

*Докторски труд на тема:*

*Мапирање на промените во компаниите и квантификација на имплицираниот стрес кај менаџерите*

Кандидат

М-р Виолета Глигоровски

Ментор

Проф.д-р Ѓорѓи Манчески

## **СОДРЖИНА:**

### **ДЕЛ 1**

#### **1.Методолошка рамка на истражувањето**

- 1.1 Оправданост и актуелност на истражуваната појава
- 1.2 Дефинирање на предметот и проблемот на истражување
- 1.3 Цели и хипотези на истражувањето
- 1.4 Методи, техники и инструменти на истражувањето
- 1.5 Очекувани резултати од истражувањето

### **ДЕЛ 2**

#### **2.Менаџмент со промени**

- 2.1 Дефинирање на промените
- 2.2 Видови промени
  - 2.2.1 Интерни и екстерни промени
  - 2.2.2 Индивидуални и организациски промени
  - 2.2.3 Радикални и инкрементални промени
  - 2.2.4 Брзи и бавни промени
  - 2.2.5 Планирани и непланирани промени
  - 2.2.6 Стратегиски и парцијални промени
- 2.3 Фази во имплементацијата на промените
  - 2.3.1 Иницијатива
  - 2.3.2 Имплементација
  - 2.3.3 Континуитет
- 2.4 Модели при имплементацијата на промените во компаниите

2.5 Тактичкиот менаџмент во функција на адаптивност на промените

2.5.1 *Sense-and-Respond* во функција на адаптивност на промените

2.5.2 *SIDA loop* во функција на адаптивност на промените

## ДЕЛ 3

### 3.Мапирање на промените во компаниите во Р. Македонија

3.1 База на практики коишто се употребуваат во константно променливите економски услови според *Focus research group*

3.2 Креирање организации коишто учат да се адаптираат на промените

3.2.1 *Single loop* модел

3.2.2 *Double loop* модел

3.2.3 *Triple loop* модел

3.3 Анализа на добиените податоци од истражувањето спроведено во компаниите во Р.Македонија

3.3.1 Промени што најчесто се имплементираат во компаниите во Р.Македонија

3.3.2 Фактори коишто предизвикуваат промени: интерни и екстерни

3.3.3 Начини на адаптација на промените во компаниите во Р.Македонија

3.4 Мапирање на промените по индустрии во Р.Македонија

3.5 Мапирање на промените според големината на компаниите во Р.Македонија

3.6 Креирање мапа на промени во Р.Македонија

## ДЕЛ 4

### 4.Менаџерите и стресот предизвикан од имплементацијата на промените

4.1. Менаџерите како носители на промените

4.2 Дефинирање на стресот

4.3 Извори и реакции на стресот кај менаџерите

4.4 Последици од предизвиканиот стрес: физички, психолошки, бихејористички

4.5 Механизми за амортизација на стресот при имплементација на промените

4.5.1 Комуникација

4.5.2 Консултација и партиципација

4.5.3 Ревизија на улогите

4.3. Теоретски модели (пристапи) за објаснување на стресот кај вработените

## **ДЕЛ 5**

### **5.Квантификација на стресот кај менаџерите имплициран од промените**

5.1.Мерење на стресот кај менаџерите во компаниите во Р.Македонија

5.2 Скали коишто се употребуваат за мерење на OSI (*Occupational Stress Indicator*)

5.3 Анализа од истражувањето на стресот кај менаџерите, предизвикан од имплементацијата на промените

5.6.5 Стресот кај менаџерите и видот на промените

5.6.5.1 Стресот и технолошките промени

5.6.5.2 Стресот и промените во правната регулатива

5.6.5.3 Стресот и промените во организациската структура

5.6.5.4 Стресот и промените во човечките ресурси

5.6.5.5 Стресот и промена на бизнис процесите

5.6.5.6 Стресот и промените на продуктите и маркетинг стратегија

- 5.6.1 Стресот кај менаџерите и перформансите- нивна корелација
- 5.6.2 Стресот кај менаџерите и одлучувањето, перцепцијата и когницијата
- 5.6.3 Стресот кај менаџерите и групното функционирање
- 5.6.4 Стресот кај менаџерите и продуктивноста
- 5.7 Развивање адаптациски модел за имплицираниот стрес кај менаџерите
- 5.8 Креирање мапа на промени и стрес кај менаџерите

## **ДЕЛ 6**

### **6.Заклучоци и дисеминација**

- 6.1 Заклучни согледувања
- 6.2 Научен придонес и практични импликации
- 6.3 Препораки
- 6.4 Антиципирање на одделни проблеми и прашања за натамошни истражувања

## ДЕЛ 1

### Методолошка рамка на истражувањето

#### 1.Оправданост и актуелност на истражуваната појава

Промената е динамична категорија, којашто прогресивно го обликува светот во којшто живееме. Она што сме сега, во овој момент е последица на континуираната промена во секој сегмент од нашето живеење. Промената е концепт на движење и развој.

**Nothing is forever, except the change, Gautama Buddha**

**(Ништо не е вечно, освен промените)**

Оттука и во сферата на економијата, за да бидат успешни компаниите, тие треба константно да опсервираат, одговараат дури и да антиципираат во развојниот процес на нивната околина, согласно нивната креативност, знаење, вештини и искуство. Секоја компанија во своето блиско окружување ги има специфичните групи, како што се: клиентите, добавувачите, стеикхолдерите, конкуренцијата, но и пошироката генерална средина, вклучувајќи ги социоекономските трендови, политичките состојби, технолошките иновации и глобалните случувања. Сопствената конкурентска позиција во деловното окружување компаниите, најчесто, ја дефинираат преку нивната флексибилност, инвентивност, иновативност и креативност за надминување на бариерите и соочување со предизвиците со коишто секојдневно се среќаваат при адаптирањето на промените. Организациите не се конструирани да бидат адаптивни на промените, туку најчесто се рутинизирани во процесите и се реактивни во своето работење. Па, токму адаптивноста значи напуштање на тие рутинизирани процеси.<sup>1</sup> Затоа, пак, градењето адаптатиска предност е конкурентски предизвик за компаниите, а проактивноста е нов концепт во работењето. Улогата на менаџерите во компаниите всушност е да креираат компанија којашто имплементира промени што ја прават конкурентна на пазарот, брзо се адаптира на тие промени и ќе ги прифати новините што се имплементираат. Во овој процес на адаптација кон промените менаџерот и вработените играат клучна улога, односно придонесуваат за тоа дали промената којшто се имплементира во компанијата ќе биде успешна или не. Менаџерот е тој што ги амортизира сите турбуленции во тој процес. Нормално, колку последиците од процесот

---

<sup>1</sup><http://fortune.com/2013/04/22/why-companies-need-to-change-the-way-they-change/>

на имплементација на промените се помали, толку промените ќе бидат поуспешно имплементирани, а компанијата нема да претрпи значајни штети. Вработените чувствуваат притисок за да се адаптираат на новите промени, бидејќи треба да совладаат нови вештини и да развијат нови познавања од определената област, којашто не им е позната или им е позната, меѓутоа недоволно. Последиците од промените во секоја организација се одразуваат (посредно или непосредно) врз сите вработени, и тоа во форма на стрес. Ако вработените работат под стрес, тогаш тоа најмногу ќе се одрази врз продуктивноста во компанијата. Намалената продуктивност и/или намалените резултати во организацијата предизвикуваат стрес и кај менаџерите. Промените коишто се имплементираат во организациите, најчесто, не произлегуваат од иницијативата на менаџерите, односно не секогаш, тие се подготвени за некоја промена. Значи, имплементацијата на промените не е стресна само за вработените, туку и за оној што ја спроведува, односно менаџерот. Колку менаџерот повеќе е запознат со промената што планира да ја имплементира и со последиците, т.е. променливите варијабилности што ја следат, толку тој подобро ќе биде подготвен за реализација на процесот. Имено, менаџерот ќе употреби таков модел на имплементација со којшто ќе го намали стресот на минимум. Стресот во голем интензитет (како состојба на телото) не се одразува позитивно врз работата на менаџерот во компанијата, ниту пак врз останатите вработени. Затоа, колку повеќе менаџерот поседува релевантни информации за тоа кои промени, во колкав интензитет и со какви последици ќе се јават во текот на преземените активности, што можат да предизвикаат стрес кај него и останатите вработени, толку повеќе ќе се ориентира кон изборот на тоа кој модел за имплементација на промените да го користи.

Во **првиот дел** на овој докторски труд ќе биде објаснета методолошката рамка на спроведеното истражување.

**Предметот на истражување** во овој докторски труд е мултидимензионален и тој опфаќа сегменти од различни научни области. Имено, поаѓајќи од менаџментот, како поширока област, потоа социологијата, психологијата..., па сè до менаџментот со промени (Change management) и мерење на стресот, каде што проблемот на истражување најмногу е фокусиран и сублимиран.

## Предмет на истражување

Генерално, предметот на истражување ги акцентира следниве компоненти:

- *промените* коишто се имплементираат во компаниите. Преку сеопфатна анализа ќе се детектираат оние промени коишто најчесто се јавуваат во компаниите во Р.Македонија што имплементираат различни технолошки, инвентивни или иновациски достигнувања. Притоа ќе се диверзифицираат промените, односно ќе се испитува дали тие се екстерни или интерни, односно радикални или инкрементални; на кој начин се имплементираат тие промени; кои начини на организациско учење се користи; кои од светските конкурентни пактики се користат во компаниите итн.
- *дејството* на промените врз оние коишто ги имплементираат, односно менаџерите и како тие развиваат начини за амортизација на стресот што го чувствуваат за последиците да бидат што помали и кон останатите вработени, и кон организацијата во целина;
- *мерење на стресот* кај менаџерите, што е инициран од промените коишто тие ги координираат во компанијата, односно мерење на корелацијата меѓу стресот и продуктивноста во компанијата и останатите спомнати релации (технолошките, промени, промените во стратегијата на компанијата, промените во правната регулатива, менувањето на нова опрема, промените во организациската структура, итн)
- *дефинирање на видот на промените* според изразениот стрес кај менаџерите при нивното прифаќање, адаптирање и имплементирање;
- *влијанието на стресот* при донесувањето на одлуките во компанијата, перцепцијата и когницијата.

## Проблеми на истражување

Докторската дисертација ќе биде концепирана од неколку клучни елементи поставени како проблеми за истражување .

**Главен проблем на истражувањето** е мапирањето на промените во компаниите, во однос на големината на компанијата и индустријата/дејноста во која работат и **како**



*стресот кај менаџерите* и останатите вработени во компаниите што ги имплементираат промените од интерна(во компанијата) и екстерна(од околината) природа се манифестира, одразува и влијае врз работењето. Работењето под стрес на менаџерот и вработените, секако, ја намалува продуктивноста во компанијата, а тоа влијае врз финансискиот резултат, квалитетот на производите и/или услугите и позиционираноста на таргетираните пазари. За компаниите, по имплементирањето на промените, да постигнат подобри перформанси од минатите, односно да не се почувствуваат неочекуваните загуби во работењето стресот на менаџерите и вработените треба да се минимизира или елиминира, а тоа се постигнува преку управувањето со ризиците. Само на тој начин позитивните ефекти од промените ќе бидат евидентни, а деловните перформанси унапредени. Токму и самата имплементација на промените алудира на тоа дека некои од процесите во организацијата ќе бидат подобрани, некои операции редуцирани, а некои постапки заменети со современи пристапи. Апсолвирајќи ги најфреквентните имплементирани промени (преку нивното мапирање во одделните компании) и осознавајќи кои од нив предизвикуваат најмногу стрес (преку квантификацијата на стресот кај менаџерите), одговорниот менаџер ќе може да изгради модел за адаптација на планираните промени. Поточно, целта на менаџерот, во таков случај, ќе биде да направи организација со хомеостатичен систем што самиот ќе се одржува.

***Одделни потпроблеми што, исто така, ќе се истражуваат се:***

- компаниите, генерално, постојано се соочуваат со потребата за имплементација на определени промени, без разлика дали тие се од интерна или екстерна природа;
- праксата покажува дека компаниите во Р.Македонија не го мерат стресот кај менаџерите од имплементацијата на промените;
- стресот кај менаџерите често има сериозни последици врз продуктивноста во компанијата, влијае врз донесувањето на одлуките и воопшто врз успешноста на работењето;
- вработените во компаниите, вообичаено, не се доволно запознати со видот на промените со коишто ќе се соочуваат во текот на

работењето, па не се во состојба најадекватно да реагираат и да се адаптираат;

- голем дел од компаниите немаат соодветни техники и методи за амортизирање на предизвиканиот стрес кај менаџерите / вработените.

### ***Цели и хипотези на истражувањето***

***Главна цел на истражувањето*** во овој докторски труд е ***да се мапираат промените*** коишто се јавуваат и имплементираат во компаниите на територијата на Р. Македонија, ***односно да се измери стресот*** што тие го предизвикуваат кај менаџерите / вработените. Целта е компаниите да бидат подготвени полесно да се адаптираат на промените коишто окружувањето или самите себе си ги наметнуваат. Мапирањето на промените, односно кои промени најчесто се имплементираат во компаниите ќе даде јасна слика за тоа како менаџерите треба да пристапуваат кон имплементацијата на промените, односно кои од достапните модели да користат. Менаџерите исто така ќе знаат како да се справат со стресот којшто е предизвикан кај вработените, а индиректно влије врз нивното менаџирање.

### ***Потцели на истражувањето***

Во овој контекст ќе се даде одговор на некои битни прашања што директно ја тангираат истражуваната проблематика, и тоа:

1. кои од веќе познатите модели за менаџмент со промени компаниите ги користат;
2. дали компаниите користат модели при имплементација на промените или, пак, имаат сопствени начини за менаџирање со промените;
3. во кои компании се имплементираат повеќе промени( кај микро, малите, средни или големи компании);
4. дали компаниите ангажираат дополнителна надворешна помош (агенции, консултантски фирми, експертски совети) за реализација на промените;
5. со помош на кои алатки може да се утврди кои промени компаниите најчесто ги имплементираат во своите компании;
6. како точно да се мапираат промените коишто најмногу предизвикуваат стрес кај менаџерите/вработените;

7. во кои компании менаџерите имаат повеќе стрес предизвикан од промените (микро, малите, средните или големите компании);
8. во кои индустрии менаџерите имаат поголем стрес при имплементација на промените;
9. како може да се измери предизвиканиот стрес кај менаџерите кои ги имплементираат промените;
10. дали имплементацијата на промените предизвикува стрес кај вработените коишто директно се изложени на поврзаните активности со тој процес;
11. дали стресот кај вработените предизвикува feedback и кај менаџерите;
12. дали интензитетот на стресот кај менаџерите е подеднаков при имплементација на различни промени;
13. колку менаџерите користат техники и програми за намалување на стресот кај вработените;
14. на кој начин се утврдува корелацијата меѓу стресот кај менаџерите и типот на индустријата, големината на компанијата, видот на промената...итн.?

### *Хипотези*

- *Главна хипотеза*

Мапирањето на промените во компаниите и квантификација на имплицираниот стрес кај менаџерите овозможува успешно спроведување на имплементацијата на промените, без видливи последици врз работењето на компанијата.

- *Поединечни хипотези*

1. Менаџментот со промени обезбедува конкурентска позиција на компанијата.
2. Мапирањето на фреквентните промени во компаниите во Р.Македонија води кон поуспешна нивна имплементација.
3. Користењето соодветни модели за имплементација на промените обезбедува помалку турбуленции, тензија и конфузни ситуации во компанијата.
4. Мерењето на стресот кај менаџерите при имплементацијата на промените ќе обезбеди информација за тоа кои промени предизвикуваат најмногу стрес кај нив.

5. Адаптациските модели за намалување на стресот кај менаџерите резултираат со намалување на стресот кај вработените.
6. Намалувањето на стресот кај вработените води кон попродуктивна компанија.

### ***Методи, техники и инструменти на истражувањето***

#### ***Избор на методи и техники за собирање податоци***

Истражувањето ќе вклучи преглед на соодветна литература од областа на менаџментот на промени, испитување на моделите што се користат за имплементација на промените, потоа преглед на литература од областите што го третираат стресот кај менаџерите и користење методи и техники за мерење на стресот.

#### ***Примарните податоци ќе бидат собирани на два начина, и тоа:***

- прво, преку конструиран online анкетен прашалник, што ќе биде дистрибуиран преку електронска пошта до избраните компании од различни индустрии, со различна големина и дејност на целата територија на Р.Македонија. Преку овој начин за собирање на податоците ќе се обезбедат информации за промените што се имплементираат во компаниите, а дел од податоците ќе се употребат за анализа на стресот што се јавува кај менаџерите од различни профили;
- вториот начин за собирање на примарните податоци ќе се одвива преку методот на испитување и интервју (со претходно подготвен прашалник) со менаџерите на определен број компании во Р.Македонија, вклучувајќи ги и менаџерите од различните по големина компании и различните индустрии на целата територија на Р.Македонија.

**Секундарните податоци** ќе бидат обезбедени преку литературата што е достапна за оваа област и објавените трудови, односно достапните едитирани податоци и информации од реализирани претходни истражувања што можат да се искористат за прецизирање на проблемот на истражување.

- ***Избор на методи и техники за анализа и обработка на податоците***

За реализација на целите во текот на истражувањето ќе биде користен индуктивниот метод, пред сè, за да се дојде до поединечни заклучоци за испитуваните појави, како и дедуктивниот метод којшто, преку анализата, апстракцијата и генерализацијата, ќе обезбеди воопштени заклучоци. Во почетните фази од изработката на овој докторски труд ќе биде користен методот на дескрипција за опишување, дефинирање

и осознавање на процесите и состојбите, како и емпириските релации и врски меѓу нив. Методот на мерење ќе се употреби како алатка што ќе овозможи да се измери стресот кај менаџерите. Анализата на податоците ќе се изврши со помош на дескриптивна статистика, при што ќе биде измерена: фреквенцијата на појавата на стресот, процентуалните показатели, мерење на централната тенденција и стандардната девијација. Со помош на инференцијалната статистика ќе се утврди односот меѓу варијабилите, а ќе се изврши и релациска анализа на податоците. Исто така, за да се дадат релевантни одговори на поставените хипотези, односно да се потврди или отфрли изнесената констатација во нив ќе се врши тестирање со одделни тестови ( $\chi^2$  test) коишто ќе бидат соодветни на варијабилите што ќе се истражуваат. Исто така, ќе биде употребена и факторска анализа како еден од методите на повеќедимензионалната анализа, чија основна задача е редуцирање на варијабилите и објаснување на нивната меѓусебна поврзаност. Податоците, што ќе бидат презентирани, всушност, беа собрани преку прашалникот што беше доставен до 61 испитаник, односно менаџер. Податоците беа мерени со помош на Ликертовата скала од 1 до 7. Податоците ќе бидат обработени во Excel, а факторска анализа на резултатите и тестирањето на хипотезите во SPSS. Дијаграмите ќе бидат направени со помош на алатката DIADiagram.

## 2. Менаџмент со промени

### 2.1 Дефинирање на промените

Промените се есенцијален концепт што помага да се разбере комплексноста во којашто функционираат компаниите. Неопходноста од нивно имплементирање е од круцијално значење за компаниите, за што во понатамошните делови ќе има поопсежна анализа. Менаџирањето со промените е дисциплина чијшто фундамент е: промените да се имплементираат лесно, да се постигнат трајни корисности и тие да имаат импакт врз целокупната компанија и вработените во неа.<sup>2</sup> Главен принцип е дека промените не се случуваат изолирано, туку имаат силно влијание врз целата компанија и ги афектираат сите вработени во неа. Во зависност од тоа какви промени ќе се имплементираат во компанијата натаму, пак, менаџерот се определува за стратегијата за менаџирањето со промените. Всушност и како што Дракер смета, дека главната пречка за растот и прогресот на компанијата е невозможноста на менаџерите да го променат нивниот став и однесувањето, толку често колку што компанијата има потреба од тоа.<sup>3</sup> Менаџментот со промени им овозможува на вработените да се адаптираат на нив, за да бидат реализрани бизнис целите на компанијата. Всушност, тоа е мост меѓу решенијата и резултатите, а фундаментално се однесува на вработените и нивната колективна улога во трансформирањето на промените во успешни резултати за компанијата.<sup>4</sup>

### 2.2 Видови промени

Промените можат да се дефинираат според видовите критериуми што се земаат предвид за нивна натамошна диференцијација. Постојат голем број критериуми според коишто се делат промените, но во овој контекст ќе бидат споменати само неколку од нив, и тоа:

---

<sup>2</sup>[https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_87.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm)

<sup>3</sup> Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Harper and Row, 1954)

<sup>4</sup> Jeffrey M. Hiatt, Timothy J. Creasey, *Change Management - The People Side of Change*, Prosci Learning Center Publications, 2012, p.1

- движечките сили,
- опфатеноста на промените,
- воведувањето систематски промени или комплетен редизајн,
- стапката на промените,
- опфатеноста и длабочината на промените,
- нивото на прелиминарна подготовка за промена и сл.

### **2.2.1 Интерни и екстерни промени**

Според првиот критериум, односно според движечките сили, постојат *интерни* и *екстерни* промени. Интерните фактори што ги предизвикуваат промените се следниве:

- *промени во организациската стратегија*. Стратегијата на компанијата се однесува на целокупното нејзино дејствување, односно стратегиските одлуки ја афектираат компанијата со каков бизнис ќе се занимава, кои ќе бидат нејзините клиенти, како ќе бидат услужени и воопшто како таа интерно ќе функционира. Стратегијата е комплексен концепт, којшто всушност е мрежа составена од мисли, идеи, искуства, цели експертиза, меморија, перцепција и очекувања којшто ќе овозможат реализација на крајните цели.<sup>5</sup> Одржлива компетативна предност се појавува кога компанијата имплементира вредност – креира стратегија којашто другите компании не можат да ја постигнат или пак им е премногу трошок да ја имплементираат. Стратегијата, всушност е правење избор.<sup>6</sup> Промените што се однесуваат на стратегијата на компанијата, всушност, се промени во начинот на нејзината работа, и тоа започнувајќи од организациската структура, па сè до секојдневната рутина на вработените;

- *промени во работната сила*. Факторите коишто се однесуваат на промените на работната сила се<sup>7</sup>: зголемената употреба на тимската работа во команиите, поголемиот притисок за комуникација меѓу вработените и размена на информации, користењето дисперзирани работни групи (особено на глобално ниво), континуираната реорганизација и реструктура во компанијата, намалувањето на трошоците, подобрувањето на квалитетот

<sup>5</sup> Fred Nickols , Strategy Definitions & Meanings, 2016, п 7

<sup>6</sup> Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage. New York: The Free Press

<sup>7</sup><https://www.wbdg.org/resources/chngorgwork.php>

на работниот век и привлекувањето нови работници; Како што глобализацијата го промени начинот на работење на компаниите, така се појавува и потребата од ново ниво на едукатвен образовен систем, нови вештини и различни работни позиции. Треба вработените да се едуцираат и да се поттикнуваат такви вештини, коишто ќе бидат адаптивни во современите компании. Значи, работните места се менуваат како резултат на демографските и глобалните економски движења, технолошките подобрувања, како и побарувачката за одредени нивоа на образование и вештини. Автоматизацијата бара од бизнисите и индустриите да размислат за своето работење, почнувајќи од производство и логистика, па се до донесувањето на одлуки и тоа на највисоко ниво.<sup>8</sup>

- *новата опрема.* Инсталирањето нова опрема во компанијата повлекува промени во постојните деловни процеси, односно влијае врз вкупното работење на компанијата. Менувањето на опремата бара подготовка на вработените во форма на обуки, тренинзи и семинари за запознавање со карактеристиките на промените што ќе следуваат, а тоа значи и едукација на сите инволвирани; Како вработените ќе се адаптираат на новата опрема, зависи од тоа како менаџерите ќе спроведат имплементацијата и инсталацијата на опремата, и како ќе ги подготват вработените за да ја користат истата.

- *ставовите на вработените.* Ставовите на вработените можат да бидат насочени кон личност или објект. Постојат три компоненти што го формираат ставот на секој вработен, и тоа: когнитивна компонента, предизвикана од евалуацијата на нештото; афективна компонента, предизвикана од одделна емоција; и бихејвјористичка компонента, односно однесувањето на вработениот. Промените што можат да настанат во ставовите на вработените, најчесто, се рефлектираат во форма на задоволство од работата, идентификување со работата, идентификување со организацијата итн.

Од друга страна, пак, екстерните фактори што предизвикуваат промени во компаниите, главно, се:

- *пазарот.* Движењата на пазарот се манифестираат со промени во бројот на конкуренцијата, промени во нивото на интензитетот на компетативноста и промени во

---

<sup>8</sup> Changing workforce, Forumfor the Future, Future centar.



стапката на раст на пазарот; Промените на пазарот се константни и задача на секоја компанија е да ги следи тие случувања.

- *владините закони и прописи*. Менувањето на владините закони и прописи често значи трансформирање на работењето на компанијата, особено во сегментите на коишто се однесуваат измените. Понекогаш може да се вршат мали измени, но законската регулатива може и радикално да ја промени компанијата стратегија; Некогаш овие владини закони и регулативи имаат минорно влијание врз работењето на компаниите, но некогаш компанијата потребно е да направи поголеми адаптации на тие нови промени.

- *технологијата*. Промените во технологијата се поврзуваат со потребата од имплементација на некое ново технолошко решение во деловниот процес што ќе придонесе за раст на бизнисот и развој на компанијата. Овие промени бараат посебна подготовка, односно соодветна едукација на вработените или ангажирање нов кадар кој има искуство и веќе ја познава конкретната технологија;

- *пазарот на труд*. Факторите што можат да дејствуваат врз пазарот на труд и да предизвикаат определени промени се поврзуваат со демографските движења, технолошките достигнувања, глобализацијата и сл.;<sup>9</sup>

- *економските промени*. Овие промени се однесуваат на макроекономските состојби во државата, а се однесуваат на: промените во бруто домашниот производ, економскиот раст, инвестициите, монетарната политика, фискалната политика, инфлацијата итн.

### 2.2.2 Индивидуални и организациски промени

Според критериумот *опфатеноста на промените*, тие можат да се поделат на промени на *индивидуално* или *организациско ниво*. Ако промените се помали и се однесуваат само на определен сегмент од работењето на компанијата, а се афектирани еден или неколку вработени, тогаш тие се нарекуваат промени на индивидуално ниво. Имено, во тој случај најнапред се прават промени на индивидуално ниво, при што менаџерот врши подготовка за пренесување на промените до останатите вработени,

---

<sup>9</sup>Ron sanders, Judith Maxwell Changing labor market: Key Changes Facing Canada, Canadian Policy Research Networks Inc., Canada, 2003

бидејќи индивидуалната промена, всушност, е сржта на сè она што е постигнато во компаниите. Кога индивидуата има мотивација да направи нешто различно, тогаш и останатите луѓе или дури и целиот свет може да почне да се менува.<sup>10</sup> Оттука, Cameron и Green ќе потенцираат дека промените во компаниите ги афектираат индивидуалците, а тоа може да се разгледува низ повеќе перспективи или аспекти на секоја индивидуална промена (но, за потребите на ова истражување ќе бидат споменати само некои од нив). Имено, тие можат да бидат :

- учењето и процесот на промена,
- бихејористичкиот пристап кон промената,
- когнитивниот пристап кон промената,
- психодинамичниот пристап кон промената,
- пристапот на хуманистичката психологија кон промената,
- личноста и промената,
- менаџирањето на промената кај себе и кај другите.

Но, организациската промена е многу покомплексна, бидејќи во неа се инволвираат сите вработени. Gareth Morgan's (1986) ја опишува организациската промена како метафора на машини, организми, мозок, култура, политички систем, затвореник, инструменти за доминација, флукација и трансформација.<sup>11</sup> Во овој контекст можат да се споменат само четири од претходно наброените метафори коишто најчесто ги користат менаџерите, консултантите и авторите, а со цел да ја објаснат организациската промена, и тоа:

1. организацијата како машина, односно рационална компанија дизајнирана и структурирана за постигнување предетерминирани резултати. Операциите, притоа, се рутинизирани, има строго дефинирана структура и улога на вработените, а процедурите и стандардите јасно се дефинирани;

---

<sup>10</sup>Esther Cameron&Mike Green, Making sense of change management : a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change ,Kogan Page Limited, 2009, p. 9

<sup>11</sup>Morgan, G. (1986), Images of Organization, Sage, Thousand Oaks, CA

2. организацијата како политички систем. Исто како и во политичките системи, така и во организацијата може да владее демократски, автократски систем или анархија;
3. организацијата како организам, особено кога на неа се гледа како на отворен систем којшто е во интеракција со средината во којашто дејствува. Во овој контекст уште може да се додаде дека како и организмите, така и компаниите се адаптираат на надворешната средина;
4. организацијата како флукација и трансформација. Во овој случај се мисли на организација којашто е во хаос, комплексност и парадокс, така што нема детерминиран сопствен систем, односно нема контрола врз промените што се случуваат.

Теоретичарот Richard Beckhard, пак, развил формула за факторите што дејствуваат врз организациската промена, а таа е:

$$V \times FS \times D > R$$

каде релацијата значи

(V-vision, FS- First Steps, D- dissatisfaction, R-resistant to a change.

Или, поточно, визијата помножена со првите чекори потребни за промена, т.е. помножена со незадоволството од status quo ситуацијата треба да биде поголема од отпорот кон промените.<sup>12</sup>Најчесто компаниите се фокусираат на двата елемента од равенката и го изоставуваат третиот, но ако еден елемент е нула, тогаш и левата страна од равенката ќе биде нула, а тоа значи отпорот кон промените е неизбежен.

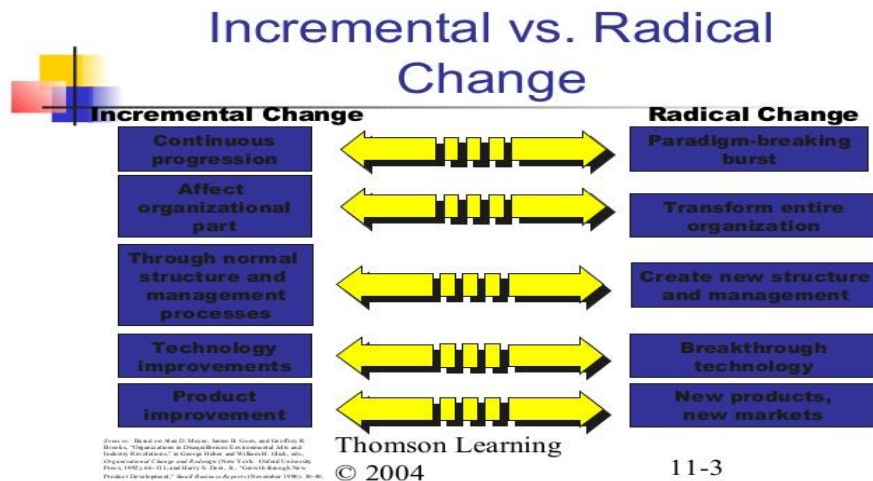
### 2.2.3 Радикални и инкрементални промени

Промените, според принципот на тоа дали се одвиваат систематски или одеднаш, главно, се делат на *инкрементални* и *радикални*. Тоа може да се види од слика 1.

---

<sup>12</sup>Sandy Mobley, Building an individual and organizational change-ability, 2014

Слика 1. Инкрементална vs. радикална промена



Како што може да се забележи од сликата, инкременталните промени се карактеризираат со континуиран прогрес, афектираат само некои сегменти од компанијата, најчесто се случуваат бавно, низ тековната структура и менаџментот на процесите. Инкременталните промени, главно, се однесуваат на оптимизацијата, намалувањето на трошоците, подобрувањето на технологијата, унапредувањето на производите и услугите. Всушност, инкременталните и радикалните промени се сметаат за еден вид на иновации при нивната имплементација во компаниите. Така, инкременталните иновации се подобрувања на веќе постоечки решенија или начини на работа, односно “doing better what we already do”, а пак радикалните иновации се однесуваат на комплетно нови решенија, или нов начин на работа, “doing what we did not do before”.<sup>13</sup>

Радикалните промени, пак, се однесуваат на процесите за воспоставување нова парадигма во компанијата, т.е. трансформација на целата компанија, креирање нова структура и менаџмент, имплементација на комплетно нова технологија, воведување нови производи и/или услуги, влез на компанијата и нејзино позиционирање на сосема нов

<sup>13</sup>Donald A. Norman, Roberto Verganti, Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change, Design Issues: Volume 30, Number 1 Winter 2014, п 82

пазар итн. Така, според Dahlin and Behrens, постојат три критериуми според кои една иновација може да се нарече радикална и тоа:<sup>14</sup>

- Инвенцијата треба да биде голема и да биде различна од претходните инвенции;
- Инвенцијата треба да биде уникатна, односно да биде различна од сите претходни инвенции, и
- Инвенцијата потребно е да се адаптира од страна на компанијата и да има влијание на наредните инвенции коишто ќе се имплементираат во компаниите.

Менаџирањето на инкременталните промени што се имплементираат во компанијата е многу поедноставно и полесно, отколку кога станува збор за менџирање со радикалните промени во компаниското функционирање. Разликата меѓу состојбата во којашто во моментот се наоѓа компанијата и состојбата што сака да ја постигне, кај инкременталните промени е мала, додека кај радикалните промени таа е многу голема.

#### 2.2.4 Брзи и бавни промени

Во однос на *итноста* на промените, односно дали некоја промена што треба да се имплементира е од голема итност или, пак, може и има време тој процес да се одложи промените се делат на *брзи* и *бавни*. Промените се брзи кога се запазува договорениот временски рок, особено ако одеднаш се имплементира некоја нова технологија, при што е потешко да се прифати определената промена.<sup>15</sup> Бавните промени се одвиваат споро и систематски кон имплементацијата на одделна промена.

#### 2.2.5 Планирани и непланирани промени

Според *опфатеноста* и *длабочината* на промените што се имплементираат во компаниите се разликуваат *планирани* и *непланирани промени*. Планирани промени се оние за коишто се донесени намерни одлуки од

---

<sup>14</sup> Kristina B. Dahlin and Dean M. Behrens, "When Is an Invention Really Radical? Defining and Measuring Technological Radicalness," *Research Policy* 34 (2005): 717–37.

<sup>15</sup> <https://davidhobbsconsulting.com/how-to-articles/ongoing-change-fast-and-slow>

менаџментот на компанијата и гаранции дека тие ќе се спроведат. Таков е случајот кога се ведуваат нови производи или услуги во трговската размена, потоа промени во административниот систем, менување на организациската големина или структура, воведување нова технологија, напредок во обработката на информациите и комуникациите. Планираните промени најчесто се позитивни и се однесуваат на промени во компанијата за да се придвижи компанијата од една точка до друга и најчесто се генерирани внатре во компанијата. Планираните и непланираните организациски промени илустративно се прикажани на слика 2.

## Planned and Unplanned Organizational Changes



Слика 2. Планирани и непланирани организациски промени

Непланирани промени, пак, се оние што се наметнати однадвор или екстерно во компанијата, а се однесуваат на измените во демографскиот состав на вработените, кога се јавуваат разлики (јаз) во перформансите на вработените, промени во владините закони и прописи, како и економската компетенција на глобалниот пазар.<sup>16</sup> За да одговори на овие наметнати промени од компанијата се бара огромна флексибилност и адаптибилност. Бидејќи овие промени имаат

<sup>16</sup> Robert Blake, Jane Mouton: Managerial Grid, Planned change and Organizational development

тенденција го нарушуваат балансот во компанијата, најдобро е менаџерите да имаат резервен план за да можат полесно да се соочат со нив. Некогаш овие промени не може да се предвидат, меѓутоа сепак менаџерите можат да подготват некоја рамка во која насока би постапувале ако се појави некоја ваква промена.

### 2.2.6 Стратегиски и парцијални промени

Стратегиските промени се поврзани со мисијата на компанијата, а тоа значи промена на политиката на компанијата, таргетирање нов пазар или промена на организациската структура. Стратегиските промени се големи, мултиплицирани и комплексни, зашто го менуваат контекстот на компанијата. За разлика од нив, парцијалните промени се однесуваат само на определен сегмент во компанијата и многу се полесни за имплементација, а уште се нарекуваат и оперативни. Во овие промени, вообичаено, се инволвирани еден или неколку вработени.

## 2.3 Фази во имплементацијата на промените

Имплементацијата на промените во компаниите креира екстремна конкурентска предност во однос на оние компании што се индиферентни на промените, односно тие им се сосема неприфатливи и туѓи. Постојат три клучни елемента, односно фази<sup>17</sup> при имплементацијата на процесот на промена, и тоа:

- иницијатива - како фаза што води кон промена, односно зачетокот на идејата за промена во компанијата;
- имплементација - фаза во којашто се гледаат првите искуства на вработените од имплементираниите промени;
- континуитет - фаза во којашто промените веќе се имплементирани и вградени во бизнис процесите на компанијата.

### 2.3.1 Иницијатива

Пред да се започне со предлагање иницијатива за промена во компаниите треба да се направи детална анализа на ситуацијата и постојната состојбата во компанијата,

---

<sup>17</sup> UHBristol Clinical Audit Team – Version 3, How to: Implement change successfully, 2009

односно да се провери дали вработените ја препознаваат потребата за промена. Значи, потребно е да се идентификува потребата за промена во компанијата.<sup>18</sup> Ако компанијата е иновативна и сака да биде конкурентна на пазарот, тогаш е неопходно да постои потреба и желба за промена.

Во оваа фаза, исто така, треба да се проучи и историјата на компанијата во однос на промените коишто претходно ги имплементирала, т.е. да се види дали воопшто има имплементирано некакви промени. Во тој контекст, доколку компанијата претходно извршила имплементација на некоја промена, треба да се обезбедат информации за начинот на којшто имплементацијата била спроведена (успешно или со големи потешкотии, колку и дали била прифатена од вработените итн). Од анализата на историјата на компанијата во однос на имплементацијата на промените, пак, подоцна ќе зависи каков дизајн ќе има стратегијата што ќе се применува при имплементација на следна промена и каков модел ќе биде користен. Она што е неопходно во оваа фаза е да се утврди неопходноста за воведување одделна промена во компанијата, односно да се креира состојба на итност за промена, така што вработените многу полесно би ги прифатиле постапките при имплементацијата.<sup>19</sup>

### 2.3.2 Имплементација

Следена фаза е имплементацијата на конкретните промени. Пред да се имплементираат промените е потребно да се направи план со задачи и цели коишто менаџерот и вработените ќе ги спроведуваат во текот на имплементацијата. Една од задачите е да се воспостави комуникација со вработените, односно сите да се информираат за задачите коишто ќе следуваат, а притоа да се консултираат вработените и на тој начин да придонесат со предлагање идеи, сопствени ставови и сугестии. Имплементацијата на промените во одделна компанија подразбира секој вработен да ја знае сопствената улога и задача при овој процес. Оние коишто се задолжени да вршат набљудување на процесот при имплементација на промените треба тоа да го прават со целосно внимание и да бидат во постојана комуникација со вработените.<sup>20</sup> Тие, исто така,

---

<sup>18</sup><http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/02/07/how-to-lead-change-3-simple-steps/#6b9bcc45ce64>

<sup>19</sup>Bron: Jick, Todd D., *Managing Change, Cases and Concepts*, 1993, p. 195-201

<sup>20</sup><http://smallbusiness.chron.com/seven-steps-implementing-change-business-24035.html>



треба да поднесуваат извештаи за прогресот на имплементацијата на секој состанок со претпоставените, а сè со цел да се има увид во процесот и, според потребите, да се прават некои измени во планот за имплементација. Вработените треба да бидат мотивирани во овој процес, така што етапните цели коишто ќе бидат постигнати при имплементацијата на промените да им значат извесна сатисфакција за да можат да продолжат со реализацијата на планот за промени во компанијата.

### 2.3.3 Континуитет

Наредната фаза го манифестира континуитетот во процесот на имплементација на промените. Иако менаџерот може да успее да ги имплементира промените, сепак, тоа не значи дека промените ќе останат трајно имплементирани.<sup>21</sup> Вработените можат да се вратат на стариот начин на работа (особено во оние случаи каде што тоа е можно). Во оваа фаза е потребна постојана комуникација меѓу менаџерот и вработените, при што тие треба да се информираат колку, како и зошто имплементираниите промени дале позитивен резултат и влијаеле врз работењето на компанијата, што секако се прави по извршената ревизија на сработеното, и тоа од страна на менаџментот.

## **2.4 Модели при имплементацијата на промените во компаниите**

Менаџментот со промени е систематски концепт, односно тој е апликација на знаење, алатка и ресурс за менаџирање, т.е. водење определени промени, а сè со цел да се дојде до посакуваната состојба и да се постигнат планираните резултати. Моделите за имплементација на промените се корисни, бидејќи ги објаснуваат и симплифицираат процесите, за полесно да се разберат и аплицираат принципите. Промените коишто се имплементираат во компаниите се од различна природа, па затоа постојат голем број модели што се употребуваат за нивно прифаќање и востановување во деловните процеси на организациите. Натаму се објаснети моделите коишто најмногу се користат при имплементација на промените, и тоа:

- *Kurt Lewin* модел,
- *John Kotter* модел,

---

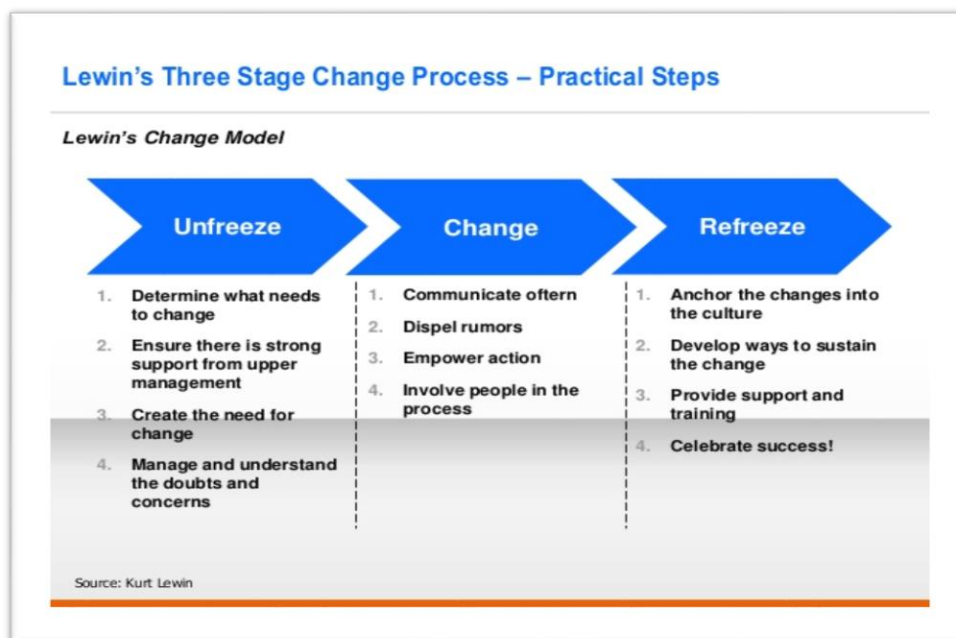
<sup>21</sup>UHBristol Clinical Audit Team – Version 3, How to: Implement change successfully, 2009

- *Todd D. Jick* модел ,
- *ADKAR* модел/промени
- *Change Curve* – модел,
- модел на реинженеринг,
- останати модели коишто се користат при имплементација на промените во компаниите.

### 2.4.1 Kurt Lewin модел

Еден од најстарите модели за организациска промена, а воедено е и пионер во оваа област е моделот на *Kurt Lewin* (физичар и социолог), којшто го развил уште во далечната во 1947 година. Неговиот модел се состои од три фази, а тие се: Unfreeze–Change–Refreeze, каде што всушност тој прави аналогија со коцка мраз, односно во зависност од условите како што тие се менуваат, така се менува и неговата агрегатна состојба.<sup>22</sup> Тоа може да се види од следната слика 3.

Слика 3.Практични чекори во моделот на Lewin



<sup>22</sup>Fabia McLean Bourda, Change Management Theories and Methodologies, Tata Consultancy Services Limited, 2013

Во *првата фаза* од моделот се вршат следниве операции:

- се подготвува компанијата, односно се дава на знаење дека потребата за промена е неопходна,
- се менува status quo позицијата за да се изгради нов начин на функционирање,
- се презентираат релевантни факти за тоа дека постојниот начин на функционирање не може да продолжи натаму,
- се поттикнуваат организациските верувања, вредности, ставови и однесувања,
- се очекува и неизвесност.

Во *втората фаза*, всушност, започнува имплементацијата на промените, така што:

- вработените започнуваат да ја надминуваат својата несигурност, па бараат нови начини за решавање на тековните проблеми и потешкотии,
- тие започнуваат да веруваат и дејствуваат кон поддршка на новата насока,
- си даваат време да ги следат новите промени и активно партиципираат во нив,
- тие имаат потреба да ги знаат корисностите од промената,
- сакаат да сфатат дека не сите ќе бидат согласни и ќе дадат поддршка на промените и корисностите што се очекуваат од нив.

Во последната (*третата*) фаза на повторно замрзнување моделот се состои од следниве активности:

- промените започнуваат да добиваат облик, а вработените полесно се навикнуваат на новиот начин на работа,
- промените се интернационализирани и институционализирани низ корпорацијата во секојдневното бизнис работење,
- знаењето стекнато од вложените напори ги охрабрува вработените да веруваат и во идните промени,
- чувствувањето на ефектите од промените вработените ги прави задоволни.

Моделот на Левин е многу едноставен и јасен за менаџирање со промените низ трите фази. Имено, се започнува со креирање мотивација за промена (Unfreeze), којашто е многу важна фаза, бидејќи вработените се подготвуваат да ја прифатат промената. Во натамошниот тек на процесот се промовира ефективна комуникација за да се поттикнат вработените да го сфатат новиот начин на размислување (change). Еднаш кога вработените

ќе поминат низ првата фаза на Unfreeze, следното прашање е како да продолжат натаму во процесот на промена.<sup>23</sup> Левин овој процес на промена смета дека не е настан, туку е еден вид трансформација, зашто фазата на прифаќање на промените значи менување на стариот со нов начин на мислење. Процесот завршува кога компанијата повторно се враќа во состојба на стабилност (Refreeze). Всушност моделот на Левин ги илустрира силите коишто или промовираат, или инхибираат промена. Поточно, движечките сили промовираат промена, а силите коишто ограничуваат се противат на промените. Промената се случува во комбинација кога движечките сили се појаки од силите коишто се противат на промените.<sup>24</sup>

Моделот на Левин е рационален, плански и целно ориентиран, па теоретски изгледа добро, но при имплементацијата е изоставен човечкиот фактор и неговите чувства, што е важен сегмент на промените. Исто така, последната фаза на овој модел, односно повторното „замрзнување,, на компанијата е помалку радикално, бидејќи во современиот свет на промени, повторната потреба од имплементација би се случила можеби за неколку недели. Затоа последната фаза во којашто компанијата ќе влезе потребно е да биде малку пофлексибилна.<sup>25</sup>

#### 2.4.2 John Kotter, модел

И покрај тоа што моделот на Левин хронолошки се јавува пред моделот на Котер, сепак, Џон Котер е гуру во менаџментот со промени. Неговите 30-годишни истражувања покажуваат дека 70 % од промените коишто се имплементираат во компаниите се неуспешни, бидејќи не постои холистички пристап кон промените во компанијата. Трансформацијата не е настан, туку е процес, којшто треба да се следи.<sup>26</sup>

Според Котер, доколку компанијата го следи неговиот модел во 8 чекори при имплементацијата на промените, тогаш таа многу лесно ќе ги имплементира промените.

---

<sup>23</sup>Ramona Petrescu, Organizational Change Process—Steps to a Successful Change

<sup>24</sup>Robbins, Stephen, Organizational Behavior, 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice, 2003, 564-65 Hall, 2003.

<sup>25</sup> [http://www.change-management-coach.com/kurt\\_lewin.html](http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html)

<sup>26</sup>John P. Kotter, Leading Change, Harvard Business Review, January, 2007 p. 3

Слика 4.Осумте чекори од моделот на Котер за имплементација на промените



Секој чекор трае определен период и секоја грешка што ќе се направи во некоја од фазите ќе има последици врз крајниот исход на имплементацијата на промените.

Првиот чекор е *создавање потреба од итност* за промена во компанијата. Оваа фаза екстремно е важна во процесот на имплементација на промените. Имено, треба да се создаде состојба во којашто вработените ќе ја почувствуваат потребата од итност за промена. Начинот на којшто компанијата тоа ќе го направи не е лимитиран и строго дефиниран, така што може да вклучува: истражување на пазарот и конкуренцијата, идентификување и дискутирање за некоја криза, предвидување на потенцијалните кризи или, пак, предвидување на можностите. Втората фаза е селектирање на вистинските луѓе за имплементација на промената, а во истовреме промовирање на неопходноста од промена. Потоа следи третата фаза кога се креира визијата за промена, а менаџментот треба да ги дефинира вредностите коишто ќе ја детерминираат промената и да создаде услови за следење на визијата. Следењето на визијата подразбира воспоставување конекција со новефинираната визија и новата стратегија на компанијата. Петтиот чекор е поттикнување акција за промена. Во оваа фаза се елиминираат сите лимити и бариери за

имплементација на промените, односно се менуваат системите коишто се во спротивност со визијата на компанијата. Шестиот чекор се состои од прикажување на подобрените перформанси како последица на имплементацијата на промените и им се оддава признание или награди за сите инволвирани во тој процес. Седмиот чекор се состои од консолидирање на промените и подобрувањата што треба да се направат во иднина. И последната фаза е институционарање на промените во компанијата.

Котер смета дека менаџерите, сакајќи имплементацијата на промените да ја направат веднаш, прескокнуваат дел од чекорите прикажани во моделот, па толму затоа најголем дел од нив најчесто не успеваат. За промените да бидат успешно имплементирани особено е важно да се следи секоја фаза. Грешките коишто менаџерите најчесто ги прават, според Котер, се : не поттикнувањето чувство за итноста од промена во компанијата, не инволвирањето на сите во процесот, немањето визија, не отстранувањето на пречките за воспоставување нова визија, не наградувањето за постигнатите резултати и веќе видливите подобрувања од промените итн.

Проблемот со промените во компаниите би станал помалку загрижувачки, доколку бизнис околината би била постабилна или би забавувала во развојот, но наспротив бизнис околината постојано и забрзано се менува, интензивно се движи, а притисокот што компаниите го чувствуваат за да се трансформираат и адаптираат кон промените постојано ќе се зголемува. Токму затоа единственото рационално решение е компаниите да научат како успешно да ги имплементираат промените и да им го пренесат тоа знаење на другите.<sup>27</sup>

#### 2.4.2 *Todd D. Jick* модел

Професорот *Todd D. Jick* , е врвен експерт во областа на Лидерството и Организационските промени. Моделот на *Jick* (2003) повеќе е насочен кон тактичкото ниво на промени. Овој модел се состои од 10 чекори, а најчесто се користи кога промената веќе постои во компанијата. Имено, овој модел се користи за да се покаже дека промените се

---

<sup>27</sup>John P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business Review Press, 2012, p 33

процеси коишто постојано се присутни во компанијата, а чекорите од коишто се состои моделот и прашањата поврзани со нив, најчесто, се поклопуваат едно со друго. Десетте чекори на овој модел се:

- анализа на компанијата и нејзината потреба за промена,
- креирање визија,
- оградување од минатото,
- креирање чувство на итност,
- јак лидер којшто ќе ја води промената,
- подредување на политиката на компанијата,
- креирање план за имплементација,
- овозможување структури коишто ќе го развиваат планот,
- комуникација, инволвирање и чесно водење на имплементацијата,
- зајакнување и институционализирање на промената.

Моделот во многу нешта има сличности со моделот на Котер, но сепак е дополнет и има сопствени специфичности.

#### 2.4.3 *ADKAR* модел на промени

Овој модел се однесува на промените на индивидуално ниво, односно покажува како може одделна личност да ги менаџира промените. Постојат голем број модели и техники за водење на промената на индивидуално ниво, а тука спаѓаат главно и организациските промени. Моделот е развиен од Prosci (independent research company focusing in Change Management) и станал најкористен модел за оваа намена. *ADKAR* е акроним за:

- Awareness / свесноста за потребата од промена, односно разбирањето на индивидуата за природата на промената и ризикот доколку таа не се случи. Свесноста, исто така, ја вклучува информацијата за интерните и екстерните фактори коишто се креатори на промената;
- Desire/ желба да се учествува и поддржува промената. Желбата се однесува на личниот избор, главно, предизвикан од природата на промената и ситуацијата во којашто индивидуата се наоѓа, како и уникатните мотиватори во самата личност;

- Knowledge/знаење за тоа како да се направи промената. Знаењето вклучува информација за процесите, однесувањата, алатките, системите, способностите, вештините и техниките коишто се неопходни за имплементација на промената.
- Ability/способноста да се имплементираат потребните вештини и однесувања. Или, поточно, способноста за претворање на знаењето во акција, односно кога индивидуата или групата демонстрира капацитет за имплементација на промената;
- Reinforcement/репрезентира фактори (интерни и екстерни) за промената да се одржи. Екстерните поттикнувачи вклучуваат признавање и награда дека промената е реализирана, а интерните се манифестираат на индивидуално ниво, односно ја покажуваат личната сатисфакција и придобивките од направеното.<sup>28</sup>

Преку овој модел имплементацијата на промената на индивидуално ниво ќе биде многу поуспешна, бидејќи можат да се планираат активностите за промена, да се детектираат некои пропусти, да се развиваат корекциски акции и да им се дава поддршка на менаџерите во текот на самиот процес. Beckard and Harris нудат формула за менаџмент со промени, за да се пресмета дали е возможно да се имплементираат предложените промени и тоа:  $C = [A \times B \times D] > X$ , кадешто,

C = Предложена промена,

A – Нивото на сатисфакција со моменталната состојба (status quo),

B – Желбата за остварување на целата по имплементацијата на промената

D – Практичност на промената, остварливост

X – Трошоците за промена

Факторите потребно е да ги надмината трошоците за промена.

(слична формула од истиот автор беше презентирана и во претходните делови)

Ако индивидуата или групата, не е задоволна од моменталната состојба (A) и има желба да ја оствари целта (B) и убедени дека промената е возможна (D), а трошоците пак за реализација на таа промена се високи,(X), тогаш ќе се појави отпор кон промената или групата.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>Jeff Hiatt, ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community, Prosci research, Loveland Colorado, 2006, p3

<sup>29</sup> Cameron, E., Green, M. (2012), Making sense of change management. Kogan Page Ltd., London, 148-149



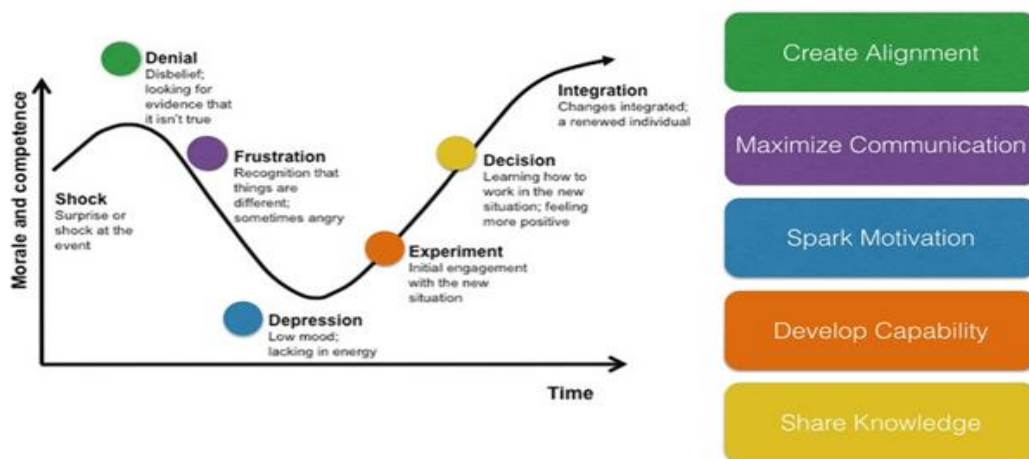
Овој модел е линк меѓу индивидуалните перформанси, менаџментот на организациската промена и бизнис резултатите.

#### 2.4.4 *Change Curve* – модел

Кривата на промени е модел којшто, исто како и претходниот, се однесува на промените на индивидуално ниво. Моделот оригинално бил развиен во 1960 год. од Elisabeth Kübler-Ross, а ги објаснува фазите на персоналната транзиција, укажувајќи како вработените реагираат на промените, давајќи им помош и поддршка во транзицијата. Моделот има многу варијации и трансформации.

Слика 5. Крива на промени

### The Kübler-Ross change curve



Овој модел се состои од три фази, а бил адаптиран според оригиналниот модел и, како што може да се забележи од сликата, содржи : одрекување, бес, договарање, депресија и прифаќање. Постојат голем број верзии на овој модел, но сите тие можат да се сублимираат, најчесто, во три фази, и тоа:

---

- *шок и одрекување.* Првата реакција на промената е шок, којшто трае кратко, но сепак моментално ја намалува продуктивноста кај вработените. Шокот најчесто е предизвикан од недостиг на информации, страв од непознато и страв од тоа да не се направи нешто погрешно. По шокот, којшто трае релативно кратко, индивидуата е во фаза на негирање, односно се јавува чувството дека сè беше во ред, тогаш зошто се овие промени? Поточно, индивидуата е комфортна во status quo ситуацијата, чувствува закана од промените и постои страв од неуспех. На ова ниво комуникацијата е најбитна, така што треба да се даде објаснување за промената и каков ефект таа ќе има врз натамошното работење;
- *бес и депресија.* Следната фаза, по одрекувањето, е појавата на бес и потребата да се обвинува друг за настанатите промени. Скептицизмот и фрустрациите се чувствува што се јавуваат подеднакво и кај индивидуата, и кај групата. Најдолната точка на кривата ( како што може да се забележи од сликата) покажува кога бесот започнува да бледнее и стартува реализацијата на промената, односно свесноста дека таа е добра и реално се случува. Во овој период се јавува депресијата, главно, проследена со чувство на апатија, изолација и оддалеченост. Продуктивноста во овој период е најниска. Во оваа фаза најважно е информирањето на вработените за кривата на промени, т.е. треба да им се објасни дека и другите ги имаат истите чувства и ги делат истите искуства. На тој начин се доаѓа до последната фаза или...
- *прифаќање и интеграција.* По негативните емоции од втората фаза, следи пооптимистичко и ентузијастичко расположение. Индивидуата и групата размислуваат за новите можности, се јавува олеснување дека ќе се преживее промената, па со нетрпение се очекува процесот да заврши. Последниот чекор се состои од интеграција, при што фокусот се става на иднината и постои чувство дека вистинскиот прогрес може да се направи. Кога секој ќе дојде до оваа фаза, тогаш промената веќе е реалност. Притоа се манифестираат чувствата на прифаќање, надеж и доверба. Во почетокот од оваа фаза продуктивноста сè уште е ниска, но полесно започнува да се зголемува.

Секоја индивидуа различно реагира на промените и не секој минува низ сите фази коишто веќе беа споменати. Имено, некој подолго време ќе остане во фазата 1 или 2 и ќе му треба повеќе време да премине во наредната фаза. Секоја индивидуа минува различно време низ фазите и се движи со различна брзина. Овој модел е многу корисен за да се утврди во која фаза се наоѓа индивидуата, а со тоа и какви мерки можат да се преземат за успешна имплементација на промените, а без последици врз продуктивноста на компанијата.

#### 2.4.5 Модел на реинженеринг

Концептот на реинженеринг е меѓу поновите модели за имплементација на промените во компаниите. Тој се јавува во 1990 година, а бил претставен од Michael Hammer and James Champy во нивната книга *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Тие го дефинираат процесот на реинженеринг како: фундаментално реразмислување и радикален редизајн на бизнис процесите за да се постигнат драматични подобрувања во критичкото и современо мерење на перформансите, на пример, трошоците, квалитетот, услугите и брзината. BPR (Business Process Re-engineering) Концептот на реинженеринг се имплементира кога компанијата ќе утврди дека постојниот начин на работа повеќе не функционира, односно не е во состојба да се натпреварува со конкуренцијата на пазарот. Со имплементирање на овој модел на промени компанијата прави рационализација на работните места, така што се вложуваат повеќе средства во технологија, отколку во човечките ресурси. Според Hall, Rosenthal and Wade<sup>30</sup> постојат 5 начини за редизајн на процесите, а тие се:

- поставување агресивна цел за реинженеринг,
- посветување 20%-50% од времето на менаџерите на овој проект,
- вршење преглед на потребите на клиентите за да се создаде економска поддршка и да се истражат трендовите на пазарот,
- назначување конкретна искусна личност што ќе ја имплементира промената,
- дефинирање пилот програма за новиот дизајн.

---

<sup>30</sup>Hall, E., Rosenthal, J., & Wade, J. (1993), How to make re-engineering really work. *Harvard Business Review*, 2(Nov-Dec).

Целите на тимот којшто ја врши имплементацијата на Business Process Re-engineering се: **фокусирање на консументите** (елиминирање на поплаките), **брзината** ( процесите што траеле подолго време да се намалат), **компресија** (намалување на постапките во процесите), **флексибилност (постојано подобрување на слабостите во компанијата)**, **квалитет** (постојана контрола на квалитет), **иновацијата** (како компетативна предност на компанијата), **продуктивност** (подобрување на ефикасноста и ефективноста во компанијата).<sup>31</sup>

Разликата меѓу линеарните модели на менаџментот со промените и моделот на реинженеринг се гледа преку комбинацијата на следниве три концепта:

- технологија,
- бизнис процеси,
- комплетно нов концепт за промена.

Hammer and Champу сметаат дека негативен аспект на овој модел е тоа што човечкиот фактор го занемаруваат, главно, за сметка на технологијата.

#### ***2.4.6 Останати модели и теории коишто се користат при имплементација на промените во компаниите***

##### **2.4.6.1 Lippitt's теорија на промени**

Lippitt, Watson and Westly во 1958 година го прошируваат моделот на Lewin, концепиран од три чекори, во теорија за имплементација на промени концепирана во седум чекори, којашто повеќе е фокусирана на улогата и одговорноста на тие што ја носат промената, отколку на самата промена . Седумте чекори се состојат од:

1. дијагноза на проблемот,
2. оценка на мотивацијата и капацитетот за промена,

---

<sup>31</sup> Sotiris Zigiariis, Business Process Re-engineering – BPR, 2000, p8

3. оценка на ресурсите и мотивацијата на носителите на промените. Ова се однесува на посветеноста на промената, издржливоста и моќта на носителите на промените,
4. развивање акциски план и стратегија за постигнување на промената,
5. улогата на носителите на промени треба да биде јасно дефинирана, со што и очекувањата ќе бидат јасни,
6. одржување на промената. Комуникацијата, повратните информации и групната координација во оваа фаза се многу значајни,
7. постепено прекинување на конекциите со оние што помагаат во процесот. Носителите на промените постепено треба да ги одвлекуваат другите од нивната улога. Ова ќе се јави кога промената веќе ќе биде етаблирана во компанијата.<sup>32</sup>

Тие сметаат дека промените се постабилни, ако се рашират на соседните системи и ако сите потсистеми се афектирани од нив. На тој начин сите се запознаваат со промените. Промените коишто се имплементираат со овој модел најчесто се планирани промени. Според Hayes, најважен дел од овој модел е да се утврди состојбата на компанијата во моментот пред имплементација на промените, и која е состојбата којашто којашто сака компанијата да ја постигне. Потребно е да се формираат стратегии и планови за да се види како може да се оствари посакуваната цел, но исто така, да се менаџира со персоналните проблеми и политиките во компанијата при имплементација на промените.<sup>33</sup>

#### 2.4.6.2 Prochaska и DiClement теорија на промени

Кога станува збор за некоја промена, тогаш Prochaska и DiClement сметаат дека луѓето поминуваат низа неколку фази, и тоа: предконтемплатија, контемплатија, подготовка, акција и одржување. Прогресијата низ сите фази е циклична, а не линеарна. Prochaska и DiClement развиваат спирален модел за да ги претстават различните фази на

---

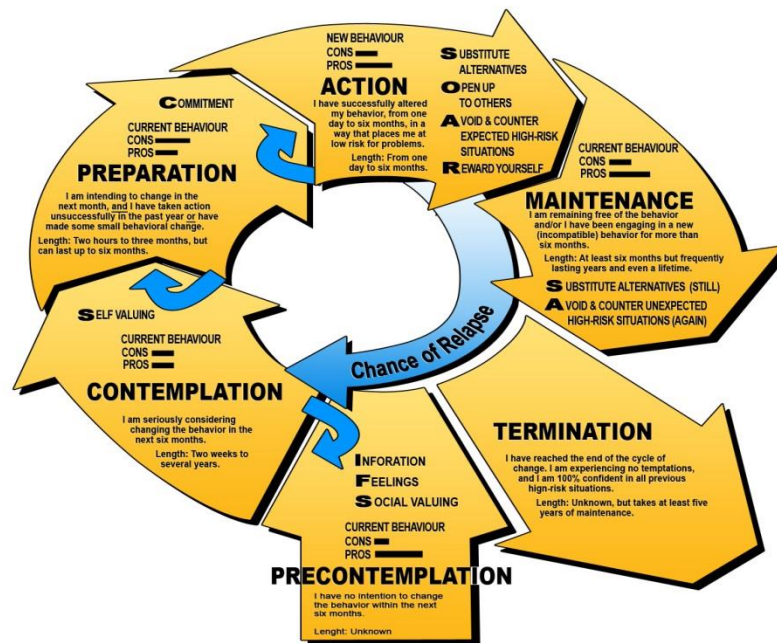
<sup>32</sup>Lippitt, R., Watson, J. and Westley, B. The Dynamics of Planned Change. New York: Harcourt, Brace and World, 1958.58-59

<sup>33</sup> John Hayes, The Theory and Practice of Change Management. 2nd Edition. New York: Palgrave Macmillan, (2007), p 17

нивната теорија. Првиот аспект на моделот го прикажува намерниот премин од предконтемпација во контемпација. **Предконтемпација** постои кога поединецот не е свесен за промената којашто настанала или, пак, не сака да признае дека постои одреден проблем со којшто се соочува и потрбна е промена и воопшто не се ангажира со никакви активности и тоа во наредните 6 месеци. Во оваа фаза поединецот е во негирање дека нешто се случува. Следна фаза е фазата на **контемпација**, при што поединецот ја зголемува свеста за ова прашање, но сè уште не е подготвен да преземе какви било чекори. Нареден чекор е **подготовката**, односно тоа е фазата во којашто поединецот е подготвен да го измени сопственото однесување. Натаму следува **акцијата** за преземање низа активности за индивидуата да се адаптира на промената. И, на крај, следува **одржувањето** на промената, односно новостекнатите навики на поединецот и општото однесување.

Слика 6. Спирален модел за промена на индивидуата

## Your Guide to the Stages of Change



Извор:

Според овој спирален модел за промена поединецот може да излезе во секој момент и да не ги апсолвира новите промени коишто му се наметнати.

*Прикажани беа неколку модели коишто се користат при имплементацијата на промени во компаниите, но исто така и промени што се однесуваат на индивидуално ниво. Заедничко за сите модели што имаат структурирано фази низ коишто треба да се следат со цел имплементацијата на промените да биде успешна. Porter, тврди дека постојат две причини, поради коишто имплементацијата на промените е неуспешна и тоа:*

- *Повеќето луѓе функционираат според навиките што ги имаат, па кога ќе се појави некоја промена кај нив се појавува страв дека промената би ги направила помалку значајни или помалку потребни во компанијата.*
- *Луѓето нема да се променат самите себе. Потребно е менаџерите да им ги укажат промените што треба да ги апсолвираат.*

*Исто така, некои процеси придонесуваат имплементацијата на промените да биде неуспешна, и тоа: доколку не се инволвираат сите вработени во компанијата, менаџирање на промените само во повисоките нивоа на управување, укажувања на вработените дека треба да се променат, бидејќи е криза, доколку менаџерите не им дадат доволно време на вработените да се адаптираат итн.<sup>34</sup>*

*Фактори коишто се значајни за имплементацијата на промените во компанијата да биде успешна се:*

- *Вработените*
- *Лидерството*
- *Комуникацијата*

---

<sup>34</sup> Stanleigh, M. (2007) 'Effecting successful change management initiatives' Industrial and Commercial Training, Vol. 40, No 1, pp. 34-37

*Вработените што се афектирани од промената, потребно е да бидат инволвирани и навремено информирани за истата. Одговорноста, пак, на лидерот на промените е сите вработени да ги информира и инволвира, бидејќи токму успешноста на имплементацијата на промените зависи од него. И на крај, комуникацијата е најважната конекција меѓу сите нив.*

## 2.5 Тактичкиот менаџмент во функција на адаптивбилноста на промените

Кога станува збор за имплементацијата на промените и како компанијата се адаптира на нив, тогаш треба са се напомене дека менаџерот мора да применува тактика за адаптација, главно, за да се избегнат турбуленциите предизвикани од промените. Бидејќи никој не може да ги предвиди идните настани, менаџерот треба секогаш да биде чекор понапред во опсервирањето на ситуацијата. Без разлика дали се работи за интерни или екстерни промени, менаџерот веднаш треба да се адаптира на нив, бидејќи во голем број случаи токму тој ги води промените или пак некој тим задолжен за тоа, меѓутоа во тимот е инволвиран и менаџерот. Тактичкиот менаџмент има циклична природа и секогаш кога ќе се јави потреба за некоја промена, тој потребно е да дејствува побрзо. Всушност, клучот за опстанок и успех на одделна компанија, е да се адаптира на промените, иновациите, креативните пристапи и идеи, но и да ја подобри комуникацијата, меѓучовечките односи и организациската ефективност.

### 2.5.1 *Sense-and-Respond* во функција на адаптивбилност на промените

Адаптивната компанија е иднина на новата парадигма во бизнис процесите. Овде се наметнува прашањето: што значи кога компанијата го применува моделот на *Sense-and-Respond* во нејзиното работење? Steve Haessel го развива овој модел како менаџерска рамка, и тоа како последица на фактот дека секоја компанија се соочува со непредвидливи, брзи и најчесто неконтинуирани промени. Steve Haessel прави кованица од термините "adaptive enterprise" и "sense-and-respond", па во неговата книга "Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense & Respond Organizations" објаснува дека „непредвидливите, дисконтинуирани промени се неизбежна последица од работењето во информатичката ера“. Бидејќи интензивните турбуленции бараат брзи и инстантни одговори, голем број од големите компании формираат мали групи коишто ќе одговорат



брзо на некои од очекуваните промени. Овој модел им помага на компаниите систематично да се справуваат со неочекуваното. Според авторот, за да го применува моделот *Sense-and-Respond* компанијата треба да ги обезбеди следниве услови:

1. *да се знаат работите предвреме*, односно да се располага со информации коишто секогаш ќе придонесат да се биде пред конкуренцијата на пазарот,
2. *managing-by-wire*, односно менаџирање со информациската репрезентација на компанијата,
3. дизајнирање на бизнисот како еден систем, односно интегрирање на бизнис процесите. Доколку бизнисот е дизајниран како еден систем, тогаш тој автоматски ќе креира синергија,<sup>35</sup>
4. улоги и одговорности. Во секој систем поединецот има своја улога и одговорности што треба да ги вклопи и да функционира на ниво на компанијата,
5. Feedback од клиентот (координација). Денешниот бизнис концепт ја детерминира компанијата и потенцијално ја реструктурира со секое барање од клиентот и секој негов feedback (повратна врска),
6. креирање контекст од страна на лидерите во компанијата. Во еден ваков систем лидерите на своите вработени им определуваат улоги, одговорности, причини зошто се тука, гаранции во ингеренциите и сл.

*Sense-and-Respond* не е производ што може да се купи или едноставно да се изменат оперативните тактики. За да ја промени сопствената парадигма, напуштајќи ја *Make and Sell* и движејќи се кон *Sense-and-Respond* на компанијата и' е потребна фундаментална реинвенција, т.е. менување на нејзината ДНК. *Sense-and-Respond* и ориентацијата кон адаптивна компанија се репрезент на вистинска трансформациона промена, односно промена којашто компанијата ја прави компетативна не само во моментот, туку и во иднина. Кога компанијата ќе го имплементира овој модел на адаптација, тогаш таа може да се декларира како адаптивна компанија што е алармирана, свесна, пргава и подготвена

---

<sup>35</sup>Мај. Mark J. Menotti, The Sense-and-Respond Enterprise, OR-MS Today, 2004

да реагира на секоја промена, исто како зебрата кога чувствува опасност во моментите кога и' се приближува лав.

Креирањето адаптивна компанија, којашто ќе остане фокусирана на клиентите, е клучот за корпоративен успех. Некои од компаниите го препознаваат овој факт, но се лимитирани од сопствениот дизајн и структура, па затоа треба да извршат комплетен редизајн на работењето. За една компанија да стане адаптивна<sup>36</sup> е потребно да го направи следново:

1. да ги организира информациите ( од клиентите, конкуренцијата, пазарот итн.) на таков продуктивен начин што вработените ќе имаат можност да ги користат. Оваа практика уште се нарекува *адаптивен циклус*;
2. да ги структурира средствата и способностите во организацијата во систем на модули што ќе се соединат и ќе можат еднократно да создаваат вредност со тоа што ќе се одговори на уникатните барања. Оваа структура овозможува *модуларна организација*;
3. промена на менаџментот од управување и контрола кон управувачки систем што ќе ги поттикне вработените да одговорат на специфичните барања во рамките на дозволените граници. Овие модуларни способности го користат методот на *commitment management protocol*.

*Sense-and-Respond* компанијата се карактеризира со тоа што не ги предвидува барањата на клиентите во иднина, туку ги идентификува потребите на клиентите и новите предизвици во моментот кога се случуваат, одговарајќи на нив брзо, пред да се претворат во други барања и да се променат.<sup>37</sup>

#### 2.5.2 *SIDA loop* во функција на адаптивност на промените

Моделот *Sense-and-Respond*, всушност, е сегмент од циклусот *SIDA (sense, interact, decide, act) loop*, како поопшт концепт на адаптивност. Така, најпрвин,

---

<sup>36</sup>Carl F. Lehmann, Strategy and Business Process Management: Techniques for Improving Execution, Adaptability and Consistency, Taylor and Francis group, New York, 2012, p. 60

<sup>37</sup>Stephan H. Haeckel, The premise and Promise of Sense and Respond, IBM Corporation, 2000,p2

индивидуалците и организациите чувствуваат промена во нивното окружување или, пак, се изложени на некоја потенцијална можност. Потоа следува нивна интерпретација на промената, земајќи го предвид нивното искуство, целите и можностите, а разликувајќи ги заканите од можностите и игнорирајќи ги непотребните информации. Натаму тие решаваат како ќе реагираат на тоа, земајќи го предвид управувањето од нивниот лидер и, на крај, реагираат доколку немаат некоја нова информација за настанатата промена. Имено, станува збор за интеракциски циклус што прогресира од чувството за промена, па сè до реакцијата на конкретната промена.

Раководството на компанијата е одговорно за поставувањето на управувачките принципи, според коишто вработените ќе се раководат и ќе знаат што можат да направат, а што не, кои се нивните граници на дејствување и сл. за да се запази целта на компанијата. Ова значи дека на секој вработен му се дава автономен авторитет да се определи за барањата на клиентите, но сепак во рамките на ограничувањата што компанијата ги поставила. Во *Sense-and-Respond* компанијата бизнис функциите се модулариизирани и функционираат како засебни делови, но сепак како составен дел од еден систем, со точно определена цел. Компаниите им даваат предност на новите технологии, и тоа особено на оние што им овозможуваат ново ниво на однесување со клиентите, нов начин на комуникација, конектирање и градење цврсти врски со клиентите итн. Овие компании се движат од фаза во којашто воопшто не го познаваат клиентот во фаза каде што градат цврста врска со него, преку бизнис моделот на *SIDA (sense, interact, decide, act) loop*.<sup>38</sup>

На овој начин, преку комуникација, колаборација и размена на информации со клиентите, пак, компанијата ги дизајнира производите и услугите наменети за нив.

---

<sup>38</sup>Terence T. Burton, *Accelerating Lean Six Sigma Results*, R.J.Publishing,2011, p. 210

## ДЕЛ 3

### 3.Мапирање на промените во компаниите во Р. Македонија

Темпото на зголемување на економските промени се повеќе се забрзува како резултат на моќната динамика на информациската технологија, глобализацијата и широката палета на социјалните медиуми. Промените можат да отворат нови пазарни можности, нови начини за работа и постигнување поголеми успеси на компаниите, но можат да внесат и несигурност во компаниското работење. Она што е важно, а треба да се нагласи е дека компаниите треба да бидат запознати и подготвени за евентуалните промени, зашто само така ќе останат компетитивни на пазарот. Во таа насока, натаму ќе бидат споменати 30 практики со коишто менаџерите се соочуваат, а се со цел да им се помогне на компаниите полесно да управуваат со настанатите промени.

#### *3.1 База на практики коишто се употребуваат во константно променливите економски услови, според Focus research group*

*Focus research group*, спонзорирана од CITRIX, моќна софтверска компанија, прави истражување за променливите економски практики, што се сублимирани во 30 точки, во 5 категории, а коишто накратко ќе бидат елаборирани за да се добие претстава кои промени најчесто се случуваат во светски рамки, но се прифатени и од компаниите во Р.Македонија.

Табела 1

	<i>Креирање отпорни, еластични и високодистрибуциски компании</i>
<i>1</i>	<i>Цел и тестирање на глобалниот пазар</i>
<i>2</i>	<i>Креирање високодистрибуциска квалификувана работна сила</i>
<i>3</i>	<i>Развивање дистрибуциска мрежа од партнери, добавувачи и експерти</i>
<i>4</i>	<i>Инвестирање во технологија која што ќе им овозможи комуникација во компанијата</i>
<i>5</i>	<i>Усвојување нови менаџмент практики, специфични за високодистрибуциските компании</i>
	<i>Вработување и вклучување во компанијата најдобра работна сила</i>

6	<i>Утврдување на талентот кај вработените, користејќи on line алатки</i>
7	<i>Вработување френсери (хонорарци)</i>
8	<i>Ангажирање вработени врз континуирана основа</i>
9	<i>Вработените комплетно да бидат вклучени во технологијата</i>
10	<i>Употребувајте високоефикасни тимови и групи- како инкубатори</i>
	<b><i>Компаниите треба за основа на бизнисот да ја имаат колаборацијата</i></b>
11	<i>Поттикнете ги различните форми на on line соработка</i>
12	<i>Вистинска колаборација со вработените</i>
13	<i>Соработката со клиентите или ја прави компанијата успешна, или не</i>
14	<i>Создадете култура на соработка</i>
15	<i>Програмите за колаборација треба да бидат флексибилни</i>
	<b><i>Иновацијата треба да биде клучна компетенција за компанијата</i></b>
16	<i>Иновацијата ја движи економијата</i>
17	<i>Иновацијата треба да биде столб на компанијата</i>
18	<i>Да се разбере врската меѓу размената на знаењето и информациите</i>
19	<i>Секој вработен треба да биде носител на иновацијата</i>
20	<i>Иновацијата се јавува во различни форми</i>
	<b><i>Стремеж да се биде капитално ефикасен</i></b>
21	<i>Градење капиталноефикасен бизнис</i>
22	<i>Да се земе предвид побарувачката на пазарот на труд</i>
23	<i>Искористување на предноста од евтините технологии</i>
24	<i>Вклучување во развој на производи</i>
25	<i>Развој на синцирот за снабдување</i>
	<b><i>Предност во изобилството на технологијата што лесно се користи</i></b>
26	<i>On line колаборацијата треба да биде насекаде и секогаш присутна</i>
27	<i>Да се прилагодат апликациите што се доставуваат преку cloud</i>
28	<i>Давање приоритет на апликации коишто го збогатуваат постојното искуство</i>
29	<i>Препознавање дека мобилноста е иднината во креирањето информации и потрошувачка</i>

Накратко ќе бидат објаснети овие практики, што можат да ги користат компаниите коишто што сакаат да бидат конкурентни на пазарот. Тие треба да ги практикуваат, да ги имплементираат промените и да се адаптираат на окружувањето.

### ***Креирање отпорни, еластични и високодистрибуциски компании***

Динамичните пазари диктираат потреба компаниите да се адаптираат на промените и да ги искористуваат постојните и потенцијалните можности. Високодистрибуциските компании имаат можност за таргетирање на локалните, но и регионалните пазари низ светот. Географските и временските лимитирања се избришани, а интернетот ги направи маркетингот и купопродажбата на производите достапни за потенцијалните клиенти, без оглед на нивната локација. Она што треба да се акцентира е дека работната сила е од клучно значење за успехот на секоја компанија, особено при променливите движења на пазарите. Најчесто локациите каде што компаниите се сместени не им дозволуваат да вработуваат компетентна работна сила, па затоа тие ангажираат френсери. Компаниите, исто така, развиваат дистрибуциски мрежи од партнери, добавувачи и експерти. Многу компании се фокусираат кон создавање вакви мрежи, бидејќи заработувачката и корисностите се големи. Така на пример, САД направила увоз на стоки од Кина во вредност од 400 билиони долари за 2011 година. Голем број компании, исто така, имаат поткрепа од експерти, коишто функционираат преку нивните call центри. Во високодистрибуциските компании вработените постојано се во конекција и колаборација. Менаџерите и лидерите се подготвени во секој момент да ги решаваат проблемите што се однесуваат на клиентите, за разлика од оние во компаниите со централизирано управување. Менаџментот во ваквите компании комплетно е флексибилен и адаптиран на промените коишто го окружуваат.

### ***Да се вработи и вклучи во компанијата најдобрата работна сила***

*Колку поквалификувани вработени, толку поуспешна компанија!* Компаниите коишто се во можност да вработат топ квалификувани работници се во огромна предност во однос на другите деловни субјекти, бидејќи токму тие вработени ја втемелуваат

стратегијата на конкретната компанија.,„Вработените во компаниите, пак, треба да бидат мотивирани не од повисоката плата, туку од мисијата на компанијата“, според Jim Collins.<sup>39</sup> Во оваа дигитална ера, талентот на вработените може да се утврди и со користење on line алатки. Значи, најмувањето на работната сила и идентификувањето на топ талентите, компаниите можат да го прават и преку on line алатките. Во овој процес значајна улога имаат социјалните медиуми. Имено, според една студија, 98% од вработените користат LinkedIn, 42% користат Twitter и 33% користат Facebook. Во софтверската индустрија за детектирање на добрите развивачи на софтвер се користи алатката Stack Over flow. Исто така, компаниите не треба да се плашат да вработуваат топ/квалитетни работници, без оглед дали тие физички ќе бидат присутни. Според тоа, многу е важно компанијата да ги најми најдобрите кадри за определените задачи. Со оглед на тоа, пак, се смета дека до крајот на 2017 година 54% од вработените во компаниите ќе бидат френсери.

Исто така, многу важен предуслов за успех на одделна компанија е токму ангажманот на вработените да биде врз континуирана основа. Ангажманот на работната сила е во директна корелација со ефикасноста на компанијата, бидејќи доколку вработените не се во континуиран работен однос, тие стануваат незаинтересирани, а со тоа компанијата губи пари, односно не го постигнува планираниот принос. Вработените, исто така, треба да бидат вклучени во технолошкиот развој на компанијата. Технологијата, во основа, подразбира и севкупна ангажираност на вработените во реализацијата на деловните задачи. Комуникацијата и колаборацијата со останатите сегменти на работењето, всушност, се одвива преку технолошки поткрепената основа. И, на крај, во овој контекст, треба да се спомене дека компаниите денес се изложени на потребата да употребуваат ефикасни тимови како инкубатори на идеи. Во секоја компанија постои одделна група или тим што ги надминува другите во однос на перформансите, знаењето, вештините, ефикасноста итн. Токму ваквите тимови треба да се искористат како добри примери за комуникација, колаборација, при донесување одлуки и слично, а да бидат следени и од останатите вработени.

---

<sup>39</sup><http://www.forbes.com/sites/rebeccabagley/2013/03/01/how-to-hire-successfully/#294397cd745b>

***Компаниите, како основа за бизнисот, треба да ја имаат  
колаборацијата/соработката***

Компаниите коишто ја поттикнуваат интерната колаборација меѓу вработените и екстерната колаборација со клиентите имаат значителна предност во однос на конкуренцијата. Најважно, при колаборацијата, е да се дефинира што точно е она коешто двете компании ќе го прават заедно, а притоа е битно е да се има увид во сите податоци коишто компаниите ги имаат на располагање за прецизно да се детектира кој е проблемот што треба да се решава, при што е неопходно информациите да се поделат меѓу засегнатите страни.<sup>40</sup> Оттука, најпрвин треба да се поттикнат и користат различните форми на on line соработка. Имено, видеоконференциската комуникација, real time chat, shared screens, social workspaces и размената на документи се одраз на времето во коешто егзистираме. Овие алатки, во целост, го заменуваат традиционалниот начин на комуникација и размена на информации. Значи, неопходно е да постои вистинска колаборација со вработените.

Според една студија на McKinsey, 80% од директорите сметаат дека соработката со вработените е во директна корелација со растот на компанијата, но само 25% од нив ја имаат воспоставено како пракса во нивните работни средини. Исто така, соработката со клиентите или ја прави компанијата успешна, или директно се одразува врз нејзиниот успех на пазарот. Ефективната колаборација со клиентите води кон подобрени производи и/или услуги, а со тоа и посреќни клиенти, при што ефектот е зголемување на приходите, како главна цел на компанијата. Оттука, она што во основа треба да го направи онаа компанија што сака да биде конкурентна на пазарот е да создаде култура на соработка. Колаборацијата во компанијата треба да биде приоритет, но доколку отсуствува на одделни нивоа, тогаш менаџерот треба веднаш да сигнализира. Имено, ако често се откажуваат состаноци, се кријат определени информации, не се објавуваат бизнис некои битни информации или постои нетрпение меѓу вработените, тогаш сето тоа сигнализира дека нема соодветна интерна соработка во компанијата. Ова укажува на фактот дека програмите за колаборација треба да бидат многу флексибилни. Поточно, тоа подразбира дека сите треба да имаат можност да се вклучат во овие програми, односно да им се

---

<sup>40</sup><https://hbr.org/2013/01/collaboration-is-the-new-compe>



овозвозможи лесен пристап до сите потребни информации, т.е. да не постојат бариери што ќе предизвикуваат отпор кај вработените за да ја рационализираат соработката со останатите.

### ***Иновацијата треба да биде клучна компетенција за компанијата***

Најдобрите компании во светот постојано инвестираат во иновациите, бидејќи знаат дека современото живеење предизвикува континуирани промени, па со цел да опстанат на глобалниот пазар тие мора да се бидат прогресивни и брзо да се адаптираат. Иновациите секогаш ја движат меѓународната економија. Повеќето од бизнисите својот успех го засноваат врз знаењето, па токму затоа инвестираат во образованието и иновациите. Исто така, иновацијата треба да се третира како столб на компанијата. Компаниите каде што иновациите се составен дел од корпоративната култура имаат поголема можност за реализирање на новите идеи, а со тоа и нудење производи и услуги што ќе предизвикуваат сатисфакција кај клиентите. На ваков начин, пак, се воспоставува врската меѓу размената на знаењето и информациите. Оттука, сите вработени во компанијата, на некој начин, треба да бидат задолжени за поддршка на иновациите, односно нудење идеи и промовирање нови производи и услуги што ќе ги задоволат преференциите на потрошувачите/ клиентите. Тоа истото се однесува и на размената на знаењето, така што секој вработен, кој е носител на иновацијата, треба со другите да го сподели она што го знае. Или, на секој треба да му се даде можност да биде иновативен..wisdom of the crowd (мудроста на групата). Иновацијата се јавува во најразлични форми. Но, не сите иновации резултираат со нови производи и/или услуги во бизнисот. Познатите (како, на пример, big bang) иновации се многу ретки. Иновациите, најчесто, се однесуваат на подобрувањето на квалитетот, изгледот, формата, употребливата вредност на производите и услугите итн.

### ***Стремеж да се биде ефикасен и ефективен***

Ефикасноста има суштинско значење во променливата економија. Компаниите коишто претендираат да бидат ефикасни, вообичаено, многу полесно се адаптираат на непредвидливите промени. Според тоа, компаниите треба да се залагаат да изградат капитално ефикасен бизнис, што ќе им обезбедува позиционирање на пазарот. Така, во информациско - дигиталната индустрија, токму трендовите (како што се, на пример, cloud

computing, open sources, on line комуникациите и сл.) ги намалуваат трошоците на компанијата. Како пример овде може да се спомене следново: ако една видео игра се развива off line, тогаш тоа би ја чинело компанијата 30 милиони САД долари, но ако се развива on line ќе ја чини 1 милион за развој и маркетинг на играта. Современите бизниси во оваа дигитална ера немаат многу потреба од капиталот како ресурс. Од друга страна, пак, многу е важно да се земе предвид побарувачката на пазарот на труд. Имено, до 2011 година во САД, на пример, имало 9 милиони независни работници. Глобалната работна сила којашто компаниите можат да ја користат ( поточно фреленсерите/хонорарците што располагаат со определени специфични вештини) има многу пониска цена, отколку да се ангажираат физички присутните работници. Вештините што се нудат на пазарот се од најразлична природа, така што се движат од одделни услуги на клиенти, па сè до комплицирани или високософистицирани инженерски и друг вид услуги. Исто така многу е важно да се искористи предноста од евтините технологии, и тоа: Service (SaaS), cloud computing, open source или ad-sponsored software технологиите, коишто можат да се купат по релативно прифатливи цени. Цените на некои од овие технологии можат да бидат за една десетина/и повеќе пониски од цените што тие ги имале пред десетина години. Натаму, компаниите можат да се вклучат во развојот на одделни производи многу полесно од порано, а времето да биде многу пократко, на пример, само неколку недели или месеци. Amazon EC2, Rackspace Cloud и други cloud computing понуди, денес, го прават многу едноставен развојот на некоја апликација или услуга и нејзиното хостирање. Од друга страна, пак, тоа ја наметнува потребата и за развој на синцирот за снабдување. Иако глобализацијата овозможува западните бизниси да се снабдуваат со сировини од далечни дестинации (на пример, од Азија), веќе и преку други снабдувачи производите доаѓаат до клиентите. Голем број од развиените компании се снабдуваат on line, главно, преку платформи што тоа им го овозможуваат.

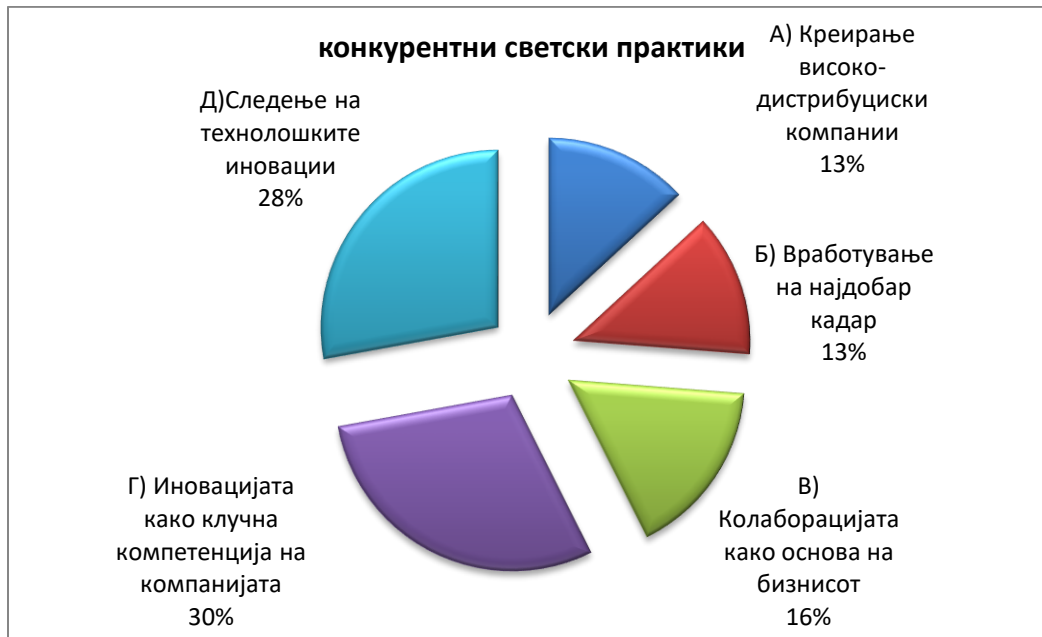
### ***Предност во изобилството на технологијата што лесно се користи***

Појавата на новите апликации го трансформира бизнисот онака како што го наметнува начинот на современото живеење. Постојните апликации и услуги, во основа, ги имаат следниве заеднички карактеристики: според *природата*, тие се социјални, т.е. имитираат голем број од социјалните платформи; најчесто функционираат како софтвер

и/или услуга; многу се лесни за користење итн. Според тоа, on line колаборацијата треба да биде присутна насекаде и во секое време. Компаниите треба да имаат on line соработка на секое ниво, односно не само внатре во компанијата, туку и надвор со клиентите, добавувачите, партнерите и стејкхолдерите, а комуникацијата да се одвива непречено, при што ќе се овозможи процесите да бидат достапни за секого. Она што е важно да го обезбеди компанијата, во ваквите ситуации, е да се прилагодат апликациите што се доставуваат преку cloud. За сигурноста на апликациите обично се грижат големите компании, но малите и средни компании имаат голем бенефит од тоа што користат cloud. Преку cloud секоја компанија, без оглед на големината, има пристап до технологијата што ја користат и големите компании. Притоа, треба да им се дава приоритет на оние апликации што го збогатуваат деловното искуство.

Секој современ бизнис редовно ја употребува информациската технологија, и тоа благодарение на распространоста на интернетот, па дури и во персоналниот живот. Новите технолошки решенија, исто така, предизвикуваат длабоки промени, што директно се одразуваат врз функционирањето на вработените. Оттука, компаниите мора да инвестираат во технологија којашто ќе работи on demand (на барање), и тоа без долги имплементации. Но, притоа тие треба да ја нагласат употребливоста на технологијата, т.е. препознавањето на фактот дека мобилноста е иднината во крирањето информации и потрошувачка. Работењето од далечина, денес, е тренд во бизнисот. Имено, според CompTIA, 85% од директорите работат од далечина повремено, а 53% работат од далечина фреквентно. Лесниот пристап до интернет, а со тоа и до cloud апликациите им овозможува на бизнисмените, т.е. директорите и менаџерите да не мораат физички да бидат присутни на работните места. Огромниот број податоци и информации го олеснуваат начинот за носење бизнис одлуки. Интернетот, новите форми на колаборација и новите технологии им овозможуваат на компаниите да поседуваат голема количина релевантни податоци и информации. Според тоа, компаниите треба да имплементираат технологии што ќе им овозможуваат да собираат податоци, селектираат, обработуваат, анализираат и пласираат релевантни информации. На графиконот 1 експлицитно се претставени 5. битни светски практики што помагаат компанијата да биде конкурентна на глобалниот пазар, а коишто во македонската бизнис реалност ја имаат соодветната застапеност.

Графикон 1 Имплементација на конкурентни светски практики



Од претходната елаборација се осознава како се пресретнуваат промените на глобално ниво, односно кои се оние промени коишто во моментот се актуелни за зголемување на конкурентноста на компаниите во светски рамки. Така, во врска со светските практики коишто интернационалните компании веќе ги имаат адаптирано, може да се следи и компарира состојбата и во одделни компании во Р.Македонија. Имено, при направената анализа на податоците од спроведената анкета, натаму е дадена дескриптивна статистика, што покажува дека: компаниите во Р.Македонија, како клучна компетенција, ја имаат *иновацијата* (и тоа 30% од испитуваните); потоа следат *технолошките иновации* (со 28%), а *колаборацијата*, како основа за бизнисот, е застапена кај 16% од компаниите, па следува *креирањето на високодистрибуциски компании* и *вработувањето најдобар кадар*, и тоа кај 13% од компаниите. Според покажаните резултати и нивната анализа може да се утврди дека компаниите во Р.Македонија ги следат светските практики за постигнување поголема конкурентност.

### ***3.2 Креирање организации коишто учат да се адаптираат на промените***

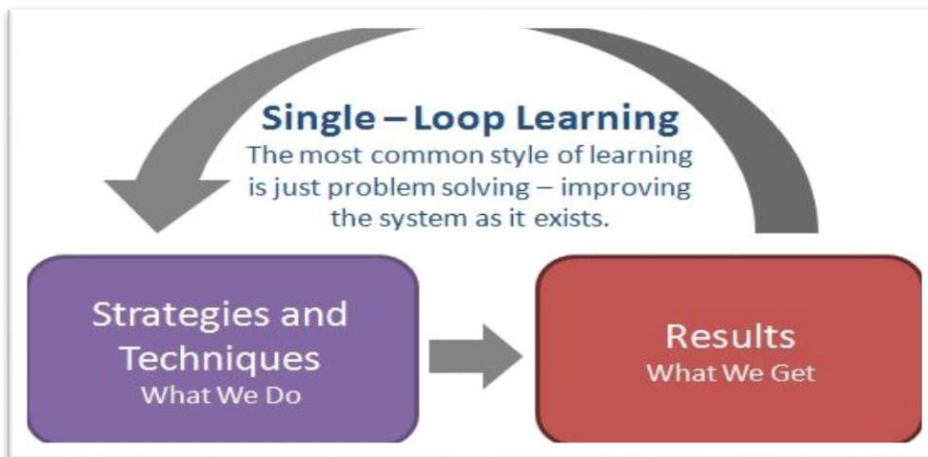
Christopher Argyris и Donald Schon за првпат го претставуваат моделот на организациско учење во 1978 година, во нивната книга *Organizational Learning: A Theory*

*of Action Perspective*. Притоа тие укажуваат дека компаниите учат преку процес на детектирање и корегирање на грешките што ќе се јават. Кога се вели грешка, пред сè, се мисли на сè она што може да го инхибира процесот на учење, да го стопира или забавува. Компаниите учат при појава на две состојби, и тоа: првпат, кога компанијата ги постигнува целите коишто сака да ги реализира, па тогаш постои совпаѓање на акцијата со целта; и вторпат, кога има несоваѓање на интенцијата со резултатот, па се прави корекција. Но, овде треба да се нагласи дека кога се зборува за организации што учат, всушност, се мисли на индивидуалците во компаниите што продуцираат однесување коешто води до учење, а не учат компаниите.

### 3.2.1 *Single loop* модел

Single-loop моделот е модел каде што едноставно се следат правилата, односно тој е сегмент од поширокиот концепт на теоријата за организациско учење, развиена од Chris Argyris и Donald Schon (во 1970 година), а потоа проширена од други автори за да го објасне начинот на којшто компаниите учат да се адаптираат. Овој модел е наједноставен начин за компаниите да се адаптираат на промените, па некои теоретичари го нарекуваат инкрементално учење. Моделот го опишува учењето со цел да се реши определен проблем со постојната организациска структура, но со тоа што системот би функционирал подобро и не се потребни никакви прилагодувања во структурата на компанијата. Некои експерти сметаат дека повеќето од компаниите функционираат според овој модел на учење, односно кај нив се втемелуваат одделни ригидни стратегии, политики, правила и процедури, што овозможуваат само да се следат отстапките од правилата и да се корегираат. Argyris and Schön сметаат дека Single-loop моделот е како некој термостат, т.е. кога е ладно се вклучува да топли, а кога е топло се вклучува да лади. Значи, термостатот ја добива температурата на собата како информација, а натаму следи процес на корекција.

Слика 7 Single-loop модел на учење



Single-loop моделот, исто така, може да се објасне како опсервирање на сегашната (постојната) ситуација и соочување со проблемите и грешките. Натаму, компанијата се адаптира на ситуацијата за да ги отстрани грешките што се јавиле. Индивидуалците поседуваат скриени ментални мапи коишто ги водат во различни ситуации, вклучувајќи го планирањето, имплементирањето и прегледот на акциите. Употребувајќи ги менталните мапи, пак, учењето е засновано на претходно воспоставените норми, некоја позната стратегија и/или очекуваните резултати.<sup>41</sup> Меѓутоа, проблематичната употреба на овој модел се состои во тоа што со него се отстрануваат само симптомите, но не и самиот проблем што ги предизвикал грешките и отстапувањата, така што и во иднина можат да се јават слични симптоми.

### 3.2.2 *Double loop* модел

*Double loop* моделот се одликува со тоа што врши промена на правилата, односно се наметнува размислување надвор од кутијата, а таквото учење вклучува креативно и критично однесување, т.е. не само отстранување на симптомите, туку и решавање на

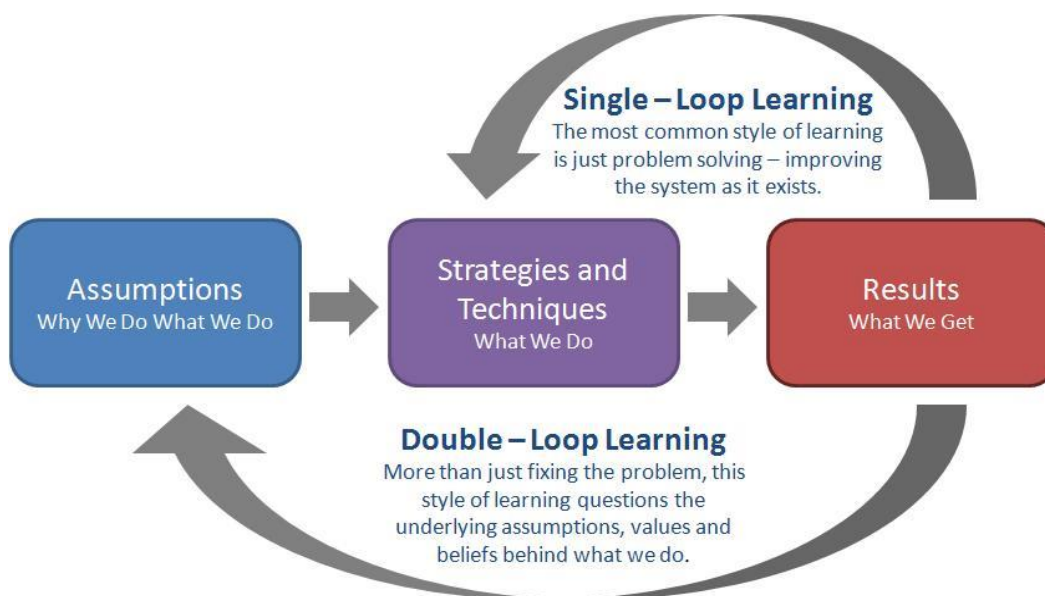
---

<sup>41</sup>Ina Freeman, Peter Knight, Double-Loop Learning and the GlobalBusiness Student, Canadian Journal of Higher Education, Revue canadienne d'enseignement supérieur, Volume 41, No. 3, 2011, pages 105

проблемот. Ваквиот начин на размислување им помага на вработените да разберат зошто одделна солуција подобро го решава настанатиот проблем за разлика од некоја друга. Овој модел на учење особено е важен во оние компании каде што се случуваат чести промени.

Компаниите постојано се соочуваат со decision latency (притаено одлучување) или decision quality (квалитетно одлучување). Латенцијата во одлучувањето е времето од идентификувањето на потребата, па сè до донесувањето на некоја одлука. Квалитетот во одлучувањето се однесува, пак, на тоа дали таа го решава проблемот. **Double loop** моделот на учење им овозможува на компаниите да ги избришат границите меѓу decision latency и decision quality за да го подобрат квалитетот на одлучувањето.<sup>42</sup>

Слика 8 Double loop модел на учење



Генерално, за реализација на овој модел се потребни следниве вештини:

- совесност,
- чесност,
- одговорност.

<sup>42</sup> Jean Richardson, Double Loop Learning: A Powerful Force for Organizational Excellence, p2

Значи, треба да постои *совесност* кога се идентификува нешто што несовесно е направено, потоа треба *чесно* да се признае грешката и да се дискутира со останатите учесници за да се дојде до коренот на проблемот, а на крај да се преземе *одговорноста*. Од промените или модифицирањето некоја организациска постапка, норма или цел треба да се научи нешто од инцидентот што се случил. *Single-loop* моделот на учење повеќе се однесува на оперативното ниво, а *Double loop* моделот на учење се однесува на тактичкото ниво.

### 3.2.3 *Triple loop* модел

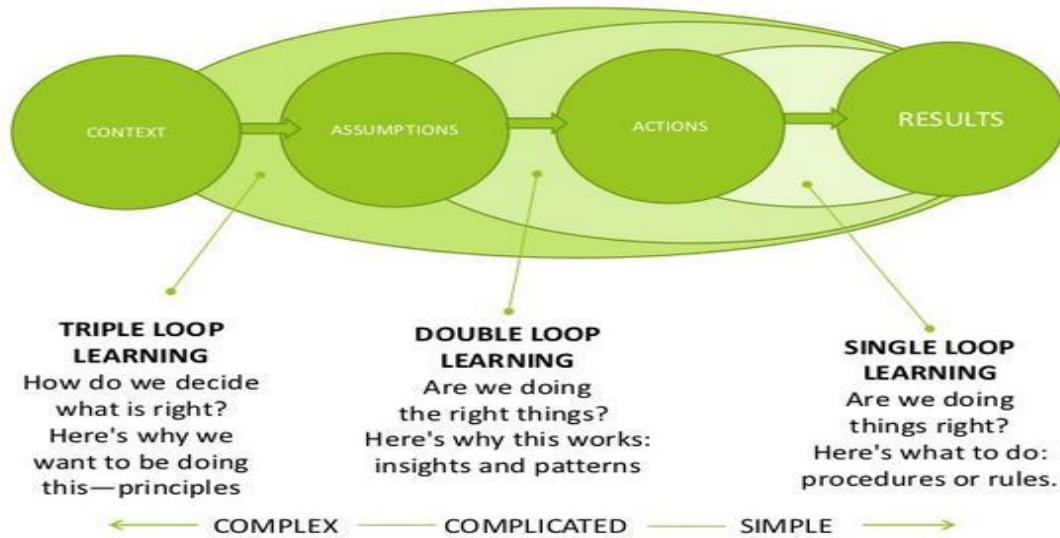
Покрај овие два модела за учење, според голем број теоретичари (како што се, на пример, Flood, Romm, Isaacs, Van Witteloostuijn и др.) постои и пософистициран модел на учење, односно *Triple loop* моделот што упатува како да се научи да се учи. Овој модел на учење се опишува како учење на „повисоко“ и „подлабоко“ ниво во однос на примарните и секундарните учења (*Single-loop* и *Double loop*), па ова учење има поголемо значење и длабочина.<sup>43</sup> Иако овој модел на учење експлицитно не се јавува во трудовите на Argyris and Schön, сепак, тој е инспириран од нив. Според овој модел вработените не само што мислат на промена на правилата, туку мислат и за самите правила. Овој модел може да се објасне како учење на *Double loop* модел за *Double loop*. Потеклото на овој модел не се знае, но основата ја има од претходните два модела. Со овој модел се учи како да се учи, и тоа на начинот што претходно бил научен. Во компаниите коишто го применуваат овој модел на учење индивидуите и групите треба да знаат како правилата влијаат врз нив, а не да сметаат дека тие правила треба да се променат. *Triple loop* моделот на учење, всушност, ги користи и *Single-loop* моделот и *Double loop* моделот на учење, но ги надминува овие модели и навлегува во смислата на проблемот, водејќи кон нови начини на размислување.

---

<sup>43</sup>Paul Tosey, Max Visser, Mark NK Saunders, The origins and conceptualizations of ‘triple-loop’ learning: A critical review, *Management Learning* 43(3) 291–307 © The Author(s) 2011



Слика 9 Triple loop модел на учење



Компаниите коишто го користат овој начин на учење можат да имаат корисности, бидејќи:

- односот меѓу организациската структура и однесувањето ќе се промени, зашто компанијата научила како да учи;
- компанијата учи нови начини како да ја сфати и промени својата цел;
- компанијата знае подобро да одговори на сопственото окружување;
- вработените точно разбираат зошто компанијата ги презема работите што ги прави.

Табела 2

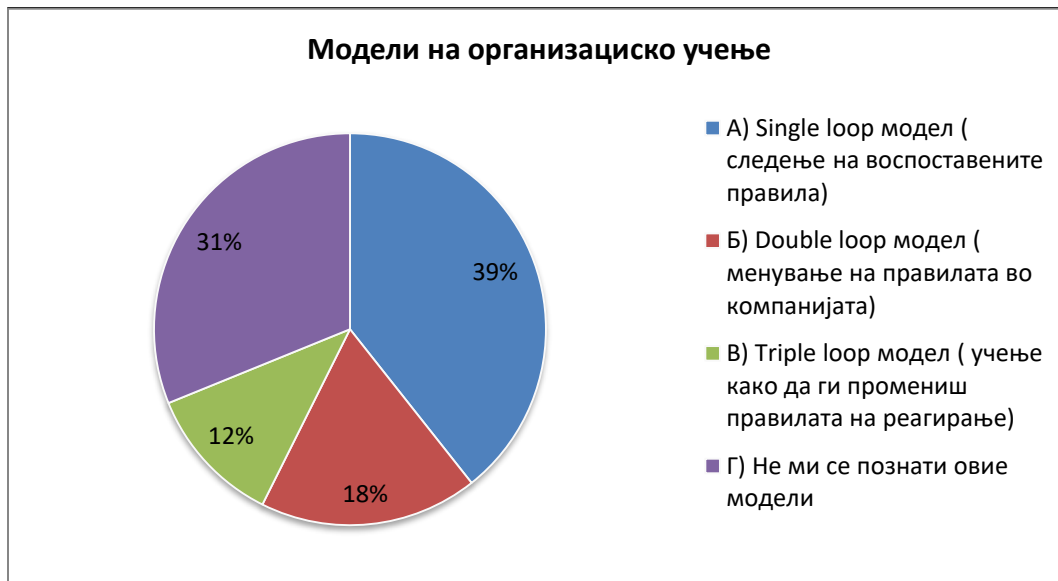
**Table 1. Three types of organizational learning**

Type of Organizational Learning	Type of Work (Change)	Appropriate for What Kind of Situation?	Results in a Change of Action?	Challenges your Assumptions and Mental Models?	Challenges your Learning Framework?	Focus of Learning Type?
<i>Single-Loop Learning</i>	Technical	When tackling routine, repetitive issues	Yes	No	No	Improving
<i>Double-Loop Learning</i>	Technical/ Adaptive	When tackling complex, non-programmable issues	Yes	Yes	No	Understanding and Improving
<i>Triple-Loop Learning</i>	Adaptive	When you want to learn how to learn	Yes	Yes	Yes	Transforming, Understanding, and Improving

извор:<https://organizationallearning9.wordpress.com/single-and-double-loop-learning/>

Од табелата може да се заклучи дека компаниите можат да користат три начина на учење, и тоа во зависност: дали станува збор за технички операции или адаптивни; дали се работи за рутинизирани, репетитивни(повторливи) процеси или, пак, непрограмирани проблеми; или дали сакаме да научиме како да учиме. Кои од моделите на организациско учење ги употребуваат менаџерите во компаниите во Р.Македонија се прикажани на графиконот 2.

Графикон 2



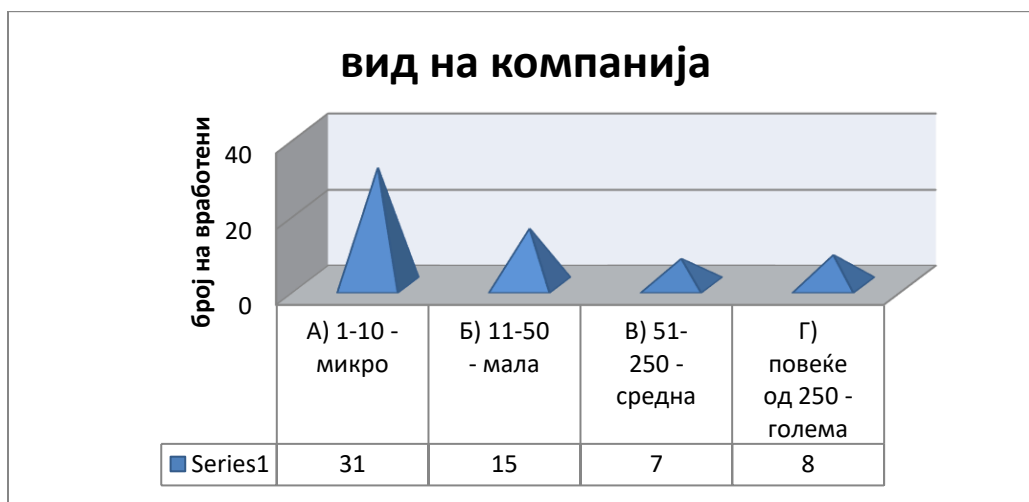
Од анализата на добиените податоци, преку спроведеното истражување во компаниите во Р.Македонија, може да се заклучи дека македонските компании, најчесто, ги следат веќе воспоставените правила, и тоа на ниво на *Single-loop моделот*, односно голем процент од нив (39%) се рутинизирани во процесите и дејствуваат репетитивно. Тоа е така, најверојатно бидејќи тоа е најлесен начин. Но, исто така, поголем процент од компаниите (31%) одговориле дека не им се познати овие модели на учење, што е индикатор дека некои од менаџерите не се запознати со теоретските пристапи за менаџирање со работењето. Сепак постои и незанемарлив број компании коишто дале одговор дека функционираат врз принципот на *Double loop моделот* за учење, што значи дека тие ги менуваат правилата на однесување, така што 18% и 12% од компаниите

одговотиле дека во нивната средина учат како да ги менуваат правилата, односно го применуваат *Triple loop* моделот на учење.

### 3.3 Анализа на добиените податоци од истражувањето спроведено во компаниите во Р.Македонија

Истражувањето беше спроведено во период од два месеца, преку on line прашалник, составен од 16 прашања (прилог 1), што се однесуваат на проблематиката во овој докторски труд, а беше спроведено низ целата територија на Република Македонија. Истражувањето опфаќаше различни индустриски гранки и дејности во компании со различна големина (микро, мали, средни, големи). Повратно одговорија 62 компании, што се лоцирани во различни градови во земјата. Во натамошното елаборирање од овој дел се презентирани анализите и согледувањата коишто произлегоа врз основа на резултатите од направеното истражување. За таа цел најпрвин е употребена дескриптивна статистика, односно се направени описни анализи врз основа на истражувањето, а исто така се користи и експоненцијална статистика, односно се тестираат хипотезите преку  $\chi^2$  –square тестот на независност и факторската анализа. Имено, креирани се: мапа на промените во Р.Македонија во однос на големината на компаниите; потоа мапа на промените во врска со индустријата и дејноста; и, на крај, генерална мапа на промените во Републиката.

Графикон 3



Од графиконот 3 може да се забележи дека повеќе од половина (51%) од компаниите /што одговориле на прашалникот/ се *микро компании*, што имаат до 10 вработени, а другата половина ја сочинуваат *мали* (25%), *средни* (11%) и *големи* (13%) *компаниии*. Истражувањето опфати различни индустриски гранки и дејности, и тоа: *градежна индустрија, дрвна индустрија, прехранбена индустрија, текстилна индустрија, фармацевтска индустрија; потоа, банкарски услуги, ИТ услуги, консултантски услуги, проектирање, продажба, производство на пиво, телекомуникации, транспорт, трговија на големо и мало, сервисирање* итн.

Направени се неколку тестирања на хипотезите преку  $\chi^2$ -square тестот на независност меѓу дејностите на компаниите и останатите променливи (т.е. типот на промените што се имплементираат, факторите што ги предизвикуваат, начините на имплементацијата, односно како таа се врши во корелација со обемот итн.), а исто така се тестирани и хипотезите за да се потврди или негира зависноста меѓу бројот на вработените и останатите променливи (според типот на промените што се имплементираат, факторите што ги предизвикуваат, начините на имплементацијата во однос на обемот и сл.) за, на крај, да се утврдат релациите меѓу нив.

*a1: какви промени се имплементираат во Вашата компанија?*

Нултата хипотеза гласи:

*H0 –нема поврзаност меѓу дејноста на компанијата и каков вид промени се имплементираат во компанијата*

*H1 –има поврзаност меѓу дејноста на компанијата и каков вид промени се имплементираат во компанијата.*

*Натаму е извршено тестирање на хипотезите.*

*(Во првото тестирање се прикажани сите табели за да се добие целосна слика за интерпретацијата на резултатите, а во натошошните тестирања се прикажани само резултатите коишто се интерпретирани, но се однесуваат на  $\chi^2$  на квадрат тестот. Останатите табели се прикажани редоследно, и тоа на крајот од докторскиот труд).*

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
1. Дејност на компанијата * 3. Какви промени најчесто се имплементираат во Вашата компанија:	61	100.0%	0	0.0%	61	100.0%

1. Дејност на компанијата \* 3. Какви промени најчесто се имплементираат во вашата компанија: Crosstabulation

1. Дејност на компанијата	3. Какви промени најчесто се имплементираат во вашата компанија:						Total
	А) Промени во стратегијата на компанијата	Б) Менување на нова опрема	В) Имплементација на нова технологија	Г) Влегување во нов пазар	Д) Владини закони и регулативи	Total	
1. Дејност на компанијата	Count % within 1. Дејност на компанијата	Count % within 1. Дејност на компанијата	Count % within 1. Дејност на компанијата	Count % within 1. Дејност на компанијата	Count % within 1. Дејност на компанијата	Count % within 1. Дејност на компанијата	Count % within 1. Дејност на компанијата
телекстилна индустрија	1 25.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 75.0%	0 0.0%	4 100.0%	
трговија на големо и мало	1 16.7%	0 0.0%	1 16.7%	3 50.0%	1 16.7%	6 100.0%	
сервисни услуги	2 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	3 50.0%	1 16.7%	6 100.0%	
градежна индустрија	2 33.3%	1 16.7%	0 0.0%	2 33.3%	1 16.7%	6 100.0%	
транспорт	1 33.3%	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	3 100.0%	
ИТ Услуги	0 0.0%	0 0.0%	2 33.3%	2 33.3%	2 33.3%	6 100.0%	
прехранбена индустрија	0 0.0%	1 20.0%	2 40.0%	1 20.0%	1 20.0%	5 100.0%	
банкарски услуги	1 33.3%	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	3 100.0%	
дрвна индустрија	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	2 100.0%	
проектанско биро	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%	2 100.0%	
продажба	2 40.0%	0 0.0%	1 20.0%	1 20.0%	1 20.0%	5 100.0%	
консултантски услуги	2 33.3%	0 0.0%	1 16.7%	2 33.3%	1 16.7%	6 100.0%	
телекомуникации	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	
фармацевтика индустрија	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%	2 66.7%	3 100.0%	
трговија на големо	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%	
производство на пиво	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	
услугна дејност	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	
Total	13 21.3%	3 4.9%	13 21.3%	22 36.1%	10 16.4%	61 100.0%	

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60.796 <sup>a</sup>	64	.590
Likelihood Ratio	53.669	64	.818
Linear-by-Linear Association	.000	1	.999
N of Valid Cases	61		

a. 85 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

Од прикажаните табели може да се заклучи дека : во првата табела се прикажани податоците за големината на истражуваниот примерок, а во случајов тоа е  $N=61$ . Потоа може да се забележи дека дека не постои податок што недостасува, односно missing data = 0 , а вкупниот број истражувани примероци е total=61.

Втората табела од ова тестирање покажува меѓу кои променливи е направено вкрстување, односно во случајов : **дејноста на компанијата**, што има повеќе обележја (градежна индустрија, дрвна индустрија, прехранбена индустрија, текстилна индустрија, фармацевтска индустрија; потоа, банкарски услуги, ИТ услуги, консултантски услуги, проектирање, продажба, производство на пиво, телекомуникации, транспорт, трговија на големо и мало, сервисни услуги итн.) и **какви промени најчесто се имплементираат** во компаниите во Р.Македонија, и тоа со 5 обележја (*промени во стратегијата на компанијата, менување на старата со нова опрема, имплементација на нова технологија, влегување на нов пазар, владини закони и регулативи*). Вкрстувањето што беше извршено, всушност, обезбеди одговор за тоа дали има некаква статистичка значајност меѓу индустријата што беше истражувана и промените што биле имплементирани.

Табелата, всушност, нуди одговори на тестирањето на променливите, што беа поврзани со претходното прашање, бидејќи  $\chi^2$ -тестот на независност покажува дали едната од другата променлива е зависна или двете променливи се независни една од друга.

**Теоретската вредност на тестот изнесува  $X = 60.796$**

**Degree of freedom изнесува  $df = 64$ , а  $P = 0.590$ ,**

**Ако се знае дека  $\alpha = 0.05$ ,**

**а бидејќи вредноста на  $p > \alpha$ ,**

тогаш следува дека треба да се **прифати нултата хипотеза**, односно се заклучува дека меѓу истражуваните променливи нема статистичка значајност, односно видот на промените што се имплементираат се независни од дејноста на компанијата.

Следна хипотеза којашто беше тестирана е:

**$H_2$ : кои фактори предизвикуваат промени во компаниите?**

**$H_0$  – нема поврзаност меѓу дејноста на компанијата и факторите што предизвикуваат промени во компанијата**

H1 – има поврзаност меѓу дејноста на компанијата и факторите што предизвикуваат промени во компанијата.

Натаму е направено тестирање на хипотезите.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.903 <sup>a</sup>	16	.606
Likelihood Ratio	17.043	16	.383
Linear-by-Linear Association	.280	1	.597
N of Valid Cases	61		

a. 34 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .25.

Ова тестирање покажува меѓу кои променливи е направено вкрстување, односно во случајов : дејноста на компанијата и факторите што предизвикуваат промена во работењето на компаниите во Р.Македонија. Вкрстувањето што се прави, всушност, дава одговор за тоа дали има некаква статистичка значајност меѓу дејноста на компанијата којашто се истражува и факторите што предизвикуваат промена.

Од претходната табела можат да се извлечат следниве резултати:

- теоретската вредност на тестот изнесува  $X = 13.903$

- Degree of freedom изнесува  $df = 16$ ,

-  $P = 0.606$ ,

-  $\alpha = 0.05$ ,

а бидејќи вредноста на  $p > \alpha$ ,

тогаш следува дека треба да се прифати нултата хипотеза, односно се заклучува дека меѓу истражуваните променливи **нема статистичка значајност**, т.е. факторите што предизвикуваат промени се независни од дејноста на компанијата.

**а3: начинот на имплементација на промените**

Следната хипотеза којашто се тестира е:

H0 – **нема поврзаност меѓу дејноста и начинот на имплементација на промените**

H1 – **има поврзаност меѓу дејноста и индустријата на компанијата и начинот на имплементација на промените**



*Натаму е направено тестирање на хипотезите.*

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48.314 <sup>a</sup>	48	.460
Likelihood Ratio	51.837	48	.327
Linear-by-Linear Association	.003	1	.953
N of Valid Cases	61		

a. 68 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .08

Ова тестирање покажува меѓу кои променливи е извршено вкрстување, односно во случајов : **дејноста на компанијата** и **начинот на којшто се имплементираат промените** во компаниите во Р.Македонија, со 4 обележја (радикално, инкрементално, брзо, бавно). Вкрстувањето што се прави, всушност, го обезбедува одговорот за тоа дали има некаква статистичка значајност меѓу индустријата којашто се истражува и начинот на којшто се имплементираат промените.

Од прикажаната табела може да се извлечат следниве резултати:

**- теоретската вредност на тестот изнесува  $X = 48.314$**

**- Degree of freedom изнесува  $df = 48$ ,**

**-  $P = 0.460$ ,**

**ако се знае дека  $\alpha = 0.05$ ,**

а бидејќи вредноста на  $p > \alpha$ , тогаш следува дека треба да се прифати ***нултата хипотеза***, односно да се заклучи дека меѓу истражуваните променливи нема статистичка значајност, т.е. начинот на имплементација на промените е независен од дејноста на компанијата.

***a4:***

Следната хипотеза којашто се тестира е:

***H<sub>0</sub> – нема поврзаност меѓу дејноста на компанијата и промените што се имплементираат во однос на опфатеноста***

***H<sub>1</sub> – нема поврзаност меѓу дејноста на компанијата и промените што се имплементираат во однос на опфатеноста***

***Во овој контекст, натаму се врши тестирање на хипотезите.***

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46.699 <sup>a</sup>	48	.526
Likelihood Ratio	49.052	48	.431
Linear-by-Linear Association	1.374	1	.241
N of Valid Cases	61		

a. 68 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .07.

Од извршеното тестирање меѓу променливите што беа подложени на вкрстување, односно во случајов : **дејноста на компанијата** и **какви промени најчесто се имплементираат** во врска со нивната опфатеност во компаниите во Р.Македонија, со 4 обележја (стратегиски, парцијални, организациски или индивидуални) се доби одговор за тоа дали има некаква статистичка значајност меѓу индустријата којашто се истражуваше и видот/дометот на промените што се имплементираат.

Од табелата можат да се забележат следниве резултати:

- ***теоретската вредност на тестот изнесува  $X = 46.699$***

- ***Degree of freedom изнесува  $df = 48$ , а  $P = 0.526$ ,***

***на ако се знае дека  $\alpha = 0.05$ ,***

***а бидејќи вредноста на  $p > \alpha$ ,***

тогаш следува дека треба да се прифати нултата хипотеза, односно да се резимира дека меѓу истражуваните променливи нема статистичка значајност, односно видот на промените што се имплементираат е независна променлива од дејноста на компанијата.

Тестирањето на хипотезите покажа дека меѓу варијабилите што беа тестирани нема статистичка значајност, односно тие се независни едни од други.

Во продолжение се врши тестирање меѓу бројот на вработените и типот на промените што се имплементираат, факторите коишто ги предизвикуваат, потоа како се прави имплементацијата, пред сè, во јирелација со обемот и сл.

***б1: какви промени се имплементираат во компаниите?***

***H0 – нема поврзаност меѓу бројот на вработените и промените што се имплементираат во компаниите***

***H1 – има поврзаност меѓу бројот на вработените и промените што се имплементираат во компаниите***

***Исто така и овде се врши тестирање на хипотезите.***

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.735 <sup>a</sup>	12	.256
Likelihood Ratio	16.728	12	.160
Linear-by-Linear Association	.616	1	.433
N of Valid Cases	61		

a. 15 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .34.

Табелата од ова тестирање покажува меѓу кои променливи е направено вкрстување, односно во случајов : **бројот на вработени**, коишто имаат повеќе обележја ( според големината на компанијата, и тоа микро, мали, средни и големи) и **какви промени најчесто се имплементираат** во компаниите во Р.Македонија, со 5 обележја (промени во стратегијата на компанијата, менување на старата со нова опрема, имплементација на нова технологија, влегување на нов пазар, владини закони и регулативи). Вкрстувањето што се прави, всушност, го дава одговорот за тоа дали има некаква статистичка значајност меѓу бројот на вработени во компанијата што се истражува и промените што таа ги имплементира.

Од прикажаната табела може да се забележат следниве резултати:

**- теоретската вредност на тестот изнесува  $X = 14.735$**

**- Degree of freedom изнесува  $df = 12$ , а  $P = 0.256$ ,**

**на ако се знае дека  $\alpha = 0.05$ ,**

**а бидејќи вредноста на  $p > \alpha$ ,**

тогаш сосема е јасно дека треба да се прифати нултата хипотеза, односно да се заклучи дека меѓу истражуваните променливи нема статистичка значајност, односно видот на промените што се имплементираат е независен од бројот на вработените во компанијата.

**б2: фактори коишто предизвикуваат промени**

**$H_0$  – нема поврзаност меѓу бројот на вработените и факторите коишто предизвикуваат промени во компаниите**

**$H_1$  – има поврзаност меѓу бројот на вработените и факторите коишто предизвикуваат промени во компаниите**

**Натаму се прави тестирање на хипотезите.**

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.187 <sup>a</sup>	3	.980
Likelihood Ratio	.188	3	.980
Linear-by-Linear Association	.020	1	.888
N of Valid Cases	61		

a. 3 cells (37.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.72.

Исто така и оваа табела, според тестирањето, покажува меѓу кои променливи е извршено вкрстување, односно во случајов : **бројот на вработени**, коишто имаат повеќе обележја ( во зависност од големината на компанијата, т.е. микро, мали, средни и големи) и **факторите коишто предизвикуваат промени** во компаниите во Р.Македонија. Вкрстувањето што се направи, всушност, нуди одговор за тоа дали има некаква статистичка значајност меѓу бројот на вработени во компанијата што се истражуваше и факторите што ги предизвикуваат промените.

Од табелата може да се воочат следниве резултати:

**- теоретската вредност на тестот изнесува  $X = 187$**

**- Degree of freedom изнесува  $df = 3$ , а  $P = 0.980$ ,**

**ако се знае дека  $\alpha = 0.05$ ,**

**а бидејќи вредноста на  $p > \alpha$ ,**

тогаш произлегува дека треба да се прифати нултата хипотеза, односно да се заклучи дека меѓу истражуваните променливи нема статистичка значајност, односно бројот на вработени во компанијата е независен од факторите што предизвикуваат промени.

***б3: начинот на адаптација на промените во компаниите***

***H0 – нема поврзаност меѓу бројот на вработените и начинот на адаптација на промените во компаниите***

***H1 – има поврзаност меѓу бројот на вработените и начинот на адаптација на промените во компаниите***

***Натаму се врши тестирање на хипотезите.***

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.354 <sup>a</sup>	9	.499
Likelihood Ratio	9.686	9	.376
Linear-by-Linear Association	.655	1	.418
N of Valid Cases	61		

a. 12 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .57.

И оваа табела, според тестирањето, покажува меѓу кои променливи е направено вкрстување, односно во случајов : **бројот на вработени**, коишто имаат повеќе обележја (спрема големината на компанијата или микро, мали, средни и големи) и **начинот на имплементација на промените** во компаниите во Р.Македонија. Вкрстувањето што се прави, всушност, обезбедува одговор за тоа дали има некаква статистичка значајност меѓу бројот на вработени во компанијата што се истражува и начинот на имплементација на промените.

Од табелата може да се прикажат следниве резултати:

- ***теоретската вредност на тестот изнесува  $X = 8.354$***
- ***Degree of freedom изнесува  $df = 9$ , а  $P = 0.499$ ,***  
***ако се знае дека  $\alpha = 0.05$ ,***  
***а бидејќи вредноста на  $p > \alpha$ ,***

тогаш сосема е јасно дека треба да се прифати нултата хипотеза, односно да се заклучи дека меѓу истражуваните променливи нема статистичка значајност, односно бројот на вработени во компанијата е независен од факторите што предизвикуваат промени..

***б4: имплементација на конкурентските светски практики за адаптација на промените***

***H0 – нема поврзаност меѓу бројот на вработените и имплементацијата на конкурентските светски практики за адаптација на промените***

***H1 – има поврзаност меѓу бројот на вработените и имплементацијата на конкурентските светски практики за адаптација на промените***

***Според тоа, пак, се изврши тестирање на хипотезите.***

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.858 <sup>a</sup>	12	.039
Likelihood Ratio	27.617	12	.006
Linear-by-Linear Association	6.608	1	.010
N of Valid Cases	61		

a. 17 cells (85.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .92.

Од ова тестирање, според показателите во табелата, се гледа меѓу кои променливи е направено вкрстување, односно во случајов : **бројот на вработени**, коишто имаат повеќе обележја ( според големината на компанијата, и тоа микро, мали, средни и големи) и **имплементацијата на конкурентските светски практики за адаптација на промените** во компаниите во Р.Македонија. Од оваа табела можат да се забележат вкрстувањата што беа направени, така што може да се види која компанија, како и на кој начин ги имплементира промените. Вкрстувањето што се прави, всушност, дава одговор на прашањето дали има некаква статистичка значајност меѓу бројот на вработените во компанијата што се истражува и начинот на имплементација на промените.

Од прикажаната табела може да се извлечат следниве резултати:

- ***теоретската вредност на тестот изнесува  $X = 21.858$***

- ***Degree of freedom изнесува  $df = 12$ , а  $P = 0.039$ ,***

***на ако се знае дека  $\alpha = 0.05$ ,***

***а бидејќи вредноста на  $p < \alpha$ ,***

тогаш се наметнува констатацијата дека треба да се отфрли нултата хипотеза, односно да се заклучи дека меѓу истражуваните променливи ***има статистичка значајност***, односно бројот на вработените во компанијата е зависна варијабила од тоа која од конкурентските светски практики се имплементира во одделните компании во Р.Македонија.

***б5: дејноста на компанијата***

***H0 – нема поврзаност меѓу бројот на вработените и дејноста, т.е индустриската гранка на компанијата***

***H1 – има поврзаност меѓу бројот на вработените и дејноста, т.е индустриската гранка на компанијата***

*Натаму се врши тестирање на хипотезите.*

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	88.291 <sup>a</sup>	48	.000
Likelihood Ratio	92.932	48	.000
Linear-by-Linear Association	.007	1	.934
N of Valid Cases	61		

a. 68 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .11.

Табелата од ова тестирање покажува меѓу кои променливи е направено вкрстувањето, односно во случајов : **бројот на вработени** и **дејноста на компаниите**. Вкрстувањето што се прави, всушност, обезбедува даде одговор за тоа дали има некаква статистичка значајност меѓу бројот на вработените и дејноста со којашто компаниите се занимаваат.

Од податоците во табелата можат да се извлечат следниве резултати:

- ***теоретската вредност на тестот изнесува  $X = 88.291$***
- ***Degree of freedom изнесува  $df = 48$ , а  $P = 0.000$ ,***  
***ако се знае дека  $\alpha = 0.05$ ,***

а бидејќи вредноста на  $p$  е помала од  $\alpha$ , тогаш следува дека треба да се отфрли нултата хипотеза, односно да се заклучи дека меѓу истражуваните променливи ***има статистичка значајност***, односно бројот на вработените во компанијата е зависен од индустриската гранка или дејноста со којашто се занимава компанијата.

Исто така се извршени и следниве тестирања на хипотезите.

***H<sub>0</sub> – нема поврзаност меѓу начинот на имплементација на промените и видот на промените коишто се имплементираат***

***H<sub>1</sub> – има поврзаност меѓу начинот на имплементација на промените и видот на промените коишто се имплементираат***

***Според тоа, натаму, се направени тестирања на хипотезите.***

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.399 <sup>a</sup>	9	.022
Likelihood Ratio	21.344	9	.011
Linear-by-Linear Association	2.825	1	.093

N of Valid Cases	61		
a. 10 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .33.			

Податоците во табелата од ова тестирање покажуваат меѓу кои променливи е направено вкрстување, односно во случајов : **начинот на имплементација на промените и видот на промените коишто се имплементираат.** Вкрстувањето што се прави, всушност, нуди одговор за тоа дали има некаква статистичка значајност меѓу видот на промената и начинот на нејзината имплементација.

Од оваа табела може да се забележат следниве резултати:

- ***теоретската вредност на тестот изнесува  $X = 19.399$***
- ***Degree of freedom изнесува  $df = 9$ ,***
- ***$P = 0.022$ ,***

***ако се знае дека  $\alpha = 0.05$ ,***

а бидејќи вредноста на  $p$  е помала од  $\alpha$ , тогаш сосема е јасно дека треба да се отфрли нултата хипотеза, односно да се заклучи дека меѓу истражуваните променливи ***има статистичка значајност***, т.е. видот на промената којашто ќе се имплементира во компанијата зависи од начинот на нејзината имплементација.

***B2 начин на имплементација на промените и моделите на учење во компанијата***

$H_0$  – ***нема поврзаност меѓу начинот на имплементација на промените и кој модел на учење се користи во компанијата***

$H_1$  – ***има поврзаност меѓу начинот на имплементација на промените и кој модел на учење се користи во компанијата***

***И на овие хипотези се врши тестирање.***

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.292 <sup>a</sup>	9	.006
Likelihood Ratio	22.826	9	.007
Linear-by-Linear Association	.960	1	.327
N of Valid Cases	61		
a. 10 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .57.			

Од табелата при тестирањето се гледа меѓу кои променливи е направено вкрстување, односно во случајов : **начинот на имплементација на промените и кој**



модел на учење се користи во компанијата. Вкрстувањето што е направено, всушност, дава одговор на прашањето дали има некаква статистичка значајност меѓу начинот на имплементација и видот на учење што компанијата го користи како модел.

Според табелата можат да се презентираат следниве резултати:

**-теоретската вредност на тестот изнесува  $X = 23.292$**

**-Degree of freedom изнесува  $df = 9$ , а  $P = 0.006$ ,**

**ако се знае дека  $\alpha = 0.05$ ,**

**а бидејќи вредноста на  $p < \alpha$ ,**

тогаш се констатира дека треба да се отфрли нултата хипотеза, а да се прифати  $H_1$ , односно се заклучува дека меѓу истражуваните променливи **има статистичка значајност**, т.е. начинот на имплементација на промените е во зависност од тоа кој модел на учење го практикува компанијата.

Натаму е направено табеларно резиме на сите тестирања што беа извршени во врска со дејноста на компанијата и останатите променливи, т.е. бројот на вработените и останатите променливи, но и на некои тестирања на променливите што се сметаа за релевантни, а сè со цел да се согледа генералната слика.

Табела 3

променлива	x	df	p	$\alpha$	$P < \alpha$
a1	60.796	64	0.590	$\alpha =$ .05/.10	$p > \alpha$
a2	13.903	16	0.606	$\alpha =$ .05/.10	$p > \alpha$
a3	48.314	48	0.460	$\alpha =$ .05/.10	$p > \alpha$
a4	46.699	48	0.526	$\alpha =$ .05/.10	$p > \alpha$
b1	14.735	12	0.256	$\alpha =$ .05/.10	$p > \alpha$
b2	0.187	3	0.980	$\alpha =$ .05/.10	$p > \alpha$

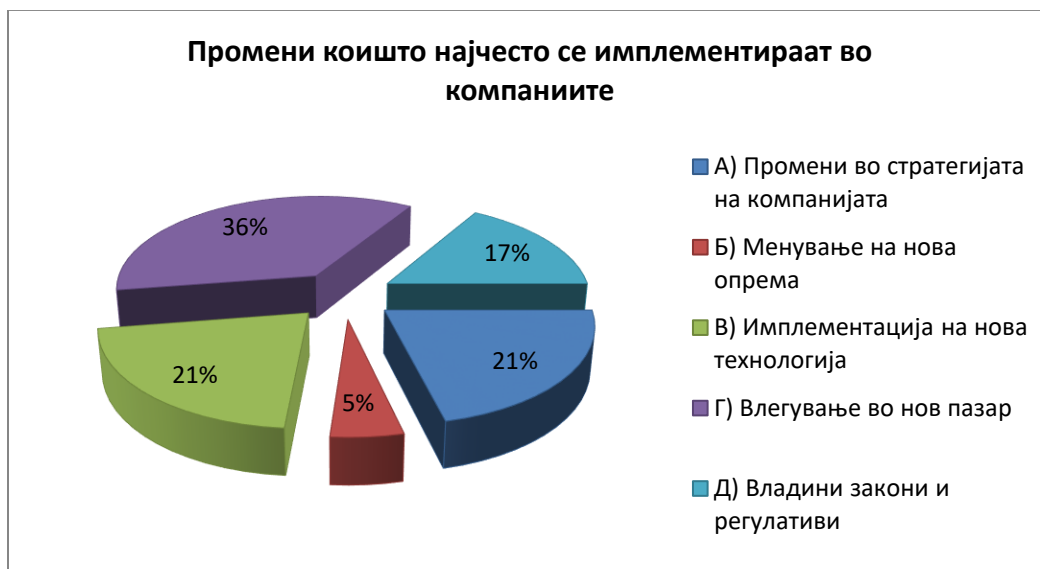
<b>b3</b>	8.354	9	0.499	$\alpha =$ .05/.10	$p > \alpha$
<b>b4</b>	21.858	12	0.039	$\alpha =$ .05/.10	$p < \alpha$
<b>b5</b>	88.291	48	0.000	$\alpha =$ .05/.10	$p < \alpha$
<b>c1</b>	19.399	9	0.022	$\alpha =$ .05/.10	$p < \alpha$
<b>c2</b>	23.292	9	0.006	$\alpha =$ .05/.10	$p < \alpha$

Направени се 11 тестирања, односно вкрстувања меѓу променливите. Од табеларниот приказ може да се направи преглед на извршените тестирања на хипотезите и да се констатира кои од нулта хипотезите се прифаќаат, а кои се отфрлаат, односно се прифаќаат алтернативните хипотези. Тестирањата на променливите *a1, a2, a3, a4, b1, b2, b3* покажаа дека меѓу вкрстените променливи **не постои статистичка значајност** (променливите се независни една од друга), односно индустријата или дејноста во која работат компаниите статистички е независна од видот на промени што се имплементираат, факторите што иницираат промени, начинот на имплементација на промените, опфатеноста на промените. Исто така не постои статистичка зависност меѓу меѓу бројот на вработени во компанијата, односно нејзината големина и видот на промени што се имплементираат, факторите што иницираат промени и начините на имплементација. Од друга страна пак, тестирањата на променливите *b4, b5, c1, c2* укажуваат дека **постои статистичка сигнификантност**, односно променливите се во меѓусебна зависност и тоа: големината на компанијата е во статистичка зависност со имплементацијата на конкурентните светски практики, големината на компанијата и индустријата / дејноста во којашто работат, начинот на имплементација на промените и видот на промени што се имплементираат, начинот на имплементација на промените е во зависност од моделите на организациско учење.

### 3.3.1 Промени што најчесто се имплементираат во компаниите во Р.Македонија

Промените како мотиватори за конкурентноста на компаниите, пред сè, беа поттикнувачки предизвик и за истражувањето во овој докторски труд. Токму затоа, еден од проблемите што беше предмет на анализа го наметна прашањето: *какви промени најчесто се имплементираат во компаниите во Р.Македонија?* За да се објасни оваа проблемски поставена теза се користеше дескриптивната статистика којашто ги даде резултатите претставени во натамошниот текст, како и графичкиот приказ на следниот графикон.

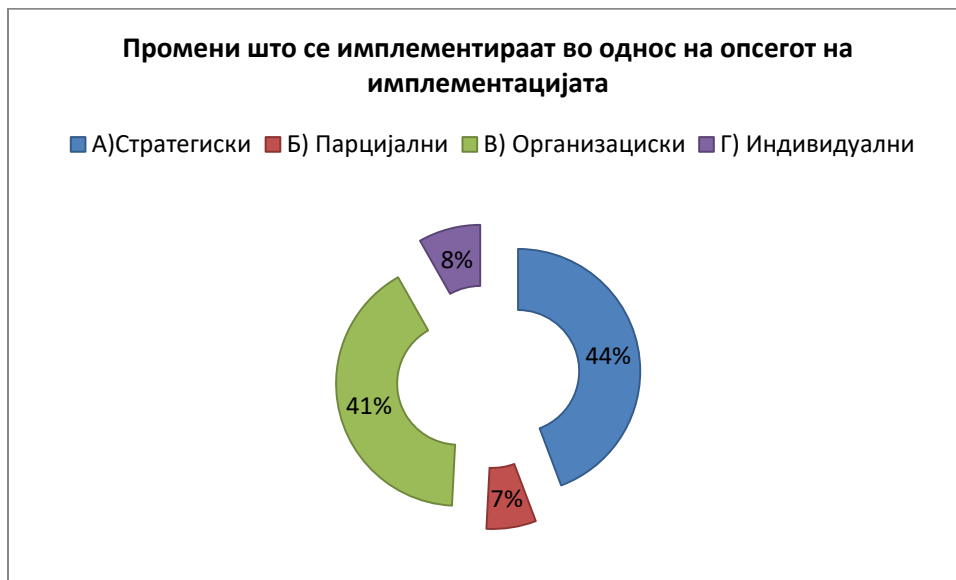
Графикон 4



Од графиконот 4 може да се заклучи дека најчести промени коишто компаниите ги имплементираат се: *влегувањето на нов пазар*, потоа *промени во стратегијата на компанијата* и *имплементација на нова технологија* (со подеднаков број проценти), па следат *владините закони и регулативи* и, на крај, *менувањето на старата со нова опрема*. Промените коишто компаниите ги имплементираат вообичаено се *стратегиски или организациски*, додека *индивидуалните и парцијалните* промени компаниите многу малку ги практикуваат.

Во однос на тоа каков тип промени се имплементираат во компаниите, односно дали одделна компанија ќе ја менува нејзината комплетна стратегија или, пак, само определен сегмент во работењето; потоа дали промената ќе биде парцијално организациска или ќе се однесува на целата организациска структура; тимска или индивидуална, според добиените резултати од истражувањето се продуцираа илустративен приказ, претставен графички. Имено, од графиконот 5 може да се констатира дека компаниите во Р. Македонија, најчесто, имплементираат *стратегиски промени*, односно вршат промена на целокупното работење на компанијата (44%), потоа следат *организациските промени* (со 41%), а незначителни промени се прават на *парцијалните сегменти* од работењето на компанијата (8%), додека *индивидуалните промени* кај компаниите се незначителни (7%).

**Графикон 5**



Покрај дескриптивната статистика, натаму за анализа на добиените резултати се употребува и експоненцијаланата статистика или поконкретно тестирање на хипотезите, при што за собраните податоци коишто беа нумерички, се користеше  $\chi^2$  тест за независност. Ова тестирање е направено врз повеќе променливи, а сè со цел да се утврди дали постои определена статистичка поврзаност меѓу нив или тие се комплетно независни.

За таа цел се поставува нулта хипотеза и H1:

H0 – *нема поврзаност меѓу видот на промената која што се имплементира во компанијата и видот на промената во однос на нејзината опфатеност*

H1 – *нема поврзаност меѓу видот на промената која што се имплементира во компанијата и видот на промената во однос на нејзината опфатеност/домет. Откако беа поставени хипотезите, можеше да се направи нивно тестирањето за тоа дали овие две променливи се независни една од друга или зависни. Тестирањето е направено во SPSS.*

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.764 <sup>a</sup>	12	.465
Likelihood Ratio	13.604	12	.327
Linear-by-Linear Association	.509	1	.475
N of Valid Cases	61		

a. 14 cells (70.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20.

**Оттука:**

**-Теоретската вредност на тестот изнесува  $X = 11.764$**

**-Degree of freedom изнесува  $df = 12$ , а  $P = 0.465$ ,**

**ако се знае дека  $\alpha = 0.05$ ,**

**а бидејќи вредноста на  $p < \alpha$ ,**

тогаш произлегува дека треба да се отфрли нултата хипотеза, односно да се заклучи дека меѓу истражуваните променливи **нема статистичка значајност**, односно видот на промената која што ќе се имплементира во компанијата не зависи од начинот на нејзината имплементацијата.

### **3.3.2 Фактори коишто предизвикуваат промени: интерни и екстерни**

Во однос на критериумот движечки сили, пак, како што и претходно беше споменато, промените можат да бидат иницирани од интерни или екстерни фактори. Поточно, дали тие ќе се однесуваат на менување во организациската структура, промени во работната сила, трансформации во ставовите на вработените или менување на старата со нова опрема интерно во компанијата, наспроти екстерните фактори, како што се, на пример, движењата на пазарот, владините закони и прописи, технолошкиот напредок, пазарот на труд и сл., главно, зависи и видот, начинот и тајмингот за нивна

имплементација, но и моделите на учење во компанијата за прифаќање на постојните светски практики што ја витализираат конкурентноста на пазарот,воопшто.

Графикон 6



Од направените анализи може да се констатира дека најчесто иницијативата за промена во работењето доаѓа од **надворешните фактори**, и тоа во 75 %, додека од испитуваните компании 25% одговориле дека тоа се **внатрешните фактори**. Во однос на големината на компаниите и факторите коишто предизвикуваат промени, според графичкиот приказ, може да се забележи дека и кај микро компаниите, односно малите, средните и големите компании состојбата е иста, т.е. дека речиси секогаш иницијативата за промените, што тие ги имплементираат во работењето, доаѓа однадвор.

Графикон 7



### 3.3.3 Начини на адаптација на промените во компаниите во Р.Македонија

Начинот на којшто одделна компанија ќе се адаптира на промените зависи од повеќе фактори, и тоа: бројот на вработените според големината на компанијата, каква промена таа ќе имплементира, постојната организационска структура во компанијата, одлуките на менаџментот итн. На следнава табела може да се виде колку од компаниите како, т.е. на кој начин ги имплементираат промените. Имено, во овој случај, секоја компанија користи некој модел за имплементација за којшто менаџерот смета дека е соодветен на нејзината големина според видот на промената што се имплементира. Моделите за имплементација беа теоретски објаснети претходно. Меѓутоа, прашањето беше поедноставно формулирано, бидејќи голем број од менаџерите предлагаат да се имплементираат промени и користат модели од праксата, но на голем дел од нив не им е познат теоретскиот концепт.

Табела 4

#### Кој начин на имплементација на промените го користите?

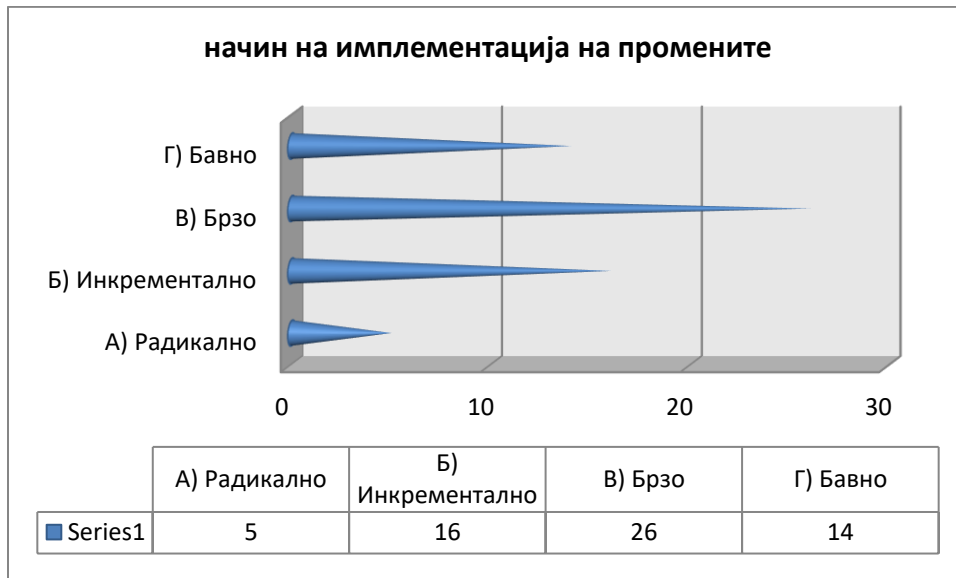
- А) Промените во компанијата ги имплементираме во неколку чекори 5
- Б) Промените во компанијата ги имплементираме етапно во повеќе чекори 21
- В) При имплементација на промените важно ни е вработените да бидат запознати со тоа 17

Како што може да се види од претходната табела, најмал број компании промените ги имплементираат во неколку чекори, а притоа го користат моделот на *Kurt Lewin*, т.е. **Unfreeze – change – refreeze**. Овој модел за имплементација на промената се одвива во 3 чекора. Повеќето од компаниите промените ги имплементираат етапно, односно во повеќе чекори, при што го користат *моделите на John Kotter I Tod D.Jick*. Во ваков случај имплементацијата на промените се одвива етапно- во повеќе чекори (најчесто 8 или 10 во вториот модел). При имплементацијата на одделна промена на менаџерите им е важно вработените да ги антиципираат суштинските содржини на промената и да бидат вклучени во трансформацијата. Исто така, голем број од менаџерите на компаниите (според нивните одговори на прашалникот) се изјасниле дека при имплементацијата на промените најбитно е вработените да се адаптираат на нив, односно да обрнуваат големо внимание на **ADKAR** (свесност дека настанува некоја промена, желба да се направи промената, знаење како таа промена да се спроведе, способност да ја имплементираат, нови вештини и знаења, а на крај подготвеност да се обезбеди одржливост и континуитет на промената) и **Change curve** ( индивидуата минува низ три фази, и тоа: шок и одрекување, бес и депресија, па на крај прифаќање и интеграција). Моделите, пак, коишто се однесуваат на промените на индивидуално ниво се применуваат за да се испита како промената влијае врз индивидуата и на кој начин личноста се соочува со предизвикот.

Од приказот на графикон 8 може да се констатира дека компаниите, најчесто, имплементацијата на промените ја прават брзо, што укажува на фактот дека промените временски се ограничени, односно тоа зборува за итноста на промената до определен временски рок, особено при имплементација на некоја владина регулатива или одделно ново технолошко решение. Инкременталните промени, исто така, се присутни во компаниите во Р. Македонија, иако афектираат само определен сегмент од работењето, а се однесуваат главно на оптимизацијата, намалувањето на трошоците, унапредувањето на некој производ/услуга, подобрувањето на некоја веќе постојна технологија итн.



Графикон 8



Најмал број компании имплементацијата на промените ја прват радикално, бидејќи станува збор за целосна трансформација на компанијата, влегување на нов пазар, менување на менаџментот на компанијата итн.

За да се креираат подетални мапирања на промените во компаниите во Р.Македонија најпрвин се изврши тестирање на некои хипотези во однос на поставените променливи, а сè со цел да се утврдат врските што постојат меѓу нив ( доколку постојат).

### ***3.4 Мапирање на промените по индустрии во Р.Македонија***

Од показателите на наредната табела, пак, може да се добие генералната слика во однос на тоа во која индустрија кои промени се имплементираат, кои фактори најчесто иницираат промени, како промените (според нивната итност) се имплементираат, какви промени се прифаќаат во однос на опфатот, кој начин на имплементација го користат компаниите, кој модел на организациско учење го практикуваат и кои од конкурентските светски практики се прифаќаат и применуваат во компаниите во Р.Македонија. Во таа смисла од прикажаната табела можат да се извлечат податоците што конкретно се однесуваат на мапирањето на промените според дејностите.

Табела5

<b>1</b>	<b>банкарски услуги</b>		<b>а)</b>	<b>б)</b>	<b>в)</b>	<b>г)</b>	<b>д)</b>	<b>ѓ)</b>	<b>е)</b>
		А	33%	33%		67%		67%	33%
		Б		67%	33%				33%
		В	33%		67%	33%	33%		
		Г	33%				67%	33%	
		Д							33%
<b>2</b>	<b>градежна индустрија</b>								
		А	33%	17%	33%	17%		33%	33%
		Б	17%	83%	17%		50%	17%	
		В			50%	83%	17%	17%	33%
		Г	33%				33%	33%	33%
		Д	17%						
<b>3</b>	<b>дрвна индустрија</b>								
		А	50%		50%			50%	
		Б		100%					
		В	50%			50%	50%		50%
		Г			50%	50%	50%	50%	
		Д							50%
<b>4</b>	<b>ИТ услуги</b>								
		А		33%		67%	17%	33%	17%
		Б		67%	33%		33%	33%	
		В	33%		50%	33%	33%	17%	
		Г	33%		17%		17%	17%	33%
		Д	33%						50%
<b>5</b>	<b>консултантски услуги</b>								
		А	33%			83%		83%	
		Б			17%		67%		
		В	33%		50%	17%			33%
		Г	17%		33%		33%	17%	67%
		Д	17%						
<b>6</b>	<b>прехранбена индустрија</b>								
		А		38%		20%		20%	20%
		Б	20%	63%	80%		20%	40%	
		В	40%			80%	80%		20%
		Г	20%		20%			40%	60%
		Д	20%						
<b>7</b>	<b>продажба</b>								
		А	40%	40%	20%	40%		20%	
		Б		60%	40%		60%		
		В	20%		40%	60%		40%	
		Г	20%				40%	40%	20%



		А					100%		
		Б		100%					100%
		В							
		Г	100%		100%	100%		100%	
		Д							
<b>16</b>	<b>фармацевтска индустрија</b>								
		А				33%		67%	33%
		Б		100%		33%	33%		33%
		В			67%	33%	67%		
		Г	33%		33%			33%	33%
		Д	67%						

*Објаснување на табелата:*

*а) Промени коишто најчесто се имплементираат во компаниите*

*А - Промени во стратегијата на компанијата*

*Б - Менување на нова опрема*

*В - Имплементација на нова технологија*

*Г -- Влегување во нов пазар*

*Д - Владини закони и регулативи*

*б) Фактори коишто предизвикуваат промени во компаниите:*

*А – Интерни*

*Б - Екстерни*

*в) Промените според нивната итност се имплементираат:*

*А – Радикално*

*Б – Инкрементално*

*В – Брзо*

*Г - Бавно*

*з) Какви промени се имплементираат во однос на опфатот на промените*

*А – Стратегиски*

*Б – Парцијални*

*В – Организациски*

*Г - Индивидуални*

*д) Кој начин на имплементација користите,*

*А - Промените во компанијата ги имплементираме во неколку чекори*

*Б - Промените во компанијата ги имплементираме етапно во повеќе чекори*

*В - При имплементација на промените важно ни е вработените да бидат запознати со тоа*

*Г - При имплементација на промените важно ни е вработените да се адаптираат на тие промени*

*г) Кој модел на учење го користат компаниите?*

*А - Single loop модел ( следење на воспоставените правила)*

*Б - Double loop модел ( менување на правилата во компанијата)*

*В - Triple loop модел ( учење како да ги промениш правилата на реагирање)*

*Г - Не ми се познати овие модели*

*е) Кои од конкурентските светски практики се имплементираат во компаниите во Р. Македонија.*

*А - Креирање на високо дистрибутивни компании*

*Б - Вработување на најдобар кадар*

*В - Колаборацијата како основа на бизнисот*

*Г - Иновацијата како клучна компетенција на компанијата*

*Д - Следење на технолошките иновации*

Како што може да се констатира од претходната табела можеме да ги акцентираме следниве податоци во однос на тоа какви промени менаџерите најчесто имплементираат во компаниите, кои фактори иницираат промени, како се имплементираат промените во однос на нивната итност, какви промени се имплементираат во однос на опфатноста, кои начини на имплементација користат, кои модели на учење го користат и кои од конкурентните светски практики менаџерите ги користат во своите компании.

- *во банкарските услуги* подеднакво се имплементираат промени во стратегијата на компанијата, се имплементира нова технологија и се влегува во нов пазар. Најчесто во овие услуги надворешните фактори предизвикуваат промени, што треба брзо да се имплементираат. Промените во оваа дејност се од стратегиска природа. Кога ги имплементираат промените на менаџерите им е најважно вработените да се адаптираат на нив во најкраток временски рок. Во овој сектор обично се следат воспоставените правила, па затоа најчесто при работењето се почитува принципот на Single loop моделот. Според конкурентските светски практики, кај банкарските

услуги најважно е да се вработи најдобар кадар, да се направи голема мрежа и да се следат технолошките иновации;

- **градежната индустрија**, исто така, имплементира промени во стратегијата на компанијата и при влегувањето во нов пазар, но во истовреме се имплементира и нова опрема. Најчесто иницијатори за промена се надворешните фактори, па компанијата многу брзо реагира, а понекогаш и радикално ги менува постојните состојби. Во оваа индустрија најчесто се прават организациски промени, што ја наметнуваат потребата да бидат направени етапно, т.е. во неколку чекори. Моделите за учење на некои од компаниите не им се познати, а дел од нив ги следат воспоставените правила. Оваа индустрија креира високодистрибуциски компании и ги следи иновациските процеси во градежништвото;
- **дрвната индустрија** е принудена да имплементира нови технологии за производство на современи производи коишто ќе бидат во согласност со вкусовите и барањата на потрошувачите, па оттука врши промени и во стратегијата на компанијата. Надворешните фактори, главно, се оние коишто предизвикуваат промени, а тие бараат брза и радикална имплементација, зашто пазарот ги диктира роковите. Промените се вршат на индивидуално и организациско ниво, а притоа е важно вработените да бидат запознаени со новите процеси, опрема и структура за да можат брзо да се адаптираат и да одговорат на предизвикот. Обично компаниите од дрвната индустрија ги практикуваат веќе воспоставените правила, а колаборацијата ја имаат како основа за бизнисот, при што следењето и прифаќањето на новите дизајни и иновации е *spiritus movens* за нивното одржување на пазарот;
- **ИТ услугите** се изложени на најбрзи промени. Имено, компаниите од оваа гранка најчесто ги имплементираат промените што се однесуваат на барањата за брз продор и влегување во нов пазар, прифаќање нова технологија и прилагодување на законските решенија, т.е. правната регулатива. Промените во овој сектор вообичаено се надворешни, но кај некои од компаниите постојат и внатрешни фактори за иницирање промени. Промените ги имплементираат инкрементално или брзо, а генерално тие се од стратегиска природа. На менџерите на овие компании им е важно да ги имплементираат промените етапно во неколку фази

или во повеќе чекори. Оттука кај овие компании се користи Double loop моделот (менување на правилата во компанијата) и Triple loop моделот (учење како да се променат правилата на реагирање). Овие компании, најчесто, ги следат технолошките иновации за да ја остварат нивната конкурентска предност;

- **консултантските услуги** се поврзуваат со современото функционирање на компаниите. Според тоа, оние компании што се занимаваат со консултантски услуги често ја менуваат сопствената стратегија за да се промовираат на новите пазари. Промените, кај нив, се најчесто од екстерна природа, па токму затоа тие мора брзо треба да реагираат и да ги имплементираат во најкус рок. Бидејќи тие се од стратегиска природа, вообичаено се имплементираат етапно, во повеќе чекори. Генерално, тие ги следат воспоставените правила, а во истовреме својата конкурентност ја постигнуваат следејќи ги иновациските процеси и прифаќањето на новите идеи;
- во секторот **продажба** најчестите промени што се имплементираат се оние коишто се однесуваат на стратегијата на компанијата. Исто така и овие промени се иницирани од надворешни фактори, па се имплементираат брзо и инкрементално. Моделите за учење не им се познати на менаџерите во овој сектор, но постојано ги следат технолошките иновации;
- во **проектантските бироа**, најчесто, се имплементира нова технологија и правила за влез во нов пазар. Промените се иницирани од екстерните фактори, а се имплементираат многу брзо. Менаџерите на овие компании најчесто имплементираат стратегиски промени, и тоа етапно, во повеќе чекори, при што ги следат воспоставените правила во компанијата, а конкурентноста ја остваруваат следејќи ги иновациите и технолошките решенија;
- **пиварниците** се компании коишто се натпреваруваат на пазарот со широка палета производи и најчесто ги прифаќаат промените што се однесуваат на менување на старата со нова опрема. Кај нив промените се иницирани од внатрешните фактори, така што менаџерите се принудени да ги имплементираат инкрементално, и тоа обично преку следење на воспоставените правила во компанијата, а целта им е да воспостават високодистрибуциски канали за производите да бидат пласирани на пазарите во најкраток можен рок;

- **сервисните центри**, денес, се особено застапени, зашто современиот начин на живот наметнува низа потреби коишто бараат брзо решавање. Овие компании имплементираат голем број промени што се поврзуваат со влез и промовирање на нов пазар. Кај нив надворешните фактори ги иницираат промените, а тие се имплементираат брзо и со мали трошоци. Најчести се промените на организациско ниво, а важно им е вработените да се адаптираат за преземање на обврските. Тие ги следат воспоставените правила, вработуваат квалитетен кадар и токму колаборацијата, како основа за бизнисот, им носи конкурентска предност;
- во **текстилната индустрија** промените најчесто се предизвикани од надворешни фактори, а влегувањето на нов паар секогаш е предизвик за промена во оваа индустрија, но промените бавно се имплементираат. Во овие компании менаџерите се трудат да ги имплементираат промените во неколку чекори, етапно, и тоа според строго воспоставените правила. Меѓутоа, постојат исклучоци каде што менаџерите воведуваат и посовремени методи за организациско учење. Во зависност од големината на компанијата, тие користат различни конкурентски практики што се употребуваат во светски рамки;
- во секторот **телекомуникации**, пак, најчести промени се оние што се ориентирани кон новите технологии, а генерално се иницирани од надворешни фактори. Промените, кај овие компании, се имплементираат инкрементално, и тоа етапно, во неколку чекори. И тие ги следат воспоставените правила на работење, што се поставени од менаџментот, а за да бидат со конкурентска предност ги прифаќаат технолошките иновации;
- во сектор **транспорт**, исто така, се имплементираат различни видови промени, главно, во зависност од типот и големината на компанијата. Тие се иницирани од надворешни фактори, а менаџерите ги имплементираат брзо. Промените што ги прифаќаат и имплементираат менаџерите некогаш се на индивидуално ниво, но некогаш и на организациско. При имплементацијата на менаџерите им е најбитно вработените да се адаптираат на промените. На некои од компаниите не им се познати моделите на организациско учење, па затоа ги следат правилата што веќе им се веќе воспоставени;



- најчести промени што се имплементираат во **трговијата на големо** е влегувањето во нов пазар, а тие се иницирани од надворешни фактори, така што треба брзо да се имплементираат. Трговијата на големо врши промени на организациско ниво, а на менаџерите им е важно вработените да се прилагодат на новиот начин на работење. Од конкурентските практики тие најчесто ги прифаќаат технолошките иновации;
- во **фармацевската индустрија** најчестите промени што се имплементираат, главно, се иницирани од надворешни фактори, и тоа од владините закони и регулативи. Компаниите се адаптираат брзо, а притоа и вработените треба да бидат запознаени со новиот начин на работење. Овие компании функционираат на тој начин што ги следат веќе воспоставените правила, но за да бидат конкурентни на пазарот тие се принудени да интегрираат некои од различните посовремени конкурентски практики.

Од претходната табела се овозможи да се направи мапирање само на видовите на промените коишто се имплементираат според дејностите, односно да се добие увид кои промени и во колкав процент се имплементираат во компаниите во Р.Македонија:

Табелаб

			<i>Промени коишто најчесто се имплементираат во компаниите</i>	<i>Релативни вредности</i>	<i>Апсолутни вредности</i>
<b>1</b>	<b>Банкарски услуги</b>				
		А	<b>Промени во стратегијата на компанијата</b>	33%	1
		Б			
		В	<b>Имплементација на нова технологија</b>	33%	1
		Г	<b>Влегување на нов пазар</b>	33%	1
		Д			
<b>2</b>	<b>градежна индустрија</b>				
		А	<b>Промени во стратегијата на компанијата</b>	33%	2
		Б	<b>Менување на старата со нова опрема</b>	17%	1
		В			

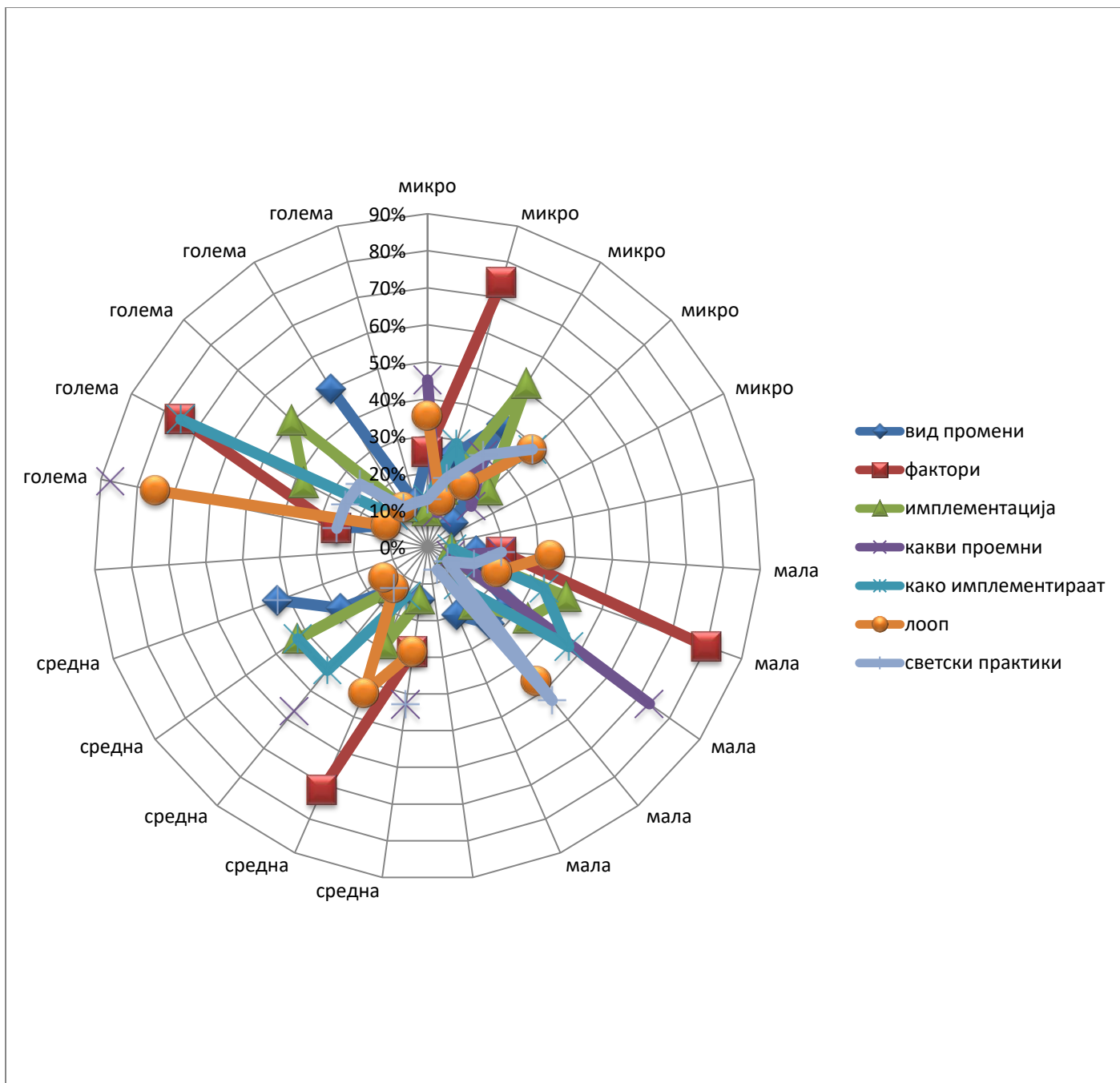
		Г	<i>Влегување на нов пазар</i>	33%	2
		Д	<i>Владини закони и регулативи</i>	17%	1
<b>3</b>	<i>дрвна индустрија</i>				
		А	<i>Промени во стратегијата на компанијата</i>	50%	1
		Б			
		В	<i>Имплементација на нова технологија</i>	50%	1
		Г			
		Д			
<b>4</b>	<i>ИТ услуги</i>				
		А			
		Б			
		В	<i>Имплементација на нова технологија</i>	33%	2
		Г	<i>Влегување на нов пазар</i>	33%	2
		Д	<i>Владини закони и регулативи</i>	33%	
<b>5</b>	<i>консултантски услуги</i>				
		А	<i>Промени во стратегијата на компанијата</i>	33%	2
		Б			
		В	<i>Имплементација на нова технологија</i>	33%	2
		Г	<i>Влегување на нов пазар</i>	17%	1
		Д	<i>Владини закони и регулативи</i>	17%	1
<b>6</b>	<i>прехранбена индустрија</i>				
		А			
		Б	<i>Менување на старата со нова опрема</i>	20%	1
		В	<i>Имплементација на нова технологија</i>	40%	2
		Г	<i>Влегување на нов пазар</i>	20%	1
		Д	<i>Владини закони и регулативи</i>	20%	
<b>7</b>	<i>продажба</i>				
		А	<i>Промени во стратегијата на компанијата</i>	40%	2
		Б			
		В	<i>Имплементација на нова технологија</i>	20%	1
		Г	<i>Влегување на нов пазар</i>	20%	1
		Д	<i>Владини закони и регулативи</i>	20%	1
<b>8</b>	<i>проектирање</i>				
		А			
		Б			
		В	<i>Имплементација на нова технологија</i>	50%	1

		Г	<i>Влегување во нов пазар</i>	50%	1
		Д			
9	<i>производство на пиво</i>				
		А			
		Б	<i>Менување на старата со нова опрема</i>	100%	1
		В			
		Г			
		Д			
10	<i>сервисни услуги</i>				
		А	<i>Промени во стратегијата на компанијата</i>	33%	2
		Б			
		В			
		Г	<i>Влегување на нов пазар</i>	50%	3
		Д	<i>Владини закони и регулативи</i>	17%	1
11	<i>текстилна индустрија</i>				
		А	<i>Промени во стратегијата на компанијата</i>	25%	1
		Б			
		В			
		Г	<i>Влегување на нов пазар</i>	75%	3
		Д			
12	<i>телекомуникации</i>				
		А			
		Б			
		В	<i>Имплементација на нова технологија</i>	100%	1
		Г			
		Д			
13	<i>транспорт</i>				
		А	<i>Промени во стратегијата на компанијата</i>	50%	1
		Б			
		В			
		Г	<i>Влегување на нов пазар</i>	50%	1
		Д			
14	<i>трговија на големо и мало</i>				
		А	<i>Промени во стратегијата на компанијата</i>	14%	1
		Б			
		В	<i>Имплементација на нова технологија</i>	14%	1

		Г	<i>Влегување на нов пазар</i>	57%	4
		Д	<i>Владини закони и регулативи</i>	14%	1
<b>15</b>	<i>услужна дејност</i>				
		А			
		Б			
		В			
		Г	<i>Влегување на нов пазар</i>	100%	1
		Д			
<b>16</b>	<i>фармацевтска индустрија</i>				
		А			
		Б			
		В			
		Г	<i>Влегување на нов пазар</i>	33%	1
		Д	<i>Владини закони и регулативи</i>	67%	2

### ***3.5 Мапирање на промените според големината на компаниите во Р.Македонија***

Мапирањето на промените според големината на компаниите е една од проблематиките што беше анализирана во ова истражување. Од извршените претходни анализи произлегоа одделни резултати според коишто може да се види како големината на компанијата воспоставува релативски врски со истражуваните варијабилни. Тоа, пак, е претставено на следниов графикон 9.



Имајќи ги предвид показателите од табела 6, всушност, се овозможи да се направи интерпретација на резултатите, што натаму се обработени во ексел. На мапата 1, сосема експлицитно, можат да се видат резултатите од направеното истражување. Имено, мапата овозможува да се следи: бројот на вработени во компанијата, во колкав процент и каков вид промени се имплементираат, кои фактори најчесто иницираат промени, каков е начинот на имплементација на промените, каков вид учење се применува во компанијата,

кои од конкурентските светските практики најчесто ги прифаќаат и користат компаниите во Р.Македонија за да останат конкурентни на пазарот. На мапата1 (согласно табелата 1) се гледа позиционирањето на компаниите во однос на промените и останатите параметри.

Финалните резултати, пак, можат да се согледаат од мапа 2 каде што (согласно табелата 2) се презентира во колкав процент, според бројот на вработените, односно големината на компанијата, е релацијата со параметрите што беа истражувани.

Табела 7

Гол. На компанија	Оп.	вид.про.	фактори	имплем.	какви промени	како имплем.	лооп	светски пра.
<b>Микро</b>	А	26%	26%	10%	45%	13%	35%	13%
	Б	26%	74%	16%	10%	29%	13%	19%
	В	39%		52%	29%	19%	19%	29%
	Г	10%		23%	16%	39%	39%	39%
	Д							
<b>Мала</b>	А	13%	20%	7%	20%	7%	33%	20%
	Б	13%	80%	40%	7%	33%	20%	13%
	В	27%		33%	73%	47%		7%
	Г	27%		20%		13%	47%	53%
	Д	20%						7%
<b>средна</b>	А	14%	29%	14%	43%		29%	43%
	Б		71%	29%		14%	43%	
	В	14%		14%	57%	43%	14%	14%
	Г	29%		43%		43%	14%	
	Д	43%						43%
<b>голема</b>	А	25%	25%		88%		75%	25%
	Б	13%	75%	38%		75%	13%	25%
	В			50%	13%	13%		25%
	Г	50%		13%		13%	13%	13%
	Д	13%						13%

Поточно, од следнава мапа можат да се извлечат повеќе заклучоци, и тоа за однесувањето на компаниите кон одделните видови промени:

- **микро компаниите**, во однос на истражуваните променливи, се мапирани како компании каде што **влегувањето на нов пазар** е промена што најчесто се практикува во нивната стратегија на работење. Надворешните фактори ја детерминираат нивната адаптација кон промените, бидејќи тие се принудени брзо да реагираат на движењата во турбулентна средина. Оттука, микро компаниите имплементацијата ја прават многу брзо, бидејќи немаат ресурси за да губат време во етапна имплементација и адаптација кон промените. Промените што се имплементираат во микро компаниите речиси секогаш се однесуваат на нивната стратегија, односно тие секогаш прават промени во стратегијата. При имплементација на одделна промена ним најважно им е вработените да се адаптираат на новонастанатата состојба. Но, што се однесува до моделите за учење (како што беше и очекувано), се констатира дека ним не им се познати ниту еден од овие модели. Иако микро компаниите се составени од мал број вработени, сепак, може да се каже дека тоа се компании коишто ги следат технолошките иновации;

Графикон 10



- за **малите компании**, пак, влегувањето на нов пазар, како и имплементацијата на нова опрема се промените што најчесто се прифаќаат кај нив. Надворешните

фактори, исто така, се причина повеќе за да се наметнат како предизвикувачи за промени во компаниите. Кај малите компании промените се имплементираат инкрементално, но честопати и брзо. Најчесто промените се организациски, а на менаџерите им е многу битно сите вработени да бидат информирани за тоа. Во малите компании многу често менаџерот ги менува правилата на однесување, главно, во зависност од типот на промената што се имплементира. Иновацијата, како клучна компетенција, за малите компании претставува мотиватор што води кон прогрес во компанијата;

Графикон 11

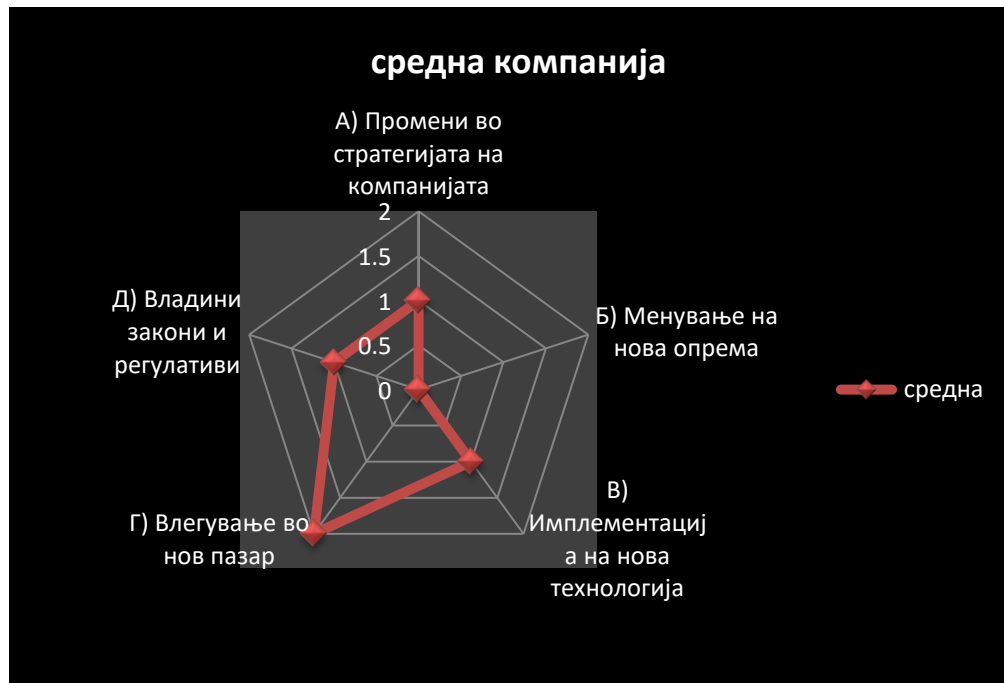


- за разлика од микро и малите компании, амбиентот кај *средните компании* е малку поразличен. Кај средните компании најчесто промените се предизвикани од надворешни фактори и тоа, пред сè, од владините закони и регулативи. Промените во средните компании се преземаат и парцијално, односно се однесуваат на определен дел од работењето на компанијата, а исто така ги тангираат и индивидуалците. Тие се имплементираат брзо, но понекогаш и бавно, главно, во зависност од ефектот што се очекува да го предизвика промената. Во средните



компаниите се менуваат правилата на однесување, па токму затоа тие го користат double loop моделот на учење. Креирањето високодистрибуциски компании и следењето на технолошките иновации се едни од најприменуваните светски практики што ги прифаќаат средните компании;

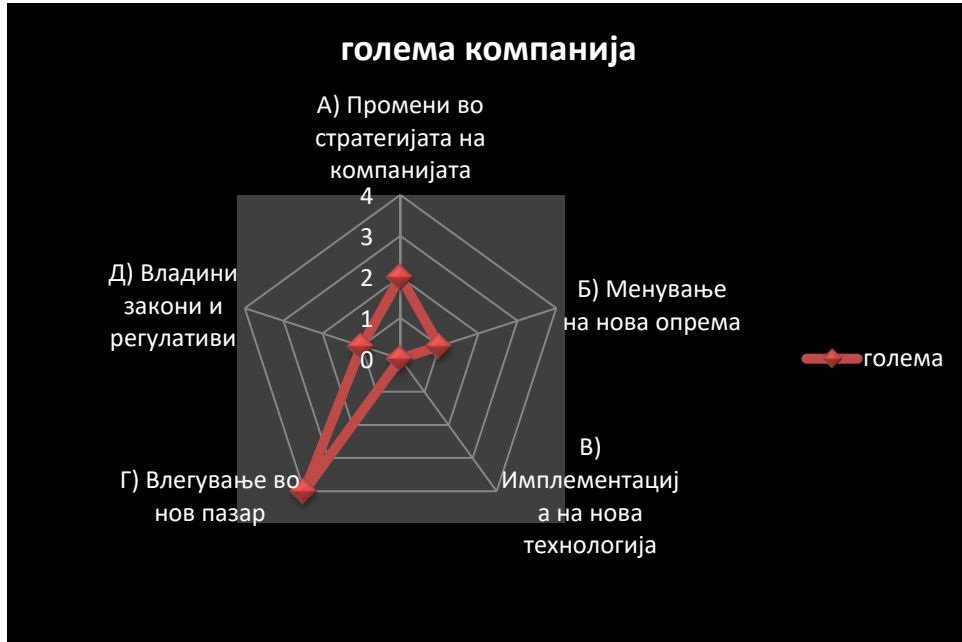
графикон 12



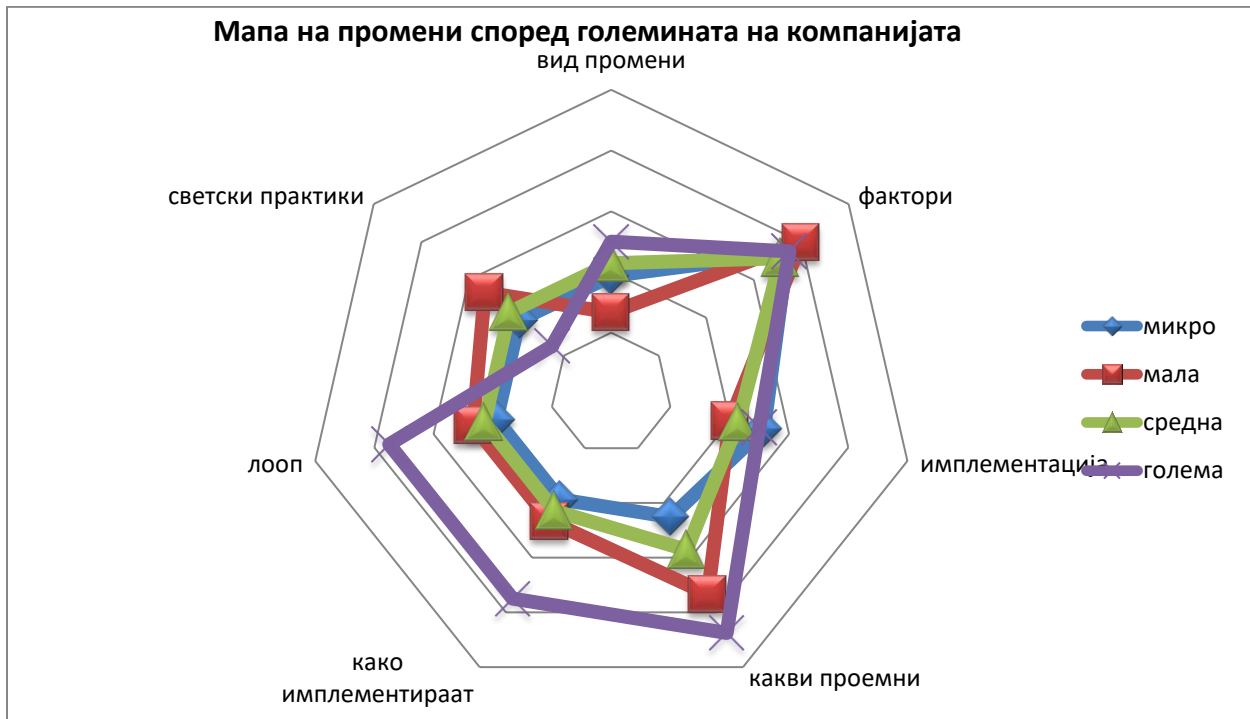
- промените во стратегијата на компанијата, но често и потребата за влез и позиционирање на нов пазар се карактеристики на *големите компании*. Екстерните фактори влијаат врз менувањето на стратегијата на компанијата или таа презема чекори (промени) што ќе и овозможат да остане конкурентна при влегувањето на нов пазар. Имплементацијата на промените во големите компании е во зависност од промената што се имплементира, па затоа овие ентитети тоа го прават етапно, но во одделни случаи пристапуваат брзо. Промените во големите компании секогаш се стратегиски. Имплементацијата на промените овие компании обично ја прават инкрементално, односно на нивоа. Во големите компании се користи Single loop моделот на учење, односно вработените ги следат веќе воспоставените правила и практики во компанијата. Креирањето високодистрибуциски мрежи,

вработувањето најдобар кадар и колаборацијата (како основа за бизнисот) се основните светски практики што ги следат големите компании.

Графикон 13



Графикон 14



Табела 10

Големина на компанијата	вид промени	фактори	Имплем.	какви промени	како имплем.	лооп	светски практики
микро	39%	74%	52%	45%	39%	39%	39%
Мала	27%	80%	40%	73%	47%	47%	53%
средна	43%	71%	43%	57%	43%	43%	43%
голема	50%	75%	50%	88%	75%	75%	25%

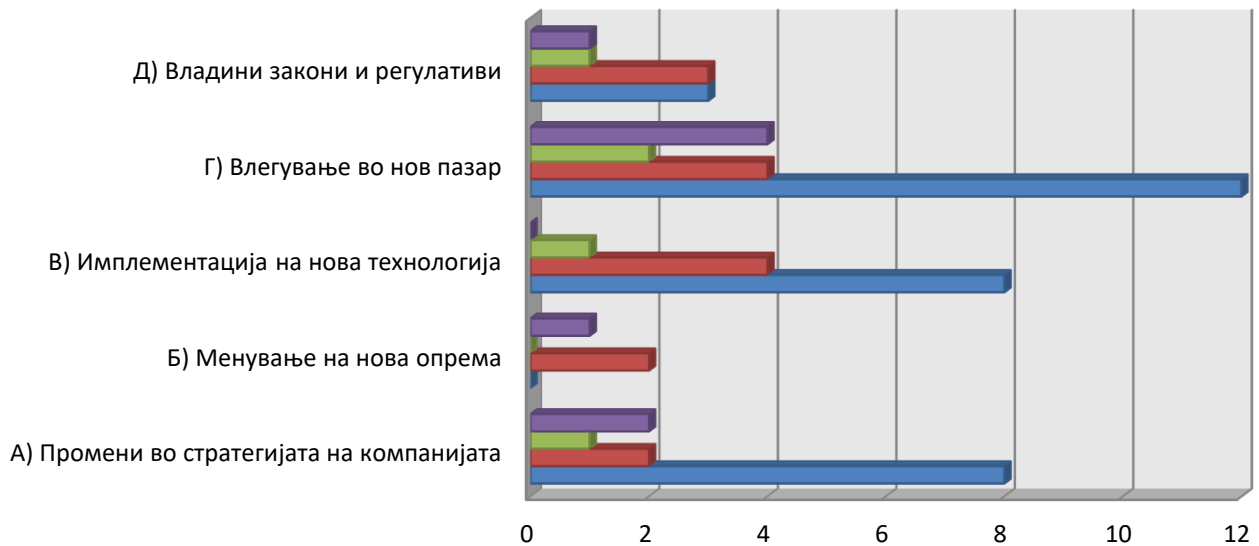
Прикажаните резултати со помош на графикони ја визуелизираат состојбата во македонските компании, односно овозможуваат подобро да се перцепираат добиените податоци од извршеното истражување, односно она што теоретски беше елаборирано погоре во текстот.

### *3.6 Креирање мапа на промени во Р.Македонија*

Од направените анализи на податоците произлезе можноста да се оформи мапата на промени во Р.Македонија, што ги покажува оние промени коишто ги имплементираат компаниите, главно, во зависност од нивната големина и дејноста што ја извршуваат.

Графикон 15

## мапа на промени во Р.Македонија



	А) Промени во стратегијата на компанијата	Б) Менување на нова опрема	В) Имплементација на нова технологија	Г) Влегување во нов пазар	Д) Владини закони и регулативи
голема	2	1	0	4	1
средна	1	0	1	2	1
мала	2	2	4	4	3
микро	8	0	8	12	3

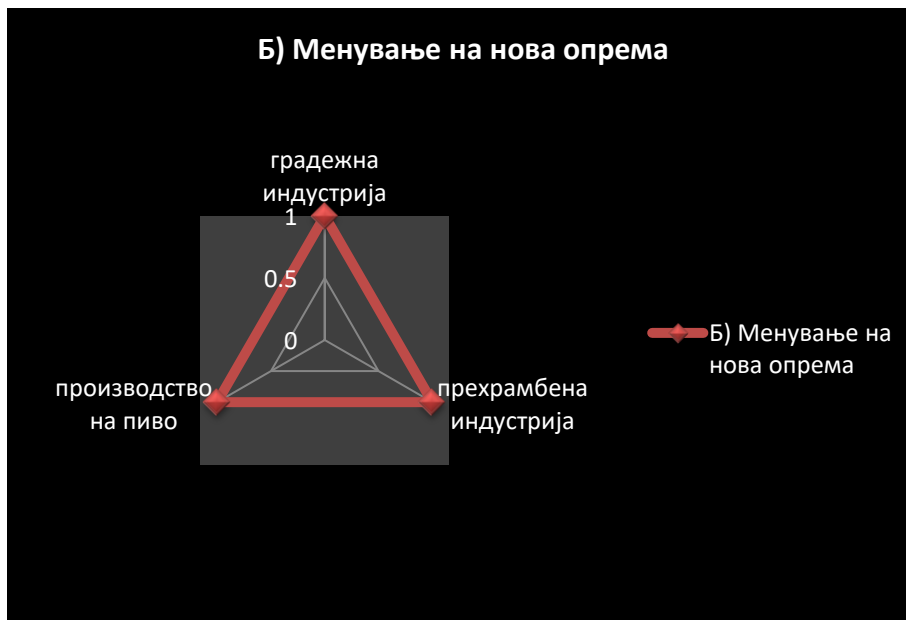
- промените на стратегијата** се карактеристични за **микро компаниите**, бидејќи тие се имаат мал број вработени и кај нив одлуките се флексибилни. Според видот на дејноста, пак, може да се забележи дека овие промени најчесто се имплементираат /во поголем процент/ во градежната индустрија, сервисните услуги, консултантските услуги, продажбата и сл., а /во помал процент/ во текстилната и дрвната индустрија, банкарските услуги, транспортот итн.

Графикон 16



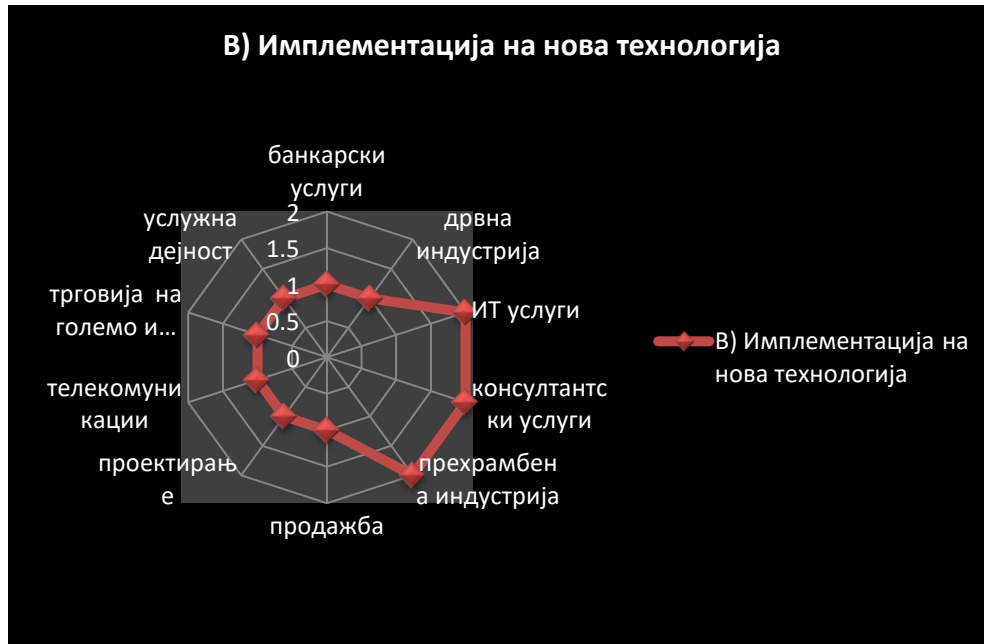
- *Менувањето на старата со нова опрема*, исто така, е промена што се јавува кај големите компании, а честа појава е во градежната, прехранбената индустрија и индустријата за производство на пиво.

Графикон 17



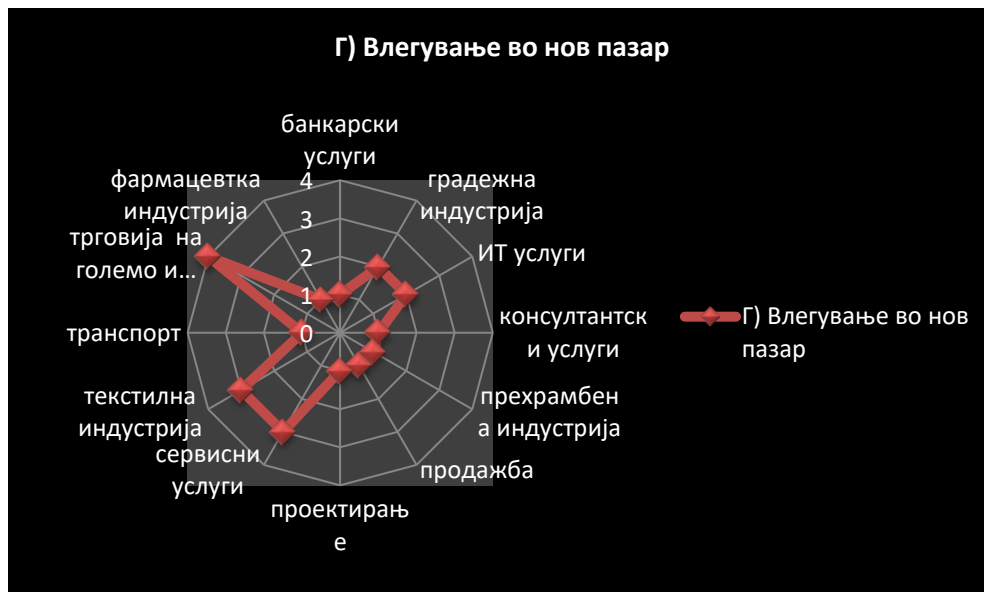
- *Нова технологија*, во наголем број случаи, имплементираат микро компаниите, но и малите компании. Овде може да се додаде дека новата технологија се имплементира речиси во сите истражувани дејности.

Графикон 18



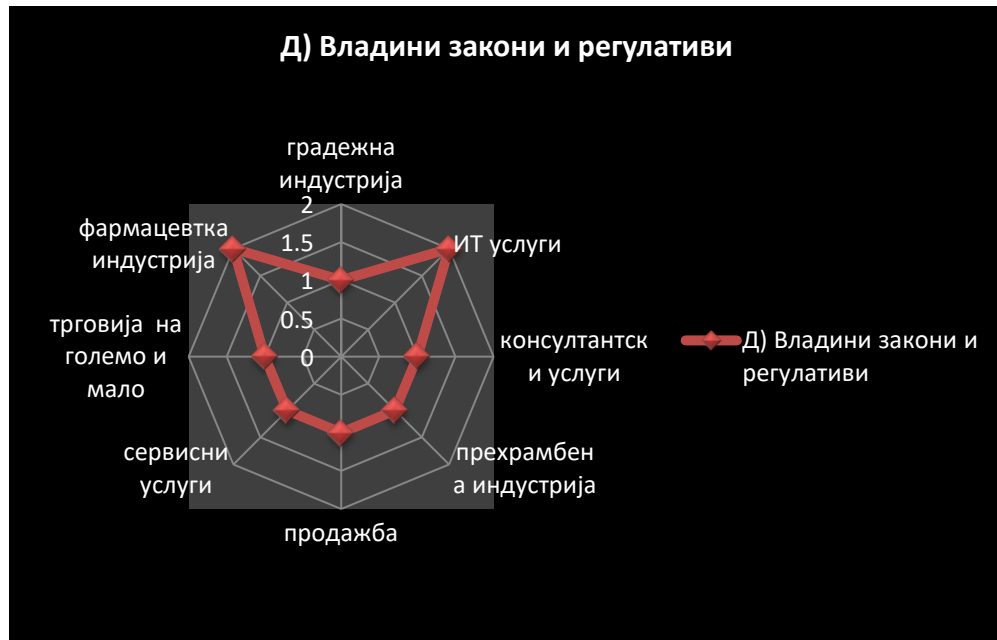
- *Влегувањето на нов пазар* е најчеста карактеристика за микро компаниите (што може да се забележи и од графиконот 19, но ја има и кај малите и големите компании. Оваа промена (влегувањето на нов пазар), исто така, се јавува во сите истражувани компании.

Графикон 19



- Владините закони и регулативи** најчесто иницираат промени кај *микро* и *малите* компании, и тоа во *градежната, прехранбената, фармацевската индустрија* /во поголем процент/, а во помал процент кај *консултантските услуги, сервисните услуги и ИТ услугите* . Целосна претстава од анализирњето на состојбите може да се добие преку наредната слика на којашто визуелно се прикажани финалните резултати.

Графикон 20



*Откако беше направено мапирањето на промените во компаниите во однос на нивната големина и индустријата, односно дејноста во којашто работат во Р.Македонија, како и анализа на податоците добиени од истражувањето (конкретно за имплементација на промените), во четвртиот дел е дадено образложение за оние коишто ги имплементираат промените, односно менаџерите, мопотоа што предизвикува стрес кај нив, какви последици предизвикува стресот кај вработените и менаџерите, но и образложение на моделите за објаснување на стресот. Всушност е направена една теоретска рамка како основа за натаму, во петтиот дел, да се изврши анализа на податоците добиени од истражувањето, а на крај, во последниот дел, да се презентира сублимација на реализираните истражувања, што претставува спој меѓу промените коишто се имплементираат во компаниите и стресот што тие го предизвикуваат кај вработените, односно менаџерите.*

#### ДЕЛ 4

#### 4. Менаџерите и стресот, предизвикан од имплементацијата на промените

Промените, како двигатели на конкурентноста на компаниите, постојано се присутни во сферата на економијата. Сакајќи да бидат конкурентни на пазарот, менаџерите на компаниите перманентно ги следат и имплементираат промените во постојните деловни процеси, без разлика дали тие се предизвикани од интерни или екстерни фактори.

Промената е позитивен термин што се поврзува со транзицијата на одделна компанија, од една страна (реструктурирање, реорганизирање, спојување, консолидација, мирување, имплементирање нова технологија), а од друга страна, пак, за вработените најчесто промената е во негативна конотација.<sup>44</sup> Компанијата прави транзиција, односно се придвижува од една до друга точка, од состојбата во којашто функционира до посакуваната цел. Промените се неделива компонента на животниот циклус на компанијата и тие можат да придонесат за нејзиниот есенцијален раст во иднина<sup>45</sup>. Континуираните промени ја прават компанијата конкурентна на пазарот во којшто

---

<sup>44</sup>Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13 (4), 675- 688.

<sup>45</sup> Managing change and work-related stress, WorkCover NSW, 2014



егзистира . Оттука, како ќе се врши имплементацијата на промените во компанијата е од круцијално значење, зашто тоа наметнува определени дилеми, односно: дали промените ќе бидат имплементирани правилно и навреме, како вработените ќе ги прифатат, на кој начин и колку ќе се адаптираат на нив, т.е. дали тој процес кај нив ќе предизвика стрес. Состојбата на промената најчесто индуцира висок степен на стрес.<sup>46</sup> Промената е секогаш нешто ново и непознато за вработените, затоа адаптацијата на истата е од клучно значење за амортизацијата на предизвиканиот стрес.

Имено, HSE (Health and safe Executives) идентификуваат 6 причини за појава на стресот на работното место (таканаречени „менаџмент стандарди,,), и тоа:

**Табела 11 Менаџмент стандарди**

Стандард	Објаснување
<b>Побарувачка</b>	преоптовареност на вработените, начинот на функционирање на работата во компанијата, работната средина
<b>Контрола</b>	како вработените ја вршат својата работа
<b>Поддршка</b>	вработените примаат адекватни информации и поддршка
<b>Работни односи</b>	да се биде третиран достоинствено и со респект
<b>Улога</b>	вработените ја разбираат сопствената улога и одговорностите што ги имаат
<b>Промените</b>	<i>стабилноста на работната средина во однос на промените во компаниите<sup>47</sup></i>

Извор: .....

Како што може да се забележи од табелата 11 , според HSE, еден од факторите коишто предизвикуваат стрес кај вработените се токму **промените** што се имплементираат во компаниите, а всушност сите стратегии за амортизирање на стресот се однесуваат на претходно изложените фактори. Сите претходно споменати фактори уште

<sup>46</sup>Manfred Ketz De Vries, Laura Gulien Ramo, Konstantin Korotov, Organizational culture, leadership, change and stress, Work Health Psihology handbook, willy Blackweel, London ,2009, p3

<sup>47</sup> The NHS Confederation (Employers) Company Ltd, Guidance on Prevention and Management OF Stress at Work health, England, 2014, p 7

се нарекуваат *психолошки стресори*, а се дефинираат и како ризик фактори за многу импликации, и тоа: физички, психолошки и бихејвиористички (што подетално ќе бидат образложени натаму во текстот).

#### ***4.1. Менаџерите како носители на промените***

Во претходните два дела од овој докторски труд, беа елаборирани видовите промени и факторите коишто иницираат одделни промени, но она што е важно и треба да се акцентира е фактот дека менаџерите се тие коишто се носители на промените. Без разлика дали станува збор за интерни или екстерни промени, менаџерот ја игра главната улога за нивното (не)успешно имплементирање, и тоа од првата до последната фаза. Кој модел за имплементација на промената ќе го избере менаџерот, пак, зависи од видот на промената и неговата субјективна одлука, односно неговата перцепција на ситуацијата и очекуваниот краен резултат што треба да се добие по имплементацијата на промената, односно преминот или транзицијата на компанијата од една во друга состојба. Вообичаено имплементацијата на секоја промена предизвикува стрес кај вработените, а стресот од индивидуално полека се шири на колективно рамниште, т.е. се пренесува на ниво на целата организација, па и на менаџментот на компанијата и, во крајна истанца, на самиот менаџер. Колку менаџерот успешно ќе го води проектот за имплементација на некоја промена и колку ќе успее да го амортизира стресот кај вработените, најчесто, зависи од неговата стручност, знаење и вештини за навреме, точно и сеопфатно да ги информира и интегрира вработените во целокупниот процес.

Менаџерот треба да има увид во целокупната состојба во компанијата и тој ја игра клучната улога во тимот, особено кога станува збор за рано идентификување на некоја стресна ситуација. Во тој контекст, менаџерот треба да обрне внимание на следниве индикатори, зашто тие јасно ја покажуваат состојбата дека во работната средина постои стрес, а такви се:

- перформансите на вработените,
- присутноста на работното место,
- незаинтересираноста и/или посветеноста на работното место,
- агресивното/емоционално/негативно однесување,

- промени во стилот на живеење / употреба на алкохол, дрога и сл.,
- отстапувања и пропусти во дадените рокови за одделни задачи.

Идентификувањето на некој од претходно изложените индикатори кај вработените во определена компанија јасно покажува дека постои стрес на некое/некои/ работно место, а тоа има негативни импликации врз вкупното компаниско работење. Задачата на менаџерот (откако ќе го детектира проблемот) е изнаоѓање начин и средства за надминување на таа ситуација, односно превенирање и амортизирање на стресот кај вработените од имплементацијата на конкретната промена.

Доколку менаџерот не ги предвиди последиците од стресот кај вработените, тогаш компанијата може да претрпи загуби, односно да се јават негативни последици во нејзиното работење, и тоа<sup>48</sup> преку:

- намалување на перформансите и продуктивноста кај вработените,
- лоши деловни одлуки,
- зголемување на грешките, а тоа резултира и со зголемување на поплаките од потрошувачите и губење на нивната лојалност,
- се намалува посветеноста на работата,
- се зголемува бројот на отсуствата од работа/боледувањата,
- се влошуваат меѓучовечките односи и сл.

Доколку стресот не се идентификува и не се амортизира навреме од страна на менаџментот ( или, поконкретно, менаџерот на компанијата), тогаш се можни последици врз целокупното работење на компанијата. Имено, во таков случај, не само што имплементацијата на промената нема успешно да се спроведе, туку напротив компанијата би се довела во многу полоша состојба од пред иницијативата за спроведување промени.

---

<sup>48</sup>Work Related Stress - Information for Managers /Supervisors, Produced by the Health and Safety Department, the University of Edinburgh

## 4.2 Дефинирање на стресот

Што е стрес? Стресот не е заболување.,,Не постои медицински термин наречен стрес и затоа стресот може да се дефинира како состојба на дискомфорт во текот на напорниот работен ден.“<sup>49</sup>Стресот, всушност, голем број теоретичари го дефинираат како вознемиреност и демотивираност. Појавата на стрес кај вработените на краток временски период дури влијае стимулациски, а вработениот станува попродуктивен и алармиран. Значи, како позитивно дејство, стресот може да ги мотивира вработените да прифатат голем број промени и низа нови можности. Но, кај некои од вработените стресот може да дејствува негативно и кај нив да предизвикува лутина, бес, недоверба, повлекување, одбивање и депресија.<sup>50</sup> Според тоа, треба да се прави јасна дистинкција меѓу притисокот /што може да биде позитивен за вработените/ и стресот кога тој притисок станува прекумерен, па од вработениот се бара нешто што дотогаш не го работел или, пак, нема потенцијал и способности, т.е. вештини за да го оствари тоа што од него се бара. Така, доколку стресот е присутен кај вработените во подолг временски период, тогаш станува збор за хроничен стрес, а во тој случај телото е изложено на постојана алертна состојба, којашто може да предизвика сериозни последици врз нивното здравје. Хроничниот стрес предизвикува физички, психолошки и бихејвиористички последици кај вработените, и тоа со различен интензитет и различни карактеристики кај различните индивидуи.

Овде, пак, треба да се нагласи дека не секој стрес е негативен и лош. Имено, психологот Selye, во своите почетни трудови поврзани со стресот, концептуализирал две категории, и тоа: добар, посакуван стрес (eustress); и лош или непосакуван стрес (distress)<sup>51</sup>. Eustress-от е пријатен и продуцира позитивни ефекти врз работењето, како што се, на пример, максимизацијата на аутпутот и зголемување на креативноста кај вработените. Иронично, но без овој позитивен стрес - во форма на стимуланс- животот може да стане контрадикторен, но и стресен. Distress-от, пак, е спротивна состојба од

---

<sup>49</sup>Lauritz B. Holm-Nielsen, Organizational change and stress— Preventing and dealing with stress, 2010

<sup>50</sup>Patricia Russell, Managing the Stress of Workplace Change A Rational-Emotive Group Training Approach, 1999, p2

<sup>51</sup>Elizabeth Kendall, Ph.D., Patricia Murphy, Veronica O’Neill, Samantha Bursnall, Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management Centre, Griffith University, WorkCover Western Australia, 2000, p10

претходната и се јавува кога индивидуата ја губи контролата над стресната ситуација, а тоа најчесто резултира со намалена продуктивност и изгубена креативност во работењето.

Според едно истражување на Kobasa and Maddi, се изведува заклучок дека некои од вработените промената ја прифаќаат добро, а некои не можат да се соочат и прифатат определен вид промена. Оттука, кога промената ќе започне да се имплементира во компанијата, тогаш вработените нужно мораат да си ги поставуваат следниве прашања:

- дали е ова предизвик или закана;
- дали сум оттуѓен или инволвиран;
- дали сум во или надвор од контрола? ... итн.

Оние вработени коишто промената ја детектираат како предизвик за да ги покажат своите способности и вештини, но и да се инволвираат во самиот процес на имплементација, при што би имале контрола на ситуацијата, всушност, ја прифаќаат промената и многу позитивно се однесуваат. За разлика од нив, пак, вработените коишто промените ги перцепираат како закана и се чувствуваат оттуѓени и надвор од контрола во процесот на имплементацијата, реално не ги прифаќаат промените и кај нив оваа состојба предизвикува негативни последици. Според резултатите од истражувањата се смета дека 50% од вработените ја доживуваат промената како закана, се чувствуваат оттуѓени или надвор од контрола, а тоа кај нив доведува до појава на одделни заболувања.

Степенот на стрес, што индивидуата го доживува, главно, зависи од два психолошки механизма што дејствуваат заштитнички, и тоа:

- “Alarm reaction”. Кога индивидуата е соочена со закана, нејзината прва реакција е психолошка возбуда што предизвикува тензија во мускулте, дишењето станува тешко, па се манифестира и забрзана срцева активност. Во оваа состојба индивидуата или се бори и се обидува да се соочи со оваа ситуација, или се препушта на настанатата состојба;

- “Adaptation”. Овој психолошки механизам е состојба на адаптација кон новонастанатата ситуација, односно она што се третираше како закана сега се третира како стимуланс.<sup>52</sup>

Стресот се јавува токму кога овие два механизма не функционираат правилно, односно кога меѓу нив постои определен дисбаланс.

Според истражувачите Stokes и Kite<sup>53</sup>, пак, постојат два традиционални модела на психолошки стрес, и тоа: stimulus-based (стрес заснован на стимуланси и response-based (стрес заснован на реакција/одговор). Стресот заснован на стимуланси, најчесто, се однесува на онаа состојба што е предизвикана од прекумерна работа, тесни временски рокови итн.; а вториот модел тие го објаснуваат со начинот на којшто индивидуата реагира, односно дали тоа е когнитивно или бихејвористички.

Од друга страна, пак, Tepas and Price<sup>54</sup> сметаат дека стресот најчесто е поврзан со следниве концепти: адаптација, анксиозност, возбуда, burn out синдромот, исцрпеност, изложеност, репетитивност, ментална преоптовареност, тензија.

Сох и Griffiths, кога станува збор за стресот, мислат дека не постои консензус околу неговата дефиниција, меѓутоа постојат три различни вида концепции/пристапи, што ја објаснуваат природата на стресот, а тие се:

- “engineering” пристапот- каде што стресот се перцепира како стимуланс што се јавува во средина којашто тоа го бара,
- “physiological“ пристап- каде што дефинирањето на стресот се заснова на физиолошките или биолошките промени што се јавуваат кај индивидуата при појава на стрес,

---

<sup>52</sup> S Michie, causes and Management of Stress at Work, *Occup Environ Med* 2002;59:67–72, Published by group.bmj.com

<sup>53</sup> Stokes, A.F., & Kite, K. (2001). On grasping a nettle and becoming emotional. In P.A. Hancock, & P.A. Desmond (Eds.), *Stress, workload, and fatigue*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum.

<sup>54</sup> Tepas, D.I., & Price, J.M. (2001). What is stress and what is fatigue?. In P.A. Hancock, & P.A. Desmond (Eds.), *Stress, workload, and fatigue*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum.

- „psychological approach by Coxi Griffiths“<sup>55</sup>-каде што стресот не се јавува само како стимуланс или реакција, туку и како динамички процес, што се манифестира кога индивидуата е во интеракција со работната средина.

Овој психолошки пристап, што го актуелизираат Сох и Griffiths, односно ова објаснување на стресот натаму, според Mark и Smith<sup>56</sup>, се смета дека е негова најпопуларна концептуализација, бидејќи останатите два пристапа ги третираат индивидуите како пасивни механизми и, главно, се темелат на стимулансите и реакциите, па не можат да се објаснат когнитивните фактори или факторите што произлегуваат од онаа ситуација што се поврзува со ефикасноста или благосостојбата на индивидуата.

### **4.3 Извори и реакции на стресот кај менаџерите**

Промените коишто се имплементираат во компаниите, секогаш предизвикуваат несигурност кај вработените, а тоа имплицира појава на стрес. Една од важните задачи на менаџерите во ситуациите на транзиција е да им помагаат на вработените за да ги надминат транзициските предизвици во компанијата, и тоа колку што е можно посуптилно. Балансирањето меѓу имплементацијата на промените и реакциите кај вработените секогаш претставува посебен предизвик за менаџерите во компаниите. Всушност, може да се каже дека најтешката задача на менаџерите во нивната работа е соочувањето со големите промени во компаниите и изнаоѓањето начини да им се помогне на вработените при изразувањето на нивните реакции и отпор кон имплементацијата за да се забрза нивната адаптација во новонастанатите услови.

Неодамна, една истражувачка студија од Норвешка имаше објавено резултати од мерењето на интеракциските врски меѓу менаџерите и предизвиканиот стрес (студијата е водена од BI Norwegian Business School). Имено, според студијата, бил мерен стресот кај менаџерите, а притоа се открило дека оние коишто имале позитивен став кон вработените и одржувале добри меѓучовечки односи со нив, всушност, имале и помалку стресни

---

<sup>55</sup>Cox, T., Griffiths, A. & Rial-Gonzalez, E. (2000). Research on Work-Related Stress, Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.

<sup>56</sup>George M. Mark and Andrew P. Smith, Stress models: A review and suggested new direction, 2008, p4

ситуации; но, за разлика од нив, менаџерите што имале нарушени односи со вработените, грубо постапувале со нив и не ги почитувале нивните барања, пак, имале акумулиран стрес .

Менаџерот во процесот на имплементацијата на промените во компанијата треба да биде отпорен кон негативните реакции, упорен и одговорен за целата постапка , а за тоа треба да ги преземе следниве активности:

- да биде внимателен со вработените со кои соработува. Треба постојано да бара нови предизвици што ќе ги зголемат неговите способности и вештини;
- да обрне особено внимание на својата ментална и физичка благосостојба. Поточно, треба да знае како да менаџира со сопствениот стрес, бидејќи (како менаџер) тој е водечки модел за останатите вработени и репер за тоа како треба да изгледа однесувањето во работната средина;
- исто така е потребно секогаш да биде позитивен и рационален. Тој мора да ги збогатува позитивните емоции и да ја зајакнува отпорноста. Негативните изјави/ставови и негативните емоции ја лимитираат и ослабуваат неговата отпорност;
- треба да биде свесен за оние промени што можат да се контролираат и оние што не можат да се контролира. Значи, менаџерот треба да биде фокусиран само на оние промени коишто се во негова моќ, односно оние промени што може да ги контролира;
- тој е прв што треба да ги прифати промените и да се адаптира на нив. За да го постигне тоа мора да ја зголеми сопствената отпорност со креирање реална слика за себе и за средината во којашто работи;
- тоа, пак, ја наметнува потребата тој да направи богата мрежа на лични/персонални односи со вработените, партнерите и другите учесници од бизнис заедницата. Оваа мрежа е многу важна за соодветно соочување со предизвиците и постигнување резултати за реализација на целите на компанијата.



Несигурноста секогаш е присутна кај вработените при имплементацијата на промените. Во моментите на несигурност, моралот и продуктивноста кај вработените се на најниско ниво. Постојат два начина за тоа како менаџерите можат да го зголемат моралот и продуктивноста кај вработените, а такви се следниве:<sup>57</sup>

- персонална инвестиција. Ова е она што ги мотивира луѓето да работат. Менаџерот треба да направи вработените да почувствуваат дека даваат вреден придонес кон развојот на компанијата, но и дека „растат“, т.е. напредуваат на персонално ниво;
- чувство на вредност. Тоа се постигнува преку соодветно вреднување на работата на поединецот од страна на менаџментот.

Менаџерот е одговорен за тоа како вработените ќе се чувствуваат во компанијата и од него зависи дали тие ќе бидат продуктивни и ќе работат врз сопствениот развој, но во истовреме и за растот и развојот на компанијата, односно дали ќе се чувствуваат како составен дел од компанија којашто реално го вреднува нивниот труд и се грижи за нивната општа благосостојба.

#### ***4.4 Последици од предизвиканиот стрес: физички, психолошки, бихејвиористички***

За време на имплементацијата на промените во компаниите некои од вработените гледаат можности и предизвик да го аплицираат своето знаење и вештини, а други пак на тоа гледаат како закана, бидејќи не секогаш сите вработени ги поседуваат способностите коишто се потребни да одговорат на новите барања што ги наметнуваат промените. Дел од вработените со имплементацијата на промените во компанијата можат и да ја сменат својата позиција и да добијат нови работни задачи. Токму затоа, некои од вработените можат да ги манифестираат следниве емоции:<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup>Rory Osborne, Ph.D., Rob Wennerberg, Psy.D., Alice Provost, MFT, *Managing Through Change: A Manual for Managers and Supervisors* The University of Iowa, April 2009

<sup>58</sup> Rory Osborne, Ph.D., Rob Wennerberg, Psy.D., Alice Provost, MFT, *Managing Through Change: A Manual for Managers and Supervisors* The University of Iowa, April 2009, стр.6

Табела 12

Тага	Вина	Анксиозност	Прифаќање
Вработените коишто работат заедно, може да изградат силни конекции, па ако некој ја напушти работата се чувствуваат изгубено	Вработените коишто го задржале своето работно место чувствуваат извесна доза на вина што не се тие кои го загубиле местото	Несигурноста за време на промени кај вработените предизвикува анксиозност и тие најчесто се: лути, тажни и иритирани	Како што вработените ја прифаќаат промената, така се зголемува фокусот и продуктивноста. Менаџерот треба да асистира во процесот кон прифаќање на промените.

Како што веќе беше спомнато дека појавата на стрес кај вработените на подолг временски период може да предизвика сериозни здравствени проблеми, овде уште треба да се напомене дека тие можат да се класифицираат во три групи: физички, психолошки и бихејвиористички, со различни карактеристики.<sup>59</sup>

Табела 13

<i>Физички</i>	<i>Психолошки</i>	<i>Бихејвиористички</i>
Главоболки	Губење на меморијата	Несоница
Тахикардија	Дефокусирање	Губење на апетит
Вртоглавици	Губење правец	Намалување на перформансите
Болки во стомакот	Конфузни мисли	Ниска самодоверба
Гадење	Исцрпеност	Неодлучност
Дијареа	Иритираност	Интровертност
Инфекции	Губење на смислата за хумор	Гнев и агресија

<sup>59</sup>Lauritz B. Holm-Nielsen, Organizational change and stress— Preventing and dealing with stress, Aarhus University, 2010

Хронични заболувања	Плачење	Употреба на стимуланси
Намалување либидо	на Демотивираност	Отсуство од работа

Како што може да се забележи од табелата, последиците од стресот можат сериозно да го нарушат здравјето кај вработените и менаџерите, односно да го променат нивното севкупно функционирање. Наведените последици сериозно го афектираат секојдневното функционирање на индивидуата, а во истовреме и на компанијата во целина. Превенирањето на стресот кај вработените е задача на менаџерот којшто треба континуирано да изнаоѓа техники и модели за негово надминување. Без оглед на тоа што менаџерот е претпоставен на вработените, сепак, тој треба да изгради конекција со нив и морално да ги поддржува низ процесот на промените. Кога менаџерот емоционално е предизвикан од вработените, тогаш е неопходно да ги презема следниве чекори:

- поставување прашања и изразување загриженост за субјектот. Идентификување на негативните ефекти од промените коишто вработениот ги изразува. Вработените треба да имаат чувство дека се прашани за нивните емоции, иако менаџерот не мора да се согласува со нивната перцепција на проблемите поврзани со работењето;
- барање од вработените да ги изразуваат сопствените чувства и внатрешни конфронтации. Некои од вработените се тивки, интровертни и повлечени. Менаџерот е тој којшто треба да извлече од нив одговор како се чувствуваат во однос на промените и да им влее определена сигурност;
- спротивставувањето на вработените станува одбранбена позиција. Ако постои нетрпеливост меѓу менаџерот и вработените, тогаш тие се спротивставуваат, односно користат одбранбен механизам. Оттука, она што менаџерите треба да го направат е, наместо да се расправаат со вработените, да ги послушаат нивните мислења и да воспостават подобри релации со нив;
- менаџерот треба да биде достапен во секое време и инволвиран во процесите. Тој треба да поминува повеќе време со вработените, бидејќи неговата недостапност може да биде протолкувана на најразлични начини. Според тоа,

- за вработените менаџерот треба да биде постојано достапен, отворен за соработка, односно секојдневно да одржува состаноци со теми што ги тангираат вработените. Притоа, треба да ги информира вработените за секој нов проект, што се презема во компанијата, а сè со цел да гради доверба и лојалност;
- обезбедување навремени и релевантни информации. Во секоја од фазите за имплементација на промените менаџерите треба да ги информираат вработените за полесно да се менаџира со стравот од несугурноста. Вработените имаат потреба да ги знаат тековните информации, бидејќи отпорот кај секогаш доаѓа од непознатото;
  - да се биде трпелив. Реакцијата на вработените е индивидуална, па менаџерот (според своја проценка) треба да знае кој може побрзо да го води низ процесот на промената, а кој побавно се однесува. На тој начин се постигнува побезболна адаптација на промените, со помали последици.

Графикон 21Последици од стресот



Имено, на прашањето *какви последици предизвикува стресот кај менаџерите* (како што може да се види од графикон21 ) 51% или повеќе од половина од испитаниците одговориле дека тој генерално предизвикува психолошки проблеми, 41% одговориле дека стресот предизвикува промена во нивното однесување и 8% одговориле дека тој предизвикува физички проблеми.

#### **4.5. Механизми за амортизација на стресот при имплементација на промените**

Пристапот на менаџерите кон вработените во текот на имплементацијата на промените има значајна улога. Најважно е менаџерите да применат некој од моделите при имплементација на некоја промена, а сè со цел етапно да се движат низ промените за предизвиканиот стрес кај вработените, односно менаџерите да се сведе на минимум. Секоја промена не предизвикува стрес, но сепак може да предизвика несигурност, аверзија и демотивираност. Токму затоа, менаџерите се тие што треба да го амортизираат, намалат или елиминираат стресот кај вработените .

##### **5.3.1 Комуникација**

Комуникацијата меѓу менаџерите и вработените е еден од механизмите за амортизација на стресот. Недостатокот од ефективна комуникација со вработените може кај нив да предизвика високо ниво на стрес, а тоа повратно би се одразило врз работењето на компанијата. Но, без разлика дали се работи за индивидуални промени или пак промени на организациско ниво, при комуникацијата со вработените треба да се запазат следниве техники<sup>60</sup>:

- комуникацијата со вработените треба да ја води менаџерот, но претходно да биде остручен за видот на дискусијата;
- на вработените треба да им се образложи зошто се имплементира конкретната промена во компанијата;
- да се објаснат кои се клучните цели на промената и што по имплементацијата менаџерите очекуваат од вработените.

Комуникацијата меѓу менаџерот којшто ја имплементира промената и вработените е многу важен сегмент на секоја успешна имплементација. Вработените во компанијата што ја имплементира промената можат да слушнат различни гласини или шпекулации за тоа што ќе се случува нивната деловна средини ( на пример, каква промена ќе се имплементира, кои се последиците од промените што се воведуваат, кој ќе ја спроведува имплементацијата и сл.), па кај нив може да се јави отпор кон промената

---

<sup>60</sup>Managing change and work-related stress, WorkCover NSW, 2014

уште на самиот почеток, без да ја знаат реалната ситуација за тоа. Оттука, според Nicholas DiFonzo и Prashant Bordia, најдобра солуција (кога ќе се јават такви гласини меѓу вработените или кога ќе се манифестира чувство на несигурност кај нив) е менаџерите навреме и точно да ги информираат за тоа каква промена планираат да имплементираат во компанијата.<sup>61</sup> Меѓутоа, многу често обезбедувањето реални и релевантни информации од сигурни извори е многу тешко, бавно остварливо или дури и невозможно за некои менаџери.

Од друга страна, пак, Richardson и Denton<sup>62</sup> ја акцентираат состојбата на парадоксот при имплементацијата на промените, односно кога постои најмногу стрес во компанијата. Во тој тајминг вработените најмногу посакуваат да бидат информирани, а менаџерите не можат да им ги обезбедат потребните информации, затоа што и самите не ги знаат. Оваа појава е присутна особено кога станува збор за спојувања меѓу 2 или повеќе компании, или некоја друга посуптилна промена во компанијата што, заради нејзината природа, го ограничува давањето информации на вработените, зашто може да се наштети на финалниот исход.

### 5.3.2 Консултација и партиципација

Вработените треба да бидат консултирани за промената на некое основно ниво, бидејќи тие директно се инволвирани во процесот, односно партиципираат во менувањето на постојната деловна состојба. Исто така, менаџерите треба да им ја даваат поддршката на вработените во текот на целиот процес на адаптација. Мотивацијата на вработените за постигнатите резултати кај овој процес треба постојано да биде присутна. Во тој контекст, менаџерите можат да организираат и фокус групи во коишто оние вработени, кои директно се инволвирани во процесот, ќе даваат свои сугестии и решенија за одделните проблеми со коишто се соочуваат при имплементацијата. Поддршката и

---

<sup>61</sup>Nicholas DiFonzo and Prashant Bordia, A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change, *Human Resource Management*, Fall / Winter 1998, Vol. 37, No. 3 & 4, Pp. 295–303 © 1998 John Wiley & Sons, Inc.

<sup>62</sup>Richardson, P., & Denton, D.K. (1996). Communicating change. *Human Resource Management*, 35(2), 203-216.

мотивирањето на вработените ќе помогне да започнат и самите да даваат идеи, да иницираат промени во сопственото работење, да иновираат и да се самопромовираат.

### 5.3.3 Ревизија на улогите

Менаџерите треба да направат ревизија на улогите, односно точно да ги дефинираат задачите и целите на вработените при реализацијата на промените. Притоа, не смее да има конфузија во улогите на вработените или тие да се преклопуваат. Специфична должност на менаџерите е да ги поддржат вработените во совладувањето на новите способности и вештини за да можат поквалитетно да одговорат на новонастанатата ситуација. Особено е важно вработените да имаат самодоверба за извршување на задачите и да знаат што точно се бара од нив. Затоа, пак, менаџерите претходно би требало да ги подготват за тоа, односно да организираат и спроведуваат различни форми на тренинзи, обуки, советувања, работилници итн. Освен во однос на техничката подготвеност на вработените, потребно е менаџерите да им даваат и емоционална поддршка во текот на целокупниот процес на имплементација на промените.

Графикон 22



Според добиените одговори околу веќе познатите механизми за амортизација на стресот при имплементацијата на промените во компаниите (т.е. комуникација, консултација и партиципација и промена на работната позиција), може да се констатира дека на менаџерите најчесто користена алатка им е комуникацијата, така што: 50% од нив ја користеле токму неа ( а тоа може да се забележи и од графиконот<sup>22</sup>), но и консултацијата и партиципацијата се застапени во голем процент ( 47 %) кај испитаните менаџери при имплементацијата на промените во конкретните компании. Особено интересен е податокот што покажува дека само 3% од менаџерите (коишто го одговориле прашалникот) ја менуваат работната позиција, односно не можат да се справат со стресот предизвикан од промените што се имплементираат во компанијата.

Покрај овие три техники за надминување на стресот и полесно соочување со новонастанатите промени, менаџерите можат да го користат и **REBT** (Rational Emotive Behaviour Therapy) за амортизација на стресот и притоа да го употребуваат **ABC** моделот<sup>63</sup>. Таканаречената REBT(Rational Emotive Behaviour Therapy) терапија е заснована на претпоставки дека емоционалните и бихејвиористичките реакции се предизвикани од совесни и несовесни верувања. Оваа терапија им нуди на вработените стратегии и техники што водат кон професионален раст и развој, подобри работни односи, помалку конфликтни ситуации и помалку стрес. При оваа терапија се користи ABC моделот којшто е креиран од психологот д-р Albert Ellis, за справување со потешкотиите, а акронимот значи:

**A—Adversity-** појава на некоја нова ситуација или настан

**B – Belief** – наше верување зошто настанала таа ситуација

**C – Consequence** –емоциите и однесувањата предизвикани од нашите верувања.

Со примена на овој модел менаџерите можат да откријат што е она што предизвикува стрес кај вработените, а сè со цел да го амортизираат или елиминираат. Стресот е апстрактен термин, без материјална егзистенција.

---

<sup>63</sup>Patricia Russell, Managing the Stress of Workplace Change A Rational-Emotive Group Training Approach, 1999



#### **4.6. Теоретски модели (пристапи) за објаснување на стресот кај вработените (Occupational stress)**

Во овој дел ќе се направи преглед на моделите коишто го објаснуваат стресот што се јавува на работното место (Occupational stress). Постојат голем број теории коишто го објаснуваат стресот на работното место, а меѓусебе се разликуваат во однос на перспективите и пристапите, т.е. начинот на којшто вработениот е во интеракција со работната околина. Во голем број истражувања, што конкретно се однесуваат на објаснување на стресот кај вработените, сè повеќе се прифаќа

**Person - Environment Fit пристап.** Моделот го развиле Lewin (1935) и Murray (1938), како производ на нивните ставови за објаснување на стресот. Овој модел е составен од три динамични сегмента, и тоа: P – Person, E - Environment и O – Occupation. Личноста е уникатно човечко суштество, концепирано со определени вештини, атрибути, знаење и искуство, коешто не може да биде изолирано, туку е во постојана интеракција со околината. Околината е место каде што се одвиваат перформансите, а врз неа дејствуваат културни, социјал – економски, физички и социјални фактори, додека пак интеракцијата меѓу овие сегменти го дефинира работниот перформанс. Според тоа, Lewin смета дека персоналните карактеристики кај личностите се во интеракција со работната средина и на тој начин се детерминира промената, а консекветно на тоа и однесувањето, и здравјето кај вработените.<sup>64</sup> Така, според истражувачите, Eulberg, Weekly и Bhagat, се смета дека стресот кај вработените се јавува од недостиг на кореспонденција меѓу карактеристиките на (Person) личноста, односно нејзините способности, вредностите и Environment (работната средина), т.е. понудата и побарувачката. Овој недостиг на кореспонденција резултира со негативни последици, и тоа од психолошка, физиолошка и бихејвиористичка природа што, секако натаму, ќе резултира со предизвикување стрес кај вработените. Според овој модел, клуч за здравјето на вработените е совпаѓањето меѓу нив и работната средина во којашто функционираат, односно поистоветувањето на нивните ставови, способности и вештини со описот на работната позиција (т.е. работната средина да се совпаѓа со

---

<sup>64</sup>Lewin, K. (1951). Field theory in social science; selected theoretical papers. New York: Harper & Row.

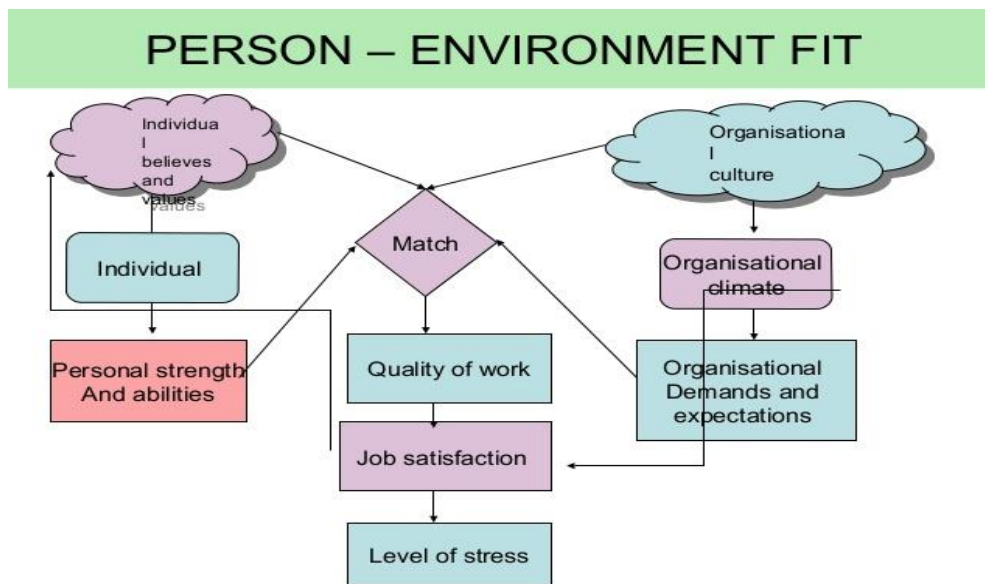
знаењето и вештините на вработените и нивниот потенцијал).<sup>65</sup> Во литературата за објаснување на стресот овој модел, најчесто, е поделен на два сегмента, односно:

а) степенот на усогласување, сличност и кореспонденција меѓу побарувањата на работната позиција и способноста на вработените да одговорат на тие барања, што уште се дефинира како *demands–ability fit*., и

б) степенот на усогласување, сличност и кореспонденција меѓу потребата на индивидуата (вклучувајќи ги физичките и психосоцијалните потреби) и ресурсите достапни за него/неа, што уште се дефинира како *needs–supplies fit*.<sup>66</sup>

Голем број теоретичари го анализираат токму вториот сегмент од Person - Environment Fit пристапот, односно *needs–supplies fit* пристапот, па сметаат дека недостигот на усогласеност меѓу потребите на индивидуата и достапните ресурси резултира со зголемен степен на стрес кај вработените, а со тоа и нарушување на здравјето. Токму тоа е претставено на следната слика.

Слика 10



<sup>65</sup> George M. Mark and Andrew P. Smith, Stress models: A review and suggested new direction.

<sup>66</sup> Philip J. Dewe, Michael P. O’Driscoll, and Cary L. Cooper, Theories of Psychological Stress at Work

Генерално, основен концепт што е содржан во оваа теорија за објаснување на стресот е: што е потребно за да има совпаѓање меѓу она што вработените го сакаат и она што го добиваат од работната позиција, односно совпаѓањето меѓу нивните потенцијали (знаење и вештини) и она што од нив се бара како задача. Секое не согласување креира притисок што резултира со стрес, а тоа имплицира негативни последици врз здравјето на вработените.

Меѓутоа, Lazarus смета дека овој модел, иако е репрезент на прогресивно размислување, сепак, концептот на усогласувањето меѓу индивидуата и околината се третира статички, односно се однесува на една стабилна конекција меѓу вработените и околината, а не на динамички процес на промени и турбуленции.<sup>67</sup> Голем број теоретичари сметаат дека во суштина има многу малку емпириски докази коишто би го поткрепиле овој модел за објаснување на стресот на работното место.

Следен модел што заслужува да се спомене е *Vitamin Model*. Тој е развиен од Peter Warr во 1987 година. Овој врвен психолог, пак, смета дека некои елементи од работењето дејствуваат позитивно врз вработените и имаат позитивен ефект врз нивното ментално здравје. Имено, тој прави аналогија меѓу дејството на витамините, што позитивно влијаат врз здравјето на индивидуата, со некои карактеристики на деловниот процес што исто така позитивно влијаат врз вработените во компанијата. Така, колку нивната доза се зголемува, толку и ефектот се зголемува, но сепак до определена граница, бидејќи потоа стимулацијата престанува и може да се продуцира негативен ефект. Според Peter Warr, пак, постојат 9 витамини или карактеристики што дејствуваат врз психолошкото здравје на вработените, а тие се поделени на две групи, и тоа: 6 витамини или карактеристики, чија премала или преголема „доза“ дејствува негативно врз здравјето на вработените; и 3 други карактеристики. Шесте карактеристики се следниве:<sup>68</sup>

- можност за контрола,
- можност за интерперсонлни релации,

---

<sup>67</sup> Lazarus, R.S. (1991). Psychological Stress in the Workplace. In P.L. Perrewe (Ed.). Handbook on job stress, Journal of Social Behavior and Personality, 6, 1-13.

<sup>68</sup> Dominika Dej, Implications of work stress models for entrepreneurship, Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften

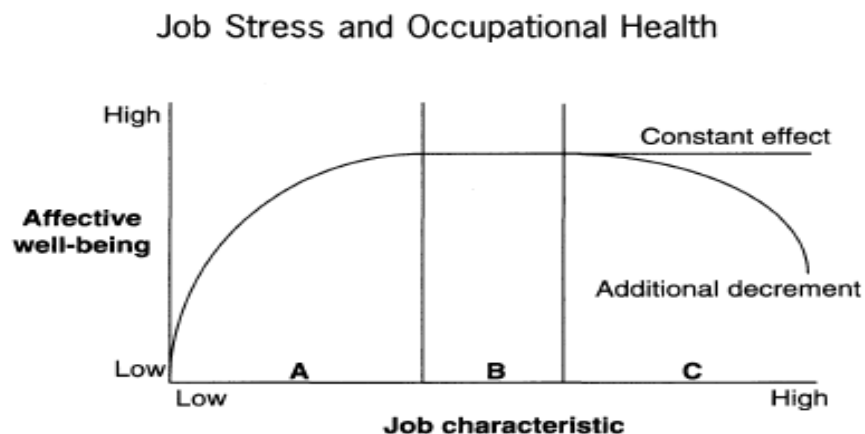
- можност за докажување на вештините што ги поседуваат вработените,
- надворешно генерирани цели,
- разновидност и
- јасна работна околина.

Останатите 3 карактеристики или витамини дејствуваат линеарно врз здравјето на вработените, така што колку „дозата“ е поголема, толку се зголемува нивото на здравје кај вработените. Тие, пак, се следниве карактеристики:

- парична стимулација,
- физичка сигурност,
- ценета социјална позиција.

Според Peter Warr, витамините Ц и А дејствуваат неутрално врз здравјето на човечкото тело, односно немаат некое видливо дејство, но имаат некој константен ефект - constant effect (CE). Меѓутоа, кога за некои од витамините има дефицит или кога се земаат во поголема доза, може да се забележат видливи промени, односно да дојде до појава на хипервитаминоза, а таков е примерот со витамините А и Д, што можат да предизвикаат нарушување на здравјето кај вработените. Оваа состојба, пак, авторот ја нарекува Additional decrement (AD).

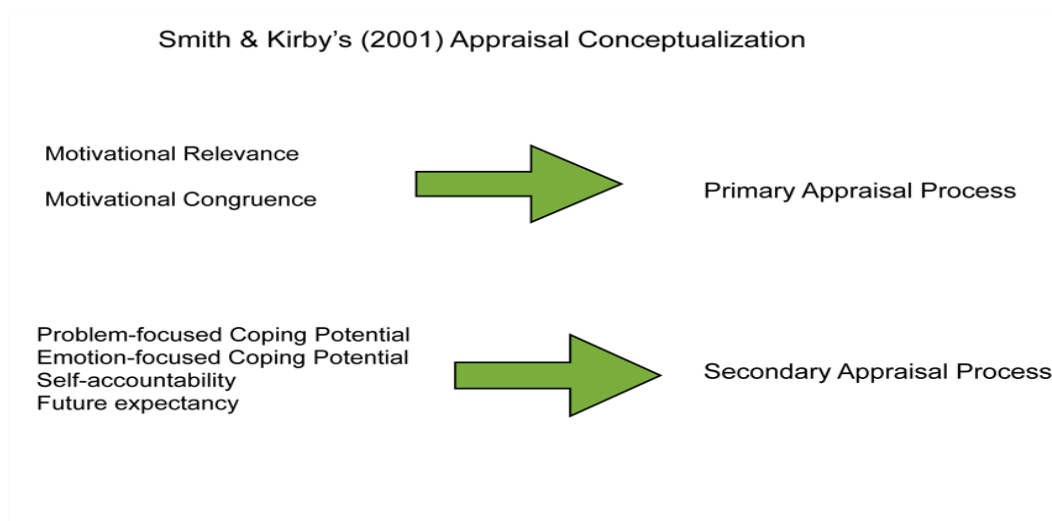
Слика 11



Во неговата студија (Jobs and Job-Holders: Two Sources of Happiness and Unhappiness), <sup>69</sup> Peter Warr детално го опишува дејствувањето на карактеристиките врз работата, односно колку тие придонесуваат вработените да бидат среќни или несреќни.

**Трансакционистичкиот пристап или модел** за објаснување на стресот е меѓу водечките пристапи. Креатор на овој модел за дескрипција на стресот е Lazarus. Овој модел уште се нарекува и cognitive phenomenological модел. Во неговата основа е когнитивната проценка меѓу индивидуата и работната околина. Според овој модел, стресот се дефинира како процес во којшто учествуваат многубројни фактори, и тоа како екстерни, така и интерни, а такви се: карактеристиките, состојбите и однесувањето на поединецот. Стресот се објаснува како производ на интеракцијата меѓу индивидуата и работната околина, а основниот концепт поаѓа од фактот дека стресот претставува субјективна проценка на индивидуата за определени настани, а од тоа зависи како ќе бидат окарактеризирани, односно дали ќе се третираат како предизвик, закана или загуба.<sup>70</sup>

Слика 12



<sup>69</sup>Jobs and Job-Holders: Two Sources of Happiness and Unhappiness, Peter Warr Institute of Work Psychology, University of Sheffield

<sup>70</sup>Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York:Springer, p 2

Во рамките на овој трансакционистичкиот пристап стресот се дефинира како процес, а не како состојба на околината или индивидуата. Најважни компоненти на стресот, според оваа дефиниција, се:

- определени настани или ситуации во надворешната средина,
- карактеристичната субјективна проценка на случувањата,
- промените во психолошкото функционирање,
- физиолошките промени и
- доживувањето на целокупниот процес.<sup>71</sup>

Според Lazarus и Folkman, трансакцијата или интеракцијата се случува меѓу индивидуата и околината, а стресот се јавува кога постои дисбаланс меѓу а) побарувачката и б) ресурсите. Значи, стресот се јавува кога притисокот од околината ги надминува потенцијалите на индивидуата ( можноста за справување со стресот). Постојат два вида проценка на ситуацијата, и тоа: примарна и секундарна проценка. Во примарната проценка Lazarus идентификува три подвидови: загуба- нешто што веќе се случило, закана – нешто што може да се случи во иднина и предизвик – нешто што е поврзано со побарувачката и потенцијалот на индивидуата.<sup>72</sup> Според него, кај секундарната проценка фокусот е во она „што може да се направи околу тоа“, односно кога индивидуата проценува дали има ресурси за да се соочи со стресната ситуација. Lazarus и Folkman развиваат два начина за справување со стресот на работното место, и тоа: проблем – фокус ( кога фокусот е на менаџирањето на проблемот што се јавува) и емоција – фокус (кога фокусот е на контролирањето на емоциите од настанатата ситуација).

Оттука се заклучува дека справувањето со стресот е многу важен фактор за промоцијата на здравјето и превенцијата од болести што можат да се јават кај работникот на работното место, главно, иницирани од надворешните услови.

***General Adaptation Syndrome*** моделот е развиен од Selye, во 1976 год. како реакција или одговор на индивидуата којашто минува низ стрес. Selye го објаснува стресот преку физиологијата и психологијата како основа. Кога хомеостазата на телото е

---

<sup>71</sup> Marija Zotović, stres i posledice stresa: prikaz transakcionističkog teorijskog modela, *Filozofski fakultet u Novom Sadu*

<sup>72</sup> Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: a new synthesis*. London: Free Association.

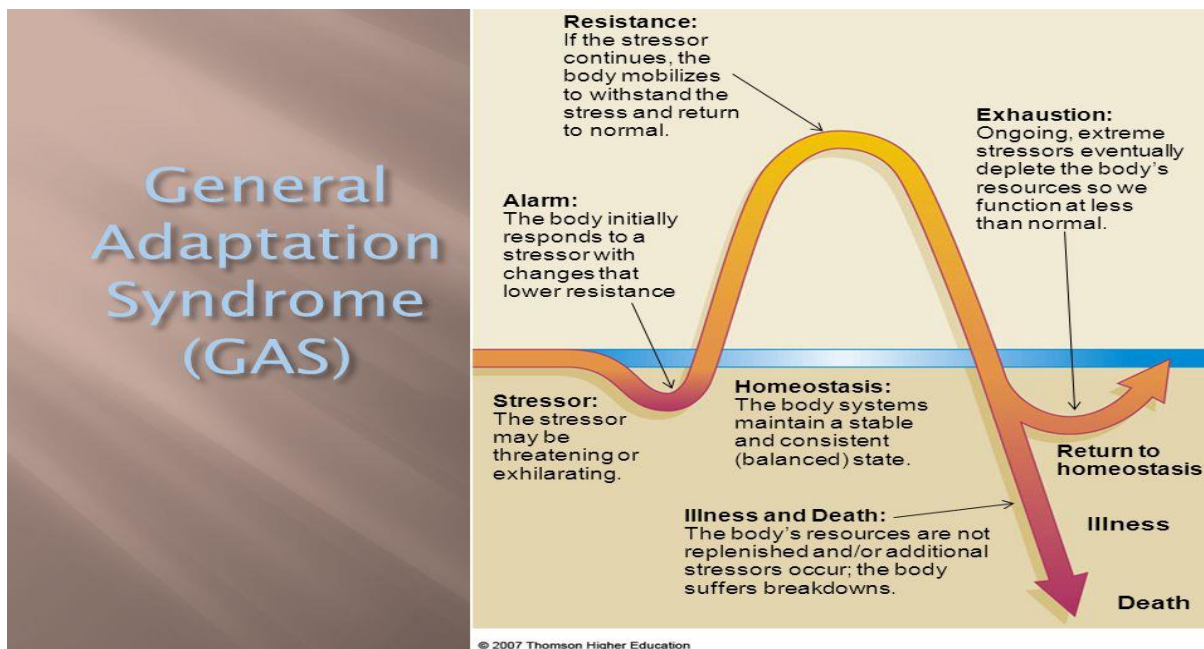
нарушена, односно кога постои некој надворешен стрес - фактор, тогаш телото минува низ три фази, и тоа: аларм, отпор и исцрпеност. Во првата фаза, кога телото се соочува со стрес тоа е во шок состојба, односно хомеостазата е нарушена и телото респондира. Притоа се случуваат физиолошки и психолошки промени (висок притисок, опаѓа тонусот на мускулатурата, опаѓа температурата на телото, се зголемува нивото на шеќерот итн.). Времетраењето на оваа фаза се движи од неколку моменти, па сè до 24 часа, а најмногу зависи од импактот на стрес - факторот и, секако, ранливоста на индивидуата. Фазата на отпор започнува кога телото се адаптира на стресот, при што интензитетот на стресот евидентно се намалува и телото минува во наредната фаза. Фазата на отпор се перцепира како обид да се преживее низ внимателно балансирана употреба на синтоксичните и катасинтоксичните одбранбени механизми за да се воспостави коегзистенција меѓу индивидуата и стресорот.<sup>73</sup> Последната фаза низ којашто минува индивидуата е фазата на исцрпеност. Ако индивидуата не може да се врати во нормалното ниво на отпор (преалармната фаза, фазата на хомеостаза), тогаш телото влегува во фаза на исцрпеност.<sup>74</sup> Оваа фаза е слична со иницијалната алармирачка фаза, меѓутоа високото ниво на отпор телото не може да го издржи долготрајно. Во тој случај, пак, во телото се лачат големи количества кортизол, што резултира со физиолошки, психолошки и бихејвиористички промени кај вработените, а во многу случаи тоа доведува до депресија.

Слика 13

---

<sup>73</sup>Selye, H. (1976c). Forty years of stress research: Principal remaining problems and misconceptions. *CMA Journal*, 115, 53–55.

<sup>74</sup> Virginia Hill Rice, *Theories of Stress and Its Relationship to Health*, p.4



Според Selye, стресорите влијаат врз работниците на различен начин, односно индивидуално. Начинот на којшто една индивидуа респондира кон стресорите е детерминиран од генетските predispozicii, полот, возраста итн. Овој модел подлежи на многу критики, но во оваа прилика нема да бидат споменати.

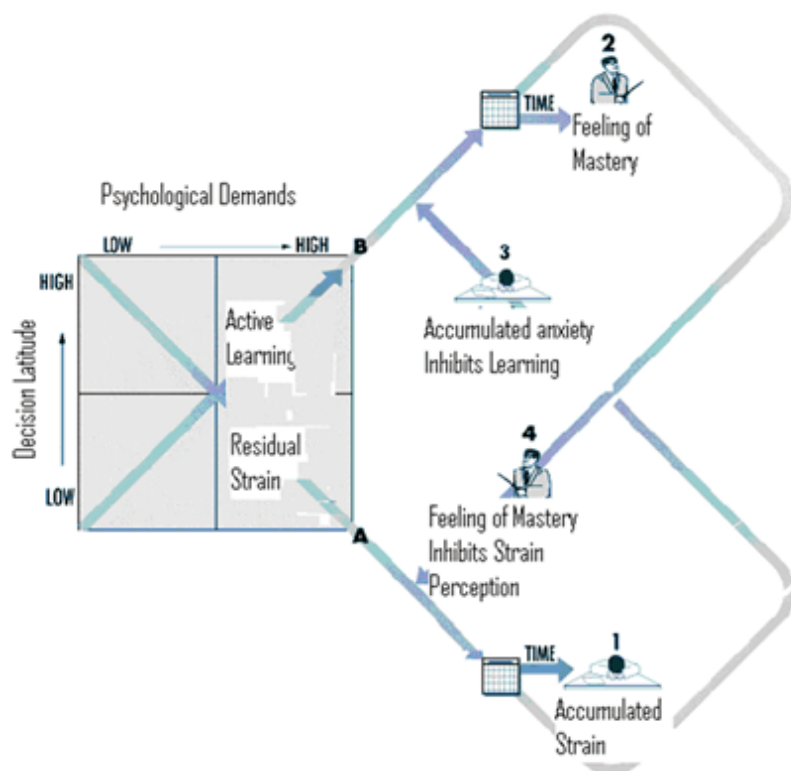
*Demands - Control model* е еден од највлијателните модели за објаснување на стресот на работното место, развиен од Karasek во 1979 година. Моделот дефинира две психосоцијални карактеристики на работата: обемот на работата и контролата. Истражувањата на Karasek покажале дека оние работници коишто се изложени на високо ниво на одговорност или зголемен обем на работа имаат и поголеми шанси за континуиран стрес, а од друга страна ниското ниво на контрола врз работата може да биде причина за појава на анксиозност, депресија, кардиоваскуларни заболувања итн.<sup>75</sup> Најниско ниво на заболувања има кај оние вработени каде што промените се перцепираат како предизвици и кај оние вработени коишто имаат поголема контрола врз работата. Интеракцијата меѓу високото ниво на одговорност, зголемениот обем на работа и намалената контрола на работата предизвикува притисок кај вработените. Меѓутоа, со зголемувањето на контролата врз работата се намалува притисокот врз вработените.

<sup>75</sup>Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24,285-306.



Концептот на овој модел всушност е структуриран на таков начин што фокусот е ставен врз индивидуата, односно човечкиот фактор и како поединецот ја проектира работната средина во којашто опстојува, односно како може да ја промени постојната работна средина. Контролата на индивидуата, во овој случај, го детерминира нивото на притисок што може да се создаде, а натаму да резултира со здравствени последици.

Слика 14



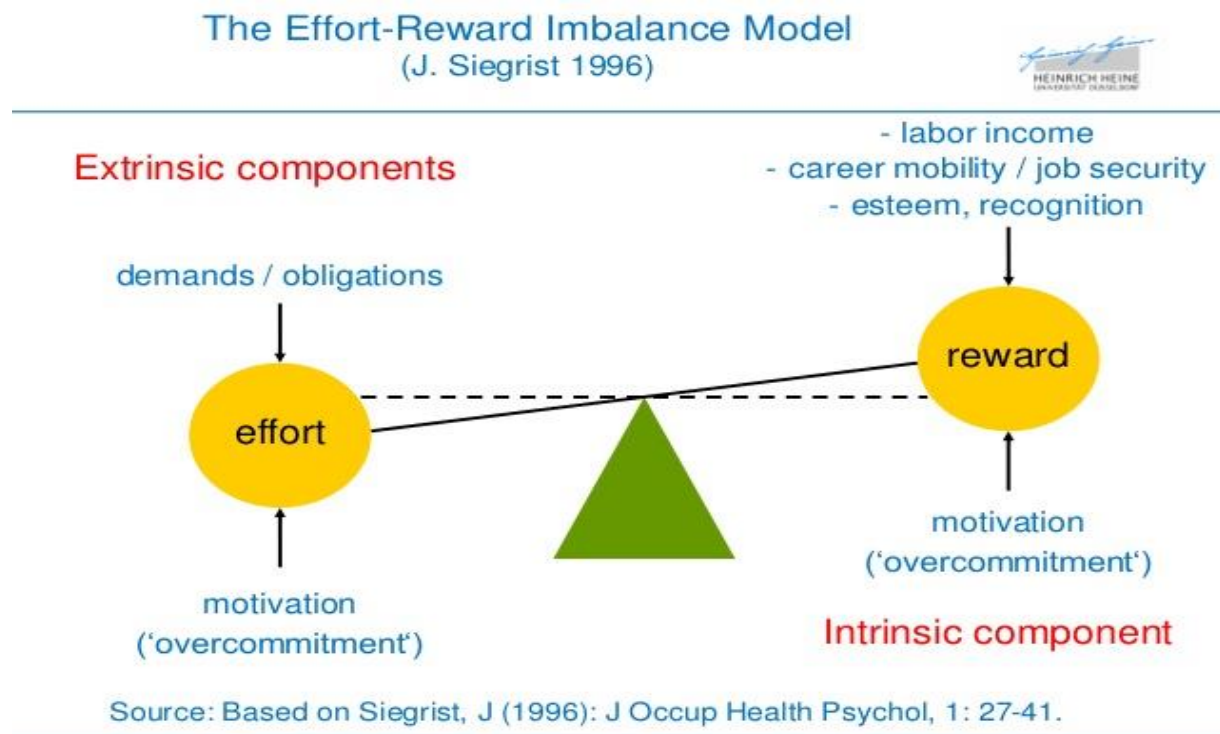
[http://www.worksafe.govt.nz/worksafe/information-guidance/all-guidance-items/morale-distress-and-healthy-work/multipagedocument\\_all\\_pages](http://www.worksafe.govt.nz/worksafe/information-guidance/all-guidance-items/morale-distress-and-healthy-work/multipagedocument_all_pages)

Иако моделот на макро ниво може да предвиди голем број стресни ситуации, сепак, не се земаат предвид индивидуалните разлики во подложноста на стресот, односно истите нивоа на побарувачка и контрола кај две различни индивидуи можат да доведат до различни однесувања и различни здравствени проблеми.<sup>76</sup>

<sup>76</sup>Perrewe, P.L., & Zellars, K.L. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 739-752.

**Effort-Reward imbalance model** накратко ќе биде објаснет, а развиен од Johannes Siegrist. Овој модел има некои заеднички карактеристики со трансакционалните модели, бидејќи фокусот е на субјективната перцепција на работната околина, меѓутоа диференцијата е во тоа што индивидуалните разлики и експликацијата на внатрешните процеси помалку е развиена. Клучниот концепт на Effort-Reward imbalance model е во реципрочитетот, односно напорот што вработениот го вложува на работното место, а треба соодветно да биде награден, зашто во спротивно тоа води кон стресна ситуација.<sup>77</sup> Кога се зборува за награда, пред сè, се мисли на финансиска награда, доверба, подобра позиција и поголема сигурност. Напорот, пак, од друга страна, се состои од две компоненти, и тоа: вроден напор - поттикнат од персоналната мотивација на индивидуата, на пример, потребата за контрола или пренагласената посветеност на работното место; и надворешната мотивација или надворешниот притисок, како што е зголемениот обем на работа.

Слика 15



<sup>77</sup>Peter R. & Siegrist J. (1999). Chronic psychosocial stress at work and cardiovascular disease: the role of effort-reward imbalance, International Journal of Law and Psychiatry, 22, стр. 441-449.

Извор:<https://www.slideshare.net/StatsCommunications/kickoff-meeting-of-the-advisory-group-for-the-oecd-guidelines-for-measuring-the-quality-of-working-environment-johannes-siegrist>

Голем број истражувачи (Siegrist, Peter, Junge, Cremer and SeidelBosma, Peter, Siegrist, & Marmot, Siegrist, Peter, Junge, Cremer and SeidelBosma, Peter, Siegrist, & Marmot) во своите студии укажуваат дека кога индивидуата работи во услови на висок напор, а добива мала награда, тогаш се развиваат голем број кардиваскуларни и др. видови заболувања, за разлика од оние индивидуи кои вложуваат мал напор, а добиваат висока награда.

*Постојат голем број на модели што ја објаснуваат појавата на стрес на работното место и како вработените се справуваат со истиот. Заедничко за моделите е интеракцијата меѓу индивидуата и работната средина. Последиците од стресот на работното место најчесто се нарушувања на здравјето кај вработените, па затоа со наврееното амортизирање на стресот ќе се спречат и последиците кон здравјето на вработените.*

*Во петтиот дел од овој докторски труд најпрвин се објаснети мерните инструменти, односно скалите коишто во светски рамки се користат за мерење на стресот, и тоа во однос на голем број параметри. Потоа се прави анализа на резултатите добиени од длабинското интервју, коешто беше спроведено со менаџерите на реномирани компании во регионот. Натаму следуваат анализи на резултатите по направената факторска анализа на податоците, добиени од оп –line истражувањето, односно стресот измерен со помош на Ликертовата скала во однос на различните променливи. На крај е изготвен еден адаптациски модел за имплицираниот стрес на менаџерите кога промените се фактор, а притоа е креирана и мапа на промените и стресот, исто така, кај менаџерите. Исто така дадени се препораки за намалување на стресот на менаџерите елаборирани и визуелно претставени со дијаграми.*

## **ДЕЛ 5**

### **5.Квантификација на стресот кај менаџерите имплициран од промените**

#### **5.4. Мерење на стресот кај менаџерите во компаниите во Р.Македонија**

Како што и претходно беше акцентирано, промените се клучна карактеристика на современите компании за тие да можат да бидат компетативни и конкурентни на пазарот во којшто се позиционирани и опстојуваат. Промените можат да бидат од различна природа (како што во претходните делови од истражувањето веќе беше објаснето), без оглед на индустријата, односно дејноста во којашто работат компаниите или без оглед на тоа колкав број вработени има во нив. Менаџерите континуирано ги следат промените во светски рамки и ги имплементираат во своите компании, сè со единствена цел поголем раст и профит од работењето. Меѓутоа, имплементацијата на промените е многу комплексна задача и бара посебен напор од менаџерите. Имено, успехот зависи од тоа како ќе биде спроведена секоја промена и кој модел на имплементација ќе биде употребен. Менаџерите се тие коишто, од една страна, ги уживаат корисностите од сопствената позиција, но од друга страна, пак, имаат голема одговорност за секоја своја одлука или постапка. Без оглед каков вид промена имплементираат и на каков начин тоа се прави, целата организација е афектирана од овие процеси, односно сите вработени во компанијата имаат соодветно учество. Значи, при имплементацијата на промените стресот

е присутен не само кај менаџерите, туку и кај останатите вработени во компанијата. Од истражувањето што беше спроведено, а во коешто зедоа учество менаџери од 61 компани во Р.Македонија, со различна големина, број на вработени и од различни индустрии/дејности, беше направено мерење на стресот кај менаџерите, и тоа со помош на Ликертова скала. Квантификацијата на стресот се поврзуваше со неколку параметри, и тоа: стресот и видот на промените што се имплементираат (технолошките промени, промените во правната регулатива, промените во организациската структура, промените во човечките ресурси, промените во бизнис процесите), како и стресот кај менаџерите, односно влијанието на промената врз производите/услугите и маркетинг стратегијата, перформансите- нивната корелација, одлучувањето, перцепцијата и когницијата, групното функционирање, продуктивноста и сл. Да се квантифицира стресот воопшто особено е голем предизвик за многу научници од различни научни области (на пример, економисти, психолози, антрополози итн.). Оттука, овде се наметнуваат повеќе прашања, односно: дали воопшто е возможно тоа да се направи; каква скала да се употреби; дали менталниот стрес може да се измери или, пак, дали од настанатите последици може да се заклучи дека индивидуата била под стрес на работното место... итн.? Очигледно е дека ова е многу комплексна задача, па според тоа секој обид да се направи соодветен приод всушност е индивидуален, т.е. субјективен пристап со специфична перспектива.

### ***5.5. Скали коишто се употребуваат за мерење на стресот- OSI (Occupational Stress Indicator)***

Да се измери немерливото, односно да се квантифицира она што квалитативно се објаснува како дескрипција е предизвикот што се јавува кога се конструираат скалите со коишто се мери стресот. Концептот за стресот на работното место (Occupational Stress) се јавува и станува популарен во последниве 50 години, при што голем број истражувачи се обидуваа да креираат и дизајнираат мерни инструменти за да го квантифицираат стресот. Пристапот при креирањето на овие мерни инструменти бил различен, и тоа : субјективен, односно како одделна индивидуа ја перцепира или прави проекцијата на определена стресна ситуација; потоа, колективен, така што некои ги мерат нивоата на симптомите предизвикани од стресот на работното место кај поголем број вработени ( испитувајќи ги причините за појава на анксиозноста, депресијата, индиферентноста и сл.). Во прилог,

натаму, се дадени одделни такви скали што, преку табеларен приказ, ги претставуваат некои од битните параметри. Оттука се забележува кои истражувачи како ги перцепирале и дијагностицирале димензиите на стресот, правејќи го тоа со помош на прашалници или слични мерни инструменти.

Табела 12

Инструмент/скала	Dimensions	Забелешка
<b>Job Related Tension Index:</b> French and Kahn (1962) and Kahn et al., (1964)	Конфликтни улоги, пренатрупаност со работа, партиципација, меѓучовечки односи	Прашалник со 50 прашања за да се измерат стресорите на работното место
<b>Job Diagnostic Survey (JDS):</b> Hackman and Oldham (1975)	Важност на работните задачи, различност на работните задачи, автономија feedback	Еден од првите обиди за да се дијагностицира мотивацијата и продуктивноста
<b>Job Characteristic Inventory (JCI):</b> Sims et al., (1976)	Автономија на работното место, различност на работните задачи, односи со другите, пријателство и feedback.	Развиен од истражувачите Hackman & Lawler (1971),
<b>Work Environment Scale (WES):</b> Insel & Moos (1974)	Меѓучовечки односи персонален развој и организациска структура	Инспирирана од PE-Fit theory и содржи true/false опции.
<b>Organizational Role Stress (ORS) Scale:</b> Pareek (1983)	Стагнација на работното место, двојни работни позиции, пренатрупаност со работа. Стагнација на работната позиција, двојни задачи, пренатрупаност со работа и изолација на работното место, неадекватна работна позиција итн.	Pareek (1982) ја проширува улогата на стресот Your Feelings About Your Role (YFAYR) скалата и подоцна ја развива ORS скалата. Srivataav (2009) дизајнира адаптирана верзија, именувана како New Organizational Role Stress (NORS)
<b>Perceived Stress Scale (PSS):</b> Cohen, Kamarck and Mermelstein (1983)	Да се детерминира до кој степен кој субјект го прави животот непредвидлив, неконтролиран и пренатрупан	Генерално мерење на перцепиран стрес со прашања што иницираат ниско перцепиран и високо перцепиран стрес
<b>Job Stress Scale:</b> Parker and DeCotiis (1983)	Чувствување на дискомфорт, односно стрес и анксиозност, т.е. мотивација, сатисфакција и посветеност на	Скала фокусирана на организациските промени и стрес поврзан со работната

	работата	позиција
<b>Occupational Stress Inventory (OSInv):</b> Osipow and Spokane (1980; 1987; 1998)	Двосмисленост на работните задачи, справување со вештините итн.	Тие го развиле и ревидирале Occupational Stress Inventory (OSInv) за да ги евалуираат главните категории од PE-Fit променливи
<b>Stress Diagnostic Survey (SDS):</b> Ivancevich and Matteson's (1980; 1976)	Туре А-В начин на однесување типе А-В Работна средина. Лични стрес фактори (non work version of SDS) стрес фактори поврзани со работата (work version of SDS)	Role stress (Kahn et al., 1964) and PE-Fit theory contributed in the development of SDS.
<b>Job Demand &amp; Control Measure:</b> Jackson et al., (1993)	Контрола на време, контрола на методи, одговорност во производството и решавање проблеми.	It covered job characteristics which were prominent to employee well being but for which there were no sufficient assessment measures
<b>Job Content Questionnaire (JCQ):</b> (Karasek et al., 1998).	Пренатрупаност со работа, конфликтни колеги, поддршка од супервизорот, незадоволство од работата итн.	Заснован на Karasek's (1979) Demand-Control model, (JCQ) е дизајниран. Најраспространета алатка за мерење на стресот.
<b>Occupational Stress Indicator (OSInd):</b> (Cooper, Sloan and Williams, 1988)	Контрола на притисокот од работата, притисок од перформансите, задоволство од работата, справување, психосоматски здравствени проблеми	The PE-Fit, Demand-Control and Transactional Process models, guided the development and validation of the OSInd
<b>Generic Job Stress Questionnaire (GJSQ):</b> (Hurrell and McLaney, 1988)	Job demands, job control, role conflicts, workload, skill utilization, job dissatisfaction, psycho-somatic problems, self esteem and social support resources etc.	Influenced by PE-Fit and Demand-Control theory and developed at National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH).
<b>Job Stress Survey (JSS):</b> Spielberger, 1991).	Стресори коишто се поврзани со професијата што индивидуата ја поседува и користи	Based on Police Stress Survey (PSS) and Spielberger's STP model. Later on adapted for high school teachers and refined as JSS.
<b>Work Stress Inventory (WSI):</b> Barone et al., (1988)	Организациски стрес и ризик	Measure stress intensity and stress frequency in a

		different range of job settings.
<b>Pressure Management Indicator (PMI):</b> Williams and Cooper (1998)	Преоптовареност, развој на кариера, работни односи нетрпение, справување со проблеми, задоволство од работата итн.,анксиозност, депресија, физички симптоми и отпор.	PMI is revised version of Occupational Stress Indicator ( <i>OSInd</i> ) by Cooper, Sloan and Williams, 1988) and covers major dimensions of occupational stress in different domains
<b>Perceived Work Characteristics Survey:</b> Haynes et al., (1999)	Автономија и контрола, јасна улога, конфликтни улоги, наметнување на одлуки, поддршка од лидерот, професионален компромис и feedback.	Based on a large scale cross-sectional survey and the instruments contains items mostly based on previously developed scales
<b>The General Nordic Questionnaire:</b> (Lindstrom et al., 2000)	Контрола на работата, побарувачка, големи очекувања, лидерство, посветеност на компанијата, социјална интеракција	Може да се користи како метод за истражување или прашалник во менаџментот со промени
<b>Stress in General (SIG) scale:</b> Stanton et al. (2001) & <b>(SIG Revised version):</b> Yankelevich et al., (2011)	Стрес на работното место стрес од притисокот на работното место/ на пр. анксиозност и намера да се напушти работното место/	A self report measure to measure perceived job stress based on Lazarus and Folkman's (1984) definition of stress
<b>HSE(Health and Safety Executive) Indicator Tool:</b> Cousins et al., (2004)	Побарувачка, контрола, работни односи, менаџерска и лична поддршка, улога и промена	Based on research regarding "Management Standards' on work-related stress in UK"
<b>Swedish Demand-Control-Support Questionnaire (DCSQ) :</b> Sanne et al., (2005).	Психолошки потреби, социјална поддршка и широчина во донесувањето на одлуките	DCSQ is a shorter and modified version of Karasek's Job Content Questionnaire (JCQ: Karasek et al., 1998)
<b>Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II):</b> Pejtersen et al., (2010)	Правда, доверба, семејни конфликти на работа, социјална инклузивност, стрес, burnout, несоница и депресија	Revised version of COPSOQ I, tested on Danish employees.

Извор:<sup>78</sup>

<sup>78</sup>Syed Gohar Abbas ,Asmaa Farah, Cansu Apkinar-Sposito, Measuring the Immeasurable! An Overview of Stress & Strain Measuring Instruments



Од овој табеларен приказ може да се констатира дека постојат голем број скали коишто ги мерат проблемите или состојбите поврзани со индивидуата и нејзиното однесување на работното место. Значи, постојат голем број скали коишто мерат различни состојби на стрес, и тоа како последица на: преоптовареноста со работа, меѓучовечките односи, персоналниот карьерен развој, преоптовареноста со различни типови задачи, дискомфорт, анксиозност, одговорност, незадоволство, притисок на работното место, психосоматски проблеми, организациски стрес и ризик итн. Она што е заедничко за сите мерни скали е тоа што тие, главно, го мерат стресот и дисконфорот(вознемиреноста) на работното место кај вработените и тоа во однос на различни параметри. Меѓутоа голем број од овие скали се обемни, односно концепирани се од голем број на прашања (некои скали содржат и 100 прашања), па затоа да се води вакво истражување е обемна задача, којашто бара многу ресурси, како човечки така и финансиски.

### ***5.6.Анализа од истражувањето на стресот кај менаџерите, предизвикан од имплементацијата на промените***

Во рамките на предвидената методологија за спроведување на истражувањата, а во врска со анализираната проблематика, беше спроведено испитување на мислењата на менаџерите од случајно избраните компании во однос на промените што се имплементираат во Р.Македонија, односно нивните ставови околу квантификацијата на стресот според веќе наведените параметри. Меѓутоа, за поексплицитно презентирање на состојбите, во овој дел, пак, се дадени и добиените резултати од длабинското интервју, што беше спроведено со неколку познати менаџери на врвни македонски компании. Целта на овој сегмент е да се доближи претставата за мапирањето на промените во компаниите од Р.Македонија, но и да се види квантификацијата на стресот што бил имплициран токму во тие компании. Интервјуто беше спроведено со помош на претходно структурирани прашања, но секако соговорниците имаа право да навлезат во подетални објаснувања за проблематиката со којашто се соочуваат во текот на нивното работење.

Направени се неколку интервјуа со менаџери на реномирани компании во Р.Македонија и тоа со различна големина и различни дејности и индустрии..(некои од компаниите ќе бидат спомнати, но некои сакат да останат анонимни). Беа направени интервјуа со менаџери од дрвната, текстилната, градежната индустрија, банкарските услуги итн. Во

текстилната индустрија каде што компаниите се големи, менаџерите најчести промени коишто ги имплементираат се менување опрема и барање на нови пазари. Промените се од интерна природа, а ги имплементираат брзо. Промените им се секогаш планирани, најчесто се однесуваат на некој процес во производството, за коишто вработените претходно се информирани и имаат време за адаптација. Менаџерите секогаш работат со вработените и прифаќаат сугестии за некои процеси. Кај менаџерите промените најчесто предизвикуваат психолошки проблеми и им се намалува продуктивноста. Имплементацијата на било какви промени во компанијата предизвикуваат стрес кај менаџерите. Најголем проблем којшто го има оваа индустрија е вработувањето на квалитетен кадар. Обично во оваа индустрија се вработуваат неквалификувани работници, коишто треба да поминат низ низа обуки и тренинзи за да имаат некакво искуство, а потоа најчесто го напуштаат работното место. Тоа континуирано се повторува и компаниите постојано се соочуваат со недостиг на кадар.

Во банкарскиот сектор најчесто се имплементираат нови технологии и се бараат нови пазари. Промените коишто ги имплементираат се интерни, а менаџерите ги имплементираат брзо, а се планирани и од стратегиска природа, коишто се имплементираат на цела организација. Целта на компаниите е да креираат високо дистрибутивни компании и да имаат добра колаборација во интерната комуникација. Стресот има влијание врз менаџерите, при имплементацијата на промените и има бихејвористички последици, меѓутоа сепак тоа е прифатлив стрес за нив. Менаџерите на банките секогаш се спремни за имплементација и прифаќање на некоја од идеите што ја имаат вработените, соочувајќи се секојдневното функционирање. Во работењето постојано се иновативни па така во овој контекст ќе ја спомнам Охридска банка. Во 2015 година иновацијата и натпреварувачкиот дух на вработените им се поттикнати преку воведувањето на интерниот натпревар за иновации - *Кликер ОБСГ 2015*.

### *5.7 Стресот кај менаџерите и видот на промените*

Откако беше финализирано мапирањето на промените во компаниите според нивната големина, односно индустријата и дејноста во којашто тие функционираат, во оваа глава

се изврши своевиден спој на промените со стресот, а тоа беше и основната цел на овој докторски труд. Имено, овде се изнесуваат резултатите од направеното истражување што се однесуваат на квантификацијата на стресот versus промените што се имплементираат. Во претходното елаборирање беа презентирани скалите коишто се користат за мерење на стресот кај вработените, и тоа според најразличните параметри. Исто така, се прикажуваат и резултатите од анализата на податоците добиени преку истражувањето, а што се однесуваат на стресот предизвикан кај менаџерите, пред сè, од : технолошките промени, потоа промените во правната регулатива, промените во организациската структура, човечките ресурси, трансформирањето на бизнис процесите, промените кај производите и/ или услугите и маркетинг стратегијата на компанијата, но и менувањето на перформасите, одлучувањето , перцепцијата и когницијата, импактот врз продуктивноста итн. За оваа цел, пак, се нуди дескриптивна анализа на податоците во однос на квалитативните одговори, а исто така и факторска анализа на променливите, што беа индикативни за истражувањето.

Визуелно, пак, стресот како последица на различните променливи може да се види и од следната слика \_.

Слика \_ Стресот како последица на различните променливи

Графикон 23



Покрај дескриптивната статистика за испитување на оваа проблематика е применета и факторска анализа на резултатите во SPSS. Факторската анализа е еден од методите на повеќедимензионалната анализа, чија основна задача е редуцирање на варијабилите и објаснување на нивната меѓусебна поврзаност. Податоците, што се презентирани, всушност, беа собрани преку прашалникот што беше доставен до 61 испитаник, односно менаџер. Податоците беа мерени со помош на Ликертовата скала од 1 до 7.

Имено, со помош на Ликертовата скала се изврши квантификација на стресот во однос на различните променливи што беа идентификувани како најважни за проблематиката што се истражуваше, а табеларно тие се прикажани на табела \_\_. Ликертовата скала е со 7 градации.

Табела 12 Ликертова скала

ликертова скала	1	2	3	4	5	6	7
-----------------	---	---	---	---	---	---	---

Значење: (1- нема никакво влијание, 2 - има многу мало влијание, 3- има незначително влијание, 4- има влијание, 5- има значително влијание, 6 – има големо влијание, 7 – радикално дејствува врз истражуваната променлива)

ликертова скала	1	2	3	4	5	6	7
<b>технолошките промени (апсолутни вредности)</b>	8	5	12	11	13	6	6
<b>Во % (релативни вредности)</b>	13%	8%	20%	18%	21%	10%	10%
<b>промените во правната регулатива (апсолутни вредности)</b>	5	6	10	16	7	6	11
<b>Во % (релативни вредности)</b>	8%	10%	16%	26%	11%	10%	18%
<b>промените во организациската структура (апсолутни вредности)</b>	7	6	6	15	10	5	12
<b>Во % (релативни вредности)</b>	11%	10%	10%	25%	16%	8%	20%
<b>промените во човечките ресурси (апсолутни вредности)</b>	6	7	11	7	17	6	7
<b>Во % (релативни вредности)</b>	10%	11%	18%	11%	28%	10%	11%
<b>промена на бизнис процесите (апсолутни вредности)</b>	7	7	17	8	13	4	4
<b>Во % (релативни вредности)</b>	11%	11%	28%	13%	21%	7%	7%
<b>промените на продуктите и маркетинг стратегија (апсолутни вредности)</b>	8	11	12	16	4	5	5
<b>Во % (релативни вредности)</b>	13%	18%	20%	26%	7%	8%	8%
<b>донесување одлуки (апсолутни вредности)</b>	10	7	12	14	11	4	3
<b>Во % (релативни вредности)</b>	16%	11%	20%	23%	18%	7%	5%
<b>Перцепцијата (апсолутни вредности)</b>	8	12	10	10	13	4	4
<b>Во % (релативни вредности)</b>	13%	20%	16%	16%	21%	7%	7%
<b>Когницијата (апсолутни вредности)</b>	8	13	8	13	7	4	8
<b>Во % (релативни вредности)</b>	13%	21%	13%	21%	11%	7%	13%
<b>групното функционирање (апсолутни вредности)</b>	3	7	13	14	16	6	2
<b>Во % (релативни вредности)</b>	5%	11%	21%	23%	26%	10%	3%

<b>Продуктивноста (апсолутни вредности)</b>	11	5	7	10	16	5	7
<b>Во % (релативни вредности)</b>	18%	8%	11%	16%	26%	8%	11%

Според тоа, може да се заклучи дека постојат 11 варијабилни коишто беа истражувани во однос на појавата на стресот кај менаџерите во компаниите. Дескриптивната статистика помогна да се прикаже (објасни) значењето, девијациите и анализата на процентите застапеност на променливите коишто влијаат за појава на стресот кај вработените, вклучително и менаџерите.

Слика \_ Дескриптивна статистика

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
14. Дали стресот кај вас е во корелација со: А) Донесувањето на одлуки и во која мера	3.54	1.689	61
Б) перцепцијата	3.59	1.755	61
В) когницијата	3.69	1.920	61
Г) групно функционирање	3.80	1.730	61
Д) продуктивноста на компанијата	3.95	1.936	61
15. Колку стресот го предизвикуваат наведените промениА) Стресот и технолошките промени	3.95	1.802	61
Б) Стресот и промените во правната регулатива	4.25	1.850	61
В) Стресот и промените во организациската структура	4.28	1.942	61
Г) Стресот и промените во човечките ресурси	4.11	1.808	61
Д) Стресот и промена на бизнис процесите	3.74	1.721	61
Ѓ) Стресот и промените на продуктите и маркетинг стратегија	3.52	1.747	61

Од табелата може да се извлечат одделни сознанија според дадените одговори на менаџерите, а коишто се поврзани со стресот. Според влијанието на различните варијабилни може да се заклучи дека: нивото на стрес најмногу се зголемува при имплементација на **промените во организациската структура** (4.28), потоа нивото на стрес значително се зголемува при имплементација на **нови закони и регулативи** во рамките на работењето на

компанијата (4.25), но и при *промени во човечките ресурси* (4.11). Менаџерите најмалку стрес чувствуваат при *менувањето на маркетинг стратегијата и воведувањето нови производи/ услуги* (3.52). **Најголем варијабилитет** во одговорите на менаџерите има во однос на нивниот став околу промените во организациската структура, продуктивноста во компанијата и когницијата. **Најмал варијабилитет** во одговорите на менаџерите, односно тие најмногу се согласуваат со влијанието на стресот при донесувањето на одлуките што се од стратегиски карактер за компаниите, но исто така и нивото на стрес при имплементацијата на одделни нови бизнис процеси.

На следната табела е дадена корелациска матрица, којашто ги содржи коефициентите на едноставната линеарна корелација на секој пар варијабилитет, што е основа за реализација на факторската анализа. Еден од условите за примена на факторската анализа е поврзаноста меѓу варијабилитетите. Од табелата може да се види дека постои висока позитивна корелација меѓу испитуваните варијабилитет, и тоа кај : перцепцијата и донесувањето одлуки во однос на нивото на стрес; когницијата и перцепцијата во однос на нивото на стрес; како и промените во човечките ресурси; промените во бизнис процесите и нивото на стрес. Голем број од вредностите се поголеми од 0.3, па токму затоа тие се земени предвид во натамошната обработка. Од корелациската матрица може да се забележи дека кај некои варијабилитет се јавува и негативна корелација.

Correlation Matrix<sup>a</sup>

14. Дали стресот кај вас е во корелација со: А) Донеувањето на одлжките и во која мера	14. Дали стресот кај вас е во корелација со: А) Донеувањето на одлжките и во која мера	Б) перцепцијата	В) конципијата	Г) групно функционирање	Д) продуктивноста на компанијата	15. Колку стресот го предизвикуваат наведените промениА) Стресот и технолошките промени	Б) Стресот и промените во правната регулатива	В) Стресот и промените во организациската структура	Г) Стресот и промените во човечките ресурси	Д) Стресот и промена на бизнис процесите	Г) Стресот и промените на продажбите и маркетинг стратегија
Correlation	1.000	.706	.798	-.066	.559	.584	.186	.477	.274	.376	.337
Б) перцепцијата	.706	1.000	.842	-.065	.539	.621	.216	.621	.377	.383	.403
В) конципијата	.798	.842	1.000	.021	.615	.603	.336	.592	.390	.454	.427
Г) групно функционирање	-.066	-.065	.021	1.000	-.028	-.276	-.084	-.231	-.121	-.141	-.114
Д) продуктивноста на компанијата	.559	.539	.615	-.028	1.000	.668	.343	.647	.525	.631	.614
15. Колку стресот го предизвикуваат наведените промениА) Стресот и технолошките промени	.584	.621	.603	-.276	.668	1.000	.274	.695	.667	.657	.628
Б) Стресот и промените во правната регулатива	.186	.216	.336	-.084	.343	.274	1.000	.449	.539	.507	.367
В) Стресот и промените во организациската структура	.477	.621	.592	-.231	.647	.695	.449	1.000	.707	.700	.703
Г) Стресот и промените во човечките ресурси	.274	.377	.390	-.121	.525	.667	.539	.707	1.000	.749	.709
Д) Стресот и промена на бизнис процесите	.376	.383	.454	-.141	.631	.657	.507	.700	.749	1.000	.806
Г) Стресот и промените на продажбите и маркетинг стратегија	.337	.403	.427	-.114	.614	.628	.367	.703	.709	.806	1.000

a. Determinant = .000



Табела \_ КМО и Бартлет тест

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.865
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	473.037
	df	55
	Sig.	.000

Исто така, вредноста на Kaiser-Meyer-Olkin е критериум според којшто може да се утврди дали факторската анализа е погодна за испитување на податоците со којшто се располага. Поточно, ако вредноста на оваа мерка е помала од 0.5, тогаш корелациската матрица не е погодна за факторска анализа. На табела \_ се гледа дека вредноста е 0.865, а тоа значи дека вредноста е поголема од 0.5, па може да се констатира дека податоците се погодни за примена на факторската анализа.

Табела \_

**Communalities**

	Initial	Extraction
14. Дали стресот кај вас е во корелација со: А) Донесувањето на одлуки и во која мера	1.000	.811
Б) перцепцијата	1.000	.824
В) когницијата	1.000	.882
Г) групно функционирање	1.000	.949
Д) продуктивноста на компанијата	1.000	.666
15. Колку стресот го предизвикуваат наведените промениА) Стресот и технолошките промени	1.000	.772
Б) Стресот и промените во правната регулатива	1.000	.474
В) Стресот и промените во организациската структура	1.000	.778
Г) Стресот и промените во човечките ресурси	1.000	.804
Д) Стресот и промена на бизнис процесите	1.000	.825
Ѓ) Стресот и промените на продуктите и маркетинг стратегија	1.000	.747

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Од табелата \_ може да се детектира дека вредностите на варијабилите се високи и нема потреба да се прави исклучување на која било променлива. Наредната табела \_ ги претставува генералните/тоталните/ и комулативните/збирните/ варијации.

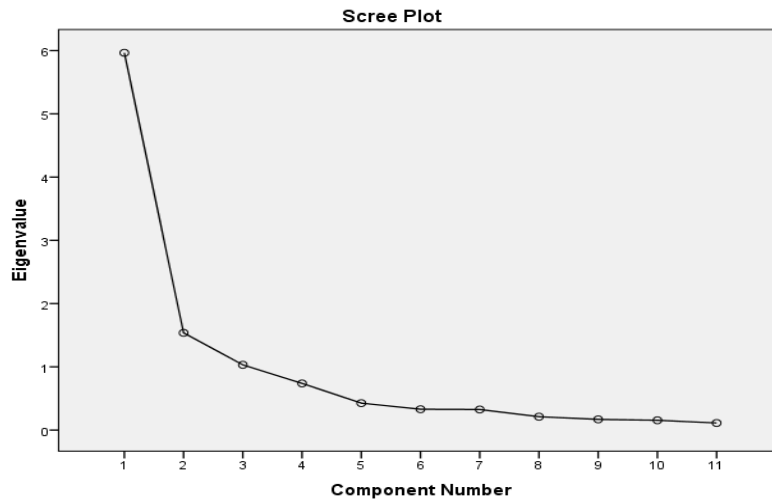
**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.965	54.228	54.228	5.965	54.228	54.228
2	1.537	13.971	68.199	1.537	13.971	68.199
3	1.032	9.379	77.578	1.032	9.379	77.578
4	.738	6.706	84.284			
5	.426	3.874	88.158			
6	.329	2.995	91.153			
7	.325	2.952	94.105			
8	.211	1.921	96.026			
9	.170	1.541	97.567			
10	.155	1.411	98.978			
11	.112	1.022	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Со методот на екстракција се издвојуваат факторите со највисока вредност повисока од 1. Како што може да се види, во овој случај, се екстрахират три фактора, и тоа со вредности: 5.965 – фактор 1, 1.537 – фактор 2 и 1.032 – фактор 3. Од табелата може да се заклучи дека процентот на варијансата, што е објаснет со трите фактора е 77.578%. Овие фактори што се извлечени, а визуелно можат да се видат на слика \_ каде што, преку Cattellijev дијаграм (scree plot), се прикажани сите 11 варијабилни, од каде што се гледа прекршувањето на трите фактора.

Слика \_ Прекршување на трите фактора



Анализирајќи ги податоците во Component matrix (табела \_) се утврдува важноста на секоја варијабилна во однос на екстрахираните фактори и факторското оптоварување. Од табелата може да се заклучи дека првиот фактор е дефиниран од следниве варијабилни:

### **1-фактор** го сочинуваат варијабилите

- промените во организациската структура (0.869),
- технолошките промени (0.850),
- промена на бизнис процесите (0.822),
- продуктивноста (0.804),
- нов производ и маркетинг стратегија (7.91),
- промените во чевечките ресурси (0.776),
- правната регулатива(0.522);

### **2- фактор** го сочинуваат варијабилите

- донесувањето на одлуките (0.578),
- перцепцијата (0.516),
- когницијата (0.515);

### **3- фактор** го сочинуваат варијабилите

- организациското однесување(0.924).

Слика \_Матрични компоненти

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
В) Стресот и промените во организациската структура	.869	-.127	-.078
15. Колку стресот го предизвикуваат наведените промениА) Стресот и технолошките промени	.850	.022	-.223
Д) Стресот и промена на бизнис процесите	.822	-.374	.102
Д) продуктивноста на компанијата	.804	.078	.119
Ѓ) Стресот и промените на продуктите и маркетинг стратегија	.791	-.338	.089
В) когницијата	.781	.515	.079
Г) Стресот и промените во човечките ресурси	.776	-.435	.109
Б) перцепцијата	.744	.516	-.068
14. Дали стресот кај вас е во корелација со: А) Донесувањето на одлуки и во која мера	.686	.578	-.078
Б) Стресот и промените во правната регулатива	.522	-.375	.247
Г) групно функционирање	-.177	.253	.924

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Бидејќи оптоварувањето на првиот фактор е големо се прави ротација на факторите, и тоа со методот на varimax, при што ќе се промени односот меѓу варијабилите и факторите. На овој начин, како што може да се забележи, се променуваат варијабилите што ги сочинуваат факторите, освен кај третиот фактор, така што јасно се гледа дека првиот фактор е со високо факторско оптоварување, односно со поголем број варијабилни, за разлика од останатите фактори. Така,

**1-фактор** сега го сочинуваат следниве варијабилни:

- промените во чевечките ресурси (0.872),
- промена на бизнис процесите (0.865),
- нов производ и маркетинг стратегија (0.817),
- промените во организациската структура (0.700),
- правната регулатива (0.681);

**2- фактор** го сочинуваат варијаблите

- когницијата (0.897),
- донесувањето на одлуките (0.892)
- перцепцијата (0.883),
- технолошките промени (0.599),
- продуктивноста (0.584); а

**3- фактор** го сочинува варијабилата

- организациско однесување(9.72).

Слика\_.Ротирање на матричните компоненти

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
14. Дали стресот кај вас е во корелација со: А) Донесувањето на одлуки и во која мера	.118	.892	-.040
Б) перцепцијата	.203	.883	-.052
В) когницијата	.266	.897	.086
Г) групно функционирање	-.066	.000	.972
Д) продуктивноста на компанијата	.570	.584	.027
15. Колку стресот го предизвикуваат наведените промениА) Стресот и технолошките промени	.556	.599	-.323
Б) Стресот и промените во правната регулатива	.681	.050	.089
В) Стресот и промените во организациската структура	.700	.490	-.218
Г) Стресот и промените во човечките ресурси	.872	.186	-.091
Д) Стресот и промена на бизнис процесите	.865	.262	-.091
Г) Стресот и промените на продуктите и маркетинг стратегија	.817	.269	-.092

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

### 5.7.1 Стресот и технолошките промени

Имплементацијата на новите технологии во компаниите, без разлика дали се работи за технологии во производството или, пак, за имплементација на некој нова софтверска програма, е континуиран процес, што е карактеристичен за конкурентните компании. Имплементацијата на овие промени предизвикува стрес кај менаџерите, но и кај вработените во компаниите, без оглед на големината на испитуваната компанија. Технологијата го конектира светот, но ја дисконектира хуманоста. Овој стрес голем број теоретичари уште го нарекуваат *технострес*, а самиот термин опфаќа поширок дијапазон од различни дефинирања, според тоа од

кој аспект тој се третира. Клиничкиот психолог Craig Brod (1984)<sup>79</sup> ја дизајнира кованицата *технострес* како поим којшто ја објаснува интеракцијата на индивидуата со новата технологија. Друг автор, пак, техностресот смета дека е појава на психолошко нарушување кога индивидуата се соочува со употреба на некоја нова технологија.<sup>80</sup> Техностресот може да се манифестира на повеќе начини, и тоа како: конфузија, страв, технофобија или појава со психолошки симптоми ( на пример анксиозноста и сл.). Последиците од стресот предизвикан од технолошките промени можат да бидат многубројни, со различен интензитет и траење. Техностресот, значи, е креиран од технологијата и е претставува болест на современото живеење. Имено, луѓето секојдневно се соочуваат со одделни симптоми на стрес, главно, како последица на новата технологија (смарт телефоните, новите уреди во домаќинството или работното место, компјутерите и слично). Техностресот постои и во компаниите во Р.Македонија, а за тоа сведочат податоците што беа добиени преку истражувањето, но и соодветните резултати, што произлегоа од извршените анализи.

Од приложената табела 13 , како и од мапата број можеше да се квантифицира стресот во споредба со технолошките промени, а оттука произлегоа и одделни многу интересни заклучоци. Имено, тоа што може да се забележи и од прикажаните резултати на следната табела.

Стресот имплициран од имплементацијата на технолошките промени (апсолутни вредности)	8	5	12	11	13	6	6
Во % (релативни вредности)	13%	8%	20%	18%	21%	10%	10%

Така, стресот имплициран од имплементацијата на технолошките промени, според приказот, најголеми вредности има во средината на Ликертовата скала, односно најголем

<sup>79</sup>Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Reading: Addison-Wesley. П 15

<sup>80</sup>TECHNOSTRESS EFFECTS ON TECHNOLOGY, JOSEPH W. TACY, The University of Texas at Tyler , 2015, п13

број од компаниите одговориле дека имплементацијата на технолошките промени има влијание, но тоа не е ниту занемарливо, ниту пак екстремно радикално, меѓутоа доволно за да предизвика стрес и стресни ситуација и кај менаџерите, и кај другите вработени. Имено, дури со 20 % проценти од компаниите одговориле дека имплементацијата на технолошките промени има стресно влијание, со 10% се изјасниле дека тоа има големо влијание врз вработените, а другите 10% мислат дека радикално се имплицира стрес при имплементацијата на промените.

*За подоцна да се направи адаптацискиот модел за амортизација на стресот, во овој сегмент ќе бидат дефинирани одделни вредности, коишто се значајни за реализирање на целта на ова истражување. Поточно, ќе се земат предвид трите најголеми вредности од Ликертовата скала, зашто поголем број од компаниите се фокусирале во нивните одговори токму на тие прашања.*

Ако Q1- (A3=20%, B4>18%,B5=21%)Q1- на прашањето колкав стрес предизвикува имплементацијата на технолошките промени, тогаш A3 – А, Б, В ( е една од трите вредности), при што 3 има незначително влијание врз истражуваната проблематика; 4 - има влијание врз истражуваната проблематика; и 5- има значително влијание врз истражуваната проблематика.

### **5.7.2 Стресот и промените во правната регулатива**

Како што може да се забележи од графиконот \_ и од мапата прикажана на слика 23, за разлика од одговорите на прашањето како дејствува стресот при имплементацијата на технолошките промени, овде состојбата е сосема различна, зашто се работи за имплементација на промените што се однесуваат на законската и правната регулатива, односно каков стрес притоа се имплицира кај менаџерите и вработените во компаниите.

<b>промените во правната регулатива (апсолутни вредности)</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>11</b>
<b>Во % (релативни вредности)</b>	8%	10%	16%	26%	11%	10%	18%



Според показателите, најголем број од испитаниците во компаниите (26%) одговориле дека тоа предизвикува стрес кај менаџерите, зашто имплементацијата на промените што се однесуваат на правната регулатива наметнува дополнителни обврски и одговорности кај нив. Интересно е што 18% од компаниите одговориле дека при имплементацијата на нови закони и правна регулатива радикално се менува постојната состојба, а тоа дејствува поразително, т.е. предизвикува огромен стрес и кај менаџерите, и кај вработените во секоја од испитуваните компании.

Имено, кога станува збор за имплементација на некоја нова правна регулатива или кога компанијата започнува да работи според некој нов закон, тогаш стресот (како што може да се види од резултатите) е голем. Во овој контекст може да се напомене дека честопати работењето е проследено со голем број турбуленции, на пример, при измени и дополнувања на законски решенија што секојдневно го следат деловното функционирање, како што се: промените во Законот за работни односи, Законот за сметководство, Законот за ДДВ, Законот за општествена одговорност итн. итн., а исто така и при имплементацијата на различните стандарди што ги наметнува Европската унија, заради хармонизирање на законодавството и сл.

Трите најголеми вредности од Ликертовата скала се следниве, а се поврзани со промените во правната регулатива:

-Q2 – (A3-16%, B4 -26%, B7-18%) Q2- колкав стрес предизвикува имплементацијата на промените во однос на законите и правната регулатива, така што А, Б, В ( е една од трите вредности), односно 3- има незначително влијание врз истражуваната проблематика; 4 - има влијание врз истражуваната проблематика; и 7- радикално дејствува врз истражуваната проблематика.

### ***5.7.3 Стресот и промените во организациската структура***

Промените во организациската структура во секоја компанија се поврзуваат со најризиичните одлуки што определен менаџер може да ги донесе. Имено, секоја таква одлука е проследена со низа најтурбулетни промени во компаниите, а со тоа и една од постресните ситуации со коишто менаџерите можат да се соочат. Меѓутоа, успешно изведената реорганизација во правниот сектор и воопшто во функционирањето може да ја

направи попрогресивна и поуспешна иднината на компанијата. Иако тоа е радикален потог, но постојат голем број компании во светот што нивниот успех го должат токму на организациската структура и нејзината адаптација на промените, а некои од нив се: Google, British Airlines, Microsoft.<sup>81</sup>

Според теоријата, постојат неколку видови организациска структура, и тоа:

- **функционална**, којашто уште се нарекува и бирократска, при што компанијата се дели на оддели, маркетинг, продажба, односи со купувачи, производство итн. Оваа структура е соодветна за мали бизниси;
- **дивизија структура/ориентирана на производ**, каде што компанијата е поделена на дивизија и секоја произведува различен вид производ, а има сопствен тим за продажба и маркетинг;
- **дивизија структура/ориентирана на пазарот**, односно онаа што произведува сегментирани производи;
- **дивизииска структура/географска**, што ја практикуваат оние компании коишто најчесто вршат извоз и работат за различни пазари
- **дивизициска структура/ориентирана на процеси**,
- **матриксна организациска структура**, којашто се разликува од претходните коишто хиерархиски се поставени, а овде сите вработени имаат двојни одговорности во донесувањето на одлуките;
- **циркуларна структура** каде што постои и хиерхија, но и одговорност кај сите вработени.

Според показателите, кога станува збор за имплементацијата на промените во организациската структура, како што може да се констатира од приложениот приказ, се гледа дека 25% од компаниите одговориле дека промените имаат влијание врз нив и предизвикуваат стрес. Исто така, постои голем процент на радикално зголемување на стресот при имплементација на ваков тип промени (20%), така што се потврдува дека овие промени особено стресно дејствуваат врз вработените.

---

<sup>81</sup><https://www.tinypulse.com/blog/3-examples-of-organizational-change-and-why-they-got-it-right>

промените во организациската структура (апсолутни вредности)	7	6	6	15	10	5	12
Во % (релативни вредности)	11%	10%	10%	25%	16%	8%	20%

Трите најголеми вредности од Ликертовата скала , во овој случај, се:

-Q3– (A4-25%, B5 -16%, B7-20%) Q3- колкав стрес предизвикува имплементацијата на промените во однос на организациската структура во компанијата, т.е. А, Б, В ( е една од трите вредности), односно 4 - има влијание врз истражуваната проблематика, 5-има значително влијание врз истражуваната проблематика; и 7- предизвикува радикално дејство врз истражуваната проблематика.

#### ***5.7.4 Стресот и промените во човечките ресурси***

Промените коишто ги диктира пазарот на труд иницираат и промени кај човечките ресурси во компаниите. Оттука, менаџментот на човечките ресурси во компанијата ја презема одговорноста за нивно соодветно организирање и вклучување во деловниот процес. Во компаниите постојано има промени во човечките ресурси, без разлика дали тоа е поврзано со имплементирањето нова технологија во работењето, дали се отвораат нови погони или се започнува со производство на нов производ, дали компанијата воведува нов тип на услуга и сл. Всушност и целта на секоја компанија е да има вработено најдобар кадар, којшто ќе биде соодветен за постојните работни позиции и ќе ја остварува генералната компаниска мисија. Како и секоја друга промена, така и промените во човечките ресурси предизвикуваат стрес кај менаџерите, што потекнува од дилемите: дали вработиле соодветен кадар, дали вработените ги извршуваат деловните задачи, дали се подобрува ефикасноста и ефективноста во работењето, дали се зголемува продуктивноста итн. Всушност, природата на успехот во денешните бизниси лежи во способноста веднаш да се одговори на непредвидливите и брзи промени во работната средина. Флексибилните, но моќни правила кај хоризонталните организациски структури преферираат мултиквалификувана работна сила и користат конвертибилни технологии за производство, главно, како дел од стратегиите за справување со променливаата работна

средина.<sup>82</sup> Тоа, како што може да се забележи и од резултатите во ова истражување, го потврдува високиот процент (од 28%) што произлезе од одговорите на менаџерите дека промените во човечките ресурси предизвикуваат значителен стрес кај нив, но и кај другите вработени. Натаму, дел од испитаниците/менаџерите одговориле дека овие промени предизвикуваат незначителен стрес ( 18% ), а некои од менаџерите одговориле дека немаат таков вид стрес воопшто, додека други, пак, се изјасниле дека ваквите ситуации предизвикуваат голем стрес кај нив.

<b>промените во човечките ресурси (апсолутни вредности)</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Во % (релативни вредности)</b>	10%	11%	18%	11%	28%	10%	11%

Трите најголеми вредности од Ликертовата скала, според одговорите на наредното прашање, се следниве:

-Q4- (A2,4,7-11%, B3 -18%, B5-28%) Q4- колкав стрес предизвикува имплементација на промени во однос на човечките ресурси во компанијата, каде А, Б, В ( е една од трите вредности), така што тие се 2,4,7 , односно 2 - има многу мало влијание; 4- има влијание; 7- постои радикално дејство врз истражуваната променлива; додека 3- има незначително влијание; и 5-има значително влијание врз истражуваната проблематика.

### **5.7.5 Стресот и промените во бизнис процесите**

Секоја компанија настојува да го подобри начинот на којшто го врши бизнисот, односно да ја искористи можноста за рапидно да се адаптира и подинамично да одговори на промените што ги наметнува пазарот и конкуренцијата. Иницијативите за промени во бизнис процесите, најчесто, се предизвикани од : промени во организациската структура, промени во одговорностите, промени во стратегијата на компанијата, владини закони и регулативи, нов ИТ систем во компанијата, настап на нови пазари итн. Всушност и задачата на менаџерот е постојано да ги подобрува, менаџира и контролира бизнис процесите, а сè со цел да ги реализира стратегиските определби на компанијата. Постојат

<sup>82</sup> Josephat Stephen Itika, Fundamentals of humanresource management, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University,2011, p 53

три нивоа кога станува збор за промени во бизнис процесите, и тоа: реинженеринг, што се однесува на бизнис процесите во стратегијата на компанијата, при што главните закани или можности поттикнуваат поголеми промени во синцирот на вредности; редицајн, што се однесува на пообемните промени во бизнис процесите, на пример, менување на работниот опис или пак воведување одделни автоматизирани процеси; подобрување на процесите што се поврзани со тактичкото ниво на бизнисот, каде што промените се однесуваат на развивање стабилни врски, а тоа најчесто се прави со шест сигма пристапот.<sup>83</sup>

Промените што директно се поврзуваат со бизнис процесите, како што може да се забележи и од показателите, не предизвикуваат стрес кај менаџерите и останатите вработени во компаниите. Имено, од прикажаните вредности се гледа дека 28% од менаџерите сметаат дека промените во бизнис процесите имаат мало влијание врз нив и не предизвикуваат стрес кај сите вработени.

<b>промена во бизнис процесите (апсолутни вредности)</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Во % (релативни вредности)</b>	11%	11%	28%	13%	21%	7%	7%

Трите најголеми вредности од Ликертовата скала, според добиените одговори на следното прашање, се:

-Q5– (A3-28%, B4 -13%, B5-21%) Q5- колкав стрес предизвикува имплементацијата на промените во однос на бизнис процесите, на така А, Б, В (е една од трите вредности), односно тие се 2,4,7, додека 3- има незначително влијание; 4- има влијание; 5-има значително влијание врз истражуваната проблематика.

<sup>83</sup> Adrian Thomas, BUSINESS PROCESS CHANGER RELEVANT TO ACCA QUALIFICATION PAPER P3, 2008

## ***5.8 Стресот кај менаџерите и промената на производите и маркетинг стратегијата***

Компаниите постојано ги подобруваат постојните производи или, пак, воведуваат комплетно нови производи, а сè со цел да остварат поголема заработувачка и профит. Економската теорија претпоставува дека еден од основните начини компанијата да оствари профит е да постигне предност над конкуренцијата. Нудејќи нови производи компанијата отвора нови можности за настап на нови пазари и на тој начин остварува квази – монополистички профит, но сè додека конкуренцијата нема пристап до тие пазари.<sup>84</sup> Менаџерите на компаниите постојано бараат иновациски начини за да ги промовираат производите и да ги приближат до консументите, па токму затоа континуирано ја менуваат и маркетинг стратегијата, односно прават нејзино редизајнирање. Маркетингот сè повеќе се гледа како процес во синцирот на вредности, што е одговорен за креација на вредност за консументите, и тоа на краток и долг рок.<sup>85</sup>

Кога менаџерот на компанијата сака да направи комплетна промена на маркетинг стратегијата и работењето, особено кога се воведува нов производ во производството или видоизменети услуги, односно нивно прилагодување на условите и барањата на потрошувачите, тогаш тој се обидува многу добро да ја контролира ситуацијата, бидејќи станува збор за интерни промени. Според тоа, од резултатите што произлегоа од истражувањето може да се забележи дека на ова прашање 26% од менаџерите одговориле дека постои стрес, но истиот е на многу ниско ниво. Натаму, пак, 20% и 18% од менаџерите на компаниите одговориле дека ваквите промени воопшто кај нив не предизвикуваат стрес.

---

<sup>84</sup> Bernd Görzig, Martin Gornig, Axel Werwatz, The impact of introducing new products on firm productivity. Evidence from German manufacturing firms , 2008p 5

<sup>85</sup> Graham Hooley, Marketing strategy in a Changing World, MM Академија, p 14

промените на производите и маркетинг стратегијата (апсолутни вредности)	8	11	12	16	4	5	5
Во % (релативни вредности)	13%	18%	20%	26%	7%	8%	8%

Оттука, трите најголеми вредности од Ликертовата скала, што го тангираат наредното прашање, се:

-Q6– (A2-18%, B3 -20%, B4-26%) Q5- колкав стрес предизвикува имплементацијата на промените во однос на новата маркетинг стратегија во компанијата или воведувањето некој нов производ , од каде што А, Б, В (е една од трите вредности), а 2,4,7 се : 2 - има многу мало влијание, 3- има незначително влијание, 4- има влијание.

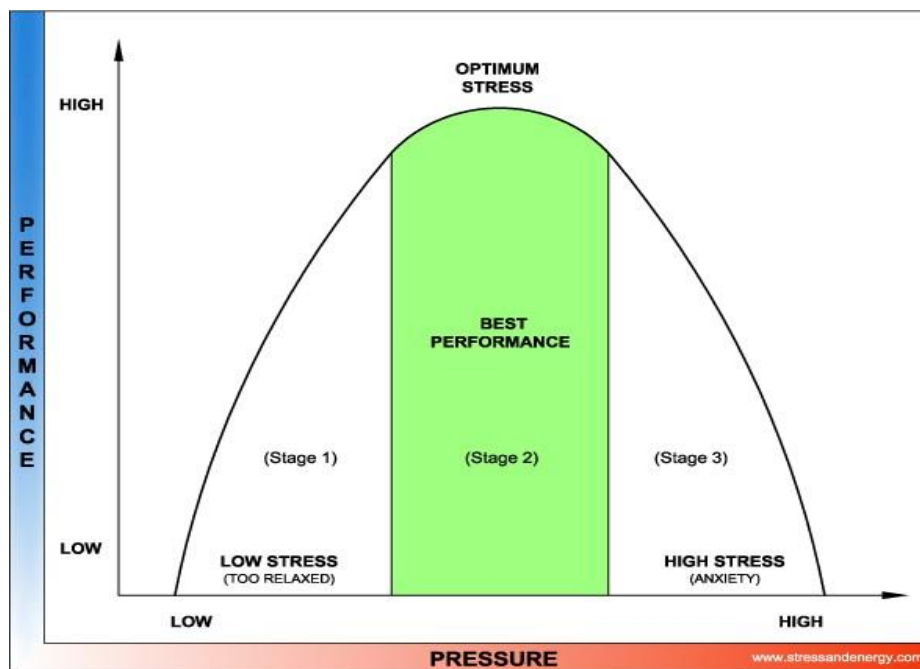
### **5.9 Стресот кај менаџерите и перформансите- нивна корелација**

Перформансите се процеси низ коишто менаџерите ги реализираат нивните очекувања и поставените цели, добиваат feedback од вработените, ги идентификуваат развојните можности и ги евалуираат резултатите од постигнатите придобивки. Токму низ овие процеси компаниите се во можност да креираат и одржуваат работна атмосфера каде што:

- ќе се вреднува континуираното подобрување,
- лесно ќе се адаптираат кон промените,
- ќе постои стремеж да се постигнат амбициозните цели,
- ќе се поттикнува креативноста,
- промовира знаењето и професионалниот развој,
- подоследно ќе се ангажираат и наградуваат вработените, т.е. ќе се воведуваат слични стимулативни мерки .

Менаџментот на перформанси е процес на комуникација (планирање, мониторинг, преглед) меѓу менаџерите и вработените со поддршка на остварувањето на поставените цели на компанијата.

Слика \_ . Перформансите и стресот



Извор;<http://www.setster.com/blog/stressed-out-get-control/>

Според законот на Yerkes-Dodson , како што може да се забележи од слика \_ перформансите се зголемуваат како што се зголемува менталната возбуда, односно стресот, меѓутоа до определена точка, а потоа, како што стресот сè повеќе се зголемува, така перформансите се намалуваат.<sup>86</sup>Значи, најдобри перформанси во компанијата се постигнуваат со оптимално ниво на стрес. Оптималното ниво на стрес и најдобрите перформанси кај менаџерите зависат од неколку фактори, и тоа: нивото на стекнати вештини, персоналитетот, нивото на анаксиозност и, секако, комплексноста на задачите.

Промените коишто менаџерите ги имплементираат во компаниите заради постигнување подобри перформанси предизвикуваат кај нив стрес, така што (во овој случај) 64% од испитаните менаџери одговориле афирмативно, а 36% сметаат дека промените кај нив не предизвикуваат стрес. Според прашањето *дали стресот влијае негативно врз перформансите кај менаџерите*, 77% од испитаниците одговориле дека тој дејствува негативно врз нивните перформанси, а само 33% одговориле дека стресот нема дејство врз перформансите.

<sup>86</sup><https://examinedexistence.com/the-correlation-between-stress-and-performance/>





### ***5.10 Стресот кај менаџерите и одлучувањето, перцепцијата и когницијата***

Донесувањето одлуки во компанијата е една од круцијалните задачи на менаџерите, исто како што се и перцепцијата, и когницијата (мисловниот процес). Поточно, битен е начинот на којшто менаџерот ги опсервира состојбите во компанијата, и тоа како преку визуелното, така и при мисловното посматрање. Донесувањето одлуки е основа за креирање компетативна предност и дефинирање нови вредности за компаниите. Колку одлуките што ги носат менаџерите се вистински, навремени, веродостојни и поткрепени со релевантни информации, толку ризиците во работењето се намалуваат. Перцепцијата на менаџерите, исто така, е важен елемент, особено кога станува збор за сите оние информации коишто тие ги апсорбираат со своите сетила, а се однесуваат на вработените и средината, при што се формира определена визуелизација за ситуацијата. Кога се зборува за когницијата, пак, тогаш се мисли на когнитивното реагирање, односно мисловното посматрање на менаџерите. Тоа е ментална акција или процес за стекнување знаење, т.е. разбирање преку мислата, сетилата и искуствата. Когнитивната економија всушност се однесува на што е тоа што вработениот размислува, кои се неговите ставови, очекувања итн.

Овде, со право, се наметнуваат прашањата: колкаво ниво на стрес всушност дејствува врз овие три параметра ; и дали менаџерите /под стрес/ се ограничени во нивното функционирање?

<b>донесување одлуки (апсолутни вредности)</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Во % (релативни вредности)</b>	16%	11%	20%	23%	18%	7%	5%
<b>Перцепцијата (апсолутни вредности)</b>	8	12	10	10	13	4	4
<b>Во % (релативни вредности)</b>	13%	20%	16%	16%	21%	7%	7%
<b>Когницијата (апсолутни вредности)</b>	8	13	8	13	7	4	8
<b>Во % (релативни вредности)</b>	13%	21%	13%	21%	11%	7%	13%

Како што се забележува од табела \_\_, при донесувањето одлуки менаџерите на компаниите се соочуваат со низа стресни ситуации, а тоа кај нив значително влијае врз објективноста на донесените одлуки, иако нема некоја радикална форма. Имено, 18% од нив одговориле дека тоа има значително влијание, а 23% се изјасниле дека има определено влијание. Во однос на перцепцијата, пак, резултатите од истражувањето покажуваат дека стресот има влијание, но вредностите се на средината на Ликертовата скала, односно само 21% сметаат дека одлучувањето има значително влијание врз нивната перцепција. И во однос на когницијата или мисловното посматрање ситуацијата е слична, така што 21 % од менаџерите одговориле дека стресот има влијание, но 13 % од менаџерите се изјасниле дека стресот радикално дејствува врз нив и им ја попречува нивната работа.

Трите најголеми вредности од Ликертовата скала, во врска со следните прашања и дадените одговори поединечно се изнесени, и тоа:

**-Q6-** (A3-20%, B4 -23%, B5-18%) *Q6-во која мера стресот дејствува врз донесувањето одлуки кај менаџерите на компаниите*, па А, Б, В ( е една од трите вредности), при што 3- има незначително влијание; 4- има влијание; и 5- има значително влијание врз истражуваната проблематика;

**-Q7-** (A2-20%, B3,4 -16%, B5-21%) *Q7-во која мера стресот дејствува врз перцепцијата кај менаџерите на компаниите*, така што А, Б, В (е една од трите вредности) или 2,4,7 ,

односно 2 - има многу мало влијание; 3- има незначително влијание; 4- има влијание; и 5- има значително влијание врз истражуваната проблематика;

**-Q8-** (A1,3,7-13%, B 2,4 -21%, B5-11%) *Q8-во која мера стресот дејствува врз когницијата кај менаџерите на компаниите*, па според тоа А, Б, В (е една од трите вредности) 1,2,3,4,5,7 или 2 - има многу мало влијание ; 3- има незначително влијание; 4- има влијание; и 5- има значително влијание врз истражуваната проблематика.

### **5.11 Стресот кај менаџерите и групното функционирање**

Менаџерите своите цели ги остваруваат преку ангажманот на вработените во компанијата. Тие донесуваат одлуки, алоцираат ресурси, извршуваат разновидни активности итн., а сè во насока да ги остварат целите на компанијата. Онаа компанија којашто е добро место за работа, таа остварува профит. Значи, покрај техничките вештини (способноста да се аплицира знаењето и искуството) коишто менаџерите ги поседуваат, важно е да поседуваат и квалитетни човечки особини (способноста посветено да се работи, суштински да се разбере и мотивира пред сè самиот себе, но и останатите вработени) и концептуални вештини (менталната способност за анализирање и дијагностицирање комплексни ситуации).<sup>87</sup> Креирањето позитивна клима за работа е многу важно за секоја компанија. Појавата на стрес е непријатен психолошки процес којшто се јавува, главно, како реакција на притисокот од средината. Без оглед на големината на компанијата, она што е најважно е групното функционирање (организациското однесување) во текот на работењето и навреме да се осознае колку стресот придонесува за тој баланс меѓу вработените да се наруши.

<b>групното функционирање (апсолутни вредности)</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
<b>Во % (релативни вредности)</b>	5%	11%	21%	23%	26%	10%	3%

<sup>87</sup> Stephen P. Robbins ,Timothy A. Judge, Organizational behavior,Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall,2013,p 7

Од табелата се гледа дека стресот има влијание врз организациската клима во компанијата, и тоа дури 26% од менаџерите одговориле дека тој има значително влијание врз функционирањето на вработените, а 23% од испитаниците одговориле дека има влијание.

Вредностите што се добиени на ова прашање се следниве:

-Q9– (A3-21%, B4 -23%, B5-26%) Q9-во која мера стресот дејствува врз организациската клима во компанијата, па ако А, Б, В (е една од трите вредности), тогаш 3,4,5 се со резултат: 3- има незначително влијание; 4- има влијание; и 5- има значително влијание врз истражуваната проблематика.

### **5.12 Стресот кај менаџерите и продуктивноста**

Концептот за продуктивноста на вработените се движи на релацијата меѓу инпутот (консумираните ресурси) и аутпутот (произведените добра). Продуктивноста, всушност, е вредност на аутпутот, произведен од инпутот, односно влезните фактори (луѓето, капиталот, земјата, енергијата итн.) во производствениот трансформациски процес. Од една страна продуктивноста се намалува ако ресурсите во компанијата не се доволно искористени или има недостиг од нив, а од друга страна, пак, продуктивноста строго е поврзана со креирањето вредност. Така, висока продуктивност се постигнува кога ресурсите и активностите во производствениот трансформациски процес додаваат вредност на произведените добра.<sup>88</sup> Истражувањето на Global Benefits Attitudes, во коешто се вклучени 12 земји /меѓу кои САД и Велика Британија/, а биле испитани 22.347 вработени, покажало дека деангажирањето на работното место се зголемува со зголемувањето на нивото на стрес кај вработените.<sup>89</sup>Истражувањето, исто така, покажало дека има линк -поврзаност меѓу нивото на стрес и намалената продуктивност.

Дали стресот дејствува врз продуктивноста на менаџерите и во колкава мера? Од испитаните менаџери 26% сметаат дека стресот влијае врз нивната продуктивност во

---

<sup>88</sup> Stefan Tangen, Understanding the concept of productivity, Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002), Taipei

<sup>89</sup> <https://www.forbes.com/sites/karenhigginbottom/2014/09/11/workplace-stress-leads-to-less-productive-employees/#345e7cf131d1>

значителна мера. Тоа укажува на фактот дека стресот кај менаџерите е фактор што не треба да се занемарува.

<b>Продуктивноста (апсолутни вредности)</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>Во % (релативни вредности)</b>	18%	8%	11%	16%	26%	8%	11%

Како одговор на претходното прашање, а врз основа на табеларниот приказ, се извлекува следниов заклучок:

-Q10 – (A1-18%, B4-16%, B5-26%) Q10-во која мера стресот дејствува врз продуктивноста кај менаџерите, од каде што А, Б, В (една од трите вредности) или 3,4,5 се: 3- има незначително влијание; 4- има влијание; и 5- има значително влијание врз истражуваната проблематика.

### **5.13 Развивање адаптациски модел за имплицираниот стрес кај менаџерите**

Откако се утврди нивото на стрес кај менаџерите, главно, имплициран од имплементацијата на различните видови промени, а исто така и другите променливи што беа истражувани, овде е направен еден адаптациски визуелен модел за амортизирање на стресот кај менаџерите. Значи, знаејќи ги претходно утврдените мерења на стресот за наведените променливи, може да се креира овој модел:

*Q1- колкав стрес предизвикува имплементацијата на технолошките промени;*

*Q2- колкав стрес предизвикува имплементацијата на промените во однос на законите и правната регулатива;*

*Q3- колкав стрес предизвикува имплементацијата на промените во однос на организациската структура во компанијата;*

*Q4- колкав стрес предизвикува имплементацијата на промените во однос на човечките ресурси во компанијата;*

*Q5- колкав стрес предизвикува имплементацијата на промените во однос на бизнис процесите;*

*Q6- колкав стрес предизвикува имплементацијата на промените во однос на новата маркетинг стратегија во компанијата или при воведувањето нов производ;*

*Q7 - во која мера стресот дејствува врз менаџерите при донесувањето одлуки во компаниите;*

*Q8 - во која мера стресот дејствува врз перцепцијата кај менаџерите на компаниите;*

*Q9 - во која мера стресот дејствува врз когницијата кај менаџерите на компаниите;*

*Q10 - во која мера стресот дејствува врз организациското однесување во компанијата;*

*Q11- во која мера стресот дејствува врз продуктивноста на менаџерите и воопшто во компанијата.*

Од претходната елаборација произлегоа определени вредности, при што беа селектирани трите најголеми вредности за овој модел ( подоцна тие попрецизно се дефинирани), а за интерпретација на резултатите се зема најголемата вредност којашто ја дефинира променливата, односно онаа што има најголемо влијание врз нивото на стрес при нејзината имплементација. Имено, тие се следниве:

Q1- (A3=20%, B4>18%,B5=21%)

Q2 – (A3-16%, B4 -26%, B7-18%)

Q3– (A4-25%, B5 -16%, B7-20%)

Q4– (A2,4,7-11%, B3 -18%, B5-28%)

Q5– (A3-28%, B4 -13%, B5-21)

Q6– (A2-18%, B3 -20%, B4-26%)

Q7– (A3-20%, B4 -23%, B5-18%)

Q8– (A2-20%, B3,4 -16%, B5-21%)

Q9– (A1,3,7-13%, B 2,4 -21%, B5-11%)

Q10– (A3-21%, B4 -23%, B5-26%)

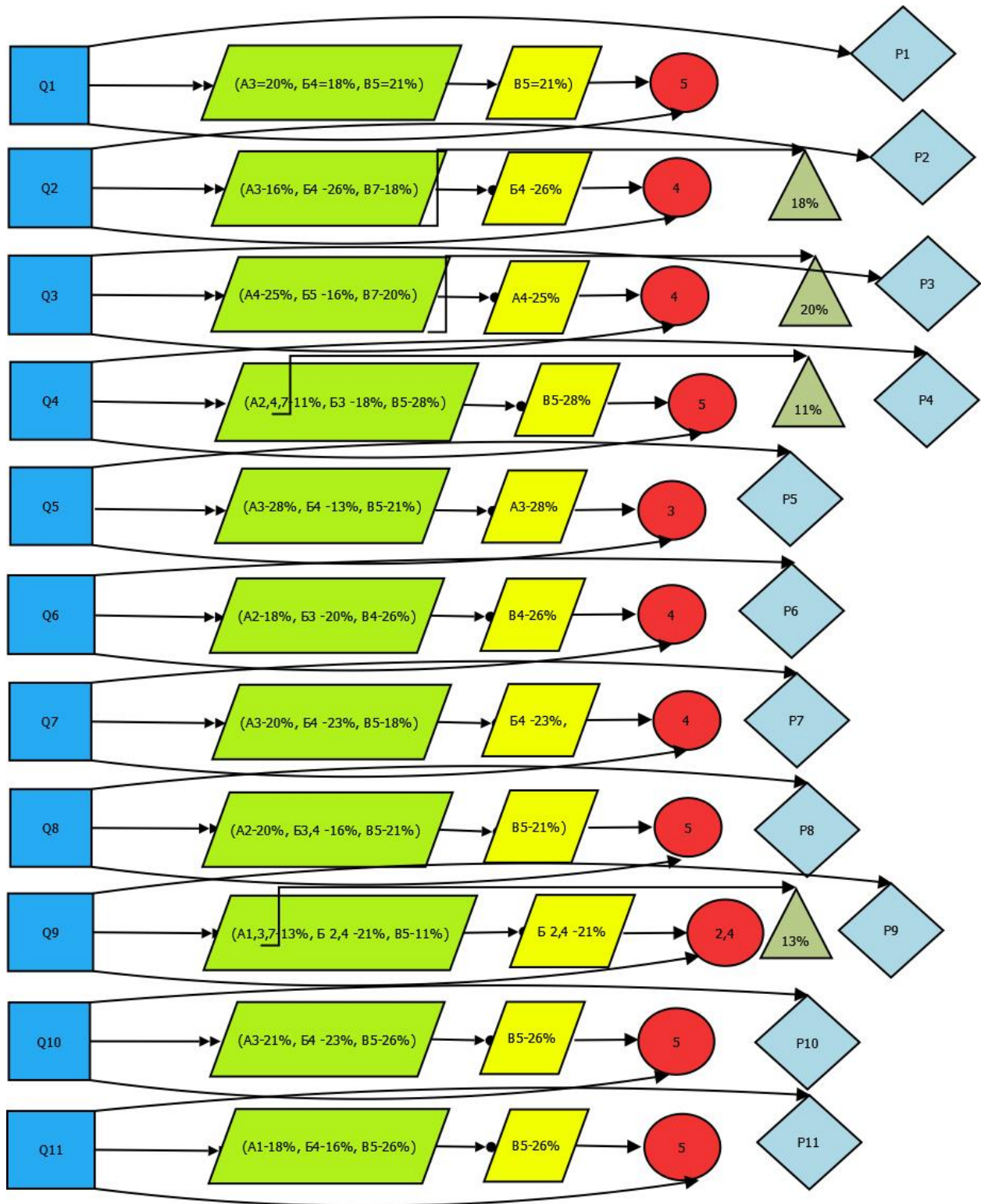
Q11 – (A1-18%, B4-16%, B5-26%);

каде што

Q – променливата, А, Б, В – селектираните три вредности, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 вредностите од Ликертовата скала, односно 1- нема никакво влијание, 2 - има многу мало влијание, 3- има незначително влијание, 4- има влијание, 5- има значително влијание, 6 – има големо влијание, 7 – радикално дејствува врз истражуваната променлива.

На дијаграмот \_ се прикажани добиените резултати од истражувањето, при што можат да се видат селектираните највисоки три вредности- како позначајни , издвоени се радикалните вредности и се дадени определени препораки (коишто детално ќе бидат објаснети натаму во текстот). Тоа се прави со цел да се изготви модел со чија помош ќе може, при имплементирањето на различните видови промени, стресот да се сведе на најниско можно ниво.

Дијаграм 1Резултати од спроведеното истражување





П1. Од дијаграмот \_ може да се забележи дека имплементацијата на технолошките промени во компаниите предизвикува стрес кај менаџерите, меѓутоа не во некоја порадикална форма. Највисока вредност, т.е. значителен стрес од овој вид промени се забележува кај вработените во малите и микро компании. Радикални вредности во однос на стресот при имплементацијата на технолошките промени има кај средните компании, односно онаму каде што има поголем број вработени. За да се редуцира стресот при имплементацијата на технолошките промени иницијално треба менаџерот да им даде поддршка на вработените ( првична, но и континуирана во текот на натамошниот процес). Покрај тоа треба да им организира обука за новата технологија, да воспостави редовна комуникација со нив, односно постојано запознавање со карактеристиките на современата технологија. Значи, комуникацијата на менаџерот со вработените треба да започне пред имплементацијата на новата технологија, а обуката треба да се одложи за подоцна, односно сè до оној момент до кога што самите вработени ќе треба да пристапат кон новиот систем на работа.<sup>90</sup> Две работи се особено клучни при тренингот на вработените, а тие се: да научат како да го користат системот и да се мотивираат да го направат тоа ( *препорака*: преку двонасочна комуникација, соодветна обука, постојана поддршка).

П2. При имплементацијата на нови закони и измени во правната регулатива, како што може да се забележи од дијаграмот, кај најголем број компании овој процес има влијание врз менаџерите. Имено, појавената радикална вредност од 18% покажува дека менаџерите се соочуваат со највисоко ниво на стрес при овие промени, и тоа во текстилната и прехранбената индустрија, во трговијата на големо итн. Бидејќи овие промени континуирано се присутни, менаџерите од наведените области треба да зе заложат за намалување на стресот, а тоа подразбира: (*препорака*) интензивни аранжмани за спроведување определени обуки и различни видови работилници, користење соодветна литература и странски искуства, што би помогнале да се амортизира, намали или елиминира стресот.

---

<sup>90</sup>Nancy M. Lorenzi, Robert T. Riley, *Managing Technological Change: Organizational Aspects of Health Informatics*, Springer, 2004, p259

П3. При промена на организациската структура во компанијата кај менаџерите се јавува значително ниво на стрес. Од показателите се заклучува дека највисок степен на стрес, и тоа со 20% , според одговорите на испитуваните менаџери се јавува најчесто во средните компании. Промените во организациската структура ги афектираат сите вработени, иако дел од нив ги прифаќаат позитивно, сепак кај некои се манифестира високо ниво на стрес. Оттука, менаџерите треба најпрвин да ги информираат сите засегнати вработени за промените што ќе следат, да им дадат поддршка, да се обврзат дека преку обука ќе им ја олеснат работата и, на крај, да им понудат кариерни развојни можности во состав на новата организациска структура. Значи, најбитно е: (*препорака*) брза и точна информација, двонасочна комуникација, добро организирана обука, кариерни можности, ревизија на улогите и сл.

П4.Промените во човечките ресурси, исто така, предизвикуваат значително ниво на стрес кај менаџерите, бидејќи покажаната 5(пет) е највисоката вредност. Во овој случај се манифестира и највисок степен на стрес кај менаџерите, и тоа изразено во проценти е 11%. Ваквата ситуација е сигнификантна за средните и големите компании, токму поради големината, т.е. бројот на вработените. Менаџирањето со човечките ресурси во секоја компанија е особено сложена задача што, нормално, предизвикува стрес. Промените се постојани, зашто развојните процеси наметнуваат нови потреби од специјализирани кадри во компаниите. За да се надмине вакуум состојбата и да се релативизира улогата на стресот овде *се препорачува*: да се обезбедуваат соодветни информации, тактика, обука за нова позиција, стратегија, ревизија на улогите итн.

П5. Бизнис процесите во компаниите постојано се менуваат и се дел од практиката на вработените, па затоа и според индикаторите во дијаграмот може да се забележи дека кај најголем број од менаџерите овие промени имаат незначително влијание, односно не предизвикуваат стрес. Често стрес од овие промени се сретнува кај средните и големите компании. *Препораката* за намалување на стресот кај менаџерите за време на промена на бизнис процесите е: навремено информирање на вработените, нивна обука и секако нивна партиципација во процесите и одлучувањето, и тоа со цел што подобро да ја завршат деловната обврска.

П6. Воведувањето нов производ и промените во маркетинг стратегијата предизвикуваат стрес кај менаџерите, но тоа нема некој голем интензитет (4). Со најголем процент за стресни ситуации во овој случај, според одговорите на менаџерите, се издвојуваат микро компаниите. Токму затоа се *препорачува*: запознавање на вработените со новата маркетинг стратегија, односно навремено и точно информирање за воведувањето нов производ, при што треба да се користи соодветна тактика за намалување на стресот кај вработените.

П7. Стресот има изразено влијание врз менаџерите кога станува збор за донесувањето одлуки во компанијата. Најпогодени од стресот се менаџерите на компаниите што вршат ИТ услуги, банкарски услуги, консултантски услуги, оние во градежната индустрија, фармацевтската индустрија, индустријата за храна и сл. Највисоко ниво на стрес при донесувањето одлуки, според показателите и извршените истражувања, се среќава кај менаџерите во големите и средните компании. Донесувањето одлуки, особено кога станува збор за непрогамирани, односно стратегиски одлуки што го тангираат системот или човечкиот живот предизвикува значително ниво на стрес кај менаџерите. Она што може да се *препорача* е: тие да се консултираат со сите инволвирани во процесите што се афектирани, да собираат и анализираат искуства, да се консултираат со експерти од областа со којашто се поврзани одлуките, а сè со цел да го намалат нивото на стрес.

П8. Перцепцијата на менаџерите за компанијата и вкупното работење, последователно, предизвикува значителен стрес кај нив. Така, дури 21% од менаџерите на компаниите одговориле дека најчесто со оваа ситуација се погодени малите компании, а во голем процент перцепцијата се менува при ниво на стрес кај менаџерите во средните компании. Овде, како *препорака*, може да се упати сугестијата: менаџерите да го редуцираат стресот преку непосредна комуникација со вработените и да се обидат да ја претстават фактичката состојба во компанијата.

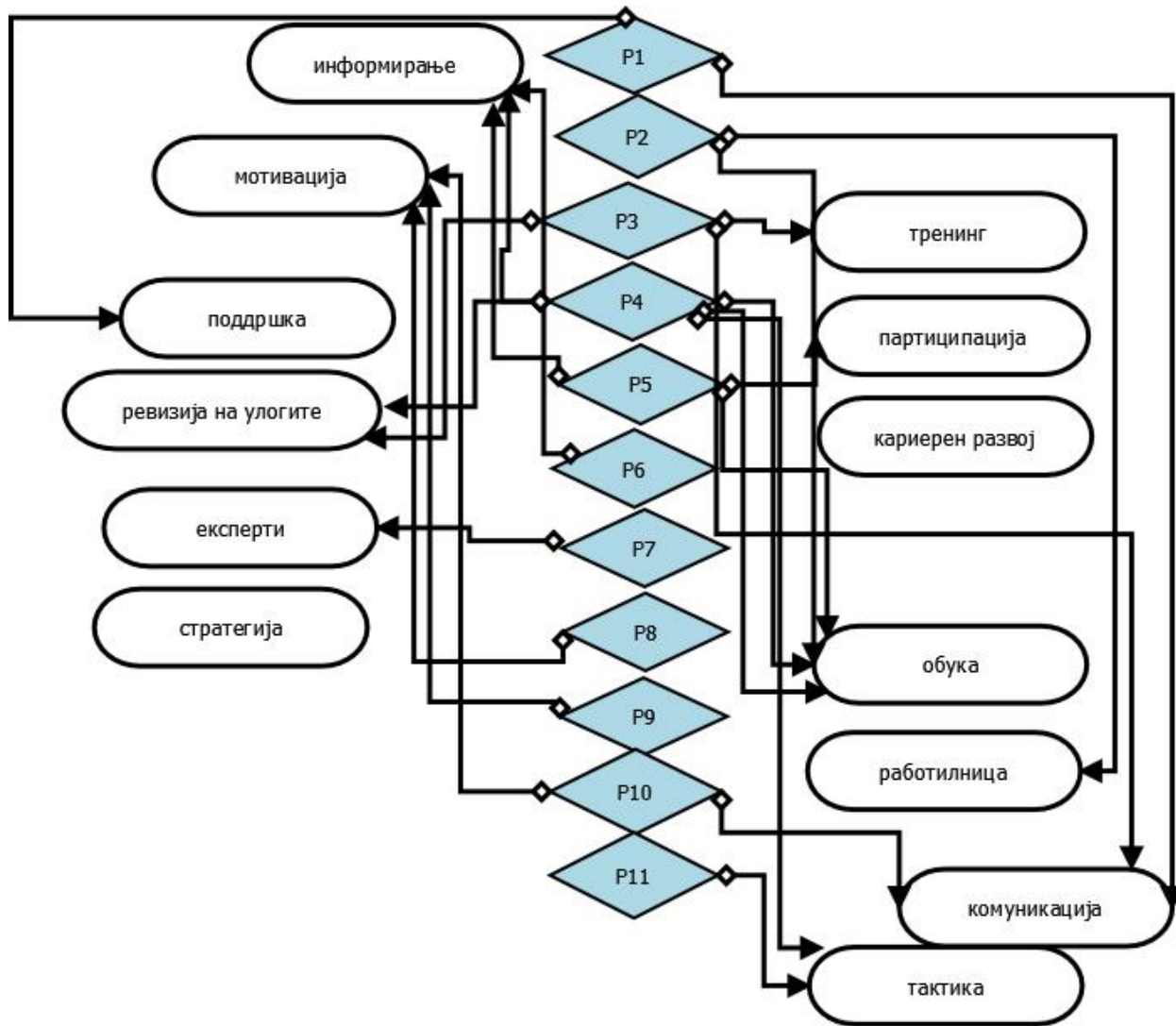
П9. Нивото на стрес, исто така, влијае врз когницијата ( мисловниот процес) на менаџерите, меѓутоа не со некој голем интензитет. Иако за оваа констатација сведочи појавената радикална вредност ( односно 13%), сепак менаџерите на компаниите одговориле дека можат да се справат со стресот за да не ги наруши нивните когнитивни способности. Ваквата состојба е присутна во средните и големите компании. Оттука, *се*

*препорачува*, покрај комуникацијата, менаџерите да направат и комплетна анализа на сите сегменти од работењето на компанијата за да го детектираат факторот што ќе придонесе да се намали стресот од непознатото.

П10.Нивото на стрес има значително влијание кога станува збор за организациското однесување, бидејќи најголемата вредност е 5, зашто 26% од испитуваните менаџери го дале токму тој одговор. Каква е деловната клима во компанијата, односно какво е организациското однесување е една од обврските на менаџерот за да испита каде и на кој начин тоа позитивно/негативно дејствува врз вработените. Тој е одговорен за создавањето поволна бизнис клима, што ќе се акумулира во компанијата и преку компаниската култура ќе се влијае врз однесувањето на вработените. Од постојните искуства може да се заклучи дека стресот може да се редуцира со помош на позитивни мисли, низ разговори на избрани теми, мотивација на вработените, блиска комуникација итн.

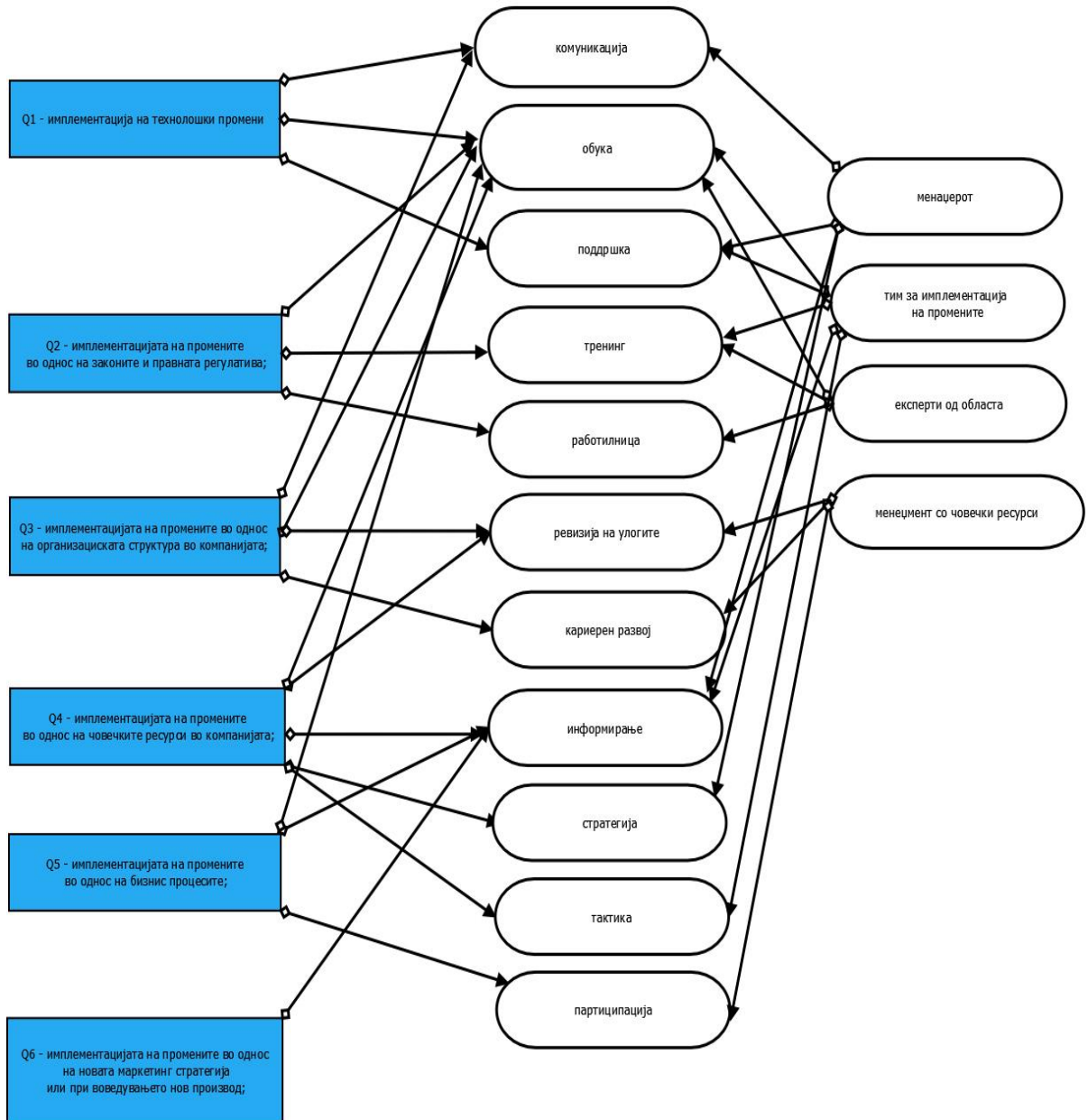
П11.Истите вредности се иманентни и кај продуктивноста на менаџерите, односно нивото на стрес значително дејствува врз нивната продуктивност. Поточно, како расте стресот, така продуктивноста се намалува. Најчесто овој одговор беше присутен кај менаџерите од средните и големите компании. Нивото на стрес кај менаџерите сериозно влијае врз нивната продуктивност, па токму затоа се *сугерира* тие да развиваат специфична тактика за да го редуцираат, а тоа подразбира краток одмор во определени интервали од работното време, консултации со колегите, кореспонденција со менаџерите од други слични или исти компании итн.

Дијаграм 2 Препораки за намалување на стресот



П1-П11 (препораки за амортизирање на стресот кај менаџерите при имплементацијата на промените; и намалување на нивото на стрес во однос на променливите што се истражуваа.) Како што и визуелно може да се забележи, информирањето на вработените за имплементацијата на промените, комуникацијата на менаџерите со тимовите задолжени за промените и останатите вработени, поддршката во процесите, како и обуките и тренинзите се најважни за редуцирање на стресот и остварување на целите/мисијата и визијата на компанијата.

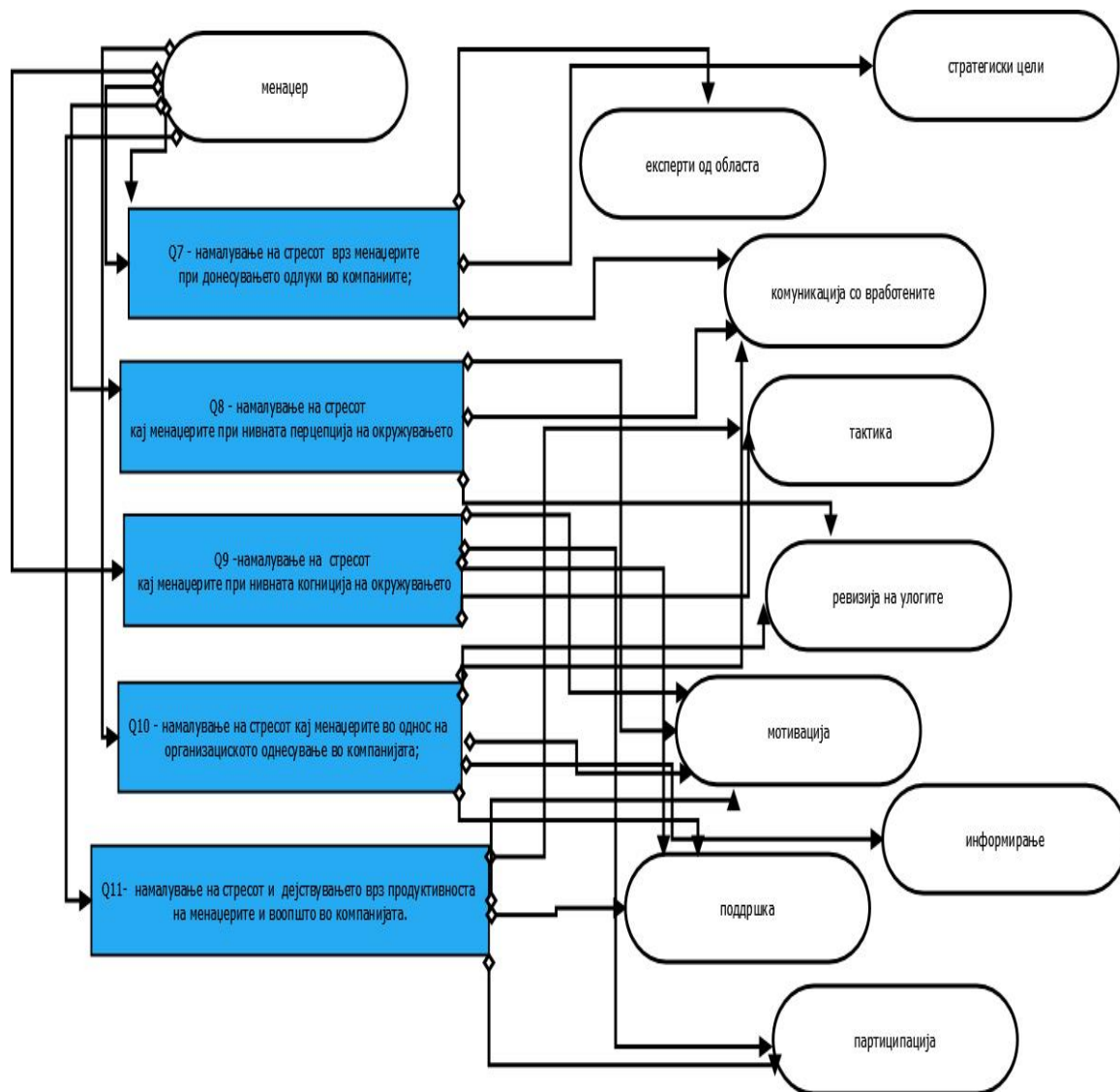
Дијаграм 3



На дијаграм 3, може да се опсервира кои од промените коишто менаџерите ги имплементираат во компаниите на каков начин се амортизираат, односно кои од препораките се користат и кој всушност треба да биде одговорен за имплементацијата да

биде успешна. Како што може да се констатира дека поголем дел од задачата и одговорноста ја има менаџерот и тоа во однос на комуникацијата со вработените, нивната поддршка, стратегијата и информирањето. Тимот којшто е задолжен за имплементација на промените има задача да ги информира вработените, да им дава поддршка, да спроведе тактика, да спроведе обука. Експертите од областа подготвуваат тренинзи, организираат обуки и работилници. И на крај менаџментот со човечки ресурси најчесто потребно е да биде задолжен за партиципацијата на вработените во процесите на промени, ревизија на улогите и можностите за кариерен развој.

Дијаграм



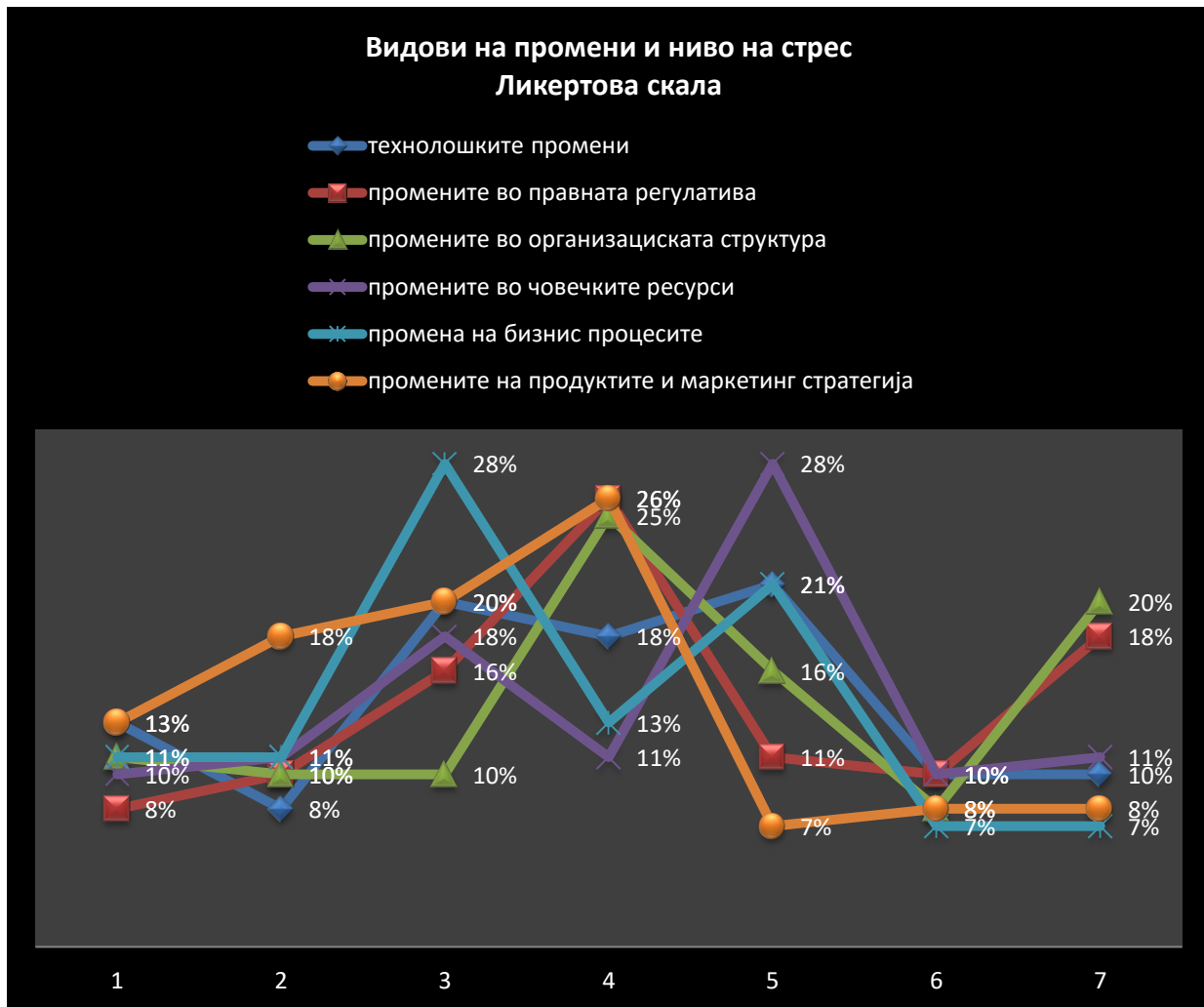
На дијаграм 4 може да се констатираат проблемите со коишто менаџерот се соочува во секојдневното работење и кои се начините да го намалат стресот кај него со цел да се остварат целите на компанијата. При донесувањето на одлуки коишто се значајни за компанијата, менаџерот за да го намали притисокот и стресот што го чувствува, може да се консултира со дел од вработените за кои смета дека би му помогнале, исто така може да се консултира и со експерти од областа за којашто одлуката се однесува и секако да ги следи стратегиските цели на компанијата. Во однос на перцепцијата на окружувањето (како менаџерот визуелно ги опсервира нештата, вработените, процесите итн.) во коешто менаџерот функционира, стресот ќе го намали доколку има континуирана комуникација со вработените, ќе ги мотивира, но и ќе направи ревизија на улогите, доколку смета дека има потреба. Когницијата е важен процес за менаџерите, бидејќи преку тој процес менаџерите пробуваат да знаат што е во главата на вработените. Во теоријата постои и термин когнитивна економија, којашто е дел од бихејвјористичката економија, а се однесува на информациите заочекувањата, хипотетички избори, ставовите на вработените итн. Менаџерот во овој случај треба да биде проактивен и да комуницира со вработените, да ги мотивира, да им дава поддршка и секако да партиципираат во работењето. Организационото однесување е многу важно за една компанија. Каква интеракција ќе има меѓу вработените е посебна задача на менаџерот, затоа за да го намали сопствениот стрес од негативната клима потребно е да комуницира со вработените, да направи ревизија на улогите, да ги информира за секоја промена, да ги мотивира итн. И на крај во однос на продуктивноста, односно како да ја зголеми, а во исто време да го намали стресот потребно е мотивација, поддршка, тактика и партиципација.

#### 5.14 Креирање мапа на промени versus стресот кај менаџерите

На графиконот \_ се прикажани видовите промени и нивото на стрес кај менаџерите на испитуваните компании. Претходно овие вредности подетално беа објаснети поединечно и заедно со останатите променливи, но овде се дава една генерална слика за тоа кои променливи какво ниво на стрес иницираат. Највисоки вредности од 28% и 26% има кај вредностите на Ликертовата скала 3,4,5, односно тие покажуваат: (3) незначително влијание врз нивото на стрес; (4) има влијание врз нивото на стрес; и (5) има значително влијание.



Графикон\_



ликертова скала

1 2 3 4 5 6 7

(1- нема никакво влијание, 2 - има многу мало влијание, 3- има незначително влијание, 4- има влијание, 5- има значително влјание, 6 – има големо влијание, 7 – радикално дејствува врз истражуваната променлива)

Овие вредности, всушност, се однесуваат на: промената на бизнис процесите, промената на производите и маркетинг стратегијата, како и промените во човечките ресурси. Најниските вредности на Ликертовата скала се манифестираат од 1 до 5 , а се поврзуваат со имплементацијата на оние промени што немаат никакво влијание и не предизвикуваат стрес или имаат значително влијание врз менаџерите, така што и нивото на стрес е индикативно. Најголемо ниво на стрес предизвикуваат промените во законите и паравната регулатива, како и промените во организациската структура на компанијата, и

тоа со 20 % и 18 % . Оттука, менаџерите сметаат дека нивото на стрес кај овие променливи е во најрадикална форма.

## ДЕЛ 6

### 6.Заклучоци и дисеминација

#### 6.1 Заклучни согледувања

*Истражувајќи ги промените и нивниот импакт врз стресот, што се јавува како последица на стравот од прифаќање на новото во компаниското функционирање, сами по себе се наметнаа интересни заклучоци, што укажуваат на постојните состојби, но и упатуваат на определени сугестии, мислења и препораки за амортизирање на стресните ситуации кај вработените. Заклучните согледувања произлегоа од обемната користена литература, позитивната поддршка од Комисијата и менторот, собраните податоци и извлечените информации од извршената анализа и спроведените испитувања на фокус групата од над 60 менаџери на познати компании во Р.Македонија. Всушност, во овој докторски труд се истражуваа две проблематики: **мапирањето на промените во компаниите; и стресот што е импликација од имплементацијата на тие промени во компаниите во Р.Македонија.** Задачата беше комплексна, меѓутоа интригантна од истражувачки и научен аспект.*

Промената е нужен динамичен концепт што ја дефинира егзистенцијата како неодоив дел од човештвото. Тоа што се менува, тоа има прогрес. Во својата основа промената ја има неконзистентноста, меѓутоа во позитивна конотација, како контемплетивен авангарден производ. Промената е консеквенца од неколку категории : време, причина, движење. Промената носи прогрес во секој аспект од човековото егзистирање. Оттука, во економијата, промените се вршат за да се направи поголем профит, да се постигне успех на пазарот, преку конкурентската предност. Тому затоа, тие континуирано се опсервираат од компаниите, што сакаат да партиципираат во динамичниот развоен процес од нивното окружување, и тоа во согласност со сопствените вештини, знаења, креативност, иновации и идеи. Секоја компанија во своето блиско окружување ги има специфичните групи, како што се: клиентите, добавувачите, стејкхолдерите, конкуренцијата, но и пошироката генерална средина, вклучувајќи ги социо-економските трендови, политичките состојби, технолошките иновации и глобалните случувања. Сопствената конкурентска позиција во деловното окружување

компаниите, најчесто, ја дефинираат преку нивната флексибилност, инвентивност, иновативност и креативност за надминување на бариерите и соочување со предизвиците со коишто секојдневно се среќаваат при адаптирањето на промените. Во тој процес на адаптација на промените, при нивната имплементација, менаџерите и другите вработени се соочуваат со стрес, којшто е импликација на незадоволството, аверзијата, стравот од неуспешноста во целосното прифаќање на промените итн.

1. Промените, во теоријата, се дефинираат според неколку критериуми што се земаат предвид за нивна натамошна диференцијација, и тоа: движечките сили, нивната опфатеност, воведувањето систематски промени или комплетен редизајн, стапката на промените, дијапазонот и длабочината на промените, нивото на прелиминарна подготовка за промена и сл. Според **движечките сили**, постојат *интерни* и *екстерни* промени; според **опфатеноста на промените**, тие се делат на промени на *индивидуално* и/или *организациско ниво*; во однос на **итноста** на промените, се разликуваат *брзи* и *бавни*; од аспект на **дијапазонот и длабочината на промените** се диференцираат *планирани* и *непланирани промени*. Стратегиските промени се поврзани со мисијата на компанијата, а тоа значи промена на нејзината политика, таргетирање нов пазар или менување на организациската структура. За разлика од нив, парцијалните промени се однесуваат само на определен сегмент во компанијата и многу се полесни за имплементација.

2. Постојат три клучни елемента, односно фази при имплементацијата на процесот на промена, и тоа: иницијатива - како фаза што води кон промена, односно зачетокот на идејата за промена во компанијата; имплементација - фаза во којашто се гледаат првите искуства на вработените од имплементирани промени; континуитет - фаза во којашто промените веќе се имплементирани и вградени во бизнис процесите на компанијата.

3. Промените коишто се имплементираат во компаниите се од различна природа, па затоа постојат голем број модели што се употребуваат за нивно прифаќање и востановување во деловните процеси на организациите. Овде се објаснети моделите коишто најмногу се користат при имплементација на промените, и тоа: *Kurt Lewin* модел, *John Kotter* модел, *Todd D. Jick* модел, *ADKAR*

модел на промени, *Change Curve* – модел, модел на реинженеринг, Lippitt's теорија на промени, Prochaska и DiClement теорија на промени. Заедничка основа на сите модели е што имаат фази, односно концепирани се во чекори при имплементацијата на промените, без разлика дали да станува збор за промени на ниво на компанија или промени на индивидуално ниво. Разликата меѓу моделите е во начинот на дефинирање на етапите, нивното траење итн. Етапите се составен дел на сите модели, бидејќи тие: почнуваат со информација на вработените за потребата за промена; креирање тим што ќе ги спроведува промените; отпор кон промените; адаптација на новото итн. Кој модел за имплементација ќе го избере менаџерот зависи од природата на промената што се имплементира, но и од субјективната одлука на менаџерот.

4. Имплементацијата на промените предизвикува турбуленции во компанијата, па затоа менаџерот треба да примени тактика за адаптација за да ги амортизира стресните појави. Адаптациски ориентираната компанија е иднина на новата парадигма во бизнис процесите. Во тој контекст, моделот ***Sense-and-Respond*** им помага на компаниите систематично да се справуваат со неочекуваното. За да го применува моделот ***Sense-and-Respond*** компанијата треба да ги обезбеди следниве услови: *да се знаат работите предвреме, managing-by-wire, дизајнирање на бизнисот како еден систем, улоги и одговорности, feedback од клиентот (координација), креирање контекст од страна на лидерите во компанијата*. Моделот ***Sense-and-Respond***, всушност, е сегмент од циклусот ***SIDA (sense, interact, decide, act) loop***, како поопшт концепт на адаптивност.

5. компаниите учат преку процес заа детектирање и корегирање на грешките што ќе се јават. Кога се вели грешка, пред сè, се мисли на сè она што може да го инхибира процесот на учење, т.е. да го стопира или забавува. Во овој труд се објаснети трите модела на организациско учење, и тоа: ***Single loop***- моделот каде што едноставно се следат правилата; ***Double loop*** моделот се одликува со тоа што врши промена на правилата, односно се наметнува размислување надвор од кутијата, а таквото учење вклучува креативно и критичко однесување; и ***Triple loop*** моделот што упатува како да се научи да се учи. Од спроведеното истражување во компаниите во Р.Македонија може да се заклучи дека тие, најчесто, ги следат веќе

воспоставените правила, и тоа на ниво на *Single-loop моделот*, односно голем процент од нив (39%) се рутинизирани во процесите и дејствуваат репетициски. Но, исто така, поголем процент од компаниите (31%) не се запознати со овие модели на учење, што е индикатор дека некои од менаџерите не се запознати со теоретските пристапи за менаџирање со работењето. Сепак, постои и незанемарлив број компании коишто функционираат врз принципот на *Double loop моделот* за учење, што значи дека тие ги менуваат правилата на однесување, така што 18% и 12% од компаниите во нивната средина учат како да ги менуваат правилата, односно го применуваат *Triple loop* моделот на учење;

6. Темпото на зголемување на економските промени сè повеќе се забрзува како резултат на моќната динамика на информациската технологија, глобализацијата и широката палета на социјалните медиуми. Во таа насока, натаму се споменуваат 30 практики со коишто менаџерите се соочуваат, а сè со цел да им се помогне на компаниите полесно да управуваат со настанатите промени. Тие се групирани во шест групи( коишто подетално се објаснети), односно: *креирање отпорни, еластични и високодистрибуциски компании; вработување и вклучување во компанијата најдобра работна сила; компаниите треба за основа на бизнисот да ја имаат колаборацијата; иновацијата треба да биде клучна компетенција за компанијата; стремеж да се биде капиталноефикасен; предност во изобилството на технологијата што лесно се користи*. Промените, коишто во моментот се актуелни за зголемување на конкурентноста на компаниите во светски рамки, во ова истражување се следат и компарираат со состојбата во одделни компании во Р.Македонија. Имено, при направената анализа на податоците од спроведената анкета, со помош на дескриптивна статистика се покажува дека: компаниите во Р.Македонија ги следат светските тредови и практики за постигнување поголема конкурентност, но истовремено се соочуваат со предизвикот за надминување на стресот.

7. од анализата на добиените податоци од истражувањето спроведено во компаниите во Р.Македонија креирани се: мапа на промените во Р.Македонија во однос на големината на компаниите; потоа мапа на промените во врска со индустријата и дејноста; и, на крај, генерална мапа на промените во Републиката.

Направени се неколку тестирања меѓу дејностите на компаниите и останатите променливи (т.е. типот на промените што се имплементираат, факторите што ги предизвикуваат, начините на имплементацијата, односно како таа се врши во корелација со обемот итн.), а исто така се тестирани и хипотезите за да се потврди или негира зависноста меѓу бројот на вработените и останатите променливи (според типот на промените што се имплементираат, факторите што ги предизвикуваат, начините на имплементацијата во однос на обемот и сл.) за, на крај, да се утврдат релациите меѓу нив. На табелата се прикажани сите тестирања што беа извршени во врска со дејноста на команијата и останатите променливи, т.е. бројот на вработените и останатите променливи, но и на некои тестирања на променливите што се сметаа за релевантни, а сè со цел да се согледа генералната слика.

променлива	x	df	p	$\alpha$	$P < \alpha$
a1	60.796	64	0.590	$\alpha = .05/.10$	$p > \alpha$
a2	13.903	16	0.606	$\alpha = .05/.10$	$p > \alpha$
a3	48.314	48	0.460	$\alpha = .05/.10$	$p > \alpha$
a4	46.699	48	0.526	$\alpha = .05/.10$	$p > \alpha$
b1	14.735	12	0.256	$\alpha = .05/.10$	$p > \alpha$
b2	0.187	3	0.980	$\alpha = .05/.10$	$p > \alpha$
b3	8.354	9	0.499	$\alpha = .05/.10$	$p > \alpha$
b4	21.858	12	0.039	$\alpha = .05/.10$	$p < \alpha$
b5	88.291	48	0.000	$\alpha = .05/.10$	$p < \alpha$
c1	19.399	9	0.022	$\alpha = .05/.10$	$p < \alpha$
c2	23.292	9	0.006	$\alpha = .05/.10$	$p < \alpha$

Од табеларниот приказ може да се направи преглед на извршените тестирања на хипотезите и да се констатира кои од нулта хипотезите се прифаќаат, а кои се отфрлаат. Значи, се прифаќаат алтернативните хипотези. Тестирањата на променливите a1, a2, a3, a4, b1, b2, b3 покажаа дека меѓу вкрстените променливи не постои статистичка значајност

(променливите се независни една од друга), а тестирањата на променливите б4, б5, ц1, ц2 укажуваат дека постои статистичка сигнификантност, односно променливите се во меѓусебна зависност. Индустијата или дејноста во која работат компаниите статистички е независна од видот на промени што се имплементираат, факторите што иницираат промени, начинот на имплементација на промените, опфатеноста на промените. Исто така не постои статистичка зависност меѓу бројот на вработени во компанијата, односно нејзината големина и видот на промени што се имплементираат, факторите што иницираат промени и начините на имплементација. Од друга страна пак, тестирањата на променливите б4, б5, ц1, ц2 укажуваат дека постои статистичка сигнификантност, односно променливите се во меѓусебна зависност и тоа: големината на компанијата е во статистичка зависност со имплементацијата на конкурентните светски практики, големината на компанијата и индустијата / дејноста во којашто работат, начинот на имплементација на промените и видот на промени што се имплементираат, начинот на имплементација на промените е во зависност од моделите на организациско учење.

8. Промените како мотиватори за конкурентноста на компаниите, пред сè, беа поттикнувачки предизвик и за истражувањето во овој докторски труд. Се дојде до заклучок дека промените коишто најчесто, ги имплементираат компаниите во Р.Македонија се: *влегувањето на нов пазар*, потоа *промени во стратегијата на компанијата* и *имплементација на нова технологија* (со подеднаков број проценти), па следат измените во *владините закони и регулативи* и, на крај, *менувањето на старата со нова опрема*. Промените коишто компаниите ги имплементираат, вообичаено, се *стратегиски или организациски*, додека *индивидуалните и парцијалните* промени компаниите многу малку ги практикуваат. Во врска со тоа каков тип промени се имплементираат во компаниите, главно, зависи од тоа дали одделна компанија ќе ја менува нејзината комплетна стратегија или, пак, само определен сегмент во работењето; потоа дали промената ќе биде парцијално организациска или ќе се однесува на целата организациска структура; тимска или индивидуална итн. Оттука, се констатира дека компаниите во Р. Македонија, најчесто, имплементираат *стратегиски промени*, односно вршат промена на целокупното компаниско работење (44%), потоа следат *организациските промени* (со 41%),



- а незначителни промени се прават на *парцијалните сегменти* од деловното дејствување на компанијата (8%), додека *индивидуалните промени* кај компаниите се незначителни (7%). Во однос на критериумот движечки сили, пак, како што и претходно беше споменато, промените можат да бидат иницирани од интерни или екстерни фактори. Од направените анализи може да се констатира дека најчесто иницијативата за промена во работењето доаѓа од **надворешните фактори**, и тоа во 75 %, додека од испитуваните компании 25% одговориле дека тоа се **внатрешните фактори**.
9. Во овој дел се истражуваше на кој начин одделна компанија ќе се адаптира на промените, односно кој модел на имплементација ќе се искористи. Генерално се констатира дека најмал број компании промените ги имплементираат во неколку чекори, а притоа го користат моделот на **Kurt Lewin**, т.е. **Unfreeze – change – refreeze**. Повеќето од компаниите промените ги имплементираат етапно, односно во повеќе чекори, при што го користат **моделите на John Kotter I Tod D.Jick**. Во ваков случај имплементацијата на промените се одвива етапно, т.е. во повеќе чекори. Исто така, голем број од менаџерите на компаниите посочуваат дека при имплементацијата на промените најбитно е вработените да се адаптираат на нив, односно да обрнуваат по големо внимание на **ADKAR** (свесност дека настанува некоја промена, желба да се направи промената, знаење како таа да се спроведе, способност да ја имплементираат, нови вештини и знаења, а на крај подготвеност да се обезбеди одржливост и континуитет на промената) ; и **Change curve** ( индивидуалната минува низ три фази, и тоа: шок и одрекување, бес и депресија, па на крај прифаќање и интеграција).
10. Во однос на тоа во која индустрија/ дејност кои промени се имплементираат, кои фактори најчесто иницираат промени, како промените (според нивната итност) се имплементираат, какви промени се прифаќаат во однос на опфатеноста, кој начин на имплементација го користат компаниите, кој модел на организациско учење го практикуваат и кои од конкурентските светски практики се прифаќаат и применуваат во компаниите во Р.Македонија, пак, можат да се извлечат низа интересни податоци . Имено, тие конкретно се

однесуваат на мапирањето на промените според дејностите, и тоа во следниве индустрии и дејности: **во банкарските услуги** подеднакво се имплементираат промени во стратегијата на компанијата, се имплементира нова технологија и се влегува во нов пазар.Најчесто во овие услуги надворешните фактори предизвикуваат промени, што треба брзо да се имплементираат. Промените во оваа дејност се од стратегиска природа. Кога ги имплементираат промените на менџерите им е најважно вработените да се адаптираат на нив во најкраток временски рок. Во овој сектор обично се следат воспоставените правила, па затоа често при работењето се почитува принципот на Single loop моделот. Според конкурентските светски практики, кај банкарските услуги најважно е да се вработи најдобар кадар, да се направи голема мрежа и да се следат технолошките иновации. Кај **градежната индустрија**, исто така, се имплементираат промени во стратегијата на компанијата и при влегувањето во нов пазар, но во истовреме се монтира и нова опрема(со технолошки напредни решенија).Најчесто иницијатори за промена се надворешните фактори, па компанијата многу брзо реагира, а понекогаш и радикално ги менува постојните состојби. Во оваа индустрија најчесто се прават организациски промени, што ја наметнуваат потребата да бидат направени етапно,т.е. во неколку чекори. Моделите за учење на некои од компаниите не им се познати, а дел од нив ги следат воспоставените правила.Оваа индустрија креира високодистрибуциски компании и ги следи иновациските процеси во градежништвото. **Дрвната индустрија**, пак, е принудена да имплементира нови технологии за производство на современи производи коишто ќе бидат во согласност со вкусовите и барањата на потрошувачите, па оттука врши промени и во стратегијата на компанијата.Надворешните фактори, главно, се оние коишто предизвикуваат промени, а тие бараат брза и радикална имплементација, зашто пазарот ги диктира роковите. Промените се вршат на индивидуално и организациско ниво, а притоа е важно вработените да бидат запознаени со новите процеси,опрема и структура за да можат брзо да се адаптираат и да одговорат на предизвикот. Обично компаниите од дрвната индустрија ги практикуваат веќе воспоставените правила, а колаборацијата ја имаат како

основа за бизнисот, при што следењето и прифаќањето на новите дизајни и иновации е *spiritus movens* за нивното одржување на пазарот. *ИТ услугите* се изложени на најбрзи промени. Имено, компаниите од оваа гранка најчесто ги имплементираат промените што се однесуваат на барањата за брз продор и влегување во нов пазар, прифаќање нова технологија и прилагодување на законските решенија, т.е. правната регулатива. Промените во овој сектор вообичаено се надворешни, но кај некои од компаниите постојат и внатрешни фактори за иницирање измени во работењето. Промените ги имплементираат инкрементално или брзо, а генерално тие се од стратегиска природа. На менаџерите на овие компании им е важно да ги имплементираат промените етапно во неколку фази или во повеќе чекори. Оттука кај овие компании се користи Double loop моделот (менување на правилата во компанијата) и Triple loop моделот (учење како да се променат правилата на реагирање). Овие компании, најчесто, ги следат технолошките иновации за да ја остварат нивната конкурентска предност. *Консултантските услуги* се поврзуваат со современото функционирање на компаниите. Според тоа, оние компании што се занимаваат со консултантски услуги често ја менуваат сопствената стратегија за да се промовираат на новите пазари. Промените, кај нив, се најчесто од екстерна природа, па токму затоа тие мора брзо треба да реагираат и да ги имплементираат во најкус рок. Бидејќи тие се од стратегиска природа, вообичаено се имплементираат етапно, во повеќе чекори. Генерално, тие ги следат воспоставените правила, а во истовреме својата конкуреност ја постигнуваат следејќи ги иновациските процеси и прифаќањето на новите идеи. Во секторот *продажба* најчестите промени што се имплементират се оние коишто се однесуваат на стратегијата на компанијата. Исто така и овие промени се иницирани од надворешни фактори, па се имплементираат брзо и инкрементално. Моделите за учење не им се познати на менаџерите во овој сектор, но постојано ги следат технолошките иновации. Натаму, во *проектантските бироа*, најчесто, се имплементира нова технологија и правила за влез во нов пазар. Промените се иницирани од екстерните фактори, а се имплементираат многу брзо. Менаџерите на овие компании најчесто

имплементираат стратегиски промени, и тоа етапно, во повеќе чекори, при што ги следат воспоставените правила во компанијата, а конкурентноста ја остваруваат следејќи ги иновациите и технолошките решенија. **Пиварниците** се компании коишто се натпреваруваат на пазарот со широка палета производи и најчесто ги прифаќаат промените што се однесуваат на менување на старата со нова опрема. Кај нив промените се иницирани од внатрешните фактори, така што менаџерите се принудени да ги имплементираат инкрементално, и тоа обично преку следење на воспоставените правила во компанијата, а целта им е да воспостават високодистрибуциски канали за производите да бидат пласирани на пазарите во најкраток можен рок. **Сервисните центри**, денес, се особено застапени, зашто современиот начин на живот наметнува низа потреби коишто бараат брзо решавање. Овие компании имплементираат голем број промени што се поврзуваат со влез и промовирање на услугите на нов пазар. Кај нив надворешните фактори ги иницираат промените, а тие се имплементираат брзо и со мали трошоци. Најчести се промените на организациско ниво, а важно им е вработените да се адаптираат за преземање на обврските. Тие ги следат воспоставените правила, вработуваат квалитетен кадар и токму колаборацијата, како основа за бизнисот, им носи конкурентска предност. Во **текстилната индустрија** промените вообичаено се предизвикани од надворешни фактори, а влегувањето на нов паар секогаш е предизвик за промена во оваа индустрија, но промените бавно се имплементираат. Во овие компании менаџерите се трудат да ги имплементираат промените во неколку чекори, етапно, и тоа според строго воспоставените правила. Меѓутоа, постојат исклучоци каде што менаџерите воведуваат и посовремени методи за организациско учење. Во зависност од големината на компанијата, тие користат различни конкурентски практики што се употребуваат во светски рамки. Од друга страна, во секторот **телекомуникации**, пак, најчести промени се оние што се ориентирани кон новите технологии, а генерално се иницирани од надворешни фактори. Промените, кај овие компании, се имплементираат инкрементално, и тоа етапно, во неколку фази. И тие ги следат воспоставените правила на работење,

што се поставени од менаџментот, а за да бидат со конкурентска предност ги прифаќаат технолошките иновации. На крај, во сектор *транспорт*, исто така, се имплементираат различни видови промени, главно, во зависност од типот и големината на компанијата. Тие се иницирани од надворешни фактори, а менаџерите ги имплементираат многу брзо. Промените што ги прифаќаат и имплементираат менаџерите некогаш се на индивидуално, но во одделни случаи и на организациско ниво. При имплементацијата на менаџерите им е најбитно вработените да се адаптираат на променливите услови. На некои од компаниите не им се познати моделите на организациско учење, па затоа ги следат правилата што веќе им се воспоставени. Најчести промени што се имплементираат во *трговијата на големо*, пак се оние за влегувањето во нов пазар, а тие се иницирани од надворешни фактори, така што треба брзо да се дејствува, т.е. да се интегрираат во работењето. Трговијата на големо врши промени на организациско ниво, а на менаџерите им е важно вработените да се прилагодат на новиот начин на дејствување. Од конкурентските практики тие најчесто ги прифаќаат технолошките иновации. Според индикаторите, во *фармацевската индустрија* најчестите промени што се имплементираат, главно, се иницирани од надворешни фактори, и тоа од владините закони и регулативи. Компаниите се адаптираат брзо, а притоа и вработените треба да бидат запознаени со новиот начин на работење. Овие компании функционираат на тој начин што ги следат веќе воспоставените правила, но за да бидат конкурентни на пазарот тие се принудени да интегрираат некои од различните посовремени конкурентски практики.

11. Мапирањето на промените според големината на компаниите беше една од проблематиките што се испитуваше во ова истражување, а од којашто можат да се извлечат повеќе заклучоци, и тоа за однесувањето на компаниите кон одделните видови промени. Имено, *микро компаниите*, во однос на истражуваните променливи, се мапирани како компании каде што *влегувањето на нов пазар* е промена што најчесто се практикува во нивната стратегија на работење. Надворешните фактори ја детерминираат нивната адаптација кон промените, бидејќи тие се принудени брзо да реагираат на движењата во

турбулентната средина. Оттука, микро компаниите имплементацијата ја прават многу брзо, бидејќи немаат ресурси за да губат време во етапна имплементација и адаптација кон промените. Промените што се имплементираат во микро компаниите речиси секогаш се однесуваат на нивната стратегија, односно тие секогаш прават промени во стратегијата. При имплементација на одделна промена ним им е најважно вработените да се адаптираат на новонастанатата состојба. Но, што се однесува до моделите за учење (како што беше и очекувано), се констатира дека ним не им се познати ниту еден од овие модели. Иако микро компаниите се составени од мал број вработени, сепак, може да се каже дека тоа се компании коишто ги следат технолошките иновации. За **малите компании**, пак, влегувањето на нов пазар, како и имплементацијата на нова опрема се промените што најчесто се прифаќаат кај нив. Надворешните фактори, исто така, се причина повеќе за да се наметнат како предизвикувачи за промени во овие компании. Кај малите компании промените се имплементираат инкрементално, но честопати и многу брзо. Најчесто промените се организациски, а на менаџерите им е многу битно сите вработени да бидат информирани за тоа. Во малите компании многу често менаџерот ги менува правилата на однесување, главно, во зависност од типот на промената што се имплементира. Иновацијата, како клучна компетенција, за малите компании претставува мотиватор што води кон прогрес во компанијата. За разлика од микро и малите компании, амбиентот кај **средните компании** е малку е поразличен. Кај овие компании промените, главно, се предизвикани од надворешни фактори и тоа, пред сè, од измените во владините закони и регулативи. Промените во средните компании се преземаат и парцијално, односно се однесуваат на определен дел од работењето на компанијата, а исто така ги тангираат и индивидуалците. Тие се имплементираат брзо, но понекогаш и побавно, пред сè, во зависност од ефектот што се очекува да го предизвика промената. Во средните компании се менуваат правилата на однесување, па токму затоа тие го користат doubleloop моделот на учење. Креирањето високодистрибуциски компании и следењето на технолошките иновации се едни од најприменуваните светски практики што ги прифаќаат

средните компании. Од дуга страна, пак, промените во стратегијата на компанијата, но често и потребата за влез и позиционирање на нов пазр се карактеристични за *големите компании*. Екстерните фактори влијаат врз менувањето на стратегијата на компанијата, така што таа презема чекори (промени) што ќе и' овозможат да остане конкурентна при влегувањето на нов пазар. Имплементацијата на промените во големите компании е во зависност од типот на она што се имплементира, па затоа овие ентитети тоа го прават етапно, но во одделни случаи пристапуваат и побрзо од вообичаено. Промените во големите компании секогаш се стратегиски. Имплементацијата на промените овие компании обично ја прават инкрементално, односно на одделните нивоа. Во големите компании се користи Singleloop моделот на учење, односно вработените ги следат веќе воспоставените правила и практики во компанијата. Креирањето високодистрибуциски мрежи, вработувањето најквалитетен кадар и колаборацијата (како основа за бизнисот) се основните светски практики што ги следат големите компании.

8. Од направените анализи на податоците произлезе можноста да се оформи мапата на промени во Р.Македонија, што ги покажува оние промени коишто ги имплементираат компаниите, главно, во зависност од нивната големина и дејноста што ја извршуваат. Така, *промените на стратегијата* се карактеристични за *микрокомпаниите*, бидејќи тие имаат мал број вработени и кај нив одлуките се флексибилни. Според *видот на дејноста*, пак, може да се забележи дека овие промени најчесто се имплементираат /во поголем процент/ во градежната индустрија, сервисните центри, консултантските услуги, продажбата и сл., а /во помал процент/ во текстилната и дрвната индустрија, банкарските услуги, транспортот итн. *Менувањето на старата со нова опрема*, исто така, е промена што се јавува кај малите компании, а честа појава е во градежната, прехранбената индустрија и индустријата за производство на пиво. *Нова технологија*, во наголем број случаи, имплементираат микро компаниите, но и малите компании. Овде може да се додаде дека новата технологија се имплементира речиси во сите истражувани дејности. *Влегувањето на нов пазар* е најчеста карактеристика за микро компаниите, но ја има и кај малите, и големите компании. Оваа промена (влегувањето на нов пазар), исто така, се јавува во

сите истражувани компании.Измените и дополнувањата на *владините закони и регулативи* најчесто иницираат промени кај *микро* и *малите* компании, и тоа во *градежната, прехранбената, фармацевската индустрија* /во поголем процент/, а во помал процент кај *консултантските услуги, сервисните услуги и ИТ услугите* . Целосна претстава од анализирњето на состојбите може да се добие преку наредната слика на којашто визуелно се прикажани финалните резултати.

9. Притоа се објаснува стресот, како феномен на новото време (т.е. како е дефиниран и какви видови стрес постојат, според теоријата) и како тој дејствува врз вработените при имплементацијата на промените во компаниите, односно како тој од индивидуално полека се шири на колективно рамниште (вирален е), т.е. се пренесува на ниво на целата организација, па и на менаџментот на компанијата и, во крајна истанца, на секој менаџер-поединечно. Доколку стресот не се идентификува и не се амортизира навреме од страна на менаџментот ( или, поконкретно, менаџерот на компанијата), тогаш се можни последици врз целокупното работење на компанијата.

10. Појавата на стрес кај вработените на подолг временски период може да предизвика сериозни здравствени проблеми, што можат да се класифицираат во три групи, т.е.: физички, психолошки и бихејвиористички, со различни карактеристики. Наведените последици сериозно го афектираат секојдневното функционирање на индивидуата, а во истовреме и на компанијата во целина. Превенирањето на стресот кај вработените е задача на менаџерот којшто треба континуирано да изнаоѓа техники и модели за негово надминување, амортизирање и/или елиминирање

11. Постојат голем број модели којшто го објаснуваат стресот што се јавува на работното место (Occupationalstress). Во овој контекст се објаснети неколку поважни модели коишто најдобро го презентират стресот, и тоа: *Person - Environment Fit* *пристаном*, *Vitamin Model*, *Трансакционистичкиот пристап или модел*, *General Adaptation Syndrome*, *Demands-Control model* , *Effort-Reward imbalance model* .

12. Од веќе познатите механизми за амортизација на стресот при имплементацијата на промените во компаниите (комуникација, консултација/ партиципација и промена на работната позиција) на менаџерите најчесто користена алатка им е комуникацијата. Имено, 50% од менаџерите ја користат таа алатка( како што може да се забележи и од графиконот), но и консултацијата и/или



партиципацијата ( 47 % од испитаните менаџери при имплементацијата на промените во компаниите). Интересен е податокот дека само 3% од менаџерите коишто одговориле на прашалникот ја менуваат работната позиција, односно не можат да се справат со стресот, предизвикан од промените коишто се имплементираат во компанијата.

13. Покрај дескриптивната статистика, за оваа проблематика се користеше и факторската анализа на резултатите во SPSS. Според тоа, се гледа дека постојат 11 варијабилности коишто се индикативни за појава на стресот кај менаџерите во конкретните компании. Од одговорите на менаџерите (поврзани со стресот и различните варијабилности) може да се заклучи дека: нивото на стрес најмногу се зголемува при имплементација на промените во организациската структура (4.28); потоа тоа драстично се зголемува при имплементација на нови закони и регулативи во рамките на работењето на компанијата (4.25); како и при промени во човечките ресурси (4.11). Менаџерите најмалку стрес чувствуваат при менувањето на маркетинг стратегијата и воведувањето нови производи (3.52). Најголем варијабилитет во одговорите на менаџерите се забележува во нивниот став околу промените во организациската структура, продуктивноста во компанијата и когницијата versus нивотот на стрес кај нив. Од друга страна, најмал варијабилитет во нивните одговори, односно тие најмногу се усогласени во однос на донесувањето одлуки и нивото на стрес, како и при имплементацијата на бизнис процесите и нивото на стрес. Корелационата матрица, којашто ги содржи коефициентите на едноставната линеарна корелација на секој пар варијабилности, е основа за реализација на факторската анализа. Оттука може да се согледа дека има висока позитивна корелација меѓу испитуваните варијабилности, и тоа кај: перцепцијата и донесувањето одлуки versus нивото на стрес; когницијата и перцепцијата во однос на нивото на стрес; како и промените во човечките ресурси, но и промените во бизнис процесите во корелација со нивото на стрес. Голем број од вредностите се поголеми од 0.3, па токму затоа се земени предвид во натамошната обработка. Од корелационата матрица може да се забележи дека кај некои варијабилности има негативна корелација. Со методот на екстракција се издвојуваат факторите со највисока вредност / повисока од 1(единица)/. Како што може да се види, во овој случај се екстрахират три фактора, и тоа со вредности: 5.965 – фактор 1, 1.537 – фактор 2 и 1.032 – фактор 3. Од табелата се заклучува дека процентот на варијансата (објаснет

со трите фактора) е 77.578%. Екстрахираните фактори илустративно се прикажани на слика \_\_, каде што преку Cattelijev дијаграм (scree plot) се презентираат сите 11 варијабилни. Тука, пак, се гледа прекршувањето на трите фактора. Преку анализа на податоците во Component matrix се утврдува важноста на секоја варијабилна во однос на екстрахираните фактори и факторското оптоварување.

14. Заклучните сознанија од истражувањето на променливите во однос на стресот кај менаџерите упатуваат на следново: имплементацијата на технолошките промени предизвикува стрес кај менаџерите и другите вработени, без оглед на големината на компанијата. Овој стрес голем број теоретичари уште го нарекуваат **технострес**. Самиот термин опфаќа поширок дијапазон на дефиниции, што поаѓаат од различни аспекти. Така, стресот имплициран од имплементацијата на технолошките промени најголеми вредности има во средината на Ликертовата скала. Од резултатите произлезе констатацијата дека најголем број од компаниите се соочуваат со стресни ситуации при имплементацијата на технолошките промени, што воопшто не е занемарлив податок (иако не е екстремно радикален), но доволно алармантен за да предизвика стрес кај менаџерите и др. вработени. Промените во **законските решенија и правната регулатива** имплицираат стрес кај менаџерите и вработените во компаниите, а тој процент на влијание е 26%. Интересно е што 18% од компаниите ја потенцираат како причинско-последична имплементацијата на новите закони и измените во правната регулатива, па укажуваат на високото ниво на стрес и кај менаџерите, и вработените, воопшто. Промените во **организациската структура** се поврзуваат со најризичните одлуки што определен менаџер треба да ги донесе, зашто предизвикуваат турбулентни ситуации во компаниите, а со тоа и стресни појави кај вработените. Имено, при имплементацијата на промените во организациската структура, пак, резултатите покажуваат дека дури 25% од компаниите се соочуваат со стрес. Промените што ги диктира пазарот на труд иницираат и **промени кај човечките ресурси** во компаниите. Менаџментот на човечки ресурси ја носи одговорноста за организирањето при кадровските промени. Од анализите се доби сознание дека висок процент од менаџерите (28%) го посочуваат присуството на стрес при реорганизирање на секторите. Промените што ги тангираат **бизнис процесите** не предизвикуваат стрес кај менаџерите и останатите вработени. Од

испитувањата произлегува податокот дека 28% од менаџерите ги перцепираат промените во бизнис процесите како незначителни предизвикувачи на стрес врз функционирањето на компаниите. Денес, унапредувањето на производите или воведувањето **комплетно нови производни линии** води кон остварување поголем профит. Економската теорија претпоставува дека еден од основните начини да се оствари профит е да се постигне конкурентска предност на пазарот. Но, од резултатите може да се забележи дека во 26% се јавува стрес на многу ниско ниво, додека кај 20% и 18% од нив се гледа дека не чувствуваат стрес од ваквите промени. **Перформансите** се процеси низ коишто менаџерите ги реализираат нивните очекувања и поставените цели, добиваат feedback од вработените, ги идентификуваат развојните можности и ги евалуираат постигнатите резултати. Овој вид промени предизвикуваат кај нив стрес, така што 64% од испитаниците дале афирмативни одговори, додека 36% се изјасниле дека тоа нема влијание врз нивното работење. На прашањето *дали стресот негативно влијае врз перформансите* се доби податокот дека во 77% од случаите тој негативно дејствува, а кај 33% се забележува дека нема никакво влијание. **Донесувањето одлуки** е една од круцијалните задачи на менаџерите, исто како и перцепцијата, и когницијата. Во овие ситуации особено е битно како менаџерот ги опсервира состојбите во компанијата, на кое ниво е неговата визуелизација и мисловно посматрање. При донесувањето одлуки менаџерите во компаниите се изложени на интензивен и хроничен стрес. Тоа има значително влијание врз објективноста на одлуките, односно 18% од нив се соочувале со нагласено влијание, а 23% чувствувале мало влијание. Според истражувањето во врска со **перцепцијата**, се констатира дека стресот има влијание, а вредностите се на средината на Ликертовата скала, односно само 21% сметаат дека тој значително ја нарушува нивната перцепција. Од друга страна, пак, **когницијата** или мисловното посматрање ја претставува менталната акција на менаџерите. Тоа е процес за стекнување знаење, разбирање преку мислата, сетилата и искуствата. Врз мисловното посматрање стресот имал влијание кај 21% од менаџерите, но 13% од нив се изјасниле дека тој радикално дејствува и им го нарушува менталниот процес, а со тоа и нормалното работење. Стресот ја менува и **организациската клима** во компанијата, така што 26% од менаџерите сметаат дека тој значително влијае врз функционирањето на вработените, а 23% го почувствувале

неговото дејство. Концептот на *продуктивноста* на вработените се гради на релацијата меѓу инпутот (консумираните ресурси) и аутпутот (произведените добра). Од испитаните менаџери 26% мислат дека стресот ја намалува продуктивноста во значителна мера, што укажува на фактот дека на овој фактор треба да се посвети соодветен напор за негово амортизирање, што значи дека не смее да се занемарува.

15. Во зависност од тоа за какви промени станува збор, во контекст на ова истражување се предложени одделни препораки, што помагаат за амортизација на стресот кај менаџерите, но воопшто и кај вработените во компаниите. За таа цел се изработени два дијаграма на коишто се внесени вредностите добиени од извршените анализи. Дијаграмите ги презентираат промениливите и нивото на стрес, според Ликертовата скала. Оттука, за да се редуцира стресот при имплементација на *технолошките промени* менаџерот најпрвин треба да им даде поддршка на вработените (иницијална и континуирана во натамошниот процес), да организира обука за новата технологија, да воспостави блиска комуникација заради навремено запознавање со карактеристиките на промените. Исто така корисно е да се информираат сите што ќе бидат вклучени во процесот и да им се понудат кариерни развојни можности како резултат на новата организациска структура ( значи, препораката гласи: точна информација, комуникација, обука, кариерни можности, ревизија на улогите). *Менаџирањето со човечките ресурси* во компанијата е особено сложена задача, што предизвикува стрес. Промените се постојани, а се во тесна корелацииска врска со потребите на компанијата ( и овде се сугерира: веродостојна информција, тактика, обука за нова позиција, стратегија, ревизија на улогите). Препораката за намалување на стресот кај менаџерите за време на промена на *бизнис процесите* е користење и пласирање релевантни информации на вработените, нивна обука и зголемена партиципација во процесите, со цел што поефикасно да ја завршат деловната обврска. Запознавањето на вработените со новата *маркетинг стратегија* и информирањето за *воведувањето нов производ* е клучна тактика за намалување на стресот кај менаџерите. *Донесувањето одлуки*, особено ако станува збор за непрогамирани одлуки, во секој случај предизвикува стрес кај менаџерите. Она што е амортизирачко за стресот во оваа ситуација е менаџерите да се консултираат со сите инволвирани во процесите, да користат експертски мислења од соодветната област и

да се служат со искуствата на странските компании. Менаџерите можат да го редуцираат влијанието на стресот преку отворена комуникација со вработените за да ја согледаат фактичката состојба во компанијата. Покрај комуникацијата, тие треба да направат и комплетна анализа на сите сегменти во работењето на компанијата за да го анулираат стресното дејство. Нивото на стрес има значително влијание и кога станува збор за *организациското однесување*. Стресот може да се редуцира и со помош на позитивни мисли, мотивација на вработените, честа комуникација итн. Вредностите што беа добиени преку испитувањето често се поклопуваат кај одделни промени. Таков беше случајот кај стресот *versus* продуктивноста на менаџерите, чие ниво значително ја намалува продуктивноста, односно како што расте стресот, така таа опаѓа. Значи, генерално, менаџерите треба да развиваат и практикуваат соодветни тактики за да го редуцираат сопствениот и стресот кај другите вработени.

## 6.2 Научен придонес и практични импликации

Научниот придонес на овој докторски труд се темели на одделни констатации што произлегоа од деталната анализа на состојбата во Р.Македонија, при што хронолошки се издвојуваат неколку важни сегменти, а тие се:

1. ***мапирање на промените во компаниите*** (какви видови промени се имплементираат, кои фактори ги иницираат, на кој начин се имплементираат, во кој временски рок, какви модели на организациско учење се користат во компаниите, кои од конкурентските светски практики се употребуваат во компаниите во Р.Македонија.);
2. ***мапирање на промените според индустриските гранки и дејности*** (во која индустрија или дејност какви промени најчесто се имплементираат, на пример, промени во стратегијата на компанијата, менување на старата со нова опрема, имплементација на нова технологија, влегување во нов пазар и сл.);
3. ***мапирање на промените во однос на големината*** (микро, мала, средна, голема )***на компанијата*** (какви видови промени се имплементираат, кои фактори ги иницираат , на кој начин и во колкав временски интервал

се врши имплементацијата, кои модели за организациско учење се користат во компаниите, кои од конкурентските светски практики ги употребуваат македонските деловни субјекти);

4. **квантификација на стресот во однос на различните променливи** (технолошки промени, промени во правната регулатива, промени во бизнис процесите, промени во човечките ресурси, промени на производите/услугите и маркетинг стратегијата, промени во организациската структура, донесувањето одлуки, перцепцијата, когницијата, организациското однесување, продуктивноста, перформансите);
5. **адаптациски модел за амортизација на стресот при имплементацијата на промените** (препораки за најефикасно амортизирање на стресот во однос на променливите (што претходно беа квантифицирани)).

Според тоа, слободно може да се каже дека истражуваната проблематика ја има бараната актуелност, атрактивност и отсуство на пошироки досегашни анализи, што отвора можности за натамошни длабински опсервирања, па дури и тимски период кон стресот како современ феномен во деловното функционирање.

### 6.3 Препораки

Сублимираното резиме ги опфаќа препораките, сугестиите и мислењата што можат да им бидат од непосредна помош на менаџерите за соочување со стресот во деловните средини, т.е. во компаниите во Р.Македонија. Имено, мапирањето на имплементацијата на промените во компаниите овозможува да се детектираат оние промени што најчесто се имплементираат во македонските компании. Исто така тоа ги открива факторите што ги предизвикуваат промените, а упатува на начинот за поефикасно нивно имплементирање со амортизирање на стресот. Притоа е истакната важноста на мапата на промените во однос на дејностите на компаниите и нивната големина, како и мапата на видот на промените што се прифаќаат. Илустративните прикази помагаат да се дијагностицира стресот како последица од имплементацијата на одделните типови промени, да се осознае колкаво е неговото ниво во однос на секоја од испитуваните промени. Резултатите од

анализираните појави се значајни за менаџерите, бидејќи јасно им ги даваат насоките за проценка на промените што најчесто се имплементираат во нивните компании и колкаво ниво на стрес тие предизвикуваат. Основната препорака за менаџерите е: да развијат сопствена методологија за имплементирање на различните видови промени ( т.е. да изградат модели за имплементација и да ги користат). Тоа ќе им покаже како да го водат процесот и на кој начин да ги амортизираат стресните ситуации. Менаџерите, како одговорни за овој процес, треба да ги координираат сите фази, и тоа: од иницијативата за промена, имплементацијата на промената, адаптацијата на вработените до финалниот резултат и евалуацијата на завршениот проект. Тоа дава можности за изработка на водачи низ овој процес, при што препораките можат се земаат предвид при амртизацијата на имплицираниот стрес. Секоја компанија е специфична во однос на дејноста, големината, организациската структура, целта, мисијата, потенцијалот,ресурсите итн. Оттука, менаџерите е неопходно сами да ги анализираат постојните состојби и да го употребат оној модел на имплементација што е најсоодветен за компанијата, а сè со цел да го намалат стресот од промените. Тие треба да обезбедат таква бизнис клима во којашто вработените ќе бидат мотивирани за брзо реагирање и адаптирање на новонастанатите услови за работа.

#### 6.4 Антиципирање на одделни проблеми и прашања за натамошни истражувања

Проблематиката што беше предмет на истражување во овој докторски труд е релативно нова и авангардна, но не во констатацијата дека промените постојано се имплементираат во компаниите, а тоа предизвикува стрес кај вработените, туку во самиот пристап и спој на овие два засебни, но паралелно истражувани проблема. Бидејќи промените се вечни, т.е. тие се процес што никогаш не завршува, конкурентноста врши притисок постојано да бидат следени, без оглед на дејноста во којашто одделна компанија работи, дали таа е мала, средна или голема, според бројот на вработените. Промените, како неодоив сегмент од стратегијата на секој менаџер, од една, и стресот што се јавува од нивната имплементацијата,од друга страна, иницираат голем број проблеми и наметнуваат низа прашања што отвораат можности за натамошни истражувања. Голем број од истражуваните променливи бараат подлабока анализа и попрецизна нивна квантификација, преку мерните инструменти. Технолошките промени, промените во

правната регулатива, промените во организациската структура и тн., исто така, можат да се истражуваат како засебни целини.



Прилог 1. Анкетен прашалник

**1. Дејност на компанијата**

---

**2. Број на вработени**

- А) 1-10
- Б) 11-50
- В) 51-250
- Г) повеќе од 250

**3. Какви промени најчесто се имплементираат во вашата компанија:**

- А) Промени во стратегијата на компанијата
- Б) Менување на нова опрема
- В) Имплементација на нова технологија
- Г) Влегување во нов пазар
- Д) Владини закони и регулативи

**4. Кои фактори најчесто предизвикуваат промени во вашата компанија:**

- А) Интерни    б) Екстерни

**5. Промените ги имплементирате:**

- А) Радикално    Б) инкрементално
- А) Брзо            Б) бавно

**6. Дали промените коишто ги имплементирате се:?**

- А) планирани            Б) непланирани
- А) стратески            Б) парцијални
- А) индивидуални        Б) организациски

**7. Дали користите некои од следниве модели при имплементација на промените:**

- А) *Kurt Lewin* модел
- Б) *John Kotter*, модел

- В) *Todd D. Jick* модел
- В) *ADKAR* модел промени
- Г) *Change Curve* - модел
- Д) Модел на реинженеринг
- Ѓ) Користиме други модели-----

**8. Кој модел на учење го користи вашата компанија :**

- А) *Single loop* модел
- Б) *Double loop* модел
- В) *Triple loop* модел

**9. Кои од конкурентните светски практики на промени ги имплементирате за да се адаптирате на окружувањето?**

- А) Креирање на високо дистрибутивни компании
- Б) Вработување на најдобар кадар
- В) Колаборацијата како основа на бизнисот
- Г) Иновацијата како клучна компетенција на компанијата
- Д) Следење на технолошките иновации

**10. Дали промените коишто ги имплементирате предизвикуваат стрес кај вас и вработените:**

- А) да
- Б) не

**11. Какви последици предизвикува стресот кај вас:**

- А) Физички
- Б) Психолошки
- В) Бихејористички

**12. Кои од следните механизми ги користите за амортизација на стресот при имплементација на промените:**

- А) Комуникација
- Б) Консултација и партиципација
- Г) Ревизија на улогите

**13. Дали стресот влијае врз перформансите на менаџерите**

А) да            Б) не

**14. Дали стресот кај вас (како менаџер) е во корелација со:**

А) Донесувањето на одлуки и во која мера (од најниска до највисока):

1    2    3    4    5    6    7

Б) перцепцијата и во која мера:

1    2    3    4    5    6    7

В) когницијата и во која мера:

1    2    3    4    5    6    7

Г) продуктивноста на компанијата и колку

1    2    3    4    5    6    7

**15. Колку стресот го предизвикуваат наведените промени?**

*(од најниска до највисок мера)*

А) Стресот и технолошките промени

1    2    3    4    5    6    7

Б) Стресот и промените во правната регулатива

1    2    3    4    5    6    7

В) Стресот и промените во организациската структура

1    2    3    4    5    6    7

Г) Стресот и промените во човечките ресурси

1    2    3    4    5    6    7

Д) Стресот и промена на бизнис процесите

1    2    3    4    5    6    7

Ѓ) Стресот и промените на продуктите и маркетинг стратегија

1    2    3    4    5    6    7

Е) Стресот и видот на промена што се имплементира

1    2    3    4    5    6    7

*16. Дали го мерите стресот кај менаџерите и како тој влијае врз работата на компанијата*

А)Да    Б)Не

*17.Дали имате развиено модел за амортизација на стресот кај менаџерите и вработените при имплементација на промените-----  
-----*

Цитирана литература:

1. <http://fortune.com/2013/04/22/why-companies-need-to-change-the-way-they-change/>
2. [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_87.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm)
3. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Harper and Row, 1954)
4. Jeffrey M. Hiatt, Timothy J. Creasey, *Change Management - The People Side of Change*, Prosci Learning Center Publications, 2012, p.1
5. Fred Nickols , *Strategy Definitions & Meanings*, 2016, п 7
6. Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*. New York: The Free Press
7. <https://www.wbdg.org/resources/chngorgwork.php>
8. Changing workforce, Forumfor the Future, Future centar.
9. Ron sanders, Judith Maxwell *Changing labor market: Key ChangesFacing Canada*, Canadian Policy Research Networks Inc., Canada, 2003
10. Esther Cameron&Mike Green, *Making sense of change management : a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* ,Kogan Page Limited, 2009, p. 9
11. Morgan, G. (1986), *Images of Organization*, Sage, Thousand Oaks, CA
12. Sandy Mobley, *Building an individual and organizational change-ability*, 2014
13. Donald A. Norman, Roberto Verganti , *Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change*, *Design Issues: Volume 30, Number 1* Winter 2014, п 82
14. Kristina B. Dahlin and Dean M. Behrens, “When Is an Invention Really Radical? Defining and Measuring Technological Radicalness,” *Research Policy* 34 (2005): 717–37.
15. <https://davidhobbsconsulting.com/how-to-articles/ongoing-change-fast-and-slow>
16. Robert Blake, Jane Mouton: *Managerial Grid, Planned change and Organizational development*,
17. UHBristol Clinical Audit Team – Version 3, *How to: Implement change successfully*, 2009
18. <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/02/07/how-to-lead-change-3-simple-steps/#6b9bcc45ce64>
19. Bron: Jick, Todd D., *Managing Change, Cases and Concepts*, 1993, p. 195-201

20. <http://smallbusiness.chron.com/seven-steps-implementing-change-business-24035.html>
21. UHBristol Clinical Audit Team – Version 3, How to: Implement change successfully, 2009
22. Fabia McLean Bourda, Change Management Theories and Methodologies, Tata Consultancy Services Limited, 2013
23. Ramona Petrescu, Organizational Change Process – Steps to a Successful Change
24. Robbins, Stephen, Organizational Behavior, 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice, 2003, 564-65 Hall, 2003.
25. [http://www.change-management-coach.com/kurt\\_lewin.html](http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html)
26. John P. Kotter, Leading Change, harvard business review ,January, 2007 p 3
27. John P. Kotter, Leading Change, Harward Bussines Review Press, 2012, p 33
28. Jeff Hiatt, ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community, Prosci research, Lovelend Colorado, 2006, p3
29. Cameron, E., Green, M. (2012), Making sense of change management. Kogan Page Ltd., London, 148-149
30. Hall, E., Rosenthal, J., & Wade, J. (1993), How to make re-engineering really work. *Harvard Business Review*, 2(Nov-Dec).
31. Sotiris Zigiariis, Business Process Re-engineering – BPR, 2000, p8
32. Lippitt, R., Watson, J. and Westley, B. The Dynamics of Planned Change. New York: Harcourt, Brace and World, 1958. 58-59
33. John Hayes ,The Theory and Practice of Change Management. 2nd Edition. New York: Palgrave Macmillan, (2007) , p 17
34. Stanleigh, M. (2007) 'Effecting successful change management initiatives' Industrial and Commercial Training, Vol. 40, No 1, pp. 34-37
35. Maj. Mark J. Menotti, The Sense-and-Respond Enterprise, OR-MS Today, 2004
36. Carl F. Lehmann, Strategy and Business Process Management: Techniques for Improving Execution, Adaptability and Consistency, Taylor and Francis group, New York, 2012, p. 60
37. Stephan H. Haeckel, The premise and Promise of Sense and Respond, IBM Corporation, 2000, p2
38. Terence T. Burton, Accelerating Lean Six Sigma Results, R.J. Publishing, 2011, p. 210

39. <http://www.forbes.com/sites/rebeccabagley/2013/03/01/how-to-hire-successfully/#294397cd745b>
40. <https://hbr.org/2013/01/collaboration-is-the-new-compe>
41. Ina Freeman, Peter Knight, Double-Loop Learning and the Global Business Student, Canadian Journal of Higher Education, Revue canadienne d'enseignement supérieur, Volume 41, No. 3, 2011, pages 105
42. Jean Richardson, Double Loop Learning: A Powerful Force for Organizational Excellence, π2
43. Paul Tosey, Max Visser, Mark NK Saunders, The origins and conceptualizations of 'triple-loop' learning: A critical review, *Management Learning* 43(3) 291–307 © The Author(s) 2011
44. Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13 (4), 675- 688.
45. Managing change and work-related stress, WorkCover NSW, 2014
46. Manfred Ketz De Vries, Laura Gulien Ramo, Konstantin Korotov, Organizational culture, leadership, change and stress, Work Health Psychology handbook, Wiley Blackwell, London, 2009, p3
47. The NHS Confederation (Employers) Company Ltd, GUIDANCE ON PREVENTION AND MANAGEMENT OF STRESS AT WORK HEALTH, England, 2014, p 7
48. Work Related Stress - Information for Managers /Supervisors, Produced by the Health and Safety Department, the University of Edinburgh
49. Lauritz B. Holm-Nielsen, Organizational change and stress – Preventing and dealing with stress, 2010
50. Patricia Russell, Managing the Stress of Workplace Change A Rational-Emotive Group Training Approach, 1999, π2
51. Elizabeth Kendall, Ph.D., Patricia Murphy, Veronica O'Neill, Samantha Bursnell, Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management Centre, Griffith University, WorkCover Western Australia, 2000, π10
52. S Michie, causes and Management of Stress at Work, *Occup Environ Med* 2002;59:67–72, Published by [group.bmj.com](http://group.bmj.com)

53. Stokes, A.F., & Kite, K. (2001). On grasping a nettle and becoming emotional. In P.A. Hancock, & P.A. Desmond (Eds.), *Stress, workload, and fatigue*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum
54. Tepas, D.I., & Price, J.M. (2001). What is stress and what is fatigue? In P.A. Hancock, & P.A. P.A. Desmond (Eds.), *Stress, workload, and fatigue*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum.
55. Cox, T., Griffiths, A. & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on Work-Related Stress*, Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
56. George M. Mark and Andrew P. Smith, *Stress models: A review and suggested new direction*, 2008, p4
57. Rory Osborne, Ph.D., Rob Wennerberg, Psy.D., Alice Provost, MFT, *Managing Through Change: A Manual for Managers and Supervisors* The University of Iowa, April 2009
58. Rory Osborne, Ph.D. Rob Wennerberg, Psy.D. Alice Provost, MFT, *Managing Through Change: A Manual for Managers and Supervisors* The University of Iowa, April 2009, стр.6
59. Lauritz B. Holm-Nielsen, *Organizational change and stress– Preventing and dealing with stress*, Aarhus University, 2010
60. *Managing change and work-related stress*, WorkCover NSW, 2014
61. Nicholas DiFonzo and Prashant Bordia, *A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change*, *Human Resource Management*, Fall / Winter 1998, Vol. 37, No. 3 & 4, Pp. 295–303 © 1998 John Wiley & Sons, Inc.
62. Richardson, P., & Denton, D.K. (1996). *Communicating change*. *Human Resource Management*, 35(2), 203-216.
63. Patricia Russell, *Managing the Stress of Workplace Change A Rational-Emotive Group Training Approach*, 1999
64. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
65. George M. Mark and Andrew P. Smith, *Stress models: A review and suggested new direction*.
66. Philip J. Dewe , Michael P. O’Driscoll , and Cary L. Cooper, *Theories of Psychological Stress at Work*
67. Lazarus, R.S. (1991). *Psychological Stress in the Workplace*. In P.L. Perrewe (Ed.). *Handbook on job stress*, *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 1-13.



68. Dominika Dej, Implications of work stress models for entrepreneurship, Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften
69. Jobs and Job-Holders: Two Sources of Happiness and Unhappiness, Peter Warr Institute of Work Psychology, University of Sheffield
70. Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer, стр. 2
71. Marija Zotović, stres i posledice stresa: prikaz transakcionističkog teorijskog modela, *Filozofski fakultet u Novom Sadu*
72. Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: a new synthesis*. London: Free Association.
73. Selye, H. (1976c). Forty years of stress research: Principal remaining problems and misconceptions. *CMA Journal*, 115, 53–55.
74. Virginia Hill Rice, Theories of Stress and Its Relationship to Health, стр.4
75. Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
76. Perrewe, P.L., & Zellars, K.L. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 739-752.
77. Peter R. & Siegrist J. (1999). Chronic psychosocial stress at work and cardiovascular disease: the role of effort–reward imbalance, *International Journal of Law and Psychiatry*, 22, стр. 441-449.
78. Syed Gohar Abbas, Asmaa Farah, Cansu Apkinar-Sposito, Measuring the Immeasurable! An Overview of Stress & Strain Measuring Instruments
79. Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Reading: Addison-Wesley. II 15
80. Technostress Effects on Technology, Joseph W. Tacy, The University of Texas at Tyler, 2015, II 13
81. <https://www.tinypulse.com/blog/3-examples-of-organizational-change-and-why-they-got-it-right>
82. Josephat Stephen Itika, *Fundamentals of human resource management*, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University, 2011, II 53

83. Adrian Thomas, Business Process Change Relevant TO ACCA QUALIFICATION PAPER P3, 2008
84. Bernd Görzig, Martin Gornig, Axel Werwatz, The impact of introducing new products on firm productivity. Evidence from German manufacturing firms , 2008, п 5
85. Graham Hooley, Marketing strategy in a Changing World, ММ Академија, п14
86. <https://examinedexistence.com/the-correlation-between-stress-and-performance/>
87. Stephen P. Robbins , Timothy A. Judge, Organizational behavior, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2013, п 7
88. Stefan Tangen, Understanding the concept of productivity, Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002), Taipei
89. <https://www.forbes.com/sites/karenhigginbottom/2014/09/11/workplace-stress-leads-to-less-productive-employees/#345e7cf131d1>

***Користена литература:***

- Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Harper and Row, 1954)
- Jeffrey M. Hiatt, Timothy J. Creasey, *Change Management - The People Side of Change*, Prosci Learning Center Publications, 2012
- Fred Nickols , *Strategy Definitions & Meanings*, 2016
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*. New York: The Free Press
- *Changing workforce*, Forum for the Future, Future center.
- Ron Sanders, Judith Maxwell *Changing labor market: Key Changes Facing Canada*, Canadian Policy Research Networks Inc., Canada, 2003
- Esther Cameron & Mike Green, *Making sense of change management : a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* , Kogan Page Limited, 2009
- Morgan, G. (1986), *Images of Organization*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Sandy Mobley, *Building an individual and organizational change-ability*, 2014

- Donald A. Norman, Roberto Verganti , Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change, *Design Issues: Volume 30, Number 1* Winter 2014
- Kristina B. Dahlin and Dean M. Behrens, “When Is an Invention Really Radical? Defining and Measuring Technological Radicalness,” *Research Policy* 34 (2005).
- Robert Blake, Jane Mouton: Managerial Grid, Planned change and Organizational development.
- UHBristol Clinical Audit Team – Version 3, How to: Implement change successfully, 2009
- Bron: Jick, Todd D., Managing Change, Cases and Concepts, 1993.
- UHBristol Clinical Audit Team – Version 3, How to: Implement change successfully, 2009
- Fabia McLean Bourda, Change Management Theories and Methodologies, Tata Consultancy Services Limited, 2013
- Ramona Petrescu, Organizational Change Process – Steps to a Successful Change
- Robbins, Stephen, Organizational Behavior, 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice, 2003, 564-65 Hall, 2003.
  - John P. Kotter, Leading Change, harvard business review ,January, 2007
  - John P. Kotter, Leading Change, Harward Bussines Review Press, 2012
  - Jeff Hiatt, ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community, Prosci research, Lovelend Colorado, 2006,
  - Cameron, E., Green, M. (2012), Making sense of change management. Kogan Page Ltd., London, 148-149
  - Hall, E., Rosenthal, J., & Wade, J. (1993), How to make re-engineering really work. *Harvard Business Review*, 2(Nov-Dec).
  - Sotiris Zigiariis, Business Process Re-engineering – BPR, 2000
- Lippitt, R., Watson, J. and Westley, B. The Dynamics of Planned Change. New York: Harcourt, Brace and World, 1958.58-59

- John Hayes ,The Theory and Practice of Change Management. 2nd Edition. New York: Palgrave Macmillan, (2007)
- Stanleigh, M. (2007) 'Effecting successful change management initiatives' Industrial and Commercial Training, Vol. 40, No 1, pp. 34-37
- Maj. Mark J. Menotti, The Sense-and-Respond Enterprise, OR-MS Today, 2004
- Carl F. Lehmann, Strategy and Business Process Management: Techniques for Improving Execution, Adaptability and Consistency, Taylor and Francis group, New York, 2012
- Stephan H. Haeckel, The premise and Promise of Sense and Respond, IBM Corporation, 2000
- Terence T. Burton, Accelerating Lean Six Sigma Results, R.J. Publishing, 2011.
- Ina Freeman, Peter Knight, Double-Loop Learning and the Global Business Student, Canadian Journal of Higher Education, Revue canadienne d'enseignement supérieur, Volume 41, No. 3, 2011.
- Jean Richardson, Double Loop Learning: A Powerful Force for Organizational Excellence
- Paul Tosey, Max Visser, Mark NK Saunders, The origins and conceptualization of 'triple-loop' learning: A critical review, *Management Learning* 43(3) 291–307 © The Author(s) 2011
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13 (4), 675- 688.
- Managing change and work-related stress, WorkCover NSW, 2014
- Manfred Ketz De Vries, Laura Gulien Ramo, Konstantin Korotov, Organizational culture, leadership, change and stress, Work Health Psychology handbook, Wiley Blackwell, London, 2009.
- The NHS Confederation (Employers) Company Ltd, GUIDANCE ON PREVENTION AND MANAGEMENT OF STRESS AT WORK HEALTH, England, 2014.
- Work Related Stress - Information for Managers /Supervisors, Produced by the Health and Safety Department, the University of Edinburgh
- Lauritz B. Holm-Nielsen, Organizational change and stress– Preventing and dealing with stress, 2010

- Patricia Russell, *Managing the Stress of Workplace Change: A Rational-Emotive Group Training Approach*, 1999
- Elizabeth Kendall, Ph.D., Patricia Murphy, Veronica O'Neill, Samantha Bursnall, *Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management* Centre, Griffith University, WorkCover Western Australia, 2000
- S Michie, causes and Management of Stress at Work, *Occup Environ Med* 2002;59:67–72, Published by [group.bmj.com](http://group.bmj.com)
- Stokes, A.F., & Kite, K. (2001). On grasping a nettle and becoming emotional. In P.A. Hancock, & P.A. Desmond (Eds.), *Stress, workload, and fatigue*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum
- Tepas, D.I., & Price, J.M. (2001). What is stress and what is fatigue? In P.A. Hancock, & P.A. Desmond (Eds.), *Stress, workload, and fatigue*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum.
- Cox, T., Griffiths, A. & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on Work-Related Stress*, Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- George M. Mark and Andrew P. Smith, *Stress models: A review and suggested new direction*, 2008
- Rory Osborne, Ph.D., Rob Wennerberg, Psy.D., Alice Provost, MFT, *Managing Through Change: A Manual for Managers and Supervisors* The University of Iowa, April 2009
- Rory Osborne, Ph.D., Rob Wennerberg, Psy.D., Alice Provost, MFT, *Managing Through Change: A Manual for Managers and Supervisors* The University of Iowa, April 2009, p.6
- Lauritz B. Holm-Nielsen, *Organizational change and stress— Preventing and dealing with stress*, Aarhus University, 2010
- *Managing change and work-related stress*, WorkCover NSW, 2014
- Nicholas DiFonzo and Prashant Bordia, *A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change*, *Human Resource Management*, Fall / Winter 1998, Vol. 37, No. 3 & 4, Pp. 295–303 © 1998 John Wiley & Sons, Inc.
- Richardson, P., & Denton, D.K. (1996). *Communicating change*. *Human Resource Management*, 35(2), 203-216.

- Patricia Russell, Managing the Stress of Workplace Change A Rational-Emotive Group Training Approach, 1999
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science; selected theoretical papers. New York: Harper & Row.
- George M. Mark and Andrew P. Smith, Stress models: A review and suggested new direction.
- Philip J. Dewe, Michael P. O'Driscoll, and Cary L. Cooper, Theories of Psychological Stress at Work
- Lazarus, R.S. (1991). Psychological Stress in the Workplace. In P.L. Perrewe (Ed.). Handbook on job stress, Journal of Social Behavior and Personality, 6, 1-13.
- Dominika Dej, Implications of work stress models for entrepreneurship, Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften
- Jobs and Job-Holders: Two Sources of Happiness and Unhappiness, Peter Warr Institute of Work Psychology, University of Sheffield
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer,
- Marija Zotović, stres i posledice stresa: prikaz transakcionističkog teorijskog modela, *Filozofski fakultet u Novom Sadu*
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: a new synthesis*. London: Free Association.
- Selye, H. (1976c). Forty years of stress research: Principal remaining problems and misconceptions. *CMA Journal*, 115, 53-55.
- Virginia Hill Rice, Theories of Stress and Its Relationship to Health,
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Perrewe, P.L., & Zellars, K.L. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 739-752.
- Peter R. & Siegrist J. (1999). Chronic psychosocial stress at work and cardiovascular disease: the role of effort-reward imbalance, *International Journal of Law and Psychiatry*, 441-449.

- Syed Gohar Abbas, Asmaa Farah, Cansu Apkinar-Sposito, Measuring the Immeasurable! An Overview of Stress & Strain Measuring Instruments
- Brod, C. (1984). Technostress: The human cost of the computer revolution. Reading: Addison-Wesley.
- Technostress Effects on Technology, Joseph W. Tacy, The University of Texas at Tyler , 2015
- Josephat Stephen Itika, Fundamentals of humanresource management, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University, 2011,
- Adrian Thomas, Business Process Change Relevant TO ACCA QUALIFICATION PAPER, 2008
- Bernd Görzig, Martin Gornig, Axel Werwatz, The impact of introducing new products on firm productivity. Evidence from German manufacturing firms , 2008,
- Graham Hooley, Marketing strategyin a Changing World, ММ Академија
- Stephen P. Robbins , Timothy A. Judge, Organizational behavior, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2013
- Stefan Tangen, Understanding the concept of productivity, Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002), Taipei
- Robbins, Stephen. Organizational Behavior. 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

***Web stranu:***

1. <http://fortune.com/2013/04/22/why-companies-need-to-change-the-way-they-change/>
2. [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_87.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm)
3. <https://www.wbdg.org/resources/chnorgwork.php>
4. <http://chinagorman.com/2014/04/>
5. <http://fortune.com/2013/04/22/why-companies-need-to-change-the-way-they-change/>
6. <http://irc.queensu.ca/articles/change-management-how-change-leaders-mitigate-employees-change-induced-stress>

7. <https://davidhobbsconsulting.com/how-to-articles/ongoing-change-fast-and-slow>
8. <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/02/07/how-to-lead-change-3-simple-steps/#6b9bcc45ce64>
9. <http://smallbusiness.chron.com/seven-steps-implementing-change-business-24035.html>
10. [http://www.change-management-coach.com/kurt\\_lewin.html](http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html)
11. <http://www.forbes.com/sites/rebeccabagley/2013/03/01/how-to-hire-successfully/#294397cd745b>
12. <https://hbr.org/2013/01/collaboration-is-the-new-compe>
13. <https://www.tinypulse.com/blog/3-examples-of-organizational-change-and-why-they-got-it-right>
14. <https://examinedexistence.com/the-correlation-between-stress-and-performance/>
15. <https://www.forbes.com/sites/karenhigginbottom/2014/09/11/workplace-stress-leads-to-less-productive-employees/#345e7cf131d1>
16. <https://www.mindtools.com/pages/article/coping-with-change.htm>
17. <http://www.slideshare.net/davidbaker3/the-stress-of-organizational-change>
18. <http://www.slideshare.net/PHSMobileHealth/stress-in-the-workplace-how-stress-can-affect-job-performance?related=1>
19. <http://www.slideshare.net/ridhsi/effect-of-job-stress-and-job-satisfaction-on-performance-an-empirical-study?related=2>
20. <http://www.slideshare.net/KamranArshad/impact-of-stress-on-productivity?related=4>
21. <http://www.helpguide.org/articles/stress/stress-at-work.htm>
22. <http://www.orms-today.org/orms-8-04/enterprise.html>
23. [http://www.fogbeam.com/sense\\_and\\_respond.html](http://www.fogbeam.com/sense_and_respond.html)
24. [http://humanresources.about.com/od/stressandtimemanagement/a/stress\\_tips.htm](http://humanresources.about.com/od/stressandtimemanagement/a/stress_tips.htm)
25. <http://www.skillsyouneed.com/ps/workplace-stress.html>
26. <http://smallbusiness.chron.com/employee-tips-managing-stress-due-organization-change-41221.html>
27. <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/downloads.htm>
28. <https://www.cornerstoneondemand.com/learning-how-manage-stress-workplace>
29. <http://www.osfi-bsif.gc.ca/eng/fi-if/rg-ro/gdn-ort/gl-ld/Pages/e18.aspx>
30. <http://www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=643d0>



31. <http://oem.bmj.com/content/59/1/67.long>
32. <http://www.eredia.com/tlnt/10-reasons-why-managers-have-a-tough-and-stressful-job/>
33. <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/aureview/1981/jul-aug/topper.htm>
34. <http://www.deakin.edu.au/life-at-deakin/health-wellbeing-safety/occupational-health-and-safety/health-and-wellbeing/work-related-stress/managers-role-in-the-risk-management-of-workplace-stress>
35. <http://changeactivation.com/change-management-models/>
36. [http://www.academia.edu/309089/The\\_Impact\\_of\\_Stress\\_on\\_Employee\\_Productivity\\_Performance\\_and\\_Turn\\_over\\_an\\_important\\_managerial\\_issue](http://www.academia.edu/309089/The_Impact_of_Stress_on_Employee_Productivity_Performance_and_Turn_over_an_important_managerial_issue)
37. <http://oem.bmj.com/content/59/1/67.short>
38. <http://www.pretpriemac.com/tag/organizaciski-promeni/>
39. <http://www.ukessays.com/essays/management/literature-review-on-organisational-change-management-essay.php>
40. [https://books.google.mk/books?hl=en&lr=&id=HA0FQOWx8ngC&oi=fnd&pg=PR5&dq=managers+and+change+implementation&ots=DUxiSkSm4h&sig=IbYfSV4gL24zR716N8aqMfX0Yjo&redir\\_esc=y#v=onepage&q=managers%20and%20change%20implementation&f=false](https://books.google.mk/books?hl=en&lr=&id=HA0FQOWx8ngC&oi=fnd&pg=PR5&dq=managers+and+change+implementation&ots=DUxiSkSm4h&sig=IbYfSV4gL24zR716N8aqMfX0Yjo&redir_esc=y#v=onepage&q=managers%20and%20change%20implementation&f=false)
41. <https://www.mindtools.com/pages/article/managing-stress.htm>
42. <http://www.slideshare.net/UDDent/theories-of-stress>
43. <https://www.admin.ox.ac.uk/personnel/during/stress/append/>
44. <http://documents.tips/documents/menadzerski-stres-558f32092a79c.html>
45. <http://oem.bmj.com/content/59/1/67.long>
46. <https://rphrm.curtin.edu.au/1994/issue1/model.html>
47. <http://www.slideshare.net/gonencdalgic/occupational-stress>
48. <http://www.orms-today.org/orms-8-04/enterprise.html>
49. [http://www.fogbeam.com/sense\\_and\\_respond.html](http://www.fogbeam.com/sense_and_respond.html)
50. <https://www.st-andrews.ac.uk/staff/policy/hr/managersguidetomonitoringstress/>
51. [http://www.worksafe.govt.nz/worksafe/information-guidance/all-guidance-items/morale-distress-and-healthy-work/multipagedocument\\_all\\_pages](http://www.worksafe.govt.nz/worksafe/information-guidance/all-guidance-items/morale-distress-and-healthy-work/multipagedocument_all_pages)
52. <http://unhealthywork.org/effort-reward-imbalance/effort-reward-model/>

53. <https://www.forbes.com/sites/karenhigginbottom/2014/09/11/workplace-stress-leads-to-less-productive-employees/#345e7cf131d1>
54. [https://11.osdimg.com/online/dam/pdf/en/resources/wp/Focus-30-business-practices.pdf?\\_ga=1.24306879.448165151.1451902055](https://11.osdimg.com/online/dam/pdf/en/resources/wp/Focus-30-business-practices.pdf?_ga=1.24306879.448165151.1451902055)

1. Change Management Theories and Methodologies, Fabia McLean Bourda, Tata Consultancy services, p.14
2. Nickols, F. (2006). Change Management 101: A Primer. *Distance Consulting*
3. Wissema, J. (2001). Offensive change management with the step by step method.
  - a. *Journal of Change Management*, 1(4), 332-343.
4. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations : impact organizational factors, *Journal of management*, 13(4) 675-678
5. Di Mattia, D&Ljzermans, T.Reaching Their Minds>A trainers manual for Rational Effectivness Training Institute for Rational Emotive Therapy, New York, 1996
6. Morgan, G (1986) Images of Organization, Sage, Thousand Oaks, CA
7. [Managing the Risk of Workplace stress, Sharon Clarke, Cary L.Cooper,Roadledge, London 2004](#)
8. [Managing Change and Transition, Richard Luecke, Harvard Business school Publishing, Boston, 2003](#)
9. [Managing stress: Emotion and Power at Work, Tim Newton, Stephen Fineman, sage Publication, London, 1995](#)
10. [Organizational Behavior, Managing People and Organizations, Ricky Griffin, Gregory Moorhead, Cengage Learning, Ohio, 2010](#)
11. [The Theory and Practice of Change Management, John Hayse, Palgrave Macmilan, New York City, 2014](#)
12. [Change Management, A guide to a Effective Implementation, Robert A. Paton, JamesMcCalman, Sage Publications, London,2008](#)
13. [The stress Management Companion, Jonhatan C. smith, Delta L Printing, 2005](#)
14. [Managing stress, Brian Luke seaward, Jones & BartletLearnig, Birlington, usa,2015](#)

15. Relationship capital and the dark side of change management, Richard John Buss, Southern Cross University, 2009
16. Understanding Theory of change in international development: A Review of existing knowledge, Danielle Stein, and Craig Valters,
17. Organizational Change Management: A rapid literature review, Matt Barnard, Naomi Stoll, Short Policy Report No. 10/01, October 2010
18. Deriving Value From Change Management, Chirag Metre, *University of Pennsylvania*, 2009
19. Change Management<sup>1</sup>, By *Kristi M. Branch*, 2002
20. 30 Business Practices for Remaining Competitive in a Changing Economy, focus Research. 2012
21. A Tale of two corporations < managing uncertainty during organizational change, Nicholas Di Fonzo and Prashant Bordia, *Human Resources*, 1998
22. Managing stress of the workplace change, Patricia Russell
23. An exploratory study of managerial stress in Spain, Steven Polenemas, Nuria Chinchila, Pablo Cardona, Research paper number 399, 1999
24. Managerial stress, Locus of control, and Job strain in Taiwan and UK: A comparative study, Luo Lu, Shu-Fang Kao, Cary L. Cooper, and Paul E. Spector, *International Journal of Stress Management*, Vol. 7, No. 3, 2000
25. Information Technology Entrepreneurship and Innovation, Fank Zhao, IGI Global, 2008

**1. Дејност на компанијата ^ 4. Кои фактори најчесто предизвикуваат промени во вашата компанија: Crosstabulation**

Count

		4. Кои фактори најчесто предизвикуваат промени во вашата компанија:		Total
		А) Внатрешни	Б) Надворешни	
1. Дејност на компанијата	тетекстилна индустрија	0	4	4
	трговија на големо и мало	2	4	6
	сервисни услуги	2	4	6
	градежна индустрија	1	5	6
	транспорт	0	3	3
	ИТ Услуги	2	4	6
	прехранбена индустрија	2	3	5
	банкарски услуги	1	2	3
	дрвна индустрија	0	2	2
	проектанско биро	0	2	2
	продажба	2	3	5
	консултантски услуги	1	5	6
	телекомуникации	0	1	1
	фармацевтка индустрија	0	3	3
	трговија на големо	0	1	1
	производство на пиво	1	0	1
услужна дејност	1	0	1	
Total		15	46	61

1. Дејност на компанијата ^ 5. Промените ги имплементирате: Crosstabulation

Count

		5. Промените ги имплементирате:				Total
		А) Радикално	Б) Инкрементално	В) Брзо	Г) Бавно	
1. Дејност на компанијата	тетекстилна индустрија	0	1	1	2	4
	трговија на големо и мало	1	1	3	1	6
	сервисни услуги	0	1	3	2	6
	градежна индустрија	2	1	3	0	6
	транспорт	0	0	1	2	3
	ИТ Услуги	0	2	3	1	6
	прехрамбена индустрија	0	4	0	1	5
	банкарски услуги	0	1	2	0	3
	дрвна индустрија	1	0	0	1	2
	проектанско биро	0	0	2	0	2
	продажба	1	2	2	0	5
	консултантски услуги	0	1	3	2	6
	телекомуникации	0	1	0	0	1
	фармацевтка индустрија	0	0	2	1	3
	трговија на големо	0	0	1	0	1
	производство на пиво	0	1	0	0	1
	услужна дејност	0	0	0	1	1
Total		5	16	26	14	61

1. Дејност на компанијата \* 6. Дали промените коишто ги имплементирате се: Crosstabulation

Count

		6. Дали промените коишто ги имплементирате се:				Total
		А) Стратегиски	Б) Парцијални	В) Организацис ки	Г) Индивидуалн и	
1. Дејност на компанијата	тетекстилна индустрија	3	0	0	1	4
	трговија на големо и мало	2	1	2	1	6
	сервисни услуги	2	1	2	1	6
	градежна индустрија	1	0	5	0	6
	транспорт	0	1	1	1	3
	ИТ Услуги	4	0	2	0	6
	прехранбена индустрија	1	0	4	0	5
	банкарски услуги	2	0	1	0	3
	дрвна индустрија	0	0	1	1	2
	проектанско биро	2	0	0	0	2
	продажба	2	0	3	0	5
	консултантски услуги	5	0	1	0	6
	телекомуникации	1	0	0	0	1
	фармацевтка индустрија	1	1	1	0	3
	трговија на големо	0	0	1	0	1
	производство на пиво	1	0	0	0	1
	услужна дејност	0	0	1	0	1
	Total		27	4	25	5

1. Дејност на компанијата \* 9. Кои од конкурентните светски практики на промени ги имплементирате за да се адаптирате на окружувањето?  
Crosstabulation

Count

		9. Кои од конкурентните светски практики на промени ги имплементирате за да се адаптирате на окружувањето?					Total
		А) Креирање на високо дистрибутивн и компании	Б) Вработување на најдобар кадар	В) Колаборациј ата како основа на бизнисот	Г) Иновацијата како клучна компетенција на компанијата	Д) Следење на технолошките иновации	
1. Дејност на компанијата	тетекстилна индустрија	1	1	1	1	0	4
	трговија на големо и мало	0	1	0	2	3	6
	сервисни услуги	0	2	2	1	1	6
	градежна индустрија	2	0	2	2	0	6
	транспорт	0	1	1	0	1	3
	ИТ Услуги	1	0	0	2	3	6
	прехранбена индустрија	1	0	1	3	0	5
	банкарски услуги	1	1	0	0	1	3
	дрвна индустрија	0	0	1	0	1	2
	проектанско биро	0	0	0	1	1	2
	продажба	0	0	0	1	4	5
	консултантски услуги	0	0	2	4	0	6
	телекомуникации	0	0	0	0	1	1
	фармацевтка индустрија	1	1	0	1	0	3
	трговија на големо	0	0	0	0	1	1
	производство на пиво	1	0	0	0	0	1
услужна дејност	0	1	0	0	0	1	
Total		8	8	10	18	17	61

**2. Број на вработени \* 3. Какви промени најчесто се имплементираат во вашата компанија: Crosstabulation**

Count

		3. Какви промени најчесто се имплементираат во вашата компанија:					Total
		А) Промени во стратегијата на компанијата	Б) Менување на нова опрема	В) Имплементација на нова технологија	Г) Влегување во нов пазар	Д) Владини закони и регулативи	
2. Број на вработени	1-10	8	0	8	12	3	31
	11-50	2	2	4	3	3	14
	51-250	1	0	1	2	3	7
	251+	2	1	0	5	1	9
Total		13	3	13	22	10	61

**2. Број на вработени \* 4. Кои фактори најчесто предизвикуваат промени во вашата компанија: Crosstabulation**

Count

		4. Кои фактори најчесто предизвикуваат промени во вашата компанија:		Total
		А) Внатрешни	Б) Надворешни	
2. Број на вработени	1-10	8	23	31
	11-50	3	11	14
	51-250	2	5	7
	251+	2	7	9
Total		15	46	61

**2. Број на вработени \* 5. Промените ги имплементирате: Crosstabulation**

Count

		5. Промените ги имплементирате:				Total
		А) Радикално	Б) Инкрементално	В) Брзо	Г) Бавно	
2. Број на	1-10	3	5	16	7	31



вработени	11-50	0	6	5	3	14
	51-250	1	2	1	3	7
	251+	1	3	4	1	9
Total		5	16	26	14	61

**2. Број на вработени \* 9. Кои од конкурентните светски практики на промени ги имплементирате за да се адаптирате на окружувањето? Crosstabulation**

Count

		9. Кои од конкурентните светски практики на промени ги имплементирате за да се адаптирате на окружувањето?					Total
		А) Креирање на високо дистрибутивни и компании	Б) Вработување на најдобар кадар	В) Колаборацијата како основа на бизнисот	Г) Иновацијата како клучна компетенција на компанијата	Д) Следење на технолошките иновации	
2. Број на вработени	1-10	0	4	6	9	12	31
	11-50	3	2	1	7	1	14
	51-250	3	0	1	0	3	7
	251+	2	2	2	2	1	9
Total		8	8	10	18	17	61

**1. Дејност на компанијата ^ 2. Број на вработени Crosstabulation**

Count

		2. Број на вработени				Total
		1-10	11-50	51-250	251+	
1. Дејност на компанијата	тетекстилна индустрија	1	0	1	2	4
	трговија на големо и мало	5	0	1	0	6
	сервисни услуги	6	0	0	0	6
	градежна индустрија	0	2	2	2	6
	транспорт	3	0	0	0	3
	ИТ Услуги	3	0	2	1	6
	прехранбена индустрија	0	5	0	0	5
	банкарски услуги	0	1	0	2	3
	дрвна индустрија	2	0	0	0	2
	проектанско биро	2	0	0	0	2
	продажба	5	0	0	0	5
	консултантски услуги	3	3	0	0	6
	телекомуникации	0	0	1	0	1
	фармацевтка индустрија	0	2	0	1	3
	трговија на големо	1	0	0	0	1
	производство на пиво	0	0	0	1	1
	услужна дејност	0	1	0	0	1
Total		31	14	7	9	61

**6. Дали промените коишто ги имплементирате се: \* 7. Кој начин на имплементација на промените го користите?  
Crosstabulation**

Count

		7. Кој начин на имплементација на промените го користите?				Total
		А) Промените во компанијата ги имплементираме во неколку чекори	Б) Промените во компанијата ги имплементираме етапно во повеќе чекори	В) При имплементација на промените важно ни е вработените да бидат запознати со тоа	Г) При имплементација на промените важно ни е вработените да се адаптираат на тие промени	
6. Дали промените коишто ги имплементирате се:	А) Стратегиски	1	15	5	6	27
	Б) Парцијални	1	0	2	1	4
	В) Организациски	2	6	10	7	25
	Г) Индивидуални	1	0	0	4	5
Total		5	21	17	18	61

**7. Кој начин на имплементација на промените го користите? \* 8. Кој модел на учење (реакција) вработените го користат во вашата компанија? Crosstabulation**

Count

		8. Кој модел на учење (реакција) вработените го користат во вашата компанија?				Total
		А) Single loop модел ( следење на воспоставените правила)	Б) Double loop модел ( менување на правилата во компанијата)	В) Triple loop модел ( учење како да ги промениш правилата на реагирање)	Г) Не ми се познати овие модели	
7. Кој начин на имплементација на промените го користите?	А) Промените во компанијата ги имплементираме во неколку чекори	0	0	3	2	5
	Б) Промените во компанијата ги имплементираме етапно во повеќе чекори	12	4	2	3	21
	В) При имплементација на промените важно ни е вработените да бидат запознати со тоа	7	5	0	5	17
	Г) При имплементација на промените важно ни е вработените да се адаптираат на тие промени	5	2	2	9	18
Total		24	11	7	19	61

Микро	вид промени	фактори	имплементација	какви промени	како имплементираат	лооп	светски практики
А	31	8 26%	8 26%	31 А 3 10%	31 А 14 45%	31 А 4 13%	31 А 11 35%
Б	31	26%	23 74%	31 Б 5 16%	31 Б 9 29%	31 Б 4 13%	31 Б 6 19%
В	31	8 39%		31 В 16 52%	31 В 9 29%	31 В 6 19%	31 В 9 29%
Г	31	12 10%		31 Г 7 23%	31 Г 5 16%	31 Г 12 39%	31 Г 12 39%
Д		3					Д
Мала	вид промени	фактори	имплементација	какви промени	како имплементираат	лооп	светски практики
А	15	2 13%	3 20%	15 А 1 7%	31 А 3 20%	31 А 1 7%	31 А 5 33%
Б	15	2 13%	12 80%	15 Б 6 40%	31 Б 1 7%	31 Б 5 33%	31 Б 3 20%
В	15	4 27%		15 В 5 33%	31 В 11 73%	31 В 7 47%	31 В 1 7%
Г	15	4 27%		15 Г 3 20%	31 Г 2 13%	31 Г 7 47%	31 Г 8 53%
Д	15	3 20%					Д 1 7%
Средна	вид промени	фактори	имплементација	какви промени	како имплементираат	лооп	светски практики
А	7	1 14%	2 29%	7 А 1 14%	7 А 3 43%	7 А 1 14%	7 А 2 29%
Б	7	0	5 71%	7 Б 2 29%	7 Б 0	7 Б 1 14%	7 Б 3 43%
В	7	1 14%		7 В 1 14%	7 В 4 57%	7 В 3 43%	7 В 1 14%
Г	7	2 29%		7 Г 3 43%	7 Г 0	7 Г 3 43%	7 Г 1 14%
Д	7	3 43%					7 Д 3 43%
голема	вид промени	фактори	имплементација	какви промени	како имплементираат	лооп	светски практики
А	8	2 25%	2 25%	8 А 0	8 А 7 88%	8 А 0	8 А 6 75%
Б	8	1 13%	6 75%	8 Б 3 38%	8 Б 0	8 Б 6 75%	8 Б 1 13%
В	8	0		8 В 4 50%	8 В 1 13%	8 В 1 13%	8 В 8 2 25%
Г	8	4 50%		8 Г 1 13%	8 Г 0	8 Г 1 13%	8 Г 1 13%
Д	8	1 13%					8 Д 1 13%

