МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

Факултет за економија и организација на претприемништвото

Менаџмент на човечки ресурси во мали и средни претпријатија

Габриела Стефановска

Магистерски труд

ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏИРАЊЕТО СО СТРЕСОТ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Ментор:
Доц. д-р Ленче Петреска

Свети Николе, 2020

Апстракт

Менаџирањето на човечките ресурси, потенцијали и капитал, односно самото менаџирање на вработените, во последните неколку години претставува извор на организациска конкурентност и способност, односно неконкурентност и неспособност, во зависност од насоките на дејствување и постигнатиот краен резултат. Многумина веруваат дека човечките ресурси се темелат на регрутацијата на луѓето, вработувањето, едукациите и евентуалното водење на елементарни податоци за сите вработени, но, спектарот на користење на овие активности е многу поширок. Самото менаџирање со човечките ресурси претставува клучната, но и критична компонента преку која се менаџира стресот и влијанието кое тоа го има врз мотивацијата на вработените. Преку степенот на мотивација за работа, односно подготвеноста на субјектот за извршување одредени работи, оптимално се извршуваат поставените задачи во работната организација, односно друштвото. Стресот, сам по себе, претставува последица на исцрпување и опаѓање на целосната функционалност на организмот, а сето тоа доведува до намалена ефикасност на работното место. Сепак, иако стресот на работното место во денешно време претставува дури и нормална појава, прекумерниот стрес може да влијае на намалување на мотивираноста кај вработените, а со самото тоа и на продуктивноста поради нарушеното физичко и емоционално здравје.

Од направеното истражување се докажа генералната хипотеза којашто беше насочена кон тоа дека ако правилно се менаџира стресот во организацијата, вработените ќе бидат повеќе мотивирани за извршување на работните задачи. Потребата од мотивација на вработените е клучен сегмент на организацијата. Токму затоа, ако стресот се менаџира и се насочи да биде позитивен мотиватор, ќе се постигне задоволство кај вработените иуспех на организацијата.

Клучни зборови:*стрес, мотивација, менаџирање, човечки ресурси, организација, вработени*

Abstract

The management of human resources, potentials and capital, or the management of employees themselves, in the last few years has been a source of organizational competitiveness and capability, ie non-competitiveness and incompetence, depending on the course of action and the end result achieved. Many believe that human resources are based on human recruitment, employment, education, and eventual data retention for all employees, but the range of use of these activities is much wider. Human resource management itself is a key but also a critical component of managing stress and the impact it has on employee motivation. The degree of motivation for work, ie the readiness of the entity to perform certain tasks, optimally performs the tasks assigned to the work organization or company. Stress, in itself, is a consequence of the exhaustion and decline of the overall functionality of the body, all of which results in reduced workplace efficiency. However, although workplace stress is still a normal occurrence nowadays, excessive stress can affect employee motivation and thus productivity due to impaired physical and emotional health.

Research has shown that the general hypothesis is that if stress is properly managed in the organization, employees will be more motivated to perform tasks. The need for employee motivation is a key segment of the organization, which is why if stress is managed and directed to be a positive motivator, it will achieve success and satisfaction for employees and the organization.

Keywords: stress, motivation, management, human, resources, organization, employees

Резюме

Управление человеческими ресурсами, потенциалами и капиталом или управление самими работниками в последние несколько лет было источником организационной конкурентоспособности и способностей, то есть неконкурентоспособности и некомпетентности, в зависимости от направления деятельности и достигнутого конечного результата. Многие считают, что человеческие ресурсы основаны на найме, трудоустройстве, образовании и возможном хранении данных для всех сотрудников, но диапазон использования этих видов деятельности намного шире. Управление персоналом само по себе является ключевым, но также и важным компонентом управления стрессом и влиянием, которое оно оказывает на мотивацию сотрудников. Степень мотивации к работе, т. Е. Готовность субъекта к выполнению определенных задач, оптимально выполняет задачи, возложенные на работу организации или компании. Стресс сам по себе является следствием истощения и снижения общей функциональности организма, что приводит к снижению эффективности на рабочем месте. Однако, несмотря на то, что стресс на рабочем месте все еще является нормальным явлением в настоящее время, чрезмерный стресс может повлиять на мотивацию сотрудников и, следовательно, на производительность из-за нарушения физического и эмоционального здоровья.

Исследования показали, что общая гипотеза заключается в том, что если в организации правильно справляться со стрессом, сотрудники будут более мотивированы для выполнения задач. Необходимость мотивации сотрудников является ключевым сегментом организации, поэтому, если стресс управляется и направляется на то, чтобы быть позитивным мотиватором, он обеспечит успех и удовлетворение сотрудников и организации.

Ключевые слова: стрес, мотивация, управление, человек, ресурсы, организация, сотрудники

СОДРЖИНА

ВОВЕД 7

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ 11

1. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ 11

1.1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси 11

1.2. Цели кои се постигнуваат во работните организации преку менаџирањето на човечките ресурси 12

1.2.1. Цели кои се однесуваат на вработените 133

1.2.2 .Цели кои се однесуваат на работата 14

1.2.3. Цели кои се однесуваат на менаџментот на промените 15

1.2.4. Административни цели 15

1.3. Активности кои се преземаат од страна на менаџментот на човечки ресурси во организациите 16

1.4. Стратешки менаџмент на човечки ресурси 18

1.5. Етички проблеми во вреднувањето на перформансите на вработените 21

2. СТРЕС НА РАБОТНОТО МЕСТО 24

2.1. Дефинирање на поимот и манифестирање на стресот 24

2.2. Видови стрес 27

2.3. Причинители за појава на стрес 28

2.4. Појава на стрес на работното место 32

2.5. Фактори за настанување на стресот на работното место 36

2.5.1.Околината како фактор на стрес 36

2.5.2. Сменска работа како фактор за стрес 37

2.5.3. Општествени односи и комуникација како фактор за стрес 37

2.6. Фази на согорување окарактеризирани преку стресот кои се јавуваат на работното место 38

2.7. Последици од стресот на работното место 39

3. МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ 39

3.1. Дефинирање на поимот мотивација 39

3.2. Карактеристики на мотивацијата на вработените 41

3.3. Техники и механизми на мотивација за работа 43

3.3.1. Материјална мотивација на вработените 43
3.3.2. Нематеријална компензација 47
4. МЕНАЏИРАЊЕ СО СТРЕСОТ И НЕГОВО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ МОТИВИРАЊЕТО НА ВРАБОТЕНИТЕ 50
4.1. Појава на стрес во организацијата 57
4.2. Менаџирање со стресот во организациите 59
4.3. Стратегии на менаџирање со стресот 68
4.3.1. Лична стратегија 68
4.3.2. Организациска стратегија 69
4.4. Менаџирање со мотивацијата 69
5. ПРИСТАПИ ЗА МЕНАЏИРАЊЕТО СО СТРЕСОТ И МОТИВАЦИЈАТА 72
5.1. Групен пристап за менаџирањето со стресот и мотивацијата 72
5.2. Индивидуален пристап во мотивацијата и менаџирањето со стресот 73
5.3. Соочување со мотивацијата и стресот 74
II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ 76
6.1. Проблем на истражувањето 76
6.2. Предметот на истражувањето 77
6.3. Хипотези за истражувањето 78
6.4. Варијабли во истражувањето 78
6.5. Методи и техники на истражувањето 79
6.6. Примерок во истражувањето 79
6.7. Индикатори во истражувањето 83
6.8.Постапка на истражувањето 84
6.9. Обработка на податоци 84
III. РЕЗУЛТАТИ – Квантитативна анализа на резултатите 85
IV. ДИСКУСИЈА – Квалитативна анализа на резултатите ..... **Error! Bookmark not defined.**
V. ЗАКЛУЧОК 116
VI. ЛИТЕРАТУРА 118
ПРИЛОЗИ: 121

ВОВЕД

Во современиот брз и динамичен живот, речиси и да не постои работа која не предизвикува стресна состојба. Има многубројни и разновидни фактори кои предизвикуваат стрес. Тие можат да бидат биолошки, психолошки или социјални по природа. Во зависност од ова, овие фактори, прво, се мешаат понекогаш со физичките и психолошките или социјалните функции на човекот. Сепак, уникатната биолошка, психолошка и социјална природа на човекот, како и заемното влијание на сите овие домени, се придружени со комплексни биопсихосоцијални нарушувања. Така, на пример, соматското заболување, како биолошки стрес, ги нарушува не само телесните функции, туку предизвикува и нарушувања во психичките и социјалните сфери. Слично е со другите фактори, односно стресорите кои своите влијанија ги манифестираат, прво, на психолошки или социјален план. Тие, исто така, предизвикуваат нарушени телесни функции.

Современиот концепт на стрес е развиен во текот на 21 век. Овој развој не е целосен, затоа што не постои сеопфатна и општо прифатена теорија на стресот. Развојот на концептот на стресот започнал со забелешката дека сите живи организми се принудени да го заштитат од континуирано дејствување на бројни и разновидни фактори, својот комплексен и хармоничен внатрешен баланс, неопходен за одржување на животот. Откриени се бројни и разновидни одбранбени механизми кои се спротивставуваат на факторите (биолошки, психолошки и социјални) кои се мешаат, за повторно да ја воспостават нарушената рамнотежа.

Сепак, неодамнешните истражувања покажаа дека стресните реакции не можат да се сведат на опишаните стереотипни промени и процеси. Поточно, постојат различни форми на психички, невроендокрини, имунолошки и други промени за време на стресот.

Сите трауматски искуства кои претставуваат сериозно нарушување на безбедноста, односно кои го загрозуваат физичкиот, психолошкиот и социјалниот интегритет на лицето или неговите блиски лица, можат да дејствуваат како стресори. Досега, во најголем дел, се посветувало внимание на физичките стресови и нивните реакции на стрес, додека психосоцијалните стресори во голема мерка се запоставени.

Во последниве години, тие добија поголемо внимание. Причините се оправдани, затоа што нивната моќ може да создаде сериозни последици.

Стресот е честа тема на истражување. Уште од истражувањата на Сели од 50-тите години на минатиот век до денес, има цело едно богатство на истражувања за стрес на работното место, поврзани со тежината и содржината на работното место, незадоволството и погрешното прилагодување при работа. Стресот се изучува во организациски контекст и вклучува физички, психолошки и организациски елементи. Изворите на стрес во работата (стресори) можат да бидат: индивидуални - кои произлегуваат од работната улога, групни - кои се предизвикани од групната динамика и однесување на менаџерите и организациски - кои произлегуваат од карактеристиките на една организација.

Препознавајќи ги видовите стрес, му се овозможува на раководството на организацијата правилен пристап при елиминирање на негативните последици. Посебен проблем се појавува кога раководството не слуша за почетокот на стресот на работното место и тие продолжуваат да вршат притисок врз вработените. Во овој поглед, неколку фактори поврзани со стресот на работното место се претставени преку неколку тематски единици што следуваат во овој труд. Воедно, претставени се и начините како да се намали стресот на работното место и како тој да се менаџира, со цел да се мотивираат вработените.

Потребата од менаџирање со стресот во ова динамично време кога работниците се под постојан притисок за извршување на работата (тие се во постојана трка со времето, трка по пари, трка по успешни зделки...) е проследена со стресни ситуации, кои доколку не се стават под контрола предизвикуваат контраефект. Во светот сè повеќе се обрнува внимание на воведување нови техники за успешно справување со стресот на работа кои истовремено помагаат во одржување на мотивираноста кај работниците.

Општествена оправданост

Стресот е појава која се среќава насекаде каде што луѓето живеат и работат. Но, некои професии се малку повеќе изложени на стрес и, како такви, најчесто се апострофираат пилотите, спасувачите, новинарите, актерите, рударите, градежните работници, лекарите и медицинскиот персонал, особено оние кои се ангажирани во службите за итна помош, контролори за летање, затворски чувари, пожарникарите и други. Меѓу професиите кои се изложени на стрес, многу високо рангирани се менаџерите и раководителите, воопшто. Стресот и напрегнувањето во овие професии произлегува од, речиси, секој аспект на работата и особено од работните операции: одлуки, одговорности за извршени задачи, решавање проблематични состојби, временски притисоци, од настојувањето да се напредува во работата, да се подигне личниот рејтинг, меѓучовечките односи, да се пронајде нова работа, но и од општественото, економското и политичкото опкружување. Во секојдневниот живот и говорот на човекот, поимот стрес е, генерално, присутен. Обично се зборува во негативна смисла, како нешто несакано и вознемирувачко, нешто што најчесто има негативни последици. Загриженоста е дека стресот се смета за нормален феномен во животот на современиот човек. Зборот стрес има потекло од англискиот јазик и значи притисок, напрегање, нагон. Првите дела напишани за стресот, датираат од триесеттите години на 20-от век. Во полето на физиологијата, познатиот Валтер Кенон е еден од тие што пишувал за стресот. На стресот, тогаш се гледало како на физиолошки одговор на организмот на промените во околината кои бараат дефинитивно прилагодување (одржување на хомеостазата). Овие идеи добија целосна афирмација во делата на Ханс Сели кој се смета дека е одговорен за воведување на поимот стрес во науката. Ханс Сели (Sely, 1976) го дефинира стресот како општа адаптациска реакција на организмот предизвикана од негативни и штетни влијанија од надворешното и внатрешното опкружување.

Истражувана појава

Истражуваната појава во магистерскиот труд е:

А. Стресот на работното место и како може да се менаџира со цел да се намали особено хроничниот стрес, во насока на подобрување на извршувањето на секојдневната работа, како и процесот на управување со стресот кој е еден од клучните сегменти за постоење среќни и успешни работни активности во модерното општество.

Б. Мотивацијата која упатува на состојби, положби кои го мотивираат однесувањето, мотивираното однесувањето и целите кои водат до таквото однесување. Или со други зборови, се истражува мотивацијата која, пак, има три состојби: состојба на мотивирање, мотивирано однесување и услови кои задоволуваат.

Цели на истражувањето

За да се добијат одредени резултати во врска со темата: „Влијанието на менаџирањето со стресот врз мотивацијата на вработените“ , потребно е да се направи истражување помеѓу вработените во организациите. Целта на моето истражување е да ја поставам научната цел во врска со менаџирањето на стресот и како тој да се пренасочи кон мотивирање на вработените, за да може да се примени во практика. Доколку стресот правилно се насочи, тогаш ќе се зголеми можноста за постигнување мотивираност во работата, а истовремено ќе влијае позитивно врз вработените и ќе донесе успех за организацијата.

Научна цел: Колку е важно правилното насочување на стресот во организацијата со цел да се мотивираат вработените за подобро и навремено завршување на работните задачи, како и за зголемување на успешноста на организацијата.

Практична цел: Колку стресното опкружување на вработените во организацијата којашто се истражуваше, може да се прилагоди и да се пренасочи кон нивно мотивирање, за да можат да ги извршат поефикасно и поефективно работните активности и задачи.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Основниот принцип на менаџментот на човечките ресурси треба да биде: вистински човек во вистинско време, на вистинско место. Современиот менаџмент на човечките ресурси дефинитивно е насочен кон сето тоа. Имено, современите тенденции во менаџментот на човечките ресурси се движи во наска на односите на соработка и креативно решавање на поставените цели во компанијата. Според тоа, таквиот однос го унапредува и подигнува нивото на личноста, интегритетот и иницијативата на секој вработен.[1]

Според Димитров (Димитров, 2005), улогата која ја имаат организациските цели за човечките ресурси најдобро може да се објасни со поставување на нивните главни цели кои треба да се извршат на ниво на организација како единки или со помош на другите организациски делови.

1.1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси

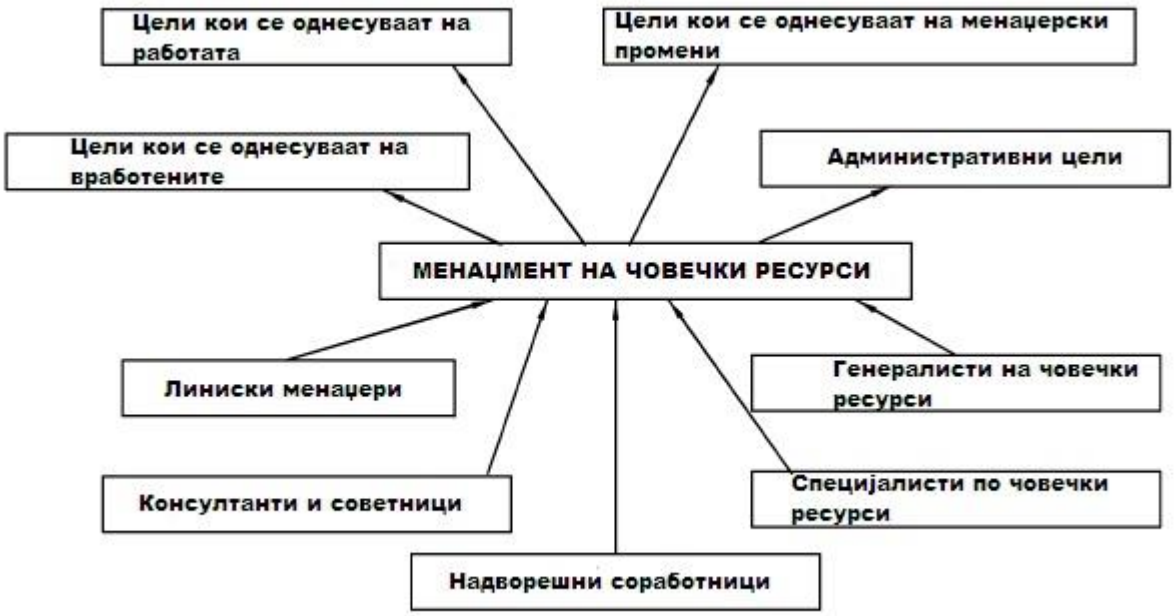
Менаџментот на човечки ресурси може да се дефинира како стратешки пристап во управувањето на највредните ресурси на една организација, а тоа се вработените кои работат во него или колективно придонесуваат во остварувањето на неговите цели. Функцијата на управување на човечките ресурси се определува низ меѓусебно поврзани активности од кои најзначајни се: планирање на понудата и побарувачката за човечки ресурси, анализа на работењето, регрутирање на потенцијалните кандидати, селекција на пријавените кандидати, социјализација на нововработените, обука и развој на вработените, мотивацијата, здравствената заштита, почитувањето на законските прописи, оценувањето на перформансите, наградувањето. Овие активности на менаџментот на организацијата се спроведува во нивното унапредување и прилагодување во современите услови на работење, а со цел остварување на проектираните задачи и планови и интереси на организацијата.

[1]Stredwick, J. (2005) An Introduction to Human Resource Management, Routledge, стр. 22

1.2. Цели кои се постигнуваат во работните организации преку менаџирањето на човечките ресурси

Целите на менаџментот на човекови ресурси претставуваат планирани и очекувани резултати кои организацијата сака да ги оствари во контекст на своите сили, слабости, шанси и опасности на околината. Целите произлегуваат од самиот стратешки пристап, односно од мисиите и целите на организацијата како деловен систем.[2]

Менаџерите од прва линија ја одредуваат обуката, каква сакаат вработените и тие, а стручњаците за менаџмент на човечки ресурси имаат улога во регрутирањето и селекцијата, безбедноста и здравјето на работа, наградувањето и бенефициите, како и во планирањето на човечките ресурси (лика број 1).[3]



Слика број 1- Улога и цели на менаџментот на човечки ресурси

Според Стоунер, Фриман и Гилберт (Stoner, Friman, Gilbert, 2003) темел на сите активности во областа на човечките ресурси претставуваат четири цели:

- Цели кои се однесуваат на вработените;
- Цели кои се однесуваат на работата;

[2]Cowling, A., Mailer, C. (2013) Managing Human Resources, Routledge, стр. 65
[3] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) Menadžment ljudskih resursa, Data status, Novi Sad, стр. 8

- Цели кои се однесуваат на менаџментот на промените;
- Административни цели.

1.2.1. Цели кои се однесуваат на вработените

Првите задачи на менаџерот на човечките ресурси е да обезбеди, колку што е можно, организацијата да биде составена од соодветни луѓе со што би можело да се искористи човечкиот ресурс кој ѝ е потребен.[4] Тоа подразбира утврдување на организациските структури, утврдување на видовите договори под кои ќе работат различни групи на вработени (или надворешни соработници), избор и развој на лицата кои треба да ја исполнат својата улога: вистинските луѓе со соодветни способности кои ќе ги дадат своите услуги тогаш кога тие ќе ѝ бидат потребни на организацијата. Постои и потреба за ефективна конкуренција на пазарот на трудот преку вработување и задржување на најдобрите работни сили кои се достапни и кои може да се најдат на пазарот. Тоа подразбира развивање работни пакети кои се доволно примамливи да го задржат нивото на способност на вработениот кој се бара и можното отпуштање на оние за кои во дадениот момент ќе се оцени дека веќе немаат улога во организацијата.

Оваа цел во литературата се појавува и како лична цел која е исклучително важна цел, како за вработените, така и за организацијата. Таа помага вработените да ги реализираат сопствените цели со остварување деловни ефикасности и цели на организациите. Ставот и очекувањата на вработените кон работното место и кон работата, итно се измениле, па покрај исполнувањето на материјалните потреби, настапила и желба за поголема одговорност и самоактуелизација. Вработените очекуваат посложени задачи и напредување во кариерата. Менаџментот на човечките ресурси мора да го одреди својот стратешки правец кој би го направил проактивната сила на менаџерскиот тим. За да се оствари таа нова улога, менаџментот на човечките ресурси треба да ги препознае личните цели на вработените и нив да ги исполни, со што вработените би биле мотивирани да останат во компанијата и со тоа да придонесат за остварување на целите на организацијата.

[4]Price, A. (2011) Human Resource Management, Cengage Learning, стр. 315

1.2.2. Цели кои се однесуваат на работата

Денес е познато дека на работното место целите најчесто се врзуваат, пред сè, за индивидуалните перформанси или резултатите на вработените, посакуваното ниво на продуктивноста и квалитет, задоволството на вработените, како и поттикнувањето на долгорочната лојалност на организацијата. На организациско ниво, целите на менаџментот на човечките ресурси најчесто се врзуваат за зголемувањето на просечните продуктивности, потоа унапредувањето на квалитетот на работните услови во организацијата, исто така и опстанокот на пазарот низ создавањето конкурентска предност и флексибилност, растот и развојот на организацијата и профитабилноста на работењето.[5]

Кога ќе се дојде до посакуваните работни сили, менаџерите на човечките ресурси мора да водат сметка поединците да бидат колку што е можно повеќе мотивирани и посветени на работата со што би се максимизирала нивната работа и нивната улога. Поради тоа, важни се обучувањето и развојот, како и системите за наградување кои го поттикнуваат залагањето на вработените и ги насочуваат на работните цели. Во многу организации, поготово таму каде што синдикатите играат значајна улога, менаџерите на човечките ресурси преговараат за подобрување на резултатите од работата со вработените. За да се постигнат целите во врска со работата, специјалистите за човековите ресурси треба да придонесат за дисциплинирање на вработените на ефективен и адекватен начин и тоа во оние случаи кога индивидуалното однесување или стандарди на работа се оценат како незадоволувачки.

Постои цела една низа на иницијативи на самите вработени кои организациските цели за човечките ресурси ги поттикнуваат како средство за подигнување на нивото на посветеност и вклучување на вработените во развојот на новите идеи.

[5]Bogićević, B. (2004) Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, стр. 64

1.2.3. Цели кои се однесуваат на менаџментот на промените

Новиот век кој се карактеризира со употребата на сателити, компјутери, интернет, паметни телефони и други технички помагала со што се зголемени до неверојатни граници процесите на користење и трансфер на знаењето и информациите. Посебно, во овој домен, корисен е интернетот кој благодарение на информатичката вмреженост, од планетата Земја направил дигитално планетарно село.

Имајќи ги предвид стратешките перформанси на организацијата на новата доба и постојаните промени во развојот на организацијата, каде што се менуваат деловниот амбиент и начинот на работење, според Солунчевски (Солунчевски, 2010) современите претприемачки организации примарно се прикажуваат како:

- технолошки промени, посебно информатиката;
- содржински промени;
- организациски промени;
- пазарни промени;
- културолошки промени;
- социјални промени и др.

Сите овие дејствуваат една на друга и во своето интеракциско дејство создаваат нова цивилизација, каде што наместо традиционалните економии фокусирани на материјалното производство, се афирмираат нови економии засновани на креативноста и софистицираното знаење.[6] Материјалното производство и физичката работа како споредeн нус- производ на новата економија, се дислоцираат на помалку развиени региони од светот.

1.2.4. Административни цели

Четвртиот тип цели во современата деловна околина е еднакво важна, како и останатите и примарно не се однесува на постигнувањето на конкурентната предност.

[6] Bahtijarević Šiber, F.(1993)Upravljanje organizacijskim razvojem i zadaci managera, RFIN br. 2, Zagreb, стр. 2

По природа е административен и насочен кон постигнувањето на останатите видови цели. Делумно се изведува за да се помогне во доброто водење на организацијата. Поради тоа, неопходно е да се забележат прецизни и јасни податоци за сите вработени поединечно: лични податоци, успешност на работното место, условите за вработување, обучување и резултатите од обучувањето, присуството, посетувањето разни курсеви, семинари и саемски манифестации, користењето на интернетот и сл.

Општествениот систем на вредности, неформално, а државата, формално, законите и прописите ги дефинираат нормите на однесување во областа на работните односи. Законските прописи и општествените норми може да се однесуваат на половата дискриминација, безбедноста и заштитата на работа, еколошките стандарди, трудовото право, политиката на одаточување на заработката и другите области од општ општествен интерес. Задачата на менаџментот на човечки ресурси во оваа смисла е да обезбеди почитување на етичките, законските и други норми, а истовремено да ги минимизира и нивните негативни влијанија врз работењето на организацијата.

Со развојот на претприемништвото и остварувањето на целите кои со себе ги носи претприемништвото, истовремено се остваруваат повеќе деловни и општествени цели. Секој од наведените четири видови цели на различни начини е важен и неопходен за самата организација. Сепак, понекогаш се случува еден да е поважен од друг.

1.3. Активности кои се преземаат од страна на менаџментот на човечки ресурси во организациите

Менаџментот на човечки ресурси, како една од најзначајните деловни функции во организацијата, според Шуклев (Шуклев, 1998) обединува голем број активности: планирање на понудата и побарувачката за човечки ресурси, регрутирање на потенцијалните кандидати за пополнување на слободни работни места, засновање работен однос со избраните кандидати, развој на човечките ресурси, наградување на вработените и слично.

Наведените активности, посебно развојот на човечките ресурси и системот на наградување, би требало да обезбедуваат задоволувачко ниво на мотивираност на

вработените, бидејќи тоа е еден од клучните предуслови за остварување на организациските цели. Начинот на нивно остварување сè повеќе зависи од стратегиите и целите на компанијата.

Основните активности на менаџментот на човечките ресурси се следните:

1) Анализа на работното место – треба да содржи положба во организациската шема со назнака на непосредниот менаџер, активностите на работата, околината на работното место, материјалите и резултатите на работата, работните перформанси, контекстот на работното место, знаењето и личните барања за работното место и врските помеѓу задачите на одредени работни места;

2) Планирање на понудата и побарувачката на човечките ресурси – процес во кој врз основа на антиципираните промени во интерната и екстерната околина се предвидуваат потребите за човечки ресурси;

3) Регрутирање на човечките ресурси – процес на привлекување квалификувани кандидати во таков број кој на организацијата ќе ѝ овозможи да ги избере најдобрите за пополнување на испразнетите празни места;

4) Селекција на човечките ресурси – процес во кој се врши избор помеѓу пријавените кандидати за одредена работа и донесување одлука за вработување, односно одбивање кандидат(и);

5) Социјализација на вработени – процес во кој нововработениот се воведува во работата и се запознава со организацијата, работните услови, правилата на однесување, луѓето со кои ќе работи, организациската култура, правата, обврските и одговорностите;

6) Обука или тренинг на вработените – процес на стекнување знаење и вештини со потребното вежбање, поради исполнување на барањата на работното место кое треба да го поседуваатвработените;

7) Оценување на перформансите на вработените – процес во кој се оценува индивидуалниот придонес на вработените во остварувањето на организациските цели во дефинираниот временски период;

8) Наградување и мотивирање на вработените – креирање и администрирање на системот за директни (основни плати и заработки базирани на перформанси) и индиректни заработки на вработените (програми за заштита, платени отсуства и поволности);

9) Стрес на работното место – област, каде што вработените се борат со задачите, одговорностите или други видови притисоци кои се во врска со нивната работа, но и тежината на самата борба, грижата и исходот од преземената борба;

10) Систем на безбедност и здравје на работа – процес на интеракција на повеќе различни фактори, како што се: различните фактори, законодавство, инспекција, осигурување, техничко знаење решенија,служби на медицина на труд и заштита на здравјето, информирање, образование, истражувачки труд и др.;

11) Управување со процесот на напуштање на организациите – планирање и реализација на различни програми на напуштање на организациите од страна на вработените, како што се: давањето отказ, доброволното напуштање на организациите од страна на вработените, пензионирање и сл.[7]

Важните активности внатре во функциите на менаџментот на човечките ресурси се однесуваат на различни програми на прилагодување, како што се програмите за управување со квалитетот, програмите за формирање на тимовите и сл.

Карактеристиките на моделот на менаџментот на човечките ресурси во конкретната организација ќе зависат од стратегиите на организациите и одлуките на врвниот менаџмент во однос на тоа како да се изберат оние кои овозможуваат остварување на дефинираните деловни стратегиипомеѓу различните стратешки опции во управувањето на човечките ресурси.

1.4. Стратешки менаџмент на човечките ресурси

Целта на стратешкиот менаџмент во некоја организација е разместување и распоредување на потенцијалот на начин кој ќе овозможи и осигура конкурентска предност.

[7]Miner, J. B. (2005). Organizational Behavior: Behavior 1: Essential Theoriesof Motivation and Leadership, Armonk: M.E. Sharpe, стр. 90

Според Сајферт (Sajfert, 2009) стратешкиот менаџмент е процес кој служи за анализирање на конкурентската ситуација на организацијата, развојот на стратешките цели на организацијата и дефинирањето на планот на дејствување и алокација на ресурсите (човечки, организациски, физички) кои ќе ја зголемат веројатноста од остварување на тие цели. Овој вид на стратешки пристап би требало да даде важност во управувањето на човечките ресурси. На тој начин, менаџерите на човечки ресурси би се обучувале, така што добро би ја снимиле конкуренцијата, прашањата со кои тие се среќаваат со оглед на човечките ресурси и стратешки да размислат за тоа како треба да одговорат.

Стратешкото управување со човечки ресурси може да се дефинира како образец на планирано распоредување на човечките ресурси и активности кои би ја оспособиле компанијата да ги оствари своите цели.

Кога стратегијата станала предмет на широко интересирање, значењето на стратегијата на човечки ресурси наголемо се променило. Од стратегија на процес за физички документи се преминало на стратегија како голем процес на кој политиката има влијание, како и на процес кој бара учење.

Стратегијата на човечки ресурси подразбира „намери на корпорациите, очигледни и скриени, во однос на управувањето со вработените, изразени кај филозофијата, политиката и практиката".[8]

[8] Tuson, S. (1995) Human Resource Strategy, Pitman, London, стр. 90



Слика број 2- Можни односи помеѓу организациската и стратегијата на човечки ресурси

На слика број 2 е прикажан едноставен модел користен како визуелизација на овој однос и релевантен кога се во прашање новите концепти на стратегијата кои го опфаќаат сфаќањето на организациите кои се засноваат на ресурсите.

Во моделот на одвојување А, не постои никаква поврзаност доколку организациската и стратегијата на човечки ресурси, воопшто и постојат како експлицитни форми во организацијата. Ова е типичен случај за периодот од последните дваесет години во помалите организации.

Моделот на вклопување Б, претставува значајно влијание на важноста на самите луѓе во постигнувањето на организациските стратегии. Вработените се гледаат како клуч во имплементацијата на воспоставената организациска стратегија, а стратегијата на човечки ресурси е смислена, така што ќе се вклопува во организациската стратегија.

Моделот на дијалог В го развива овој однос позначајно, бидејќи ја уважува потребата за заемна комуникација.

Холистичкиот модел и моделот заснован на човечки ресурси покажуваат многу поголема поврзаност помеѓу организациските и стратегиите на човечките ресурси. Холистичкиот модел, вработените во една организација ги гледа како клучна конкурентска предност, отколку како начин за имплементација на организациската стратегија.

Според Зрниќ, Васиќ и Калиниќ (Zrnić, Vasić, Kalinić, 2007) моделот заснован на човечки ресурси е екстремен и стратегијата на човечки ресурси ја гледа како примарна. Доколку конкурентските предности се самите вработени, неопходно е да се потпре на нивната сила. Бидејќи потенцијалот на вработените несомнително влијае на постигнувањето на која било планирана стратегија, треба да се има предвид развојот на стратешките правци. Дадениот модел е одраз на стратешкиот менаџмент на човечките ресурси, односно перспектива која се заснова на ресурсите.

1.5. Етички проблеми во вреднувањето на перформансите на вработените

Во современиот менаџмент се посветувасѐ повеќе внимание на подигнувањето на етичките вредности и стандарди во однесувањето на вработените, менаџерите и функционирањето на организациите. Ефектот од проценките има единствена способност да ја усогласи работата на вработените со целите на компаниите и така да создаде хармонична, профитабилна и ефикасна организација. Системот на проценка на перформансите има смисла да се воведува, само доколку неговите резултати служат како основа за наградување, планирање на развојната кариера, напредување, распоредување на другите работи, дополнителна едукација и усовршување.

Во последно време стручњаците за организација и менаџмент, сѐ поголемо внимание насочуваат кон деловната етика како важен фактор на современото работење. Искуството со бројните етички скандали потврдува дека работењето без морални принципи не може да даде значајни, долгорочни резултати.[9] Одлуките кои менаџментот ги носи, а се однесуваат на вработените, не остануваат само во доменот на деловниот интерес, туку тие се рефлектираат и на личниот живот на секој вработен, така што менаџментот покрај деловната има и социјална одговорност за последиците

[9]Maslow, A. (1982) Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, стр. 61

од своите одлуки. Етиката денес се смета за интегрална компонента на организацискатa успешност во однос на организацискатa стретегија, финансиските и законските резултати, продуктивноста на вработените и имиџот на организацијата.[10]

Проценката на успешноста е механизам за зајакнување на вредноста и организацискатa култура. Етиката треба да биде камен темелник за вреднување на работата и секое нејзино отсуство може негативно да влијае на целиот процес на евалуација, како и на нарушувањето на односите на менаџерите кои ги проценуваат перформансите на вработените. За да се избегне неетички пристап, неопходно е менаџерите да научат како да ги оценуваат вработените, како да водат прецизна и на внатрешни акти заснована документација, како да спроведуваат интервју за резултатите на евалуацијата и, на тој начин, ќе придонесат системот за вреднување на перформансите да биде ефикасен и законски прифатлив.

Човечкиот фактор како еден од најважните и најскапоцени ресурси во работењето на скоро секоја организација и има огромно стратешко значење за нејзиниот успех или неуспех. Управувањето со човечките ресурси не опфаќа само управување со одреден број луѓе, туку се однесува и на вредностите, правата и обврските, моралните начела, меѓучовечките односи и мора да биде заснован на критериумите на организацискатa транспарентност. Поради тоа, неопходно е да се направи етички кодекс како формален документ кој би претставувал некој вид водич за членовите на организацијата на кои би им помогнал подобро да ги сфатат стандардите на околината во која се наоѓаат.

Според Брус и Пепитон (Bruce, Pepitone, 1998)глобализацијата и сè построгите закони против дискриминацијата бараат ефикасен систем на вреднување на перформансите. Успешната и правно компатибилна проценка на учинокот станува приоритет во повеќето компании и од менаџментот на човечките ресурси да направи ефикасни мерки со цел усогласување на компаниските цели и перформансите на вработените.

Доколку корпоративната култура е таква што нема да ги толерира грешките, оценувачите ќе чувствуваат страв од давањето неповолни оценки на перформансите на

[10]Paine, S. (1997) Cases in leadership, ethics and organizational integrity: a strategic perspective, McGraw-Hill, Boston, стр. 27

вработените, бидејќи може да се случи таквиот извештај да предизвика негативни последици и за нив, но и за вработените. Некои автори сметаат дека прецизноста во оценувањето на перформансите не е можно да се достигне, бидејќи луѓето играат општествени и политички игри штитејќи ги своите интереси. Следните статистички податоци[11] земени од практиката се доволно јасна критика на непрофесионалното управување со перформансите:

- 70% од работниците не знаат што очекуваат од нив нивните претпоставени;
- 64% од компаниите не ги обучуваат своите менаџери како да управуваат со процесот на оценување;
- 75% од работниците и менаџерите признаваат дека може да бидат многу поефикасни на своите работни места;
- 64% од работниците би сакале да остварат подобра двонасочна комуникација со своите претпоставени;
- 70% од работниците изјавуваат дека немале конструктивен разговор за перформансите со своите претпоставени;
- 3% од основната плата е разлика помеѓу просечните и натпросечните перформанси;
- 33% од менаџерите подобро би работеле во друга компанија, каде што повеќе би се водела сметка за нивните резултати;
- 81% од работниците изјавуваат дека нема да примат никакво покачување на заработката во случај на зголемување на продуктивноста на компанијата;
- 60% од менаџерите чувствуваат дека нивните примања нема да се зголемат со растот на нивните перформанси;
- 49% од работниците изјавуваат дека најдобар начин за напредување е преку „запознавање на вистинските луѓе".

Сите наведени потешкотии ги зголемуваат шансите оценувањето и управувањето на вработените доколку, воопшто, се применуваат во организацијата, да се користат неадекватно и со тоа и неефикасно предизвикувајќи бројни негативни последици: незадоволните поединци ја напуштаат компанијата; губење време и непотребно трошење пари кои го немаат очекуваниот резултат; трајно влошување на

[11] Longenecker, C., Ludwig, D. (1990) Ethical Dilemmas in Performance Appraisal, Journal of Business Ethics, Vol. 9, no. 12, стр. 961

односите помеѓу учесниците во процесот на оценување; мотивацијата може да биде трајно намалена; тужбите на поединците кои сметаат дека се повредени нивните законски права.

Проценката на работниот учинок може да има етички последици, така што би требало да се направи објективна проценка на учинокот на вработените, како и план за нивни развој. Прописно спроведената проценка може да биде од помош, како на организацијата, така и на поединецот со цел подобрување на перформансите и во намерата да се надминат разликите помеѓу личните цели и целите на организацијата. Но, реалноста е малку поинаква: многу е тешко да се поврзат индивидуалните и организациските цели, менаџерите не се адекватно обучени за поставување на целите и оценувањето на вработените, процесот на оценување е често пати субјективен и предизвикува негативен ефект. Во време на остра и често пати нелојална конкуренција помеѓу компаниите, законското и етичкото управување на перформансите е значително потешко од кога било, а Макијавелистичката сентенца дека целта ги оправдува средствата, сè повеќе доаѓа до израз.[12]

2. СТРЕС НА РАБОТНОТО МЕСТО

2.1. Дефинирање на поимот и манифестирање на стресот

Стресот не претставува нова појава. Психолозите и психијатрите појавата на феноменот стрес ја забележале пред многу години. Исто, како и повеќето откритија кои наголемо го оформиле функционирањето на денешното општество, минатиот век го означил почетокот на модерното проучување на стресот и неговото влијание врз човекот. Меѓутоа, поимното одредување на стресот не било отсекогаш еднакво. Во самите почетоци, стресот се сметал за синдром на прилагодување на околината. Наведениот синдром бил поделен во три фази кои се многу слични со денешното дефинирање на стресот. Употребувањето на поимот стрес било избегнувано сè до 1946 година. Поимот го употребил Ханс Сели (Hans Selye)кој изминатите години ги истражувал различните причини на веќе споменатиот синдром. Посебно се истакнувало неговото истражување кое било спроведено во 1932 година.

[12]Gaudiano, P. (1995) Motivation, Handbook of Brain Theory and Neural Networks, MIT Press, стр. 38

Несомнено е дека минатиот век бил вистинска пресвртница во проучувањето на стресот и неговите причинители. Не треба посебно да се нагласува Втората светска војна и истражувањата кои биле спроведени врз нејзините учесници, а чиишто резултати дале податоци за неговото влијание на психичкото, но и на физичкото здравје на човекот.[13]

Развојот на мислата за стресот им овозможил на научниците набљудување на стресот во сосема поинакво светло од она на почетокот. На тој начин, денешните истражувања довеле до откритија за начинот на кој стресот го обликувал однесувањето на човекот.

Стрес е збор од англиско потекло (*stress*) кој означува принуда, притисок или напнатост. Етимолошки гледано, потекнува од латинскиот глагол *stringere* што значи притискање. Се наоѓа и во коренот на зборот *distress* што означува болка, неволја, беда, мака, жал, голем притисок, напор итн., односно, со други зборови, одредена психолошка и соматска реакција на поединецот на исклучителната промена во неговата вообичаена надворешна средина.[14] Предизвикувачите на стрес ги нарекуваме стресори или стресогени фактори и ситуации. Тоа се две случувања кои доведуваат до субјективни реакции во вид на стрес, како што се: интензивните и изненадувачки промени во надворешната средина. Стресорите може да бидат од физичка природа, на пример, екстремни услови, студ, случувања кои го загрозуваат животот или имотот (пожар, поплави, експлозии итн.) и од психичка природа, како сите силни емоции, афекти, конфликти, емоционални и социјални загуби итн.[15]

Стресот претставува вообичаено и секојдневно искуство на нашето тело и ум, а настанува додека се обидуваме да се прилагодиме на околината која непрекинато се менува. Луѓето често мислат дека стресот е притисок на работа, грижа за болното дете или сообраќајна гужва додека брзаат на работа. Стресот е автоматски одговор на организмот на ситуацијата која го загрозува, наречен „бори се или бегај", а е поттикнат од дејствувањето на адреналинот и некои други хормони на стресот.[16] Едноставно кажано, стресот е состојба предизвикана од некои надворешни влијанија како уморот,

[13]Selye, H. (1976) The Stress of Life, McGraw-Hill, New York, стр. 55
[14]Barling, J., Kelloway, E., Frone, M. (2005) Handbook of Work Stress, SAGE Publications, стр. 612
[15]Hicks, T., McSherry, C. (2007) A Guide to Managing Workplace Stress, Universal – Publishers, стр. 10
[16] Pašić, M., (2007) Pobijedite stress,Dušević& Kršovnik, Rijeka, стр. 13

болестите, физичките повреди и слично или, пак, е предизвикан од некои силни емоционални доживувања.

Стресот настанува при појавата на нерамнотежа помеѓу барањата кои се ставаат пред лицето и неговите способности да се носи со него, а последица е нерамнотежа помеѓу напорот и наградата за вложениот труд. Кога реакциите на организмот на стресот се недоволни за враќање во примарната состојба, стресот влијае на телесното здравје.[17] Стресот кој го обзема лицето во помала количина и послаб интензитет може да биде корисен во смисла на поттикнувањето, додека долготрајната изложеност на стресот се карактеризира како „болест на модерната доба''.

Стресот е поим кој означува состојба на организмот во кој доживуваме закана за сопствениот интегритет. Физиолошкиот стрес е природен механизам кој го доведува организмот во состојба соодветна за одбрана или бегање.[18] Зголемувањето на адреналинот и хормоните предизвикани од стресот, не мора да предизвикаат негативни последици, туку тие може да имаат и одбранбено дејство, на пример, во случај на искажувањето на вишокот енергија и сила при одредена физичка опасност, тоа претставува одбранбен механизам.

Стресот во современиот свет се препознава како важен фактор кој влијае на здравјето. Реакцијата на поединецот на стресот е резултат на преклопувањето на индивидуалната чувствителност, надворешните околности и стресорите. Индивидуалната чувствителност е одредена со карактерот, добата и стилот на живот. Надворешните околности ја вклучуваат општата и работната околина, семејството, пријателите, условите и начинот на работа.

Но, како што стресот станува дел од секојдневието, тој може да биде штетен и опасен по здравјето на човекот, а посебно доколку поединецот се изложува на долготраен, секојдневен стрес. Таквите случаи се забележуваат сè почесто, бидејќи во ваквиот забрзан начин на живот, речиси, секое лице чувствува некој вид стрес на работното место или околината која го опкружува.

[17] Ptičar, M., (2016) Upravljanje stresom I psihosocijalnim rizicima na random mjestu - planirane aktivnosti, стр. 2
[18] Milošević, M. (2010) Izrada mjernog instrumenta stresa na random mjestu bolničkih zdravstvenih djelatnika i procjena njegove uporabne vrijednosti, Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, стр. 9

Секој човек е одговорен за своите реакции, емоции, ментална и физичка состојба. Докажано е дека луѓето со оптимистична животна филозофија подобро реагираат на стресот и водат деловно и приватно, поефективен, подолг и посреќен живот. Песимистите живеат пократко и постојано се под стрес.[19]

Во денешно време, 21-от век е преплавен со секојдневни нови технологии, иновации, разни форми на комуницирање и голем број информации, па поради тоа човекот е тешко да фати чекор и да се бори против силните надворешни влијанија.

2.2. Видови стрес

Човекот секојдневно се среќава со голем број ситуации кои повеќе или помалку го имплицираат неговото однесување, односно неговите одлуки. Иако некои видови стрес може да имаат позитивен ефект на продуктивноста и ја поттикнуваат личноста да постигне значително повеќе од она што го посакува, постојат видови стрес кои имаат негативни импликации.

Една од најчесто употребуваните поделби на стресот е следната:

- Физиолошки стрес – стрес кој се однесува на зголемено оптоварување на телесниот, здравствениот систем на човекот. Често поради различните физички повреди се јавува психолошки стрес како неизбежна последица;
- Психолошки стрес – се однесува на когнитивните емотивни состојби на човековиот организам кои влијаат на оформувањето на неговото однесување;
- Социјален стрес – стрес кој настанува поради специфичните општествени ситуации во кои се наоѓа човекот, а кој има импликации врз неговата физичка и психолошка состојба;
- Акутен стрес – претставува стрес со кој човекот секојдневно се среќава, а се однесува на решавањето на проблемите кои се врзани со секојдневниот живот. Бидејќи човекот, речиси, секојдневно се среќава со ваквиот стрес, неговиот биолошки систем развива механизми со чијашто помош тој лесно се надминува;

[19]Biondić Vince, D., (2012) Kako uspješno pregovarati, Biondi, Zagreb, стр. 53

- Хроничен стрес – се однесува на долгите и тешки состојби. Од хроничниот стрес често се развиваат бројни психички болести, како што е депресијата и анксиозноста. Причината за настанување на ваквите видови стрес во прв ред е немоќта, односно мислата за непостоење излез од ситуацијата во која личноста се наоѓа. Доколку личноста подолго време е изложена на овој вид стрес, тогаш таа развива механизми кои ѝ овозможуваат дадените стресни ситуации да ги почувствува како пријатни;

- Трауматски стрес – во прв ред тој е резултат на трагедија која личноста ја доживеала. Трагедијата може да се однесува на губење на саканата, блиска личност, потоа случувања како што е силувањето, сообраќајните несреќи, војни итн. Изложувањето на ваков стрес може да доведе до развој на таканаречената посттрауматско стресно нарушување.[20]

Сите наведени видови стрес може да се јават поради притисоци поврзани со кариерата, односно работното место, семејни односи, љубовни односи, недостаток на време итн.

2.3. Причинители за појава на стрес

Стресни дразби или стресори се сите телесни, психички или социјални поттикнувања кои го доведуваат поединецот во состојба на стрес. Причинителите на стресот (стресори) се многубројни и разновидни, а може да се поделат во две основни категории – надворешни и внатрешни.

Надворешни стресори се:

- физичката околина: бучава, блескави светла, топлина, затворен простор;
- општествени интеракции: грубост, издавање наредби или агресивност на другите;
- организациски стресор: правила, прописи, бирократија, рокови;
- важни животни случувања: смрт на роднина, губење на работата, унапредување, раѓање дете;

[20]Bansal, R. (2010) A Textbook of Strength of Materials, Laxmi Publications, стр. 847

– секојдневни потешкотии: замени и недоразбирања, изгубени клучеви, механички дефекти.

Наведените надворешни стресори претставуваат пречки со кои поединецот се соочува, речеси, секојдневно во текот на постигнувањето одредена цел или желба. Издавањето наредби, агресивноста од страна на вработените или деградацијата претставуваат најчестите причинители на стрес во деловното опкружување и ставаат притисок на поединецот чијашто последица е негово доведување во состојба на стрес. Од друга страна, пак, раѓањето на детето или унапредувањето го доведува поединецот во позитивна состојба на стрес.

Внатрешни стресори се:

– начинот на живот: консумирањето кофеин, недоволно спиење, преоптоварен дневен распоред;

– негативни автосугестии: песимистично размислување, самокритичност, склоност кон претерано анализирање;

– „замки'' во начинот на размислување: нереални очекувања, премногу лично сфаќање на работите, размислување „сè или ништо'', претерување, круто размислување;

– карактеристики на личноста подложна на стрес: личност од тип А (личност која се труди да направи колку што е можно повеќе задачи во пократок временски рок), перфекционист, работохолик.[21]

Личноста соочена со внатрешни стресори може да влијае на дразбите барајќи стручна помош од трето лице, терапии или користење на разни методи на самопомош, како што се промените на начинот на размислување, стилот на живот, исхраната и слично.

Најчести причинители на стресот се:

– поврзани со работата и напредувањето во деловното опкружување;

[21] Addley, K. (1997) Occupational Stress: A Practical Approach, Taylor & Francis, стр. 292

- притисоци поврзани со забрзаното темпо на живот и хроничниот недостаток на време;
- притисоци поврзани со финансиите и егзистенцијата;
- тензични односи во семејството;
- љубовни ситуации.[22]

Двајца американски доктори, Томас Холмс и Ричард Рае *(Thomas Holmesи Richard Rahe,* 1967*),* составиле табела на стресни случувања на кои им се придружени одредени нумерички вредности од 0 – 100 кои го прикажуваат учинокот на стресот на организмот по важни животни случувања на човекот. Табелата е објавена во списанието *Journal of Psychosomatic Research,* бр. 11 од 1967 година.[23] На табела 1 се прикажани неколку случувања од споменатата табела со нивните единици на животни промени.

Случувања	Единица величина на животна промена
Смрт на брачен другар	100
Развод	73
Затворска казна	63
Смрт во потесното семејство	63
Сопствена болест или повреда	53
Губење на работата	47
Пензија	45
Реорганизација на работата	39
Промена на финансиската состојба	38
Промена на видот на работа	36
Промена на одговорноста на работа	29
Исклучително лично постигнување	28
Промена на животните услови	25
Проблеми со шефот/шефицата	23
Проблеми со работното време или други услови	20
Промена на начинот на реакција	19
Допуштање	13
Помало кршење на законите	11

Табела број 1- Ефект на стресот врз организмот по важни животни случувања на човекот

Како што може да се види од табела 1, најстресното случување во животот на човекот е смрт на брачниот другар чијшто износ на скалата изнесува 100. Но, со оглед на содржината која е наведена во табелата, забележливо е дека преовладуваат

[22]Cartwright, S., Cooper, C. (1997) Managing Workplace Stress, SAGE, стр. 105
[23] Rona, D., (2008) Stress Repertory: Signs and Symptoms of Stress Induced Nutrient Depletion, Lulu.com, стр. 36

случувања кои се поврзани со деловниот живот на поединецот на кои на крајот им се дава голема важност, бидејќи нивниот ефект е најизразен.

Речиси е неизбежно да се биде подложен на стресот кој е поврзан со работата, тоа е појава со која порано или подоцна се сретнува секој човек без разлика на неговото занимање и работно место. Овде најчесто се вбројуваат невозможните барања на раководителите, нерешливите проблеми, несогласувањето и неразбирањето на колегите, преоптовареноста со количината на работа и слично.

Во една ваква ера на глобализација, брзи промени, неизвесност и несигурност кои најмногу ја оптоваруваат транзициската средина, негативниот стрес најмногу се покажува во општествено – економската сфера на работа. Оваа сфера, имено, е неодвоива од основните, витални потреби за опстанок и квалитетен живот. Според Мек-Клин (McLean, 1979)доминантните и најопшти психосоцијални причинители на стрес се следните:

- Политичкиот систем;
- Нивото на економска развиеност и животниот стандард;
- Правната сигурност;
- Вредносните норми.

Испитувањата покажуваат дека главните причини за стрес на работното место се следните:

- Професионалните барања;
- Притисокот на роковите;
- Конфликтот помеѓу барањата на работа и барањата вон работното време;
- Контрадикторност на улогите;
- Несигурност на работното место;
- Промени, реконструирања;
- Преоптоварување или недоволно оптоварување;

- Одговорност кон другите;
- Лоши меѓучовечки односи;
- Морално и сексуално злоставување.

Меѓутоа, психолошките законитости се исто така од голема важност, како и финансиските. Непобитен е фактот дека барем одржувањето на рамнотежата помеѓу мотивацијата и притисокот има длабок ефект врз профитабилноста на работењето. Освен унапредувањето на здравјето на вработените, финансиски здравиот разум им укажува на работодавците дека далеку поефикасно е самите да пронајдат начини за да го намалат нивото на стрес во работната околина и да ја насочат вагата кон правецот на поголем удел на позитивна мотивација.

2.4. Појава на стрес на работното место

Стресот поврзан со работата се јавува кога барањата на работата ги надминуваат способностите на работникот за да се носи со нив. Тоа е една од најважните последици на лошото психосоцијална работна околина – помеѓу останатото и затоа што кај работниците кои се изложени на долготраен стрес на работата може да се развијат сериозни ментални и физички здравствени проблеми.[24]

Стресот се смета за епидемија на модерната доба, а стресот на работата, речиси, е неизбежен. Од ден во ден стресот кој се поврзува со работното место и деловната околина поради невработеноста и глобалната криза постојано расте. Понекогаш поединецот стекнува чувство дека горното ниво на оваа појава не е лимитирана, а таа се поврзува со емоционалната исцрпеност кога на работа дава сè од себе, а нема движење кон подобро и на тој начин секако доаѓа и до променливост на ставот кон работата и пад на продуктивноста.

Работата на поединецот му осигурува одреден приход, но овозможува и исполнува цела една низа на други човечки потреби – од физички аспект потреба за движење, потоа решавање интелектуални задачи, остварување општествен контакт,

[24] Stranks, J. (2005) Stress at Work: Management and Prevention, Elsevier/Butterworth-Heinemann, стр. 11

развивање чувство на сопствена вредност и компетентност. Но, во исто време, работата е важен причинител на стрес.[25]

Грифин и Кларксон (Griffin, Clarckson, 2004) дефинираат четири основни методолошки алатки, односно истражувачки методи со кои одредени теории може да се докажуваат, односно со помош на кои може да се собираат научно валидни податоци. Тие методолошки алатки се:

- експеримент;
- анкета;
- текстуална анализа;
- етнографски метод.[26]

Експериментите и анкетите се форма на истражување која е својствена на квантитативните истражувања, односно истражувањата чиишто податоци се забележуваат со бројки, а текстуалната анализа и етнографските методи се својствени на квалитативните, односно истражувањата во кои податоците се забележуваат во небројчана, јазична форма.

Токму според квантитативниот метод на истражување, анкетите, се врши увид во вистинската состојба за стресот во деловната комуникација по примерот на моменталните најстресни занимања. Европската агенција за сигурност и здравје при работа во 2014 година спроведе истражување, Европско истражување за компаниите за новите ризици и оние кои се во настанување (ESENER), при што е откриено дека работниците во Европа мислат дека стресот е поврзан со работата на следниот начин:

- 72% од работниците сметаат дека реорганизацијата на работата или несигурната работа се едни од најчестите причини за стресот поврзан со работата;
- 66% од стресот се препишува на работните часови или работното оптоварување;
- 59% од стресот се препишува на состојбата условена од неприфатливото однесување, како што се злоставувањето или вознемирувањето;

[25]Cooper, C.; Payne, R. (1978) Stress at work, Wiley, стр. 203
[26] Griffin, M.; Clarkson, S. (2004) Governing under stress: middle powers and the challenge of globalization, Zed Books, стр. 105

- 51% од работниците известуваат дека стресот поврзан со работата е вообичаен на нивното работно место;
- приближно четири од десет работници сметаат дека стресот на нивното работно место не се сфаќа сериозно.[27]

Стресот кој се појавува на работните места најчесто се поврзува со следните ситуации:

- нагон за успех;
- промени на работните навики;
- услови за работа;
- преоптовареност со работа;
- недоволна работа;
- несигурност;
- конфликт;
- одговорност;
- односи на работа;
- промени на работа.[28]

Стресот на работа во денешно време станал вообичаен и, речиси, да не постои работно место каде што не е присутен. Во повеќето случаи луѓето не се свесни дека се изложени на овој проблем. Помеѓу најчестите причинители на стресот во деловното опкружување спаѓаат меѓучовечките односи. Секоја околина може да предизвика стрес до одредено ниво и може да се смета како дел од секојдневниот живот, а не само како последица на меѓучовечките односи и притисок во деловното опкружување.

Стресни занимања се следните:

[27] Milczarek, M. (2014) Managing stress and psychosocial risks at work, EU-OSHA Healthy Workplaces Campaign 2014-15, Brussels, стр. 6
[28] Davidson, J. (2001) Stress Management, Breathing Space Institute, стр. 74

- работи поврзани со едукацијата (просвета и слични професии);
- нега и грижа за другите (медицински персонал), доктори;
- раководење (менаџмент);
- секретар;
- келнери;
- новинарски уредници;
- полициски службеници и средно рангирани менаџери;
- контролори на авионски летови;
- агенти на берза;
- мајка на мали деца.[29]

Во просек 51% од работниците сметаат дека стресот на работа е вообичаен на нивното работно место. Тој процент е висок во организациите од сите големини. Во многу малите (микро)организации од девет или помалку лица, 45% од вработените сметаат дека стресот поврзан со работата е чест, додека во големите организации тој број се зголемува на 54 – 58% од работниците.[30]

ESENER покажал дека 40 – 50% од поголемите организации (250+ работници) спроведуваат мерки за решавање на психосоцијалните ризици, а таквите мерки ги спроведуваат само 20 – 30% од помалите организации (10 – 49 работници). Пријавите за недостатоци на поддршка и раководење или недостатоци на стручност, биле многу чести во помалите организации.[31]

Евидентно е дека работните единици чијашто цел е подобрување на меѓучовечките односи, деловната комуникациска клима и ефикасното раководење со организациите, го стават здравјето и грижата за вработените на прво место спроведувајќи мерки за превенција од стрес предизвикан од работата.

[29]Ibid, стр. 77
[30] ESENER (2010) European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks: Managing safety and health at work, European Agency for Safety and Health at Work, Publication Office of the European Union, стр. 28
[31]Ibid, стр. 31

Без разлика на тоа колку е страсно работното место, дали поединецот се наоѓа во позиција како раководител или обичен работник, секогаш постои начин како да се заобиколат таквите ситуации или успешно да се соочат со нив. Но, важно е да се задржи професионалноста, да се преземе одговорност и да се научи да се контролираат сопствените емоционални реакции без да се загрози околината, колегите од работа или деловниот успех.

2.5. Фактори за настанување на стресот на работното место

Бидејќи денешното општество има потреба од постојано прилагодување на новонастанатите ситуации, факторите кои влијаат на појавата на стресот се многубројни. Меѓутоа, сите фактори може да се поделат во четири категории:

- околина;
- општествени ситуации;
- психофизичка состојба;
- мисли.

Секој од наведените фактори има свои субфактори кои во поголема или помала мерка влијаат на веројатноста на појава на стрес кај човекот.

2.5.1. Околината како фактор за стрес

Еден од најважните фактори кои може да предизвикаат настанување на стресот е околината. Посебно внимание тука треба да се посвети на барањата кои денес произлегуваат од работното место. Работодавците и менаџерите во трката за пари се обидуваат од вработените да го извлечат максимумот што доведува до појава на стрес. Меѓутоа, различни професии имаат различни фактори кои влијаат на појавата на стресот.

Занимања кои имаат поголема веројатност за настанување стрес се: професори, менаџери, помошни административни работи, келнери, новинари и уредници,

родителството, лица кои се грижат за сигурноста на другите граѓани (полиција, пожарникари, војници), контролори на авионски сообраќај и брокери.[32]

2.5.2. Сменска работа како фактор за стрес

Факторите кои влијаат на стресот не се однесуваат само на ситуациите, односно секојдневните случувања со кои вработените се сретнуваат во своите организации. Голем проблем претставува и сменската работа која е една од почестите фактори за настанување стрес. Дури 20% од активно вработените луѓе во Европа секојдневно работат сменски што директно се одразува на нивната психичка, но и физичка состојба. Иако сменската работа е строго дефинирана со закон, не постои алтернатива која би ја надоместила. Сменската работа најмногу ги погодува младите вработени, бремените, односно работниците кои имаат веќе дијагностицирани здравствени проблеми. Таквата група вработени има зголемен ризик од влошување на нивната здравствена состојба. Со влошувањето на здравствената состојба работниците одат на боледување што влијае на организациските перформанси.

2.5.3. Општествените односи и комуникацијата како фактори за стрес

Секој вработен секојдневно е во контакт со своите колеги од работа, односно со своите претпоставени. Во таквите меѓусебни контакти често се јавуваат ситуации во кои доаѓа до вербален контакт што може да биде причина за настанување стрес. Посебно внимание би требало да се посвети на новите вработени кои доаѓаат во новата општествено – деловна средина со која досега никогаш не се сретнале. Таквите вработени може да имаат проблем со воспоставувањето комуникации со другите вработени, односно општо со вклопувањето во новата работна средина.

Од друга страна, пак, комуникацијата со претпоставените може да претставува значаен фактор на стрес кој ќе влијае на работната продуктивност. Таквиот вид комуникација мора да се одвива без постоење бариери кои може да влијаат на нарушувањето на меѓусебните односи, но кои може да бидат и главен фактор за стрес

[32]Oxington, K. (2005) Psychology of Stress, Nova Publishers, стр. 218

во комуникацијата. Исто така, преголемите очекувања на надредените и пренатрупаноста со работни задачи во кратки временски рокови влијаат на стресот и квалитетното извршување на задачите.

2.6. Фази на согорување окарактеризирани преку стресот кои се јавуваат на работното место

Фазите на согорување на работата може да се дефинираат преку следните форми:

1) Прва фаза: Превисоки очекувања и идеализација на работата – карактеристична е за ентузијазмот врзан за работата, целосната посветеност на работата, високиот степен на енергија, позитивните и конструктивни ставови, доброто постигнување;

2) Втора фаза – Полетно незадоволство од работата и појавување полетни знаци на согорување – симптомите се забележливи низ првите знаци на телесен и ментален замор, фрустрираност и губење некои идеали, намален работен морал, досада, потешкотии во комуникацијата со колегите;

3) Трета фаза: Повлекување, изолација и повторување на знаците на стрес – се карактеризираат преку начинот на избегнување на контактите со другите соработници, поголеми комуникациски потешкотии, непријателство кон околината, негативизам, депресивност и други емоционални потешкотии, неспособност да се мисли и концентрира, телесна и ментална исцрпеност, поголем број на психосоматски потешкотии;

4) Четврта фаза: Апатија и губење интерес со сериозно продлабочување на знаците на стрес – карактеристична е низ ниското лично и професионално самопочитување, хроничното отсуство од работа, хроничните негативни чувства за работата, целосен цинизам, неспособност за комуницирање со другите лица, депресија, напуштање на работата.[33]

[33]Seaward, B. (2017) Managing Stress, Jones & Bartlett Learning, стр. 463

2.7. Последици од стресот на работното место

Последиците од стресот на работното место не се секогаш финансиски, туку тие може да се гледаат и од перспектива на загрозеност на човечките животи, како што често пати интерпретираат и податоците кои се поврзани со стресот и психосоцијалните ризици во деловната околина.

Последиците кои произлегуваат од настанатиот стрес на работното место се следните:

- Се проценува дека 80% од сите болести на модерната доба се настанати поради стресот, а во најголем дел оној кој е предизвикан на работното место;
- Во Велика Британија годишно се губат 40 милиони работни денови поради болести кои директно се поврзани со стресот;
- Загубата во британската индустрија која се појавува поради постојаното отсуство од работа е условено од болести поврзани со стресот (како мигрена, консумирање алкохол итн.) и се проценува на околу 1,5 милијарди фунти годишно;
- Годишно од срцеви заболувања во Велика Британија умираат околу 250.000 лица;
- Во САД се проценува дека годишните трошоци за лечење настанати поради стрес надминуваат милијарда долари;
- Во САД во изминатите 50 години срцевите заболувања се зголемиле за 500%;
- Американците годишно земаат 5 милијарди дози средства за смирување и 16.000 тони аспирин.[34]

3. МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

3.1. Дефинирање на поимот мотивација

За менаџментот на компанијата е од исклучителна важност познавањето на профилот на мотивација на своите вработени. Продуктивноста на работата, директно

[34] Gregson, S. (2000) Stress Management, Capstone, стр. 12

зависи од степенот на мотивираност на вработените. За да може тие да остварат максимален степен на мотивација на вработените, менаџерите мора да ги познаваат потребите и мотивите на луѓето со кои раководат и знаат како да го обезбедат нивното задоволување. Сатисфакцијата на вработените е единствениот начин на кој може стабилно да се обезбеди високо ниво на продуктивност, како и креативност на вработените.

Мотивот е двигател на човековата активност, тој ја насочува во одреден правец и ја одржува сè додека целта не се исполни. Мотивацијата најчесто се дефинира како процес на предизвикување на своите активности и активностите на другите со цел достигнување на личните цели, односно целите на системот.[35] Смилевски (Смилевски, 2011) смета дека мотивацијата е резултат на следните хиерархиски потреби: потреба за самоактуелизација, потреба за самопочитување, општествени потреби, безбедносни потреби и физиолошки потреби. Мотивацијата е група која е составена од фактори кои се распределени во две подгрупи:

1) фактори кои предизвикуваат незадоволство;
2) фактори кои доведуваат до задоволство.

Мотивацијата е една од најважните теми во менаџментот, а причината за сето тоа е многу едноставна: компаниите ги остваруваат целите, така што вработените и менаџерите во нив ги остваруваат своите работни учиноци. Остварувањето на учиноците на секоја компанија е резултат на три клучни фактори:

- способноста на вработените да остварат учинок;
- шансите на вработените да остварат учинок;
- желбата или мотивацијата на вработените да остварат учинок.[36]

Мотивацијата може да се дефинира како процес на придвижување, насочување и одржување на човековото однесување кон одредена цел.[37] Основниот процес на мотивацијата се базира на три елементи:

[35]Cascio, W. (2008) Human Resource Management, Sixt Edition, McGraw-Hill, стр. 79
[36]Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005) Organizational Behavior and Management, BPI/Irwin, Boston, стр. 23
[37]Maslow, A. (1982) Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, стр. 14

- Потреба – претставува состојба на недостатоци или психолошки, односно физиолошки дебаланс;
- Движење – претставува акција која човекот ја презема за да го отстрани недостатокот;
- Награда – претставува постигнување на она со што недостатокот може да се отстрани.

За менаџментот на компанијата од исклучителна важност е да го познава профилот на мотивација на своите вработени. Продуктивноста на работата зависи директно од степенот на мотивираност на вработените.[38] За да може да се оствари максимален степен на мотивација на вработените, менаџерите мора да ги познаваат потребите и мотивите на луѓето со кои раководат и потребно е да знаат како да го обезбедат нивното задоволство. Самиот интензитет на мотивацијата ја одредува количината на напорот кој некој ќе го вложи во единица време поради задоволување на своите потреби. Колку е поголем интензитетот на мотивацијата, толку и вработените во компанијата ќе вложуваат повеќе напор во остварувањето на своите задачи. Постојаноста на мотивацијата го покажува времето на вложување во одредено ниво на напор во одредениот правец.

3.2. Карактеристики на мотивацијата на вработените

Мотивацијата може да се набљудува и како верижна реакција на потреби кои луѓето ги чувствуваат, а кои доведуваат до желба или цели кон кои тие се насочени, а сите тие заедно предизвикуваат напнатост која доведува до остварување одредени цели, а сето тоа на крајот резултира со задоволство. Меѓутоа, синџирот на потреба – желба – задоволство не функционира без влијанието на следните фактори:

1) Индивидуални карактеристики – претставуваат потреби, вредности, интереси и ставови кои ги поседуваат поединците. Со оглед на тоа дека овие карактеристики се различни кај различни луѓе, а влијаат на нивните мотиви за извршување на работните задачи, се доаѓа до заклучокот дека и мотивите кои

[38]Vesić, D. (2009) Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, стр. 46

може да ги поттикнат луѓето се поинакви. Некои ги мотивираат парите, некои безбедноста на работата, некои предизвикот на задачата, а менаџментот на човечките ресурси треба да препознае кои мотиви ги поттикнуваат вработените во организацијата, односно треба да ги препознае индивидуалните карактеристики на вработените со што би ги поттикнал оние кои придонесуваат за остварување на целите на организацијата;

2) Карактеристики на работата – претставуваат карактеристики како што се автономноста, сложеноста и одговорноста. Во текот на распределбата на работите, менаџментот мора да воспостави согласност помеѓу индивидуалните карактеристики и карактеристиките на работата;

3) Карактеристики на организацијата – овие карактеристики се однесуваат на правилата и процедурите во организацијата, стратегијата и политиката на човечки ресурси, практиката на менаџментот и системот на наградување со кој се придонесува за ефикасност во организацијата. Овие инструменти треба да бидат така составени со што би привлекле нови, но и би ги задржале постоечките вработени.[39]

Во современото работење познавањето на овие мотивациски карактеристики е од голема важност за насочување на однесувањето на вработените, како и за предвидување на постигнувањето на индивидуалните и претприемачките цели. Мотивацискиот систем е можно да се сфати како систем на фактори кои влијаат врз однесувањето на луѓето во организацијата. Тој го вклучува развојот и примената на стратегиите за мотивирање на вработените со цел да се постигнат индивидуалните и деловните цели. Мотивацискиот систем на организацијата треба да ги привлече и задржи најквалитетните кадри, да постигне деловен успех, да поттикне креативни и иновативни активности во работата, да осигура остварување на планираните цели и да изгради партиципативни односи внатре во организацијата и надвор од неа.

Според Капор-Стануловиќ, Вговиќ и Хиниќ (Kapor-Stanulović, Vrgović, Hinić, 2009) мотивацијата и мотивацискиот систем треба да бидат воспоставени во секоја компанија и ти треба да бидат насочени кон зголемување на задоволството на сите

[39] Martinović, M., Tanasković, Z. (2014) Menadžment ljudskih resursa,Visoka poslovno – tehnička škola strukovnih studija, Užice, стр. 55

заинтересирани страни, а сето тоа поради поквалитетна работа и остварување на целите, без разлика дали станува збор за поединечните или заедничките.

Мотивацијата за работа претставува систем на методи, постапки и работи со кои се поттикнува, насочува и засилува одредено однесување на работниците во процесот на работа со цел остварување на подобри ефекти. Во основата на секоја мотивација за работа се наоѓаат мотивите.

3.3. Техники и механизми на мотивацијата за работа

Мотивациските постапки во процесот на работа се поврзани со вредностите на вработените и доминантните мотивациски системи кои се разликуваат во општествените и економските рамки. Поради влијанието на техниките и механизмите за мотивирање, важно е да се нагласи дека идеален избор на инструменти не постои. Ризиците во оваа смисла треба едноставно да се забележат, меѓутоа, за да се избегнат последиците, менаџерската задача е добро да ги запознае своите соработници и да го усогласи концептот на мотивирање со карактеристиките на нивната личност и нивните потреби. На менаџерите им е неопходно големо знаење и искуство, посебно на подрачјето на психологијата на менаџментот. Токму знаењата од оваа област придонеле луѓето подобро да се вреднуваат и повеќе да се ценат во процесот на работа.

Врз основа на голем број истражувања и анализирања на адекватни избори на мотиватори, може да се разликуваат ефектите на дејствување на техниките базирани на материјалните компензации и нематеријални механизми на мотивирање.[40]

3.3.1. Материјална мотивација на вработените

Материјалната мотивација е еден од основните фактори врз кои се базира организациската практика на мотивирањето во работата. На неа директно влијае организацијата, нејзината политика и практика. Напредувањето, симболите на статусот, признанијата, платите и другите материјални компензации, претставуваат

[40]Николоски, Т. (2000) Психологија на трудот, Универзитет Св. Кирил и Методиј - Скопје, Филозофски факултет, стр. 47

видливи механизми на алокација на специфичните награди и вреднувања на трудот внатре во политиката и практиката на секоја организација.

Материјалната, односно финансиската компензација, е составена од различни форми на мотивирање кои се насочени кон осигурувањето и подобрувањето на материјалната положба на вработените и финансиските компензации за работа. Со оглед на степенот на материјалните, односно финансиските примања, постојат два основни вида компензација:

- директни финансиски добитоци – поединецот ги добива во пари;
- индиректни материјални добитоци – придонесуваат за подигнување на материјалниот стандард на вработените, а кои не се добиваат во плата, односно во форма на пари.[41]

Материјалното наградување го прави темелот врз кој треба да се доградува широката структура на мотивациски поттикнувања со што би се зголемил вкупниот мотивациски потенцијал и привлечност на работната ситуација.

Материјалните компензации се неопходен, но не и доволен услов, за развивање широка мотивациска основа на различно однесување внатре во организацијата. Постојат правила до кои би требало да се придржуваат менаџерите при конципирањето на мотивацискиот систем:

- акцентот мора да биде на тимското извршување и наградување и вкупната организациска успешност;
- распределбата на бонусот мора да биде едноставна;
- платите на раководителите мора да бидат исклучително високи, но и први на удар при редукција и намалување при лоши деловни резултати.[42]

Посебно треба да се води сметка за фактите дека вработените мора да имаат доверба во целиот систем на компензација и неговата праведност. Добрите меѓучовечки односи мора да бидат проследени со добар финансиски надоместок и

[41]Čerović, S. (2013) Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu,Univerzitet Singidunum, Beograd, стр. 212
[42]Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, стр. 203

поттик со плата, бидејќи мотивацијата е тесно поврзана со заработувачката. За да може да привлече нови работници, работодавачот мора да провери дали неговата платна листа е подобра од онаа која ја нуди конкуренцијата.

Во развиените економски системи нематеријалните компензации стануваат сè поважни, додека кај нас платата е на врвот на рангирањето помеѓу мотивациските фактори. Причината за сето тоа се наоѓа во поинаквите економски услови, културата и наследството.

Парите претставуваат најстариот и најуниверзалниот начин на мотивирање за работа, но и еден од најзначајните проблеми кој привлекува сè поголемо внимание поради големото влијание што го имаат парите врз работата и односите на работа. Доколку платата се постави во непосредна функција за зголемување на продуктивноста на работа, се доаѓа до фактот дека секое зголемување на платата не води и до зголемување на продуктивноста. Затоа, дејствувањето на материјалните фактори и системот на плаќање на ефикасноста и индивидуалната работа и работниот учинок треба да се постави на следниот начин:

- материјалните награди мора да бидат поврзани со показателите на работното извршување на кое поединецот може да влијае;
- мора да постои јасна врска помеѓу резултатите на работа и наградата;
- системот на наградување мора да се заснова повеќе на позитивните отколку на негативните последици на работното однесување;
- зголемувањето на материјалните награди мора да биде доволно големо за да го оправда дополнителниот напор кој се вложува;
- зголемувањето на платите мора директно и непосредно да го следи зголемувањето на работниот учинок и подобрувањето на работната успешност;
- материјалните надоместоци мора да бидат адекватни на вложената работа и праведни во споредба со другите;

– разликите во платите помеѓу добрите и лошите работници мора да бидат значителни за да стимулираат.[43]

Основните компоненти на заработка кои се јавуваат во материјалната компензација се следните:

– Основна плата – претставува најважниот елемент на заработка која вработениот ја прима врз основа на вложениот труд, работата и професионалните перформанси;

– Бонуси – краткорочни стимулации кои имаат за цел да го мотивираат менаџментот за остварување подобри перформанси;

– Долгорочни стимуланси – основна цел на долгорочниот стимуланс е да го мотивира управителот во подолг рок да ја зголеми вредноста на организацијата и на тој начин да постапи во согласност со интересите на сопственикот;

– Бенефиции – обично се високопозитивно котирани со износот на останатите елементи од вкупната заработувачка, каде што управителот/раководителите обично имаат поголеми бенефиции во однос на останатите вработени;

– Поволности – претставуваат компоненти на заработка кои претставуваат статусна карактеристика. Постојат три вида погодности: првите кои се врзани за работата на менаџерот во канцеларија; вторите кои се врзани за работата на менаџерот вон организацијата и третите, лични поволности кои имаат посебни даночни третмани.[44]

Политиката на управување со платите треба да го дефинира износот на платите, структурата на платите, делот од платите кој зависи од учинокот и влијанието на пазарните политики на платите. Политиката на плати мора да ги промовира и добрите меѓучовечки односи што значи дека е потребно вработените да се платат според заслугата.

[43] Latham, G. (2012) Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice, SAGE, стр. 280
[44]Pinder, C. (1998) Work Motivation in Organizational Behaviour, Prentice Hall, стр. 304

Значајноста на одредени компоненти во рамки на вкупната заработувачка со текот на времето се менува, според измените на законите и воведувањето на даночните олеснувања на различни елементи од заработката.

3.3.2. Нематеријална компензација

Системот на мотивација на вработените, покрај материјалната компензација, мора да опфати и нематеријална со цел да ги задоволи разновидните човекови потреби. Колку повеќе потреби задоволува, толку е повеќе инструментален во остварувањето на организациските цели. Бидејќи потребите не се само материјални, туку и социјални и психолошки (потреба од раст и развој на поединецот, признавање на способноста, статусот, соработката и социјалните контакти, сигурности итн.), неопходно е системот за материјална стимулација да се дополни со механизмот кој укажува на значењето на секој поединец за организацијата и неговиот индивидуален придонес.[45]

Знаењето и креативноста, наместо учинокот и продуктивноста во класична смисла, стануваат основа за ефикасност и успешност на современата организација, па поради тоа логично е да се пронаоѓаат и нови основи за мотивирање. Мотивацискатa основа е проширена на групните системи за наградување кои, покрај материјалните компензации, вклучуваат и останати фактори на мотивација, како што се партиципацијата во поставувањето на целите и одлучувањето, автономност и одговорност, обликување на работите во меѓучовечката соработка на вработените.

Нематеријални стратегии за мотивација се следните:

1) Дизајнирање на работата што некои автори ја нарекуваат и развој на структурата на работата. Познат е фактот дека високата поделба на работата и специјализацијата во работата имаат свои негативни страни кои се гледаат во монотонијата, досадата и апатијата на вработените. Спроведени се голем број истражувања со намера не само да ги откријат негативните последици, туку и да пронајдат решенија за овој проблем. Заклучокот до кој дошле повеќе автори е дека дизајнирањето, оформувањето и организацијата на работата на прав начин може да ги намалат наведените последици на специјализација и дополнително

[45]Jovanović, M., Živković, M., Cvetkovski, T. (2003) Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet, Beograd, стр. 82

да ги мотивираат вработените.[46] Најпознати стратегии за мотивација низ дизајнирањето на работата која ја извршува поединецот се:

- Стратегија на ротација на работата – планирано и временски ограничено менување на работата на вработениот и кружење од едно до друго работно место во согласност со неговите способности и стручност;

- Стратегија на проширување на работата – проширување и доделување задачи на вработениот со што се зголемува неговата одговорност и заинтересираност за работата;

- Стратегија за збогатување на работата – давање поголеми овластувања на вработениот во смисла на одлучување за методите и начинот на работа, зголемување на одговорноста на вработениот, зголемување на соработката со колегите, согледување на улогите кои вработените ја имаат во создавањето на дополнителни вредности на организацијата како целина.

2) Партиципација на вработените – ги вклучува вработените во процесите на донесување одлуки. Најчесто се применува како партиципација во решавањето на проблемите и партиципацијата во управувањето со помош на целите;

3) Ополномоштување – една од најновите стратегии за поттикнување на мотивацијата кај вработените. Подразбира процес на поделба на моќта со другите, така што вработениот со полномошно има чувство на одговорност, свесен е за довербата која му е дадено што дополнително го мотивира да работи на поефикасен начин;

4) Флексибилни форми на работно време – практиката го потврдила она што поголем број автори го наведуваат во своите трудови, а тоа е дека флексибилните форми на работно време не само што ја зголемуваат продуктивноста на вработените, туку и дополнително ги мотивираат и поттикнуваат на ефикасна работа;

5) Прилагодување на организациската култура – под ова се подразбира систем на претпоставки, верувања, вредности и норми на однесување кои членовите на

[46] Lauby, S. (2005) Motivating Employees, American Society for Training and Development, стр. 4

организацијата ги развиле и усвоиле низ заедничкото искуство и кои го насочуваат нивното мислење и однесување. Организацискатa културa е многу важна за кој било вид на промена во самата организација. Секој начин на иницирање промени внатре во организацијата има потреба од промена на организацискатa културa, односно менталниот склоп на организацијата. Во контекст на организацискатa културa, како фактор за мотивација на вработените, факт е дека ваквата улога ќе ја одигра само организацискатa културa која ги почитува своите вработени која ја негува атмосферата на доверба и соработка, ја почитува и наградува креативноста, иновацијата, вештините и знаењето, го афирмира константното учење и усовршување, ја вреднува работата на вработените и резултатите од нивната работа, го негува ентузијазмот на вработените и нивното задоволство од работата.[47]

Менаџерите и стилот на менаџментот се многу важни фактори за изградба на мотивацискиот систем. Основната задача на менаџерот е да ги мотивира вработените за остварување оптимални резултати. Добрите менаџери од искуството учат кои теории и постапки треба да ги применат за мотивирање на вработените со цел да ги добијат најдобрите деловни ефекти.

Се случува на почетокот од работната задача, вработениот да е многу мотивиран, а во средината или при крајот на работниот процес, да дојде до пад на мотивацијата. Менаџерот, покрај познавањето на сопственото подрачје на дејствување, мора да ја разбира и психолошката структура на индивидуата, нејзините потреби и проблеми.

Поради тоа, постојат одредени насоки до кои менаџерите би требало да се придржуваат при изградбата на квалитетен мотивациски систем: поврзување на вработените со задачите, користење цели како одредени задачи за вработените, индивидуализирање на наградите, поврзување на наградите со работниот учинок и незанемарување на влијанието на платата врз мотивацијата на вработените.

[47] Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. (2012) Work Motivation: Past, Present and Future, Routledge, стр. 442

4. МЕНАЏИРАЊЕ СО СТРЕСОТ И НЕГОВО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ МОТИВИРАЊЕТО НА ВРАБОТЕНИТЕ

Сите промени во животот кои бараат промена на вообичаеното однесување, без разлика дали се поволни или неповолни, може да бидат извор на стрес, а најстресни се оние случувања кои вклучуваат некој вид емотивна или социјална загуба.

Како општа адаптивна функција, стресот секогаш е проследен од изразените физиолошки реакции и промени кои според Гордон (Gordon, 1990) се одвиваат во три сукцесивни стадиуми:

- Стадиум на аларм на телото по почетокот на дејствување на стимулансот на кој не се адаптирал;
- Стадиум на отпор во кој телото се адаптира на новонастанатите услови;
- Стадиум на исцрпување, т.е. слом на одбранбените сили на телото и можностите за нивно заболување, кога стресот трае подолго.

Ваквата митологизација на стресот, како еден статусен симбол е неразделна од целокупната симболика која гравитира околу индивидуалниот, најчесто материјалниот успех (нашата култура главно е индивидуално - материјалистичка), таа е погубна појава, не само по психофизичкиот интегритет на поединецот туку и по неговата реална продуктивност и квалитетот на нивниот работен учинок.

Мотивацијата и посветеноста на работата често пати се поистоветуваат со брзината, недостатокот на време и преоптовареноста со обврски, отсуството на симптоми на стресот се доживува како отсуство на мотивација. Сведоци сме дека една лоша смисла за мотивација може да доведе до некој вид на фанатизам на работата и резултатите. Сложениот и повеќедимензионален поим на мотивацијата се осиромашува и сведува на еден од неговите елементи – интензитетот на енергијата и напорот, а се запоставува и димензијата на континуитетот, истрајноста која не оди со висок енергетски интензитет и стресот, освен во одредени фази на процесот кои се проследени и поддржани од мотивацијата.

Негативната и позитивната мотивација се повеќекратно поврзани. Имено, не постои чиста, еднозначна и недвосмислена мотивација. Самата мотивација претставува

исклучително сложен процес, односно двонасочно движење од нешто и кон нешто со цел да бидеме мотивирани да постигнеме нешто или пак да избегнеме нешто. На прв поглед, изгледа како да нема разлики, освен семантичките помеѓу мотивот за успех и мотивот да се избегне неуспех. Овие две страни претставуваат иста појава, но која страна е лице, а која налик, зависи од аголот на гледање. Но, кога сето тоа подобро ќе се анализира може да се види дека помеѓу мотивацијата како движење кон нешто и мотивацијата како движење од нешто, не постои знак на еднаквост. Негативната мотивација која содржи страв, грижа, има незаменлива функција во нашиот опстанок. Предвидувањето на можните неповолни или погубни последици претставува наш систем на забуни, вграден во биолошките темели на нашето битие. Стравот од неуспех и помалку квалитетната иднина, на пример, го поттикнува студентот подобро да се подготви за испитите. Стравот од губењето на работното место што значи и губење на средствата за живот, ги тера луѓето да работат повеќе и подобро. Голем број луѓе ги користат стравот и грижата како стимуланси за дејствување. Меѓутоа, постојат неколку фактори поради кои таквиот вид на мотивација е помалку ефикасна, па дури и контрапродуктивна, кога е ефективна или континуирана, а тоа е во следните ситуации:

- Кога ефикасноста на мотивацијата со страв е подложна на одредени услови. Таа за нејзино задоволување покажува пониски потреби, физиолошки потреби и потреба за сигурност. За разлика од ова, личноста која не е мотивирана со потребите од повисок ред, ќе направи повеќе од она што се очекува од неа;

- Данокот кој се плаќа со мотивацијата со страв е превисок, така што таквата мотивација е неисплатлива. Имено, со текот на времето негативната мотивација станува кочница и пречка за ефективна акција поради големото ниво на стрес кое го произведува. Освен тоа, доведува до исцрпеност на организмот, од кој на организмот на психата му е потребно повеќе време да се поврати повторно и да достигне просечно ниво на работен капацитет. Наспроти ова, кога мотивацијата е позитивна, акцијата е проследена со задоволство во активностите и создава синергија, бидејќи повлекува повеќе задоволство.[48]

Мотивацијата во извршувањето на работните задачи се карактеризира како сложена низа на двигатели кои се базираат на:

[48]Kleinbeck, U., Quast, H., Thierry, H., Hucker, H. (2013) Work Motivation, Psychology Press, стр. 182

- Труд – подразбира различни активности во насока на реализација на целта;
- Упорност – степен во кој сме подготвени да издржиме за одредена активност (оваа карактеристика е посебно важна кога активноста која треба да се направи е непријатна);
- Насочување – активност без насоки која може често да доведе до расипување на енергијата на вработените, затоа што е важно да постои јасно насочување на конкретната цел;
- Цел – исто така, има функција на двигател и ја насочува работата и енергијата на вработените. Целта е блиску поврзана со успешноста и ефикасноста. Јасната цел има влијание на зголемувањето на мотивацијата на вработените.[49]

Главната задача на секој менаџер е континуирано да ги запознава, развива и мотивира вработените. Доколку менаџерот поседува ентузијазам и мотивираност, таа енергија се шири и помеѓу вработените по принцип на концентрични кругови.

Најголема грешка којашто одредена компанија може да ја направи на долгорочен план е да се постави кон прекувремената работа како нешто што е секојдневно и својствено и, воедно, инсистираат таа форма да се испочитува без разлика на резултатите на вработените. Успешните компании имаат став дека работното време е флексибилно.

Стресот е важен дел од животот на секој вработен, бидејќи современото деловно опкружување кое се карактеризира со брз ритам, природни човечки реакции кои понекогаш излегуваат вон контрола и може да ја загрозат продуктивноста и менталното и физичкото здравје. Со други зборови, кога стресот ја загрозува работата, тогаш се појавува и проблемот! Доколку тој не се контролира, тогаш токсичниот стрес може да ги има следните последици:

- Намалување на продуктивноста, отсуствување од работа и поголема флуктуација на вработените;
- Негативно влијание на здравјето со што се отвора можноста за отсуство од работа поради боледување;

[49] Latham, G. (2012) Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice, SAGE, стр. 301

- Недостаток на енергија со што се исцрпуваат физичките, менталните и емоционалните ресурси кои се неопходни за доброто извршување на работата;
- Нарушување на односите во организацијата, а сето тоа негативно влијае на кохезивноста, ефективноста и функционалноста на тимовите, како и на кооперативноста и негувањето коректни односи помеѓу поединците;
- Непродуктивна загриженост и потешкотии во донесувањето на одлуките, на начин со кој се забавува и осуетува конструктивната акција со цел решавање на проблемите и остварување на задачите.[50]

Дали самиот стрес кој произлегува од мотивирањето или, пак, кој е негов претходник, ќе биде добар или лош, не го одредува самата негова природа, туку присуството или отсуството на психолошки вештини за негово менаџирање. Доколку се совладаат овие вештини, тогаш се стекнува капацитет за редефинирање и пренасочување на токсичниот во продуктивен стрес и со тоа во стресот се добива сојузник кој помага во мотивирањето.

Добро познат е фактот дека повеќето проблеми во компаниите се, всушност, проблеми во менаџментот. Доколку се тргне од премисата дека менаџментот во суштина е мотивирање на другите луѓе, се гледа дека повеќето проблеми може да се спречат и разрешат со мотивирање на вработените. Главни фактори за мотивираност на вработените се дека:

- нивната работа е ценета, препозната и предизвикувачка;
- се соодветно наградени за својот труд;
- менаџментот е компетентен дека добро работи и се труди максимално да воспостави односи на доверба и почитување.[51]

Тоа значи дека менаџментот треба да ги креира таквите услови за работа кои ќе ги стимулираат работниците да бидат мотивирани за постигнување одредени резултати.

[50]Long, R. (2012) Motivation, Routledge, стр. 26
[51] Pinder, C. (1984) Work motivation: theory, issues, and applications, Scott, Foresman, стр. 309

Самата состојба на стресот на работа може да се дефинира како една низа која за поединецот има штетни, физиолошки, психолошки и бихевиорални реакции врз ситуациите во кои барањата за работата не се во согласност со неговите способности, можности и потреби.[52] Акцентот на новите концептуализација се става врз интеракцијата личност – околина. Професионалниот стрес означува одредени несогласувања помеѓу барањата на работното место и околината, наспроти нашите можности, желби и очекувања да ги задоволиметаквите потреби. Секојдневните и сложени професионални барања во работата со лицата на кои им е потребна помош и поддршка имаат потреба од голем ангажман и емоционална доверба.

Стрес -менаџментот претставува збир од техники кои се користат за да ѝ помогнат на одредена индивидуа ефективно да се справува со тешките ситуации и притоа да се чувствува емотивно подобро, да ги подобри вештините на однесувањето и често да го зголеми чувството на контрола. Поради сето тоа, стрес- менаџментот во своите техники содржи: вежби за опуштање, тренинзи за стекнување и јакнење на самодовербата, менаџирање на времето и социјална поддршка. Вака составен, стрес-менаџментот, помага при градењето механизам со кој личноста ќе се соочува и штити од психолошкиот стрес и со кој ќе успева да ги контролира своите реакции на акциите кои врз неа предизвикуваат ефекти на стрес.

Од друга страна, пак, ефективниот стрес- менаџмент носи директни обврски и одговорности што, всушност, исто така, предизвикуваат трошоци. Организацијата и нејзините менаџери ќе бидат приморани сè повеќе да вложуваат време, финансиски ресурси и да станат стручни во креирањето квалитетна работна средина каде ќе нема простор за стрес. Но, за ова е потребно да се пронајде каде лежи потенцијалот за физичкиот и психолошкиот стрес со што ќе се преземат чекори за негово елиминирање или барем сведување на минимум.

Доколку ова не е изводливо, менаџерите треба да бидат спремни да се соочат со проблемите и трошоците настанати поради отсуствувањата од работа, болестите, повредите и исцрпеноста на работниците како резултат на лошите услови за работа.

Во денешната високостресна работна средина, менаџирањето на енергијата и стресот е предизвик за менаџерите кои сакаат да се ефективни и успешни. Доколку се

[52]Sauter, S. & Murphy, L. (1998) Stress… at work, DHHS (NIOSH), Cincinnati, стр. 99

тргне од тоа дека стрес- менаџментот не е активност која единствено може да биде спроведувана само врз групи или само во рамките на една организација, очигледно е дека секој поединец може да поработи на својот индивидуален стрес- менаџмент при што ќе открие од кои работи доаѓа стресот во неговиот живот и при тоа ќе се обиде да ги промени, избегне или прифати.

Сепак, доколку би се направила синергија помеѓу напорот од страна на менаџерот да обезбеди средина и услови за работа со кои стресот ќе го донеси на минимум и напорот на индивидуите да се соочат со стресното искуство на најбезболен начин и без ефекти по нивното психофизичко здравје, успехот би бил загарантиран.

Начинот на кој еден менаџер би овозможил околина, со стрес на ниво на минимум, е поставувањето на контролен циклус, кој според многу истражувања, би ги опфаќал следниве чекори:

- Идентификација на проблемите;
- Оценка на поврзаноста на ризиците;
- Имплементирање соодветни стратегии за контролирање;
- Набљудување на ефикасноста на стратегиите за контролирање;
- Повторно оценување на ризикот;
- Преглед на потребните информации и начините на обука на вработените изложени на ризик.[53]

Од друга страна, пак, според Канунго и Мендонка (Kanungo, Mendonca, 1994) постојат три главни пристапи кои може да ги искористат индивидуите за менаџирање на стресот:

- Акциски – ориентиран – тука се соочуваме со проблемот и го решаваме;
- Емоциски – ориентиран – тука немаме моќ за да се смени ситуацијата, но може да се контролира стресот со тоа што се прифаќа ситуацијата и на неа се гледа од еден поинаков агол;

[53]European Agency for Safety and Health at Work (2000) Research on Work – related stress, стр. 102

– Акцепторно – ориентиран – во овие случаи се нема ниту моќ ниту, пак емоционална контрола, туку се обидува да се преживее моментот и да се прифати дадената ситуација онаква каква што е.

Во денешната високостресна работна средина, менаџирањето на енергијата и стресот, е предизвик за менаџерите кои сакаат да бидат ефективни и успешни. Соодветното управување со стресот во денешницата не е едноставна задача во модерните работни организации. Управувањето со напредокот во кариерата, работењето во рамките на организации кои се карактеризираат со разновидност, како и движењето низ огромниот број сложени правила и прописи во општество во кое сè повеќе се прибегнува кон судски спорови, претставуваат значаен предизвик за менаџерите. Одделите или секторите за човечки ресурси во компаниите обично се тие кои се занимаваат со ваквите проблеми и слични прашања. Меѓутоа, раководните лица мора да поседуваат основна свест и знаење за области како стресот кај вработените, кариерен развој, психологија и комуникација сè со цел да постигнат успешно управување со стресот и менторирање со вработените. Задоволството на вработените, стресот поврзан со работата, напредокот во кариерата и правичноста на работното место се најважните фактори во целокупното здравје и ефикасното работење на организациите.

Сепак, колку и да е корисна работата којашто се работи, доколку таа е престресна, порано или подоцна неповолно ќе влијае врз здравјето на вработените. Од друга страна, пак, мотивацијата на вработените е долгорочен процес, а нивното задржување, често пати може да биде уште потешко. Самата флуктуација на вработените може да го намали профитот и да ја влоши репутацијата на вработените. Од ставот на вработениот зависи и начинот на кој ќе се носи со ситуацијата во којашто се наоѓа. Ставот може да влијае и на тоа како ќе се чувствува вработениот на работното место. Доколку тој има негативен став, тогаш сето тоа може да ја наруши неговата физичка, духовна и ментална благосостојба. Затоа е потребно да се промени таквиот став за да не може вработениот самиот да си биде извор на стрес и незадоволство.

4.1. Појава на стрес во организацијата

Современата психологија на организацијата како еден од најчестите проблеми на интересирање ја има појавата на стресот, во организацијата и работната средина. Тој, може слободно да се каже претставува, секојдневен феномен со кој луѓето се сретнуваат и често се врзува за проблематиката на конфликти кои се појавуваат во текот на работењето. Значајноста од проучувањето на стресот посебно се актуелизира во ситуации на социјална, економска и секоја друга криза која е карактеристична за современите години од нашето опкружување.[54]

Стресот е појава која се среќава секаде каде што луѓето живеат и работат. Сепак, некои професии се нешто повеќе изложени на стресот, а како такви најчесто се апострофираат пилотите, спасителите, новинарите, глумците, рударите, градежните работници, лекарите и медицинскиот персонал, посебно оние кои се ангажирани во службите на итна помош, контролорите на летање, чуварите на затворите и други. Помеѓу занимањата кои се изложени на стрес многу високо се рангирани менаџерите и раководителите. Стресот во овие професии произлегува од, речиси, секој аспект на работата, а посебно од работните операции: одлучување, одговорностите за извршените работи, решавањето на проблематичните ситуации, временските притисоци, како и од обидите да се напредува во работата, да се подигне личниот углед, меѓучовечките односи, да се пронајде нова работа, но и од општественото, економско и политичко опкружување.

[54] Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. (2008) Work Motivation: Past, Present, and Future, Routledge, стр. 611



Слика број 3- Дистрибуција на изворите на стрес

Стресот во работата е нормална генерализирана психофизиолошка активациска реакција на заканите кои доаѓаат од околината и на барањата кои околината и другите лица ги поставуваат на поединецот. Таквата активација биолошки претставува програмиран одговор на организмот до кој неизбежно доаѓа во ситуации во подготовка за напад или бегство. Ваквите биолошки програмирани форми на стрес не претставуваат проблем за организмот. Проблемот за организмот и ризикот за здравјето претставуваат состојба на премногу интензивен, активен, долготраен стрес или стрес со кој поединецот не може успешно да се управува. Овој негативен стрес понекогаш се нарекува и дистрес. Таа состојба не е посакувана, па поради тоа, потребно и можно е да се избегне. За деловниот човек стресот е секојдневен. Секаде околу нас се наоѓаат предизвикувачи на стрес (работи кои негативно дејствуваат на нас). Стресот не може

да се избегне, бидејќи никој не може да живее под стаклено ѕвоно, не соработувајќи со другите и живејќи само според сопствените желби. Деловните луѓе и сите оние кои се изложени на дејството на стресот би требало да го запознаат сопствениот начин на реагирање на стресот и во својот репертоар на однесување да го вклучат однесувањето на оние аспекти кои ги довеле до состојба на стрес.

Под психичко оптоварување се подразбираат сите влијанија кои од работната околина дејствуваат на вработеното лице. Организацијата на работата, работната околина, но и социјалните односи може значајно да влијаат на психичките оптоварувања на вработените.[55] Индивидуалното и непосредно дејствување на овие оптоварувања претставуваат одредени психички барања за лицата кои се изложени на сето тоа.

Тоа се одразува на вниманието, присутноста, мисловниот учинок, памтењето, чувствата и чувствителноста. Психичките фактори, кои при извршувањето на работите учествуваат во доброто расположение се пофалбата, признанието, флексибилноста на работното време, премиите, можноста за одлучување и учествување во одлучувањето, пријатната околина и добрата работна атмосфера.

Стресот може да влијае на секој вработен без разлика на која позиција работи. Тој може да се случи на кое било работно место и организација со која било големина. Стресот, пред сè, влијае на здравјето и безбедноста на поединецот, но и на организацијата чиишто вработени работат под стрес.

4.2. Менаџирање со стресот во организациите

Современите организации во својата секојдневна грижа за исполнување на поставените цели сè почесто очекуваат од своите вработени, а посебно од менаџерите, да бидат исклучиво посветени на организацијата и нејзиниот успех.

Со желба успешно да работат во услови на транзиција, компаниите пред своите вработени поставуваат сè поголеми барања, поради што повеќе од кога било во центарот на случувањата се става менаџментот на човечките ресурси и пронаоѓањето на нови и поефикасни начини за користење на ресурсите, вештините и

[55] Scott, D. (1992) Stress That Motivates: Self-Talk Secrets for Success, Crisp Publications, стр. 28

адаптибилностите на вработените. Една од најзначајните предизвици на менаџментот е развивањето на оние соработници кои остваруваат високи резултати и кои стануваат клучни носители на промените, а тоа се менаџерите.

Вкупната успешност на организацијата зависи и од менталитет менаџерскиот кадар, од начинот на размислување за прашањата кои се важни за процесот на работа, толкувањето на сопствената улога во функционирањето на организацијата, од интепретациите на однесувањето на своите соработници, при што високиот енергетски потенцијал и толеранцијата на стресот се од големо значење за доброто функционирање на менаџерите.

Според Џонс и Харди (Jones, Hardy, 1990) луѓето доживуваат стрес тогаш, кога сметаат дека постои нерамнотежа помеѓу барањата кои им се упатени и потребните ресурси со цел да се носат со тие барања. Иако стресот претставува психички проблем, тој влијае и на физичкото здравје на луѓето.

Врвна цел на секој научен напор е создавање можности за предвидување на идните појави или понатамошното одвивање на проучувањето на појавите. Во техничко – технолошка и организациска смисла, таа цел би можело да се сведе на можноста на управување со некоја појава. Поради тоа, смислата за проучување на стресот во работната средина е насочена кон можноста за негово контролирање, односно усвојување на постапките и техниките, но и организациските решенија за да се избегне оваа димензија на човековиот труд, односно таа да се сведе на едно поднесливо ниво или да се спречат нејзините неповолни последици.

Организацијата може да преземе цела една низа на мерки со што ризикот од стрес би го донела на најмалата мерка, а неговите последици во поднесливи рамки. Тие започнуваат уште со самото влегување на членовите во организациската средина. Клучна улога тука има професионалната селекција при што принципот не е толерантните лица да дојдат на поризични работни места, туку да се постигне колку што е можно подобра професионална и организациска адаптација. Начело е вистинскиот човек да биде на вистинската работа, бидејќи тогаш судирите на работа и нивните извршители се најмали. Во превентивна смисла посебно се корисни програмите за обука и стручно усовршување при вработување. Развојот на знаењето и способностите придонесуваат за поголема согласност и подобра прилагоденост.

Обуката и усовршувањето треба да опфатат стручни знаења, но и концептуални и организациски вештини. Во рамките на обуките место треба да се бара и за самите постапки и техники на релаксација и избегнувањето на стресот.

Превенцијата од стресот посебно треба да се гради врз организациската култура и меѓучовечките односи во компаниите. Тие треба да се негуваат врз принципите на доверба, отвореност и подготвеност на непосредни меѓусебни комуникации. Членовите треба да се поттикнуваат и да создаваат услови за да ги изразат своите проблеми, несигурности и стравови. Интерперсоналната клима треба да располага со можности за укажување на недостатоците во работата, но и истакнување на успешните потези. Таквата клима дава поддршка на учесниците, овозможува партиципација во донесувањето на важните одлуки и поставување на заедничките цели.[56]

Организациска хармонија градат и врските помеѓу компанијата и семејствата на вработените. Големите корпорации се обидуваат и членовите на семејствата на нивните вработени да учествуваат во нивниот професионален живот. Тоа се постигнува преку информираноста за плановите и барањата на компанијата, тешкотиите во работата, производствените амбиции. Разните собири, заедничките викенди/одмори, дружењата, културните, рекреативните и спортските приредби во таа смисла се многу корисни. Врската помеѓу семејствата и организацијата ја зацврстува помошта на семејството во кризните ситуации, без разлика дали е од материјална или морална природа.

Организациските подобрувања може да бидат многу корисни. Тие може да се направат преку многубројни постапки и адаптации од воведување на флексибилно работно време и негово кратење на оптимална мерка до поправање на микроклиматските услови за работа и степенот на загрозеност на самите работници.

Менаџирањето со стресот е клучно за успешна кариера. Некои студии покажале дека за успех не се важни само карактеристиките како што е самодисциплината, способноста и систематската работа, туку еднакво важна е и способноста за контролирање на негативните чувства, како што е стравот и напнатоста.

[56] Lazarus, R. (2006) Stress and Emotion: A New Synthesis, Springer Publishing Company, стр. 136

Емоции / чувства	
Карактеристики	**Дејствувања**
Напнатост	Потешкотии со емоционално и физичко опуштање
Хипохондрија	Освен реалната физичка нерамномерност, вработениот започнува да се сомнева во постоење други болести.
Карактеристики на личноста	Зголемување на нестрпливоста, нетолеранцијата, авторитетот и недостатокот на разбирање кон другите.
Етика	Морални и етички принципи кои го оформуваат животот на поединецот слабеат, а самоконтролата опаѓа.
Депресија и обесхрабрување	Се зголемува обесхрабрувањето, а се намалува желбата за живот.
Однесување	
Карактеристики	Дејствување
Говор	Неможност за течна комуникација, намалување на фондот на зборови
Интерес	Губење на желбата и воодушевување за одредено хоби или омилени работи
Отсуство	Отсуства од работа

Табела број 2- Влијание на силниот стрес врз организмот на вработениот поврзан со емоции и однесување

Луѓето мора да го пронајдат сето она што најдобро дејствува во нивната ситуација. Меѓутоа, од исклучителна важност е менаџментот на компанијата и секој вработен да знае да го намали интензитетот на штетни последици на разни стресори, како во рамки на своето работно место, така и во компанијата.

Свест (мисли, идеи)	
Карактеристики	**Дејствување**
Концентрација и внимание	Недоволна концентрација во тешки активности, често губење на вниманието.
Помнење	Капацитетот на меморијата се намалува, како во пократок, така и во подолг временски период.
Моментални реакции	Проблемите кои бараат моментална и спонтана реакција се решаваат на непредвидлив начин.
Грешки	Сите проблеми кои бараат ментална активност се решаваат со многу грешки.
Проценка на сегашноста и проекција на иднината	Вработениот не е во состојба да ја процени моменталната ситуација и не успева да ја предвиди иднината.
Логика и организација на мислите	Начинот на размислување не ги следи логичните, поврзани шеми, не го почитува редот, туку се искажува на неорганизиран начин.

Табела број 3- Влијанието на силниот стрес врз организмот на вработениот поврзан со свеста

Еден од најзначајните фактори за успешно спроведување на програмите за обучување на вработените е нивната мотивираност. Таа мотивираност е двигател на промените во однесување на вработените до кои се доаѓа по завршените програми за образование. Таа, во најширока смисла, може да се дефинира како збир од психолошки процеси и активности насочени кон усвојувањето нови знаења и вештини.

Мотивираноста на вработените значи создавање одредена доза ентузијазам која е неопходна за стекнување нови знаења и вештини и поттикнување на нивна примена во практика.

Според Динштбер (Dienstbier, 1991)мотивацијата зависи од голем број на фактори, од кои најзначајни се:

- поволноста на работната средина;
- верување во можноста за отстранување на индивидуалните способности;
- верување во своите можности и способности;

- убеденост дека успешната реализација на соодветни програми ќе има позитивни ефекти врз остварувањето на одредени индивидуални цели (зголемување на платата, побрзо напредување, поголема почит на работа, добивање на поодговорни задачи и слично);

- неопходност од постојано усовршување и прилагодување поради зголемување на конкурентската способност на интерниот и екстерниот пазар на труд итн.

Менаџментот на организацијата игра важна улога во создавањето и одржувањето на мотивацијата. Негова задача е да создаде поволна клима и култура во која желбата и потребата за учење ќе биде постојана. За да се успее во тоа, неопходно е своите активности да ги насочат кон:

- создавање поволна деловна средина;

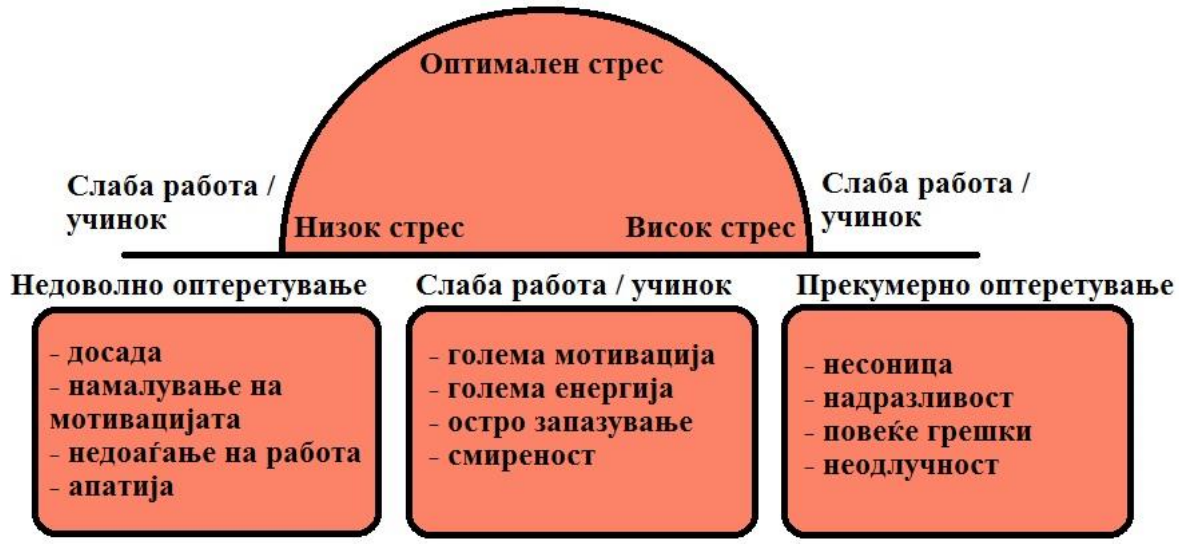
- подигнување на самодовербата на вработените;

- јакнењето на свеста за важноста на образованието;

- создавање основни претпоставки за учење и усовршување.

Целиот овој процес се темели на посебни начела кои во својата суштина, претставуваат насоки кои се вградени во самите програми на организацијата, а кои се користат зависно од специфичностите на организацијата и нејзините потреби.

За да може да го менаџираат стресот, менаџерите мора да го откријат и да го разберат неговото влијание врз вработените, да го позиционираат во организацијата и со помош на вработените да го контролираат.



Слика број 4- Влијание на стресот врз учинокот на вработените

Првата фаза на менаџирање со стресот се однесува на стресот и неговото влијание врз ефектот на вработените. Стресот може да биде низок, оптимален и висок. Кај нискиот и високиот стрес, учинокот е послаб, додека оптималниот стрес предизвикува оптимален учинок. Високото ниво на стрес е поопасно и може да го преоптовари и „скрши" психичкиот и менталниот склоп на поединецот, додека нискиот стрес предизвикува досада и недостаток на мотивација. Меѓутоа, малото до умерено ниво на стрес може да биде и позитивно, бидејќи ја стимулира креативноста и го зголемува вкупниот работен учинок.[57]

Втората фаза во управувањето со стресот е откривањето каде постои во организацијата. Откога ќе се открие каде постои, мора да се одреди за кое ниво на стрес се работи. Доколку е на оптималното ниво, тогаш не се преземаат никакви чекори, а доколку е ниско, тогаш со психолошко дејствување се зголемува до посакуваното ниво. Доколку е високо нивото на стресот, тогаш се обидува да се ублажи со суптилни и софистицирани методи за обработка на вработените. За да може менаџерите да го препознаат високото ниво на стрес, тие мора да ги следат симптомите како што се: високиот крвен притисок, чукањето на срцето, желудочно – дигестивните проблеми, постојаниот замор, слабоста, нерасположението, зголемената агресивност, преголемото консумирање алкохол, темпераментните испади на поединците, неумереноста во јадењето, високото ниво на тешкотии и хроничната загриженост.

[57]Schermerhorn, R., (1996) Management and Organizational Behavior, John Wiley & Sons, New York, стр. 58

Третата фаза е помагање на вработените да го контролираат стресот. Стресорите се фактори кои го предизвикуваат стресот, а тие може да се појават кај промената на технологиите, организациските структури и кадровските промени. Задача на менаџерот е да го намали стресот на вработените на начин со кој ќе дејствува на стресорите. Ефектите од стресот дејствуваат различно на вработените, влијаат на нивното однесување, спознајните способности и на нивната физиологија.

Некои од задачите кои треба добро да се изменацираат за да се спречи појавата на стресот се следните:

- Создавање организациска клима која ја поддржуваат поединците – тука се мисли на замената на традиционалните, класични организации со одредена флексибилна организација која ќе биде посоодветна за вработените;
- Креирање занимливи работи – на овој начин вработените ќе се мотивираат и ќе се ослободат од досадните, рутински работи;
- Создавање програми во врска со кариерата – му овозможува на секој вработен да го најде своето место во организацијата по организациските промени.[58]

За да може вработените да ги прифатат организациските промени, потребно е да им се осигураат релевантни информации и да им се презентираат на начин со кој ќе ја увидат потребата и нужноста за нивно спроведување. Важно е вработените да почувствуваат дека промените носат корист, а предностите ги надминуваат негативностите. Предностите може да бидат во форма на парични средства, јакнење на компанијата, сигурност, зголемување на платите и слично.

Со запознавањето на промените, вработените стекнуваат одредено ниво на сигурност и самодоверба, се намалува кај нив стравот од непознатото што предизвикува и подобар работен ефект. Во секој момент вработените мора да почувствуваат сигурност, а во случај на проблеми мора да знаат на кого да се обратат за помош. Потребно е преку мотивирањето да се осигура поквалитетно комуницирање помеѓу вработените и тоа, хоризонтална комуникација помеѓу вработените и нивните претпоставени. Со таквиот начин може да бидат отстранети многу нејаснотии и

[58] Franken, R. (1982) Human Motivation, Brooks/Cole Publishing Company, стр. 359

проблеми, а резултат од сето тоа е поголем степен на задоволство на вработените и нивна мотивација за работа.

До скоро во целиот свет мотивацијата на вработените не беше земена како фактор за поголема успешност во работењето. Сите ја изедначуваа мотивацијата на работа со платата и било вообичаено да незадоволството на вработените најчесто е резултат на мала плата.

Мотивирањето на вработените е поттик во работната ситуација со што вработените би сакале да се однесуваат на одреден посакуван начин за организација задоволувајќи ги при тоа и сопствените желби и интереси. Истражувањата покажуваат дека мотивацијата за работа е условена од бројни фактори кои се меѓусебно поврзани, како што се:

- индивидуални карактеристики на поединецот;
- карактеристики на работата;
- карактеристики на работната средина;
- ниво и карактеристики на технолошкиот и економски развој на организацијата;
- општествено - економски односи.[59]

При менаџирањето со стресот концептите за мотивација претставуваат основа за развој на различни мотивациски модели при изградба на систем за мотивирање во организацијата. Сепак, потребно е во развојот на различни модели, овие концепти да не се противат, туку да се усвојат сеопфатно, бидејќи во која мерка ќе се земат предвид различни ставови за спроведување на мотивација, зависи конкретно од природата на самата организација. Секој менаџер има избор кој модел да го примени при мотивирањето. Некои од моделите ги поедноставуваат работите, други можеби ги усложнуваат, но нема ниту еден модел кој се применува за секој, во сите околности, иако комплексните може да покриваат поголема верига од случајности.

[59] Matthews, G. (2000) Human Performance: Cognition, Stress, and Individual Differences, Psychology Press, стр. 264

4.3. Стратегии на менаџирање со стресот

Повеќе од јасно е дека стресот не може сосема да се избегне од животот и работата на компанијата. Меѓутоа, од исклучителна важност е менаџментот на компанијата и секој вработен да знае да го намали интензитетот и штетните последици од разните стресори, како во рамки на своето работно место, така и во компанијата. Во таа смисла, може да се разликуваат два вида стратегии кои го сочинуваат програмот за управување со стресот: лична стратегија и организациска стратегии. Двете стратегии се компатибилни една со друга и не може меѓусебно да се одвојуваат една од друга.

4.3.1. Лична стратегија

Оваа стратегија е врзана за поединецот и подеднакво се однесува на сите човечки ресурси во компанијата. Бидејќи сите човечки ресурси не се подеднакво отпорни на стресот и стресните ситуации, со тоа што зависат од низа фактори, како што се: карактерот на личноста, полот, животното доба, IQ, економска и семејна ситуација и слично. Стабилните и рамномерни човечки ресурси по правило се поотпорни и далеку полесно го поднесуваат дејствувањето на разни стресори, од психички нестабилни и нерамномерни. Што се однесува до половите, денес тие се прилично изедначени на стресот и стресната ситуација, бидејќи разликите помеѓу „машките и женските" работи практично исчезнале, за разлика од порано кога мажите поради природата на работите биле далеку поизложени на дејствувањето на факторите на стрес при извршувањето на „машките" работи. Понатаму, низ бројните испитувања е докажано дека младите човечки ресурси се чувствителни на дејствување на стресот во однос на постарите и поискусните. Исто така и количникот на интелигенција влијае на отпорноста кон стресот. Колку што е поголем IQ, на пример над 120, поединецот е на позиција објективно да ја процени стресната ситуација и сопствените можности и конфронтирањето со неа. На крајот, добрата семејна и економска состојба ги штити човечките ресурси од дејството на разните стресори и обратно, лошата семејна и економска ситуација, го погодува дејствувањето на бројни стресори и настанувањето стресни ситуации.

4.3.2. Организациска стратегија

Оваа стратегија е врзана за компанијата, нејзиниот менаџмент и структура во смисла таа менаџмент структура да биде колку што е можно повеќе децентрализирана и приближена до непосредните човечки ресурси, со што би почувствувале дека се дел од нивната судбина, а не дека компанијата и нејзината менаџмент структура се отуѓен центар на моќ кој често со несоодветни потези може да доведе до настанување стресни ситуации, како во областа на одлучувањето, така и во областа на реализацијата на бизнис- планот, пристрасното промовирање и наградување на човечките ресурси и сл. Покрај децентрализацијата на одлучувањето, компанијата може многу да направи за да влијае на превенцијата од стресот низ промените во природата на работата, во смисла дека на нововработените човечки ресурси јасно и прецизно им е утврдена природата и карактерот на работните обврски, јасно дефинирани работи, утврдена одговорност, со што јасно би знаеле што работат, како работат и на кого му одговараат.

Во потесна врска со дефинирањето на природата на работата е и правилната проценка на работниот учинок и правилното наградување кои без сомневање го намалува незадоволството, напнатоста, а со тоа и можноста од појава на стресот. Имено, личната и организациската стратегија законски мора да бидат поврзани во рамки на заедничките програми за управување со стресот. Покрај наведените стратегии програмата вклучува и комбинација на разни техники, средства и актери со што би се заштитила менталната и физичката страна на човечките ресурси.

4.4. Менаџирање со мотивацијата

Постојат цела една низа на задачи, цели и подрачја кои менаџерот на човечки ресурси мора да знае да ги организира и спроведува со цел да биде ефикасен и успешен во работата со луѓето. Управувањето со мотивацијата на вработените претставува една од многуте задачи на менаџерите за човечки ресурси. Во иднина менаџментот на човечки ресурси ќе игра важна улога во создавањето дополнителни вредности во организациите. Иако системот на управување со човечки потенцијали денеска не е во целост присутен во компаниите, тој е препознат од голем број менаџери кои очекуваат актерите да бидат мотивирани и способни за извршување различни задачи и дека

комуникацијата и тимската работа ќе бидат на соодветно ниво со оглед на барањата кои произлегуваат од работењето.[60]

Мотивацијата на вработените е една од задачите на менаџментот на човечки ресурси. Менаџерот мора да знае психолошки да ги процени своите вработени, нивните лични карактеристики, да анализира што е тоа што нив ги мотивира и исполнува кога станува збор за работа и компензација, каков е нивниот социјален статус и слично. По психолошката анализа, менаџерот треба да ја постави структурата на плата и другите материјални компензации кои ќе доведат до оптимален ефект и мотивациски реакции на активистите. Исто така, сето тоа повторно зависи од структурата на активистите кои ги води. Како што постојат материјални компензации, така постојат и нематеријални компензации кои менаџерот може да ги користи за оптимизација на работните активности на неговите работници.[61] Поради тоа, како да се постигне долгорочна и одржлива мотивација на работниците во компанијата и како да се подигне самомотивацијата на менаџерот и работниците, претставуваат некои од прашањата на успешниот менаџмент со човечки ресурси. Исто така, се разгледува и можноста за воспоставување квалитетни и мотивациски платни структури и системи, а во одредени случаи и казнувања.

Мал е бројот на вработените кои работат до границите на своите можности. Некои луѓе работат и се залагаат многу повеќе од други. Понекогаш, оние кои се помалку способни може да ги надминат своите надарени колеги. Поради тоа може да се заклучи дека ефективноста во менаџирањето не зависи само од способноста на некој поединец, туку и од негова мотивација. Самиот мотивациски процес започнува со потребите. Доколку тие се незадоволени, тогаш се јавува напнатост која подоцна стимулира внатрешни пориви кои креираат желба за пронаоѓање на одредени цели. Доколку лицето ја постигне целта, ќе се намали и напнатоста, бидејќи потребата ќе се задоволи. Според тоа, мотивираните вработени се во состојба на напнатост. Кога тие внимателно ги извршуваат задачите, водени се од желбата за постигнување цел која ја сметаат вредна за трудот. Но, од тоа произлегува прашањето како да се мотивираат другите?

[60] Požega, Ž., (2012) Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znjanjem u poduzeću, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, стр. 9
[61] Ibid, стр. 25

Мотивирањето на другите лица е задача која се состои од способност за комуницирање, давање пример, поттикнување, храбрење, собирање повратни информации, вклучување други лица во работата, делегирање, тренирање, информирање, известување и осигурување праведно наградување. Успехот во деловниот свет се постигнува во соработка со другите колеги (тимска работа) и организации. Од исклучителна важност е да се разбере мотивацијата на вработените и самомотивацијата, бидејќи од сето тоа зависи и успехот.

Од голема важност е да се препознае интринзичната и екстринзичната мотивација кај вработените. Факт е дека сите работници добро работат доколку им се понуди доволно голема награда. Работниците со интринзична мотивација се инспирирани и работат позадоволително од оние со екстринзична мотивација. Инспирираните работници, во овој случај владеат, со своите внатрешни чувства, визии и одлуки. Кога станува збор за екстринзичните награди, тогаш парите не може да се занемарат, бидејќи тие претставуваат главната цел поради којашто некој работи.

Според Декерс (Deckers, 2015) менаџирањето со мотивацијата е одредено со неколку начела и правила. Прво, личноста мора да биде мотивирана за да може да ги мотивира другите. Раководителот мора да биде ентузијаст, позитивен, чесен и со својот личен пример да ги менаџира другите. Мотивацијата не постои без цел, а целта мора да биде јасна, реална, достижна и примамлива. Следното начело е дека мотивацијата мора да биде континуирано поддржувана и обновлив процес. Понатаму, важно е признанието за мотивација. Работниците се насочени кон признание, без разлика дали станува збор за комплимент или пари. Едно од начелата е учество во процесот, бидејќи работниците често ги мотивира начинот на кој тие се искористуваат/употребуваат во работата. Последица од сето тоа е дека секој може да биде мотивиран, но поединците се разликуваат според начинот на кој може да бидат мотивирани. Исклучително е важно чувството на припадност. Колку што е помала групата во која работниците припаѓаат, толку поголема е нивната верност, мотивација и залагање.

На мотивацијата влијаат голем број различни фактори. Кога е во прашање мотивацијата за работа, тогаш во прашање се индивидуални карактеристики, карактеристики на работата, организацијата и околината. Карактеристиките на работата го одредуваат интензитетот на мотивација за работа, додека карактеристиките

на организацијата се однесуваат на атмосферата во која работат вработените. Менаџерот треба да креира занимливи и динамични работи за своите вработени, а со самото тоа да создаде и позитивна работна атмосфера, доколку сака високо мотивирани работници и подобри деловни резултати.

Менаџирањето со мотивацијата објаснува многу работи, а тука спаѓаат и оние кога вработените во одредени ситуации имаат или немаат желба за извршување одредени задачи. Некогаш се високо мотивирани, а некогаш ниско мотивирани. Мотивацијата значително влијае на квалитетот на обработената работа и токму поради тоа е важно современиот менаџер да знае да се мотивира себеси, но и другите. За да може да се постигне сето ова, повторно сè се враќа на психолошката анализа на вработениот, но и на самиот себе си. Бидејќи мотивацијата е индивидуална и не постои едноставен начин за самомотивација и мотивирање на другите, постојат низа теории кои на различни начини се обидуваат да објаснат како да се зголеми нивото на мотивација.

5. Пристапи за менаџирањето со стресот и мотивацијата

5.1. Групен пристап за менаџирањето со стресот имотивацијата

Целта на групниот пристап во менаџментот со стресот во компанијата е да се дејствува на стресорите кои произлегуваат од работната околина, работните задачи и организациите на работа. Групниот пристап има потреба од анализа на работните места со што би се утврдиле стресорите, анализата на стресорите, односно разгледувањата во однос на тоа дали може да се менуваат условите кои се покажале како стресни, на кој начин и во која насока кои се можните непосакувани исходи на планираните промени, дали промените се прифатливи за сите заинтересирани страни, како и одредувањето мерки со кои стресорите ќе се отстранат или контролираат.

Мерките со кои ќе се влијае на предвидливите фактори на ризик за појавата на стресот на работа се сведуваат на најмалата можна мерка се оние со кои се остваруваат следните цели:

- соодветна работна околина (во согласност со правилата за заштита на работа);

- достапни и сигурни средства за работа;
- удобна и сигурна работна опрема;
- јасна организациска структура и практика;
- соодветен избор и едукација на вработниците;
- јасен опис на работите;
- работно оптоварување прилагодено на можностите на работниците;
- уредени права од работните односи (работно време, дневен, неделен и годишен одмор итн.);
- квалитетна комуникација;
- добри меѓучовечки односи.[62]

За остварување на наведените цели важни се добрите менаџери. Менаџерот треба добро да го познава работниот процес, работните задачи и потребните ресурси, добрите и слабите работи на секој работник, како и остварување квалитетна комуникација со работниците. Добриот раководител ги охрабрува работниците да ги остваруваат поставените цели и да преземаат одговорност за својата работа, да ги изнесуваат проблемите со кои се среќаваат и да предложуваат решенија. Како и другите вештини, вештините на менаџирање може да се учат и вежбаат.

5.2. Индивидуален пристап во мотивацијата и менаџирањето со стресот

Примарната мотивација која е насочена кон отстранување на ризиците, односно создавање работно место без стрес, нема секогаш да биде можна, бидејќи голем број задачи кои се доживуваат како стресни мора да се извршуваат за општо добро. Тогаш, потребно е да се применат секундарните мерки за мотивирање, односно да се планираат и спроведуваат разни форми на оспособување, тренинг и/или советување кои ќе помогнат на работниците да се носат со постоечкиот стрес. Важно е да се стекнат основни знаења за стресот и да се научи тој да се контролира, бидејќи се смета

[62] Beck, R. (2000) Motivation: Theories and Principles, Prentice Hall, стр. 225

дека начините на кои поединецот се носи со стресот се поважни за здравјето од количината и интензитетот на стресорите на кои е изложен.

5.3. Соочување со мотивацијата и стресот

Соочувањето со мотивацијата и стресот се однесува на обидите на когнитивен, емоционален и/или однесувачки план да се совладаат, намалат или толерираат барањата кои се поставуваат пред нас. Некои случувања, односно ситуации, може да се спречат, на некои може да им се измени текот, а некои се целосно вон нашата контрола. Со оглед на општата цел која сакаме да се постигне, начините на соочување со стресот во работната средина може да се поделат во три групи:

1) Соочување насочено кон проблемот со помош на кој се обидува да се промени стресорот;

2) Соочување насочено кон емоциите со помош на кое се обидува да се прифати ситуацијата таква каква што е со обид да се видат во малку подобро светло од она на почетокот;

3) Избегнување, со помош на кое се обидуваме да ги избегнеме стресните случувања, секако, доколку можеме (избегнување на лицата со кои обично доаѓаме во конфликт, одложување на задачите кои треба да се извршат и сл.).[63]

Соочувањето насочено кон проблемот кој предизвикува стрес претставува начин на управување со стресот кај кој се менува ситуацијата и околината во која се наоѓа. Тоа вклучува појасно согледување на проблемот, создавање алтернативни решенија, анализа на предностите и недостатоците на одредени решенија, како и избор на едно од решенијата. Соочувањето насочено кон проблемот може да биде насочено и кон промената на самите вработени, во смисла на намалување на очекувањата, пронаоѓање други начини на наградување и учење нови вештини. Овој пристап е ефективен, кога има можност да се влијае на некоја ситуација.

Доколку се нема влијание на стресната ситуација, може да се подобри начинот на кој се гледа таа ситуација и како се чувствуваме поради сето тоа. Тоа значи дека,

[63] Chopra, S. (2002) Motivation In Management, Sarup & Sons, стр. 84

доколку изворот на потешкотии на работа е останувањето на работа по работното време (бидејќи тоа се бара од вработените за да се задржат на работа), единствена работа што може да се направи е да се постави прашањето што да се направи за сето тоа да не ги погоди премногу менаџерите. Таквиот начин на соочување се нарекува емоционално возбудување предизвикано од стресна ситуација. Со користење на овие стратегии, може привремено да се тргнат мислите од проблемите или да се намали вознемиреноста со промената на начинот на гледање на проблемот. Пристапот насочен кон емоциите може да биде помалку „привлечен" од соочувањата насочени кон проблемот, бидејќи изворот на стрес останува непроменет, но и понатаму претставува корисен начин за носење со стресот. Во стресните ситуации најчесто се применуваат двата начина на соочување. Кој начин ќе преовладува зависи од поединецот, самото случување и когнитивната проценка на ситуацијата.

Менаџирањето на мотивацијата и стресот значи избирање соодветни начини за соочување со стресот. Самото менаџирање претставува вештина која може да се усоврши и која е од голема помош при справувањето со различните видови стресори и последиците кои произлегуваат од нив. Умешноста за менаџирање на стресот наголемо може да придонеси подобрување на работните односи.

Според Трејси (Tracy, 2013) за да може да се осигура сигурноста, здравјето и задоволството на работниците на работното место, а со тоа и успешност на компанијата или институцијата, неопходно е менаџирањето со мотивацијата и стресот да биде насочено и на работниците и работната средина. Од една страна, треба вниманието да се насочи на работниците кои се поставуваат и околината во која нивните барања треба да се задоволат, односно да бидат применети во нивните телесни и психички можности. Од друга страна, пак, многу е важно да се оспособат вработените успешно да се соочат со неизбежниот стрес и како тој да се совлада. Од ова произлегува дека за управувањето со стресот и мотивацијата во работата од исклучителна важност се раководителите и вработените на сите позиции. Работодавците и работниците ја делат одговорноста за препознавање и откривање на знаците и причините за стресот, но и за развојот на ефективните механизми за мотивирање и соочување.

II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

6.1. Проблем на истражување

Во овој магистерски труд е истражувано: **„Дали менаџирањето со стресот влијае на мотивацијата на вработените? “**

Иницијативата за да се создаде овој магистерски труд е појавата на сè повеќе стресни и немотивирачки активности во работната средина во организациите**.** Говорејќи за стресот, појава која се среќава насекаде каде што луѓето живеат и работат, во овој труд доследно се запознавме со сите негови познати и проучувани аспекти. Меѓу професиите кои се изложени на стрес многу се високо рангирани новинарите. Стресот и напрегнувањето во оваа професија произлегува од, речиси, секој аспект на работата, а особено од работните задачи: точноста, објективноста, одговорности за извршените задачи, решавање проблематични состојби, временски притисоци, настојување да се напредува во работата, да се подигне личниот рејтинг, меѓучовечките односи, да се пронајде нова работа, но и од општественото, економското и политичкото опкружување. Во секојдневниот живот и говорот на човекот, поимот стрес е, генерално, присутен. Обично се зборува во негативна смисла како нешто несакано и вознемирувачко, нешто што најчесто има негативни последици. Загриженоста е дека стресот се смета за нормален феномен во животот на современиот човек. Зборот стрес има потекло од англискиот јазик и значи притисок, напрегање, нагон.

Исто така, во овој труд го анализиравме и менаџментот на стресот кој, пак, се занимава со намалување на стресот, особено хроничниот стрес со цел подобрување на секојдневната работа. Видовме дека стресот произведува бројни симптоми кои вариираат зависно од лицето, ситуацијата и барањата. Ова може да вклучува и намалување на физичката и здравствената состојба, како и депресијата. Процесот на управување со стресот е еден од клучните сегменти за постоење среќен и успешен живот во модерното општество. Иако животот има постојани и многубројни барања кои можат да бидат тешки за решавање, управувањето со стресот е, сепак, најдобриот начин за управување со анксиозноста и за одржување на општата благосостојба. Комплексниот феномен на менаџирање некои автори (Stoner, Freeman & Gilbert, 19971997), во најширока смисла го дефинираат како водење на една акција во

остварувањето на целите на организацијата и процесот на планирање во организација, управување и контрола на сите напори на членовите на организацијата и користење на сите организациски ресурси со цел да се постигнат поставените цели на организацијата. Основната улога на менаџментот се одразува во обезбедувањето ефикасно функционирање на организацијата.

Како клучен поим е анализирана мотивацијата која упатува на состојби, положби кои го мотивираат однесувањето на вработените. Мотивацијата беше анализирана од неколку аспекти: состојба на мотивирање, мотивирано однесување и услови кои задоволуваат. Генерално, може да се констатира дека мотивацијата претставува скап процес кој поттикнува, насочува и го одржува однесувањето и вниманието на вработените кон некоја поставена цел во организацијата.

Дефинираниот проблем: **„Дали менаџирањето со стресот влијае на мотивацијата на вработените?“**, произлегува од повеќе фактори. Тоа треба да укаже, дали е потребно да се менаџира со стресот, за да може да се постигнат позитивни резултати, да се реагира својствено на ситуацијата и да се заштитат вработените од негативните стресни ситуации. Притоа, треба да ни потврди, дали стресот може да ги мотивира вработените со цел постигнување високи перформанси и резултати во полза на организацијата, но и на задоволството на вработените.

6.2. Предмет на истражување

Предметот на истражување во овој магистерски труд е да се утврди влијанието на стресот врз мотивацијата на вработените. Односно се истражуваше колку кај вработените се покажува и се доживува стресот на работното место, под кои услови се случува, дали има простор да се избегне, колку влијае односот во работната средина за појава на стресот и дали преку негово менаџирање може да се влијае врз мотивацијата на вработените. Исто така, се истражуваше, колку реално можат да влијаат добрата организација, менаџирање, врз подобрување на организациската клима, мотивираноста за успешно завршување на работните задачи и дали стресот го има приматот во тој целокупен процес. Вниманието беше насочено кон тоа дали менаџираниот стрес може да влијае врз мотивацијата на вработените, за да се извршуваат навремено, ефикасно и

ефективно работните активности и преку нив да ги постигнат поставените цели во организацијата.

6.3. Хипотези за истражувањето

Врз основа на поставениот проблем на истражувањето во овој магистерски труд произлезе една генерална хипотеза и три посебни хипотези.

Генерална хипотеза: **Ако стресот се менаџира во организацијата, тогаш вработените ќе бидат помотивирани во работата**.

Посебна хипотеза 1:

> **Ако постојат оптимални услови за работа на вработените во организацијата, тогаш вработените ќе бидат мотивирани за работа.**

Посебна хипотеза 2:

> **Ако постои оптимална комуникација меѓу вработените во организацијата, тогаш вработените ќе бидат мотивирани за работа.**

Посебна хипотеза 3:

> **Ако во организацијата постојат услови за личен развој и финансиски напредок на вработените, тогаш тие ќе бидат помотивирани за работа.**

6.4. Варијабли во истражувањето

Варијаблите во истражувањето на овој магистерски труд се:

Независна варијабла претставува **менаџирање на стресот** кај вработените.

Зависна варијабла претставува **мотивацијата на вработените** во работната средина којашто е клучна за да се создаде добра организациска клима којашто ќе носи успех на организацијата.

6.5. Методи и техники во истражувањето

За истражувањето на овој магистерски труд се користеше каузалниот метод со анкетата како техниката за прибирање податоци. Анкетата помага во добивањето одговори на прашањата кои им беа поставени на испитаниците и се однесуваат на целите на овој научен труд.

Добиените резултати од анкетирањето беа средувани во три фази:

- Средување податоци каде влегува контролата на податоците (логичка и техничка), класификација на обележјата на податоците во вид на стандарди и групни искази, како што се табели, графикони и сл.

- Анализа на податоците која опфаќа: концепирање и планирање на анализата, оценка на податоците, техника на анализата, верификација на хипотезата.

- Конечни постапки кои опфаќаат: изведување заклучоци, изработка на извештај и опис како се користеа резултатите на научното сознание.

Воедно, беше користен методот на дескрипција за резултатите од истражувањето во овој магистерски труд.

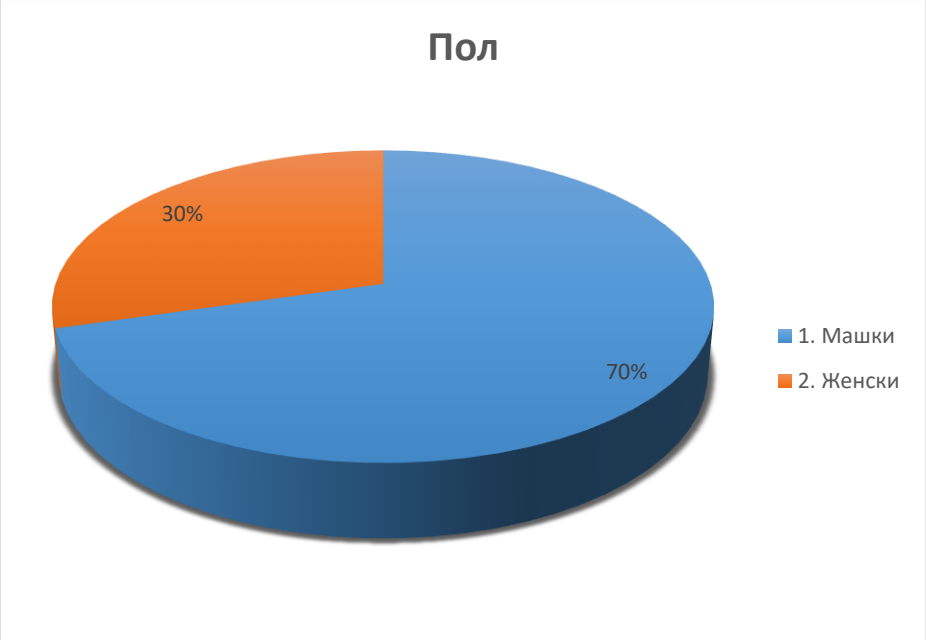
6.6. Примерок во истражувањето

Во истражувањето беа опфатени новинари вработени во медиуми на територијата на Р. С. Македонија. Примерокот во ова истражување е пригоден, намерен и стратифициран (пригоден-бидејќи е на располагање на истражувачот, намерен-бидејќи се бира поединец во овој случај новинар кој е цел на истражувањето и стратифициран-бидејќи се зема примерок од секој медиум). Вкупно беа анкетирани 61 испитаник.

Од вкупно 61 испитаник кои беа опфатени во анкетирањето, 43 се од машки, а 18 испитаници се од женски пол. Податоците се прикажани во табела број 4 и графикон на слика број 5.

Пол	Испитаници	Процент
1. Машки	43	70%
2. Женски	18	30%

Табела број 4 - Број на испитаници според полот

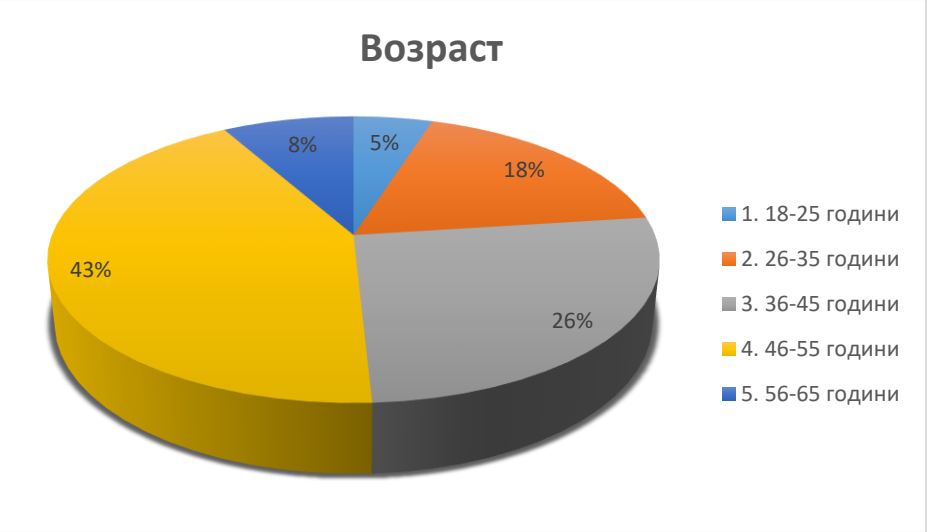


Слика број 5 - Број на испитаници според полот

Во однос на возраста, најголемиот број испитаници или 26 се на возраст помеѓу 46-55 години, а втора по големина е возрасната група помеѓу 36-45 години, со 16 испитаници. Потоа следува возрасната група помеѓу 26-35 со 11 испитаници. По неа следува возрасната група помеѓу 56-65 години со 5 испитаника. Додека на возраст помеѓу 18-25 години се само 3 испитаника. Податоците се прикажани во табела број 5 и графикон на слика број 6.

Возраст	Испитаници	Процент
1. 18-25 години	3	5%
2. 26-35 години	11	18%
3. 36-45 години	16	26%
4. 46-55 години	26	43%
5. 56-65 години	5	8%

Табела број 5 - Број на испитаници според возраст

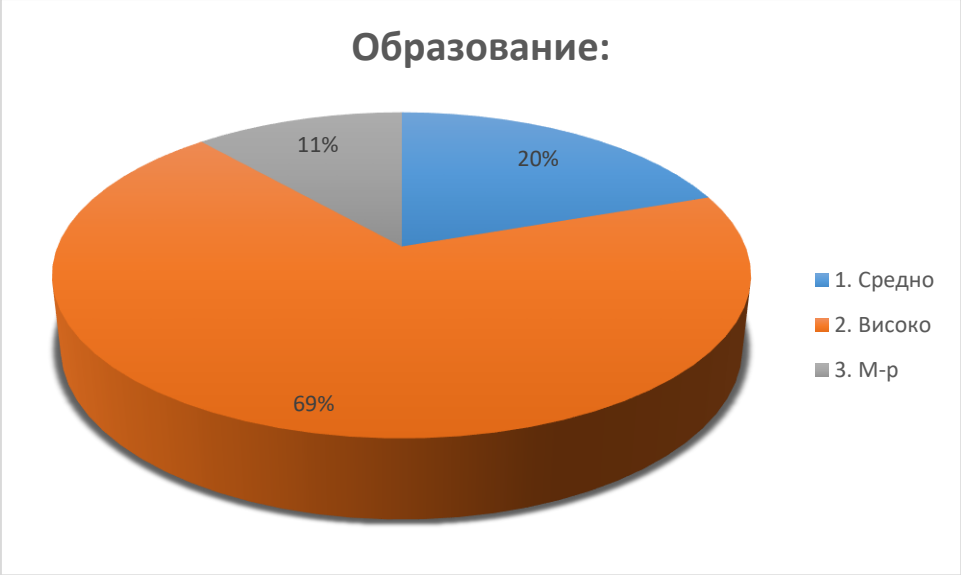


Слика број 6 - Број на испитаници според возраст

Според образованието, од вкупниот број на анкетирани 42 лица се со високо образование или 69%, со средно образование се 12 лица или 20%, а со научен степен м-р се 7 лица или 11%. Податоците се прикажани во табела број 6 и графикон на слика број 7.

Образование	Испитаници	Процент
1. Средно	12	20%
2. Високо	42	69%
3. М-р	7	11%

Табела број 6 - Број на испитаници според образование



Слика број 7 - Број на испитаници според образование

Според работниот стаж, со помалку од пет години се 11 испитаника или 18%. Понатаму, со работен стаж помеѓу 5-10 години се 15 испитаника или 25% , а 14 испитаника или 23% се со стаж помеѓу 10-15 години. Со најдолг работен стаж се 21 испитаник или 34%. Податоците се прикажани во табела број 7 и графикон на слика број 8.

Работен стаж	Испитаници	Процент
1.Помалку од 5 години	11	18%
2. 5-10 години	15	25%
3. 10-15 години	14	23%
4. Повеќе од 15 години	21	34%

Табела број 7 - Број на испитаници според работен стаж



Слика број 8 - Број на испитаници според работен стаж

6.7. Индикатори во истражувањето

Податоците од истражувањето се собрани врз основа на два анкетни прашалници кои беа создадени брз база на теоретскиот дел на магистерскиот труд. Прашањата се од затворен тип. Поставени се 12 прашања во Прашалникот 1 кои се однесуваат на независната варијабла, менаџирање на стресот кај вработените. Додека во Прашалник 2, има 12 прашања кои се однесуваат на зависната варијабла, мотивацијата од страна на менаџерите врз вработените во работната средина. И двата прашалника почнуваат со по 4 исти општи прашања за пол, возраст, образование и работен стаж, со можни одговори.

Прашалниците на почетокот имаат кратко упатство за пополнување. Секое прашање има пет можни одговори. Во воведот на прашалниците е нагласено дека анкетата е анонимна и дека податоците ќе бидат употребени исклучиво за ова истражување.

6.8. Постапка на истражување

Анкетните прашалници беа изработени во програмот Google Forms. Линковите за прашалниците беа испратени на новинарите преку емаил- листа и социјални мрежи. Податоците беа собирани во периодот октомври – ноември 2019 година.

За ова истражување, како и за секое друго, постои ризик, опасност и тешкотии кои можат да го попречат. Но, не беа евидентирани поголеми тешкотии и отпор кон спроведувањето на анкетата.

6.9. Обработка на податоци

Во процесот на обработка на податоците користени се методите анализа и синтеза на податоците. Резултатите од анкетирањето се обработени со пресметување вкупен број одговори и прецизирање на бројот на одговори под петте алтернативни одговори поодделно. Добиените податоци се табеларно и графички претставени, одделно за секое прашање од Прашалник 1 и Прашалник 2.

III.РЕЗУЛТАТИ

КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Добиените резултати се изразени во проценти на нивното учество во вкупниот број одговори од сите прашања во понудените два прашалници. Редоследно се претставени во натамошниот текст. Резултатите од истражувањето се проследени со табели и графикони. Секој од нив е соодветно нумериран и именуван. Воедно, за секој резултат е направено појаснување на индикаторите и нивното значење.

Преглед на резулататите од Прашалник 1

Во **првиот** исказ од Прашалникот 1: **„Кои се причините за настанување на стресот на работа?"** одговориле 61 испитаник. Од табеларното прикажување и графичкиот приказ се гледа дека 21% се согласни дека причината може да биде од „премногу обврски“, но и 21% се согласни и со одговорот „премногу работа и кратки рокови“. Додека 23% се согласни дека причината за настанување стрес е „лошата организација“, додека 18% се согласни дека поради „несоодветен однос помеѓу вработените и работодавачите“ настанува причината за стрес на работа, а 17% сметаат дека „лабата мотивираност“ е причина за појава на стресот. Резултатите се прикажани во табела број 8 и графикон на слика број 9.

1.Кои се причините за настанување на стресот на работа?	Испитаници	Процент
a) Премногу обврски	13	21%
b) Слаба мотивираност	10	17%
c) Премногу работа и кратки рокови	13	21%
d) Несоодветен однос помеѓу вработените и работодавачите	11	18%
e) Лоша организација	14	23%

Табела број 8.



Слика број 9.

Од овој исказ може да се забележи дека мислењето на испитаниците е поделено за причините кои влијаат за настанување на стресот на работното место, но поголем процент се согласни дека премногу обврски, обемот на работа и кратките рокови како и лошата организација, се меѓу поглавните причини за настанување на стресот на работното место. Помал е процентот за слабата мотивираност и несоодветниот однос меѓу вработените и работодавачите.

Во **вториот** исказ од Прашалникот 1:**„Дали лошите услови на работа можат да предизвикаат стрес кај вработените?"**одговор дале 61 испитаник, а најголем процент се забележува кај одговорот „ апсолутно ДА“ 38%, потоа 26% кај одговорот „ можеби ” . Со „ секогаш ” одговориле 20%, а 13% одговориле со „не секогаш”. Додека со „не верувам” одговориле само 3%, дека лошите услови на работа се тие што можат да предизвикаат стрес кај вработените. Резултатите се прикажани во табела број 9 и графикон на слика број 10.

2.Дали лошите услови на работа можат да предизвикаат стрес кај вработените?	Испитаници	Процент
a) Не секогаш	8	13%
b) Можеби	16	26%
c) Секогаш	12	20%
d) Не верувам	2	3%
e) Апсолутно ДА	23	38%

Табела број 9.



Слика број 10.

Од одговорите може да се забележи дека најголем процент на испитаници се согласни со тврдењето дека лошите услови за работа се примарни во предизвикувањето стрес кај вработените што јасно ни укажува дека клучот за појава на стресот потекнува од ова тврдење.

Во **третиот** исказ од Прашалникот 1:**„Дали постоењето идеални услови за работа може да спречат појава на стрес на работното место?”**од 61 испитаник, најголем процент 35% ја избрале опцијата „можеби ”, додека 23% сметаат дека „не секогаш” идеалните услови на работното место можат да спречат стрес, додека 21% одговориле „апсолутно ДА” , а 16% го одбрале одговорот „не веруваат” дека идеалните условите можат да спречат појава

на стрес на работното место, а само 5% одговориле со „секогаш “. Резултатите се прикажани во табела број 10 и графикон на слика 11.

3.Дали постоењето идеални услови за работа може да спречат појава на стрес на работното место?	Испитаници	Процент
a) Не секогаш	14	23%
b) Можеби	21	35%
c) Секогаш	3	5%
d) Не верувам	10	16%
e) Апсолутно ДА	13	21%

Табела број 10.



Слика број 11.

Добиените податоци од ова прашање покажуваат дека постои двоумење во поглед на тоа дали идеалните услови се предуслов за да се спречи појавата на стресот на работното место.

Во **четвртиот** исказ од Прашалникот 1: **„Дали физичките перформансии имаат влијание врз зголемените причини за стрес на работа?”**од 61 испитаник, голем процент дури 56% одбрале „можеби”, 21% одбрале „не верувам“ додека, пак, 11% сметаат дека „не секогаш ” физичките перформанси се тие што влијаат врз причините за стрес. Само 7% од испитаниците сметаат дека „секогаш” тие се главните причини за

зголемен стрес и 5% се согласни и одбрале „апсолутно ДА“. Резултатите се прикажаниво табела број 11 и графикон на слика број 12.

4.Дали физичките перформансии имаат влијание врз зголемените причини за стрес на работа?	Испитаници	Процент
a) Не секогаш	7	11%
b) Можеби	34	56%
c) Секогаш	4	7%
d) Не верувам	13	21%
e) Апсолутно ДА	3	5%

Табела број 11.



Слика број 12.

Од резултатите јасно може да се види дека испитаниците на ова прашање покажале двоумење, за тоа дали физичките перформанси имаат влијание врз создавањето зголемен стрес.

Во **петтиот** исказ од Прашалникот 1: **„Дали лошата комуникација може да предизвика стрес помеѓу вработените?”** од 61 испитаник убедливо најмногу одговориле под изборот „можеби” дури 34% додека веднаш по него со 31% од испитаниците одговориле со одговорот „апсолутно ДА”. Останатите проценти се разликуваат во мали нијанси, 16% ја одбрале дека опцијата „секогаш ”, 12% одговориле „не секогаш“, додека само 7% одговориле со„ не верувам” дека комуникацијата која е

лоша во организацијата може да предизвика стрес. Резултатите се прикажани во табела број 12 и графикон на слика број 13.

5.Дали лошата комуникација може да предизвика стрес помеѓу вработените?	Испитаници	Процент
a) Не секогаш	7	12%
b) Можеби	21	34%
c) Секогаш	10	16%
d) Не верувам	4	7%
e) Апсолутно ДА	19	31%

Табела број 12.



Слика број 13.

Може да се увиди од резултатите дека 34% се двоумат и 31% од испитаниците или се апсолутно сигурни со тврдењето што ни укажува на тоа дека испитаниците често се во дилема дали комуникацијата меѓу вработените кај нив предизвикува или не предизвикува стрес.

Во **шестиот** исказ од Прашалникот 1: **„Дали меѓучовечки нарушени односи се еден од факторите за настанување на стрес?“** од одговорите на 61 испитаник јасно се гледа дека има многу мала разлика помеѓу одговорите „апсолутно ДА” со 25% и „можеби” со 31%. Но, голема е разликата меѓу процентот на одговорите „секогаш” 23% и „не секогаш“ со 13%. Додека само 8% одговориле со „не верувам”. Резултатите се прикажани во табела број 13 и графикон на слика 14.

6.Дали меѓучовечки нарушени односи се еден од факторите за настанување на стрес?	Испитаници	Процент
a) Не секогаш	8	13%
b) Можеби	19	31%
c) Секогаш	14	23%
d) Не верувам	5	8%
e) Апсолутно ДА	15	25%

Табела број 13.



Слика број 14.

Од резултатите се констатира дека поголемиот процент се согласни дека секогаш и апсолутно да, со тврдењето дека нарушените меѓучовечки односи се еден од факторите кои можат да придонесат за настанување стрес во организацијата.

Во **седмиот** исказ од Прашалникот 1: **„Дали подобрувањето на комуникацијата би влијаела за намалување на стресните ситуации?”**од одговорите на 61 испитаник може да се забележи дека дури 48 % се со одговорот „можеби”, 29% одговориле со „апсолутно ДА”, додека 13% одговориле со „секогаш”, 8% одговориле „не секогаш“, а само 2% дале одговор дека „не веруваат“ дека подобрувањето на комуникацијата би влијаела на стресните ситуации. Резултатите се прикажани во табела број 14 и графикон на слика 15.

7.Дали подобрувањето на комуникацијата би влијаела за намалување на стресните ситуации?	Испитаници	Процент
а) Не секогаш	5	8%
b) Можеби	29	48%
c) Секогаш	8	13%
d) Не верувам	1	2%
e) Апсолутно ДА	18	29%

Табела број 14.



Слика број 15.

Од приложените резултати може да се констатира дека голем процент се со поделено мислење по ова прашање, за тоа дали комуникацијата би влијаела за да се намалат стресните ситуации во организацијата што јасно ни укажува на фактот дека секогаш лошата комуникацијата не е причина за појава на стресот.

Во **осмиот** исказ од Прашалникот 1:„**Дали напредувањето во кариерата може да предизвика стрес?”** од 61 испитаник најголем процент одговориле со „можеби ” 56 %. Многу е мала разликата помеѓу тие што одговориле со „не секогаш”, 16% и тие што одговориле „не верувам“ 18%, односно има само 2% разлика во мислењата на испитаниците. Додека, пак, 7% сметаат дека влијанието на стресот може да потекнува од напредувањето во кариерата и тие одговориле „апсолутно ДА”, само 3% потврдуваат дека „секогаш“ тоа е причина за

појава на стрес. Резултатите се прикажани во табела број 15 и графикон на слика број 16.

8.Дали напредувањето во кариерата може да предизвика стрес?	Испитаници	Процент
a) Не секогаш	10	16%
b) Можеби	34	56%
c) Секогаш	2	3%
d) Не верувам	11	18%
e) Апсолутно ДА	4	7%

Табела број 15.



Слика број 16.

Може да се констатира дека висок процент одговори, повеќе од половина, се во дилема дали напредувањето во кариерата со себе носи поголем стрес. Причините може да се поради тоа што некои од нив не достигнале степен на напредок во кариерата и не го почувствувале стресот што таа го носи со себе.

Во **деветтиот** исказ од Прашалникот 1: **„Дали стресот може да настане доколку не се заврши обуката и притоа не се добие можност за напредување во кариерата?”**од вкупно 61 испитаник, најмногу одговориле со „можеби” 56%, а со 16% се олучиле за одговорот „апсолутно ДА”. Додека „не секогаш” го одбрале 13%, а интересен е податокот помеѓу одговорите „не верувам” со 8% и „секогаш” со 7%,

каде што само 1% ги дели овие два одговара. Резултатите се прикажани во табела број 16 и графикон на слика број 17.

9.Дали стресот може да настане доколку не се заврши обуката и притоа не се добие можност за напредување во кариерата?	Испитаници	Процент
a) Не секогаш	8	13%
b) Можеби	34	56%
c) Секогаш	4	7%
d) Не верувам	5	8%
e) Апсолутно ДА	10	16%

Табела број 16.



Слика број 17.

Од добиените резултати и од ова прашање се гледа дека поделеноста е повторно присутна со голем процент на испитаници кои се двоумат дека стресот може да настане ако не се заврши одредена обука и не се добие можност за напредување во кариерата.

Во **десеттиот** исказ од Прашалникот 1: **„Дали малата плата предизвикува стрес кај вработените?"** од одговорите на 61 испитаник, јасно се гледа дека најголем број дури 43% се изјасниле со „апсолутно ДА", 29%, исто така, позитивно одговориле со „секогаш", само 13% сметаат дека „не секогаш", додека 8% се изјасниле за „можеби" е така, а

само 7% одговориле дека „не веруваат”. Резултатите се прикажани во табела број 17 и графикон на слика број 18.

10.Дали малата плата предизвикува стрес кај вработените?	Испитаници	Процент
a) Не секогаш	8	13%
b) Можеби	5	8%
c) Секогаш	18	29%
d) Не верувам	4	7%
e) Апсолутно ДА	26	43%

Табела број 17.



Слика број 18.

Јасно е дека на ова прашање најголем процент има позитивни одговори. Ако се земе предвид дека прашањето е конкретизирано за финансиите и стресот, двата поими доаѓаат во пакет и затоа одговорите се процентуално високи, за разлика од тие што одговориле дека не е секогаш малата плата предизвикувач на стресот, тоа е многу мал незавиден процент што е согласен по тоа прашање.

Во **единаесеттиот** исказ од Прашалникот 1: **„Дали намалените плати, бенефиции и награди можат да влијаат врз настанување на стресот кај вработените?“** од одговорите на 61 испитаник јасно се гледа дека најголем број одговориле со исказот „апсолутно ДА”, дури 39%, додека 28% со „можеби” е така. Исто така, позитивно одговориле со „секогаш” 20%. Со мала разлика се одговорите „не верувам“ со 7% и само еден

процент разлика за „не секогаш”со 6%. Резултатите се прикажани во табела број 18 и графикон на слика број 19.

11.Дали намалените плати, бенефиции и награди можат да влијаат врз настанување на стресот кај вработените?	Испитаници	Проценти
a) Не секогаш	4	6%
b) Можеби	16	28%
c) Секогаш	12	20%
d) Не верувам	5	7%
e) Апсолутно ДА	24	39%

Табела бр 18.



Слика број 19.

Од резултатите можеме да заклучиме дека голем процент се согласни со тврдењето дека намалените плати, бенефициите, како и наградите, може да придонесат за појава на стрес кај вработените, нешто што не е потребно за нормално функционирање.

Во **дванаесеттиот** исказ од Прашалникот 1: **„Дали лошата економска ситуација на организацијата може да влијае стресно врз вработените?”во поглед на одговорите** на последното прашање на 61 испитаник има високи 44% кои одговориле со исказот „апсолутно ДА”,

додека 25% сметаат дека „можеби” е така. Исто така, позитивно одговориле со „секогаш” 23%, а само 6% сметаат дека „не секогаш” е така. А само 2% „не веруваат“ во тврдењето дека лошата економска ситуација може да влијае врз вработените. Резултатите се прикажани во табела број 19 и графикон на слика број 20.

12.Дали лошата економска ситуација на организацијата може да влијае стресно врз вработените?	Испитаници	Процент
a) Не секогаш	4	6%
b) Можеби	15	25%
c) Секогаш	14	23%
d) Не верувам	1	2%
e) Апсолутно ДА	27	44%

Табела број 19.



Слика број 20.

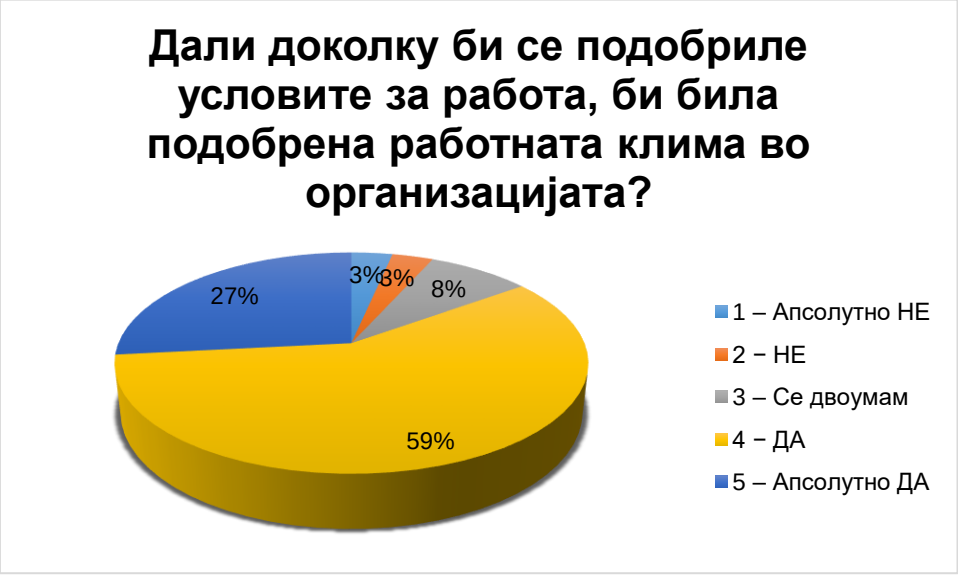
Од последното прашање можеме да заклучиме дека голем дел од испитаниците сметаат дека стресот е високо изразен кај вработените во организацијата, кога во неа има лоша економска ситуација, затоа што нивната иднина во организацијата е неизвесна, во поглед на тоа дали ќе можат да го задржат работното место. Доволно голема причина за појава на стрес кај вработените.

Преглед на резулататите од Прашалник 2 - Мотивација

Во **првиот** исказ од Прашалникот 2:**„Дали доколку би се подобриле условите за работа би била подобрена работната клима во организацијата?“** од вкупно 61 испитаник најмногу одговориле со „ДА” дури 59%, со „апсолутно ДА“, исто така, висок процент 27%, додека со „се двоумам” одговориле 8%, а само по 3% изрично одговориле со „НЕ“ и „апсолутно НЕ”. Резултатите се прикажани во табела број 20 и графикон на слика број 21.

1. Дали доколку би се подобриле условите за работа, би била подобрена работната клима во организацијата?	Испитаници	Процент
1 – Апсолутно НЕ	2	3%
2 – НЕ	2	3%
3 – Се двоумам	5	8%
4 – ДА	36	59%
5 – Апсолутно ДА	16	27%

Табела број 20.



Слика број 21.

Добиените податоци од ова прашање покажуваат дека поголем процент се согласни дека ако се подобрат условите за работа би била подобра работната клима во организацијата.

Во **вториот** исказ од Прашалникот 2:**„Дали мотивацијата на вработените е под влијание од условите за работа?“**од 61 испитаник најмногу одговориле со „ДА” 60%, со „апсолутно ДА“, исто така, висок процент 20%, додека „се двоумам” го означиле 7%. Исто така, со 7% изрично одговориле со „НЕ” и 6% под „апсолутно НЕ”. Резултатите се прикажани во табела број 21 и графикон на слика број 22.

2. Дали мотивацијата на вработените е под влијание од условите работа?	**Испитаници**	**Процент**
1 – Апсолутно НЕ	4	6%
2 – НЕ	5	7%
3 – Се двоумам	5	7%
4 – ДА	36	60%
5 – Апсолутно ДА	11	20%

Табела број 21.



Слика број 22.

Јасно може да се констатира дека според вработените, нивното мотивирање е под влијание на условите за работа, колку се тие подобри, толку тие се помотивирани за извршување на работните обврски.

Во **третиот** исказ од Прашалникот 2:**„Доколку се подобрат условите за работа, дали би се зголемила мотивираноста навработените?“**од 61 испитаник најмногу одговориле под „ДА” 57%, додека, пак, под „апсолутно ДА”, 20% со „се двоумам” одговориле 13%. Само 2% изрично одговориле со „НЕ”, додека со „апсолутно НЕ” одговориле 8%. Резултатите се прикажани во табела број 22 и графикон на слика број 23.

3.Доколку се подобрат условите за работа, дали би се зголемила мотивираноста на вработените?	**Испитаници**	**Процент**
1 – Апсолутно НЕ	5	8%
2 – НЕ	1	2%
3 – Се двоумам	8	13%
4 – ДА	35	57%
5 – Апсолутно ДА	12	20%

Табела број 22.



Слика број 23.

Од прикажаните резултати е јасен високиот процент на позитивни одговори што ни укажува на фактот дека кај повеќето вработени голема улога имаат условите за работа, кои доколку се добри, може да резултира со голема мотивираност за работа.

Во **четвртиот** исказ од Прашалникот 2:**„Дали со преовладувањето на добрата отколку лошата комуникацијата помеѓу вработените и**

менаџментот би се влијаело врз зголемување на мотивацијата во организацијата?“од вкупно 61 испитаник, најмногу одговориле под „ДА” 67%, за „апсолутно ДА“ има, исто така, високи 18%, додека со „се двоумам” одговориле 7%, а само 1% изрично одговориле под „НЕ”, додека со одговорот „апсолутно НЕ” одговориле 7%. Резултатите се прикажани во табела број 23 и графикон на слика број 24.

4.Дали со преовладувањето на добрата отколку лошата комуникацијата помеѓу вработените и менаџментот би се влијаело врз зголемување на мотивацијата во организацијата?	**Испитаници**	**Процент**
1 – Апсолутно НЕ	4	7%
2 – НЕ	1	1%
3 – Се двоумам	4	7%
4 – ДА	41	67%
5 – Апсолутно ДА	11	18%

Табела број 23.



Слика број 24.

Од резултатите е јасно дека вработените се согласни во голем процент дека доколку преовладува добрата комуникација помеѓу нив и менаџмент, тоа ќе резултира со зголемена мотивација во организацијата.

Во **петтиот** исказ од Прашалникот 2:**„Дали нарушената комуникација во организацијата може да влијае врз мотивираноста на вработените?“** од одговорите на 61 испитаник се согледува дека под „ДА” има адури 68% позитивни одговори, додека со „апсолутно ДА” има позитива од 23%, со одговорот „се двоумам” одговориле 3%, додека 4% изрично одговориле под „НЕ”, а само 2% со „псолутно НЕ”. Резултатите се прикажани во табела број 24 и графикон на слика број 25.

5.Дали нарушената комуникација во организацијата може да влијае врз мотивираноста на вработените?	**Испитаници**	**Процент**
1 – Апсолутно НЕ	1	2%
2 – НЕ	3	4%
3 – Се двоумам	2	3%
4 – ДА	41	68%
5 – Апсолутно ДА	14	23%

Табела број 24.



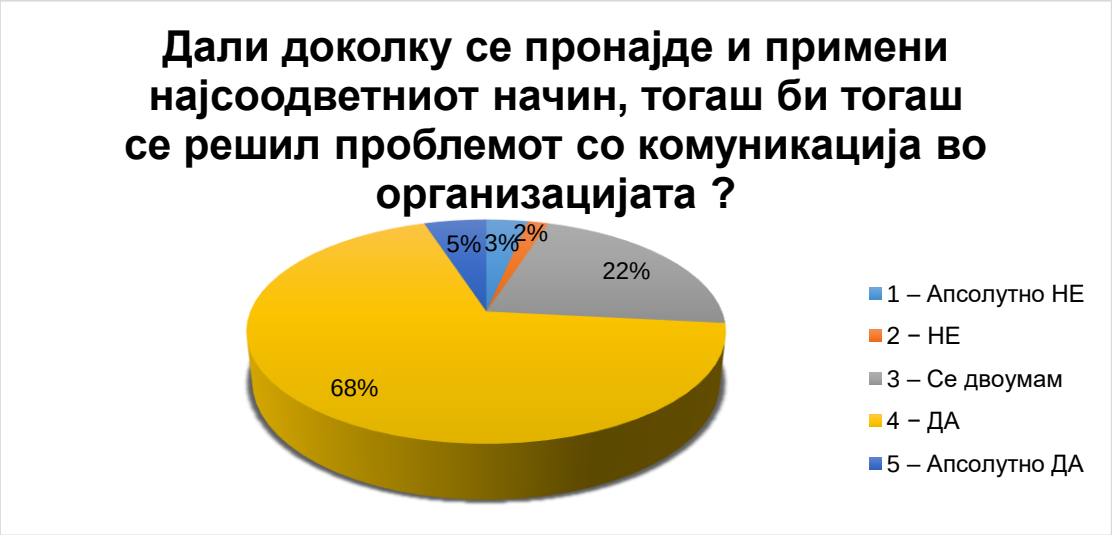
Слика број 25.

Сосема е видливо дека голем процент од испитаниците одговориле позитивно на прашањето што дава јасен поглед на тоа дека нарушената комуникација во организацијата има негативно влијание врз мотивираноста. Тоа значи дека треба да се работи на создавање позитивна комуникација која ќе помогне за подигање на мотивираноста на повисоко ниво.

Во **шестиот** исказ од Прашалникот 2:**„Дали доколку се пронајде и примени најсоодветниот начин, тогаш би се решил проблемот со комуникација во организацијата?“**од 61 испитаник, најголем дел дале одговор под „ДА” 68%, а само 5% под „апсолутно ДА“, додека со „се двоумам” одговориле 22%, а само 2% одговориле под „НЕ”, додека со „апсолутно НЕ” одговориле 3%. Резултатите се прикажани во табела број 25 и графикон на слика број 26.

6.Дали доколку се пронајде и примени најсоодветниот начин, тогаш би тогаш се решил проблемот со комуникација во организацијата?	**Испитаници**	**Процент**
1 – Апсолутно НЕ	2	3%
2 – НЕ	1	2%
3 – Се двоумам	13	22%
4 – ДА	42	68%
5 – Апсолутно ДА	3	5%

Табела број 25.



Слика број 26.

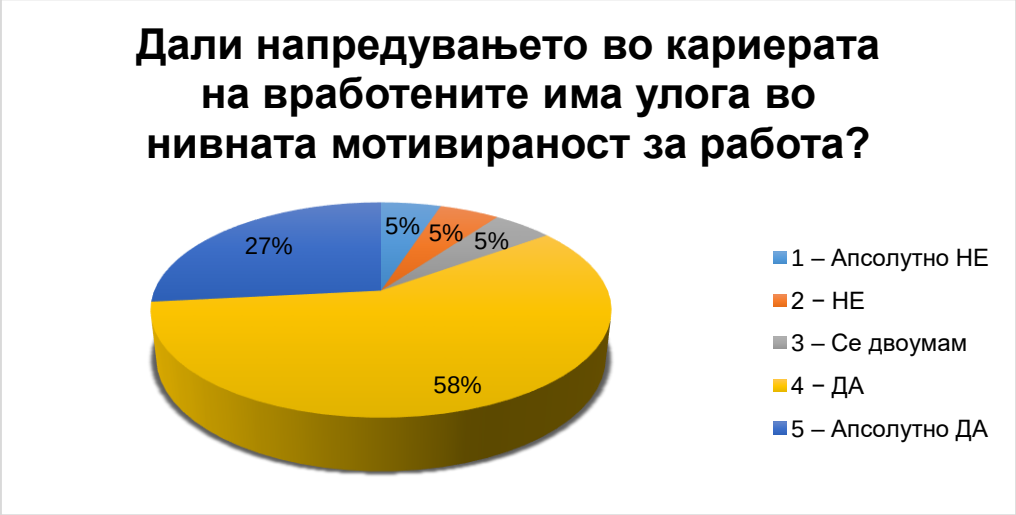
Видлив е високиот процент на согласни испитаници со тврдењето дека со пронаоѓање соодветен начин кој ќе биде применет во организацијата, проблемот во комуникацијата помеѓу вработените и менаџментот лесно би се надминал.

Во **седмиот** исказ од Прашалникот 2:**„Дали напредувањето во кариерата на вработените има улога во нивната мотивираност за**

работа?“од 61 испитаник, високи 58 % се согласни и одговориле со „ДА”, со „апсолутно ДА“, исто така, одговориле висок процент од 27%, додека со „се двоумам” одговориле 5%. Со по 5% изрично одговориле со „НЕ” и со „апсолутно НЕ”. Резултатите се прикажани во табела број 26 и графикон на слика број 27.

7.Дали напредувањето во кариерата на вработените има улога во нивната мотивираност за работа?	Испитаници	Процент
1 – Апсолутно НЕ	3	5%
2 – НЕ	3	5%
3 – Се двоумам	3	5%
4 – ДА	35	58%
5 – Апсолутно ДА	17	27%

Табела број 26.



Слика број 27.

Евидентна е позитивната реакција за тврдењето дека мотивацијата на вработените може да се поттикне, доколку во организацијата има можности да се напредува во кариерата што јасно укажува на човечката димензија дека секој сака да напредува во својата работа.

Во **осмиот** исказ од Прашалникот 2:**„Дали е важна улогата на обуките, до школувањето и специјализацијата врз мотивираноста на вработените?“** од 61 испитаник најмногу одговориле под „ДА” 65%, под „апсолутно ДА“, исто така, високи 20%, додека со „се двоумам”

одговориле 7%, 5% изрично одговориле со „НЕ”, додека со 3%, исто така, негативно одговориле со „апсолутно НЕ”. Резултатите се прикажани во табела број 27 и графикон на слика број 28.

8.Дали е важна улогата на обуките, дошколувањето, и специјализацијата врз мотивираноста на вработените?	Испитаници	Процент
1 – Апсолутно НЕ	2	3%
2 – НЕ	3	5%
3 – Се двоумам	4	7%
4 – ДА	40	65%
5 – Апсолутно ДА	12	20%

Табела број 27.



Слика број 28.

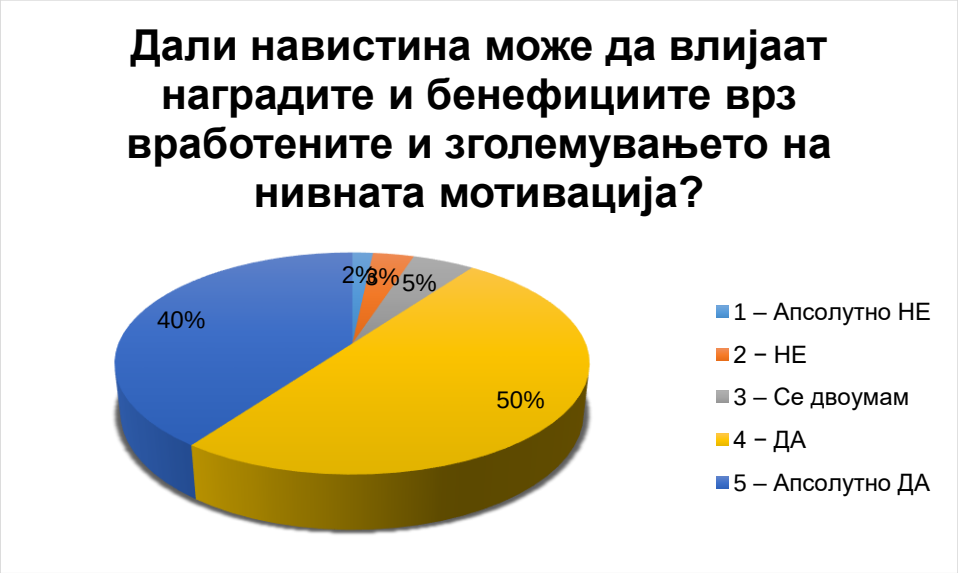
Од одговорите се забележува висок процент на позитивни одговори на испитаниците врз основа на тоа дека ако се дошколуваат, посетуваат обуки и сл. може позитивно да се влијае врз нивната мотивираност да работат и да остваруваат резултати.

Во **деветтиот** исказ од Прашалникот 2:**„Дали, навистина, може да влијаат наградите и бенефициите врз вработените и зголемувањето на нивната мотивација?“** од одговорите на 61 испитаник, се забележува високи 50% за „ДА“ и 40 % за одговорот „апсолутно ДА“.

Додека со „се двоумам” одговориле 5%, под „НЕ” 3%, а под „апсолутно НЕ” само 2%. Резултатите се прикажани во табела број 28 и графикон на слика 29.

9.Дали навистина може да влијаат наградите и бенефициите врз вработените и зголемувањето на нивната мотивација?	Испитаници	Процент
1 – Апсолутно НЕ	1	2%
2 – НЕ	2	3%
3 – Се двоумам	3	5%
4 – ДА	31	50%
5 – Апсолутно ДА	24	40%

Табела број 28.



Слика број 29.

Од резултатите може да се сумира дека има исок процент позитивни одговори. Тоа јасно кажува дека кај вработените би се зголемила мотивацијата доколку се наградувани и имаат бенефиции. Овие резултати укажуваат и на тоа дека во организацијата е потребно да постојат вакви мерки за стимулирање, за да може да се оддржи здрава и мотивирана работна атмосфера.

Во **десеттиот** исказ од Прашалникот 2:**„Дали платата може да се нарече мотиватор?“**од 61 испитаник, со „ДА“ одговориле 44% со „апсолутно ДА” 43%, додека „се двоумам” со само 3%. Со по 5%

изрично одговориле под „НЕ” и „апсолутно НЕ“. Резултатите се прикажани во табела број 29 и графикон на слика број 30.

10.Дали платата може да се нарече мотиватор?	Испитаници	Процент
1 – Апсолутно НЕ	3	5%
2 – НЕ	3	5%
3 – Се двоумам	2	3%
4 – ДА	27	44%
5 – Апсолутно ДА	26	43%

Табела број 29.



Слика број 30.

Резултатите од одговорите на ова тврдење ни даваат вистинска слика дека, сепак, платата ја има главната улога во мотивирањето и го има врвното место за стимулација на мотивацијата кај вработените.

Во **единаесеттиот** исказ од Прашалникот 2:**„Дали скоро секогаш паричната награда е причина за зголемена мотивација навработените?“** од вкупно 61 испитаник најмногу одговори дале под одговорот „НЕ” 34%, додека со „ДА” за еден процент помалку или 33%. За „апсолутно ДА” се изјасниле 15%, додека со „се двоумам” одговориле

13%, а само 5% изрично одговориле со „апсолутно НЕ”. Резултатите се прикажани во табела број 30 и графикон на слика 31.

11.Дали скоро секогаш паричната награда е причина за зголемена мотивација на вработените ?	Испитаници	Процент
1 – Апсолутно НЕ	3	5%
2 – НЕ	21	34%
3 – Се двоумам	8	13%
4 – ДА	20	33%
5 – Апсолутно ДА	9	15%

Табела број 30.



Слика број 31.

Во ова тврдење имаме поделени мислења. Резултатите се дека паричната награда може, но и не мора скоро секогаш да биде причина за зголемена мотивација. Тоа укажува на потребата во организацијата да бидат истовремено применувани повеќе видови мотиватори.

Во **дванаесеттиот** исказ од Прашалникот 2:**„Дали наградите, платите и бенефициите се едни од најкористените мотиватори во организациите?“**од вкупно 61 испитаник, најмногу одговориле со „ДА” 52%, под „апсолутно ДА“ 18 %, со „се двоумам” одговориле 10%, а 15%

одговориле под „НЕ”. Само со 5% одговориле под „апсолутно НЕ”. Резултатите се прикажани во табела број 31 и графикон на слика број 32.

12.Дали наградите, платите и бенефициите се едни од најкористените мотиватори во организациите?	Испитаници	Процент
1 – Апсолутно НЕ	3	5%
2 – НЕ	9	15%
3 – Се двоумам	6	10%
4 – ДА	32	52%
5 – Апсолутно ДА	11	18%

Табела број 31.



Слика број 32

Резултатите од одговорите на ова тврдење потврдуваат дека наградите, платата и бенефициите се најчесто користени како мотиватори кај вработените во организациите.

IV. ДИСКУСИЈА

КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Во делот на квалитативната анализа на добиените податоци се презентирани коментари и дискусии врз основа на проверката на посебните хипотези преку кои се докажува или негира генералната хипотеза.

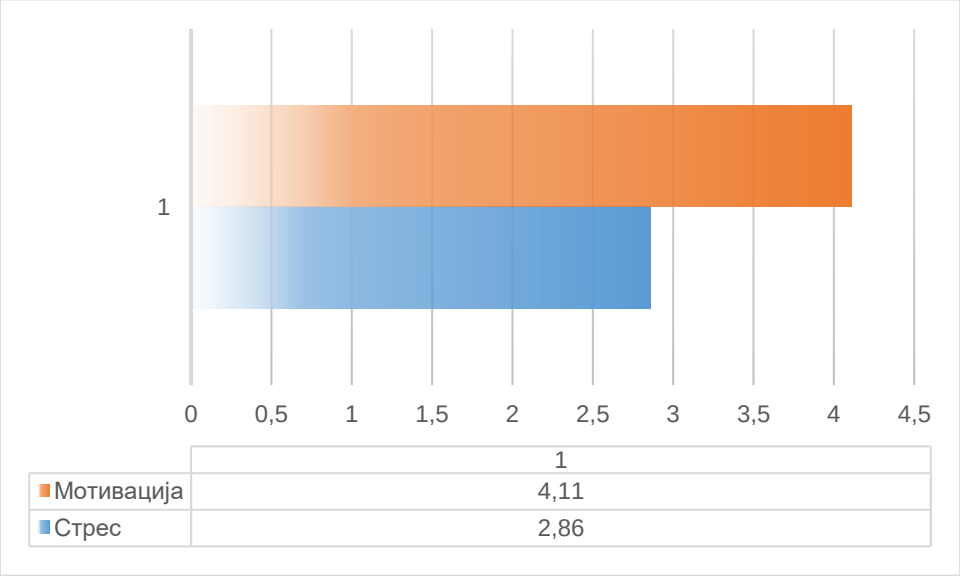
ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1: „Ако постојат оптимални услови за работа на вработените во организацијата, тогаш вработените ќе бидат мотивирани за работа“.

За проверка на поставената посебна хипотеза број 1 анализирани се прашањата 2,3 и 4 од Прашалникот 1 кои се однесуваат за стресот кај вработените од една страна, како независна варијабла и сите 12 прашања од Прашалникот 2 за мотивација кај вработените, како зависна варијабла.

Добиените резултати од истражувањето, каде независната варијабла има вредност 2,86, е според анализирањето на три прашања од Прашалникот 1. Во прашањето број 2 од Прашалникот 1, најголем процент од испитаниците 38 %, потврдиле со „апсолутно Да“ и 20% со „секогаш“ дека лошите услови за работа можат да предизвикаат стрес. Најмал е процентот од 3% на испитаници кои не веруваат дека лошите услови за работа можат да бидат причина за стрес. Повеќе од половината испитаници се согласуваат дека лошите услови за работа се причина за создавање стрес на работното место. Со анализирањето на прашањето број 3 од Прашалникот 1, најголем дел од испитаниците, 35%, се во дилема, па се одлучиле за одговорот „можеби“, 21% се сигурни со одговор „апосолутно Да“, а само 5% испитаници сметаат дека идеалните услови на работното место може да спречат појава на стрес. Прашањето број 4 од Прашалникот број 1, исто така, покажува дека „можеби“ физичките перформанси може да влијаат на зголемување на причините за појава на стрес, со високи 56 %. Овие резултати потврдуваат дека лошите услови за работа предизвикуваат стрес, а идеалните услови за работа и физичките перформанси можеби ќе предизвикаат зголемување на причините за појава на стрес. Но, тоа не значи дека менаџментот не треба да вложува во создавање идеални услови за работа, за стресот да биде сведен на минимум, како и тоа дека физичките перформанси не треба да бидат

причина за зголемување на стресот кај вработените, туку напротив, менаџментот треба да пронајде вистински начин за тие да не бидат причина за создавање стрес.

Зависната варијабла има вредност 4,11. Со анализа на сите 12 прашања од Прашалникот 2 се потврдува дека ако се вложува од страна на менаџментот во подобрување на лошите услови за работа, на подобрување на работната клима, решавањето на проблемите кои се плод на лошата комуникација со менаџментот и помеѓу вработените, отварање можности за напредување во кариерата, вложувања во обуки, дошколувања и друго, мотивацијата ќе биде на повисоко ниво. Поголем дел од испитаниците на овие прашања дале потврдни одговори, односно помеѓу 50% и 70%. Наградите, бенефициите и платите, како најчесто употребувани мотиватори, според испитаниците, сепак, не се пресудни за да се движи мотивацијата кај вработените во нагорна линија. Потребно е и останатите фактори и услови да бидат подобрувани за да се постигнат посакуваните ефекти врз мотивираноста. Вредностите од анализираната посебна хипотеза број 1, се прикажани на графиконот на слика бр 33.



Слика број 33.

Од горенаведеното **<u>може да се потврди посебната хипотеза 1,</u>** дека ако постојат оптимални услови за работа, тогаш вработените ќе бидат помотивирани за работа.

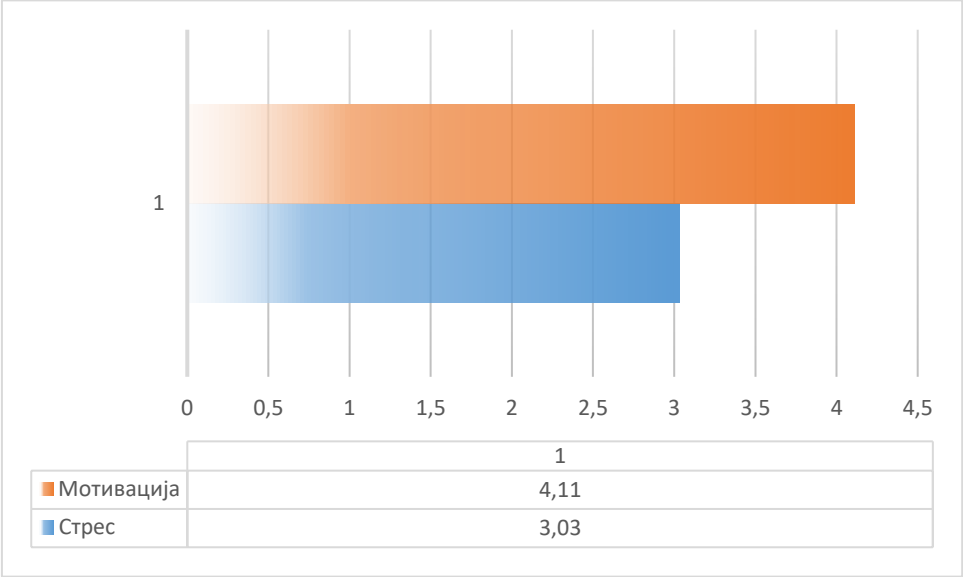
ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 2:„Ако постои оптимална комуникација меѓу вработените во организацијата, тогаш вработените ќе бидат мотивирани за работа.“

За проверка на поставената посебна хипотеза број 2 анализирани се прашањата 5,6 и 7 од Прашалникот 1 за стресот кај вработените од една страна, како независна варијабла и сите 12 прашања од Прашалникот 2 за мотивација кај вработените, како зависна варијабла.

Според резултатите од квантитативната анализа, за три прашања од Прашалникот 1, добиена е вредност на независната варијабла од 3,03. На прашањето број 5, од Прашалникот 1, најмногу испитаници одговориле со одговорот „можеби“ 34% , 31% со „апсолутно ДА“ и 16 % „секогаш“. Нивните позитивни одговори се знак дека се согласуваат со дека при лоша комуникација меѓу вработените постои голема можност за создавање стрес на работното место. Иако има висок процент на испитаници кои се несигурни дека лошата комуникација меѓу вработените може да создаде стрес, тоа не значи и дека таа нема да има позитивно или негативно влијание врз вработените. Сепак, најмал е процентот на испитаници кои не веруваат дека лошата комуникација создава можност за стрес. Во однос на анализите за прашањето број 6 од Прашалникот 1, многумина од испитаниците ја дале согласноста дека нарушените меѓучовечки односи се еден од факторите за настанување стрес, 25% апсолутно се согласуваат со тоа тврдење, а 23% сметаат дека секогаш нарушените меѓучовечки односи продуцираат стрес. Податоците од анализите на прашањето број 7 од Прашалникот 1, дадоа мислење дека подобрувањето на комуникацијата меѓу вработените би влијаела во намалувањето на стресните ситуации на работното место. 29% се апсолутно согласни со тоа тврдење , а уште 13% се секогаш сигурни дека тоа е точно. Сепак, има високи 48% од испитаниците кои се изјасниле со двоумење и одговориле со можеби. Тоа значи дека менаџментот треба да вложува поголеми напори за подобрување на комуникацијата со цел да се намалат можностите брз основа на лошата комуникација да се создава стрес кај вработените.

Зависната варијабла има вредност 4,11. Анализирани се сите 12 прашања од Прашалникот 2. Од добиените резултати се констатира дека доколку менаџментот влијае, преку соодветни начини и мерки да ги стави под контрола лошата комуникација и нарушените меѓучовечки односи, би се намалиле и можностите за

евентуални стресни ситуации. А, пак, тоа ќе придонесе за уште поголема мотивираност кај вработените. Вредностите од анализираната посебна хипотеза 2, се прикажани на графиконот на слика број 34.



Слика број 34.

Согласно со горе наведеното **може да се потврди посебната хипотеза 2**, ако постои оптимална комуникација меѓу вработените во организацијата, тогаш вработените ќе бидат помотивирани за работа.

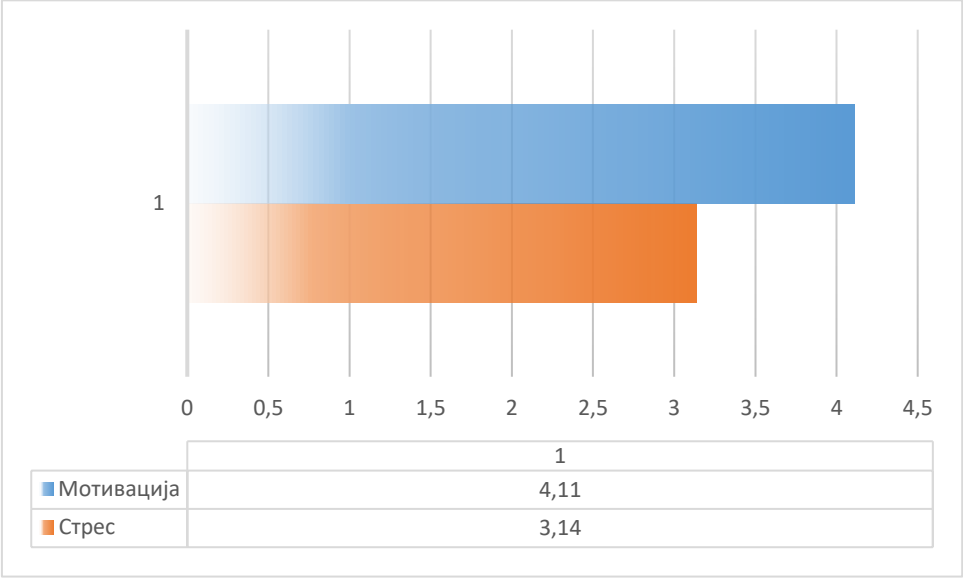
ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 3: **„Ако во организацијата постојат услови за личен развој и финансиски напредок на вработените, тогаш тие ќе бидат помотивирани за работа“.**

За проверување на поставената посебна хипотеза број 3 анализирани се прашањата 8,9,10,11 и 12 од Прашалникот 1 за стресот кај вработените од една страна, како независна варијаблаи сите 12 прашања од Прашалникот 2 за мотивација кај вработените, како зависна варијабла.

Според резултатите од квантитативната анализа, за петте прашања од Прашалникот 1, добиена е вредност на независната варијабла од 3,14. На прашањето број 8 од Прашалникот 1, со високи 56% најмногу испитаници одговориле дека можеби напредувањето во кариерата може да предизвика стрес, а многу е мал процентот кои веруваат дека тоа може да резултира со стрес. Речиси, идентични се и

одговорите на испитаниците и за прашањето број 9 од Прашалникот 1, по однос на мислењето за тоа дека ако не се заврши обуката и не се добие можност за напредување во кариерата. Но, затоа, пак, за прашањето број 10 од Прашалникот 1, убедливи се високите резултати дека „апсолутно ДА“ со 43% и секогаш со 29% за тврдењето дека малата плата предизвикува најголем стрес кај вработените. Скоро еднакви се и резултатите од одговорите на испитаниците и за прашањата број 11 и број 12 од Прашалникот 1 дека намалените плати, бенифиции и награди, како и лошата економска ситуација на организацијата може да предизвикаат стрес кај вработените. Тоа значи дека улогата на менаџментот е да спречи создавање стресни ситуации кај вработените, да организира квалитетни обуки, да нуди можности за напредување во кариерата и да нема негативни финансиски импликации кај вработените.

Зависната варијабла има вредност 4,11. Анализирани се сите прашања од Прашалникот 2. Резултатите од нивната анализа покажуваат дека менаџментот треба да ги насочи своите постапки кон главните мотиватори за работа кај вработените. А, тоа се: зголемување на платите, бенефициите, наградите, специјализации, обуки и можности за напредување во кариерата на вработените. А, сето тоа, долгорочно ќе резултира и со поголем успех на организацијата. Вредностите од анализираната посебна хипотеза 3, се прикажани на графиконот на слика број 35.



Слика број 35.

Согласно со горе наведеното **<u>може да се потврди хипотезата 3</u>**, односно ако во организацијата постојат услови за личен развој и финансиски напредок на вработените, тогаш тие ќе бидат помотивирани за работа.

Преку потврдувањето на посебните хипотезите 1, 2 и 3 се овозможува докажувањето на генералната хипотеза: **„Ако стресот се менаџира во организацијата, тогаш вработените ќе бидат помотивирани во работата".**

Од добиените резултати на трите поставени посебни хипотези може да се констатира дека ако менаџментот примени соодветни начини за менаџирање на стресот, тоа ќе резултира со поголема мотивираност кај вработените. Со потврдувањето на трите посебни хипотези се докажа и генералната хипотеза. Докажувањето на генералната хипотеза, укажува и на тоа дека е неопходно менаџментот да посветува повеќе внимание на менаџирањето на стресот кај вработените. Доколку се направат повеќе напори за стресот правилно да се менаџира, превентивно да се делува на евентуалните причинители на стрес, како и да внесува и применува современи техники за контрола на стресот, тој може стане позитивен мотиватор кај вработените. Само мотивирани, задоволни и среќни вработени даваат позитивни резултати. А, позитивните резултати на вработените значат и успех за организацијата.

Во истражувањето што беше спроведено, фокусот беше на новинарската професија која припаѓа на оние професии кои се високо подложни на стрес во работата. Од добиените резултати може да се забележи дека менаџирањето со стресот е сè уште е во почетна фаза, па затоа ефектите од неговото влијание се скромни во оваа професија. Сепак, се чувствуваат првите позитивни сигнали. За поголемо и попозитивно влијание потребно е уште време. А, тоа може да се постигне исклучиво со нејзина поголема практична примена. Светските трендови ја наметнуваат потребата за менаџирање со стресот во сите сфери на работењето. Доколку тие се следат и во оваа професија, многу бргу ќе се видат позитивните значења на влијанието.

.

V. ЗАКЛУЧОК

Во денешниот модерен свет, голем број луѓе се изложени на стрес и секојдневно преживуваат стресни ситуации. Модерниот живот многу ретко ни дозволува да останеме смирени и сконцентрирани. Желбата за реализирање на нашите потреби мислејќи на личните, економските и психолошките, речиси, секогаш не доведуваат до одредено ниво на стрес. Стресот настанува како резултат на односот на личноста кон себе, работата и кон светот. Стресот, воопшто, не би се јавувал или би бил сведен на минимално ниво доколку се воспостави соодветен однос со себе, своите очекувања, околината и улогата на личноста во неа.

Присуството на стрес е забележливо кај скоро сите професии. Нивото на стрес на работното место е, исто така, проблематично. Одредено ниво на стрес може да има позитивен ефект врз вработените, да ја стимулира креативноста, да го стимулира размислувањето и слично. Сепак, секојдневната изложеност на стрес, особено при високи нивоа на стрес, резултира со негативно влијание врз физичкото и менталното здравје, а со тоа и врз продуктивноста во работата.

Главните причини за присуство и раст на нивото на стрес се факторите на самата работа: темпо, промена, важност на работа, работно време, работа во смена, микроклима (бучава, квалитет на воздухот и сл.), постојано мешање и прекинување на работата, улогата на организацијата (двосмисленост на улогите, контроверзни задачи, јасност на задачите, повеќе шефови), улоги со повеќе значења (нејасни одговорности, очекувања и сл.), обем на одговорност, развој на кариера (премногу мала или преголема помош во унапредување), (не) безбедност на работното место (страв од губење на работата заради економски ситуации, недостаток на работа), шанси за напредок, целокупно задоволство од работата, дополнително образование и обука, меѓучовечки односи (односи со колеги, со претпоставени, со подредени), закана за лична безбедност (со сила или вознемирување, конфликти) и др.

Преку теоретска елаборација и практично истражување во рамките на овој магистерски труд, се посвети внимание и на важноста на мотивирањето на вработените кое при услови на менаџиран стрес, ќе може да се стави во позитивни рамки. Сумирајќи ги теоретските достигнувања, при разгледувањето на причините за стресот

кај вработените и значењето на мотивираноста на вработените се дојде до сознанието дека од изборот на вистинските начини на ставање на стресот под контрола, зависи остварувањето на едно повисоко ниво на мотивираност кај вработените.

Секоја модерна организација во процесот на менаџирање на работата се соочува со бројни предизвици кои најчесто се придружени со многу прашања и дилеми кои барат брзи, динамични и конкурентни решенија кои ќе донесат позитивни ефекти за организацијата. Тие предизвици создаваат чувство на стресна состојба кај вработените. Затоа, денес, во сите современи организации, менаџирањето со стресот сè повеќе станува клучен сегмент во целокупното менаџирање на работата. Соодветното менаџирање со стресот вклучува преземање навремена контрола врз стресот во насока на насочување, така што тој не претставува пречка (негативен стрес), туку можност (позитивен стрес). Од таму излегува и заклучокот дека доброто менаџирање со стресот ќе продуцира мотив за ефикасност и ефективност на вработените.

Од досегашното што беше изнесено може да се заклучи дека сите стресни ситуации, всушност, за нас претставуваат прилика за личен развој, изборот на кој начин ќе се реагира во одредени ситуации е само наш и треба да бидеме подготвени за подоцна да преземе одговорност за своите реакции. Најважно е кон работните и животните проблеми да се пристапи смирено и да се сфатат како минлива состојба која може да се совлада. Стресот не мора да го контролира нашиот живот.

VI. ЛИТЕРАТУРА

1) Addley, K. (1997) *Occupational Stress: A Practical Approach*, Taylor & Francis
2) Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd
3) Bahtijarević Šiber, F.(1993)*Upravljanje organizacijskim razvojem i zadaci managera*, RFIN br. 2, Zagreb
4) Bruce, A., Pepitone, J. (1998) Motivating Employees, McGraw-Hill
5) Barling, J., Kelloway, E., Frone, M. (2005) *Handbook of Work Stress*, SAGE Publications
6) Biondić Vince, D., (2012) *Kako uspješno pregovarati*, Biondi, Zagreb
7) Bansal, R. (2010) *A Textbook of Strength of Materials*, Laxmi Publications
8) Beck, R. (2000) *Motivation: Theories and Principles*, Prentice Hall
9) Vesić, D. (2009) *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
10) Griffin, M.; Clarkson, S. (2004) G*overning under stress: middle powers and the challenge of globalization*, Zed Books
11) Gregson, S. (2000) *Stress Management*, Capstone
12) Gordon, J. (1990) *Stress Management*, Chelsea House Publishers
13) Димитров, Р. (2005) *Менаџмент*, Европски Универзитет, Скопје
14) Davidson, J. (2001) *Stress Management*, Breathing Space Institute
15) Dienstbier, R. (1991) *Perspectives on Motivation*, University of Nebraska Press
16) Deckers, L. (2015) *Motivation: Biological, Psychiological, and Environmental*, Taylor & Francis
17) Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
18) ESENER (2010*) European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks: Managing safety and health at work*, European Agency for Safety and Health at Work, Publication Office of the European Union
19) European Agency for Safety and Health at Work (2000) *Research on Work – related stress*
20) Zrnić, M., Vasić, M., Kalinić, Z. (2007)*Uvod u menadžment ljudskih resursa*, Besjeda

21) Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005) *Organizational Behavior and Management*, BPI/Irwin, Boston
22) Jovanović, M., Živković, M., Cvetkovski, T. (2003) *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd
23) Jones, J., Hardy, L. (1990) *Stress and performance in sport*, John Wiley
24) Kapor-Stanulović, Vrgović, Hinić,(2009)*Komunikologija i komuniciranje i organizaciji*, Državni Univerzitet Novi Pazar
25) Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. (2012) *Work Motivation: Past, Present and Future*, Routledge
26) Kleinbeck, U., Quast, H., Thierry, H., Hucker, H. (2013) *Work Motivation*, Psychology Press
27) Kanungo, R., Mendonca, M. (1994) Work Motivation: Models for Developing Countries, SAGE
28) Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. (2008) *Work Motivation: Past, Present, and Future*, Routledge
29) Longenecker, C., Ludwig, D. (1990) *Ethical Dilemmas in Performance Appraisal*, Journal of Business Ethics, Vol. 9, no. 12
30) Lauby, S. (2005) Motivating Employees, American Society for Training and Development
31) Latham, G. (2012) *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, SAGE
32) Lazarus, R. (2006) *Stress and Emotion: A New Synthesis*, Springer Publishing Company
33) Long, R. (2012) *Motivation*, Routledge
34) Maslow, A. (1982) *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd
35) Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior: Behavior 1: Essential Theoriesof Motivation and Leadership*, Armonk: M.E. Sharpe
36) Martinović, M., Tanasković, Z. (2014) *Menadžment ljudskih resursa*,Visoka poslovno – tehnička škola strukovnih studija, Užice
37) Milošević, M. (2010) *Izrada mjernog instrumenta stresa na random mjestu bolničkih zdravstvenih djelatnika i procjena njegove uporabne vrijednosti*, Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
38) McLean, A. (1979) *Work stress*, Addison-Wesley Longman

39) Milczarek, M. (2014) *Managing stress and psychosocial risks at work*, EU-OSHA Healthy Workplaces Campaign 2014-15, Brussels
40) Matthews, G. (2000) *Human Performance: Cognition, Stress, and Individual Differences*, Psychology Press,
41) Николоски, Т. (2000) *Психологија на трудот*, Универзитет Св. Кирил и Методиј - Скопје, Филозофски факултет
42) Oxington, K. (2005) *Psychology of Stress*, Nova Publishers
43) Price, A. (2011) *Human Resource Management*, Cengage Learning
44) Paine, S. (1997) *Cases in leadership, ethics and organizational integrity: a strategic perspective*, McGraw-Hill, Boston
45) Pinder, C. (1998) *Work Motivation in Organizational Behaviour*, Prentice Hall
46) Pinder, C. (1984) *Work motivation: theory, issues, and applications*, Scott, Foresman
47) Pašić, M., (2007)*Pobijedite stress*,Dušević & Kršovnik, Rijeka
48) Ptičar, M., (2016) *Upravljanje stresom I psihosocijalnim rizicima na random mjestu - planirane aktivnosti*
49) Požega, Ž., (2012) *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znjanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
50) Rona, D., (2008)*Stress Repertory: Signs and Symptoms of Stress Induced Nutrient Depletion*, Lulu.com
51) Солунчевски, М. (2010) *Прирачник по Менаџмент и организации*, Скопје
52) Смилевски, Ц. (2011) *Мотивација*, Скопје
53) Stredwick, J. (2005) *An Introduction to Human Resource Management*, Routledge
54) Stoner, D., Friman, E., Gilbert, D. (2003) Klasici menadžmenta, Želnid, Beograd
55) Sajfert, Z. (2009) *Menadžment teorija i praksa*, Univerzitet u Novom Sadu, TF Mihajlo Pupin
56) Selye, H. (1976) *The Stress of Life*, McGraw-Hill, New York
57) Stranks, J. (2005) *Stress at Work: Management and Prevention*, Elsevier/Butterworth-Heinemann
58) Seaward, B. (2017) *Managing Stress*, Jones & Bartlett Learning
59) Sauter, S. & Murphy, L. (1998) *Stress… at work*, DHHS (NIOSH), Cincinnati
60) Scott, D. (1992) *Stress That Motivates: Self-Talk Secrets for Success*, Crisp Publications

61) Schermerhorn, R., (1996) *Management and Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, New York
62) Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Novi Sad
63) Tuson, S. (1995) *Human Resource Strategy*, Pitman, London
64) Tracy, B. (2013) *Motivation*, Amacom
65) Franken, R. (1982) *Human Motivation*, Brooks/Cole Publishing Company
66) Hicks, T., McSherry, C. (2007) *A Guide to Managing Workplace Stress*, Universal – Publishers
67) Cowling, A., Mailer, C. (2013) *Managing Human Resources*, Routledge
68) Cooper, C.; Payne, R. (1978) *Stress at work*, Wiley
69) Cascio, W. (2008) *Human Resource Management*, Sixt Edition, McGraw-Hill
70) Cartwright, S., Cooper, C. (1997) *Managing Workplace Stress*, SAGE
71) Chopra, S. (2002) *Motivation In Management*, Sarup & Sons
72) Čerović, S. (2013) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*,Univerzitet Singidunum, Beograd
73) Шуклев, Б. (1998) *Менаџмент*, Економски факултет, второ издание, Скопје

ПРИЛОЗИ :

Почитувани,

Истражувањето го спроведувам со цел да добијам сознанија за влијанието на стресот на вработените врз нивната мотивација за работа. Анкетата е анонимна, а Вашите податоци ќе бидат употребени исклучиво за ова истражување.Доколку би сакале да дадете придонес за ова истражување, би Ве замолила да ги пополните следните два прашалника, со означување на Вашиот одговор за секое поставено прашање.На почетокот на двата прашалника (Прашалник 1 – Стрес и Прашалник 2 – Мотивација) има 4 општи прашања со можни одговори. По нив следуваат 12 конкретни прашања за стрес (во Прашалник број 1) со 5 можни одговори и 12 конкретни прашања за мотивација (во Прашалник број 2), со 5 можни одговори.

Однапред Ви благодарам за соработката и одвоеното време.

.

Општи прашања:

1. Пол

- Машки
- Женски

2. Возраст

- 18-25 години
- 26-35 години
- 36-45 години
- 46-55 години
- 56-65 години

3. Образование

- Средно
- Високо
- М-р

4.Работен стаж

- Помалку од 5 години
- 5-10 години
- 10-15 години
- Повеќе од 15 години

Прашалник 1 – Стрес

1.Кои се причините за настанување на стресот на работа?

a) Премногу обврски
b) Слаба мотивираност
c) Премногу работа и кратки рокови
d) Несоодветен однос помегу вработените и работодавачите
e) Лоша организација

2.Дали лошите услови на работа можат да предизвикаат стрес кај вработените?

a) Не секогаш
b) Можеби
c) Секогаш
d) Не верувам
e) Апсолутно ДА

3.Дали постоењето на идеални услови за работа може да спречат појава на стрес на работното место?

a) Не секогаш
b) Можеби
c) Секогаш
d) Не верувам
e) Апсолутно ДА

4.Дали физичките перформансии имаат влијание врз зголемените причини за стрес на работа?

a) Не секогаш
b) Можеби
c) Секогаш
d) Не верувам
e) Апсолутно ДА

5.Дали лошата комуникација може да предзивика стрес помеѓу вработените?

a) Не секогаш
b) Можеби
c) Секогаш
d) Не верувам
e) Апсолутно ДА

6.Дали меѓучовечки нарушени односи се еден од факторите за настанување на стрес?

a) Не секогаш
b) Можеби
c) Секогаш
d) Не верувам
e) Апсолутно ДА

7.Дали подобрувањето на комуникацијата би влијаела за намалување на стресните ситуации?

a) Не секогаш
b) Можеби
c) Секогаш
d) Не верувам
e) Апсолутно ДА

8.Дали напредувањето во кариерата може да предизвика стрес?

a) Не секогаш
b) Може
c) Секогаш
d) Не верувам
e) Апсолутно ДА

9.Дали стресот може да настане доколку не се заврши обуката и притоа не се добие можност за напредување во кариерата?

a) Не секогаш
b) Можеби
c) Секогаш
d) Не верувам
e) Апсолутно ДА

10.Дали малата плата предизвикува стрес кај вработените?

a) Не секогаш
b) Можеби
c) Секогаш
d) Не верувам
e) Апсолутно ДА

11.Дали намалените плати, бенефиции и награди можат да влијаат врз настанување на стресот кај вработените?

a) Не секогаш
b) Можеби
c) Секогаш
d) Не верувам
e) Апсолутно ДА

12.Дали лошата економска ситуација на организацијата може да влијае стресно врз вработените?

a) Не секогаш
b) Можеби
c) Секогаш
d) Не верувам
e) Апсолутно ДА

Прашалник 2 – Мотивација

1. Дали доколку би се подобриле условите за работа, би била подобрена работната клима во организацијата?

1 – Апсолутно НЕ

2 − НЕ

3 – Се двоумам

4 − ДА

5 – Апсолутно ДА

2.Дали мотивацијата на вработените е под влијание од условите за работа?

1 – Апсолутно НЕ

2 − НЕ

3 – Се двоумам

4 − ДА

5 – Апсолутно ДА

3.Доколку се подобрат условите за работа, дали би се зголемила мотивираноста на вработените?

1 – Апсолутно НЕ

2 − НЕ

3 – Се двоумам

4 − ДА

5 – Апсолутно ДА

4.Дали со преволадувањето на добрата отколку лошата комуникацијата помеѓу вработените и менаџментот би се влијаело врз зголемување на мотивацијата во организацијата?

1 – Апсолутно НЕ

2 − НЕ

3 – Се двоумам

4 − ДА

5 – Апсолутно ДА

5.Дали нарушената комуникација во организацијата може да влијае врз мотивираноста на вработените?

1 – Апсолутно НЕ

2 − НЕ

3 – Се двоумам

4 − ДА

5 – Апсолутно ДА

6.Дали доколку се пронајде и примени најсоодветниот начин, тогаш би тогаш се решил проблемот со комуникација во организацијата ?

1 – Апсолутно НЕ

2 − НЕ

3 – Се двоумам

4 − ДА

5 – Апсолутно ДА

7.Дали напредувањето во кариерата на вработените има улога во нивната мотивираност за работа?

1 – Апсолутно НЕ

2 − НЕ

3 – Се двоумам

4 − ДА

5 – Апсолутно ДА

8.Дали е важна улогата на обуките, дошколувањето, и специјализацијата врз мотивираноста на вработените?

1 – Апсолутно НЕ

2 − НЕ

3 – Се двоумам

4 − ДА

5 – Апсолутно ДА

9.Дали навистина може да влијаат наградите и бенефициите врз вработените и зголемувањето на нивната мотивација?

1 – Апсолутно НЕ

2 − НЕ

3 – Се двоумам

4 − ДА

5 – Апсолутно ДА

10.Дали платата може да се нарече мотиватор?

1 – Апсолутно НЕ

2 − НЕ

3 – Се двоумам

4 − ДА

5 – Апсолутно ДА

11.Дали скоро секогаш паричната награда е причина за зголемена мотивација на вработените ?

1 – Апсолутно НЕ

2 − НЕ

3 – Се двоумам

4 − ДА

5 – Апсолутно ДА

12.Дали наградите, платите и бенефициите се едни од најкористените мотиватори во организациите?

1 – Апсолутно НЕ

2 − НЕ

3 – Се двоумам

4 − ДА

5 – Апсолутно ДА