посакувани идни состојби за кои веруваат дека ќе ја намалат таа тензија. Однесувањето во овој контекст е резултат на интеракцијата помеѓу личните карактеристики и карактеристиките на ситуацијата.

Системот на мотивација вклучува три основни групи мерки:

1. истражување на мотивацијата на вработените,
2. примена на соодветни мотивациски мерки и
3. мерење на задоволството на потребите и барањата на вработените.

Во контекстот на организацијата, мотивацијата претставува активирање на волја или желба за работа и остварување резултати. Човечката активност и однесување секогаш се

[50] Dulanović, Ž., & Jaško, O. (2008). *Osnovi menadžmenta*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
[51] Petković, M., Janićijević, N., & Milikić, B. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Ekonomski fakultet.

поттикнати од одредени цели и причини, кои ги стимулираат креативноста и иницијативата[52].

Мотивите се резултат на комбинација од биолошки, психолошки и социјални фактори. По задоволување на основните егзистенцијални потреби, мотивите стануваат се поразновидни.

Вообичаени мотиви кај работниците се:

- висината на платата,
- заинтересираноста за работата,
- можностите за напредување,
- степенот на автономија во извршувањето на работата,
- и можноста за лична афирмација.

Овие фактори варираат во зависност од стручната подготовка, областа на работа, и индивидуалните интереси на секој вработен. За мотивациските мерки да имаат ефект, неопходно е претходно истражување на факторите кои ги поттикнуваат луѓето да работат подобро. Тоа е превентивна активност, бидејќи е покажано дека луѓето полесно ги изразуваат своите желби и потреби, отколку да зборуваат за она што им недостасува

Поттикнувањето, развивањето и насочувањето на мотивите на работниците претставува една од најзначајните активности на организацискиот менаџмент. Предлагањето на организациски мерки за мотивација треба да биде заедничка задача на тим составен од психолози, социолози и организатори додека нивната имплементација е задача на функцијата на раководење.

Мерките за мотивација треба да се спроведуваат:

- согласно со резултатите од истражувањата,
- според перформансите на вработените и
- во согласност со финансиските и оперативните можности на организацијата[53]

[52] lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.

А) **Поим на мотивација**

Мотивацијата има големо влијание врз ангажманот и резултатите на вработените, а со тоа и врз продуктивноста. Поради мотивацијата, значително се подобрува и се хуманизира статусот на вработените. Мотивираниот човек е подготвен да вложи големи напори и не се мери со просечни резултати. Потребно е да се фокусираме на човекот, неговата личност, неговите слабости и доблести, неговите креативни и други потенцијали, како и на неговите вистински вредности, потреби и идеали, бидејќи тоа ќе придонесе не само за развојот на личноста, туку и за подобра иднина на компанијата.

Со поимот мотив најчесто се подразбира внатрешен фактор кој го поттикнува, насочува и интегрира човековото однесување. Тоа е внатрешна движечка сила што го насочува и поттикнува човекот во неговите активности. Работната мотивација се смета за основа на организациското однесување. За да се обезбеди поголем степен на мотивација за работа, мотивациите различно се разбираат и толкуваат во зависност од перспективата и начинот на нивно гледање. Мотивот е внатрешна сила која го поттикнува и насочува однесувањето и активностите на човекот.

Мотивацијата може да се разбере како процес на свесно покренување и насочување на однесувањето и активностите на човекот кон остварување на одредени цели и интереси. Процесот на мотивација започнува од одредени потреби и интереси, насочувајќи ги кон посакуваните и проектирани цели. Процесот на мотивација има потесно и пошироко значење. Во потесна смисла, тоа е процес кој се реализира меѓу потребата и целта. Во поширока смисла, процесот на мотивација започнува со осознавање на потребата и разбирање на нејзината целисходност и неопходност и трае сè до нејзиното задоволување.

Ако мотивите се силни и стабилни, подготвеноста и решителноста за совладување на пречките и предизвиците се поголеми. Помалите пречки полесно се отстрануваат и се надминуваат, но поголемите предизвици не можат да се надминат без силни мотиви. Сепак, постојат пречки кои не може да се надминат, без разлика колку човекот е

[53] Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.

мотивиран. Важно е реално и објективно да се проценат можностите и достапните потенцијали[54].

Интензитетот и ефектите од човековата активност во голема мера зависат од јачината на мотивите. Кога мотивацијата ќе се активира, таа поттикнува одредено однесување и активности. Во тој контекст треба да се разбере дека човековата активност е насочена кон задоволување на одредени мотиви. Луѓето ретко можат да ги задоволат сите свои мотиви; дел од нив секогаш останува незадоволен. Човекот кој успева да ги задоволи најголемиот дел од своите мотиви станува посамоуверен и подготвен да се соочи со поголеми предизвици и цели. Ако човекот не е во можност да ги задоволи одредените мотиви и потреби, ќе почне да ја губи довербата во себе и во своите способности и можности.

Таквата состојба е опасна бидејќи создава одбивност кон работа и креативноста, води до депресија и апатија и може да резултира со многу непожелни ситуации. Очигледно е дека мотивите и целите се основни показатели на мотивирано однесување и делување. Меѓу мотивите и целите односно меѓу потребите и целите постои голема поврзаност, меѓузависност и меѓуусловеност. Мотивите се покренуваат и насочуваат преку целите додека целите придонесуваат за создавање, одржување и зајакнување на мотивите кои се предизвикани од одредени потреби и интереси.

Работната мотивација е сложен и повеќедимензионален феномен, поврзан со однесувањето на луѓето при работата и во врска со работата, со цел остварување на дефинирани цели и деловна политика на претпријатието[55].

Б) Теории за мотивација за работа

Мотивацијата претставува еден од најголемите предизвици, не само во фундаменталните науки како психологијата, туку и во менаџментот и организацијата на работата. Организацијата ги остварува поставените цели преку вработените и менаџерите кои ги покажуваат своите способности, знаења и мотивација. Основните димензии на мотивацијата се: насоката, интензитетот и трајноста. Поопширните теоретски објаснувања

[54] Kulić, V. (2003). *Organizational Behavior and Motivation*. Beograd: Faculty of Organizational Sciences.
[55] Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall

за мотивацијата започнуваат со теоријата на мотивација на Маслов. Маслов ја гледа мотивацијата како резултат на човечките потреби кои ги смета за клучен фактор.

Приближно две децении подоцна се појавува друга теоретска рамка која ја толкува мотивацијата како една од реакциите во човековото однесување како процес кој ја активира човечката активност. Таа гледна точка ја поврзува мотивацијата со рационален процес кој има и когнитивна, но и конативна основа. Во развојот на теориите за мотивација се издвојуваат две главни групи: теории на потребите и теории на процесот.

Теориите на потребите ја дефинираат мотивацијата како процес на активирање, насочување и одржување на човечкото однесување со цел задоволување на одредени потреби. Овој модел се заснова на три основни елементи: потреба, активност и задоволување на потребата. Во основа на овој модел е филозофскиот принцип на хомеостаза (физиолошка и психолошка рамнотежа). Според овој принцип, човековиот организам се стреми да ја врати рамнотежата секогаш кога е нарушена. Кога рамнотежата е нарушена, се јавува потреба која ја покренува личноста да ја врати нормалната состојба. Оваа тензија често е непријатна и личноста настојува брзо да ја ублажи. Најпознати теории од оваа група се: теоријата на хиерархија на потреби на Абрахам Маслов, двофакторската теорија на Фредерик Херцберг, ERG теоријата на Алдерфер и теоријата на Маклеланд.

Сите овие теории, иако различни, имаат заедничка хипотетичка основа, дека потребите се основен двигател на човековото однесување кои преку нивните манифестации и реакции водат кон остварување на поставени цели, односно кон нивно задоволување.

Теориите на процесот ја разгледуваат мотивацијата како процес на активирање на човечката активност. Тие се обидуваат да објаснат како се активира однесувањето, без да навлегуваат во причините зошто се активира. Овие теории се повеќе практични и помагаат на менаџерите да ја разберат мотивацијата од аспект на управување со вработените. Мотивацијата се гледа како резултат од свесен избор на цели и форми на однесување. Основните елементи на мотивацискиот процес се мотивите, перформансите и задоволството од постигнатото.

Теориите на процесот можат да се поделат во три главни категории: теории за поставување цели (инструментални теории), каде најпозната е концепцијата на Робинсон, теории за праведност (еднаквост) и теоријата на очекување. Масловата теорија ја сметаат како основа за пошироките теории на личноста и граница за понатамошните проучувања на мотивацијата во работниот контекст.

Во продолжение, ќе бидат опишани некои од главните теории на мотивација.

Теорија на хиерархија на потребите и мотивациите

Според оваа теорија, човечките потреби се клучен фактор за мотивација. Меѓу нивните застапници има различни мислења за важноста и влијанието на потребите врз работната мотивација. Најпозната е теоријата на Абрахам Маслов која ја гледа мотивацијата како хиерархија од пет категории потреби:

- физиолошки потреби,
- потреби за сигурност,
- потреби за припадност и љубов,
- потреби за почитување и
- потреби за самоактуализација.

Од физиолошките потреби, најосновни се гладот и жедта. Кога човек ќе почувствува жед, тој е мотивиран да најде начин да ја задоволи. Интензитетот на мотивацијата зависи од јачината на потребата. Потребите за сигурност се поврзани со барањето безбедна средина, слободна од физички и психолошки закани. Луѓето се мотивираат да избегнуваат опасности и несигурни ситуации[56].

Потребата за љубов и другарство постои кај секоја здрава личност од детството до крајот на животот. Тоа е љубов кон родителите и членовите на семејството, кон спротивниот пол и кон пријателите.

[56] Дулановиќ, М., Јашко, В. (2008). *Управување со човечки ресурси*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“

Потребата за почит постои кај секое човечко суштество. Човекот, пред сè, си се цени самиот себе, а потоа и другите околу него. Доколку не се цени себеси, станува слаб и инфериорен. Исто така, човекот треба да биде ценет и почитуван и од другите околу него. Тоа се желби за углед, репутација, за постигнување успех, за доверба во другите и за слобода.

Во врска со потребите за самоактуализација, Маслов вели: Потребата за самоактуализација се јавуава, дури и ако сите овие претходни потреби се задоволени. Многу често очекуваме дека наскоро ќе се развијат нови незадоволства и немири, ако човекот не го прави она за што е способен. Музичарот мора да свири, сликарот мора да слика, поетот мора да пишува ако сака да биде среќен. Тоа мора тоа да биде тоа што тој може да биде. Таа потреба можеме да ја наречеме самоактуализација.

Маслововата теорија за мотивација имплицира дека човечките суштества се малку сложени и секогаш имаат некои потреби, а тие потреби постојано растат. Луѓето се мотивирани од своите потреби коишто се нивни мотиватори. Тие се појавуваат во одреден хиерархиски однос. Откако ќе се задоволи потребата, таа престанува да биде мотиватор, а нов мотиватор станува потреба на следното, повисоко хиерархиско ниво. Некоја потреба станува мотиватор само кога потребата е задоволена на претходното, пониско ниво. Ако пониска потреба била задоволена, а повеќе не е, мотиваторот се спушта на нивото на таа потреба, којашто треба повторно да се задоволи.

И покрај извесната логика и убедливост на ставовите и заклучоците на Маслов, емпириските истражувања не ги потврдија целосно неговите ставови. Се покажа дека групирањето на поединечните фактори е слично на групирањето на потребите на Маслов и дека е речиси невозможно да се изведе до крај. Покрај тоа, се покажа дека групирањето на Маслов е релативно, бидејќи многу меѓусебно се испреплетуваат, се допираат и се провлекуваат едни со други. И покрај предизвиците, теоријата на Маслов задоволи голем број поддржувачи со тоа што иницираше бројни истражувања. Даглас Мекгрегор даде две теории за ставовите на вработените кон работната теорија X и теоријата Y.

Теоријата X подразбира традиционален поглед на команда и контрола. Зад секоја одлука или акција на менаџментот стојат претпоставки за човековата природа и однесување. Теоријата X се базира на следниве претпоставки:

- Просечниот човек не сака да работи и ја избегнува работата секогаш кога е можно;

- Поради овие човечки особини, односно несакањето да работат, повеќето луѓе мора да бидат принудувани, инструирани, контролирани и заплашени за да се доведат во ситуација да вложат соодветен напор за да ги постигнат целите на организацијата;

- Просечниот човек сака да му се наредува, сака да избегнува одговорност, има релативно малку амбиции и, пред сè, сака безбедност.

Иако дури и денес некои менаџери веруваат дека луѓето се во суштина мрзливи, многумина се согласуваат со ова, тврдејќи дека овој однос не може да се објасни толку едноставно. Развојот на теоријата и практиката во последните 30 години укажа на голема важност на човечкиот фактор во бизнисот.

Теоријата Y го поддржува подобрувањето на човечките ресурси. Претпоставките на Теоријата Y за луѓето се следниве (Dulanović, Jaško, 2007):

- Трошењето на физичка и ментална енергија на работа е исто толку природно како и во игра или одмор;

- Надворешната контрола и заканата од казна не се единствените начини да се вложи напор за постигнување на организациските цели;

- Обврската кон целите на функцијата е награда поврзана за нивното достигнување;

- Просечното човечко суштество учи под соодветни услови, не само да прифаќа, туку и да бара одговорност;

- Способноста за примена на релативно висок степен на имагинација, генијалност и креативност во решавањето на организациските проблеми е многу широко и не толку ретко распространета меѓу населението;

- Во условите на современиот индустриски живот, интелектуалниот потенцијал на просечниот човек е само делумно искористен.

Претпоставките на Теоријата Y укажуваат на човечкиот потенцијал што менаџментот и лидерството треба да го искористат. Основата за примена на теоријата Y е интеграцијата на интересите на организацијата и поединците што учествуваат во неа. Интеграцијата е централниот принцип во оваа теорија, Мекгрегор верува дека во организацијата треба да се постигнат целите на поединците и целите на организацијата. Учеството им дава можност на подредените да ги задоволат своите егоистични потреби и потреби за самоактуализација. Важен концепт во Теоријата Y е самоконтролата. Самоконтролата може да се примени таму каде што е достигнато одредено ниво на интеграција на индивидуалните и организациските интереси. Кога ќе се достигне одредено ниво на интеграција на интересите, тогаш односот помеѓу менаџерите и подредените може да се заснова на самоконтрола. На овој начин, авторитетот на менаџерите е значително намален, што дополнително ја поттикнува интеграцијата. За самоконтрола во организацијата, неопходни се соодветни информации за целите, задачите и начинот на кој се извршуваат задачите. Во своето истражување, Мекгрегор воспоставил врска и со теоријата на Маслов за хиерархијата на потребите, имено, тој ги нарекол потребите од пониско ниво X потреби, а потребите од повисоко ниво Y потреби. Тој им советувал на менаџерите да дејствуваат во согласност со Теоријата Y и да се фокусираат на задоволување на потребите на Y кај своите вработени.

Шелдон, Елиот, Ким и Касер развиле прашалник за 10 основни потреби (Sheldon, Elliot, Kim, Kasser, 2001):

1. Автономија - независност, чувство дека сте способни и продуктивни во вашите постапки, а не дека надворешните сили и притисоци се причини за вашето знаење.

2. Компетентност - чувството дека сте способни за постапките што ги правите, а не дека сте некомпетентни и непродуктивни.

3. Пари - луксуз, впечаток дека имате доволно пари за лесно да ги купите работите што ги сакате.

4. Задоволство - да имате многу задоволства и радости во многу работи и да немате впечаток дека ви недостасуваат некои работи.

5. Углед - влијание, впечаток дека си посакуван, дека имаш влијание врз другите, дека си личност чие мислење е ценето, а не дека никому не му е гајле.

6. Поврзаност - припадност, впечаток дека сте во постојана блиска врска со луѓе кои сакаат да бидат со вас, а не да бидете осамени и да не ве сакаат.

7. Физички потреби - чувството дека вашето тело е здраво и негувано, а не дека сте надвор од форма и нездрави.

8. Надзор - безбедност, чувство на контрола врз животот, а не чувство на закана во личната средина.

9. Самопочитување - чувство дека сте вредна личност, а не дека имате чувство на помала вредност.

10. Самоактуализација - да го развиете вашиот најдобар потенцијал и да видите смисла во животот, а не да мислите дека тој нема смисла.

Преку истражување спроведено од Фредерик Херцберг со неговите колеги, тој заклучил дека причините за задоволство и незадоволство од работата доаѓаат од две посебни групи

на фактори, па затоа оваа теорија е позната како „двофакторска теорија“ или „мотиваciска хигиена“ (Dulanović, Jaško, 2008). Во првата група фактори, таканаречените внатрешни мотиватори вклучуваат:

1. успешно постигнување или завршување на некоја важна задача;

2. признанија и пофалби;

3. лична работа;

4. одговорност за сопствените или за туѓите работи и

5. напредување.

Факторите од оваа група директно влијаат на задоволството од работата и се силни мотиватори за работа. Сите овие фактори се однесуваат на содржината на работата и наградите за работните перформанси.

Втората група фактори вклучува фактори кои можат да дејствуваат како дестимулација за работниците. Доколку достигнат повисоко ниво, тогаш тие дејствуваат на таков начин што работниците стануваат незадоволни и не се мотивирани да работат. Овие фактори вклучуваат:

1. политика и менаџмент на компанијата;

2. надзор и контрола;

3. квалитет на меѓучовечките односи со претпоставениот;

4. работни услови;

5. плата и сигурност на работа.

Дури и кога факторите од втората група имаат позитивна оценка, тие не водат до задоволство, туку само предизвикуваат незадоволство. Влијанието врз хигиенските

фактори може да го елиминира или да го намали незадоволството, но не и да ги мотивира вработените (Petković, Janićijević, Milikić, 2005). Улогата на подредените е да ги користат своите знаења и способности за да ја извршуваат својата улога според упатствата на менаџерите. Тоа е многу значајно и од перспектива на подредениот поединец и од перспектива на организацијата. На овој начин, подредениот ја извршува улогата правилно, а тоа придонесува организацијата да ја извршува својата мисија. Во оваа смисла, тој треба лојално да соработува со сите од работната група, како и со водачот на групата. Работникот е задоволен со тоа што придонел со некои нови вредности во организацијата, од кои и тој самиот ќе добие еден дел (Dulanović, Jaško, 2007).

Џон Хант во својата теорија за мотивација, исто така, наречена теорија на работни цели, ги изнесува овие основни тврдења (Iveković, 2006):

1. Човекот работи за да си ги оствари своите лични цели;

2. Луѓето во секој момент имаат неколку различни цели од кои зависат, на пример, од нивното социјално потекло, атмосферата во домот на нивните родители, нивните животни искуства итн.;

3. Целите на поединецот и нивното влијание врз однесувањето се менуваат со текот на времето;

4. Влијанието на секоја индивидуална цел врз однесувањето на поединецот зависи од моменталната ситуација во која се наоѓа лицето.

Целите, кои влијаат на човековото однесување во секој момент, но во различен степен, се поделени во шест групи (Iveković, 2006):

1. Удобност, како што се животниот стандард, парите, поседувањето луксузни и престижни предмети, избегнувањето стрес итн.;

2. Уредност, како што се стабилност, сигурност, предвидливост, избегнување на ризици итн.;

3. Односи со луѓе како што се припадност на група, идентификација, здружување, редовно дружење, симпатија, љубов итн.;

4. Признание, како на пример, задоволство на егото, повратни информации, пофалби и награди, дипломи, редовна потврда итн.;

5. Авторитет, како на пример, отскокнување од други, углед, слава, присуство во медиумите, управување со други, јавна личност итн.;

6. Независност, како на пример, креативна слобода, независност од другите, личен развој без ограничувања, нови хоризонти итн.

Теоријата на работни цели има уште неколку карактеристики:

- Целите не се во хиерархиска врска, нивната реализација не мора да оди по некој специфичен редослед;

- Целите во голема мера зависат од развојниот пат на поединецот, од неговото детство до денес;

- Во некои ситуации, целите можат да бидат контрадикторни;

- Целите не се секогаш исти, но нивното влијание врз една личност се менува со текот на времето и во зависност од ситуацијата во која се наоѓа;

- Целта не ја губи својата важност со нејзиното постигнување, намалувањето на нејзината важност се јавува поради промени во животот и околината на поединецот.

Поединците го споредуваат својот труд и наградите што ги добиле за него, со наградите што другите ги добиле за слична работа или со некои претходни награди што тие лично ги добиле. Притоа, како награда воглавно се смета платата што вработениот ја зема за тоа работно место, којашто некогаш може да биде и повисока во зависност од сработеното.

6.3. Мерење на мотивацијата и задоволството кај вработените

Мерењето на мотивацијата игра значајна улога во процесот на постигнување на деловните цели. Знаењето за степенот на мотивација на вработениот е важно за предлагање мерки за подобрување во деловниот систем. Сепак, важно е да се нагласи дека мерењето на мотивацијата и задоволството на вработените е многу сложена и напорна работа што треба да се извршува најмалку еднаш годишно. Развиени се различни пристапи, индикатори и инструменти за проценка на мотивацијата на вработените. Техниките за мерење на мотивацијата се поделени на длабински, индиректни и психолошки техники засновани на самоопис (Mihailović, 2010).

Длабинските психолошки техники се создадени во триесеттите години на дваесеттиот век. Суштината на овие методи е во тоа што субјектот толкува одреден материјал кој не е доволно структуриран. Длабинските психолошки техники вклучуваат длабинско интервју, тест за тематска перцепција, тест за нецелосни реченици, тест за асоцијација на зборови, листа за проверка на особини, тестови за визуелизација и друго.

Индиректните методи за мерење на мотивацијата поаѓаат од претпоставката дека повисоката мотивација за работа резултира со повисоки работни резултати, и затоа мерењето на мотивацијата за работа значи мерење на нивото на работните перформанси. Нивото на работни перформанси може да се мери преку обемот и квалитетот на производите и услугите, заштедите во материјали, степенот на искористеност на капацитетите, заштедите, енергијата и друго.

Преку индиректно собирање податоци за искуствена содржина, усна или писмена, комуникацијата помеѓу испитувачот и испитаникот води до соодветен материјал како основа за мерење на мотивацијата за работа. Се разликуваат три техники засновани на самоопис а тие се: техники на интервју, техники на прашалник или анкета и техники на скалирање.

Техниката на интервју се постигнува преку вербална комуникација. Интервјуто претпоставува претходно формулирана листа на прашања поврзани со предметот на истражувањето до кои испитувачот треба да се држи за време на интервјуто. Техниката на

интервју ретко се користи за самостојно мерење на мотивацијата за работа, најчесто се користи како дополнителна техника на други процедури, првенствено анкети. Техниката на прашалник се базира на писмени прашања од отворен или затворен тип на кои испитаникот мора да одговори. Иако е многу популарна, оваа техника не е брза или лесна за собирање податоци, но сепак е најкористена за мерење на мотивацијата за работа. Техниките на скалирање се процес на претворање на квалитативни факти во квантитативни. Најпознати видови скали за проценка се: Богардусова скала, Тардстонова скала и Ликертова скала.

Скалата за проценка на Богардус се состои од проценувачи според некои општествени феномени, вредности, групи или поединци. Степените на скалата се означени со позиции што изразуваат одредена градација на врската, обично од 1 до 5. Резултатот за ставот на испитаникот се дава врз основа на фреквенцијата на добиениот одговор.

Скалата на Тардстоун се состои од низа искази што го изразуваат ставот на испитуваната личност. Задачата на испитаникот е да ги означи оние искази со кои се согласува. Сите означени искази се декодираат и нивните вредности се собираат, а конечниот вкупен резултат се дели со бројот на означени искази за да се добие нумерички израз на позитивен или негативен став кон испитуваната личност.

Ликертовата скала се состои од одреден број искази и пет можни одговори за секое тврдење. Задачата на испитаникот е да избере одговори за секое тврдење, кои подоцна се декодираат и нивните вредности се обработуваат статистички. Многу студии ја потврдиле силната врска помеѓу продуктивноста и задоволството. Бизнис извонредност не може да се постигне во услови и односи со кои вработените не се задоволни. При мерењето на мотивацијата за работа, се јавува и проблемот со тоа што вработените не се мотивирани да учествуваат во самиот испит, бидејќи сето тоа е бескорисно, но и стравот дека може да претрпат несакани последици поради нивните одговори. Вработените честопати не сакаат да ги откријат вистинските работи, бидејќи веруваат дека тоа ќе биде причина да бидат ставени во непријатна или непосакувана позиција во организацијата или групата. Неточните одговори и оценки исто така можат да бидат последица на напорите да се прикаже вработениот во најдобро можно светло.

На крајот од одреден период дефиниран за постигнување на резултати, треба да се спроведе проценка на задоволството на потребите на вработените. И истражувањето на мотивацијата и мерењето на задоволството на вработените можат да се спроведат со користење на различни методологии. За да се постави методологијата и да се проценат резултатите од истражувањето, потребен е соодветен професионален профил. Овие работи не треба да се прават произволно. Можно е да се користат директни или индиректни методи, како и нивна комбинација. Може да се користат индиректни методи како што се: циркулација на персонал, интерес за обука, плати во споредба со други организации во истите дејности, зголемување на платите во одреден период, работни перформанси, подобрување на условите за работа, број на предлози за подобрување на работниот систем и слично, но веродостојноста дека овие работи може да се случат од страна на менаџерот е исклучително ограничена.

Современиот научно-истражувачки проблем на мотивацијата се карактеризира со разновидни пристапи, истражувачки цели, бројни методи и техники. Сето ова предизвикува добиените резултати да бидат многу хетерогени, како во однос на когнитивното ниво, така и во однос на когнитивната ориентација. Когнитивните недоследности понекогаш имаат свои корени во несогласувањата во дефиницијата на основните концепти и категоријалниот систем на оваа научна истражувачка област. Размислувањата на човекот за ставот кон работата и неговата мотивација за работа немаат само теоретски и истражувачки рамки. Почетоците на постиндустриското општество и информацискатa револуција биле нагласени со подигање на работните способности, знаењето и креативноста на човечкиот капитал воопшто, па затоа уште повеќе ја актуелизираа потребата од научно истражување на човековата мотивација за работен ангажман. Различни сфаќања за човекот во работната ситуација се создавале и менувале во зависност од карактеристиките на социо-историскиот контекст. Самата работа го менувала статусот што веќе го имала во некое одредено друштво. Во секој општествен систем, без разлика како бил организиран, работата претставувала суштинска карактеристика на човековото постоење без која човечкиот опстанок е невозможен, не само како општествено, туку и како природно битие. Во согласност со промените во разбирањето на работата, се менувало и разбирањето на потребите на човекот за работа.

Тие тргнувале од мислењето дека човекот може да биде принуден да ја извршува работната активност само со сила, но подоцна разбирањето дека потребата за работа е највисоката компонента на личноста. Сегашното ниво на знаење сè уште не нуди јасни претстави за динамичните човечки системи во работна ситуација. Мистериозните феномени сè уште се присутни, феномени што опкружуваат бројни непознати од индивидуален и еколошки карактер. Сегашниот фонд што го стекнала науката, па дури и поголемото човечко историско и лично искуство, овозможуваат релативно сигурни дефиниции на некои поедноставни механизми на мотивирано однесување. Релативно добро познатите механизми произлегуваат од основните потреби и имаат универзален ефект. Тие се манифестираат на приближно ист начин кај повеќето луѓе во одредени ситуации. Кога станува збор за мотивација за работа, можеме да зборуваме за механизмите на задоволување на основните човечки потреби и мотиви во ситуацијата на извршување на работата, но кои одат надвор од опсегот на самата работа. Работните перформанси на вработените, менаџерите и целокупните перформанси на организацијата произлегуваат од триаголникот чии врвови ги сочинуваат условите за работа (можности и шанси), способностите (знаењето и вештините) и мотивацијата (волјата) за работа. Важноста на мотивацијата за работа не може изолирано да се набљудува.

Како предуслов за резултати од работата, се подразбираат можностите за работа, технолошките и економските можности, односно самата ситуација потребна за работа. За да може некој да направи нешто, треба да му се даде можност да го направи тоа. Работата, како целна човечка дејност, е насочена главно кон свесно поставени цели, но за нивно достигнување, човекот не е единствениот предуслов. Неопходни се материјално-технички фактори што би создале можност за работно ангажирање на луѓето, и во таа смисла, да се воспостават организации во нив. Дадената ситуација е почетен и подразумен фактор на секоја работа и секогаш мора да се тргне од неа. Во вкупниот удел во продуктивноста на трудот, овие основни материјални и технички фактори имаат голема улога во резултатите од работата. Другото теме на триаголникот на работниот учинок, т.е. неговиот втор предуслов, се индивидуалните способности, знаењето, вештините, навиките, искуствата и културата. Работниот потенцијал на вработените се темели на нив, бидејќи за некој да направи нешто, треба да може да го направи тоа. Таа можност се создава со поседување

предиспозиции и способности, и нивно подобрување преку активности, преку учење и преку работно искуство.

7. Согорување на работно место (Burnout)

Синдромот на согорување (burnout) на работа се јавува кај лица кои подолг временски период посветено се вложувале во својот труд, но нивните напори не довеле до постигнување на очекуваните цели. Овие лица биле изложени на долготраен стрес и притисок на работното место, што довело до психолошко и емоционално исцрпување. Првите научни истражувања за феноменот „burnout“ се појавија во средината на 1970-тите години кога и самиот термин „burnout“ започна да се користи во насловите на научни трудови и книги.

Во последните децении, особено во западните земји, истражувањата укажуваат на опаѓање на менталната благосостојба кај голем број лица. Психичките проблеми се присутни, не само кај вработените, туку и кај други групи како студенти и невработени. Ова го потврдуваат резултатите од националните истражувања кои укажуваат на зголемен интензитет на ментални тешкотии и појава на синдромот burnout.

Наталожувањето умор како резултат на зголемените животни и професионални барања често води до експлозија на незадоволство и бес што понекогаш се манифестира преку деструктивно однесување. Човечкиот фактор во многу несреќи може да се поврзе токму со овој вид умор. Лицето има чувство дека никогаш нема да се одмори, дека има премногу обврски кои никогаш нема да ги заврши доволно добро, додека обврските само се таложат и го преплавуваат.

Професионалното согорување се поврзува со чувството на умор, односот кон работата, редот и перцепцијата за професионалниот идентитет. Честопати поимот „синдром на согорување“ се изедначува со стрес и депресија. Согорувањето е резултат на голем стрес, но сепак не е исто што и стресот. Луѓето под голем стрес се чувствуваат преоптоварено, но кога ќе успеат да ја преземат контролата и да ги завршат обврските, се чувствуваат подобро. Лицето кое согорува нема такво чувство, не е мотивирано за борба и му е сеедно.

Позитивните промени во околината не носат олеснување бидејќи лицето ги изгубило очекувањата и надежите.

Истражувањата на Фројденбергер, Хал, Пајн, Маслах, Шубен и соработниците укажуваат дека овој феномен е поврзан со специфичен вид катастрофа што човекот самиот си ја создава и не е способен да ѝ се спротивстави. За навремено препознавање на знаците на согорување, првенствено е потребно развивање на доверба и соработка. Ако организациите создадат доверлива атмосфера може навремено да се регистрира појавата на првите симптоми на согорување како прекумерна плачливост, исмевање на колегите и клиентите, одбранбеност за да се прикрие состојбата, апсентизам (отсуство од работа), необјасниви несоници, напуштање на клиенти, каприцозно откажување состаноци.

Потребно е да се постигне одреден степен на доверба во лицето што ќе побара и ќе добие вакви информации, бидејќи во спротивно луѓето ќе се плашат дека ќе бидат отпуштени или испратени на принудни одмори, па ќе ги прикриваат симптомите.

Во домашната литература се наведуваат и други знаци кои укажуваат на согорување на работа: неуреден работен простор и изглед, тешкотии во писменото и усното изразување, занемарување на административните обврски, бурни реакции на мали стресови, трошење повеќе време со колегите отколку со клиентите, намалена ефективност, неспособност за донесување одлуки, погрешна проценка, пречекорување на ситни грешки свои и туѓи, загриженост, дистанцирање, повлекување од комуникација, престанок на комуникацијата меѓу службите во системот.

Синдромот на согорување се јавува кај лица кои долгорочно биле посветени на својот професионален ангажман, но нивните напори не донеле очекувани резултати. Истовремено, тие биле изложени на долготраен стрес на работното место, што доведува до психофизичко исцрпување и губење на мотивацијата за работа. Првите научни истражувања за овој феномен се појавуваат во 1970-тите години. Стресните животни настани кои претходат на синдромот значително влијаат врз неговото појавување и интензитет. Тие предизвикуваат нарушување на психичките функции и го намалуваат отпорот на поединецот кон стресот. Во почетокот, истражувачите главно се фокусирале на

односите меѓу луѓето (интерперсонални односи), додека помалку внимание посветувале на внатрешните (интраперсонални) процеси.

Согорувањето се карактеризира со емоционална исцрпеност поради преголеми и тешки работни задачи, чувство на психолошка „потрошеност“ и дистанцирање од колегите и клиентите. Во оваа состојба, луѓето губат верба во своите способности и продуктивност, а првично значајните работни активности стануваат непријатни и лицата со синдром на изгореност покажуваат промени во однесувањето, како што се намалена работна ефикасност, циничен однос кон работата, самоомаловажување и отуѓеност од колегите. Тие често имаат чувство дека постојано од нив се бара многу повеќе отколку што можат да дадат и дека не се во рамноправен однос со околината. Оваа состојба може да доведе до сериозни последици по менталното здравје и работниот ангажман.

Иако изгореноста често се поврзува со хроничен стрес, таа е поразлична состојба. Луѓето под стрес обично имаат мотивација да ги надминат предизвиците и да воспостават контрола, додека оние кои се изгорени губат мотивација и надеж и позитивни промени во средината не им донесуваат олеснување.

При состојба кога човек е здрав и има доволно енергетски резерви, телото и умот располагаат со сила за физички и сетилни активности. Кога таа енергија се троши без соодветен одмор, се јавува состојба наречена умор. Насобраниот умор е последица на недостаток од квалитетен одмор и закрепнување по извршен напор.

Лицата обично ги занемаруваат предупредувачките сигнали што ги испраќа телото за прекумерен умор и, напротив, ја зголемуваат активноста, па често се препуштаат на работохолизам како бегство. Ова понатамошно исцрпување води кон појава на синдромот на изгореност.

Изгореноста е хроничен процес кој почнува од исцрпеност, минува преку состојба на замор и кулминира во состојба позната како изгореност, односно целосна изнемоштеност на телото и умот.

Кристина Маслач еден од најпознатите светски истражувачи на синдромот на изгореност го дефинира овој поим преку три основни компоненти: емоционална исцрпеност, деперсонализација и намалено лично постигнување.

- Емоционална исцрпеност претставува чувство на растегнатост и целосна исцрпеност поради контактите со други луѓе. Кога емоционалните резерви се празнат поединецот веќе не е способен да им се посвети на другите.
- Деперсонализацијата претставува развивање на бесчувствителен и рамнодушен однос кон луѓето што може да прерасне во грубо, нечујно или несоодветно однесување, или во повлекување од општествените контакти.
- Намалено лично постигнување претставува чувство на неспособност, губење на самодовербата и намалување на ефективноста на работното место.

Синдромот на изгореност често е поврзан со сликата што човек ја има за себе. Таа слика вклучува претстави, знаења, мисли, доживувања и вреднувања на самиот себе. Веќе во раното детство, сликата за себе се обликува преку воспитувањето, особено преку условена љубезност, на пример, ако родителите го прифаќаат детето само кога го исполнува нивното очекување а кога тоа не се случува го казнуваат. Таквото воспитување доведува до занемарување на сопствените потреби во корист на задоволување на потребите на другите, што носи надворешно признание.

Луѓето кои страдаат од изгореност најчесто имаат нестабилна и условена слика за себе која е многу поврзана со нивната перцепција за сопствените достигнувања. Изгореноста може да се објасни и како последица на непрекинат обид да се одржи стабилна слика за себе преку постигнувања кои се дел од самовреднувањето.

Истражувањата покажуваат дека луѓето со изгореност имаат нестабилна слика за себе што постојано ја преиспитуваат во споредба со другите во нивното опкружување. Според истражувачот Халстен потребата за одржување стабилна слика за себе е главната причина за изгореност. Тој прави разлика помеѓу два типа исцрпеност:

- „Wornout“ – работна исцрпеност предизвикана од надворешни барања и оптоварувања и

- „Burnout“ – изгореност како последица на напори за одржување висока и стабилна слика за себе заснована на сопствените достигнувања.

Воспитувањето со условена љубезност предизвикува луѓето да ги занемаруваат своите потреби затоа што задоволството на потребите на другите им носи поголеми надворешни признанија. Во вакви семејни односи, родителите поставуваат очекувања што, всушност, се нивни проекции кои му велат на детето: „Јас во тебе гледам тоа“. Поради тоа, самовреднувањето што зависи од достигнувањата се темели на идејата дека човекот се цени според тоа колку признанија добива за своите успеси.

Оваа условена слика за себе се создава кај сите кои се воспитани со ваков тип љубов, која е покажана само кога се исполнуваат очекувањата на родителите. Кога лицето ќе се најде во ситуации емотивно слични на тие од детството, почнува да се труди прекумерно, работи многу и на крајот доаѓа до изгореност.

Во своето истражување, Халстен ги класифицира луѓето со висок резултат на скалата за изгореност и висока слика за себе заснована на достигнувања како „burnout“, додека оние со висок резултат на изгореност, но ниска слика за себе како „wornout“.

Можеме да кажеме дека сликата за себе заснована на достигнувања е вид самодоверба, во моделот што го предлага Халстен изгореноста е фаза од процесот на изгорување која може да се случи во различни контексти: на работа, во семејството или во која било средина важна за личното самопочитување. Почетната фаза се нарекува анксиозно ангажирање која, ако не се реши, може да се претвори во фрустрација и на крај во изгореност, особено ако лицето е изложено на хроничен стрес и неостварливи барања.

Синдромот на изгореност се јавува кога улогата што ја извршува лицето е загрозена или блокирана во неадекватни средини со долготраен стрес. Познатата изрека „Јас сум моите успеси“ ја илустрира зависноста на самопочитувањето од исполнувањето на значајни улоги за самореализацијата.

Стресовите во таквите улоги се доживуваат како предизвик или закана за самопочитувањето за себе и за личната слика. Изгореноста е процес на прекумерно

самостојно делување, предизвикано од долготрајни психолошки активности, кои на индивидуата ѝ личат на искуствата од детството кога се обидувала да ја добие безусловната љубов на родителите, но неуспешно. Како резултат на тоа, лицето доживува тешкотија и вина, што го тера да се труди повеќе и повеќе, понекогаш преку работохолизам за да ги намали тие непријатни чувства. Доколку ова трае подолго време, доаѓа до изгореност. Честопати луѓето несвесно си ги создаваат овие услови бидејќи не умеат да постават јасни граници.

7.1. Ставови за согорувањето на работното место

Синдромот на изгореност се јавува кај лица кои работат професии поврзани со комуникација и работа со луѓе. Особено подложни на овој синдром се оние кои имаат тенденција кон перфекционизам и кои имаат нереално високи очекувања и процени за себе и за својот професионален учинок. Конфликтите поврзани со професионалната улога предизвикуваат емоционален замор и амбивалентен однос кон работата. Намалената поддршка од колегите и ниската работна способност водат кон чувство на пониско самовреднување и ниски лични достигнувања [57].

Терминот „синдром на изгореност“ (burnout) првпат го употреби Херберт Фројденбергер во 1974 година, со цел да го опише комплексот на симптоми на исцрпеност, разочарување и повлекување кај припадниците на хуманистичките професии чија задача е да им пружаат стручна помош на луѓето во различни состојби на егзистенцијална потреба. Фројденбергер под изгореност на работа подразбира „постепено губење на идеализам, енергија, смисла и цели, кои често ги доживуваат луѓето што професионално работат во помагачки професии, а што претставува непосредна последица од условите во кои работат“. Ова може да се гледа како одговор на индивидуите на високото ниво на хроничен стрес во професионалните активности, кој практично се манифестира преку физичка, емоционална и ментална исцрпеност[58].

[57] Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. Journal of Social Issues, 30(1), 159-165.
[58] Freudenberger, H. J. (1974). Burn-out: The high cost of high achievement. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.

Стрес на работа. Стресот на работа се јавува без оглед на степенот на развиеност и економската состојба на општеството и организацијата, иако последиците се посериозни кога економијата е неразвиена, а претпријатијата се во тешка финансиска положба. Периодот на транзиција, криза на основните вредности во општеството, релативно лошата економска ситуација на голем број луѓе, невработеноста, несигурноста и ослабената поврзаност во семејството претставуваат фактори кои во голема мера создаваат подлога за појава на различни стресни ситуации.

Стресот на работа е позната биопсихолошка променлива која посредува помеѓу работната средина, задоволството и здравјето на работниците, а настанува како резултат на притисоците што ги создаваат барањата на работата и одговорите на луѓето на тие притисоци. Иако многу луѓе поради проблеми и кризи на работа велат дека нивната работа е стресна, само некои професии и работни места се сериозно загрозени, што покажува и табелата за ниво на стресност на професиите. Не е изненадувачки што најстресни се оние професии кои вклучуваат работа со луѓе.

Општи совети за справување со стресот:

- усвојување здрави навики: редовна физичка активност, здрава исхрана и доволен сон;
- поставување јасни граници помеѓу работата и приватниот живот;
- техники за релаксација: медитација, дишење, јога;
- барање поддршка од пријателите, од семејството, од колегите или од професионалци;
- Планирање и организирање задачи за да ги намалиме непотребните притисоци.

Исцрпеност како процес и како состојба

Исцрпеноста како процес се дели на три степени, почнувајќи од исцрпеност преку замор до адренална исцрпеност. За првите два степени (исцрпеност и замор) се користи терминот „исцрпеност“, додека потоа следи процес кој води до состојба означена како синдром на адренална исцрпеност (САИ). Со опаѓањето на просечната задоволеност на потребите расте степенот на исцрпеност. На највисокиот степен (3. степен) на исцрпеност

потребите се најмалку задоволени, а по адреналниот слом задоволството од повеќето потреби повторно почнува да расте. Терминот „исцрпеност“ често се користи за состојбата кога човекот „горел“, за состојба пред слом и за самата адренална исцрпеност иако овие состојби се разликуваат по своите знаци и последици. Терминот „исцрпеност“ се употребува како ознака за поинтензивен замор, анксиозност, исцрпеност и за состојба на адренална исцрпеност. За да се избегнат терминолошки недоразбирања, треба да се направи разлика меѓу значењата на замор, исцрпеност и адренална исцрпеност (состојба по адреналниот слом), бидејќи тоа се различни физички и психички состојби.

Знаци на исцрпеност: Во првиот степен на исцрпеност наречен исцрпеност има помалку знаци поради што човекот има чувство дека тоа е привремена состојба што може да го наведе да го игнорира своето здравје и одмор. Се карактеризира со продуктивна насоченост, чувство на одговорност, анксиозност, чувство дека е потребен на сите и дека сите зависат од него.

Повеќе за знаците на исцрпеност

- Физички знаци на исцрпеност се: хроничен замор кој не се намалува по одмор, болки наутро и навечер, напади на пролабување на срцето или панични напади, гастроинтестинални тешкотии и нарушувања на сонот (несоница).
- Психички знаци на исцрпеност се: зголемена работна активност, фрустрација, разочарување во луѓето, чувство дека контактите со луѓето се напорни, раздразливост, анксиозност, тага, негирање на физичкиот и психичкиот замор, поставување на туѓите потреби пред сопствените. Најкарактеристичен надворешен знак е работохолизмот.

Во вториот степен на исцрпеност наречен замор, доминираат силни чувства на заробеност и немоќ за промена, симптоми на преголема исцрпеност, чувство на вина и ослабена слика за себе. Исто така, расте бројот и интензитетот на знаците. Повеќето од знаците од првиот степен се присутни.

- Физички знаци: привремено или постојано зголемување на крвниот притисок, болки, главоболка, слабеење на имунитетот, алергии, краткотрајно ненадејно

слабеење на психофизичката енергија, сериозни нарушувања на сонот, како несоница или претерано спиење.

7.2. Причини за согорување

Претходно веќе беше спомнато дека како причина за согорувањето често се наведува хроничниот стрес, односно неуспешниот одговор на стресот кој првенствено настанува во работната средина. Затоа согорувањето најчесто се нарекува професионално согорување. Досегашните истражувања покажуваат дека не согоруваат само оние кои тешко се справуваат со стресот. Доколку би било така, тогаш меѓу согорените не би имало толку многу успешни луѓе бидејќи, за да постигне успех, поединецот мора да се справи со голем број барања и тешки ситуации[59].

Според Пшенични постојат три групи причини кои влијаат на појавата на согорување:

1. општествено опкружување,
2. психолошко (работно и животно) опкружување и
3. лични карактеристики.

Првите две групи опфаќаат надворешни фактори, додека третата група се однесува на внатрешни фактори.

Општественото опкружување во последните неколку децении се карактеризира со премин од индустриско во постиндустриско време. Се верува дека транзицијата донела и криза на вредносниот систем. Позитивната психолошка средина бара реципроцитет меѓу вложувањето во односите со луѓето и степенот на задоволување на потребите во тие односи.

Во секоја релација се вложува одредена количина енергија, а најмногу во односите со луѓето и на работа. За возврат се очекува вложувањата да бидат вратени и тие односи барем делумно да ги задоволат основните човекови потреби.

[59] М. (2010). *Стрес и согорување – процес и состојба*. Љубљана: Институт за личен развој

Ако зборуваме исклучиво за работната средина и потребите што треба да се задоволат, тогаш се издвојуваат:

- соодветна плата за вложениот труд,
- позитивна потврда за добро завршена работа (потреба за прифаќање),
- релативно стабилни услови за работа,
- контрола над работното опкружување,
- јасно зададени задачи и
- потреба за разбирање

Опис на истражувањето:

- Синдромот на согорување на работа претставува значајна област на научно истражување поради неговите финансиски и социјални последици, кои произлегуваат од незадоволството на вработените со работното место и неговото влијание врз физичкото и психичкото здравје.
- Постојат различни инструменти за мерење на овој феномен, но најчесто користен е „Maslach Burnout Inventory“ (MBI) – алатка која ги мери професионалните карактеристики на испитаниците и причините за појава на синдромот на согорување на работа.
- MBI е широко распространет во САД, државите на Европската Унија, како и во Латинска Америка. Валидацијата на овој инструмент е спроведена во различни држави и култури со цел да се обезбеди заеднички инструмент за проценка на мултикултурни работни сили.
- Преку податоците добиени со овој инструмент може да се утврди во која фаза на согорување се наоѓаат вработените. Врз основа на тоа, менаџментот може да обезбеди поквалитетен работен живот во организациите. Дополнително, анализата на резултатите може да помогне во превенцијата на појава на синдромот на согорување, како и да се развијат стратегии за справување и третман.

- Синдромот на согорување често се дефинира токму врз основа на овој инструмент[60].

Мотивација за работа и нејзино влијание врз согорувањето. Мотивацијата за работа се базира на задоволувањето на основните човечки потреби. Кога овие потреби нема да се задоволат, работникот ќе продолжи да вложува напори и ќе се труди да ги постигне преку своето ангажирање на работното место. Ако ова задоволување на потребите не е реципрочно (не се враќаат соодветни награди или повратни информации), тоа може да доведе до согорување. Во такви случаи, работниците го вложуваат својот труд во работата, но не добиваат адекватна награда за тоа, што доведува до намалување на мотивацијата и исцрпеност.

Согласно теориите на Михаиловиќ резултатите на работното место зависат од комбинацијата на три клучни фактори: работни услови (пристапност до ресурси и шанси), способности (знаење и вештини) и мотивираност (волја и ангажман). Самата ситуација во која работникот се наоѓа е пресудна за неговите резултати: за да работи успешно, потребно е да има пристап до соодветни услови, технологија и можности.

Мотивација и слика за себе. Мотивацијата е тесно поврзана со формирањето на сликата за себе која влијае на одржувањето на самопочитта. Кога самопочитта е нарушена, луѓето се трудат да ја подобрат својата слика преку работа. Поради тоа, ако не добијат соодветна награда за нивниот труд, тоа може да доведе до зголемен степен на согорување и исцрпеност. Вработените кои се подложни на согорување често ја мерат својата вредност преку достигнувањата на работа во споредба со другите. Кога нема да се исполни нивниот очекуван резултат (награда или признание), се појавуваат негативни последици.

Доверба и учество во истражувањата. За успешно спроведување на истражувања, важно е да се создаде доверба помеѓу испитувачите и вработените. Мотивацијата на работниците за учество во истражувањата зависи од тоа како се однесува испитувачот. Добар пристап, транспарентност за целта на истражувањето и објаснување на тоа како ќе се користат податоците, се важни аспекти за добивање искрени одговори од испитаниците.

[60] Jeleč, M. (2008). *Stres i sagorevanje na radu*. Загреб: Medicinska naklada.

Дополнително, односот на испитувачот кон вработените и квалитетот на поставените прашања имаат големо влијание на резултатите на истражувањето.

7.3. Согорувањето и стресот

Прегорувањето е последица на висок стрес, но не е исто што и стрес. Луѓето кои се под голем стрес се чувствуваат преоптоварени од обврски и одговорности, но почнуваат да се чувствуваат подобро веднаш кога ќе воспостават контрола врз својата околина и ќе ги исполнат своите обврски. Изгорениот човек не го чувствува тоа, едноставно тој не е мотивиран да продолжи се бори, туку тоа му станува сеедно. Позитивните промени во опкружувањето не му носат олеснување, бидејќи тој ги има изгубено очекувањата и надежите. Прегорувањето често се изедначува со хроничен стрес или со неисполнети очекувања. Во диференцијалната дијагноза, синдромот на прегорување на работното место најпрво треба да се разликува од стресот. Разликата постои во однос на димензијата на времето каде што стресот е привремена состојба, а синдромот на прегорување на работното место е процес кој трае подолго и има слика на хронично нарушување. Но, стресот е секако еден од најважните фактори што доведуваат до синдром на прегорување (Jeleč,2008). Прегорувањето на работното место е една од најнеповолните последици од долготрајната изложеност на стрес и најнеповолната последица од справувањето со луѓе. Најчесто се јавува во помагачките професии, првенствено поради специфичноста на работата со лица со попреченост. Синдромот на прегорување на работа почесто е изложен на оние кои ја идеализираат својата професија, оние кои се стремат кон перфекционизам и имаат екстремно високи очекувања, но и оние кои се подложни на авторитет и не се во можност сами да постават граници во однос на работата (Jeleč,2008). Претераните барања, лошата организација на работата, професионалната изолација и слабите односи во организацијата, исто така, придонесуваат за ова. Прегорувањето на работа се однесува на фактот дека некои луѓе по одредено време стануваат депресивни, немотивирани за својата работа, обесхрабрени и слично. Тие покажуваат различни видови физички симптоми на стрес како што е намалување на одбранбените способности на телото.

Во медицинската литература, прегорувањето на работа (синдром на прегорување на работното место) е означено како клиничка форма на професионален стрес. Најчесто се

јавува кај луѓе кои се изложени на големи емоционални приливи и одливи за време на работата. Клинички се манифестира со емоционална досада, деперсонализација на личноста и неможност за самореализација на нови обврски и задачи. Во случај на професионален стрес, физичките и психосоцијалните фактори на работната средина се сметаат за стрес фактори кои можат да доведат до нарушувања на физичкото и менталното здравје на работниците. Во овој поглед, постојат разлики помеѓу физичкиот професионален стрес и психолошкиот професионален стрес. За појава на професионален стрес, важни се условите и барањата на работното место, односно обемот на работа од една страна и индивидуалните карактеристики на самиот работник, односно неговото искуство со самата работа.

Извори на психички стрес се:

- одговорност за безбедноста на луѓето при ракување со машини и уреди (на пр. возачи, пилоти, оператори на кранови);

- одговорност за други луѓе (на пр. менаџер, управник, надзорник и други);

- одговорност за материјални вредности (на пр. работа со скапа опрема или со сложени уреди);

- работа на изолирани и осамени места, без контакт со други луѓе и без помош (на пр. чувари);

- заморен контакт со други луѓе (на пр. работа со преговарање, работа со ученици и други);

- ограничена слобода на работно место, работи кои опфаќаат строги правила и прописи;

- работни места во кои постои потреба за концентрирано набљудување (на пр. контрола на квалитетот на производот) и други слични вакви работни места.

Како последица на нерамнотежата во притисокот од изразениот развој на науката и технологијата, како и неможноста на работниците да се подобрат и да се прилагодат на таа

технологија за правилно и во даден временски период да ја извршуваат работата, се појавува техно-стрес. Клинички, тоа првенствено се манифестира со симптоматологија на нарушувања на невровегетативниот систем. Стресот може да има разорно дејство врз поединецот. Овие ефекти можат да бидат од психолошка или од медицинска природа или можат да се одразат во однесувањето, а често се изразуваат во состојби како што се: несоница, депресија и заболувања на кардиоваскуларниот систем. Во зависност од степенот во кој се појавуваат овие знаци, тие претставуваат отстапување од нормалното човеково функционирање, реакција позната под името напор. Проблемите можат да се манифестираат како поблаги функционални тегоби и нарушувања кои можат да се надминат со подобра организација, поддршка од другите и со свои сопствени напори, но можат да се манифестираат и како посериозни болести со неизвесен исход, како што се дијабетес, астма, хипертензија, туберкулоза, депресија.

Идејата дека барањата на надворешната средина можат да предизвикаат болести на адаптација и стрес, а не само минливи ефекти, како и дека луѓето имаат вродени потенцијали да се спротивстават на тие притисоци, прв ја презентирал Волтер Канон. Кановиот опис на реакцијата „бори се или бегај“, кој подразбира лачење на хормони и општа мобилизација на енергетски потенцијали за подготовка на организмот да се соочи со притисоци и опасности, сè уште се зема денес како рамка за можните реакции на луѓето кога се под стрес. Последиците од стресот се изразуваат преку различни емоционални, интелектуални и физички симптоми. Кога станува збор за професионален стрес, симптомите се одразуваат и во однесувањето на работното место, што води до пошироки организациски последици.

Табела 4: Последици од стресот (Čizmić,2006)

Емоции	анксиозност, агресивност, депресивност, раздразливост
Интелект	слаба концентрација, заборавеност, тешкотии во донесувањето на одлуки , ментални блокади, критики
Психофизиологија	хормонски дисбаланс, срцева аритмија, хипертензија, астма, потење, сува уста, „грутка“ во грлото, проблеми со варењето, пад на имунитетот, главоболка, импотенција
Однесување	промена на апетитот, наркоманија, алкохолизам, несоница, ризично однесување
Организација	отсуство од работа, флуктуација, штрајкови, саботажа, вандализам, отпад, лоши односи, конфликти, ниска продуктивност, предвремени несреќи, погодување за пензионирањето

Општоприфатеното мислење дека стресот е негативна состојба, не е сосема точно. Стресот во емоционална смисла може да биде пријатно искуство на самоостварување, возбуда и радост ако е поврзан со надминување на тешкотиите и постигнување на целите. Доколку не е премногу интензивен, долг и исцрпувачки, стресот води кон подобра организација и зголемени ресурси, што е поттик за емоционален и интелектуален развој и усовршување. Надминувањето на стресот развива самодоверба и компетентност. Стресот доаѓа од многу извори и има важно влијание врз луѓето кои го доживуваат. Колку далекусежни и моќни можат да бидат ефектите, покажуваат многубројни студии кои укажуваат дека стресот може да влијае на психолошката состојба, на начинот на кој извршуваме разни задачи, па дури и на исправноста на донесувањето одлуки. Стресот на работа се јавува без оглед на нивото на развој и економската состојба во општеството и организацијата, иако неговите последици се потешки ако економијата е неразвиена, а компаниите се во неповолна економска состојба. Периодот на транзиција, кризата на основните вредности во општеството, релативно лошата економска состојба на голем број луѓе, невработеноста, несигурноста, ослабените семејни врски се фактори кои во голема

мера претставуваат основа за појава на разни стресни ситуации. Стресот на работа е добро позната биопсихолошка варијабла која посредува помеѓу работната средина, задоволството и здравјето на работниците, и произлегува од притисоците создадени од барањата на работното место, и реакциите на луѓето на тие притисоци. Иако многу луѓе по проблемите и кризите на работа велат дека нивната работа е стресна, само некои професии и работни места се сериозно загрозени, како што покажува табелата; стресни работни места. Воопшто не е неочекувано што во истражувањата е откриено дека најстресните професии се оние што се занимаваат со работа со луѓе. Во центарот на многу полиња на влијание секако е неизбежно прашањето на комуникацијата и проблемите со комуникацијата. Тоа јасно покажува дека стресот е комплексен бидејќи е определен од органски, психолошки и социјални фактори.

Табела 5: Стресни работни места

Екстремно стресни работи	**Многу стресни работи**	**Стресни работи**
Пилоти	Пожарникари	Менаџмент, бизнис
Полицајци	Брза помош	Маркетинг
Затворски персонал	ТВ водители	Издавачка дејност
Новинари	Музичари	Јавен транспорт
Глумци	Филмски продуценти	Хотелиерство
Рудари	Социјални работници	Секретари
Авиодиспечери	Учители	Психолози
	Интензивна нега	
	Стоматологија	

Од табелата може да се забележи дека новинарите се сместени во полето на екстремно стресни работи. Сепак, и тука треба да се направи разлика помеѓу оние кои се подложени на поголем и помал стрес. Имено, оние новинари кои, на пример, известуваат од воени зони и оние кои ги следат настаните во нив, не се подеднакво оптоварени со стрес. Една од основните карактеристики на современиот живот е динамичноста на сите видови активности. Динамиката, исто така, често е придружена со зголемување на ризикот. Непријатен стресор е самата несигурност на работното место, која се интензивира со разни социо-економски и технолошки промени. Од друга страна, постои невработеност, рутинизација, ниска одговорност, ниска мотивација за работа, како и несоодветни услови за живот и работа. Технолошкиот напредок го ослободи човекот од тешката физичка работа, но постави високи барања за менталните активности и сигурни перформанси во новите околности. Меѓу другото, сето ова се однесува на работа со компјутеризирана опрема, исто опфаќа работа со ризични и опасни експлозивни или радиоактивни материјали, продолжено работно време и високи стандарди. Работата во тешки услови е погодна за развој на стресни состојби и реакции.

7.4. Согорување како процес и согорување како состојба

Согорувањето како процес е поделено во три фази, почнувајќи од исцрпеност преку замор до согорување на надбубрежните жлезди. За првите два степени на исцрпеност и замор се користи терминот согорување, потоа следи процесот што води до состојбата која се означува со терминот синдром на прегорување на надбубрежните жлезди (SAI) (Pšeničny, 2006). Како што просечното задоволство се намалува, расте и степенот на согорување. Во највисокиот степен (3. степен) на согорување, потребите се најслабо задоволени, по согорувањето на надбубрежните жлезди, задоволството на повеќето потреби повторно почнува да се зголемува. Исклучок е просечното задоволување на материјалните и социјалните потреби кои, исто така, опаѓаат по согорување на надбубрежните жлезди. Терминот „согорување“ често се користи за состојбата кога едно лице прегорува, за состојбата пред нервен слом и за самото нарушување на надбубрежната жлезда (прегорување на надбубрежната жлезда), и покрај фактот дека овие состојби се разликуваат една од друга, и по знаци и по последици. Терминот „согорување“ се користи како ознака за малку повеќе замор, за анксиозност, за прегорување и за состојбата на

прегорување на надбубрежните жлезди. За да се отстранат терминолошките двосмисленост, треба да се направи разлика помеѓу значењата на замор, согорување и прегорување на надбубрежните жлезди (состојба на согорување на надбубрежните жлезди), кои се физички и психолошки различни состојби (Pšeničny, 2006).

Неколку автори ги класифицираа степените на прегорување според различни критериуми. Сепак, сите се согласуваат дека прегорувањето е хроничен процес. Сите тие автори претпоставуваат дека причина за прегорување е исклучиво работната средина и барањата што се појавуваат во неа (психолошката средина на работата), а со тоа и стресот во работната средина и недостатокот на стратегија што би му овозможила на лицето да се прилагоди на очекуваните барања. Податоците добиени од истражувањата спроведени во 2005 и 2006 година покажуваат дека знаците на обичен замор и исцрпеност се разликуваат од прегорувањето, и со тоа процесот на прегорување до прегорување на надбубрежните жлезди е поделен на три фази (Pšeničny, 2006). Притоа, физичките и психолошките реакции на исцрпеност и знаците на однесување се разликуваат меѓу себе. Авторите на статијата предложија терминот прегорување да се користи за првите два степени, а терминот синдром на прегорување на надбубрежните жлезди или (SAI) за третиот степен. Прегорувањето на надбубрежните жлезди е посложено од хроничниот стрес на работното место или чувството на фрустрација. Вклучува како интерперсонални така и интраперсонални аспекти. Тоа е состојба која е спротивна на субјективната психолошка благосостојба и е широко распространета во сите области на човековото постоење и работа.

Причините за прегорување се психолошки, а последица на тоа е пад на енергијата и остојба на прегорување на надбубрежните жлезди, што е објективно мерлива физиолошка состојба. Телото произведува премалку кортизол. Последица од прегорувањето е функционалната трансформација во невроендокриниот систем за која се вели дека е нарушено функционирањето на оската ННА. Поради притисоците во животната и работната средина т.е. внатрешните конфликти, хронично покачениот кортизол ги рестимулира невротрансмитериите. Конечната последица од хроничната хиперактивност на ННА оската е намалена реакција на рецепторите, со што се блокира повратниот сигнал од кортизолот.

Сите истражувачи не дошле до ист резултат при мерењето на базалниот кортизол кај група на изгорени лица. Можна причина е што тие го мереле нивото на тој хормон при прегорување, а не во состојба на прегорување на надбубрежните жлезди. Луѓето кои се прегоруваат имаат покачено ниво на базичен кортизол, луѓето кои веќе прегореле имаат намалено ниво. Додека лице кое доживува прегорување на надбубрежните жлезди повеќе не може да работи.

Кај лице кое доживува состојба на прегорување на надбубрежните жлезди, под притисок лачењето на кортизол се намалува, поради што некои истражувачи го нарекуваат и синдром на прегорување на оската ННА или исцрпеност на надбубрежните жлезди. Зголемувањето на кортизолот, кој се појавува во согорувањето пред откажување на надбубрежните жлезди, може да доведе до хипергликемија, еуфорија, таквата состојба се карактеризира со зголемена енергија, анксиозност, зголемена желудочна киселина, зголемен крвен притисок, намалување на мускулната маса и прераспределба на мастите во телото (централна дебелина) или како намален имунолошки одговор на организмот. Недостатокот на кортизол по откажувањето на надбубрежните жлезди се одразува како хипогликемија, немир, неможност за концентрација, депресија, апатија, замор (намален метаболизам на јаглехидрати), раздразливост, негативизам, губење на иницијатива или социјална изолација. Исто така, директно или индиректно влијае на работата на сите органи во телото и на имунолошкиот систем, поради што се појавуваат физички знаци, кои се забележуваат кај синдромот на прегорување.

Конечната последица од хиперактивноста на ННА оската е намалена реактивност на постсинаптичките рецептори, што значи дека препознавањето на повратните сигнали од кортизолот е блокирано во хипоталамусот. Последицата е намалено лачење на кортизол, намалена крива на вкупниот дневен базален кортизол или намалено лачење на кортизол во стресни ситуации. Прегорувањето се карактеризира со чувство на замор и болест предизвикана од стрес, како и поголем број психолошки знаци: тешкотии при донесување одлуки, анксиозност, напади на паника, чувство на замор, депресивни симптоми, опаѓање на самодовербата. Зборуваме за прегорување кога прекумерната исцрпеност предизвикана од работохолизам води до конечен психофизички слом, кој се манифестира како

долгорочно губење на енергија, со силни симптоми на анксиозност и депресија, кои се менуваат со интензивно чувство на лутина, а можно е и срцев удар и мозочен удар.

7.5. Знаци на согорување

Во првата фаза на прегорување, која се нарекува исцрпеност има помалку знаци, па затоа на човекот му се чини дека станува збор за привремена состојба, што може да го наведе да го игнорира здравјето и одморот. Се карактеризира со продуктивна ориентација, чувство на одговорност, вознемиреност, чувство дека сите имаат потреба од него и дека сите зависат од него. Постојат повеќе знаци на исцрпеност:

- физички знаци: хроничен замор кој не престанува по одмор, болка и наутро и навечер, напади на чукање на срцето или напади на паника, гастроентеролошки тешкотии и нарушувања на спиењето (несоница);

- психички знаци: зголемена работа, фрустрација, разочарување кај луѓето, чувство дека контактот со луѓето е заморен, раздразливост, вознемиреност, тага, негирање на физичкиот и менталниот замор, ставање на туѓите потреби над сопствените. Најкарактеристичен надворешен знак е работохолизмот.

Кај вториот степен на прегорување, кој се нарекувал замор, карактеристични се силни чувства на заробеност и немоќ да се промени што било, симптоми на прекумерна исцрпеност, чувство на вина и ослабени слики за себе условени од реализацијата. Бројот на знаци и нивниот интензитет се зголемуваат. Повеќето знаци се појавуваат од првиот степен.

Физички знаци: моментално или трајно зголемување на крвниот притисок, болка, главоболка, слабеење на имунитетот, алергии, краткорочно ненадејно слабеење на психофизичката енергија, тешки нарушувања на спиењето, без разлика дали станува збор за несоница или претерано спиење.

Психички знаци: чувство на заробеност и потреба за повлекување од работната и животната средина, слабеење на сликата за себе условена од реализацијата, лесен гнев,

цинизам, грубост и суровост, неможност за контрола на сензорните потреби, чувство на вина, нарушувања во концентрацијата и меморијата, отуѓеност од најблиските и соработниците, тешко препознавање на лаги и манипулации, занемарување на сопствените потреби, суицидални мисли (без подготовка за убиство).

Надворешните знаци во овој степен се карактеризираат со промена во работната и животната средина, и избегнување на социјални контакти.

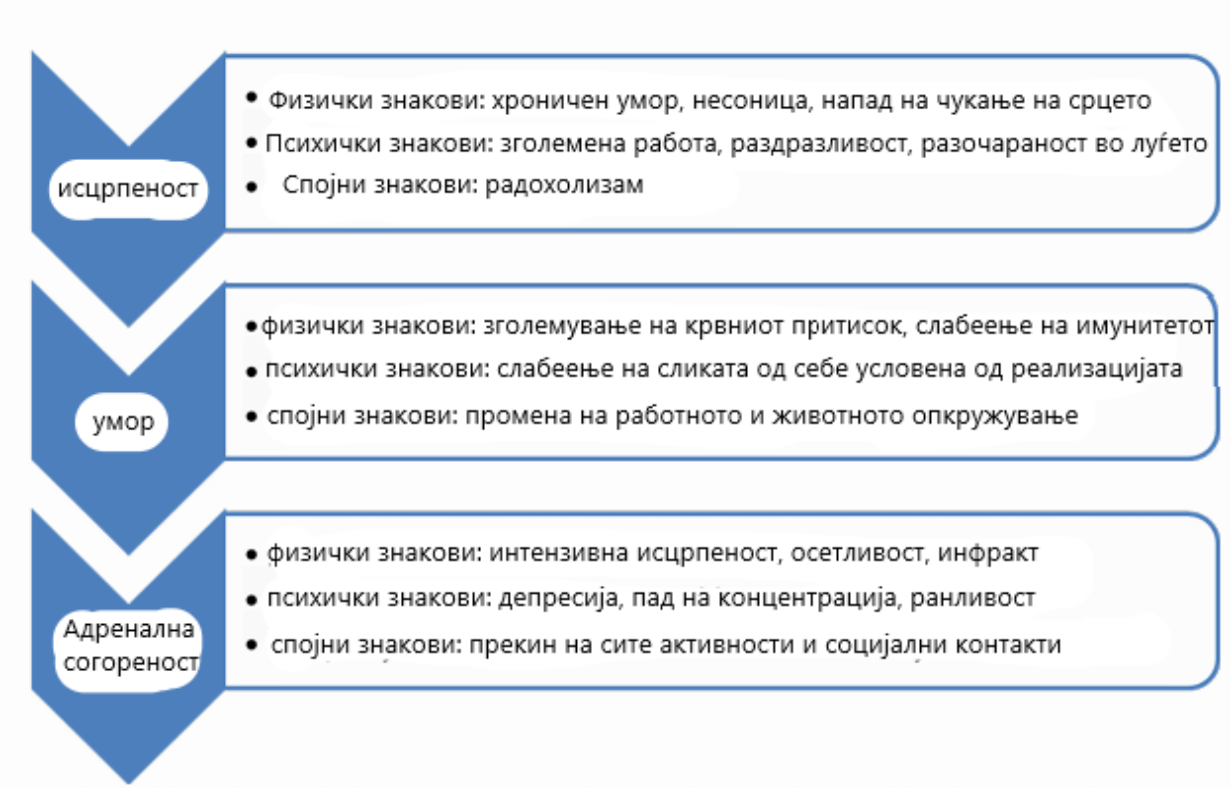
Во третиот степен на прегорување, кој се нарекува прегорување на надбубрежните жлезди, ефектите траат во просек од две до четири години, а понекогаш трајно. Освен поинтензивните физички и психолошки симптоми од поништото ниво, постојат и други карактеристики.

Физички знаци: екстремно слабеење на физичката енергија, невозможно или екстремно тешко одржување на будноста, болки во мускулите, интензивни знаци на чувствителност и исцрпеност, срцев удар, мозочен удар, акутни гастроентеролошки нарушувања.

Психички знаци: депресија, неможност за одлучување или планирање, губење чувство за време, напади на бес, губење контрола, значење и чувство на важност, губење на концентрација, губење на текот на мислите, ранливост, чувство на несигурност, силен гнев и цинизам, можен обид за самоубиство.

Надворешните знаци вклучуваат напуштање на сите активности и прекинување на социјалните контакти. Синдромот на прегорување на надбубрежните жлезди е последната фаза од процесот на прегорување, бидејќи во телото се јавува функционална блокада на хипоталамусот, хипофизата, надбубрежната оска - ННА, што резултира со намалено лачење на кортизол. Затоа зборуваме за синдром на прегорување на ННА оската, или прегорување на надбубрежните жлезди.

Слика 1: Фази на согорување



Кај млади луѓе со синдром на прегорување на работа, забележани се проблеми со спиењето, чести будења во текот на ноќта и неможност за заспивање во текот на денот.

Синдромот на прегорување на работа се манифестира во четири фази (Dedeić, 2004):

- работен ентузијазам: лицето е максимално посветено на работата, им угодува на луѓето со кои работи, не си дозволува дневен или годишен одмор. Таквата вклученост не води до соодветно задоволство, а лицето станува разочарано и незадоволно;

- стагнација која ги карактеризира тешкотиите во односите, како со колегите, така и со семејството и пријателите; лицето е емоционално ранливо и недоверливо и најчесто, резултатот се гледа во следната фаза;

- емоционалното повлекување и изолацијата како обрасци дополнително придонесуваат за доживување на работата како бесмислена и безвредна. Во оваа фаза почнуваат првите

знаци на физичка исцрпеност што претставува дополнителен стрес и води до последната фаза;

- апатијата и губењето на животните интереси се појавуваат како одбрана од хронично незадоволство на работа. Почетниот ентузијазам и самодоверба се претвораат во цинизам и рамнодушност, се губи вербата во себе и во своите способности. Лицето кое ќе стигне до четвртата фаза или одлучува да се промени или останува на работа, но целосно без мотивација (Maslach, Shaufeli, 2001; Thomas, 2004).

7.6. Причини за согорување

Претходно беше споменато дека често се слуша дека причина за прегорување е хроничниот стрес, односно неможноста да се реагира на стрес, кој се јавува првенствено во работната средина, па затоа прегорувањето најчесто се нарекува професионално прегорување. Претходните истражувања покажуваат дека не се прегоруваат само оние кои тешко го надминуваат стресот, бидејќи ако се прегоруваат само оние кои имаат слаба контрола врз стресните ситуации, меѓу нив немаше да има толку многу луѓе, поуспешни од другите кои се на работ на прегорување, бидејќи поединецот мора да постигне успех за да ги надмине големиот број барања од него и стресните ситуации. Три групи причини влијаат врз појавата на прегорување: социјална средина, психолошка (работна и животна) средина и лични карактеристики. Првите две групи вклучуваат надворешни влијанија, а третата вклучува внатрешни влијанија.

Социјалната средина го карактеризира преминот од индустриската во постиндустриската ера, во последните неколку децении. Се верува дека транзицијата донела и криза на вредносниот систем. Позитивната психолошка средина бара реципроцитет помеѓу вложувањето во односите со луѓето и степенот на задоволување на потребите во тие односи. Одредена количина на енергија се вложува во секоја врска, а најмногу во односите со луѓето и за работа. За возврат, се очекува инвестициите да бидат вратени а односите да ти задоволат некои основни потреби. Ако зборуваме само за работната средина и потребите што треба да се задоволат, потребно е да се има соодветна плата за вложениот труд, позитивна потврда за добро завршена работа, односно потреба за

прифаќање, релативно стабилни услови за работа, контрола врз работната средина, јасно добивање на задачи и потреба за разбирање.

Меѓу психолошките околности на работното место се појавуваат: обемот на работа, контролата врз работата, наградата за сработеното, работната група, комуникациските канали, праведноста и вреднувањето, пред сè односите во компанијата. Психолошката средина на живеење, која претставува долгорочен товар, е на пример егоцентричен или манипулативен партнер, а може да биде и грижа за лица со посебни потреби.

Третата група причини за прегорување се личните карактеристики. Личните карактеристики исто така влијаат на прегорувањето, па затоа е речиси правило дека прегорувањето се изразува кај најспособните и најефикасните, оние кои биле поуспешни од просекот. Речиси е правило дека оние кои околината ги смета за способни и ефикасни, прегоруваат. Оние кои ги стават очекувањата на другите на прво место и постојано се во трка со себеси. Исто така, оние кои согоруваат и оние кои се согорени добро се вклопуваат во описот на оние со силна внатрешна мотивација, што всушност е присилна мотивација. Таквите луѓе се поупорни и позафатени од другите. Таа мотивација се обликува првенствено под влијание на воспитувањето.

Се претпоставува дека нестабилната слика за себе, која зависи од самоевалуацијата условена од реализацијата, најверојатно е суштинската причина за прегорувањето. Згрижувачките родители поставуваат правило за детето дека е добро само кога ги задоволува потребите на другите, а не своите. Значи, родителите ја условуваат својата љубов. Ако детето го вклучи тоа правило во своите внатрешни мотивации, тоа води до раскол во идентитетот, на вистинското - вистинско јас , кое е премногу тешко, и лажното - лажно јас, кое не бара ништо за себе, туку се храни со пофалбите на другите чии потреби треба да се задоволат. На овој начин, се формира нестабилна слика за себе, зависна од самовреднувањето која е условена од достигнувањата, поради што внатрешните принуди водат до работохолизам. Така, едно лице позитивно ја оценува својата слика за себе само кога добива доволно надворешно признание за своите резултати. Ако тоа го нема, поединецот почнува прекумерно да работи, а потоа започнува фазата на работохолизам, со цел да добие доволно пофалби и да одржи позитивна слика за самовреднувањето.

Гледајќи ги причините што водат до прегорување од прекумерна работа, класифицирани се четири присилни внатрешни мотивации:

- нарцисоидна мотивација: моите резултати мора да бидат совршени;

- длабоко зависна мотивација: морам да ги задоволам луѓето околу мене;

- шизоидна мотивација: ако сакам да преживеам, морам да работам;

- анкастична (опсесивно-компулсивна) мотивација: Морам да се снајдам подобро од другите.

Сите овие видови мотивации се поврзани со тоа како личноста сака да биде во очите на другите за да се чувствува добро. Спротивно на внатрешните принуди, постои зрела автономна мотивација, која може да се опише со ситуација на пример, работата ме интересира пред сè и ме прави среќен. Истражувањата за последиците од образованието со условна љубов покажаа дека условната награда води до посакуваното знаење, но исто така води и до надворешна мотивација, која се базира на надворешни мотиви, а тоа води до негативни последици, како што се краткорочно задоволство по успехот, срам по неуспехот, ниска самодоверба, слаба прилагодливост, ниска самодоверба по неуспехот, впечаток на родителско неодобрување и родителско негодување. Тој опис во голема мера се совпаѓа со карактеристиките на луѓето кои се прегоруваат.

Образованието кое ги става потребите на другите и натпросечните резултати (перфекционизам) на прво место во вредносниот систем, води до фактот дека човекот пред сè ги задоволува очекувањата и потребите на другите (принуден алтруизам), додека неговите потреби остануваат незадоволени. Колку повеќе ги игнорира, толку повеќе ги потиснува нив. Човек вложува, инвестира, ама не го прави тоа само за да ги добие пофалбите на другите луѓе. Така, овие луѓе стануваат најодговорни и најзафатени работници, претприемнички, внимателни и сигурни партнери, родители или деца во посебни врски. Нивните основни потреби остануваат незадоволени, резервите на енергија се исцрпуваат, па затоа таквите луѓе прегоруваат. Истражувањата потврдија силна врска помеѓу прегорувањето и задоволувањето на основните потреби.

Прегорувањето е предизвикано од влијанието на сите три групи, односно социјалната и економската средина, животната и работната средина и личните карактеристики, кои се силно испреплетени едни со други. Социо-економската средина всушност се општествено продуктивни односи, кои ги обликуваат општествените механизми, начинот на образование и вредносниот систем. Во постмодерниот период се наведуваат три клучни причини: промени и обликување на статусот на вработените, индивидуалност што влијае на обликувањето на сликата за себе со промена на вредностите т.е. немоќ, со цел да се влијае на поширокатa општествена средина. Личните структури на луѓето околу нас, заедно со општествено продуктивните односи, ја обликуваат психолошката средина во која живееме и работиме и влијаат на тоа како ќе реагираме на околината. Луѓето, исто така, ги обликуваат сопствените психолошки животни и работни средини и социјално продуктивните односи т.е. реагираат на нив во согласност со своите лични карактеристики.

Реципрочниот модел на прегорување ги вклучува сите причини и нивното влијание. Реципроцитетот подразбира размена со околината, како инвестиција на енергија во односите и полнење на изворите преку задоволување на потребите. Нереципроцитетот води до прегорување, кога многу се инвестира во животните и работните односи долго време, со цел да се задоволат основните потреби.

7.7. Спречување на согорувањето

Справувањето со синдромот на прегорување ги потенцира таканаречените отпорности, кои претставуваат трајни сили или аспекти на личноста кои му помагаат на лицето да се издигне над животните неволји и да изгради ефикасна борба со проблемите. Ова води кон актуализација на човечките капацитети (индивидуални, групни и заеднички) со цел намерно справување со стресните околности на емоционално и физички здрав начин. Во литературата доминираат седум карактеристики на отпорноста: увид, независност, односи, иницијатива, креативност, хумор и морал, чиј развој и практична примена се препорачува како најадекватна превентивна алатка за надминување на професионалното исцрпување и самоуништувањето. Гледано како целина, споменатите карактеристики на отпороста го потврдуваат когнитивниот став дека од многу фактори зависи дали ќе дојде до

прегорување или пак не, за кои структурата на личноста е особено важна. Степенот на толеранција на фрустрација се манифестира во опсег од немоќни и слаби ниско толерантни фрустрации, до карактерно стабилни и силни личности со завиден степен на толеранција на фрустрација.

Со оглед на тоа што не може да се влијае врз социо-економската средина, барем не директно, полесно може да се влијае врз психолошката средина на живеење. Наместо осамени активности, се препорачуваат соработка и шарени меѓучовечки односи; стимулативна средина, разновидност на работни места; самореализација, креативни активности; чувство за хумор; учење како да се каже не; учење да се комуницира недвосмислено; грижа за сопствените потреби; увид во личните мотивации; свесно бирање повици; промена на улоги; професионална обука; поделба на одговорностите; прилагоден товар на обврските; листа на редоследот на должностите.

Чекори за спречување на прегорување:

- Поделба на активностите на оние што исцрпуваат и депресираат и оние што ја обновуваат енергијата. Поделба на активностите на две листи: Оние што исцрпуваат и оние што ја враќаат енергијата. Потоа балансирање ги листите, односно намалување на активностите што оптоваруваат, а зголемување на оние што олеснуваат. Не е доволно само да се одлучите за тоа, туку треба и да се истрае во тоа.

- Практикување доволно количество сон. На човек со повеќе напор му е потребен повеќе сон. Рекреацијата може да придонесе за одмор, но сепак не може да го замени сонот.

- Поставување граници и реални цели. Да се научи да се кажува не. Никој не ни кажува како да кажеме не и зошто ни е толку тешко или речиси невозможно. Првиот чекор кон тоа е поставување реални цели.

- Препознавање и наградување на сопствените резултати, бидејќи ако не знаеме како да ја пофалиме сопствената работа, ќе бидеме зависни од некој друг да го направи тоа.

Различните стратегии за превенција на синдромот на прегорување на работното место укажуваат на два правци на интервенција: третман кога веќе се појавил или на негова превенција. И двете стратегии имаат заедничка цел да им помогнат на луѓето кои доживуваат прегорување на работа да се консолидираат и да пронајдат нови вештини што би го ублажиле неговото појавување. Се препорачуваат две стратегии за надминување на прегорувањето на работа: едната фокусирана на когнитивните функции, а другата на физичките активности и релаксацијата. Ефектите од обете програми доведуваат до намалување на психолошките тегоби и заморот. Истражувањата покажуваат дека во превенцијата на синдромот на прегорување, ситуациските и организациските фактори играат позначајна улога во работата отколку индивидуалните фактори. Промените кај индивидуалните фактори се однесуваат на справување со предизвици преку вештини за учење (релаксација, учење за комуникација со луѓе, стекнување самодоверба, медитација). Промената во организацијата на работната средина се однесува на подобро справување во колективот, учење стратегии за враќање на работа, мерки за релаксација. Се смета дека најдобра комбинација е примената на обете стратегии. Фокусот е ставен на работната ангажираност, што е спротивно на синдромот на прегорување на работа, со цел да се создадат нови можности за интервенција што ќе ја спречат или ублажат неговата појава. Промената во организацијата на работната средина се однесува на подобро справување во колективот, учење стратегии за враќање на работа и мерки за релаксација. Методите за самопомош како што се: развивање на самоконтрола и одговорност, земање почести и пократки годишни одмори, негување на оптимистички поглед на светот, подготвено прифаќање на стресот на работа итн. се, исто така, многу важни.

Некои од методите за самопомош се:

- самоперцепција за сопствената изложеност на стрес и неговите последици;

- потребно е да се види како проблемите на работа влијаат врз сонот, семејните односи и исхраната;

- структурирање на времето: дајте им приоритет на задачите, креирајте распоред за работа и одмор за секој ден;

- поставување граници: професионалните цели мора да бидат јасни, реални и остварливи, ама мора да се овозможи и одмор;

- набљудување на внатрешен „дијалог“: обидете се да ги преформулирате негативните реченици („Не можам“, „Не знам“) во позитивни („Можам“, „Знам“) со самоохрабрување;

- Техника на самоохрабрување: пронајдете позитивни ставови во животот што доминираат, станете свесни за причината на стресот;

- Техники за релаксација: пасивни (слушање музика, читање, спиење) и активни (сите техники што го доведуваат телото во состојба на релаксација);

- Негувајте меѓусебни односи со колегите на работа, меѓусебна поддршка што ја подобрува работата и ги намалува факторите што придонесуваат за појава на синдром на прегорување на работа. Потребно е да се развијат комуникациски вештини со другите што придонесуваат за превенција на синдромот на прегорување на работа;

- Во тешки случаи кои траат долго време, се препорачува психотерапевтски третман.

Поединците, свесни за важноста на нивната работа во појавата на синдромот на прегорување на работа, а неспособни да ја спречат неговата појава, го наоѓаат единствениот излез за себе во промена на работната средина и напуштање на тоа работно место.

8. Истражување на новинари од Македонија и Словенија

Истражувањето спроведено на новинарите на МТВ и новинарите од Словенија беше фокусирано на анализирање на мотивацијата и согорувањето на работното место. Во Македонија новинарите пополнија прашалници од 27 август до 8 септември 2025 година, а анкетата на техничката поддршка се спроведе од 10 до 19 мај 2025 година. Истражувањето е важно бидејќи дава компаративен поглед на искуствата на новинарите во различни работни средини и им овозможува на истражувачите да ги анализираат факторите кои влијаат на нивната мотивација и ризикот од согорување на работа.

Со оглед на горенаведеното, може да се заклучи дека мотивацијата за работа директно влијае на сликата за себе и самопочитта на вработените. Кога самопочитта е нарушена, тоа може да води до прекумерни напори да се подобри сликата за себе, што пак може да доведе до зголемен степен на согорување.

Истражувано е:

- Дали сликата за себе условена со реализацијата влијае на степенот на исцрпеност кај новинарите во Македонија;
- Потоа, резултатите се споредени со резултатите на новинарите во Словенија;
- Истражувањето покажува во која мера се задоволени основните потреби на Македонските новинари во споредба со Словенечките;
- Истражувано е и влијанието на сликата за себе условена со реализацијата на степенот на исцрпеност кај техничката поддршка на МТВ;
- Потоа, тие резултати се споредени со резултатите на примерокот на новинари од МТВ.

Мерењето на резултатите од работата во јавниот сектор најчесто се базира на принципите на релативност, односно се прави разлика меѓу слични и исти групи. Во ова истражување се анализирани податоците од две групи новинари од Македонија и Словенија. Може да се каже дека резултатите од анкети откриваат разлики меѓу двата примерока, односно новинарите од МТВ и новинарите од Словенија. Анкетата исто така покажува разлики во резултатите помеѓу новинарите на Информативната програма на МТВ и техничката

поддршка на истата телевизиска куќа. Во истражувањето учествуваа 61 новинар од Информативната програма на МТВ. Испитаниците покажале дека постои позитивна врска меѓу средниот степен на исцрпеност (SSI) и сликата за себе условена со реализацијата (SPS), што значи дека со повисок степен на SPS има и повисок степен на исцрпеност.

Потоа, резултатите се споредени со резултатите од анкета која беше спроведена во Словенија на примерок од 87 новинари на национално ниво. Податоците обработени од „Институтот за човечки ресурси“ покажуваат дека сликата за себе условена со реализацијата кај двете групи на испитаници се разликува. Забележано е дека кај Македонските новинари оваа условеност е повисока. Сликата за себе условена со реализацијата (SPS) е поврзана со разлики во степенот на согорување внатре во групата, но SPS не влијае на разликите во исцрпеноста кај двете групи на испитани новинари, иако можеби би се очекувало поинаку.

Просечното задоволување на потребите на словенечките новинари е нешто помало во споредба со македонските новинари. Македонските новинари според овие резултати имаат подобро задоволени потреби, особено потребите за почитување, интелектуалните и сетилните потреби. Разликата во резултатите најверојатно е последица на различни национални култури. Во продолжение на истражувањето, за потребите на оваа работа беа анкетирани вработените во техничката служба на МТВ. Потоа, тие резултати беа споредени со резултатите на новинарите од Информативната програма на МТВ .

За потребите на истражувањето беше користен прашалникот за синдром на адреналинско согорување (SAI) на „Институтот за човечки ресурси“ од Словенија, кој беше користен и за истата цел во таа земја.

Прашалникот SAI, на кој му е додаден и Прашалникот SPS, вкупно содржи 271 прашање Прашалникот содржи четири групи на прашања кои се однесуваат на физички, емоционални, знаци на однесување и когнитивни знаци.

Собирање податоци

Новинарите добија молба за пополнување на прашалникот преку е-пошта, а потоа беа контактирани за да се провери дали го пополниле или самите се јавувале да се информираат за анкетата. Претходно беше потребно да се добие одобрение од менаџментот. Анкетата ги опфатила новинарите од неколку редакции на информативни емисии. Во 2025 година, кога беше направен првиот дел од истражувањето, за 45% од гледачите во Македонија. Информативната програма зазема најголем дел од телевизиската програма на МТВ. Испитаниците главно реагираа на бројот на прашања. Некои сметале дека има премногу прашања и одбија да го пополнат прашалникот, додека други со интерес ја пополнија анкетата. Испитаниците беа заинтересирани за тоа во кои цели ќе бидат користени податоците.

Согласно со тоа што во понатамошното истражување беше анкетирани и персоналот од техничката служба на МТВ, повторно беше потребно да се побара одобрение од менаџментот (директори на програми, шефови на снимателi, монтери), односно надредените во повеќе кадровски служби. Анкетирањето ги опфати снимателите, монтерите, реализаторите и други. Некои го пополнија прашалникот во присуство на анкетарот, прашалникот е преведен од словенечки на македонски јазик за потребите на двете држави.

Дијагностички прашалник (Vprašalnik SAI) кој се користеше во оваа работа, го измери степенот на согорување, односно „Прашалникот SAI“ (Синдром на адреналинско согорување) кој содржеше четири групи прашања, кои укажуваат на физичките знаци на синдромот на адреналинско согорување, емоционалните знаци, знаците на однесување и когнитивните знаци т.е. симптомите на согорување се јавуваат на четири области и предизвикуваат промени во физичката и сетилната област, како и промени во однесувањето. Процесот на согорување се степенува со интензитетот на симптомите како и со нивниот број. На прашалникот SAI му е додаден и прашалникот SPS кој го покажува степенот на сликата за себе условен со реализацијата, бидејќи сликата за себе условена со реализацијата е важен фактор за појавата на синдромот на согорување.

Прашалник SPS:

- Се обидувам да ја докажам својата вредност преку своите способности.
- Моето самопочитување најмногу зависи од моменталните достигнувања.
- Од време на време се чувствувам помалку вреден ако не сум најдобар.
- Понекогаш сум задоволен само кога моето достигнување е извонредно.
- Ако не ги совладам сите задачи, ми се чини дека тоа не сум јас.
- Се чувствувам виновно ако не направам сè.
- Несигурен сум ако некој го критикува мојот резултат.
- Лут сум на себе ако моите способности се намалат.
- Се чувствувам беспомошно ако не работам.
- Ако не ја завршам работата, се плашам дека ќе ги разочарам луѓето и ќе останам сам.
- Се разочарувам во себе ако не завршам сè.
- Моите способности ги мериме во однос на количината на пофалби.

Со опаѓањето на просечното задоволство од потребите се зголемува степенот на согорување. Во највисокиот степен, односно во третиот степен на согорување, потребите се најслабо задоволени, по адреналинскиот слом задоволувањето на повеќето потреби започнува повторно да расте, исклучок се просечното задоволство од материјалните и социјалните потреби, кои исто така паѓаат по адреналинскиот слом.

Мерење на исцрпеност на вработените:

Согласно со тоа што синдромот на согорување најкратко се опишува како психофизичка или сетилна исцрпеност, кога се троши енергија било да е физичка, когнитивна или сетилна, настанува состојба на замор. Прекумерниот замор е последица на недостаток од одмор и опоравување по напорната активност. Кандидатот за согорување обично ги занемарува предупредувачките знаци на своето тело за прекумерниот замор и ја зголемува својата активност .

Истражувањето имаше цел да се дојде до резултати кои ќе покажат дали сликата за себе условена со реализацијата влијае на степенот на исцрпеност. Затоа се истражува

причинско-последична врска помеѓу средниот степен на исцрпеност и сликата за себе условена со реализацијата на новинарите од Информативната програма на МТВ, а потоа се истражува и степенот на задоволување на основните потреби. Испитаниците покажуваат дека постои позитивна врска помеѓу средниот степен на исцрпеност (SSI) и сликата за себе условена со реализацијата, што значи дека со повисок степен на SPS има и повисок степен на исцрпеност.

Согласно со тоа што истражувањето е базирано на споредба на резултатите од две групи новинари од Македонија и Словенија, добиените резултати се споредени со истражувањето спроведено во Словенија, исто така на примерок од новинари, но на национално ниво.

Уважувајќи го ова, се поставува следната хипотеза:

Хипотеза 1: Степенот на исцрпеност на вработените е резултат на организациската средина.

Забележано е дека кај македонските новинари таа условеност е повисока. Сликата за себе условена со реализацијата е поврзана со разликите во степенот на согорување во групата. Испитаниците покажале дека постои позитивна врска помеѓу средниот степен на исцрпеност (SSI) и сликата за себе условена со реализацијата (SPS), што значи дека со повисок степен на SPS има и повисок степен на исцрпеност. Во истражувањето учествувале 61 новинар од Информативната програма на мтв, а резултатите се споредени со претходно истражување во кое учествувале 87 новинари од Словенија, но на национално ниво. Забележано е дека кај македонските новинари, во однос на словенечките, таа условеност е повисока. Со оглед на тоа дека истражувањето е спроведено во две земји, Македонија и Словенија, може да се заклучи дека степенот на исцрпеност е резултат на организациската средина.

Повеќето истражувачи кои се водат од интерперсоналните односи сметаат дека согорувањето е последица на непријатните психолошки околности на работното место и дека ги зафаќа луѓето кои располагаат со помалку успешни стратегии за справување со стресот. Истражувањата исто така покажуваат дека за согорувањето е поважна

субјективната перцепција на работното опкружување, а не реалниот број на работни часови, што е последица на тоа како се доживува околината.

Тука може да се постави прашањето за влијанието на националната култура на менаџмент практиките. За да се стигне до сознанија за односите помеѓу националната култура и одредени компоненти на менаџментот и организацијата на компанијата, потребно е споредување на менаџментот во споредливи организации од различни земји, односно различни национални култури. Секако, не треба да се занемари културата на двете земји во кои било спроведено истражувањето. Различните резултати од двете групи испитаници најверојатно се последица на различни култури во двете држави.

Во продолжение на истражувањето, во истата организациска единица беа анкетирани вработените од техничкиот персонал на МТВ. Овие резултати се споредија со резултатите од прашалникот на примерокот на новинари од Информативната програма на МТВ. Иако работат во истата институција, резултатите од прашалникот на новинарите од МТВ и техничката поддршка се разликуваат. На основа на ова може да се постави следната хипотеза:

Хипотеза 2: *Подрачјето на работа влијае на степенот на исцрпеност на вработените*
Во ова истражување учествуваа 57 испитаници од техничката поддршка на МТВ, а истражувањето беше спроведено во мај 2025 година. Резултатите од прашалникот покажуваат значителни разлики меѓу групите на новинари и техничка поддршка. Во примерокот на новинарите на МТВ има повеќе лица со знаци на согорување, но помал број од нив се сметаат за работно исцрпени (wornout), додека бројот на согорени новинари е два пати поголем отколку во групата на техничката поддршка. Разликите во степенот на согорување меѓу овие две групи се минимални, но статистички значајни, што сугерира дека тие се последица на различни работни услови и оптоварувања, бидејќи не се забележани значајни разлики во резултатите за сликата за себе и задоволувањето на потребите. Процесот на работа во овие две групи е различен, што може да ги објасни разликите во резултатите.

Хипотеза 3: *Организацијата на работата влијае на степенот на исцрпеност на вработените*

Истражувањето се фокусира на утврдување дали организацијата на работата влијае на степенот на исцрпеност, со оглед на тоа дека последиците од синдромот на согорување имаат сериозно влијание врз здравјето. Како индикатор за исцрпеност се користеше анализата на отсуствата од работа поради болест (апсентизам). Во 2009 и 2010 година бил мерен степенот на исцрпеност, додека тоа не било направено во 2006 година. Во истражувањето беа анализирани податоци за боледувања за да се утврди дали промените во организацијата на работата влијаат на бројот на вработени кои биле на боледување. Меѓутоа, тешко е да се направи директна врска помеѓу синдромот на согорување и бројот на боледувања, бидејќи на отсуствата може да влијаат и други фактори, како што се социјални, економски и организациски услови.

Податоците покажуваат дека во периодот од 2014 до 2055 година имало двојно повеќе вработени на боледување отколку во 2025 година, што укажува на тренд на намалување на бројот на отсутни поради болест. Иако не е можно да се утврди директна причинско-последична врска помеѓу согорувањето и отсутноста поради болест, намалувањето на боледувањата може да биде поврзано со промените во организацијата на работата кои се случиле во 2014 година. Сепак, кај техничката поддршка не се забележува истиот тренд на намалување на отсуствата поради болест.

Објаснување на резултатите - подрачје на работа и исцрпеност

Истражувањето разгледува како различните работни услови и видови на работа влијаат на исцрпеноста на вработените. Новинарите и техничката поддршка на МТВ имаат различни обврски и одговорности, што може да доведе до различен степен на стрес и согорување. Иако и двете групи имаат знаци на согорување, новинарите се соочуваат со поголеми психо-физички барања, што може да резултира со повисок степен на согорување.

Организацијата на работата и боледувањата. Со промените во организацијата на работата може да се подобрат условите за работа, што може да влијае на намалувањето на отсуствата поради болест. Бидејќи многу други социјални и економски фактори влијаат на

боледувањата не е лесно да се поврзе синдромот на согорување со бројот на денови на боледување. Истражувањето покажува тренд на намалување на отсуствата во 2025година, што може да биде резултат на промените во организацијата на работата, иако кај техничката поддршка не е забележан истиот тренд.

ПРОВЕРКА НА ХИПОТЕЗАТА:

H1: Степенот на исцрпеност е резултат на организациска средина

Оваа хипотеза беше проверена преку анкетирање на две различни групи новинари од две различни земји. Истражувањето беше спроведено меѓу новинарите од Словенија на национално ниво и новинарите од Информативната програма на МТВ. Собраните податоци се погодни за изведување на заклучоци, бидејќи истражувањата во јавниот сектор често се засноваат на принципот на релативност, односно споредување на слични групи во слични услови.

Анкетирањето во Скопје беше спроведено во периодот од 27 август до 8 септември 2025 година, за време на летниот одмор, а податоците беа обработени од „Институтот за човечки ресурси“ во Словенија. Исто така, податоци од идентично истражување спроведено во Словенија беа преземени од „Институтот за човечки ресурси“ во Љубљана. Резултатите покажаа дека постои позитивна врска помеѓу средниот степен на исцрпеност (SSI) и сликата за себе условена со реализацијата (SPS), што значи дека со повисок степен на SPS, степенот на исцрпеност е поголем.

Кај македонските новинари, оваа условеност беше поголема. Самовреднувањето условено со реализација се однесува на тоа колку човек се цени и признава однадвор, во зависност од неговите постигнувања. Овој образец на самовреднување најчесто се формира во детството, кога родителите ја покажуваат својата љубов и поддршка само ако децата ги исполнат нивните очекувања. Кога возрасните се наоѓаат во слични околности, почнуваат да се обидуваат да ги исполнат овие очекувања, што може да доведе до исцрпеност.

Од истражувањето беше утврдено дека просечната слика за себе условена со реализацијата кај Македонските новинари е поголема отколку кај словенечките

(македонски новинари M=2,7705, словенечки новинари M=1,8563), додека просечната задоволеност од потребите кај словенечките новинари е нешто помала (M=3,0316) во споредба со македонските новинари (M=3,5410). Разликите во задоволувањето на основните потреби меѓу двете групи новинари најверојатно се последица на различниот начин на живот и работа. Помалото оптоварување на работната и животната средина, односно подоброто задоволување на основните потреби, влијае на тоа сликата за себе условена со реализацијата поретко да води до работохолизам и на крај до исцрпеност.

Исто така, истражувањето покажа дека во примерокот на новинари на МТВ има повеќе кандидати за исцрпеност, додека меѓу новинарите од Словенија има повеќе кандидати за работна исцрпеност (wornout). Кога околностите, како што е стравот од отпуштање, ги тераат вработените да работат прекумерно и да ги зголемат работните часови, тоа води до работна исцрпеност, зголемен број на повреди и болести предизвикани од стрес како што се висок крвен притисок, гастроентеролошки проблеми, намален имунитет, пад на концентрацијата итн.

Исцрпеноста се јавува кога човек премногу троши внатрешна енергија за да ја одржи стабилната слика за себе, која е условена со надворешни признанија. За исцрпеноста се карактеристични чувствата на замор, болести предизвикани од стрес, како и поголеми психолошки знаци: тешкотии во донесувањето одлуки, анксиозност, панични напади, депресивни симптоми, намалено самопочитување. За работохолизмот се зборува кога премногу работа води до конечен психофизички слом, што се манифестира како долговечен губиток на енергија, со силни знаци на анксиозност и депресија кои се менуваат со интензивни чувства на лутина. Можно е и појава на инфаркт или мозочен удар.

Низ анализата на резултатите беше утврдено дека постои значајна разлика во просечната слика за себе условена со реализацијата меѓу македонските новинари (M=2,7705) и словенечките новинари (M=1,8563). Ова покажува дека условеноста е повисока кај македонските новинари. Исто така, просечната задоволеност од потребите кај словенечките новинари (M=3,0316) е помала отколку кај македонските новинари

(M=3,5410), што може да се поврзе со различниот начин на живот и работа во овие две земји.

Со оглед на тоа што истражувањето беше спроведено во две различни организациски средини, може да се заклучи дека степенот на исцрпеност е резултат на организациска средина, што ја потврдува хипотезата: *Степенот на исцрпеност е резултат на организациската средина*.

H2: Подрачјата на работа влијаат на степенот на исцрпеност

Оваа хипотеза беше проверена во продолжение на истражувањето спроведено за потребите на оваа работа. По анкетирањето на новинарите од Информативната програма на МТВ, беа анкетирани и вработените во техничката служба на истата телевизиска куќа. Анкетите беа пополнувани од 10 до 19 мај 2025 година, преку веб-страницата, каде што беа и упатствата за пополнување на прашалниците. Податоците беа обработени од „Институтот за човечки ресурси“ во Словенија.

Според овие податоци, повеќето анкетирани не покажуваат знаци на согорување, односно никој не е во напредните фази на согорување, а 25% од нив се на првиот и вториот степен на согорување. Ниту еден од нив не е во третиот и четвртиот степен. Во примерокот нема согорени во вистинска смисла, односно нема работници во третиот и четвртиот степен, туку тие се на процесот на согорување бидејќи се во првиот и вториот степен, како што покажуваат резултатите од прашалникот. На страна 74 од истражувањето е утврдено дека 46% од примерокот на вработени во техничка служба се „незагрозени“, 28% се кандидати за согорување, 10% се работно исцрпени (wornout), а 16% се во процес на согорување.

Податоците добиени преку прашалникот исто така откриваат разлики во резултатите меѓу примероците на новинарите на МТВ и техничкиот персонал. Кај новинарите, има повеќе лица кои покажуваат знаци на согорување, а помалку работно исцрпени (wornout), и двапати повеќе се тие што согоруваат отколку во групата на техничка поддршка на телевизијата. Разликите во степенот на согорување меѓу овие две групи (новинари и

техничко персонал) се минимални, но статистички значајни и најверојатно се резултат на различни работни услови и оптоварувања, бидејќи нема значајни разлики во резултатите за сликата за себе и задоволството од потребите. На тој начин, хипотезата: *Степенот на исцрпеност зависи од подрачјето на работа* е потврдена.

H3: Организацијата на работа влијае на степенот на исцрпеност на вработените

Во последниве години, за синдромот на согорување се објавени илјадници истражувања. Светската здравствена организација во 2009 година предупреди дека треба да се преземат мерки за превенција на стрес и согорување на работните места, а во 2012 година издаде брошура со упатства. Податоците од Велика Британија и други европски земји покажуваат дека повеќе од половина од вработените имаат симптоми на раната фаза на согорување, а секој десетти вработен доживува крајна фаза на согорување која трајно го влошува неговите работни способности. Меѓународното работно биро во своите истражувања потврдува дека согорувањето и депресијата стануваат главни болести на професиите од 21 век.

Исцрпеноста на вработените може да биде една од причините за отсуствување од работа, иако тоа е тешко да се утврди, бидејќи отсуствувањето е сложен феномен. Во дискусиите и анализите, често се истакнува боледувањето како едно од главните причини за недостаток на продуктивност, неисполнување на обврските и нарушување на нормалниот процес на работа. За да се утврдат причините за отсуствување, треба да се започне од фактот дека отсуствувањето од работа поради болест и социјално-медицински причини е комплексен феномен на кој влијаат многу различни фактори, од кои само некои се директно поврзани со работните услови.

Феноменот на апсентизам (отсуство од работа) се однесува на вработени кои се непотребно и повторно отсутни од работа или избегнуваат да ја исполнат некоја обврска. Честото отсуствување од работа, ако не се работи за оправдани здравствени проблеми, туку за избегнување на работа, може да биде последица на: ослабен работен морал, незадоволство од платата, строги правила за работно време, нарушени меѓучовечки односи, особено со надредените. Кога апсентизам еднаш ќе се појави, обично се шири

меѓу вработените и предизвикува значително намалување на продуктивноста на тимот и организацијата како целина.

Факторите кои се поврзани со средината во која работникот работи и живее, а кои можат да влијаат на апсентизмот, вклучуваат: работни услови, квалитет на технологијата и квантитетот на работниот процес, нерационални работни режими, прекувремени часови, принудени позиции на телото за време на работа, прекумерно напнување на поединечни органи, работа во смени, нецелосно користење на годишни одмори, економска состојба на организацијата, лоши меѓучовечки односи и неправилен став на раководителите кон вработените и нивните проблеми.

Сите овие фактори, заедно со оние поврзани со здравствените служби и физичката и психичката состојба на вработените, го прават феноменот на апсентизам многу сложен за ефикасно оценување и предвидување.

Редовното следење и истражување на причините за отсуствување од работа, како и примена на принципи на професионална ориентација и селекција при изборот на занимања, е неопходно за да се спречи појавата на сериозни здравствени проблеми и работна исцрпеност.

8.1. Слика од себе условена од сфаќањето на новинарите од Словенија и Македонија.

Табела 6: Сликата за себе условена од сфаќањето на новинарите од Словенија и информативната програма на МТВ

Испитаници	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Слика од себе условена од реализацијата Новинари	61	2,7705	,87581	,11214
Новинари Словенија	87	1,8563	1,03193	,11063

Сликата за себе условена од реализацијата кај македонските новинари е во просек двојно повисока (M=2,7705) отколку кај словенечките новинари (M=1,8563). Испитаниците покажаа дека постои позитивна врска помеѓу средниот степен на исцрпеност (SSI) и

сликата за себе условена од реализацијата (SPS), што значи дека со повисок степен на SPS, степенот на исцрпеност е исто така поголем. Кај македонските новинари, ова условување е повисоко.

8.2. Просечно задоволство од потребите на новинарите од Словенија и Македонија

Просечното задоволство на потребите на словенечките новинари е малку пониско (M=3,0316) во споредба со македонските новинари (M=3,5410).

Табела 7: Просечно задоволство на потребите на македонските и словенечките новинари

Испитаници	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Задоволеност потребите	Новинари	61	3,5410	,65579	,08397
	новинари Словенија	87	3,0316	,75005	,0804

Според овие резултати, македонските новинари имаат подобро задоволени потреби, особено потребата за почит (M=3,75), интелектуалните (M=3,89) и емоционалните потреби (M=3,72). Разликите меѓу анкетираните групи, Словенечките и Македонските новинари, се првенствено последица на околностите на живеење и работата. Помалку оптоварување на работната и животната средина, т.е. подобро задоволување на основните потреби влијае на тоа да сликата од себе условена од реализацијата води до работохолизам и последователно согорување.

Табела 8: Ниво на задоволување на основните потреби на словенечките и македонските новинари

	Испитаници	N	Mean	Std. Deviation	Std.Error Mean
Материјални потреби	Новинари	61	3,10	,961	,123
	Новинари	87	3,08	,879	,094
Телесни потреби	Новинари	61	3,61	,988	,126
	Новинари	87	2,99	1,040	,111
Потреби за сигурност	Новинари	61	3,25	1,027	,132
	Новинари	87	2,98	1,181	,127
Чувствени потреби	Новинари	61	3,72	,985	,126
	Новинари	87	3,10	1,012	,108
Социјални потреби	Новинари	61	3,64	,895	,115
	Новинари	87	3,07	1,139	,122
Потреби за почитување	Новинари	61	3,75	,943	,121
	Новинари	87	3,34	,986	,106
Интелектуални потреби	Новинари	61	3,89	,798	,102
	Новинари	87	2,85	1,095	,117
Потреба за личен раст и усовршување	Новинари	61	3,38	,916	,117
	Новинари	87	2,84	1,088	,117

Исто така, може да се забележи дека другите потреби се подобро задоволени, иако разликата во задоволувањето на тие потреби можеби е мала.

8.3.Синдром на прегорување и слика за себе условени од реализацијата на техничката поддршка на МТВ

По прегледот на техничката поддршка, резултатите се класифицираат на четири степени, со што се покажува колку е изразен Синдромот на прегорување на надбубрежните жлезди (SAI) кај поединецот.

Табела 9: Стапка на прегорување на техничката поддршка на МТВ

Класа на изгореност					
		Frequency	Percent	Valid Percent	CumulativePercent
Valid	Без знаци	42	73.68	73.684	73.68
	1. Класа	14	24.56	24.561	98.25
	2. Класа	1	1.754	1.7544	100
	3. Класа	0	0	0	
	4. Класа	0	0	0	
	Тотал	57	100	100	

Повеќето немаат знаци на изгореност, односно никој не бил изгорен, а 25 проценти од нив се во прв и втор степен на изгореност, а ниту еден од нив не е во трет и четврт степен на изгореност.

Табела 10: Степен на прегорување, задоволување на потребите и слика за себе условена од реализацијата на техничка поддршка по пол.

GroupStatistics					
	Пол	N	Mean	Std. Deviation	Std.Error Mean
Степен на изгореност SAI	Машки	38	0.143	0.242	0.039
	Женски	16	0.316	0.3685	0.092
SPS	Машки	38	2.675	0.8861	0.144
	Женски	16	2.427	1.1262	0.282
Задоволеност на потребите	Машки	38	3.457	0.6487	0.105
	Женски	16	3.148	0.9544	0.239

Резултатите покажуваат дека има повеќе кандидати за прегорување кај женскиот пол. Во просек, има двојно повеќе кандидати за прегорување кај жените (M=0,316) отколку кај мажите (M=0,143), додека нема значајни разлики во сликата за себе условена од

реализацијата. Исто така, кога станува збор за задоволување на потребите, нема значајни разлики, но сепак машкиот пол има малку повеќе задоволени потреби.

Табела 11: Степен на прегорување, задоволување на потребите и слика за себе условена од реализацијата на техничка поддршка според возраста

	Старост	N	Mean	Std. Deviation	Std.Error Mean
Степен на изгореност SAI	До 20	4	0.185	0.1957	0.098
	20-30	9	0.138	0.1843	0.061
	30-40	27	0.249	0.2938	0.057
	40-50	12	0.031	0.0464	0.013
	Над 50	5	0.498	0.5616	0.251
	Тотал	57	0.203	0.2929	0.039
SPS	До 20	4	2.438	0.7527	0.376
	20-30	9	2.389	1.2304	0.41
	30-40	27	2.58	0.9497	0.183
	40-50	12	2.722	0.875	0.253
	Над 50	5	3.017	0.6703	0.3
	Тотал	57	2.608	0.9358	0.124
Задоволеност на потребите	До 20	4	3.625	0.6997	0.35
	20-30	9	3.514	0.5811	0.194
	30-40	27	3.444	0.8096	0.156
	40-50	12	2.99	0.7219	0.208
	Над 50	5	2.975	0.6638	0.297
	Тотал	57	3.331	0.7528	0.1

Според возраста, резултатите за прегорување, исто така, се разликуваат. Кај испитаниците од техничка поддршка до 20 години, степенот на прегорување е во просек M=0,185, кај оние од 20 до 30 години M= 0,138, кај оние од 30 до 40 години M= 0,249, кај оние од 40 до 50 години M=0,031, кај оние над 50 години M= 0,498. Постарите луѓе и луѓето со подолго

работно искуство имаат тенденција да бидат позадоволни од своите работни места од оние со помалку искуство. Ова е затоа што со текот на времето лицето станува подобро во својата работа, постигнува подобри резултати и затоа е подобро наградено.

Табела 12: Просечна слика за себе условена од реализацијата и кандидатите со и без знаци на прегорување од техничка поддршка

Без знаци – Со знаци на изгореност Crosstabulation	На СПС	Под и над просекот		
			СПС под и над просекот	Тотал
			Под просекот	Над проескот	Под проескот
Без знаци и со знаци на изгореност	Без знаци	Count	26	16	42
		% of Total	45.61	28.07	73.68
	Со знаци	Count	6	9	15
		% of Total	10.53	15.789	26.32
Тотал		Count	32	25	57
		% of Total	56.14	43.86	100

Во примерокот нема согорени луѓе во вистинска смисла, односно не се во трет и четврт степен на прегорување, но има луѓе во процес на согорување во прв и втор степен, како што покажуваат резултатите од прашалникот. Според овие податоци, 26 технички вработени не се изложени на ризик, 16 од нив се кандидати за прегорување, шест од нив се исцрпени, а 9 од нив се прегоруваат, односно се во процес на прегорување.

Табела 13: Просечна слика за себе условена од реализацијата според полот

СПС под и над просекот	Пол	Mean	Std. Deviation	N
Под просекот	Машки	0.127	0.22	21
	Женски	0.208	0.22	11
	Тотал	0.155	0.22	32
Над просекот	Машки	0.192	0.278	20
	Женски	0.554	0.534	5
	Тотал	0.264	0.361	25
Тотал	Машки	0.159	0.249	41
	Женски	0.316	0.369	16
	Тотал	0.203	0.293	57

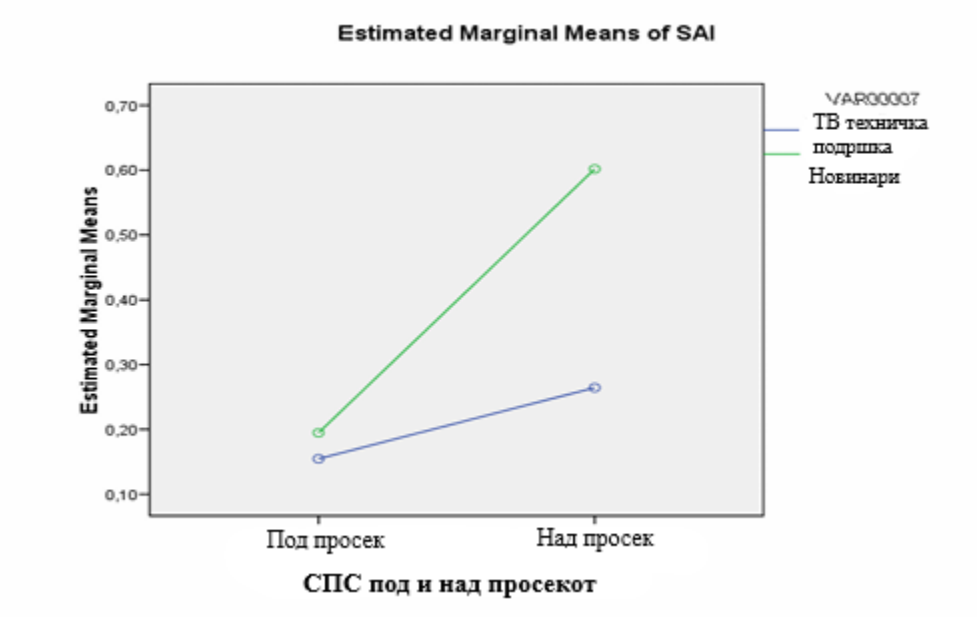
Потпросечната (СПС) слика за себе условена од реализација, кај жените е M=0,208, а над просекот е M=0,554. Потпросечната СПС кај мажите е M=0,127, а натпросечната слика за себе условена од реализација е M=0,192. Овие податоци откриваат дека повеќе кандидати за прегорување од анкетираните, се жените од техничката поддршка.

Табела 14: Просечна прегореност на новинарите и техничката поддршка

Без знаци – со знаци на изгореност на СПС под и над просекот VAR00007 Crosstabulation					
VAR00007			СПС под и над просекот		Тотал
			Под просекот	Над просекот	Под просекот
ТВ-техничка поддршка	Без знаци	Count	26	16	42
		% of Total	45.61404	28.07018	73.68421
	Со знаци	Count	6	9	15
		% of Total	10.52632	15.78947	26.31579
		Count	32	25	57
		% of Total	56.14035	43.85965	100
Новинари	Без знаци	Count	20	16	36
		% of Total	33.89831	27.11864	61.01695
	Со знаци	Count	5	18	23
		% of Total	8.474576	30.50847	38.98305
		Count	25	34	59
		% of Total	42.37288	57.62712	100

Во случајот со техничката поддршка, 46% не се загрозени т.е. без знаци на прегорување и со слика за себе условена од реализација под просекот, односно 28% се кандидати за прегорување, 10% се исцрпени од работа и 16% се прегорени, т.е. во процес на прегорување. Меѓу новинарите, 34% не се изложени на ризик, 27% се кандидати за прегорување, 8% се исцрпени и 31% се во процес на прегорување.

Графикон: Новинари и техничка поддршка со и без прегорување



Заклучок од хипотезите

Иако податоците не упатуваат директно на тоа дека боледувањето е последица на исцрпеност на работното место, намалувањето на бројот на новинари на боледување може да биде резултат на организациските промени кои се случиле во 2014 година. Со тоа делумно се потврдува хипотезата дека организациските промени можат да имаат значителен ефект врз здравјето и присуството на работа на вработените.

Број на вработени во техничката служба на МТВ на боледување (2016-2020)

Вработени кои се запишале на боледување:

Година	*Јануари*	*Февруари*	*Март*	*Април*	*Мај*	*Јуни*	*Јули*	*Август*	*Септември*	*Октомври*	*Ноември*	*Декември*
2016	16	15	13	25	20	16	20	15	25	19	24	25
2017	30	32	36	42	26	33	32	44	44	44	35	43
2018	40	46	37	40	36	44	46	40	33	29	36	39
2019	28	31	24	25	36	41	36	31	41	31	40	44
2020	29	27	25	25	56	29	21	18	30	X	X	X

Бројот на вработени на боледување во техничката служба, според овие податоци, во некои месеци е двојно поголем во споредба со бројот на новинарите на боледување во Информативната програма. Тоа најверојатно е последица на збирните податоци за техничката поддршка на телевизијата, која се води на едно место, додека во првиот случај станува збор само за дел од организационата целина, Информативната програма.

Во овој случај, тешко е да се утврди дали постои причинско-последична врска помеѓу исцрпеноста или согорувањето на работа и бројот на вработени на боледување.

Од анализата на резултатите се гледа дека испитаниците покажале позитивна врска помеѓу средниот степен на исцрпеност (SSI) и сликата за себе условена со реализацијата (SPS), што значи дека со повисок степен на SPS, повисок е и степенот на исцрпеност. Се гледа дека сликата за себе условена со реализацијата кај македонските новинари е поголема (M=2,7705), отколку кај словенечките (M=1,8563). Резултатите покажуваат дека кај македонските новинари оваа условеност е повисока. Кога околностите тераат на прекумерен труд, како на пример стравот од отпуштање, кога се зголемува бројот на работни часови, сето тоа води до работна исцрпеност. Вработените чувствуваат дека се преморени, фрустрирани, се зголемува бројот на работни повреди и болести предизвикани од стрес, како што се зголемен крвен притисок, гастроентеролошки проблеми, намален имунитет, намалена концентрација. За согорувањето и исцрпеноста се говори кога внатрешните сили, за да ја одржат стабилната слика за себе, која е зависна од продуктивното самовреднување на егото, водат кон работохолизам и исцрпување.

Просечното задоволство на потребите на словенечките новинари е нешто пониско (M=3,0316) во однос на македонските новинари (M=3,5410). Македонските новинари, според овие резултати, имаат подобро задоволени потреби, особено потребите за почитување (M=3,75), интелектуални (M=3,89) и сетилни потреби (M=3,72). Разликите помеѓу анкетираните групи, словенечките и македонските новинари, пред се последица на животните и работните околности. Помалото оптоварување на работната и животната средина, односно подобрата задоволеност на основните потреби, влијае на тоа што сликата за себе условена со реализацијата поретко води кон работохолизам и последично согорување. Исто така, може да се забележи дека и другите потреби се подобро задоволени, иако разликата во задоволувањето на овие потреби можеби не е голема.

Со тоа се потврдува хипотезата: Степенот на исцрпеност е резултат на организациската средина.

Во секој однос се вложува одредена количина енергија, а најмногу се вложува во односите со луѓето и работата. Во замена се очекува тие односи да задоволат делумно основните потреби. Ако се стави фокус на работните околности и потребите што треба да се задоволат, потребна е одговарачка плата за вложениот труд, исто така позитивна потврда за добро извршената работа, што претставува потреба за прифаќање. Потребни се релативно стабилни работни услови, контрола над работното опкружување, јасно добивање задачи и потреба за разбирање.

Повеќето од техничката поддршка нема знаци на согорување, односно никој не е согорен, а 25% од испитаниците се во прв и втор степен на согорување, додека никој не е во трет и четврт степен на согорување. Резултатите покажуваат дека има повеќе кандидати за согорување кај женскиот пол, иако жените учествувале со двојно помал број во анкетата. Кај жените, резултатот е повисок (M=0.316), отколку кај мажите (M=0.143). Просекот на согорување се разликува во зависност од возраст. До 20 години M=0.185, од 20 до 30 години M=0.138, од 30 до 40 години M=0.249, од 40 до 50 години M=0.031, а повеќе од 50 години M=0.498.

Во примерокот нема вистински прегорени лица, односно ги нема оние во третиот и четвртиот степен на согорување, туку лицата се во процес на согорување во првиот и вториот степен, како што покажуваат резултатите од анкетата. Според овие податоци, 26 вработени во техничката поддршка се незагрозени, 16 се кандидати за согорување, 6 се работно исцрпени, а 9 се изгорени, односно се во процес на согорување. Под просекот, сликата за себе условена со реализацијата кај жените е во просек M=0.208, додека над просекот е M=0.554. Под просекот, сликата за себе условена со реализацијата кај мажите е M=0.127, додека над просекот M=0.192. Овие резултати го потврдуваат фактот дека што е повисок SPS, повисок е и степенот на исцрпеност. Во овој случај, може да се каже дека условеноста е повисока кај жените отколку кај мажите, бидејќи се гледа дека во примерокот на анкетираните жени има повеќе кандидати за согорување.

Кај техничката поддршка, 26 испитаници се незагрозени, односно без знаци на согорување и со слика за себе условена со реализацијата под просекот, 16 се кандидати за согорување, 6 се работно исцрпени и 9 се согорени, односно се во процес на согорување. По анкетата на вработените во техничката служба на МТВ, резултатите од прашалниците се споредени со резултатите од прашалниците на новинарите на истата медиумска куќа. Кај новинарите, 20 се незагрозени, 16 се кандидати за согорување, 5 се работно исцрпени, а 18 се во процес на согорување. Од овие резултати се гледа дека во примерокот на новинарите двапати повеќе од нив се согорени, односно се во процес на согорување, отколку во примерокот на техничката поддршка.

Разликите во степенот на согорување помеѓу овие два примерока, односно примерокот на новинари и примерокот на вработени во техника, се минимални, но статистички значајни и најверојатно се резултат на различни работни услови (оптоварувања), бидејќи нема значајни разлики во резултатите на сликата за себе и задоволството од потребите. Во примерокот на новинари, сепак, има повеќе лица со знаци на согорување, меѓу нив има помалку работно исцрпени (wornout), а двапати повеќе се согорени отколку во групата на телевизиска техничка поддршка. Со тоа е потврдена хипотезата: Степенот на исцрпеност зависи од полето на работа.

Во самовреднувањето условено со реализацијата се зборува дека човек се цени толку колку што добива надворешни признанија за своите достигнувања. Тоа се формира кај сите луѓе кои биле одгледувани со условена љубов од страна на родителите, кои им ја покажувале љубовта само кога ќе ги исполнат нивните очекувања. Секој пат кога човек ќе се најде во околности кои се емотивно слични на очекувањата и барањата на родителите, почнува да се труди прекумерно, работи и на крајот се прегорува. За прегорувањето се карактеристични заморот и болести предизвикани од стрес. За оваа состојба се карактеристични следниве психолошки знаци: отежнато одлучување, тегобност, панични напади, чувство на замор, депресивни знаци, опаѓање на самопочитувањето. За согорување се вели кога прекумерното исцрпување и работохолизмот водат до конечен психофизички слом, што се манифестира како долго губење на енергија, со силни анксиозни и депресивни знаци, кои се менуваат со интензивни чувства на гнев а исто така може да се појават и инфаркт или мозочен удар.

Работната исцрпеност се спречува и со стекнување нови вештини, бидејќи тогаш работата станува полесна. Вештините помагаат за полесно совладување на оптоварувањата и стресните ситуации. Спречувањето на согорувањето бара, пред се, психотерапевтска помош која е фокусирана на формирање на подобра и по стабилна позитивна слика за себе. Затоа, би било препорачливо за оние кои ги препознаваат знаците на согорување кај себе, да побараат психотерапевтска помош за да го запречат процесот на самоисцрпување односно согорување.

Исцрпеноста кај вработените може да биде и еден од причините за отсутност од работа, иако тоа е тешко да се утврди, бидејќи феноменот на отсутност од работа е многу сложен. Во дискусиите и анализите речиси секогаш се истакнува боледувањето како еден од причините за ниската продуктивност, неисполнување и нарушување на нормалниот работен процес. При барањето на причините за вакво состојба треба да се започне од фактот дека отсутноста од работа поради болест и социјално-медицински причини е комплексен феномен на кој влијаат многу различни фактори, од кои само некои се директно поврзани со појавата на работното место.

Факт е дека делумно боледувањето може да биде условено и со појави кои не се медицински оправдани. Апсентизам е однесување на вработениот кое се манифестира преку неоправдано и повторено отсутност од работа или избегнување некоја обврска. Честото отсуствување од работа, ако не се работи за оправдани здравствени проблеми, туку за избегнување на доаѓање на работа, може да биде последица на: ослабен работен морал, незадоволство од некои аспекти на работното место, строги прописи за работното време, нарушени меѓучовечки односи, посебно односите со надредените.

Кога еднаш ќе се појави, апсентизмот обично се проширува меѓу вработените и предизвикува видлив пад на продуктивноста на тимот и на организацијата во целина. Следењето на трошоците од отсутност од работа им овозможува на организациите да утврдат можно заштедување кое може да се оствари вложувајќи во соодветни програми за намалување на отсуствата.

ЗАКЛУЧОК

Синдромот на согорување на работното место е многу важна област на научно истражување поради неговиот значаен финансиски и социјален ефект кој произлегува од незадоволството на вработените со работното место и последиците на физичкото и психичкото здравје на вработените. Според наведените резултати може да се заклучи дека на степенот на исцрпеност на вработените влијае врз организациската средина.

Резултатите кај словенечките и македонските новинари во некои сегменти не се многу различни, но сепак поголема исцрпеност покажуваат новинарите од Македонија. Резултатите од двете групи новинари се осврнуваат во првиот степен на исцрпеност на тро-степената скала. Постојат разлики и во задоволувањето на потребите, просечното задоволување на потребите кај словенечките новинари е нешто помало во однос на македонските новинари. Разликата во задоволувањето на основните потреби помеѓу двете групи новинари од Македонија и Словенија пред сè е последица на работното и животното опкружување. Македонските новинари, според овие резултати, имаат подобро задоволени потреби за почитување и интелектуални потреби. Помало оптоварување на работното и животното опкружување односно подобра задоволеност на основните потреби која влијае на сликата за себе.

Во овој случај не треба да се занемари културата на двете земји која веројатно делумно влијаела и на резултатите од истражувањето. Често причината за согорување е и сликата за себе која вклучува претстави, доживувања и вреднувања на себе личноста која има синдром на согорување обично има просечна слика за себе која често е условена.
Тоа значи дека човекот се цени толку колку што од надворешниот свет добил признанија за она што го направил. Согорувањето може да се разбере кога трудот е неуспешен на патот до постигнување на посакуваните резултати, што е составен дел на самовреднувањето како начин за зачувување на стабилната слика за себе.
Синдромот на согорување означува растечко незадоволство од сопственото работно место и опкружувањето како и од професионалната или семејната улога или атмосферата во непосредната околина. Тој се предизвикува од долготрајна изложеност на силни стресови, најчесто во ситуации со големи очекувања што ги наметнува работата. Согорувањето на

работното место е слично на синдромот на хроничен замор, но при тоа се менува и ставот кон работата, што не е карактеристично за заморот. Ако некој ги препознае овие карактеристики кај себе, препорачливо е да се консултира со стручна личност која би помогнала во совладувањето на стресот бидејќи синдромот на согорување е психичко, но и физичко нарушување. Важно е навреме да се препознае неговото настанување, пред да претставува сериозна опасност за здравјето и за секојдневните општествени улоги. Изразена демотивација, апатија, професионална безнадежност, отсуство на работна енергија кај работниците погодени од овој синдром, покрај психолошките детерминанти, најдлабоко се условени од сложената природа на моралната структура на конкретната личност. Фокусирајќи се на несомнено постојните емотивни карактеристики на професионалното согорување, претставени во емотивните празнини и тешкотиите како депресија, анксиозност, чувство на губење на смислата за живот придружено со апатија, тага и беспомошност, доживување на безвредност, губење на самопочит и самоувереност, чувството на тага и страв, се поедноставува и едностранo се толкува повеќедимензионалната природа на оваа појава.

Примерокот покажува дека сликата за себе кај словенечките новинари е помалку условена со работата, додека нивното работно и животно опкружување се повеќе оптоварени.

Затоа кај нив доминира wornout, односно работна исцрпеност. Во примерокот на македонските новинари, пак, постојат повеќе кандидати за burnout, односно за согорување, бидејќи нивното самопочитување повеќе зависи од работата, а околината веројатно овозможува поголеми сетилни потврди. Долготрајната изложеност на тешки работни услови, кои ги карактеризираат ограничените можности на работниците во однос на реалните барања, зголемениот обем на работа, неразвиената институционална структура, материјалната оскудност, недостатокот на простор и стручни лица, доведуваат до физичка, емотивна и ментална исцрпеност на вработените во оваа област.

Разликите во резултатите најверојатно се последица на влијанието на различните национални култури. Влијанието на националната култура на теоријата и практиката на менаџментот започнало да се истражува во 80-те и 90-те години на 20-тиот век. Истражувањата откриваат врски помеѓу димензиите на националната култура и различни

менаџерски концепти, техники или методи. Во овие истражувања, исто така, се утврдуваат врските помеѓу специфичната национална култура и одредени компоненти на менаџментот и организацијата на претпријатието. До сознанијата за овие врски се доаѓа преку споредба на менаџментот на слични организации во различни земји и национални култури. Се претпоставува дека различните резултати од анкетите на новинарите се резултат на различните култури на двете држави.

Во продолжение на истражувањето, анкетираните се вработените во техничката служба на МТВ чиј резултат потоа беше спореден со резултатите од анкетите на новинарите. Утврдено е дека во примерокот на новинари од МТВ има повеќе лица кои имаат знаци на согорување, но помалку работни исцрпени (wornout), а двапати повеќе новинари согоруваат во споредба со групата на техничка поддршка на МТВ. Разликите во степенот на согорување меѓу овие два примерока се минимални, но сепак статистички значајни, најверојатно поради различните работни услови (оптоварувања), бидејќи нема значајни разлики во резултатите за сликата за себе и задоволувањето на потребите. Овие резултати од истражувањето потврдуваат дека областите на работа влијаат на степенот на исцрпеност, бидејќи истражувањето беше спроведено во истата организациска средина. Меѓутоа, тешко е да се утврди дали исцрпеноста на работното место влијае на зголемениот број на часови боледување. Понекогаш, феномените на отсуство од работа поради болест се многу сложени и е тешко да се утврди обемот и големината на секој причинител, вклучувајќи го и фактот дека некои боледувања може да бидат и неосновано медицински оправдани. Разбирливо е дека боледувањата не можат целосно да се елиминираат, но сигурно е дека нешто може да се направи за да се намалат и сведат во границите на кои има објективно оправдување. Меѓутоа, присуството на работа не мора да значи и посветеност на работата. Многумина доаѓаат на работа, но не ги извршуваат своите обврски како што треба и навремено.

Современа организација и управување со потенцијалите на вработените

Современите организации ја ставуваат нагласената важност на луѓето и управувањето со нивните потенцијали. Особено се истакнува довербата во способностите на вработените, бидејќи силата на претпријатието лежи во способностите на сите вработени.

Организациите се рамка во која секој поединец остварува свои визии и цели. Меѓутоа, со

своето функционирање организацијата не избегнува да ја ограничи слободата и спонтаното однесување на своите членови, наметнувајќи им одредени улоги и норми. Ова ограничување на спонтаноста во однесувањето може да се смета за едно од основните обележја на интеракцијата помеѓу организацијата и личноста.

Погледнат од аспект на односот меѓу личноста и организацијата, може да се воочат две спротивставени тенденции. Цивилизиран човек настојува да се ослободи од прекумерната институционализација, да се оддалечи од организацијата и да се однесува спонтано. Оваа тенденција оди од организацијата кон слободата.

Мотивација и задоволство на работното место. Мотивацијата во организацијата подразбира побудување или постоење на причина која предизвикува желба за работа и за постигнување работни резултати. Активноста и однесувањето на луѓето секогаш се поткрепени од одредени причини и цели кои поттикнуваат креативност и активности. По задоволувањето на основните егзистенцијални потреби, мотивите можат да бидат многу различни. Просечното задоволување на потребите кај словенечките новинари е нешто помало во однос на македонските новинари, што најверојатно е резултат на различното работно и животно опкружување.

Јавниот сектор и менаџмент. Менаџерите во јавниот сектор извршуваат своја дејност во специфични услови. Тие имаат помалку права и слободи на дејствување од своите колеги во приватниот сектор, бидејќи нивното делување е ограничено од страна на носители на јавниот интерес. Значајот на јавниот сектор е што преку него се остваруваат јавните интереси кои се значајни за целото општество. Во тој контекст, особено е важно да се разгледаат одредниците на јавниот интерес, без да се доведе во прашање самата дејност.

Бенчмаркинг и мотивација. Бенчмаркингот обезбедува многу предности и значително помага при проектирање на деловни цели и управување со промените. Тоа е процес на воведување промени во организацијата со цел континуирано подобрување на деловната ефикасност и утврдување на лидерите на пазарот. Бенчмаркингот не е едноставно копирање на начини на работа, туку процес на прилагодување туѓи ефикасни решенија на сопствените потреби.

Теорија на синдромот на согорување. Мотивацијата на оние кои согоруваат поврзана е со тоа какви луѓе сакаат да бидат во очите на другите за да се чувствуваат добро. Одгледувањето што ја става на прво место потребата на другите и извонредни резултати (перфекционизам) води до тоа што човек се задоволува само од очекувањата на другите, додека неговите сопствени потреби остануваат незадоволени. Овие луѓе стануваат најодговорни и најзафатени работници, но нивните основни потреби се игнорирани, што води до исцрпување и согорување.

Превенција на синдромот на согорување: Истражувањето потврдува силна поврзаност помеѓу негативните ефекти на согорувањето и задоволувањето на основните потреби. Синдромот на согорување води кон негативни ефекти кога сите три групи причини се комбинираат: социо-економската средина, животната и работната средина, како и личните карактеристики. Се наведуваат три клучни предизвикувачи: промена на статусот на вработените, индивидуалност која влијае на сликата за себе и немоќ за влијаење на поширокото општествено опкружување.

Резилиенција и соочување со стрес. Резилиенцијата е трајна сила на личноста која ѝ помага да се издигне над животните тешкотии и да изгради ефективен стил на справување со проблемите на емоционален и физички здрав начин. Седум главни резилиенции се препорачуваат како најефикасни превентивни средства за надминување на професионално истоштување и самоуништување. Тоа се: увид, независност, однос, иницијатива, креативност, хумор и морал. Синдромот на согорување на работното место се јавува кај лица кои биле континуирано изложени на стресори во текот на подолг период. Овој синдром настанува кога вработените, кои се посветени на својата работа, сфаќаат дека нивните жртви не биле доволни за да ги постигнат посакуваните резултати. Истражувањето на согорувањето има за цел да помогне при создавање поквалитетен работен живот за вработените и да ги поддржи менаџерите да ја подобрат организацијата на работата и да покажат поголема внимание на човечките ресурси.

Мерењето на степенот на исцрпеност е важен индикатор за одржливоста и ефикасноста на организациите, особено во јавниот сектор. Тоа се однесува на мерењето на нивото на

замор, стрес или преоптовареност кај вработените, како и на потенцијалните негативни ефекти врз нивната продуктивност, мотивација и здравје.

Степенот на исцрпеност како функција која влијае врз развојот на организациите од јавниот сектор има повеќе аспекти:

1. Психолошки и емоционален стрес

Исцрпеноста може да предизвика сериозни последици за менталното здравје на вработените. Во јавниот сектор, каде што често има висок притисок за постигнување резултати, тоа може да резултира со:

- намалување на мотивацијата,
- зголемен број боледувања и
- лоша психолошка состојба на вработените (депресија, анксиозност).

Сето ова негативно влијае на продуктивноста и развојот на организацијата, бидејќи вработените не се во можност да ги исполнија своите задачи на ефикасен и креативен начин.

2. Поништување на креативноста и иновациите

Исцрпеноста може да ја задуши способноста за иновации и креативност, што е клучно за прогресот и адаптирањето на организациите во јавниот сектор. Наместо да размислуваат иновативно и да се фокусираат на подобрување на процесите, вработените се концентрираат на „преживување“ на секојдневните задачи.

3. Продуктивност и ефикасност

Долгорочната исцрпеност води до намалување на продуктивноста и ефикасноста на организацијата. Вработените, кога се исцрпени, не се во состојба да ги извршуваат своите задачи на највисокото можно ниво. Во јавниот сектор, ова може да има сериозни последици за квалитетот на услугите кои се обезбедуваат на граѓаните.

4. Мотивација и задоволство од работата

Исцрпеноста ја намалува мотивацијата, што води до зголемена стапка на отсуства и откази. Вработените во јавниот сектор кои се исцрпени може да се чувствуваат демотивирани, што резултира со намалено задоволство од работата и пониска посветеност на организацијата.

5. Превентивни мерки и управување со исцрпеноста

За да се намали степенот на исцрпеност, организациите во јавниот сектор треба да воведат стратегии и политики кои:

- промовираат добра работна атмосфера и баланс помеѓу работата и личниот живот;
- овозможуваат обуки и поддршка за менаџирање на стрес;
- воведуваат флексибилни работни услови и одмори;
- се фокусираат на признавање и наградување на напорната работа на вработените.

6. Долгорочен ефект на развојот на организацијата

Кога организациите успешно го менаџираат степенот на исцрпеност на своите вработени, тие можат да постигнат:

- поголема стабилност и ефикасност,
- подобро здравје и благосостојба на вработените,
- повисоки нивоа на задоволство од работата и мотивација и
- поголема посветеност и посветеност кон организациските цели.

На овој начин организациите можат да продолжат со својот развој, да ги достигнат своите цели и да обезбедат повисок квалитет на јавните услуги.

7. Методи за мерење на исцрпеност

- Анкети и прашалници. Користење на стандардизирани прашалници како што е Maslach Burnout Inventory (MBI) кој оценува три главни компоненти на

исцрпеноста: емоционално исцрпување, деперсонализација и намалена лична постигнатост.

- Интервјуа и обуки. Стручни лица може да водат интервјуа со вработените или да организираат обуки за идентификување на знаците на исцрпеност и начини за справување со истото.

Како што се развиваат организациите во јавниот сектор, важно е да се обезбедат услови за превенција на исцрпеноста и за постигнување долгорочен успех. Стратегиите за управување со исцрпеност треба да бидат интегрирани во културата на организацијата и во нејзината стратегија за развој.

Користена литература

1. Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing.
2. Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
3. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
4. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
5. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
6. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
7. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
8. Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive*. HarperBusiness.
9. Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public Finance in Theory and Practice*. McGraw-Hill.
10. Lane, J.-E. (1995). *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*. Sage Publications.
11. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press
12. Duguit, L. (1911). *Law in the Modern State*. George Allen & Unwin.
13. Hauriou, M. (1925). *Principes de droit public*. Sirey
14. Duguit, L. (1911). *Law in the Modern State*. George Allen & Unwin.
15. Hauriou, M. (1925). *Principes de droit public*. Sirey
16. Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, 69(1), 3–19.
17. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
18. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
19. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row
20. Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. Harper & Row.
21. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
22. Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review.
23. McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
24. Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. New York: Longmans, Green and Co
25. Ćamilović, E., & Vujić, V. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za menadžment.
26. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
27. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
28. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
29. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2001). *HR Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business Press.
30. Aranđelović M., Jovanović J., Medicina rada, Medicinski fakultet, Niš, 2009

31. Assor, A., Roth, G., Deci, E. L., The Emotional Costs of Parents' Conditional regard, 2004
32. Ajduković, D., Izvori profesionalnog stresa i sagorijevanja pomagača; Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača, Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 1996
33. Ajduković, M., Sindrom sagorijevanja na poslu; Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača, Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 1996
34. Bučar F., Uvod u javno pravo, Ljubljana pravna fakulteta, 1969
35. Buffelan, J.P., Hauriou M., Presis de droit administrative
36. Buunk, B. P., Schaufelli W. B., Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being. European Review of Social Psychology, 1999
37. Carter McNamara, PhD: Guide to Leadership and Supervision, Introduction to Management and Supervision, 1999
38. Cook S., Practical Benchmarking, London, 1995
39. Cunradi CB, Greiner BA, Ragland DR, Fisher J. Alcohol, stress-related factors, and short term absenteeism among urban transit operators. J Urban Health, 2005
40. Čizmić S., Ljudski faktor, Institut psihologije, Beograd, 2006
41. Ćamilović S., Vujić V., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, 2007
42. Deci, E.L., Ryan, R.M., Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New York: Plenum, 1985
43. Dedeić G., Sindrom sagorevanja na radu, Vojnomedicinska akademija, Beograd, Vojnosanitetski pregled, 2004
44. Drucker P., Moj pogled na menadžment; Ideje koje su unapredile menadžment, Adizes, Novi Sad, 2006
45. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York, 1960
46. Dulanović Ž., Jaško O., Organizaciona struktura i promene, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007
47. Dulanović Ž., Jaško O., Osnovi organizacije poslovnih sistema, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2008
48. Duguit L., Traite de droit constitutionnel, Paris, 1921, 1929
49. Duguit L., Souverainete et liberte, Paris, 1922
50. Đorđević S., Vlast u akciji, svet javnih usluga, Fakultet političkih nauka, Čigoja štampa, Beograd, 2008
51. Đorđević V., Morbiditetni apsentizam (metodologija, epidemiologija, prevencija), Nova prosveta, Beograd, 1990
52. Ekstedt M, Fagerberg I., Lived experiences of the time preceding burnout. J Adv Nurs, 2005
53. Eck, P. C., Wilson L., Adrenal Insufficiency, 2004
54. Ferfila B., "Teme iz vladne ekonomike in vladnih politik", Delavna enotnost, Ljubljana, 1994
55. Ford R.C., Fottler M.D., Empowerment: A Matter of Degree, Academy of Management Executive, 1995
56. Foster G.M., Peasant Society and the Image of Limited Good, American Anthropologist, 1965

57. Freudenberger, H. J., Staff Burnout, Journal of Social Issues, 1974
58. Gil-Monte PR., Factorial validity of the Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS) among Spanish professionals. Rev Saude Publica, 2005
59. Hallsten, L., Josephson, M., Torgén, M., Performance-based self-esteem. A driving force in burnout process and its assessment, Arbete och Halsa, 2005
60. Handy, C.B., Understanding Organizations, Harmondsworth: Penguin Books, 1993
61. Heim, C., Ehlert, U., Hellhammer, D. H., The potential role of hypocortisolism in the pathophysiology of stress-related bodily disorders, Psychoneuroendocrinology, 2000
62. Huibers, M. J., Beurskens, A. J., Prins, T., Fatigue, burnout, and chronic fatigue syndrome, Occupational Environment Medicine, Jun, 2003
63. Hofstede G., Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?, Organizational Dynamics, Summer, 1980a
64. Hofstede G., Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, CA: SAGE Publications, 1980
65. Hofstede G., Cultures and Organizations: Software of the Mind, New York: McGraw Hill
66. Petričković M., Etička kauzalnost sindroma profesionalnog izgaranja i slobodne volje u socijalnom radu, Fakultet političkih nauka, 2010
67. Pflanz S., Psychiatric illness and the workplace: perspectives for occupational medicine in the military. Mil Med, 1999
68. Priebe S, Fakhoury WK, Hoffmann K, Powell RA. Morale and job perception of community mental health professionals in Berlin and London. Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol, 2005
69. Pfenning, B., Hüsch, M., Determinanten und Korrelate des Burnout-Syndroms: Eine meta-analytische Betrachtung [Determinants and correlates of the burnout syndrome: A meta-analytic approach]. (Master's Thesis). Berlin: Freie Universität Berlin, Psychologisches Institut, 1994
70. Pruessner, J. C., Hellhammer, D. H., Kirschbaum, C, Burnout, perceived stress, and cortisol responses to awakening, Psychosomatic Medicine, 1999
71. Pruessner, J. C., Hellhammer D. H., Kirschbaum, C. & Meinlschmid, G. (2003). Two formulas for computation of the area under the curve represent measures of total hormone concentration versus time-dependent change, Psychoneuroendocrinology, 28, 916-931
72. https://24hr.mk/burnout
73. https://www.ubavinaizdravje.mk/zhivoten-stil
74. https://cup.org.mk/publication/what-kind-of-public-sector-do-we-have
75. https://cup.org.mk/publication/Kolkav_i_kakov_javen_sektor_imame_MK.pdf
76. [1] http://mtsp.gov.mk/content/pdf/zakoni/2019/27,5-Zakon%20za%20zastita%20od%20diskriminacija.pdf, Закон за спречување и заштита од дискриминација, член 21.
77. Subotić D., Novi javni menadžment, IPS, Beograd, 2010
78. Subotić D., Redizajniranje javne uprave i menadžment ljudskih resursa, IPS, Beograd, 2010
79. Šmidrovnik J, "Teoretične osnove", Univerzum, Ljubljana, 1985
80. Thomas NK, Resident burnout, JAMA, 2004
81. Torrington D., Hall L., Taylor S., Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2004

82. Varadaraj, R., Cooper, A. J., Addison's disease presenting with psychiatric symptoms, Am J Psychiatry, 1986
83. Sheldon, K.M., Elliot, A.J., Kim, Y., and Kasser T., What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs, Journal of Personality and Social Psychology, 2001
84. **Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016).** *Burnout in the workplace: A psychological perspective*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 31, 1-34.
85. **Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004).** *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
86. **Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Verhoeven, L. (2005).** *Work and individual factors as predictors of burnout and engagement: A study among primary school teachers*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 310-323.
87. **Mayo Clinic (2020).** *Burnout symptoms and causes*. Mayo Clinic Health Information
88. **World Health Organization (2019).** *Mental health in the workplace: Information sheet*. WHO.
89. **Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007).** *The job demands-resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
90. **Stoner, A.H., & Wankel, C.H. (1986).** *Management*. Prentice Hall International, London
91. **Schein, E. (1992).** *Coming to a new awareness of organisational culture*. Sloan Management Review.
92. **Setnikar-Cankar, S., Klun, M., & Pevcin, P. (2005).** *Ekonomika javnega sektorja in proračunsko financiranje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
93. **Stoner, A.H., & Wankel, C.H. (1986).** *Management*. Prentice Hall International, London
94. **Mihailović, D. (2008).** *Psihologija u organizaciji*. Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
95. **Mihailović, D. (2010).** *Psihologija rada i organizacije*. Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
96. **Milisavljević, M. (1997).** *Osnovi strategijskog menadžmenta*. Megatrend, Beograd.
97. **Osland, J., Kolb, D., & Rubin, I. (1995).** *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey
98. **Osborn, D., & Gaebler, T. (1992).** *Reinventing Government*. A William Patric Book, Addison Wesley Publishing Company.
99. Kahn J, Langlieb A, Mental health and productivity in the workplace: a handbook for organizations and clinicians. San Francisco: Jossey-Bass; 2003.
100. Katz D., Kahn R.L.: The Social Psychology of Organizatioons, Wiley, 1966