

АЛФА БК УНИВЕРЗИТЕТ
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАѢМЕНТ У СПОРТУ



Докторска дисертација
УПРАВЉАЊЕ МЕНАѢЕРСКИМ СТРЕСОМ У ПРОЦЕСУ
МЕНАѢМЕНТА СПОРТСКИХ ДОГАЂАЈА

Ментор
ПРОФ. ДР ЂОРЂЕ МАЧВАНИН

Кандидат
СНЕЖАНА РАНКОВИЋ

БЕОГРАД, 2016.

САДРЖАЈ

1. УВОД	3
2. ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП ПРОУЧАВАЊУ МЕНАѢЕРСКОГ СТРЕСА И МЕНАѢМЕНТА СПОРТСКИХ ДОГАЂАЈА	5
2.1. Општи појмови и савремене концепције стреса	5
2.2. Карактеристике стресора.....	8
2.3. Осврт на менаѢерски стрес и индивидуалне карактеристике повезане са реаговањем на стресоре	9
2.4. Појам, значај и улога спортског догађаја.....	12
3. ПРЕДМЕТ, ПОЛАЗИШТА И ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА	15
4. ОСНОВНЕ ХИПОТЕЗЕ	16
5. МЕТОДОЛОГИЈА НАУЧНОГ ИСТРАЖИВАЊА	17
6. УПРАВЉАЊЕ МЕНАѢЕРСКИМ СТРЕСОМ У ПРОЦЕСУ МЕНАѢМЕНТА СПОРТСКИХ ДОГАЂАЈА	18
6.1. Врсте стресора	21
6.2. Врсте стреса	22
6.3. Фазе стреса.....	26
6.4. Индивидуални одговор на менаѢерски стрес у процесу управљања спортским догађајима	28
6.5. Извори менаѢерског стреса везани за организацију у процесу управљања спортским догађајима	35
6.5.1. Скала стреса (према Хансу Сељеу).....	43
6.6. Симптоми менаѢерског стреса у процесу управљања спортским догађајима....	44
6.7. Последице менаѢерског стреса у процесу управљања спортским догађајима ...	47
6.8. Усмеравање менаѢерског стреса у процесу управљања спортским догађајима.	53

6.9. Утицај пословног окружења на менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима	56
6.10. Интерно окружење и менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима	58
6.11. Екстерно окружење и менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима	71
7. КАРАКТЕРИСТИКЕ УСПЕШНОГ МЕНАѢРА СПОРТСКИХ ДОГАЂАЈА	81
8. УПРАВЉАЊЕ МЕНАѢРСКИМ СТРЕСОМ У КОНТЕКСТУ МЕНАѢМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА СПОРТСКИМ ДОГАЂАЈИМА..	
.....	100
8.2. Организовање у процесу управљања менаџерским стресом у контексту менаѢмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима.....	111
8.3. Вођење у процесу управљања менаџерским стресом у контексту менаѢмента људских ресурса у процесу управљања спорским догађајима	113
8.4. Контрола у процесу управљања менаџерским стресом у контексту менаѢмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима	150
9. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА	168
10. ЗАКЉУЧАК И НАУЧНИ И ПРАКТИЧНИ ДОПРИНОС ДИСЕРТАЦИЈЕ	370
12. ЛИТЕРАТУРА.....	377

1. УВОД

Догађај се јавља као свесна и економски усмерена људска активност од самих почетака цивилизације. У савременом друштву спортски догађаји играју важну улогу. Управљање спортским догађајима је сложен мултидисциплинаран процес, који, између осталог, подразумева и адекватан менаџмент људских ресурса, а у оквиру њега правилну селекцију, мотивацију, комуникацију итд. у остваривању циљева спортског догађаја. Наведено прати и прилагођавање променама, у складу с тим захтевима из интерног и екстерног окружења.

Услед комплексности у менаџменту спортских догађаја настају тензије које доводе до појаве менаџерског стреса. Менаџерски стрес може се преносити на све запослене, уколико се не каналише у позитивне токове, односно уколико се менаџерским стресом неадекватно управља, може довести до негативних последица, како за сваког запосленог понаособ, тако и за организацију у процесу управљања спортским догађајима у целини.

Менаџери спортских догађаја су главни креатори организационих активности и пословног (не)успеха менаџмента спортског догађаја, те су, у складу са тим, у обавези и да правилно управљају људским ресурсима. То подразумева, између осталог, и управљање постојећим менаџерским стресом и његово контролисање, како би се и сви запослени подстакли да пруже максимум у обављању пословних задатака у процесу управљања спортским догађајима.

Бројност и различитост великих спортских догађаја и њихових циљева посебно је наглашена у савременом, глобализирајућем и стресогеном друштву, где реализација такве врсте догађаја претпоставља остваривање одређених предуслова. У том смислу, безбедност од ризичног стреса се јавља као један од основних услова приликом организовања и одржавања великих спортских догађаја. Постизање максималног степена превентивне безбедности остварује се успостављањем одговарајућег менаџмента система безбедности.

Менаџерски стрес, који се на различите начине манифестује, универзални је феномен и пратилац свих, како животних, тако и пословних, активности. У том контексту, у овој докторској дисертацији се покушавају осветлити основни појмови у

домену дефинисања извора, симптома и последица менаџерског стреса, као и могућности управљања менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима.

До стреса доводе бројни и разноврсни чиниоци. Они могу бити биолошке, психолошке или социјалне природе. У зависности од тога, ови чиниоци прво ремете некад телесне, а некад психичке, односно социјалне функције човека. Јединствену биолошку, психолошку и социјалну природу човековог бића, као и узајамни утицај свих ових домена, прате, међутим, и сложени биопсихосоцијални поремећаји. Тако, на пример, соматска болест као биолошки стресор ремети не само телесне функције, већ изазива и поремећаје у психичкој и социјалној сфери. Слично је и са другим чиниоцима, односно стресорима, који своје деловање испољавају прво на психичком, односно социјалном плану. Они изазивају и поремећаје телесних функција.

Под стресом је Ханс Сеље подразумевао процес који се одиграва у организму када је он изложен било каквој агресији (трауматској, инфективној, токсичној, психичкој итд.), која у таквој мери угрожава и ремети његово дотадашње стање да одбрана коришћењем само појединих специфичних одбрамбених (адаптивних) механизма није могућа. Свако живо биће, па и човек, располаже бројним адаптивним механизмима. Они штите хомеостазу организма, коју непрекидно угрожавају разни спољашњи и унутрашњи фактори. Коришћење ових појединачних адаптивних механизма, специфичних у односу на одређене чиниоце, не назива се стресом. Тек када је организам приморан да користи све своје адаптивне, односно одбрамбене механизме, говори се о стресу, тј. о општем адаптационом синдрому

Из свега горенаведеног јавља се оправдана научна потреба указивања на интердисциплинарност, мултидисциплинарност и кросдисциплинарност у управљању менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима.

2. ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП ПРОУЧАВАЊУ МЕНАѢЕРСКОГ СТРЕСА И МЕНАѢМЕНТА СПОРТСКИХ ДОГАЂАЈА

2.1. Општи појмови и савремене концепције стреса

Енглеска реч *stress* означава *велик притисак, напрезање, напор*. Ханс Сеље је тридесетих година прошлог века преузео термин *стрес*, коришћен у физици, да би њиме објаснио ефекте дуготрајног деловања разних чинилаца на живе организме. Према Сељеу, стрес је општа реакција, тј. скуп неспецифичних реакција организма на било који захтев за прилагођавањем измењеним условима спољашње средине. Циљ је одржавање унутрашње хомеостазе, која је неопходна за преживљавање. Сељеову реакцију назвао *општим адаптационим синдромом*.

Савремени концепт стреса развијао се током два и по миленијума. Тај развој није завршен, јер још не постоји свеобухватна и општеприхваћена теорија о стресу. Развој концепта стреса започео је запажањем дасу сви живи организми приморани да своју сложену и хармоничну унутрашњу равнотежу, неопходну за одржавање живота, штите од непрекидног деловања бројних и разноврсних чинилаца. То им омогућују, такође, бројни и разноврсни одбрамбени механизми, који се супротстављају ометајућим факторима, штитећи и поново успостављајући нарушену равнотежу.

Сеље је разликовао две врсте стреса: 1) *еустрес* (који је пријатан и доприноси здрављу) и 2) *дистрес* (који је непријатан и угрожава здравље). Он је истакао да неделују штетно сва стања стреса или угрожене хомеостазе. Сматрао је да се кратки и благи поремећаји хомеостазе, који подлежу контроли, доживљавају као пријатни. Уз то, они могу подстицати емоционални и интелектуални раст и развој. Ширењем концепта стреса у све догађаје свакодневног живота, односно на све процесе у организму које изазивају, дошло је до многих несугласица при његовом коришћењу у биолошким и друштвеним наукама. Према Винеру (1985), појам стреса је, на тај начин, проширен до те мере да је изгубио своје првобитно значење и тиме постао неупотребљив. Овај аутор се с правом залаже да се термин стресс ограничи само на деловање интензивних стресора.

Сеље је утврдио да општи адаптациони синдром има три сукцесивна стадијума:

1 – стадијум аларма који почиње од тренутка деловања стимулуса на тело које није адаптирано,

2 – стадијум отпора у којем се тело адаптира на нове услове,

3 – стадијум исцрпљења, односно слома одбрамбених снага организма, када може доћи до развоја болести, па чак и до смрти.

Сеље је дошао до закључка да се општи адаптациони синдром одвија преко осовине, коју чине хипофиза и кора надбубрежних жлезда, што је праћено порастом нивоа кортикостероида у плазми. Данас знамо да је хипоталамуис укључен у ову осовину (хипоталамус–хипофиза–кора надбубрежних жлезда). Сеље је сматрао да је стресна реакција увек иста, тј. да је стереотипна, без обзира на то о каквом је сресору реч.

Поред осовине хипоталамус–хипофиза–кора надбубрежних жлезда, од Кенона (1927) познато је да је и осовина симпатикус–медула надбубрежних жлезда ангажована у стресу (тзв. реакције Кенона). Последице би биле физиолошке промене које се виде у класичном реаговању, као што је нпр. борба или бекство. Кенон је објаснио интегралне реакције организма на адреналин и норадреналин, као и висцеларно прилагођавање њима изазвано.

Сваку фазу стреса прате биолошке модификације и прилично стереотипне и карактеристичне клиничке манифестације изазване осцилацијама регулативних биолошких механизма, као што су: артеријска хипертензија и хипотензија, тахикардија, варијације гликемије, алкалине резерве хлора и натријума у крви, хипотермија и хипертермија, модификације капиларне пропустљивости итд.

Новија истраживања су, ипак, показала да се стресне реакције не могу свести само на описане стереотипне промене и процесе. Наиме, постоје различити обрасци психичких, неуроендокриних, имунолошких и других промена током деловања стреса.

Сви трауматски доживљаји, који представљају озбиљну сметњу сигурности, односно који угрожавају физички, психички и социјални интегритет саме особе или њој блиских особа, могу деловати као стресори. Пажња је, углавном, све доскора посвећиванс физичким стресорима и њима изазваним стресним реакцијама, док су психосоцијални стресори били прилично занемарени. Последњих година поклања им

се све већа пажња. Разлози су оправдани – њихово деловање је често. Оно, уз то, може бити врло снажно и може имати озбиљне последице.

Лазарус и Фолман (1984) дефинишу стрес изазван психосоцијалним чиниоцима, као и посебан однос особе са околином. Једна од битних карактеристика тог односа је да особа процењује (реално или нереално) да нове околности, изазване психосоцијалним стресором, превазилазе њене могућности и способности успешне конфронтације. Ове поставке Лазаруса о стресу имају веома важне теоријске и практичне импликације. Оне су омогућиле да се боље сагледа суштина стреса и његова зависност, не само од стресора, већ и од карактеристика личности.

Стрес и емоције повезани су концепти, чак се на неки начин и међусобно укрштају. Емоција је психичка димензија стреса. Стресна реакција је утолико интензивнија уколико је емоција јача. Емоције указују на то који су догађаји од централног, а који од периферног значаја за личност. У новије време постоји све више доказа о томе да емоције утичу и на имуносистем. Лазарус истиче да је стрес високо персонализован процес, односно да постоје велике индивидуалне разлике у реаговању, чак и на исте стресове илина оне истог интензитета, што у великој мери зависи од карактеристика личности.

Адаптивне способности сваке индивидуе су ограничене и различите. Оне су специфичне, тј. другаачије за различите видове стресних ситуација. Другим речима, постоји како општа и специфична отпорност, тако и општа и специфична вулнерабилност. Директно испитивање ових димензија, које зависе од бројних чинилаца и које могу бити веома променљиве, није могуће. О њима се може посредно закључивати, али само са извесном дозом сигурности, на основу емоционалног и другог реаговања у стресним ситуацијама.

Психосоцијална подршка и помоћ могу бити од огромног значаја за спречавање и ублажавање штетних последица стреса. Ту спадају све психосоцијалне интервенције, које развијају и јачају осећање сигурности и самопоуздање, а које могу неутралисати последице стреса.

Узимајући у обзир јединствену и недељиву психолошку, социјалну и биолошку природу човековог бића, стрес се најбоље и најтачније дефинише као целовит психосоциобиолошки (или биопсихосоцијални) одговор организма на деловање било

којих стресора који угрожавају и ремеће његову хомеостазу. Њихова сложена интеракција остварује се двосмерним механизмима између психе, нервног, ендокриног и имунолошког система. Нови холистички, мултидисциплинарни и интердисциплинарни приступ проучавању стреса – психонеуроендокриноимунологија стреса – који је почео да се примењује пре 30 година, из дана у дан даје све јаснију и прецизнију слику о сложеним процесима у стресу и механизмима којима се они остварују.

2.2. Карактеристике стресора

У новијој литератури појам стресора, то јест чиниоца који изазива стресну реакцију, све се више замењује појмом значајног животног догађаја који доводи до такве реакције. На тај се начин они одвајају од мање значајних животних догађаја који се сврставају у категорију проблема, што, иначе, прате живот (проблем живљења). Они сами по себи не изазивају стрес. Човек с њима излази на крај, користећи своје ограничене, тј. специфичне адаптивне механизме. Овде, ипак, треба истаћи да кумулативно деловање и ових мање значајних животних догађаја или проблема живљења, може изазвати слом адаптивних одбрана са истим последицама као код класичног стреса. Многи аутори разликују стресне ситуације од кризних ситуација. Термин *стресна ситуација* резервишу за изненадна и драстична деловања чинилаца који нагло нарушавају психосоциолошку равнотежу јединке и захтевају да она покрене све своје одбрамбене механизме и снаге да би савладала ту озбиљну ситуацију. Под *кризним ситуацијама* подразумевају се, у овом контексту, посебне ситуације у животу јединке, када је због деловања психолошких, социјалних или биолошких чинилаца, само до извесне мере нарушена дотадашња равнотежа јединке, те она такву кризну ситуацију решава без неких већих последица. Међутим, ако је криза озбиљна или ако из било ког разлога дуже траје, адаптивне снаге слабе, па може доћи до њиховог слома.

Стресори високог интензитета и дугог трајања делују неповољно јер изазивају јачу стресну реакцију и лакше доводе до слома адаптивних снага. Посебно стресогено делују оне стресогене ситуације чију је еволуцију и дужину трајања немогуће предвидети, зато што деморалишу особу. Интензитет стресне реакције, па и њен коначан исход, често зависи и од тога да ли је могуће деловање стресора неутралисати или, бар, ублажити, односно да ли је стресором могуће управљати. Стално избегавање стресогених ситуација, као и претерана заштитеност од њих, не пружају могућност стицања вештина и самопоуздања, а тиме ни могућност успешног управљања стресном ситуацијом. Осим тога, избегавањем једне стресогене ситуације може се упасти у другу, још тежу и с тежим последицама.

Стресори некад делују појединачно, а некад удружено. Истовремено деловање више стресора, што је, иначе, врло чест случај, брже исцрпљује адаптивне снаге организма, доводећи тако до штетних последица. Поновљена деловања одређених стресора могу имати двојак – и негативан и позитиван утицај на способност особе да се успешно конфронтира с њима. Какав ће бити утицај акумулације стресогених догађаја зависи, пре свега, од природе и значаја тих доживљаја за одређену особу, као и од њиховог интензитета.

Психонeuroендокриноимунолошка истраживања и експерименталних животиња и људи под стресом говоре о томе да стресогене ситуације које се неконтролишу, зато што није објективно могуће или зато што се то не покушава, делују патогено. Њих прати низ поремећаја, као што су: слабије узимање хране, губитак телесне тежине, повећање нивоа плазматског кортизола, имунолошки дефицит итд. Такође, депресија и разне соматске болести су честе последице ових стресних ситуација.

Активно понашање у циљу супротстављања стресној ситуацији, ублажавања деловања стресора или њиховог избегавања – када је то могуће и целисходно – треба подржавати и охрабривати.

Управо и проблем овог рада јестепитање како оптимално управљати специфичном стресном ситуацијом која се јавља у менаџменту великих спортских догађаја, како она неби деловала патогено и како би сама менаџерска активност била ефикасна и успешна.

2.3. Осврт на менаџерски стрес и индивидуалне карактеристике повезане са реаговањем на стресоре

Различите карактеристике запослених, односно менаџера спортских догађаја и индивидуалне разлике међу њима, различите особености организација у којима раде, сложеност процеса управљања спортским догађајима, као и од саме врсте спортског догађаја који се организује условљавају разноврсно реаговање на стресне ситуације. Различити менаџери спортског догађаја и учесници у процесу управљања спортским догађајем имају различиту толеранцију на стрес и различит начин реаговања, односно, код сваког од њих се последице и ефекти менаџерског стреса различито испољавају.

Индивидуалне карактеристике су у тесној вези са доживљајем менаџерског стреса. Постоје две значајне групе индивидуалних карактеристика повезаних са реаговањем на стресоре:

- *демографске карактеристике појединца*, као што су пол, образовање, старосна доб, опште здравствено стање и др., које условљавају разлике у перцепцији стресора и реаговању на њега;
- *особине личности*, које су веома важан фактор у доживљају и начину реаговања на менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима.

На овом месту ћемо изнети два прилаза типовима личности, те њиховим предиспозицијама и реаговањима на стрес, будући да се може применити и у прилазу менаџерском стресу и реаговању на њега у процесу управљања спортским догађајима код менаџера и свих запослених:

- подела на личности типа А и типа Б, коју су установили кардиолози и истраживачи Мајер Фридман и Реј Роузенман;
- поделу на седам типова личности коју је установио Питер Тајрер.

У првој подели се заправо ради о акцијско-емоционалном комплексу, који се може разликовати према четири опште категорије:

- агресивност,
- непријатељство,
- хитност и
- компетитивност.

Тип А личност карактерише:

- велика компетитивност, агресивност, амбициозност и продорност;
- јак осећај хитности – да се обави што више ствари за што мање времена;
- велика посвећеност послу и преокупираност роковима и терминима, као и стално вођење неколико послова истовремено;
- нестрпљивост и нетолеранција на губљење драгоценог времена;
- потреба сталног доказивања и признања;
- стално такмичење са другим људима, стварима и догађајима и жеља да победи у свему, потреба да буде вођа.

Тип А је веома стресна личност, типична мета менаџерског стреса и свих са њим повезаних болести, као што су болести срца и крвотока, чир и сл. Менаџери спортских догађаја и запослени у том домену нису само подложнији менаџерском стресу од других, него су често и извори стреса за своју околину. Ове особе теже да раде брже и вредније од особе типа Б.

Док се тип А упоређује са тркачким коњем, тип Б се упоређује са корњачом. Тип Б је мање компетитиван и неконтролисан, са опуштенијим и балансиранијим приступом раду и животу, са више поверења и са способношћу константног и равномерног рада. Ове особе су сталожене, мирне и спокојне. Животни темпо им је спорији, те су, самим тим, мање подложни менаџерском стресу и његовим последицама.

Ако је установљено да постоји тип А образац понашања, Фридман и Роузенман предлажу усвајање неколико личних образаца и образаца карактеристичних за тип Б, који би смањили стресни потенцијал код особе типа А:

- омогућити више времена за активности него што је потребно;
- будити се од 15 до 20 минута раније него обично и провести време шетајући, читајући новине и сл., или једноставно више времена потрошити на доручак;
- стећи навику слушања људи без прекидања;
- осмехивати се људима, чак и странцима;
- прекинути пријатељства са људима који изазивају нервозу или негативно утичу на расположење;
- отказати заказане састанке, уколико је то могуће;
- носити књигу са собом и читати је у слободно време (док се чека и сл.);
- јавно похвалити раднике који обављају свој посао добро;
- избегавати фразу *Рекао сам ти да урадиш тако*;
- пронаћи сваког дана време за осамљивање.

У свом истраживању Фридман и Роузенман истичу следеће:

Менаџери типа А су се усмеравали ка послу и, преоптерећењем послом, показивали су веће знаке стреса. Менаџери типа Б су били усмерени ка достизању највиших позиција у организацијама. Били су смиренији, сталоженији и тактичнији.

Људи, на пример, реагују различито, зато што им се личности (карактеристике) разликују. У својој књизи *Како живети са стресом*, Питер Тајрер (84/243) одредио је седам типова личности, а то су:

1. амбициозни, пословни људи, активни и предузетни, који не могу да мирују више од неколико минута;
2. мирни, супротно од амбициозних који немају такмичарски дух и који чувају постојеће стање, те их често сматрају лењим (омиљени хоби им је тзв. *ленчарење*);
3. забринути, увек напети, који имају јако мало самопоуздања и који, ретко се опуштајући, стално се брину да не погреше;
4. безбрижни, људи жељни промена, па чак понекад и оних ризичних по живот; често су порочни (пуше, пију, а и дрога може бити саставни део живота), а брак, породица и стални посао их не занимају;
5. сумњичави, сличан је забринутом – овај тип брине шта људи о њему мисле и да ли га иза леђа оговарају, нема поверења ни у кога и скрива своја права осећања пред другима, сваки приговор прима тешко;
6. зависни тип увек жели да је у друштву, ослања се на друге и ретко покушава да уради нешто сам, без туђе помоћи, боји се усамљености;
7. анксиозни тип је класичан административац, никада не касни на посао, 'беспрекорно' одрађује свој део задатка, воли ред, рад и дисциплине, не воли промене, облачи се озбиљно, а у међуљудским односима је строго службен.

Наравно да је немогуће све људе сврстати у седам типичних категорија. Свака особа одликује се особинама неколико типова личности, али је једна доминантна. Да би се успешно усмерио менаџерски стрес у процесу менаџмента спортских догађаја, потребно је извршити синхронизацију, у што већој мери, између начина живота и захтева личности менаџера спортског догађаја.

2.4. Појам, значај и улога спортског догађаја

Догађај се јавља као свесна и економски усмерена људска активност од самих почетака цивилизације. Спортски догађаји представљају посебну врсту догађаја имају веома важну улогу у савременом друштву.

Постоје бројне дефиниције догађаја. Догађај представља специфично осмишљену понуду ограниченог трајања у чијој се основи налази одговарајућа идеја, која се заједничким активирањем извршилаца и материјалних средстава, односно применом менаџерског *знам–како* на тржишту, испољава као оригинална идејна понуда. Једна од дефиниција гласи да је догађај пролазан и да сваки од њих посебно усклађује своје трајање, постављање, менаџмент и људе. Он се посматра и као веома узбудљив и најбрже растући облик феномена произашлих из комбинације доколице, пословања и туризма.

Идејна основа догађаја подразумева различите концепте, приступе, имице и програме у његовој реализацији. Догађај представља вредност и корист у понуди потрошачима, који су спремни да је заузврат у одговарајућем облику плате.

Привлачност и оригиналност догађаја произилази из специфичности и оригиналности понуде, њене непоновљивости и ограниченог временског трајања, што догађаје разликује како од производа, тако и од услуге. Догађаји су последица, али и узрок промена животних стилова савремених потрошача.

Карактеристике догађаја су следеће:

- најчешће се ради о јединственом животном искуству;
- обично су врло скупи;
- одржавају се у кратком временском периоду;
- изискују дуготрајно и пажљиво планирање;
- многи се одржавају сваке године;
- подразумева се висок ризик, посебно финансијски и сигурносни;
- сви људи укључени у догађај, па и у организациони тим, на челу са менаџерима догађаја, доста тога излажу ризику;

Што се тиче дефинисања догађаја, они се морају посматрати из две перспективе:

- концепт догађаја који се односи на сврху догађаја, тему догађаја, место, публику, доступне ресурсе, време одржавања, вештине и способности организационог тима, односно менаџера догађаја.
- дизајн догађаја, чији су главни креативни елементи су:
 1. тема, која нужно треба да буде привлачна свим чулима;
 2. размештај – просторно планирање;
 3. уређење – декорација;
 4. добављачи – ваља одабрати оне који нуде најбољи квалитет;
 5. технички услови;
 6. забава;
 7. кетеринг.

Општи модел управљања ризицима у процесу управљања догађајима састоји се из следећих корака:

- идентификација и оцена ризика,
- утврђивање могућих акција,
- креирање плана акција у односу на ризике,
- имплементација сачињеног плана,
- поновно разматрање и евалуација плана.

Један од најприхваћенијих и најчешће коришћених модела за управљање ризицима уопште, а и код управљања ризицима у процесу управљања догађајима, јесте Бохемов модел управљања ризицима.

По Бохему, управљање ризицима се састоји из два основна сегмента:

1. одређивање ризика, у које спадају акције: идентификација ризика, анализа ризика и додела приоритета ризика;
2. контроле ризика, у које спадају активности: планирање и управљање ризицима, решење ризика и надгледање ризика.

Догађаји се могу поделити на основу намера и карактеристика догађаја на:

- културне догађаје,
- уметничке, односно забавне догађаје,
- пословне, односно трговинске догађаје,

- спортске догађаје и такмичења,
- образовне и научне догађаје,
- рекреативне догађаје,
- политички, односно државне догађаје.

Спортски догађаји се дефинишу као организоване манифестације у области спорта. Они представљају активности којима се у односу на супарника одређује мера сопствене вредности, уколико је у питању такмичење, али и дружење, забава и разонода, уколико се ради о догађају у коме остваривање спортског резултата не представља циљ конкретног спортског догађаја. Спортски догађај може поседовати и низ других карактеристика које можемо означити и сагледати на следећи начин: *спортско-такмичарска карактеристика* – која је везана за остваривање циља који се односи на постизање спортског резултата; *економско-маркетиншка карактеристика* – у којој организатори догађаја разматрају могућности и начине организације спортског догађаја са финансијских аспеката; *пропагандно-медијска карактеристика* – у којој се остварује презентација догађаја широј друштвеној јавности; *едукативна карактеристика* – према којој спортске организације и спортисти непосредно и(ли) посредно утичу на спортску и етичку едукацију спортског аудиторијума.

3. ПРЕДМЕТ, ПОЛАЗИШТА И ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА

Управљање менаџерским стресом у условима менаџмента великих спортских догађаја представља врло сложен процес, који подразумева управљање и праћење процеса управљања системом као целином, сваким елементом датог система, као и координацију елемената у циљу што ефикаснијег функционисања система као целине.

Предмет овог истраживања је комплексан и састоји се од више међусобно повезаних елемената. Основни предмет разматрања у овом раду је менаџерски стрес и управљање менаџерским стресом у процесу менаџмента спортских догађаја. Сходно томе, биће обрађене основне претпоставке, са одговарајућим моделом за адекватно управљање менаџерским стресом у контексту менаџмента спортских догађаја.

Полазећи од тога да управљање стресом у процесу менаџмента спортских догађаја није једноставан процес, те да укључује низ активности које је неопходно спровести на одређен, адекватан и прихватљив начин, јасно се намеће потреба за моделовањем таквог процеса с циљем да се омогући успешна реализација спортског догађаја. Како менаџери, специјализовани за управљање спортским догађајем, делују у турбулентном и стресогеном пословном окружењу, основно полазиште у овом раду креће од питања како управљати стресогеним факторима да би спортски догађај био успешно реализован, а менаџер сачуван од негативних последица менаџерског стреса.

Циљ овог докторског рада је да се кроз теоријску и практичну обраду истраживане проблематике пружи одговор на питање како адекватно управљати менаџерским стресом у процесу менаџмента спортских догађаја, што би допринело ефективнијем и ефикаснијем процесу управљања спортским догађајима.

У овој докторској дисертацији покушаћемо да:

- допринесемо правилном управљању менаџерским стресом у процесу менаџмента спортског догађаја,
- обрадимо теоријске и практичне проблеме везане за предметну тематику,
- потврдимо теорију кроз сегмент практичног научног истраживања,
- пружимо пуни научни и стручни допринос развоју појединих научних

дисциплина менаџмента,

- доприносемо развоју менаџерских знања и вештина,
- имплементирамо научна достигнућа у постојећу праксу менаџмента.

Овом докторском дисертацијом са разрађеном предметном проблематиком покушаћемо јасно и недвосмислено потврдити да је данас људски фактор одлучујући у креирању пословног успеха у процесу управљања спортским догађајима, као и да управо он доводи до ефективнијег и ефикаснијег процеса менаџмента спортског догађаја, у коме се обавезно мора водити рачуна о оптималном управљању менаџерским стресом. На основу аналитичког проучавања и интерпретације могућности даљег развоја савремене праксе менаџмента стреса, покушаћемо, такође, унапредити савремену теорију и праксу менаџмента.

Научни допринос ове докторске дисертације може се, поред наведеног, огледати и у идентификацији извора менаџерског стреса, као и давању јасних, прецизних и сврсисходних сугестија и препорука у правцу отклањања, односно смањења негативних импликација менаџерског стреса, било код идентификованих било код неидентификованих извора менаџерског стреса, а све то у циљу оптималног управљања менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима.

4. ОСНОВНЕ ХИПОТЕЗЕ

На основу сопствене мотивације за обраду предложене теме, у складу са са основним полазиштима, предметом, циљевима и задацима и полазећи од чињенице да је људски фактор одлучујући у креирању пословног успеха у процесу управљања спортским догађајима, основна хипотеза (X) гласи:

Адекватно управљање менаџерским стресом доприноси ефективнијем и ефикаснијем процесу управљања спортским догађајима.

Посебне хипотезе су:

x1 – Адекватно управљање менаџерским стресом може открити изворе и симптоме менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима;

x2 – Адекватно управљање менаџерским стресом може бити ефикасна превентива последица менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима;

x3 – Последице деловања менаџерског стреса се разликују код спортских менаџера различитих профила личности, њихове филозофије и понашања;

x4 – Могуће је адекватно управљати менаџерским стресом уколико познајемо интерне и екстерне факторе који изазивају тензије у процесу управљања спортским догађајима.

5. МЕТОДОЛОГИЈА НАУЧНОГ ИСТРАЖИВАЊА

Изведена из циљева и хипотеза, концепција овог научног истраживања базираће се на примени савремених метода истраживања, које ће бити делимично модификоване за потребе предметног проблема:

- метода анализе и синтезе,
- метода компаративне анализе,
- метода статистичке обраде података,
- метода логичке дедукције и индукције.

Расположива страна и домаћа научна литература, научни часописи, веб линкови, веб претраживачи и презентације, као и консултације са водећим стручним људима из теорије и праксе научних области које се преплићу и сажимају у оквиру пројекта истраживања обухваћеног овим научним радом, допринеће успешнијем сагледавању предметне проблематике и извођењу конструктивних, научно и практично употребљивих закључака.

На основу прикупљених података, везаних за изучавање дефинисаног предмета, након изведене научне критике, поступком синтезе доћи ћемо до одређених закључака, који ће моћи да нам пруже корисне сугестије о могућностима и правцима даљег усмеравања и развоја менаџмента стреса и великих спортских догађаја.

6. УПРАВЉАЊЕ МЕНАѢЕРСКИМ СТРЕСОМ У ПРОЦЕСУ МЕНАѢМЕНТА СПОРТСКИХ ДОГАЂАЈА

Без обзира на то што се стрес углавном анализирао у домену медицинских наука, тешко да је оправдана његова искључиво медицинска интерпретација. Нужно га је схватити као комплексан феномен који морамо проучавати са више аспеката и из више различитих перспектива. Он је, како медицински, тако и психолошки и социолошки проблем, а у новије време све више економски и менаѢерски проблем. Реч *стрес* потиче из средњовековног енглеског језика (*стресс, то стресс*) и првобитно се односила на напор, невољу или ограничење. У XX веку почиње и научно коришћење термина *стрес*. Познати грчки филозоф Платон је говорио да „све болести тела долазе из разума и душе”. Његове тврдње су се данас у потпуности показале тачним. Савремени стручњаци сматрају да је разум око 90% директно одговоран за све болести и обољења. Обољења која су настала из разума не могу више бити само предмет интелектуалних дискусија. Она постају веома битна, јер све интензивније утичу на нас. Пре четрдесетак година, канадски физиолог др Ханс Сеље је открио узрок ових ментално изазваних болести. Назвао га је стрес. Многи савремени истраживачи су потврдили Сељеово откриће, те на основу њега проширили и своја истраживања. Оно што је веома значајно у новијим истраживањима јесте чињеница да смо сви ми изложени утицајима, без обзира на то да ли лично патимо од ефеката стреса или не. Стрес се више не може посматрати као појединачан проблем. У том смислу стрес је у Америци 1976. године проглашен за најраспрострањенији здравствени проблем. Стрес је узрочник број један за обољење срца и директно је повезан са другим болестима као што су повишен крвни притисак, депресија, мигрена, грозница, колитис, замор, чир, алергије, згрушавање крви, а онедавно се повезује и са раком. Овај термин је један од оних који се свакодневно срећу у говору људи и често се њиме означава низ ствари, па се може закључити да је његово значење у свакодневном говору деформисано и да не одговара значењу из научног језика. Стресом се означава физички, ментални и емоционални одговор на захтеве и изазове који могу бити: *екстерни* (догађаји) и *интерни* (мисли или осећања). Уопштено, стрес

се објашњава као стање у којем је поремећена психофизичка равнотежа организма и које, ради прилагођавања, захтева улагање додатних напора.

Израз стрес односи се на:

1. унутрашње стање организма (означено као *оптерећење*),
2. спољни догађај – стресор,
3. искуство настало трансакцијом особе и околине.

Већина људи има сличне идеје о томе шта је стрес. То су напетост, умор и притисак. Упркос томе, проналажење дефиниције стреса која ће се поклопити са општим схватањима није могуће, због тога што две групе не виде стрес на потпуно исти начин. За докторе стрес је медицински проблем, за саветнике је то емотивни проблем, а за менаџере то је проблем менаџмента.

Др Барбара Браун са УЦЛА Медицинског центра је дефинисала стрес као *прихватање друштвеног окружења које ствара претње нашем друштвеном понашању*.

Ове друштвене претње се крећу од такмичења за послао, преко губљења поштовања и друштвеног положаја, па до страха од неуспеха.

Такође, Браунова описује две интелектуалне активности које одређују да ли је неки догађај стресан, а то су *очекивање* и *схватање*. Претходна искуства одређују наша очекивања у односу на један догађај. Догађај је тада схваћен у комбинацији са очекивањима. Ако се ове две активности подударе, ситуација није стресна. Међутим, уколико се не подударе, ситуација је стресна и забринутост се јавља као реакција.

Забринутост је у основи активност која решава проблеме. Постоје две врсте забринутости. Прва је продуктивна и она укључује разумевање, рационализацију, излажење на крај са проблемима и живот са разликама. Насупрот томе, непродуктивна забринутост је фрустрирајућа забринутост која наводи на једну врсту размишљања, стварајући менталне слике догађаја које доводе до стресне ситуације. Ове слике настављају да активирају психолошке реакције на стрес, које поново доводе до стреса. Из овога произилази да су овакве менталне слике најважније последице стреса.

Прилагодљивост и флексибилност су две личне карактеристике неопходне да ублаже стресне ситуације. Доктор Пол Рош, председник америчког Института за стрес даје следећи став: „Не толико стрес, него индивидуална могућност да му се прилагоди

и избори постаје важна у формирању различитих облика болести”. Ово мишљење је касније потврдио доктор Роберт Ј. Самп са Универзитета Висконсин. У свом истраживању које је обухватило 200 Американаца који су живели дуже од просечног животног века, он је открио да су сви они имали једну заједничку особину, а то је да су се прилагодили животним променама. Вероватно је ово схватање најбоље објаснио амерички теолог, предавач и аутор Рајнхолд Нибур, који је рекао: „Бог ми је подарио мирноћу да прихватим ствари које не могу да променим, храброст да променим ствари које могу, и мудрост да приметим разлику”.

Данашња сазнања и научна истраживања располажу великим бројем чињеница које детерминишу природу стреса, не само оног који се јавља у свакодневном комуницирању, већ и стреса који настаје у пословном дијалогу, пословним односима, односно унутар организације у општем смислу, те и у процесу управљања догађајима.

Стрес је одговор нашег тела и ума на нешто што утиче на њихову природну равнотежу. Према Карлу Албрехту, аутору књиге *Стресс анд тхе Манагер*, стрес се налази у природи човека, односно део је људског опстанка. Једна од интересантнијих дефиниција стреса каже да је он *модеран синдром у пословном комуницирању и тежњи за успехом*. Управо ова дефиниција стреса се најчешће повезује са менаџерским стресом. Данас је успешног менаџера готово немогуће замислити без менаџерског стреса.

Из наведених дефиниција произилазе битне одреднице менаџерског стреса. У општем смислу менаџерски стрес укључује три фактора:

- стресоре,
- појединца и
- реакцију.

Стресор – сваки услов, околност или догађај који изазива менаџерски стрес. У већини случајева стресор је спољашње природе и налази се у околини која делује на појединца, који се може посматрати као објекат изложен менаџерском стресу.

Појединац – из индивидуалних разлика појединаца произилазе различите перцепције или доживљаји стварности, а тиме и различите реакције. Иако менаџерски стрес изазивају многи узрочници, научници и истраживачи менаџерског стреса се слажу око тога да стрес проузрокује две основне реакције.

Реакција – две основне реакције до којих доводи настанак менаџерског стреса су *активна борба* или *пасиван бег* (борити се или побећи), тзв. *фигхт-ор-флигхт респонсе* (44/586). Различите особе, у зависности од својих перцепција, свог система вредности и црта личности, различито доживљавају исту објективну ситуацију.

Шта није стрес?

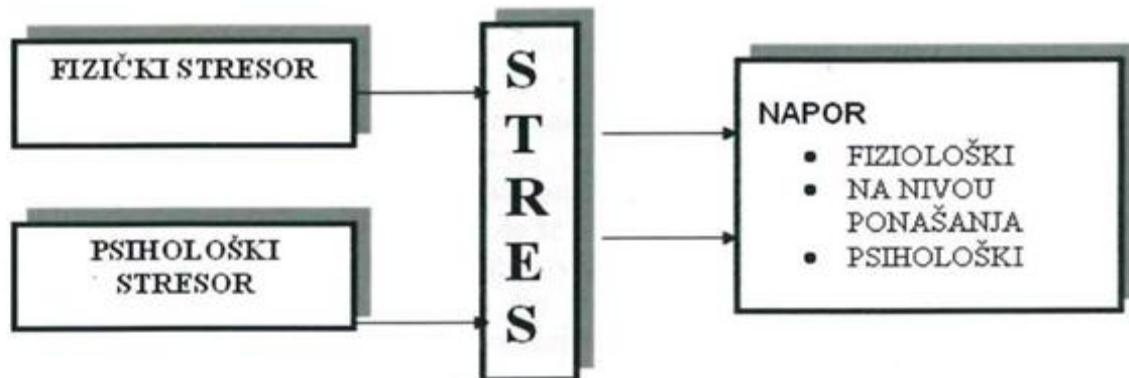
Често се дешава да стање стреса не разликујемо од осталих стања, те стога морамо направити следећу дистинкцију:

1. Стрес није обична забринутост, узнемиреност. Забринутост искључиво функционише у психолошкој сфери, а с обзиром на то да стрес, такође, оперише или функционише у психолошкој сфери, стрес може бити праћен забринутошћу и зебњом, али ово двоје се не могу изједначити.
2. Стрес није обична нервна напетост. Он је више реакција на одређене стимулансе и, као такав, примећен је код најнижих животињских врста, па и у биљном свету. Као и узнемиреност, нервна напетост може произићи из стреса, али и даље ово двоје не могу бити исти.
3. Стрес није нешто што је обавезно штетно, лоше или нешто што треба избегавати. Еустрес или позитиван стрес није штетан. За многе људе он је неопходан елемент за успешно обављање свакодневних активности.

6.1. Врсте стресора

Да бисмо боље разумели шта је то стрес, морамо га разграничити од појмова који су са њиме повезани, а то су *стресор* и *напор*. На следећој слици можемо уочити ту разлику:

Слика 1. Стресори, стрес и напор и њихови међусобни односи



Коментар: На слици се уочавају стресори који могу бити физичке и психолошке природе,, затим као последица дејства стресора јавља се стрес који условљава промену у понашању, психи или физиологији.

Стресори (стресне ситуације) представљају спољне догађаје, догађаје који су изван човекове контроле и који од човека изискују одређене напоре. Стресоре као стимулансе, односно главне изазиваче стреса, дефинишемо као било какав захтев који се поставља пред људе у процесу живљења.

Стресне ситуације/стресори могу бити:

- физичке, органске природе и
- психолошке природе.

Према мишљењу Ханса Селџа, реакција на стресну ситуацију у оба случаја је иста.

Стресори физичке природе могу бити физичка повреда коже (посекотина, опекотина), прелом кости, хемијска дејства на организам (отрови), операција, екстрема хладноћа или топлота, радијација итд.

Стресори психолошке природе су доживљавање снажних емоција, емоционална напрегнутост, претеран интелектуални рад, нарочито када се изводи под временским притиском, предиспитна атмосфера, сукоби на радном месту, губитак посла, смрт блиске особе и сл.

Неки аутори овој подели додају и *социјалне стресоре*, под њима подразумевају свеукупност социјалне ситуације у одређеном временском периоду, која делује на већину људи.

Напори представљају човекове одговоре на стрес. Тело улаже напоре да се стресу одупре и савлада га. Они могу бити психолошки, напори на нивоу понашања појединца или напори физиолошке природе.

6.2. Врсте стреса

Ханс Сеље је рекао: „Стрес је зачин живота. Како је повезан са свим врстама човекове активности, могли бисмо да га избегавамо само када ништа не бисмо радили”.

У оквиру генералног концепта стреса разликујемо:

1. *Еустрес* (од латинске речи *eu* што значи *добро*) је пријатан, позитиван доживљај радости. Стање у коме се човек доприноси да се, поред извесног степена исцрпљења, осећа и пријатно. Стрес је и страствени загрљај и пољубац, велика радост (нпр. добитак на лутрији) итд.
2. *Дистрес* (од латинске речи *dis* што значи *лош*) је непријатан и штетан варијетет. Он је неповољан, поражавајући осећај, осећај незадовољства. Буди код човека доживљај патње и страдања.

И током дистреса и еустреса, тело на исти начин реагује на различите позитивне и негативне стимулансе којима је изложено. Ипак, чињеница да еустрес изазива много мање штете него дистрес доказује нам да оно што на то утиче јесте начин на који нешто прихватамо, као и то да ли појединац може успешно да се прилагоди промени.

Неки облици благог стреса не само да нису штетни, него су и неопходни за нормалан, успешан развој јединке. Бројни резултати указују на то да стимулисани млади организми, као што су деца, брже расту, виши су, тежи су и боље се сналазе у

будућим стресним ситуацијама, брже реагују и успешније се адаптирају на оптерећења. Због тога се препоручује да се млади не штите претерано, већ да се излажу напорима, тешкоћама и благим фрустрацијама.

Кључна разлика између здравог и штетног стреса је у томе што код здравог стреса долази до брзог прилагођавања на промену, док је код штетног то прилагођавање слабо или га уопште нема.

Човек је окружен променама, али већином им се прилагођава без проблема. Само оне промене којима није спреман да се прилагоди доводе до штетног стреса, до оне врсте стреса на коју се људи жале и која изазива психичке и физичке поремећаје.

Присутан је пораст истраживања која прихватају хипотезу да човекова способност да предузме акцију као одговор на одређене стресове заправо побољшава његово здравље и способност да се одупре болестима. Насупрот томе, постоји више доказа који указују на то да када смо у немогућности да спречимо стрес, већ га најпасивније прихватамо, постајемо склонији болестима. Другим речима, добар стрес нас чини здравијима, док лош стрес негативно утиче на наше здравље.

Када имамо контролу над резултатима у стресним ситуацијама, наш имуносистем јача. Када немамо способност да контролишемо крајње резултате, већ смо приморани да пасивно седимо и издржавамо стрес, наш имуносистем постаје све слабији.

Што се посла тиче, добар стрес нас мотивише и узбуђује, најчешће доприносећи добрим резултатима. Лош стрес чини да перформансе буду лоше.

Табела 1. Дobar и лош стрес

ДОБАР СТРЕС	ЛОШ СТРЕС
нуди опипљиве награде	на видуку нема жељених резултата
спаја људе	раздваја људе
дозвољава вам да напредујете и сазревате	ограничава вас
охрабрује самопоуздање	чини да се осећате лоше
завршава се одлуком	преноси се на нове конфликте и проблеме
претвара се у нешто добро када се открије	претвара се у нешто лоше када се открије
отвара нове могућности када се реши	представља 'слепоу улицу'
резултује високим достигнућима	снижава личне стандарде
шири оптимизам	узрокује песимизам
јака мотивисаност	слаба мотивисаност
позитивно узбуђење	негативно узбуђење
добри резултати	лоше перформансе

Коментар: У табели је дат списак доброг и лошег стреса, где се уочавају дијаметрално супротне реакције код човека у зависности од тога ком стресу је изложен.

Менаџерски стрес је универзални феномен који прати пословне активности у широком спектру деловања, тако да се он јавља и у процесу управљања догађајима. Међутим, у зависности од филозофије менаџмента догађаја, менаџерски стрес може да се одвија у позитивним и негативним оквирима.

У традиционалним, хијерархијским организацијама менаџерски стрес у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима има негативну конотацију, како у погледу узрока, тако и у погледу последица. Међутим, у савременим холистичким организацијама менаџерски стрес у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, усмерава се у оптималним правцима. Тако постаје креативна снага, која доприноси личном и пословном успеху организације.

У савременим холистичким системима који ће обележити ХХИ век, менаџерски стрес у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима треба схватити као нешто креативно, подстицајно и потребно. Менаџерски стрес је, заправо, покретачка основа за успешно обављање свих пословних активности сваког савременог менаџера догађаја.

С дуге стране, стрес према снази реаговања или према нивоу озбиљности можемо поделити на:

1. *Акутни стрес* – овај облик спада у најчешћи облик манифестовања стреса. Он је такве учесталости да постаје уобичајено свакодневно понашање. Настаје као реакција на скуп захтева и притисака из недалеке прошлости или очекиваних захтева и притисака из блиске будућности. Он је краткорочан и њиме се може управљати и може се третирати.
2. *Повремени акутни стресс* – овај облик стреса је трајнији и озбиљни од претходног. Он се манифестује у већој учесталости доживљавања акутног стреса, тако да се он перципира као дужи или краћи низ. Карактеристичан је за оне појединце чији су животи тако поремећени да живе и раде у хаосу и кризи. Третирање повремениг акутног стреса захтева интервенцију на више нивоа, као и професионалну помоћ, која може бити потребна током дужег периода.
3. *Хронични стрес* – овај облик стреса ја најинтензивнији. Јавља се када особа не види излаз из несрећне ситуације. Ова врста стреса је мучна и исцрпљује људе из дана у дан. То је стрес у вези са сиромаштвом, проблемима у породици или на послу, а понекад потиче од трауматичног искуства. Опоравак је дуг и захтева активно самоиспитивање и помоћ професионалца.

Такође, постоји подела емоционално индуцираног стреса на:

1. *Временски стрес* – настаје због стварног или понекад само замишљеног задатог рока у оквиру којег је потребно обавити неки задатак. Овај стрес посебно погађа особе са израженим осећајем одговорности и дужности.
2. *Стрес очекивања* – манифестује се када особа унапред замишља, али и преживљава непријатно осећање, односно када себи предочава да ће

догађај који следи бити непријатан.

3. *Ситуациони стрес* – може се догодити када је особа у непријатној ситуацији и када се брине шта ће се следеће десити.
4. *Стрес сусрета* – овај стрес се доживљава у контакту са другим људима. Он је манифестован и кроз очекивања таквог сусрета, али и кроз сам чин сусретања, упознавања и представљања.

6.3. Фазе стреса

Стрес није ништа друго него одбрамбени одговор – изазвана реакција организма на напад. Ханс Сеље је уочио да се реакција на стрес обично одвија у три фазе:

1. фаза алармне реакције,
2. фаза отпора и
3. фаза исцрпљења.

1. Фаза алармне реакције

Фаза алармне реакције је прва фаза реакције на стрес. Ово је фаза узбуне након примећене опасности. Врши се мобилизација свих снага у организму за физичко деловање (борба или бег).

Алармна реакција је сума свих неспецифичних феномена – одговора организма, који су изазвани наглим излагањем стресорима на које организам није прилагођен.

У овој фази можемо уочити две подфазе, а то су:

- подфаза шока и
- подфаза контрашока.

Подфазу шока карактерише опадање испод оптимума свих психофизиолошких функција. Ова подфаза може да траје од неколико минута до 24 часа, што зависи од карактеристика и јачина стресора, значења стресора за субјекте, као и карактеристика личности која је у стању стреса.

За *подфазу контрашока* карактеристично је да се јавља феномен одбране од шока. Све функције које су у претходној подфазу прешле у односу на оптимално

стање у минус позицију, сада расту изнад оптимума све до фазе отпорности, односно адаптације на постојеће стресно стање.

Биохемијски гледано, у овој фази долази до појачаног излучивања хормона стреса из надбубрежне жлезде – адреналина и кортизола. Резултат ових хормоналних бура су: појачан рад срца, појачан ритам дисања, да би се органи снабдели са довољно кисеоника, интензивно знојење и драматично повећање вредности шећера у крви.

2. Фаза отпора

Фаза отпора је друга фаза реакције на стрес. Она је дуготрајнија и омогућава организму да се бори са стресом и да се адаптира на њега. Особа надвладава стрес ако се притисак смањује. Уколико стрес потраје, наступа дуготрајна и мучна адаптација, која може имати низ нежељених последица.

3. Фаза исцрпљења

Фаза исцрпљења је трећа фаза реакције на стрес. Чини је сума неспецифичних реакција које су резултат дуготрајног излагања интензивном стресу, али се нису одржале, јер су резерве организма, тј. оне су потрошене одбрамбене снаге организма. Дуготрајни стрес може оставити последице на функционисање појединих органа, а уколико се дејство стресора интензивира, може доћи до колапса и смрти јединке.

Наведене три фазе неће уследити у сваком стресу. Малобројни су узроци који могу изазвати стадијум исцрпљености, пре свега јер се човек навикао на неке од њих у току свог живота и рада. Управо тим надражајима који не прелазе његове снаге, он може бити захвалан за способност адаптације и отпора.

Међутим, принцип „три фазе” може се применити на већину људских делатности. У алармном стадијуму човек ради пун елана, у стадијуму отпора све му солидно полази за руком, да би се у стадијуму исцрпљености сасвим уморио.

Из Сељеовог истраживања следи даје важно да се развије осећај физичке и емотивне реакције на стрес, препознајући симптоме који претходе периоду исцрпљености. Стрес се манифестује на неколико начина: умор, иритираност, алкохолизам, немогућност одмора, слабо спавање, слаба концентрација и слабо доношење одлука. Емотивна стања се испољавају преко реакција тела као што су: главобоље, убрзани откуцаји срца, бол у леђима, болови у стомаку или лоше варење

хране. Физичке слабости је знатно лакше идентификовати него емотивне, међутим, обе врсте су упозоравајуће у смислу да постоји одређени дебаланс у организму. У таквим случајевима најбоље је препознати ситуације које изазивају дебаланс и предузети одговарајућу, корективну акцију. Насупрот томе, константно игнорисање ових симптома би, по речима Сељеа, довело до сламања целокупног организма. Са своје тачке гледишта, Сеље описује стрес као *неспецифичан одговор тела на захтеве који се стављају пред њега*. Тиме се мисли да, иако су узрочници стреса специфични (нпр. укор од стране шефа или свађа са супругом), као и резултати ових узрочника (нпр. чир, главобоље, срчани удари и сл.), неспецифичан узрок води ка специфичном догађају. Иако су сви делови организма подједнако изложени стресу, најслабији делови ће први страдати. Који део људског организма је најслабији зависи од фактора као што су године, генетске предиспозиције или индивидуални облици понашања.

6.4. Индивидуални одговор на менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима

Различите карактеристике запослених, односно менаџера спортских догађаја и индивидуалне разлике међу њима, различите особености спортских организација у којима раде, сложеност процеса управљања спортским догађајима, као и сама врста спортског догађаја који се организује условљавају диференцирано реаговање на стресне ситуације. Различити менаџери спортског догађаја и запослени у процесу управљања спортским догађајима имају различиту толеранцију на стрес, различит начин реаговања, односно код сваког од њих се последице и ефекти менаџерског стреса различито испољавају.

Постоје две значајне групе индивидуалних карактеристика повезаних са доживљајем и реаговањем на стресоре:

- демографске карактеристике појединца и
- особине личности.

Индивидуалне особине као што су пол, старост, образовање, опште здравствено стање и др., условљавају разлике у перцепцији стресора и реаговању на

њега. Ове индивидуалне особине обично се називају *демографским карактеристикама појединца*.

Пол је једна од најчешће истраживаних индивидуалних особина у вези са менаџерским стресом. Нека истраживања спроведена у традиционалним системима показују да мушкарци и жене различито реагују на стрес. По њима, жене развијају психолошке одговоре на менаџерски стрес, као што су депресија и умор, док мушкарци развијају физичке или физиолошке као што су висок крвни притисак. Такође, показало се да жене у стресним ситуацијама траже ванорганизационе изворе социјалне подршке (породица, пријатељи и сл.), док се мушкарци ослањају на оне који су везани за рад.

Старосна доб, односно старост особе, такође, може бити важан фактор у менаџерском стресу. Она делује на најмање два начина. Као прво, једним делом одређује да запослени, односно менаџер спортског догађаја, дату ситуацију или услов перципира као стресор, а као друго, биолошка старост запосленог, тј. менаџера спортског догађаја, може одређивати начин реаговања на менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима.

Особине личности веома су важан фактор у доживљају и начину реаговања на менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима. Толеранција на неизвесност свакако је једна од карактеристика по којој се људи, па и менаџери спортских догађаја знатно разликују, а која је, ван сваке сумње, повезана са доживљајем менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима.

Менаџери спортског догађаја који имају низак праг толеранције на неизвесност вероватно ће промене, нејасне и недефинисане ситуације, двосмислености или нејасноћу улоге пре доживљавати стреснима него они менаџери који имају висок праг толеранције на неизвесност.

Положај контроле, који се сматра основном одредницом личности, такође је особина која се често везује за разлике у доживљају и реаговању на менаџерски стрес у процесу менаџмента спортског догађаја. Менаџери спортског догађаја са „унутрашњим положајем контроле”, који сматрају да су спортски догађаји у околини под њиховом контролом, вероватно ће бити отпорнији и активније ће реаговати на стресоре, настојећи да их отклоне или да овладају њима. Они са „спољашњим

положајем контроле”, који сматрају да је оно што им се догађа изван њихове контроле, те да на то не могу утицати, биће, напротив, мање отпорни и пасивнији у односу на прве.

Многе друге особине личности имају велики значај у анализи индивидуалних карактеристика повезаних са доживљајем менаџерског стреса. Тако, екстревертни и интровертни менаџери спортског догађаја имају различите изворе менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима (нпр. рад у изолацији без социјалних контаката стресор је за екстревертне менаџере спортског догађаја, док је за интровертне обрнуто), као и различите реакције на исти стресор.

У наставку су дата два прилаза типовима личности и њиховим предиспозицијама и реаговањима на стрес, што се може применити и у прилазу менаџерском стресу и реаговању на њега у процесу управљања спортским догађајима код менаџера и свих запослених у самом процесу.

У теоријско-уводном приступу кратко је приказан тип личности и реакција на стрес, а на овом месту дајемо мало шири приказ индивидуалног одговора на стрес:

- подела на *личности типа А и типа Б*, коју су установили кардиолози и истраживачи Мајер Фридман и Реј Росерман и
- поделу на *седам типова личности*, коју је установио Питер Тајрер.

У новије време, при анализи деловања личности у контексту стреса, највише пажње се посвећује концепцији два различита типа личности са карактеристичним начинима понашања и реаговања на стресне ситуације, коју су установили кардиолози и истраживачи Мајер Фридман и Реј Росерман. Они су на темељу посматрања својих пацијената дефинисали два екстремна типа личности: *тип А* и *тип Б*.

Заправо, ради се о акцијско-емоционалном комплексу, који се може разликовати према четири опште категорије:

- агресивност,
- непријатељство,
- хитност и
- компетитивност.

Тип А личност карактерише:

- велика компетитивност, агресивност, амбициозност и продорност;

- јак осећај хитности – хронична борба да се обави што више ствари у што мање времена;
- велика посвећеност послу и преокупираност роковима и терминима, стално вођење неколико послова истовремено;
- нестрпљивост и нетолеранција на губљење драгоценог времена (чекање, спорост);
- потреба сталног доказивања, признања и квантификације успеха – трагање за мерљивим показатељима (оцене, новац и сл.);
- стално такмичење са другим људима, стварима и догађајима и жеља да победи у свему, стална потреба да води у свакој групи или организацији.

Тип А је веома стресна личност, права мета менаџерског стреса и свих са њим повезаних болести као што су болести срца и крвотока, чир и сл. Менаџери догађаја тј. запослени у том домену нису само подложнији менаџерском стресу од других, него су често и извори стреса за своју околину и оне са којима раде. Карактеристично за ове особе је да бирају баш оне послове који носе ризике излагања стресу, као што је, на пример, менаџерски посао, односно послови повезани са менаџментом. Такве личности имају већину квалитета потенцијалних вођа, јер су компетитивни и усмерени ка акцији. Под предпоставком самоусмеравања, савладавања и самоконтроле, интелигентне употребе својих природних тенденција, они постају снажне силе иновација и вођења у својим организацијама, без стварања менаџерских стресова за себе саме.

Особе које одговарају типу личности А су идентификоване као особе које су оријентисане на акцију и на постизање резултата, које журе да заврше свој посао како би прешли на следећи. Ове особе теже да раде брже и вредније од особа типа Б. Они теже да остваре више послова или да буду укључени у превише активности. Да би то постигли, труде се да све активности уклопе у што је могуће мање времена. То раде на много начина. Два најчешћа начина су да направе неизвесност за себе ако она не постоји и да користе квантитет, а не квалитет као мерило свог успеха. За многе, њихова тежња их доводи на ивицу обичног непријатељства. Они често имају само неколико извора забаве ван посла и склони су да, на неки начин, осећају кривицу ако не раде. У слободно време се понашају исто као и на послу. Без обзира да ли играју

монопол са децом или партију тениса или голфа са пријатељима, они увек иду на победу. Овај такмичарски дух поништава чари играња и опуштања и чини да стрес увек буде присутан.

Док се тип А упоређује са тркачким коњем, тип Б се упоређује са корњачом. Тип Б је мање компетитиван и неконтролисан, са опуштенијим и балансиранијим приступом раду и животу, са више поверења и са способношћу константног равномерног рада. Ове особе су сталожене, мирне и спокојне. Животни темпо им је спорији у односу на прве. Нису у сукобу ни са временом, ни са људима око себе. Самим тим су мање подложни менаџерском стресу и његовим здравственим последицама. Ове особе бирају смиреније и мање ризичне послове, и ретко се могу срести у менаџерским структурама, а и ако су тамо, по правилу не заузимају највише нивое управљања. Оне ретко показују висок степен својих емоција, чак и у кризним и хитним ситуацијама. Оне су смиреније од особа типа А и осећају мање непријатељства према другима. Када се играју или вежбају, опуштају се и забављају без константне потребе да докажу своју супериорност. Особама типа Б је потребно мање времена за размишљање него особама типа А.

Ако је установљено да постоји тип А образац понашања, Фридман и Росенман предлажу усвајање неколико личних образаца и образаца понашања карактеристичних за тип Б, који би смањили стресни потенцијал код особа типа А:

- омогућити више времена за активности него што је потребно;
- будити се од 15 до 20 мин. раније него обично и провести време нерадећи готово ништа, од шетње до читања новина, или једноставно више времена провести за доручак;
- стећи навику слушања људи без прекидања;
- осмехивати се људима, чак и странцима;
- прекинути пријатељства са људима који условљавају нервозу или негативно утичу на расположење;
- отказати заказане састанке, уколико је могуће;
- носити књигу са собом и читати је у слободно време (нпр. у чекању);
- јавно похвалити раднике који обављају свој посао добро;
- избегавати фразу *Рекао сам ти да урадиш тако*;

- пронаћи сваког дана време за осамљивање.

У свом истраживању Фридман и Росенман истичу следеће:

- Менаџери типа А су се усмеравали ка послу и преоптерећењу послом. Били су спремни да преузму на себе превише посла. Показивали су веће знаке стреса. Често су долазили у конфликте и веома лако су се окретали ка споредним задацима и активностима. Иако су радили вредније од особа типа Б, често нису били и ефективнији. Такође, постало је очигледно да сам труд није доносио додатне награде или унапређења. Штавише, за менаџере типа А друге шансе су биле ограничене, изузев у условима експанзије и повећања њихових постојећих послова и позиција.
- Менаџери типа Б су били усмерени ка достизању највиших позиција у организацијама. До тога је долазило зато што су били смиренији, сталоженији и тактичнији. Они нису радили збуњујуће радње и нису трошили енергију повећањем ефикасности. Такође, били су знатно мање наклоњени губитку репутације током отворених конфликта у којима су учествовали или озбиљнијим професионалним или здравственим проблемима, као што је коронарно обољење срца.

Оба типа менаџера имају предности и недостатке. Менаџери типа А се одликују намером да задатке које имају пред собом ураде на време и постају нестрпљиви према онима који их спутавају или задржавају. Показују амбицију, жељу, ентузијазам и одговорност. Такође, јасно очекују напредовања, повишице и награде, без обзира на то да ли то и заслужују.

Менаџери типа Б су склони ситуацијама где је захтеван сталоженији приступ. Ово посебно значи обраћање пажње на квалитет резултата и излаза – прави одговор у року, не само било какав одговор.

Људи на промене реагују различито, зато што им се личности (карактеристике) разликују. У својој књизи *Како живети са стресом*, Питер Тајрер одредио је *седам типова личности*, то су:

1. амбициозни,
2. мирни,

3. забринути,
4. безбрижни,
5. сумњичави,
6. зависни и
7. анксиозни.

1. *Амбициозни тип личности* представљају већином пословни људи, активни и предузетни. Ове особе не могу да мирују више од неколико минута. У животу и раду имају проблема са временом, чини им се да га никад немају довољно, увек журе са састанка на састанак, тако да им остаје мало времена за опуштање. У односима са другим оваква особа воли да води главну реч и воли да управља људима. Савесни су, имају строге стандарде и често се љуте на оне који не задовољавају њихова очекивања.

2. *Мирни тип личности* представља супротност амбициозној личности. Овакви људи се у животу, пре свега, труде да сачувају постојеће стање ствари, па их многи сматрају лењим. Немају такмичарски дух и жељу за напредовањем у послу. Омиљени хоби им је 'ленчарење'.

3. *Забринути типови личности* су увек напети. Имају јако мало самопоуздања и стално се брину да не погреше. Чак и када у животу све иде глатко, брину се за будућност и због тога се ретко опуштају. Труде се да организују живот тако да избегну суочавање са могућим проблемима који могу да их узнемире.

4. *Безбрижни тип личности* представља људе жељне промена, али оних које понекад знају да буду ризичне и по живот. Овакви људи пуше, пију, а код неких и дрога може бити саставни део живота. За њих је посао од седам до петнаест часова непојмљива ствар. Брак, породица и сталан посао њих уопште не привлаче.

5. *Сумњичави тип личности* је врло сличан забринутом. Он често брине шта људи о њему мисле и убеђен је да га иза леђа оговарају. Нема поверења ни у кога и пажљиво скрива своја права осећања пред другима, све док их добро не упозна. Сваки приговор прима тешко и размишља о томе данима, а када га други не критикују, тражи у њиховим речима скривено значење и увек их тумачи на најгори могући начин.

6. *Зависни тип личности* увек жели да је у друштву. Много се ослања на

друге и ретко покушава да уради нешто сам, без туђе помоћи. Највише се боји усамљености.

7. *Анксиозни тип личности* представљају класични административци. Никада не касне на посао, свој део задатка раде 'беспрекомо', воле ред, рад и дисциплину. Овај тип људи не воли промене, јер не може да примењује устаљене процедуре, које сматра савршеним. Облаче се озбиљно, а у међуљудским односима су строго службени.

Немогуће је све људе сврстати у ових седам категорија. Свака се особа одликује особинама неколико типова личности, од којих је једна доминантна. Да би се успешно усмерио менаџерски стрес у процесу менаџмента догађаја, потребно је извршити синхронизацију, у што је могуће већој мери, између начина живота и захтева личности менаџера догађаја.

Дугогодишња истраживања у САД показала су да амбициозни типови личности два пута чешће обољевају од болести срца него људи мирног типа личности. Код људи овог типа ризик од свих врста обољења је веома велики, тако да опстају само најбољи и најотпорнији. Амбициозна особа у животу тражи непрестане промене, које од духа и тела траже увек више. Никада се не опушта и када постигне један циљ, одмах тежи другом, који је по правилу још теже остварљив. Један од начина на који и савремено друштво производи непотребни стрес код ових типова личности јесте претерано величање успешности на сваком кораку, из чега произилази да оно што није успех не може бити ништа друго осим пропаст.

6.5. Извори менаџерског стреса везани за организацију у процесу управљања спортским догађајима

Савремено друштво је друштво организација. Сваки појединац проводи највећи део живота у некој од њих. Оне се креирају из различитих побуда и са различитом сврхом – да продукују разне производе, услужују, образују и васпитавају младе, чувају интересе својих чланова, брину за старије, управљају догађајима итд. Оне имају изузетно велики позитивни допринос опстанку и развоју сваког друштва. Отуда се најшире могу објаснити као својеврсна колекција људи, који раде заједно у оквиру одређених структура, како би остварили заједничку сврху.

Ричард Драфт их види као „социјални ентитет који је усмерен ка циљевима и који је промишљено структуриран”, па каже:

1. Организације су социјални ентитети, што значи да их креирају минимум две или више особа;
2. Организације су усмерене ка циљевима, који пак могу бити врло различити – профит, задовољење духовних потреба, задовољење социјалних потреба, рекреација и сл.;
3. Организације су пажљиво и промишљено структуриране – ова димензија указује на то да су задаци и одговорности за резултате и остваривање циљева пажљиво додељени појединим члановима организације.

Организације углавном представљају отворене системе који, да би опстали, морају долазити у контакт са средином у којој егзистирају. Средина о којој говоримо у менаџменту најчешће се означава појмом окружење.

Делујући у турбулентном пословном окружењу, савремена организација се суочава са бројним екстерним и интерним факторима. У таквом окружењу послују организације и функционишу менаџери, специјализовани за управљање догађајима.

У најважније екстерне факторе, који између осталог делују и на менаџерски стрес у процесу управљања догађајима, спадају: тржиште, демографски услови, технологија, економија, култура, политика, законодавство и други елементи, који делују на универзалној основи.

Интерни фактори, односно пословна делатност, пословна култура и

организациона структура, делују на менаџерски стрес у процесу управљања догађајима у зависности од комплексности целокупног процеса менаџмента догађаја, али њихово дејство зависи и од деловања екстерних фактора, са којима су интерни у корелационим односима.

Окружење спортске организације у процесу управљања спортским догађајима чини сет фактора изван и унутар организације који могу утицати на напредовање према постизању њених циљева. У сврху анализе и предвиђања окружења организације у процесу управљања спортским догађајима, генерално посматрано, прави се процена окружења организације, тако да њен менаџмент може рационално реаговати и тиме повећати успех спортске организације.

Приликом анализе утицаја фактора из *окружења спортске организације* на менаџерски стрес у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима, врши се рашчлањивање окружења организације на три дистинктивна нивоа: *опште* (посредно или даље), *оперативно* (непосредно или ближе) и *интерно* окружење организације.

Анализа и предвиђање компоненти општег (даљег) окружења спортске организације у процесу менаџмента спортског догађаја карактеристична је за велике националне и мултинационалне организације. Оне су због успешности пословања принуђене на праћење промена у економским, друштвеним, политичким, правним, технолошким, социјалним, културним и другим компонентама тог окружења.

Степен релевантности утицаја фактора оперативног окружења на спортску организацију у процесу менаџмента спортског догађаја је изузетно велики, јер, коначно, то окружење представља и радну средину у којој организација обавља своју мисију и остварује своје циљеве.

Главни фактори оперативног окружења организације у процесу менаџмента спортског догађаја су: потрошачи, конкуренција, радна снага, добављачи и међународна компонента.

Интерно окружење организације у процесу менаџмента догађаја чине: маркетинг, финансије, производни портфолио, технологија, организација, кадрови, информациони систем и др. Да би се могле дефинисати снаге и слабости организације у односу на шансе и претње које долазе из његовог окружења, аутори С. Ц. Церто и Ј.

П. Питер интерну средину организације у процесу менаџмента догађаја деле на: организационе, кадровске, тржишне, производне и финансијске аспекте окружења организације.

Нови захтеви средине и окружења, такође, представљају извор екстраорганизационог стреса за менаџере спортског догађаја. Први пример за то је глобализација и стратегија удруживања, која доводи до драматичног повећања менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима. Услед глобализације, менаџери спортског догађаја из других земаља могу претрпети културни шок, а онда када се врате у своју домовину, могу доживети изолацију. Обе ситуације су веома стресне.

Други пример је главни судар са напретком информатичке технологије. То представља ново поглавље, које доводи и до новог термина – *технострес*.

Током 1979. године, Америчка менаџмент асоцијација је лансирала истраживачку студију у домену извршног стреса. Циљ студије је био да дефинише запажања менаџера о томе шта је за њих најстресније на послу и које су њихове методе да се ефикасно изборе са стресом.

Као резултат студије добијени су следећи водећи узроци стреса на послу, посматрано из угла менаџера у редоследу важности. То су:

- изузетно преоптерећење послом и пратећа оптерећења временом и нереалним роковима за извршење,
- несразмера између онога шта треба да буде урађено и онога шта менаџер постиже да уради, и
- општа организациона клима и недостатак подршке током извршавања посла.

Претходно набројани стресори такође су по својој природи организациони јер су „производ” организације, али је њихово деловање ограничено на ниво појединца или на ниво групе. У категорију организационих стресора спадају и они чије деловање произилази из битних карактеристика организације и њеног понашања у процесу управљања догађајима. Оно што је заједничко за све *организационе стресоре* у процесу управљања догађајима јесте да делују слично на већину чланова организације.

Организациона структура је важан представник ове категорије стресора. Низ карактеристика организационе структуре као што су: формализација, стандардизација, централизација и др. могу бити извор стреса, посебно за креативне и стручне људе.

Дизајн посла као процес обликовања радног места може изазвати код сваког запосленог висок мотивациони (креативан) или стресни потенцијал.

Стил менаџмента, такође, може узроковати менаџерски стрес у процесу управљања догађајима. Менаџери догађаја који не дају подршку, не показују бригу и интерес за људе, извор су сталног менаџерског стреса за подређене у процесу управљања догађајима.

Партиципација запослених је још један узрок настанка менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Она се односи на обим у коме се знања, мишљења и идеје запослених укључују у процес одлучивања о раду и о релевантним проблемима. Она може имати двосмерно стресно деловање. Прво, недостатак партиципације је извор фрустрације и менаџерског стреса у менаџменту догађаја, посебно за стручне и креативне људе. Са друге стране, и партиципација која подразумева много времена, уважавања супротних мишљења и гледишта, а често значи и одгађање одлука, може фрустрирати, нарочито менаџере догађаја.

Улоге су комбинација понашања и активности које људи носе у различитим скуповима околности. Током свог живота свако са собом носи широку лепезу улога. Свака улога носи одређена очекивања, притиске, награде и последице. Постоје преклапања између сваке улоге и мере поштења, неслагања и конфликта. Менаџерски стрес у процесу управљања догађајима настаје када су улоге несигурне и двосмислене, када долази до преклапања улога, када постоје улоге које нису дорасле врсти посла и када има превише или недовољно улога.

Организациона култура је следећа у низу извора менаџерског стреса у процесу менаџмента догађаја. Организациона култура је скуп ставова, вредности, веровања и активности које једна организација поседује у процесу управљања догађајима. Бирократска култура која форсира правила и процедуре, а занемарује људе са свим њиховим специфичностима, делује стресно на већину запослених, па и на сам процес управљања догађајима.

Клима у организацији је организациони психолошки живот условљен

демократичношћу, пословном политиком и корпоративном културом. Тешко је утврдити који степен демократичности, каква политика и каква корпоративна култура су најповољнији за већину запослених, а уједно и најпримеренији економском тренутку организације и општим друштвено-политичким околностима, па у зависности од тога, она може представљати стресор у процесу менаџмента догађаја.

На менаџерима догађаја – креаторима политике реализације догађаја налази се 'тешко бреме' финих одмеравања и прилагођавања. Они сnose одговорност за последице и, наравно, носе сву тежину менаџерског стреса који из тога произилази.

Може се издвојити више потенцијалних извора менаџерског стреса који се условно могу узети за психолошку климу организације у процесу управљања догађајима, а то су:

- мале могућности партиципације запослених (одлуке се доносе у уском кругу инамећу се осталима),
- непостојање осећаја припадности организацији код запослених,
- недефинисан систем информисања, препуштен стихији, па се шире 'гласине',
- систем комуницирања је хаотичан и препуштен личним каналима,
- политика организације се води промењено и недоследно, услед неадекватно формулисане визије, мисије, стратегије и циљева организације у процесу управљања догађајима.

Неадекватна селекција, лош распоред људи, неусклађеност захтева рада и индивидуалних могућности, лоша политика и систем праћења успешности, неодговарајуће мотивисање и награђивање, нејасни критеријуми и пракса напредовања и развоја запослених и др. могу бити велики стресори са низом индивидуалних и организационих последица. Традиционални персонални менаџмент је управо прави пример горенаведеног.

Са организационом културом и пословном климом повезан је и *систем контроле*, који се јавља као извор стреса у менаџменту догађаја ако је усмерен на поступке и понашања, а не на резултате.

Менаџерски стрес у процесу управљања догађајима је изазван када постоје и када је омогућено постојање специфичних проблема као што су: *злостављање*,

мучење, дискриминација и узнемиравање. Озбиљан проблем представља и када је један појединац организационо или професионално злоупотребљен и када се осећа немоћно да уради било шта поводом тога. Појединци, групе или организације основу за нелегитимно коришћење своје моћи налазе у:

- позицији, рангу и статусу,
- ресурсима команде и контроле,
- физичкој моћи, снази и величини.

Резултати оваквог коришћења своје моћи су:

- сексуално узнемиравање, обично мушкараца над женама,
- претеће понашање и физичко насиље над појединцем или групом,
- претећи ставови и понашање према подређенима од стране надређених, укључујући злостављање и вређање, и уопште један генерално негативан став, који би се могао описати на следећи начин: „Ако не желиш да радиш овај посао, постоје милиони оних који га желе”.

Извор менаџерског стреса може се наћи и у самом послу који менаџер догађаја обавља, а који у великој мери зависи и од *врсте и делатности организације* у којој ради, од саме функције којом руководи, тј. зависи и од места и положаја у хијерархијској структури менаџера (највиши, средњи или оперативни ниво). Важно је само поменути да сви они послови који не побуђују код менаџера креативност, иницијативу и који нису изазовни и узбудљиви, у већој мери изазивају стрес него они послови који то јесу.

Под *односима на раду* подразумевају се контакти које запослени имају са колегама са којима сарађују, али исто тако и са руководиоцима, па и са подређенима.

У менаџерској хијерархији у односима са надређенима, менаџери догађаја који сматрају да их њихов надређени недовољно уважава, имају веома непријатан доживљај угрожености. Они се веома често жале како их њихов надређени злонамерно и неправедно критикује, како ствара савезе са другима који су усмерени против њих, како им ускраћује подршку, руши углед итд.

Такође, и односи са подређенима у хијерархији могу имати веома изражен утицај на менаџерски стрес. Менаџерски стрес који настаје из овог извора може се повезати са одсуством способности менаџера догађаја да управља уз партиципацију

потчињених, односно да није довољно успешан у делегирању задатака на прави начин. Дуготрајна изложеност оваквим односима веома непријатно погађа менаџера догађаја и налаже хитне акције за спашавање односа у организацији, а и саме организације у процесу управљања догађајима.

Менаџерски стрес као последица сукоба са људима тешко се може избећи у раду менаџера. Овакве конфликтне ситуације су, по правилу, озбиљни узрочници низа менталних, психосоматских и органских поремећаја менаџера, опадање општег животног задовољства, пораста анксиозности итд.

Постојање одређених *професионалних захтева* утичена то да неки послови садрже више стреса, уколико професионални захтеви захтевају већу меру:

- доношења одлука,
- сталне контроле средстава, људи и материјала,
- сталне размене информација са другима,
- непријатних физичких услова и
- неструктурисаних радних операција имају већу тенденцију да изазову стрес.

Управо све напред наведено саставни је део *менаџерске професије*.

Из саме функције коју менаџер догађаја има у организацији у процесу управљања догађајима произилази да он мора поседовати и једну веома битну особину, а то је одговорност. *Одговорност* подразумева задуженост за функционалност и безбедност свих ресурса организације у процесу управљања догађајима. Одговорност се може, мада у најчешћим случајевима само условно, поделити на одговорност за људе и одговорност за материјална добра.

Једним од најстреснијих послова сматра се рад са људима какав спроводе менаџери догађаја. Менаџери догађаја који су задужени и одговорни за друге запослене, морају да их мотивишу, награде или казне, морају да комуницирају са њима. Стога, они доживљавају веће нивое менаџерског стреса у процесу управљања догађајима него појединци који имају друге организацијске функције.

Менаџерски стрес услед одговорности произилази из тога што су менаџери догађаја особе које морају да се суоче са резултатима организационе политике и одлучивања у процесу управљања догађајима. На пример, они морају да саопште

негативне информације и да присуствују болу који такве информације често изазивају. Као друго, њихов је задатак да се баве разним интригама који су нормалан, саставни део људских односа на послу. Ту спада слушање бескрајних жалби, посредовање у размирицама, промовисање сарадње и примењивање свих аспеката лидерства. Ово су задаци који доста захтевају и који могу допринети укупном терету који стрес изазива код менаџера догађаја, нарочито у поменутим традиционалним системима у процесу управљања догађајима.

Оно што је карактеристично за људе који се баве менаџментом јесте свакако то да су они у великој мери посвећени кретању, усавршавању, напредовању и пењању у оквиру организације у којој раде, другим речима *развоју сопствене каријере*. Све ово довољан је извор задовољства, али и менаџерског стреса. Потенцијални стресори у овом домену су веома разноврсни. Најчешће се односе на проблеме у вези са унапређењем или деградацијом, тј. са кретањем у оквиру хијерархјиске структуре. Када не постоји конгруентност статуса на коме се менаџер догађаја налази и његових објективних или субјективно процењених могућности, позицију на којој се налази менаџер догађаја види или као правише ниску или као такву да превазилази његове могућности. Уз ово, могућа је и ситуација да менаџер догађаја у традиционалним системима често и сувише рано увиди да је досегао крај своје каријере, да је са напредовањем завршено. Оваква ситуација може бити, у субјективном погледу, веома непријатна. Напредовање у каријери је за менаџере догађаја готово императив, јер им промоција и унапређање не доноси само углед и моћ, већ и материјални статус, нове пословне могућности и виши друштвени положај. Треба додати да су у традиционалним, крутим и нефлексибилним системима правила за напредовање често нелогична, а то додатно појачава негативан менаџерски стрес уопште.

Менаџери доживљавају конфликт улога када се сретну са *инкомпатибилношћу различитих скупова обавеза* на које морају да одговоре. Када доживе конфликт између радног и приватног живота, једно од тога двога мора да попусти, односно да трпи.

Научно је доказано да што су менаџери више времена посвећивали свом послу – то је било више догађаја у приватном животу који су негативно утицали на обављање тог посла. Интересантно је да се у обрнутој ситуацији то не дешава. Што су менаџери више времена посвећивали активностима ван посла, што су мање

дозвољавали да им посао ремети приватни живот, то су мање били приметни симптоми менаџерског стреса.

Стресна природа конфликтних улога нарочито је видљива код једне групације од чијих чланова се очекује да се брзо адаптирају и према захтевима које пред њих поставља посао и према онима које им поставља породица – то су запослене жене, односно мајке. 'Жонглирање' улогама је такав стресор који поставља све веће захтеве пред капацитете појединаца.

Поред предходно наведених варијабли, изворе менаџерског стреса у организацији у процесу управљања догађајима можемо пронаћи и у радним условима.

Најзначајнији *елементи микроклиме радне средине*, који утичу на менаџерски стрес у процесу управљања догађајима, јесу:

- осветљење,
- бука,
- вибрације,
- температура ваздуха,
- присуство опасности по живот и
- рад у сменама.

Извори менаџерског стреса у процесу менаџмента догађаја, како у самом карактеру личности менаџера догађаја, могу се наћи и у његовој непосредној и посредној околини, у којој живи и ради. Канадски физиолог Ханс Сеље, који је први покушао да објасни стрес, начинио је следећу скалу стреса:

6.5.1. Скала стреса (према Хансу Сељеу)

1. Смрт супружника,
2. Развод брака,
3. Раздвојен живот супружника,
4. Затвор,
5. Смрт блиског члана породице,
6. Већа лична повреда или тешка болест,
7. Венчање,
8. Губитак посла,

9. Брачно помирење,
10. Пензија,
11. Промена здравља неког у породици,
12. Трудноћа,
13. Сексуални проблем,
14. Прилагођавање на посао,
15. Промена финансијског статуса.

Коментар: *Из скале стреса коју је направио велики канадски физиолог Сеље може се уочити да су високо ранжирани управо екстраорганизациони извори стреса. Занимљиво је да се на прва три места Сељеове ранг-листе налазе извори стреса чије је место настанка ужа породица, тј. који су везани за супружника.*

Медицинска наука је успела да продужи животни век људи, искоренила је или смањила многе болести. Али, у корак са модерним начином живота повећава се стрес, а смањује лична срећа. Личну срећу дефинишемо као хармоничну и продуктивну равнотежу психичке и социјалне среће.

Менаџери догађаја су услед констатног притиска и напетости, брзог темпа живота и сталне мобилности, подложни менаџерском стресу. Забринути су и узнемирени, и све то, генерално гледано, погоршава личну срећу. Тако се повећава и потенцијални ризик за настанак стреса код менаџера догађаја менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Из скале стреса коју је направио канадски физиолог Сеље може се уочити да су високо ранжирани управо екстраорганизациони извори стреса. Занимљиво је да се на прва три места Сељеове ранг-листе налазе извори стреса чије је место настанка ужа породица, тј. који су везани за супружника.

Ситуација у породици, животне кризе, као на пример: свађе, болест неког члана породице, затегнути односи супружника или деце, доводе до стреса.

Психолог Фај Крозби изјављује да развод ремети много више него иједна траума у људском животу. Она каже: у прва три месеца развода, растављени супружници су обично у немогућности да се сконцентришу на посао.

Обавезе према породици и пословне обавезе, као и одговарајуће одговорности, менаџери догађаја тешко могу да избалансирају. Менаџери догађаја имају тенденцију

да раде све дуже, па чак и да део обавеза доносе кући, трпећи све већи притисак на релацији посао – породица. Све је то једно врло стресно окружење.

Финансијска ситуација за већину људи је изузетно стресна. Многи од њих су принуђени да траже и додатне послове. Таква ситуација смањује време које би требало посветити рекреацији, одмору и породици. Све ово у великој мери утиче на популацију запослених и на њихов начин живота. Такође, све се то рефлектује на њихов посао, радни учинак и продуктивност.

6.6. Симптоми менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима

Најкритичнија димензија управљања собом је управљање стресом. Оно почива на три битне спознаје о стресу. Прво, стрес је, у традиционалним теоријама доказано, ризичан фактор, повезан са најштетнијим здравственим променама и последицама. Друго, за време периода високог стреса већина људи води мање бриге о себи него за време периода ниског стреса. Треће, преко 50% ризика повезаног са главним узроцима озбиљних болести у које спада и стрес, везано је за избор животног стила.

Први корак у управљању менаџерским стресом на нивоу личности у процесу менаџмента догађаја јесте препознати симптоме менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Најчешћи симптоми стреса у процесу менаџмента догађаја, помињани у традиционалним теоријама о менаџерском стресу код менаџера догађаја и свих запослених су:

- Осећај успорености, тромости и слабости,
- Често и лако умарање,
- Брзо добијање или губљење на телесној тежини,
- Промене у прехранбеним навикама или количини јела,
- Проблеми са пробавом,
- Повлачење од секса или претерана сексуална активност,
- Тешкоће у концентрацији,
- Појачано пушење или појачана склоност пићу,

- Поремећаји спавања – главобоље,
- Осећај нервозе, забринутости, тескобе,
- Осећај депримираности и равнодушности,
- Раздражљивост и показивање погрешно адресиране љутње,
- Циничност и испољавање непримереног хумора,
- Повлачење од друштва или социјалне подршке.

Ако особа осећа више наведених симптома, може се сматрати да менаџерски стресс представља ризик за њено здравље и да хитно треба предузети низ активности које су усмерене на промену начина рада, живота и дотадашњег понашања.

Симптоми менаџерског стреса у процесу управљања догађајима се манифестују у свим подручјима индивидуалног и организационог живота. Обично се различити симптоми менаџерског стреса у процесу управљања догађајима сврставају у шест категорија:

- *Субјективни симптоми:* анксиозност, агресија, апатија, досада, депресија, умор, фрустрација, „губитак живаца”, мањак самопоштовања, осећај усамљености и др.;
- *Бихевиорални симптоми:* „склоност несрећама”, алкохолизам, претерана употреба лекова, неконтролисани изливи емоција, прекомеран апетит, претерано пушење, импулсивно понашање, нервозно смејање и др.;
- *Когнитивни симптоми:* неспособност доношења добрих одлука, слаба концентрација, узак распон пажње, хиперосетљивост на критику, менталне блокаде итд.;
- *Физиолошки симптоми:* повишен ниво глукозе у крви, убрзан рад срца, повишен крвни притисак, сушење уста, знојење, проширене женице, наизменични таласи хладноће и врућине и др.;
- *Организациони симптоми:* апсентизам, флукуација, ниска продуктивност, отуђеност од сарадника, незадовољство послом, смањена приврженост и лојалност организацији и др.;
- *Здравствени симптоми:* болести срца и крвотока, гастроинтестинална обољења, главобоље и мигрене, чиреви и кожни поремећаји, менталне болести и др.

За здрав живот, односно успешан рад, неопходан је сталан процес адаптације на промене и кретање у сусрет истим. Човек који не настоји или не успева да се перманентно прилагођава свакој промени, односно сваком стресу, може код себе произвести негативне телесне (физиолошке), психолошке симптоме, као и одређене симптоме у понашању.

У следећој табели такође је дат преглед симптома стреса у традиционалној организацији у процесу управљања догађајима, али сада по другачијој класификацији.

Постоје три врсте негативних симптома менаџерског стреса у традиционалној организацији у процесу управљања догађајима: физиолошки, психолошки и промене у понашању. Они се, у различитом степену, могу идентификовати код сваке индивидуе која је изложена различитим стресорима различитог интензитета.

Табела 2. Негативни симптоми менаџерског стреса у традиционалној организацији у процесу управљања догађајима

ФИЗИОЛОШКИ СИМПТОМИ:	ПСИХОЛОШКИ СИМПТОМИ:	ПРОМЕНЕ У ПОНАШАЊУ:
главобоља	деконцентрација	брзо причање
висок крвни притисак	анксиозност	брзи ход
болести срца	депримираност	пушење
пробавни проблеми	демотивисаност	алкоголизам
варирање телесне тежине	заборавност	асоцијалност
поремећена сексуална активност	нервоза	промене у продуктивности
	равнодушност	апсентизам

Коментар: На слици уочавамо да се негативни симптоми менаџерског стреса у традиционалној организацији у процесу управљања догађајима, могу поделити на физиолошке, психолошке симптоме и на промене у понашању.

6.7. Последице менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима

Често различити стресори истовремено покушавају пореметити човекову равнотежу. Живот, односно свака активност у оквиру живота, представља врло компликовано подручје за одржавање равнотеже, јер на човека делује увек више различитих стресора различитог интензитета и утицаја. Разумљиво је даје у таквим ситуацијама довољно више малих стресора, који се гомилају један на други, постају негативни и условљавају појављивање, прво симптома различитих болести, а касније и њих самих.

На менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима, као што је већ наведено, сем личних психофизичких карактеристика менаџера спортског догађаја, односно учесника у процесу управљања спортским догађајима, утичу и бројни фактори у самој организацији, али и ван ње.

Да ли ће менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима имати негативне или потенцијално позитивне последице, зависи како од ситуације у којој се индивидуа налази – од типа организације у којој ради (традиционална или холистичка), тако и од саме личности, његових индивидуалних психофизичких карактеристика, односно индивидуалних разлика, које између осталог подразумевају: перцепцију, радно искуство, социјалну подршку, пол, животну доб итд.



Слика 2. Фактори који утичу на стрес и индивидуалне разлике које утичу на

његово доживљавање. Дакле, као што можемо видети на слици, доживљај менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима је, како са квалитативног, тако и са квантитативног аспекта, вишефакторског карактера.

Последице менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима су различите, између осталог и с обзиром на карактер организације у процесу управљања догађајима (табела број 6).

6.7.1. Последице менаџерског стреса – традиционални систем : холистички систем

Табела 3. Последице менаџерског стреса у традиционалним и холистичким организацијама у процесу управљања догађајима

ТРАДИЦИОНАЛНИ ПРИСТУП	ХОЛИСТИЧКИ ПРИСТУП
лоши укупни пословни резултати	добри укупни пословни резултати
неефикасност	ефикасност и ефективност
штрајкови и прекид рада	прековремени рад
стагнација	Флукуација
жалбе	похвале
спора циркулација	брза циркулација
непланирани застоји	нема застоја
превелика потрошња материјала	оптимална потрошња материјала
смањење залиха	повећање залиха
неповерење	поверење
неуважавање	уважавање
разједињеност	тимски дух
монотонија	креативност

Коментар: *На слици су дате последице менаџерског стреса. Последице су различите, негативне или позитивне, у зависности од тога да ли је систем традиционалан или холистички.*

Постоје бројне негативне последице менаџерског стреса у контексту

менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, које се јављају у случају када стрес није контролисан/усмераван и када се њиме не управља адекватно. Смањујући виталност и способност менаџера догађаја и свих запослених, интензивни неканалисани менаџерски стрес смањује и укупну способност и виталност целокупне организације у процесу управљања догађајима, те доводи до смањењих укупних резултата пословања.

Једноставно речено, негативан аспект менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима за организацију производи велике губитке и трошкове, не само због смањења квалитета финалних производа и услуга, као и нерационалне употребе свих ресурса организације, већ и због неспособности прикладног реаговања на промене и искоришћавања могућности за стварање конкурентске предности.

Трошкови који се јављају у организацијама, као директна последица негативног менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, могу се поделити на:

- непосредне и
- посредне.

Табела 4. Трошкови негативног дејства менаџерског стреса у процесу управљања догађајима

НЕПОСРЕДНИ ТРОШКОВИ	ПОСРЕДНИ ТРОШКОВИ
Учествовање и чланство	Губитак виталности
• апсентизам	• низак морал
• заташкавање	• ниска мотивација
• штрајкови и прекид рада	• незадовољство
Успешност на раду	Прекид комуникације
• квалитет учинка	• опадање броја контаката
• квантитет учинка	
• жалбе	Лоше одлучивање
• несреће	Квалитет односа на раду

• непланирани застоји	• неповерење
• превелика материјална потрошња	• неуважавање
• смањење залиха	Опортунитетни трошкови
• додељивање накнаде и одштете	

Коментар: *Трошкови негативног дејства менаџерског стреса у процесу управљања догађајима могу се поделити на непосредне трошкове, који се односе на учествовање, чланство и успешност на раду и посредне трошкове, који се односе на губитак виталности, прекид комуникација, лоше одлучивање, квалитет односа на раду и опортунитетне трошкове.*

Непосредни трошкови менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно његове негативне последице у организацији, односе се на категорије као што су учествовање, чланство и успешност на раду запослених у организацији у процесу управљања догађајима.

Посредни трошкови менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно негативног менаџерског стреса у организацији, јесу губитак виталности, прекиди комуникација, лоше одлучивање и незадовољавајући квалитет односа у процесу управљања догађајима. Као посредни трошкови негативног дејства менаџерског стреса у процесу управљања догађајима могу се идентификовати и опортунитетни трошкови (11/919).

Управљање стресом је постала примарна стратегија за све организације у процесу управљања догађајима због директне повезаности између пристојности и људског рода, добре праксе запослења и успешног пословања. Стрес представља терет у виду коштања свим организацијама на свим локацијама и у свим секторима, а такође, присутна је и људска цена код људи који раде у стресним ситуацијама или пате од стресом изазваних повреда и болести.

Ова стратегија је наглашена у Европској Унији (ЕУ) доношењем закона којим се захтева активна брига за здравље и благостање запослених. Законом се посебна пажња обраћа на стрес.

У другим деловима света, где је мање обраћана пажња на овај облик легислације друштвеног радног простора, трошкови управљања појединачним случајевима и ситуацијама су свакако већи.

Ти трошкови обухватају следеће:

- трошак у виду постојања радног особља оболелог од повреда и болести у вези са стресом;
- трошак у виду плаћања надокнаде онима који могу да објасне и докажу да су њихови животи оштећени или руинирани као резултат стреса на послу;
- трошкови у виду опадања репутације и сталног губљења посла који настају као резултат публицитета карактеристичног медијског извештавања околине у случајевима незгода, несрећа, злостављања, мучења, дискриминације и узнемиравања; ови трошкови се односе на то да купци када год су у прилици, своје послове обаве негде другде, зато што нико не воли да буде повезан са оваквим типом организација; такве организације имају значајне потешкоће у придобијању и задржавању стручног радног особља високог квалитета, зато што нико ко има иоле могућност избора не жели да ради за такве организације,
- организациони и управљачки трошкови укључени у улагање и одбрану појединачних и колективних жалби на стрес, и њихово лечење и решавање;
- трошкови укључени у потребу да се приступи, управља и реши одређени исход стреса, као на пример, када радници почну да пију или да користе средства за смирење у циљу ослобађања од стреса;
- шире хуманитарне бриге које са собом доносе трошкове; повреде и болести за које се зна, верује или прихвата да су повезане са стресом изазивају општу штету радном месту и људском моралу и мотивацији.

Још једна од последица изложености стресу је феномен познат као *бурноут или сагоревање на послу*. Овај феномен је изазван комбинацијом накупљеног физичког, психичког притиска и притиска окружења од стране појединаца, који више нису у стању да одговоре захтевима из поља своје делатности.

Најраније забележени случајеви „бурноут-а” били су „шок од граната” и „болест рова”, забележени код војника који су код себе приметили да више нису у стању да у потпуности функционишу због физичких и психичких напора насталих

учесталим бомбардовањем, убијањем, непоштовањем њихових живота и губљењем људи.

Сагоревање на послу последица је интензивног и дуготрајног стреса услед којег се губи мотивација и интерес за своје занимање. Сагоревање на послу у најширем одређењу може се дефинисати као општи осећај исцрпљености, који се развија кад особа истовремено доживљава превише притисака и има премало извора задовољства. Иако се ово стање може пронаћи у сваком послу, најчешће се везује за фрустрације, исцрпљеност и ангажованост, затим за занимања које карактерише велико улагање у посао и приврженост послу, те очекивања високих резултата и успеха. Ово прати и потпуна емоционална исцрпљеност, неосетљивост према другима и претерана самокритичност. Опасност ове појаве лежи у томе што, када до ње дође, обично се ништа не може учинити да се стање промени. Тачније, потребно је вишемесечно бављење собом и помоћ стручњака како се проблем не би решавао најчешћим начином – бекством у алкохолизам или таблетоманију. Истраживања показују да су овој појави изложеније особе које имају нереална очекивања и циљеве које је тешко остварити. Такође, лакше ће сагорети мушкарци које стално притискају рокови, као и особе које добијају мало позитивних повратних информација о свом учинку на послу, односно они до којих не стижу похвале, већ само критике претпостављених. Посебно су угрожени они који усмеравају или подучавају друге, јер с временом стичу утисак да превише дају и премало добијају заузврат. Због тога су менаџери догађаја његови први кандидати.

За „сагоревање на послу” може се рећи да је резултат интеракције:

- *специфичних организационих услова* – „сагоревање на послу” је често резултат небриге и незаинтересованости организације у процесу управљања догађајима за аспирације и потребе њених чланова и стварање простора за њихово задовољавање, односно лоше политике и праксе менаџмента људских ресурса;
- *личних карактеристика и аспирација појединца* – особе које су подложне „сагоревању на послу” могу се сврстати у три категорије:
 1. У прву категорију спадају менаџери догађаја са ставом „морам успети”, идеалисти и људи екстремне мотивације;

2. Друга типична жртва су менаџери догађаја којима је циљ победити и који никада не гледају коначни резултат; када постигну циљ, обично су незадовољни оствареним и постављају себи нове циљеве;
3. Трећу категорију чине они менаџери догађаја који постављају пред себе претешке циљеве; резултат је да су увек у бици у којој никада неће победити без обзира на залагање јер је циљ изнад њихових могућности.

Сагоревање на послу се састоји од три специфична психичка стања и стресна одговора:

- *емоционална исцрпљеност*, односно осећај „исцеђености” и неспособности да се скупи снага за следећи радни дан,
- *деперсонализација*, односно успостављање психолошке дистанце између себе и других,
- *осећај личног неуспеха и одустајање* од постављених циљева.

Сагоревање на послу уопштено даје слику губитника који ради без ентузијазма, који друге третира на циничан и безличан начин и који има мишљење да постиже мало, без обзира на уложени напор. Дуготрајно га прати ниска мотивација и мала успешност. Специфичан организациони ефекат је да клијенти, односно примаоци услуге примају лошу услугу, па се кваре односи са сарадницима и опада заинтересованост и укљученост у посао.

Последице сагоревања на послу могу се поделити на оне које се јављају у раној фази захваћености овим стањем и на оне које се јављају у каснијој фази.

6.8. Усмеравање менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима

У процесу управљања спортским догађајима у контексту менаџмента људских ресурса усмеравање менаџерског стреса означава низ активности. Менаџмент у сврху смањења његових негативних последица у процесу управљања спортским догађајима предузима низ активности и оспособљава учеснике у процесу менаџмента спортских догађаја, односно све запослене за успешно суочавање с менаџерским стресом и његово стављање у позитивни контекст за све запослене и за спортску организацију у целини, тако да управљање менаџерским стресом, у контексту менаџмента људских ресурса, допринесе ефективнијем и ефикаснијем процесу управљања спортским догађајима.

Успешно усмеравање менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима захтева организоване и координиране напоре и активности целе организације.

Последица деловања екстерних и интерних фактора, посматрано у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима, доводи до настанка менаџерског стреса. Његов интензитет негативног смера се повећава у традиционалним, а смањује у савременим холистичким организацијама у процесу управљања догађајима.

Савремене холистичке организације у процесу управљања спортским догађајима су, за разлику од традиционалних, плодно тле за уклапање менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима у оптималне оквире у којима он подстиче запослене на већу креативност и мотивисаност за рад. У таквим условима менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима добија позитивну димензију. У том контексту, менаџмент људских ресурса, као интегрални део глобалног менаџмента и менаџмента догађаја, мора усмеравати менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима у оптималне оквире у којима он треба и мора да има креативну (позитивну) улогу и тако допринесе ефективнијем и ефикаснијем процесу управљања спортским догађајима.

У процесу управљања спортским догађајима менаџерски стрес се усмерава у контексту савременог менаџмента, односно менаџмента људских ресурса, како у условима стратегијског, тако и оперативног деловања.

Оперативни менаџмент спортског догађаја је оријентисан ка решавању различитих оперативних и тактичких проблема и послова који се јављају у процесу управљања спортским догађајима. Он се односи на управљање појединим пословним функцијама и операцијама. Менаџери спортских догађаја их обављају у оквиру редовне пословне активности, и то скоро у свим сегментима и подручјима функционисања спортске организације у процесу управљања спортским догађајима.

Менаџери спортског догађаја су принуђени да доносе низ оперативних одлука. Оперативни менаџмент спортског догађаја везан је за несметано функционисање трансформационих процеса у организацији у процесу управљања спортским догађајима.

Стратегијски менаџмент спортског догађаја стратегијски усмерава активности организације у процесу управљања спортским догађајима као пословног система у процесу остваривања индивидуалних и организационих циљева. Стратегијски менаџмент спортског догађаја решава стратегијске проблеме и доноси стратегијске одлуке. У односу на оперативни менаџмент спортског догађаја, који је окренут ка организацији, стратегијски менаџмент је интерно и екстерно оријентисан. Он се односи на управљање спортском организацијом у процесу управљања спортским догађајима и оријентисан је на будуће правце и акције. Стратегија је уравнотежена концепција за остварење индивидуалних и организационих циљева. Сви запослени у организацији, учесници менаџмента активно учествују у процесу формирања стратегије и сnose одговорност за остварене резултате.

Стратегијски менаџмент спортског догађаја може се дефинисати као систематски приступ главне и повећане важне одговорности генералног менаџмента спортског догађаја позицији и повезаности спортске организације у процесу управљања догађајима с њеним окружењем, и то на начин који ће обезбедити континуирани успех и заштитити од изненадних догађаја.

Стратегијски менаџмент спортског догађаја је посебно значајан за спортске организације у процесу управљања спортским догађајима које се суочавају са

променљивим и комплексним окружењем. Он омогућава адекватно прилагођавање променама. Организација у процесу управљања догађајима мора да их опажа, прати и да на њих реагује. Стратегијски менаџмент спортских догађаја постаје начин размишљања за савремене менаџере догађаја. Без њега су опстанак, раст и развој организације у процесу управљања догађаја доведени у питање. Стратегијски менаџмент спортског догађаја је неопходан и због комплексности процеса доношења одлука у условима деловања екстерних и интерних фактора.

Егзистирајући у условима турбулентног окружења, савремене организације у процесу управљања спортским догађајима примењују стратегијски приступ и остварују флексибилно прилагођавање променама. Сам опстанак и развој спортске организације у процесу управљања спортским догађајима захтева ефикасно ангажовање свих ресурса организације и флексибилно деловање у динамичком окружењу. У том контексту, систем глобалног менаџмента и менаџмента догађаја садржи како стратегијску, тако и оперативну димензију. Стратегијска димензија одређује правце, методе и темпо развоја организационог деловања у турбулентном окружењу, у процесу остварења циљева у процесу менаџмента спортских догађаја, док оперативни менаџмент догађаја произилази из стратегијског, са којим чини комплексну целину, обезбеђујући услове за флексибилно балансирање организације у процесу управљања спортским догађајима у текућем пословању.

У менаџменту спортског догађаја фактори, елементи, појединци, институције или догађаји изван спортске организације чине њено окружење. Оно најчешће није под директном контролом менаџера спортског догађаја, али многи од тих фактора (као што су политички, економски, друштвени, социјални, кулурни, технолошки фактори или фактори из међународног окружења, конкуренција или потрошачи) значајно утичу на опстанак, раст и развој спортске организације у процесу управљања спортским догађајима. Управо, срж стратегијског менаџмента спортског догађаја састоји се у њиховом праћењу и успостављању адекватних односа организације и њеног окружења у процесу управљања спортским догађајима.

Савремена спортска организација у процесу управљања спортским догађајима активира значајне потенцијале свих профила менаџера, односно запослених у организацији, стварајући пословну климу у којој се они укључују, као активан фактор,

у све фазе процеса стратегијског и оперативног менаџмента спортског догађаја.

Савремена спортска организација у процесу управљања догађајима у своје стратегијско понашање уграђује концепцију менаџмента људских ресурса, као значајан фактор који доприноси континуираном повећању ефикасности у пословању, полазећи од чињенице да је људски фактор одлучујући у креирању пословног успеха у процесу управљања спортским догађајима. Ово уједно подразумева и амортизовање негативних ефеката менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима, односно њихово усмеравање ка позитивним оквирима у корист сваког појединца и организације у целини, тако доприносећи интензивнијем и делотворнијем процесу управљања спортским догађајима.

Сходно томе, менаџмент људских ресурса остварује своју стратегијску и оперативну димензију, поспешујући остварење индивидуалних и организационих циљева у контексту глобалног менаџмента догађаја. У том контексту се мора посматрати и управљање менаџерским стресом у спортским организацијама у процесу управљања спортским догађајима.

6.9. Утицај пословног окружења на менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима

Савремена спортска организација у процесу управљања спортским догађајима делује у турбулентном пословном окружењу и суочава се са бројним екстерним и интерним факторима. Ови фактори врше директан или индиректан утицај на њено понашање и остварене резултате. Екстерни фактори чине спољни амбијент, који представља шансе и претње за пословно деловање, а интерни фактори репрезентују снаге и слабости, односно унутрашње пословне могућности организације у процесу управљања спортским догађајима.

Преплитањем екстерних и интерних елемената, у контексту пословних интереса, формира се комплексно окружење за сваку појединачну организацију, организациону јединицу, пројекат или посао у процесу управљања спортским догађајима. На тој основи савремене спортске организације у процесу управљања

спортским догађајима усмеравају пословне процесе, следећи своју визију, мисију, циљеве, политику, стратегије, планове и пројекте.

Интерни фактори, односно пословна делатност, пословна култура и организациона структура, имају значајан утицај на менаџерски стрес у организацијама у процесу управљања спортским догађајима у зависности од филозофије менаџмента, али њихово дејство зависи и од деловања екстерних фактора, са којима су интерни фактори у корелационим односима.

У најважније екстерне факторе, који, између осталог, делују и на менаџерски стрес, спадају: тржиште, демографија, технологија, економија, култура, политика, законодавство и други елементи који делују на универзалној основи.

Као општи феномен и еминентан фактор пословних активности, менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима испољава се на различите начине у широком спектру деловања, јер услед деловања екстерних и интерних фактора настају тензије и често долази до деструктивног понашања запослених, како код менаџера догађаја као креатора промена и пословног успеха, тако и код свих запослених, односно учесника у процесу управљања спортским догађајима.

У том контексту фигурира менаџмент људских ресурса као кључни фактор пословног успеха савремене спортске организације у процесу управљања спортским догађајима, који је значајан са аспекта управљања менаџерским стресом у датом процесу, и то у правцу што успешнијег обављања појединачних пословних активности, као и остваривања укупно већих позитивних тржишних резултата спортске организације у процесу управљања датим догађајима.

Менаџмент људских ресурса треба да познаје све могуће факторе настанка менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима и њихове потенцијале импликације, водећи рачуна о основном задатку – правилном управљању менаџерским стресом у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима.

6.10. Интерно окружење и менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима

Менаџерски стрес је појава која се јавља свуда, под дејством различитих окружења, у којима запослени обављају своје радне активности. У извесном периоду у току радног века већини људи сопствени посао, уколико не дође до правилног дозирања, односно адекватног управљања менаџерским стресом, може бити главни извор незадовољства. Наравно, у холистичким системима менаџерском стресу, у контексту менаџмента људских ресурса, посвећује се адекватна пажња и он се усмерава у циљу ефективнијег и ефикаснијег процеса управљања догађајима, доводећи до подизања, како појединачних, тако и укупних, колективних перформанси.

Менаџерски посао управљања спортским догађајима, сем што тражи од менаџера догађаја мултидисциплинарност у погледу знања и умећа, носи са собом и високи ниво менаџерског стреса. Организација сама по себи, односно њен карактер, као и понашање запослених у тој организацији, ставља настали и присутни менаџерски стрес у позитивне или негативне оквире. Холистички системи, без обзира на пословну делатност организације, менаџерски стрес усмеравају ка остваривању постављених циљева и тиме му дају позитивну димензију.

Ипак, неке професије и делатности, без обзира на основна обележја система у којима се обављају, изазивају много више менаџерског стреса од других. Менаџери спортских организација које се баве таквом делатношћу, морају посветити далеко више пажње, како настанку самог менаџерског стреса, тако и његовом адекватном управљању и смештању у потребне оптималне оквире, у којима он добија позитивну димензију.

Високоподложне менаџерском стресу су следеће професије: пилот, спасилац, новинар, рудар, лекар, медицинско особље, контролор лета, менаџер, полицајац, војник итд., односно оне делатности које су везане за саобраћај (возач), воду (спасилац, ронилац), тешке природне услове (рудар), велику одговорност (лекар), рад под притиском (новинар, менаџер великих спортских догађаја), рад у отежаним условима (војник, полицајац), укупно напоран рад (менаџер) итд. Ове професије захтевају изразит напор и врше велики притисак из различитих разлога: услед велике

одговорности, потребе брзог одлучивања и решавања проблема, услед условљености временским роковима, а и настојања да се напредује и жеље да се постигне лични углед. Због свега овога може доћи до настанка деструктивног (традиционални системи) или конструктивног (холистички системи) менаџерског стреса, који води слабљењу, односно јачању организације и постизању лошијих, односно бољих пословних резултата. За претходно поменуте пословне делатности, софистициране у погледу менаџерског стреса, често се јасно могу уочити и одређени генератори који изазивају менаџерски стрес, а који су специфични за одређену делатност организације, што се може видети у табели 5.

Све организације различитих делатности, у савременим условима живота и рада, захтевају присуство успешних менаџера, како би њихови појединачни и укупни пословни резултати достигли максималан ниво. Данас, све успешне професије, односно делатности где се те професије испољавају, почивају на успешном управљању (планирању, организовању, вођењу и контроли) за које је потребан квалитетан менаџмент. С тим у вези, може се рећи да успешно обављање сваке професије, односно делатности, тражи добре менаџере, који могу настали менаџерски стрес сместити у оптималне оквире.

Организациона култура може деловати на пословање спортске организације у процесу управљања спортским догађајима и позитивно и негативно. Она може бити „тајна формула успеха”, али и „тихи убица”. Организациона култура подразумева карактеристичан дух, веровање, норме и вредности организације у процесу управљања догађајима, које се уопштено односе на начин понашања и опхођења запослених, на природу радних односа које треба развити, као и на ставове које треба очувати или променити. То су дубоке норме, слепе претпоставке, које се не морају увек изразити и често их сваки запослени веома добро зна, иако их понекад у потпуности не разуме.

Табела 5. Узроци менаџерског стреса код различитих пословних делатности

ДЕЛАТНОСТ	ПОВЕЗАНИ УЗРОЦИ МЕНАѢРСКОГ СТРЕСА
<p><i>Финансије:</i></p> <p>берзански трговци, банкари, финансијски консултанти</p>	<p>У организацијама у којима је новац основни производ, висок ниво менаџерског стреса је стална појава и што су веће суме у оптицају, већи је и стрес менаџера.</p>
<p><i>Продаја:</i></p> <p>продавци, маркетинг менаџери, консултанти, комерцијалисти</p>	<p>Ови послови притискају менаџере сталним захтевима да реализују циљеве у оквиру одређеног буџета и временских рокова. Менаџери у продаји су стално у 'жижи'.</p>
<p><i>Техника:</i></p> <p>програмери, техничари, статистичари, информатичари</p>	<p>Информационо-технички стручњаци (менаџери) треба да држе корак брзим променама у компјутерској индустрији. Менаџери – техничари треба да инсталирају хардвере и објасне систем рада онима који то не знају.</p>
<p><i>Медији:</i></p> <p>новинари, ТВ новинари и водитељи, продуценти, издавачи</p>	<p>Периоди смирености су прекинути због невероватних налета активности, када менаџери у медијима трагају за новим темама и када се од њих тражи да буду креативни, такође поштујући временске рокове.</p>

<p><i>Медицина:</i></p> <p>лекари, медицинске сестре, анестезиолози, фармацеути, психијатри</p>	<p>Када је здравље и људски живот у питању, постоји велики број притисака да менаџер у здравству донесе праву одлуку и адекватно и брзо реагује.</p>
<p><i>Остале:</i></p> <p>персонални менаџери, социјални радници, саветници, адвокати, првобраниоци, менаџери са тимом којим управљају</p>	<p>Ови послови захтевају вештине као што су тактичност и дискреција, што може отежати рад и подршку колега. Може бити неопходно да се уведу обимне дисциплинске процедуре и друге одлуке које могу проузроковати исцрпљеност људи.</p>

Коментар: *Осим узрока менаџерског стреса који су заједнички готово за све послове и професије, а потичу од самог обављања посла и радних операција, друштвеног и политичког окружења, могу се уочити и узроци менаџерског стреса који се јављају код одређених типова посла.*

Организациона култура се често дефинише и као „начин на који су у спортској организацији у процесу управљања спортским догађајима ствари уређене”. То је комбинација:

- порекла, историје и традиције организације,
- њене стратегије,
- природе њених активности,
- везе између технологије и радне снаге, описа посла, организације и структуре,
- нивоа стабилности и промена.

Стварање једне ефективне и позитивне културе – културе у којој менаџерски стрес у процесу управљања догађајима може бити прихваћен и контролисан, зависи од:

- величине у којој доминантне вредности, ставови и уверења заступљене од стране организације могу стећи опште одобравање,
- начина на које су норме и обрасци понашања развијени,
- организационе климе, која се односи на окружење, физички распоред, начина на које појединци утичу један на другог и веза између различитих нивоа у хијерархији у организацији у процесу управљања догађајима.

Менаџерски стрес у пословним односима у процесу управљања спортским догађајима је изазван недостатком основног јединства и кохезије било које од горенаведених тачака. У таквим случајевима групе кадрова се повлаче у себе, затварају се. Њихова лојалност се смањује и дели. Професионалне, експертске групе високог статуса пре се идентификују између себе него са организацијом. Као таква, организациона култура представља доминантан фактор пословног успеха сваке организације у процесу управљања догађајима. Стога, менаџери спортских догађаја њеном креирању и унапређивању морају посветити максималну пажњу. Систем (традиционални или холистички) у којем запослени функционише и обавља своје пословне задатке, те у коме настаје и усмерава се менаџерски стрес у процесу управљања догађајима, има великог удела у одређивању самог карактера (природе) менаџерског стреса, као и ефеката које он испољава или тежи да испољи у процесу менаџмента догађаја.

Организациона култура традиционалних организација у процесу управљања догађајима је конципирана тако да настоји да инхибира сваки потрес и сваку промену. Услед тога се код сваког запосленог рађа висок степен незадовољства, односно висок ниво отпора, који се рефлектује у недовољној појединачној ангажованости и укупним лошим пословним резултатима у процесу управљања догађајима.

С друге стране, у процесу управљања догађајима, холистички системи, који су по својој природи динамични, спремни на промене, флексибилни, циркулишући, омогућавају сваком запосленом у организацији у процесу управљања догађајима стварање (изграђивање) квалитетних међуљудских и међусекторских односа (односа у равни са већином запослених), али и интерактивних односа са окружењем, те с тим у вези, и успешне организационе културе.

Пракса показује да свака организација има своју културу (организациону културу), која одражава доминантне карактеристике средине у којој организација, односно њени запослени функционишу. Истраживање праксе показује да се манифестација културе у организацији, односно организационе културе, може испољити и на неки од следећих начина:

- начин на који менаџери раде у пракси и ступају у односе са окружењем,
- начин на који менаџери ступају у међусобне односе у оквиру тима,
- начин комуницирања менаџера,
- врсте и нивои постављених циљева, перформанси и понашање у процесу њиховог остварења,
- врсте организационих циљева и њихова повезаност са системом награђивања и кажњавања,
- начин реаговања менаџера, односно запослених, на систем комуницирања и мотивације.

Разни начини испољавања организационе културе у процесу управљања спортским догађајима показују да она није увек јединствена снага која функционише под контролом менаџмента. Управо из тог разлога у сваком сегменту испољавања организационе културе могу се пронаћи извори менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима. Док код традиционалних система у процесу управљања догађајима организациона култура често доприноси настанку негативног менаџерског стреса, код холистичких система у процесу управљања спортским догађајима менаџерски стрес, који настаје и испољава се услед њиховог благовременог и адекватног управљања и смештања у оптималне оквире, добија позитивне, креативне и мотивишуће карактеристике.

Занимљиво је да први посао или промена посла представља један од најстреснијих периода у каријери сваког запосленог. То време је испуњено конфузијом, јер је тешко одредити своје место у новој средини, у новој организационој култури, која је често и дијаметрално супротна од оне у којој је до тада запослени егзистирао и функционисао. С тим у вези, уколико је неком први посао у традиционалној организацији, код њега се рађа негативни менаџерски стрес. Овакав менаџерски стрес на појединца оставља и негативне последице. Могућ је и при самој

промени посла, односно система у којем ради.

Уколико, с друге стране, особа свој први посао заснује у организацији која испољава одлике холистичког система, односно где је организациона култура квалитетна, код датог појединца менаџерски стрес иницира додатну креативност и мотивисаност за појединачни и укупан организациони успех. При свакој промени посла и прилагођавању новој корпоративној култури, требало би је најпре анализирати и прилагодити јој своје навике, како би промена донела што мање менаџерског стреса с негативним последицама, тј. требало би учинити све како би тај менаџерски стрес био смештен у оптималне оквире. На тај начин он би добио позитивну димензију, те би као такав утицао на побољшање функционисања, како сваког појединачног менаџера, тако и организације у целини у процесу управљања спортским догађајима.

За анализу односа организационе културе и менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима потребно је размотрити факторе значајне за настанак позитивних или негативних карактеристика менаџерског стреса, који су у узрочно-последичној вези са организационом културом у процесу управљања спортским догађајима, а то су:

Комуникација у спортској организацији у процесу управљања спортским догађајима – одговори на следећа питања пружиће информације о комуникацији у спортској организацији у процесу управљања спортским догађајима: *Да ли се информације размењују формалним, писаним путем или на састанцима?, Да ли се нове идеје представљају другима путем имејла, писаним предлозима или у вербалној комуникацији са колегама и претпостављенима?, Каква је неформална комуникација?* и сл. Ефикасна комуникација у процесу управљања догађајима је битан предуслов за редукцију негативног (традиционални системи), те стварање позитивног (холистички системи) менаџерског стреса, поготово на новом послу. Стога, битно је учинити доста компромиса и испољити доста разумевања да би се она обављала на прави начин у процесу управљања догађајима и да би била прилагођена култури организације. Квалитет комуникације у организацији у процесу управљања догађајима утиче на организациону културу, али и добра организациона култура (холистички системи) утиче на успешност процеса комуникације у организацији у процесу управљања

догађајима.

Хијерархија у спорској организацији у процесу управљања спортским догађајима – овде треба, како би се дефинисала хијерахија у организацији у процесу управљања догађајима и њен утицај на организациону културу, дати одговоре на следећа питања: *Како је дефинисан ланац команде у процесу управљања догађајима?*, *Колико ригидно запослени поштују хијерархијску структуру у процесу управљања догађајима?*, *Где је тачно позиција новог радника у систему у процесу управљања догађајима?*, *Колико за новог запосленог треба да буду формални односи са надређенима и подређенима у ланцу у процесу управљања догађајима?*, итд. Строго дефинисана хијерахија у систему у процесу управљања догађајима води ка укупној ригидности, нефлексибилности система, што је карактеристика, у првом реду, традиционалних система у процесу управљања догађајима. Она утиче негативно, како на опште, тако и на појединачно стање у организацији у процесу управљања догађајима и доприноси настанку негативног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Негативни менаџерски стрес у процесу управљања догађајима условљава настанак лоше организационе културе. Позитиван менаџерски стрес, односно усмераван менаџерски стрес, тј. менаџерски стрес којим се адекватно управља у процесу управљања догађајима, повезан је са квалитетном организационом културом, која карактерише холистичке системе, односно системе који немају строго устројену хијерахијску структуру у процесу управљања догађајима.

Тимски рад у процесу управљања спортским догађајима – одговори на следећа питања пружиће информације о тимском раду у организацији у процесу управљања догађајима, који је у значајној корелацији са организационом културом: *Да ли се пројекти и информације слободно размењују и деле или се очекује да свако ради сам на својим задацима у процесу управљања догађајима?* *Да ли се идеје размењују слободно путем бреинсторминга (браинсторминг) или се идеје износе претпостављеном насамом у процесу управљања догађајима?* *Да ли колеге одобравају једни другима мешање у сопствени посао у процесу управљања догађајима?* и сл. У процесу управљања догађајима квалитетна међуљудска комуникација ствара бољу организациону културу и обрнуто. У том процесу добра организациона култура узрокована квалитетним међуљудским односима карактеристична је за холистичке

системе, док се традиционални системи углавном одликују неадекватном организационом културом, а један од кључних разлога јесу нарушени међуљудски односи. То води ка настанку и развијању негативних последица менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Лидерство у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима – лидерство у процесу управљања спортским догађајима има значајну улогу при обликовању организационе културе. Лидер је вођа. Он је пример понашања осталим запосленим у организацији. Основне карактеристике лидерства (демократски или аутократски стил) утичу на изграђивање културе у организацији у процесу управљања догађајима (добре или лоше). Сматра се да је аутократски стил лидерства у процесу управљања догађајима стил за који се везује лоша организациона култура карактеристична за традиционалне системе. С друге стране, холистичке системе углавном одликује добра организациона култура, која је плод, између осталог, демократског стила лидерства, те доводи до настанка позитивног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Изглед у процесу управљања спортским догађајима – овде треба, како би се одредио изглед запослених и утицај изгледа на организациону културу у процесу управљања спортским догађајима, дати одговоре на следећа питања: *Да ли постоје правила облачења?, Да ли су она дата у формалној писаној форми?, Ако не постоје у писаној форми, да ли је потребно (могуће) консултовати се са колегама о томе шта је дозвољено, а шта не?* итд. Изглед запослених, односно њихово облачење и опхођење, у великој мери одсликава укупно стање у организацији у процесу управљања догађајима, односно организациону културу. У датом процесу традиционални системи су затворени, ригидни, те с тим у вези, у оваквим се системима не посвећује довољно пажње постављању критеријума за изглед запослених, а преко тога ни грађењу имиџа. Једино што се захтева је потпуна 'затвореност'. С друге стране, 'затвореност' је карактеристична и за понашање запослених у процесу управљања догађајима у традиционалним системима. 'Затвореност' у понашању запослених подразумева одређену крутост, рефлектовану кроз превелико инсистирање на поштовању формалности. За разлику од традиционалних, у процесу управљања догађајима холистички системи захтевају

известан (потребан) ниво стандардизације за менаџере у облачењу и понашању, док обављају своје пословне активности, али не и ригидност. Стандарди облачења и понашања у холистичким системима нису тако постављени да представљају оптерећење запосленима, већ да стварају добру организациону културу и позитиван менаџерски стрес у процесу управљања догађајима, који их истовремено мотивише и подстиче на остваривање квалитетнијих појединачних и организационих резултата у контексту менаџмента људских ресурса, што доприноси ефективности и ефикасности самог процеса.

Радно место у процесу управљања спортским догађајима – како би се утврдило какви су односи између радног места и организационе културе у процесу управљања спортским догађајима, неопходно је дати одговоре на следећа питања: *Да ли су канцеларије испуњене породичним сликама, дечијим цртежима, цвећем и сл.?, Да ли колеге ужинају у канцеларијама?, Да ли је уобичајен одлазак у друге канцеларије ради комуникације?, Да ли се врата држе отворена или затворена?* и др. У процесу управљања догађајима традиционалне системе одликује празнина канцеларија, њихова затвореност, одсуство духа заједништва и потребне кохезије. Стога се у таквим организацијама рађа негативна организациона култура, која изазива и негативних последица менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. У процесу управљања догађајима у отвореним, флексибилним холистичким системима међу запосленима влада дух заједништва и пријатељства. Радно место није место сукоба и конфликта, већ место где се запослени и менаџери друже и сарађују. Канцеларије су отворене, цвеће и слике су свуда присутне, међусобна комуникација је перманентна, отворена и срдачна. И овде настаје менаџерски стрес у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, односно он се ствара и усмерава, али тако да буде продуктиван за сваког менаџера, односно запосленог, и то у правцу максимизирања сопствених могућности и постизања пуне личне и организационе сатисфакције, што би допринело интензивнијем и продуктивнијем процесу управљања догађајима.

Недостатак кохезије у групи у процесу управљања спортским догађајима – Кохезивност или заједништво је веома битно за менаџере, али и за све запослене у организацији у процесу управљања догађајима, посебно за оне на нижим нивоима

хијерархије. Ако се менаџери догађаја, односно запослени лишавају могућности заједништва због дужности, радних обавеза или ако његови надређени сматрају да им то на било који начин треба забранити или ограничити, подложни су негативном утицају менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. У супротном, уколико менаџери догађаја, првенствено они на највишим нивоима, успеју да развију заједништво у организацији у процесу управљања догађајима, долази до позитивног менаџерског стреса, односно дозираног (оптималног) менаџерског стреса. Ако се менаџерским стресом адекватно и благовремено управља, он је у позитивној корелацији са мотивацијом, креативношћу и радним учинком, посматрано у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Недостатак друштвене подршке у процесу управљања спортским догађајима – Ако запослени, односно учесници у спортском догађају већ морају да се сусретну са стресним ситуацијама у процесу управљања догађајима, онда је то боље да учине са другима (и уз њихову подршку) него сами. Када појединци уживају пријатељство и подршку других људи на послу, као што је случај у холистичким системима, јача је њихова способност да се одбране од потенцијално неповољних утицаја менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, као и да га сместе у оптималне оквире у којима он добија позитивну димензију у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Када недостаје такве подршке, што је често присутно у традиционалним организацијама у процесу управљања догађајима, за појединца може настати веома стресно стање са негативним импликацијама. Такође, ситуација када остали чланови групе избегавају појединца може произвести негативан менаџерски стрес у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Закључак је да се потенцијално негативни ефекти менаџерског стреса у процесу управљања догађајима лакше могу уклонити, односно да се менаџерски стрес у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима ефикасније може савладати и усмерити у позитивном правцу, управо у холистичким системима.

Ниво пријатељских односа у процесу управљања спортским догађајима – давањем одговора на постављена питања, утврдиће се ниво пријатељских односа међу запосленима у процесу управљања спортским догађајима и њихов утицај на

организациону културу у процесу управљања догађајима: *Да ли је група 'велика срећна породица'?, Да ли се размењују и разумеју детаљи из приватног живота или је однос чисто послован?, Да ли је уобичајено да колеге заједно иду на паузу за ручак?, Да ли дружење прелази хијерархијске границе?* и сл. У процесу управљања догађајима традиционални системи су крути, строго формализовани и као такви онемогућавају стварање 'приснијих' међусобних односа између запослених у датом процесу. Организациона култура у оваквим организацијама у процесу управљања догађајима је нарушена или лоша, а менаџерски стрес у контексту менаџмента људских ресурса у истом процесу се појављује у негативној конотацији. С друге стране, у процесу управљања догађајима холистички системи, као циркулишући, отворени и флексибилни, омогућавају стварање приснијих односа између свих менаџера догађаја, односно запослених. Такви односи воде ка настанку и развоју позитивног менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у овим процесима и доприносе већем личном и организационом учинку, као резултату добре организационе културе. У савременим холистичким системима, сви менаџери догађаја и запослени представљају 'велику срећну породицу', која 'дише' јединствено, како у пословном, тако и у приватном смислу, те фигурира адекватност управљања менаџерским стресом у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, што доприноси ефективнијем и ефикаснијем процесу управљања догађајима.

Полна, верска и етничка припадност у процесу управљања догађајима – како би се утврдило какви су односи између полне, верске и етничке припадности, с једне, и организационе културе, с друге стране процесу управљања спортским догађајима, неопходно је дати одговоре на следећа питања: *Какви су односи између колега који су различите верске или етничке припадности?, Какви су односи између мушкараца и жена?* итд. Односи између менаџера, односно запослених различите полне, верске и етничке припадности у традиционалним системима, системима које одликује затвореност, доста су компликовани и проблематични. Различитости се не прихватају или се врло тешко прихватају, што доводи до настанка менаџерског стреса са негативним карактеристикама, првенствено услед постојања великог броја предрасуда и ограничења. Свакако да је у оваквим организацијама у процесу управљања догађајима, које функционишу 'под набојем', нарушена и организациона култура. С

друге стране, холистички системи су системи који функционишу без било каквих предрасуда и ограничења, те у њима менаџерски стрес који настаје и развија се има позитивна обележја. То доводи до подизања личних (појединачних) и организационих перформанси на један виши ниво, као и до успостављања адекватног нивоа организационе културе. Услед све веће еманципације жена и њиховог значајног пословног ангажмана, као и жеље за перманентним усавршавањем и напредовањем у каријери, јавља се и један од најубичајених извора менаџерског стреса на многим радним местима данашњице, који се углавном односи на жене. То је сексуално узнемиравање. Иако њега као извор менаџерског стреса углавном идентификују жене, у пракси се срећу случајеви и сексуалног злостављања мушкараца. Стресне последице сексуалног злостављања потичу углавном из два извора:

1. директан напад на лично достојанство жртве и
2. директан утицај на радне способности жртве.

Веома је тешко концентрисати се на посао ако истовремено жртва мора да ангажује своје снаге и на одбијање нечијих насртаја. Отуда и не чуди чињеница да је сексуално злостављање код неких људи довело до појаве симптома озбиљних обољења, али и до 'добровољног' давања отказа. Овакви случајеви су карактеристични за традиционалне организације у којима изражена хијерахија ствара плодно тло за настанак менаџерског стреса у процесу управљања догађајима са негативним предзнаком, управо на поменутој основи.

После одговора на ова и слична питања, сваки менаџер спортског догађаја може да утврди каква је организациона култура у систему у којем он делује у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима. Саме карактеристике система (традиционални или холистички) дефинишу и могуће оквире организационе културе. Такође, с друге стране, и ефекти менаџерског стреса у процесу управљања догађајима (позитивни или негативни) су условљењи особинама система у којем запослени обављају своје радне активности у процесу управљања догађајима. Између менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима и организационе културе као интерног фактора постоји једна корелативна веза, а њихова позитивна међусобна усклађеност може се постићи само у холистичким системима што доприноси ефективнијем и ефикаснијем

процесу управљања догађајима.

У процесу управљања спортским догађајима *организациона структура* представља формалну конфигурацију људи и група међусобно повезаних у погледу поделе радних задатака и обавеза. Организациона структура у том процесу представља интерни амбијент за креирање пословних процеса. У том контексту, организациона структура се појављује као битан фактор пословног успеха сваке организације у процесу управљања догађајима. Организациона структура ствара услове за доношење одлука, функционисање пословних процеса и остварење циљева организације. Управо из тог разлога она мора бити конзистентна са организационом културом и оне заједно могу олакшати формулисање и имплементацију стратегије у процесу управљања спортским догађајима.

Организациона структура представља инфраструктуру у постављању и извршењу догађаја. Она представља однос делова и надлежности у организацији у процесу управљања догађајима. Да би се изградила одговарајућа организациона структура у датом процесу, мора се извршити адекватна подела рада и ефикасна интеграција организационих јединица.

Постоје следећи облици организационих структура, у зависности од врсте догађаја, специфичности постављења и извршења, као и времена догађаја:

1. *Неформална организациона структура* – карактерише је мали број људи који се најчешће састоји од менаџера догађаја и пар запослених;
2. *Функционална организациона структура* – настаје када неформална организациона структура почне да се развија и расте; резултат је поделе рада и специјализације, подразумева креирање одељења и поделу по функцијама, а карактеристична је за организацију мањих догађаја; ова структура има висок степен централизације, па се могу уочити проблеми код координације или одговорности;
3. *Дивизиона организациона структура* – настаје развојем функционалне организационе структуре, стварањем дивизија, које имају висок степен самосталности, а које су способне да обављају одређене делатности и свака обједињује више пословних функција; карактеристична је за постављање и извршење великих догађаја, који имају у својој понуди

неколико програма или се истовремено организују на неколико тржишта; ова структура омогућава добру координацију;

4. *Матрична организациона структура* - комбинација је функционалне и дивизионе организационе структуре; карактеристична је за ситуације у којима се развија организациона структура са два аспекта ауторитета – један аспект одређен је вертикалном линијом, а други хоризонталном линијом руковођења; најчешће се примењује код великих догађаја, спортског или корпоративног типа; ову организациону структуру карактерише флексибилност;
5. *Новије форме организационе структуре* – модуларне организације, виртуелне, мрежне структуре, кластер, паукова мрежа, звездаста мрежа, тимски рад итд.

Међусобна усаглашеност организационе структуре и организационе културе ствара услове за адекватно управљање менаџерским стресом у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, као и та његово смештање у оптималне оквире. Другим речима, она ствара позитиван менаџерски стрес у процесу управљања догађајима, што се позитивно рефлектује, како на појединачни, тако и на организациони учинак, доприносећи успешнијем и делотворнијем процесу управљања догађајима.

Класичне организационе структуре које се јављају у традиционалним системима, са унапред одређеном, прецизном идентификацијом послова и радних задатака, ограничавају радне потенцијале менаџера и стварају добре предуслове за настанак и развој менаџерског стреса са негативним импликацијама, како на сваког запосленог, односно учесника догађаја појединачно, тако и на сам процес управљања догађајем, тј. успех организације у целини. Овакве организационе структуре су потпуно оријентисане на процесе, поступке, дужност, одговорност и резултат. У овим оквирима, оквирима традиционалних, бирократских, хијерархијских структура, менаџери датих догађаја су под менаџерским стресом са негативним дејством.

Савремени менаџмент у процесу глобализације сматра да су традиционалне организације превазиђене, јер не пружају адекватне одговоре на савремене изазове, који подразумевају континуирано прилагођавање организације у процесу управљања

догађајима у складу са турбулентним променама у пословном окружењу. Оне представљају ограничавајући фактор развоја, као и значајан извор кризе, конфликта и негативног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Неопходно је напуштање традиционалних организационих структура у корист савремених холистичких система, који ће омогућити ефикасно управљање ресурсима у процесу остваривања индивидуалних и организационих циљева.

Савремена организациона структура мора да буде тржишно усмерена, иновативна и флексибилна у односу на остварење циљева и промене у пословном окружењу. Таква организациона структура је карактеристична за савремене, отворене и нове холистичке системе. У њима долази до управљања менаџерским стресом и његовог оптималног ограничавања како би се остварио позитиван утицај, како на појединце, тако и на организацију у целини. Насупрот класичној, хијерархијској традиционалној организацији, која рађа и развија код менаџера догађаја негативан стрес, савремене, претежно равне организације уводе децентрализоване организационе структуре. Адекватно управљајући менаџерским стресом у контексту менаџмента људских ресурса, овакве организационе структуре уносе више предузимљивости, иновација и флексибилности у односу на тржиште и могу да остваре и висок ниво ефикасности и ефективности у процесу управљања догађајима.

6.11. Екстерно окружење и менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима

У ужем смислу, тржиште је сусрет понуде и тражње, роба, услуга, капитала и људских ресурса. У ширем смислу, тржиште укључује одговарајуће институције, подручја и инструменте, који омогућавају пословне трансакције. Оно се дефинише и као сталан и организован облик довођења у контакт понуде са потражњом роба и услуга. Истовремено тржиште је и механизам којим се регулишу односи продавца и купаца у условима у којима учесници размене или купопродаје остварују своје циљеве и интересе, због којих и ступају у међусобне односе. Тржиште догађаја представља односе између понуде и тражње за догађајима. Велики број тржишних субјеката, како на страни понуде, тако и на страни тражње за догађајима, доводи до неопходности координације, односно равнотеже на тржишту догађаја, као делу укупног националног тржишта (6/39). Главну покретачку снагу тржишта догађаја представља конкуренција у постављању и извршењу догађаја. Конкуренција уравнотежава понуду и тражњу за догађајима. У анализи тржишта догађаја менаџери догађаја морају утврдити да ли постоји тржиште за одређени програм догађаја, а потом и лоцирати то тржиште и уочити његове карактеристике. Истраживање домаћег и међународног тржишног окружења менаџери догађаја остварују у континуираном процесу прикупљања, обраде, чувања и презентације информација о кључним аспектима, који су од значаја за менаџмент догађаја. Полазна премиса у процесу менаџмента догађаја је перманентно сагледавање тржишних услова и процена способности организације у процесу управљања догађајима у правцу искоришћења шанси и могућности, те у складу с тим, улагање напора за избегавање претњи и опасности, које такве пословне активности са собом носе. У процесу глобализације, тржишта догађаја постају све динамичнија по више основа, а корени за стварање менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима могу се наћи у следећим чиниоцима који утичу на пословање организација у датом процесу:

- у зависности од врсте делатности и диверзификације бизниса, неке организације су усмерене на локално тржиште, док су друге оријентисане

глобално,

- у неким срединама тржишта су затвореног типа, на другој страни су отворена тржишта са промењивом понудом и тражњом,
- укидањем баријера и граница јавља се слободно кретање роба, капитала и радне снаге, што изискује додатне напоре прилагођавања,
- постојање конкуренције често диктира цену и остале параметре понуде роба и услуга.

Полазећи од стратегијског приступа у циљу стављања менаџерског стреса, у контексту менаџмента у процесу управљања спортским догађајима, у креативне оквире, што ће допринети томе да сваки запослени даје максималне резултате, савремене организације у менаџменту догађаја морају интегрисати континуелно проучавање сопственог тржишног окружења у циљу укупног пословног успеха организације у процесу управљања догађајима. У складу с тим организације у овим процесима морају перманентно обезбеђивати одговарајуће информације за доношење рационалних одлука у правцу прилагођавања условима и променама у тржишном окружењу за стварање одговарајућих услова за креирање оптималног менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, који мотивише не само менаџере догађаја, већ и запослене унутар организације, односно све учеснике у процесу менаџмента догађаја, да остваре максималне пословне резултате.

Привредно окружење је битна детерминанта у процесу управљања спортским догађајима. Економски и привредни систем ствара оквир за опште услове пословања и максимирања укупних ефеката економских активности у процесу управљања спортским догађајима. Ово окружење одређује односе између економских субјеката и критеријме пословног понашања. Економско окружење детерминише и подстиче одређене облике организовања предузећа, па самим тим и начине управљања догађајима. Различити облици и нивои развијености привреде различито утичу на развој менаџмента догађаја. У менаџменту спортског догађаја привредно окружење је веома битно, јер је значајно за доношење низа одлука у процесу планирања, постављања и извршења догађаја. Највеће разлике у привредном окружењу догађаја уочавају се на локалном нивоу. У процесу менаџмента догађаја неопходно је

различитим менаџерским активностима истражити и анализирати карактеристике локалног економског окружења догађаја, захтеве и очекивања посетилаца, као и пословне могућности осталих учесника у процесу управљања догађајима. Такође, значајно је извршити анализирати и добро проценити конкурената, јер се у планирању ефикасних и ефективних стратегија у процесу менаџмента догађаја на тај начин трасирају садашња позиција и будуће тржишно учешће организатора догађаја у локалном привредном окружењу. Привредно окружење данас прелази националне границе. Глобализација производи нове методе у менаџменту догађаја, тако да се данас преузима и примењује на универзалној основи све оно што се показало као добро у различитим националним културама. У светској привреди, у последњих двадесет година, дошло је до одређених промена под процесом глобализације:

- доминантан центар светске индустријске производње уместо региона западне Европе и северне Америке постаје регион источне и југоисточне Азије,
- лидерство у технологији и менаџменту постаје основа конкурентске предности,
- регионалне економске групације све више успостављају административна ограничења према другим привредама,
- вредност међународне трговине вишеструко је већа од вредности укупне производње, што указује на значај међународног тржишта,
- водећи носиоци међународне размене роба и услуга су супериорне транснационалне корпорације, тако да државни органи све више губе контролу над међународном трговином,
- улога државе своди се на пружање подршке међународној размени, а не на њену потпуну регулацију.

Савремени трендови и кретања у светској привреди, интензивни процеси трансформације и реструктурирања утичу на промене у савременим привредним токовима и имају значајан утицај на наступ како интернационалних корпорација, тако и регионалних групација, доводећи до одређених промена у њиховим наступима, па тако и у процесима управљања спортским догађајима.

Менаџерски стрес у контексту менаџмента у процесу управљања спортским

догађајима, који се јавља услед деловања поменутих екстерних фактора из привредног окружења, може се каналисати и свести на најмању могућу меру уколико се у менаџмент спортског догађаја имплементира схватање да се национална тржишта не могу сачувати путем затварања и изолације од светске конкуренције и без међународне сарадње са другим привредама и иностраним компанијама. Такође, неопходно је знати и да само оне организације у процесу управљања спортским догађајима и они менаџери догађаја, који су спремни да прихвате нову логику привредног окружења и прилагоде своју привредну стратегију и привредне активности тим кретањима у процесу управљања спортским догађајима, смештају менаџерски стрес у креативне оквире, доприносећи ефективнијем и ефикаснијем процесу како управљања догађајима, тако и остваривању растућих економских ефеката.

Данашње *животне* и *радне околности* несумњиво су обележене огромним технолошким развојем, који је за врло кратко време изнедрио бројне новине. Оне узрокују даље промене у односима у друштву и у економији, организацији и организационом процесима, па тако и у процесу управљања спортским догађајима, значајно доприносећи побољшању квалитета живота и рада људи. Области у којима су настале иновације су између осталих: информационе технологије, телекомуникације, биотехнологије, појава нових производних технологија и нових материјала. Оне су омогућиле појаву производа и услуга који су пре само десетак година били у сфери научне фантастике. Промене у технологији одвијају се под контролом човека као ствараоца и корисника технолошких достигнућа, који у великој мери обликује судбину човечанства, а тиме и начин пословања организација у процесу управљања спортским догађајима. Захваљујући развоју информационих и телекомуникационих технологија, дошло је и до промене начина комуницирања (унутар компанија, компанија са окружењем и на самом тржишту) и организовања (интернет, интранет) у процесу управљања спортским догађајима. Повећање удела знања у новооснованој вредности је главно обележје преласка из индустријског доба у нову економију. Она се још назива и економијом знања (*knowledge economy*), јер су информације и знање кључни чиниоци пословног успеха: знати шта, знати како, знати где и знати када (*know what, know how, know where, know when*). Промене у сфери

технологије, као што је експлозија информатичких технологија, ствара пропратне проблеме менаџерима догађаја у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима на свим нивоима у организацији.

Судар са напретком информатичке технологије, представља ново поглавље, које доводи и до новог термина – *технострес*. Он условљава појаву следећих проблема у контексту менаџерског стреса у процесу управљања догађајима уопште, па тако и спортским догађајима:

1. губитак приватности,
2. информатичка поплава,
3. нарушавање непосредних контаката лице у лице,
4. непрестано учење нових вештина и усвршавање,
5. немогућност напредовања због недостатка образовања.

Значајно је, такође, поменути и такозвани процес „креативне деструкције”. Он се објашњава чињеницом да нови проналасци уништавају претходне, гуше их и излажу запослене додатним ударима менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима, који уколико се на време не дијагностификује и уколико се њиме не управља адекватно, има негативне импликације.

При променама у технологији значајно је напоменути да неретко долази до губитка идентитета. Експлозија информација чини да се тешко разликује стварност од научне фантастике. Све то доводи до неминовног губитка идентитета, који је сваком човеку потребан. *Хомо сапиенс* све више постаје *хомо тецхницус*, по томе како ради, како се забавља и како живи. У свему томе има све мање спонтаности и ирационалног, а све више научног, програмираног и рационалног.

Све горенаведено доводи до стварања менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима, који са собом уколико се не доведе у креативне оквире, доноси негативне импликације, како по све запослене, тако и на целокупну организацију. Адекватним антиципирањем, прилагођавањем, односно управљањем променама из технолошког окружења, менаџери спортског догађаја у процесу управљања тим догађајима имају могућност за стварање одговарајућих услова за креирање оптималног менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, који мотивише не само менаџере догађаја, већ и

запослене унутар организације, учеснике у процесу управљања спорским догађајима, да остваре максималне пословне резултате.

Полазећи од чињенице да је људски фактор одлучујући у креирању пословног успеха у процесу управљања спорским догађајима, *демографско окружење* у контексту пословања и развоја има велики значај, јер људски фактор превазилази класично поимање човека као радне снаге. Људски ресурси постају активан фактор, било у процесу планирања, одлучивања и извршења пословних акција, било по питању награђивања, обуке, комуницирања и контроле остварених резултата у процесу управљања догађајима. Људски фактор на демографској основи представља озбиљну тему за проучавање, јер све више добија на значају у свим пословним процесима, а с тим у вези, и у процесу управљања спорским догађајима. Промене у демографском окружењу, између осталог, са собом носе и следеће појаве:

- *Стопа раста светског становништва* има изузетан значај за пословни живот, јер раст становништва увећава људске ресурсе, повећава тражњу, како за производима и услугама, тако и за догађајима, те доприноси развоју тржишта догађаја. С друге стране, раст становништва може и превише оптеретити расположиве природне и друштвене потенцијале, довести до пораста трошкова и бројних проблема на глобалним основама.

Са променама унутар популације, мења се и *просечна старосна доб.* Како се смањује број рођених и побољшава здравствена брига, повећава се број старијих лица. То је, пре свега, карактеристично за развијене западне земље, али и код нас постоји таква тенденција. Све је мањи пораст становништва, а популација је све старија. То може да утиче на смањење или повећање примама тражње неких производа, услуга и догађаја. *Велике људске агломерације* – према тврдњама антрополога, насеља до двадесет хиљада становника – представљају горњу границу изнад које настају отуђење и сепарација међу људима, што утиче на сваког појединца у организацији, а такође, може утицати на смањење или повећање примама тражње неких производа, услуга и догађаја. *'Скученост животног простора'* – познато је да и животиње када су *'осуђене'* да живе у кавезу, постају агресивније, и то утолико више уколико је кавез мањи. Иста ситуација је и код човека који нема довољно простора за сопствено

битисање и рад, као и за развој личних способности, знања и вештина.

- *Монотоност комфора* – човек који живи у великом граду, у модемом стану, где му је и лети и зими иста температура, где једе исту храну без обзира на годишња доба, иде на посао и ради под истим условима комфора, живи као риба у акваријуму. Сваком човеку су потребне промене, схваћене као нешто ново, као нова шанса, а не као губљење привилегија и моћи.

Промене у демографском окружењу и последице које оне изазивају у друштвеним кретањима повећавају одговорност организација спортског догађаја и менаџера догађаја у процесу управљања спортским догађајима. Суочавање с променама на демографској основи, као са нечим негативним, може да услови настанак негативног менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима и свих последица које он са собом као такав носи, док антиципирање и прилагођавање променама у сфери демографије менаџерски стрес смешта у креативне оквире, свдећи негативне последице које он изазива на минималну меру и тиме доприносећи ефективнијем и ефикаснијем процесу управљања спортским догађајима.

Култура се може дефинисати као систем вредности који укључује размишљање, ставове, понашање и односе људи у контексту начина живота и погледа на свет. Живећи у различитим условима у току развоја човечанства, људи су формирали различите друштвене заједнице које су развијале своју културу, своја основна уверења, вредности и норме понашања.

У процесу глобализације постоји тежња за смањењем културних разлика између појединих друштвених заједница. Основни смисао овог процеса јесте да се оствари веће разумевање међу народима, што би довело до општег смањења свих облика трошкова пословања и до повећања ефикасности компанија и организација у процесу управљања спортским догађајима, а и уопште.

Организације, а с њима у вези, и менаџери спортског догађаја, у процесу управљања тим догађајима отворени су системи и реагују на притиске и вредности у друштву.

Културни фактори, који репрезентују вредности и ставове људи, утичу на

понуду и тражњу догађаја на тржишту, као и на понашање организације у процесу управљања спортским догађајима.

Процес управљања спортским догађајима одвија се у контексту културног окружења, а његове специфичности се односе на:

- избор и сегментацију циљног тржишта спортског догађаја, захтеве и очекивања циљног тржишта догађаја,
- вредност и корисност програма догађаја, начин комуницирања са стејкхолдерима и посетиоцима догађаја и активности конкурената.

Културно окружење подразумева већи број фактора који су инкорпорирани у уверења и животне стилове потенцијалних посетилаца догађаја. Оно одређује понашање потенцијалних посетилаца и одређује какве врсте догађаја потенцијални посетиоци преферирају. Културне специфичности, захтеви и очекивања посетилаца представљају елемент како окружења, тако и успешног одржавања спорског догађаја.

С друге стране спортски догађаји производе и врше директне културне утицаје на уже и шире окружење, дајући одређену вредност и корист окружењу. Ови утицаји могу бити позитивни и негативни. Због тога је значајно познавање културних карактеристика окружења догађаја је значајно у планирању спортског догађаја. Да би се остварили позитивни културни утицаји догађаја на окружење потребно је ефикасно и ефективно управљање догађајима, како њихово постављење и извршење не би одступило од планираног и дефинисаног, јер лоше организовани догађаји остварују негативан културни утицај и на уже и на шире окружење, а у самом процесу управљања спортским догађајима доводи до појава стресних ситуација и тензија.

Менаџерски стрес у контексту менаџмента у процесу управљања спортским догађајима, који се јавља услед деловања фактора из културног окружења односи се на то да потенцијално хумана страна глобализације може имати и своје негативне последице. Оне се манифестују кроз агресивно понашање транснационалних корпорација и моћних држава, које желе наметнути слабијој страни своје културне вредности као универзални кодекс понашања.

Практична решења треба тражити у могућности да се подстиче процес интеграције на принципима заједничких стандарда и кодекса понашања на глобалној основи, али и да се истовремено поштују културне специфичности појединих

друштвених заједница. У том контексту значајну улогу имају менаџери спортских догађаја, који сnose огромну одговорност за развој и хуманизацију, било непосредно, унутар својих организација, било и посредно, у процесу менаџмента догађаја и за развој и хуманизацију друштва у целини.

На домаћем и међународном тржишту пословање организација у процесу менаџмента спортских догађаја у одређеној мери одређује тј. детерминише *политичко-правно окружење*. Оно носи печат политичког система и законске регулативе појединих држава, као и домаћих и међународних институција и организација. Политичко-правно окружење има директан или индиректан утицај на формирање пословног амбијента и успешност процеса управљања спортским догађајима, а утиче и на легитимност и легалитет одржавања тог догађаја.

Слику политичких карактеристика конкретног окружења формирају кључни креатори политичке сцене – владе свих земаља. У зависности од политичког система, владини органи доносе законске прописе, који регулишу услове пословања. Осим тога, постоје и разне друге невладине организације, које врше притисак и утичу на стварање локалних специфичности пословног амбијента.

Под утицајем политичких фактора, државе прибегавају разним мерама које могу утицати на конкурентност и профит компанија уопште, а и организација у процесу управљања спортским догађајима. Државна политика и законски прописи могу ограничавати или поспешивати пословне трансакције, а самим тим и процес менаџмента догађаја. Механизми који се користе могу бити порези, царине, субвенције домаћој привреди, увозне дозволе, квоте и други политички и правни инструменти.

Полазећи од политичког окружења, државе уређују правну регулативу на основу својих специфичних интереса, међународних конвенција и прихваћених обавеза. Нека од основних питања која се односе на правно окружење јесу: регулисање конкуренције на тржишту, заштита потрошача од нелојалне пословне праксе, заштита интелектуалних права и својине, порески систем, решавање међународних спорова и слично.

Велики број законских одредби и политичко окружење догађаја могу у знатној мери ограничити организаторову креативност, стварајући тензије у процесу

менаџмента спортског догађаја и условљавајући јављање менаџерског стреса. Ове детерминанте из екстерног окружења налазе се изван контроле организатора тог догађаја.

Приликом управљања спортским догађајима мора се водити рачуна о следећем:

- законима и прописима, који утичу на планирање догађаја,
- законима који се морају поштовати при реализацији догађаја (закон о контроли буке, о води, о чистом ваздуху, сигурном руковању храном, закони о забавној индустрији, локални комунални закони, итд.); телима чија је дозвола потребна за организацију догађаја (дозволе за точење алкохола, ауторска права, за постављање бине итд.); уговорним процедурама са другим странама у процесу управљања догађајима (нпр. са добављачима); регулацији конкуренције, опорезивању, заштити права посетилаца и одговорности организатора.

Промене у политичко-правном окружењу у знатној мери опредељују пословање организација у процесу управљања спортским догађајима, као и сам рад менаџера догађаја. Оне условљавају настанак стресних ситуација у организацији у процесу управљања спортским догађајима, нарочито код стратешког менаџмента тог догађаја. И оперативни менаџмент спортског догађаја, као и запослени, учесници у процесу управљања догађајима, нису имуни на његову егзистенцију. Решење је да се кроз правовремено уочавање и адекватно сагледавање промена из политичко-правног окружења, као и правилно прилагођавање њима, менаџерски стрес у контексту менаџмента у процесу управљања спортским догађајима, усмерава у позитивном правцу и на тај начин да се минимализују одређене негативне консеквенце, како по сваког појединца унутар организације, тако и за организацију у целини, што би допринело ефективнијем и ефикаснијем процесу управљања спортским догађајима.

7. КАРАКТЕРИСТИКЕ УСПЕШНОГ МЕНАѢРА СПОРТСКИХ ДОГАЂАЈА

Нека обележја традиционалних организација у процесу управљања спортским догађајима у којима своју функцију врше традиционални менаѢери догађаја јесу: хијерархијска структура, аутократски стил менаѢмента, успорена реакција на изазове, тајне информације у хијерархијским структурама, знање без разумевања – односно неупотребљиво знање, ригидност према променама, тежња ка интеграцији у постојећу организациону структуру, склоност ка централизму у систему, централизација менаѢмента, централне контролне мреже, узак фокус посматрања, промена услед догађаја, дефинисање посла уместо пројекта, оптерећеност администрирањем (бијурократијом), тежња за процедуралном ефикасношћу насупрот ефикасности у контексту развоја, хијерархијско једнострано комуницирање, пасивна ангажованост у пословним процесима, лојалност – односно поданичка верност, скептицизам у односима међу људима (лоши међуљудски односи), ограничене слободе и људска права, недовољна мотивација менаѢера и запослених, гушење воље и креативности, пад персоналних психофизичких перформанси појединца, опадајући тренд укупног пословног успеха. Традиционални менаѢер спортског догађаја послује у хијерархијској организацији у оквиру филозофије традиционалног менаѢмента. У том контексту, менаѢерски стрес код традиционалног менаѢера догађаја у контексту менаѢмента људских ресурса у процесу управљања догађајима је нешто негативно, нешто што умањује радне способности самог менаѢера, нешто што не доприноси остваривању индивидуалних и организационих циљева, нешто што доводи до слабе мотивације, пада концентрације, што рађа конфликте. На овој основи хијерархијски, организациони, традиционално устројени менаѢери догађаја остају неспособни да пруже адекватне одговоре на савремене изазове (промене) из глобалног окружења. То представља велико 'жариште' негативног менаѢерског стреса у процесу управљања догађајима, са свим последицама које он као такав са собом носи. У том контексту, у свим карактеристикама, односно особеностима хијерархијских структура и традиционалног менаѢмента, проналазе се потенцијални извори конфликта и

незадовољстава, који доприносе развоју негативног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима код традиционалног менаџера догађаја.

Узроци настанка и развоја негативног менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима код традиционалног менаџера могу бити различити:

Хијерархијска структура и хијерархијски односи – у традиционалним системима, организационе структуре су хијерахијске, ригидне, затворене и почивају на бирократској филозофији, која између осталих фактора, генерише негативно понашање традиционалног менаџера спортског догађаја:

- Традиционални менаџери догађаја немају могућности да развију иницијативу за иновације и промене, јер се очекује да њихово понашање буде у складу са дугорочно дефинисаним планом и устаљеном процедуром организације,
- Подела послова и надлежности међу традиционалним менаџерима догађаја, остварује се стриктно на основама унапред одређене специјализације и дефинисаних послова и задатака,
- У хијерархијској структури циљеви се остварују путем вертикалних команди (прослеђивање информација у једном смеру), односно строге контроле процеса и остварених резултата,

Интринзични фактори – који су од значаја за развој негативног менаџерског стреса у традиционалним организацијама у процесу управљања спортским догађајима, код традиционалног менаџера догађаја јесу следећи:

- прекомерни ангажман на послу – преоптерећење,
- продужено радно време.

Прекомерни ангажман на послу – преоптерећење представља веома чест изазивач менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима код традиционалног менаџера догађаја. Међутим, мора се направити дистинкција између квантитативне и квалитативне преоптерећености. Квантитативна подразумева ситуацију у којој се од менаџера догађаја тражи да обави више посла него што је то објективно могуће у одређеном року. Квалитативна преоптерећеност, напротив, подразумева да менаџер догађаја не верује да поседује потребне вештине и способности за обављање одређеног посла, тј. он мисли да ради посао који је за њега

превише тежак. Сваки систем који је преоптерећен тежи распаду, било да се ради о техничким системима, биолошкој ћелији или ономе што је предметна тематика овог рада – организму менаџера догађаја.

Иако захтев да се превише ради може бити веома стресан, то исто може бити и захтев за премало рада. Недовољна оптерећеност често је узрок досаде и монотоније, што такође може, зависно од општих карактеристика менаџера догађаја и ситуације у којој се налази, довести до стварања негативног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Даље, постоји дистинкција између недовољне квантитативне оптерећености и недовољне квалитативне оптерећености. Недовољна квантитативна оптерећеност је досада која наступа када менаџери догађаја имају толико мало посла да углавном седе беспослени већи део радног времена. Насупрот томе, недовољна квалитативна оптерећеност је недостатак менталне стимулације (мотивације) која се јавља код многих рутинских, монотоних послова, који нису примерени способностима, вештинама и знањима менаџера догађаја.

Продужено радно време, такође, представља веома чест извор менаџерског стреса код традиционалног менаџера спортског догађаја. У студији која је у Великој Британији изведена на сто млађих коронарних пацијената једног кардиолошког центра, указује се на то да су они пре инфаркта миокарда у 25% случајева радили паралелно на два радна места, у 45% су обављали послове који су од њих захтевали да раде и 60 сати недељно. Код истих испитаника инфаркт је у 91% случајева наступио након дужег емоционалног напрезања.

Значајно је направити разлику између *две карактеристике радне улоге традиционалног менаџера спортског догађаја*:

- нејасна радна улога,
- конфликтна радна улога.

Нејасна, најчешће двосмислена радна улога настаје када су менаџери спортског догађаја несигурни у погледу различитих аспеката свога посла, односно када немају адекватне информације о томе на шта се све треба односити улога која им је додељена у организацији. Менаџери спортског догађаја чија је радна улога њима самима нејасна, нису задовољни својим послом, поседују изванредан осећај тескобе и тензије, те не уважавају себе у довољној мери. Многи људи не воле овакву несигурност. Она је за

њих прилично стресна, али истовремено и скоро неизбежна. Срећом, када се направе систематски покушаји разграничења онога шта се тачно очекује на сваком радном месту, могу се ублажити потенцијални извори негативног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Конфликтна радна улога карактеристична је за оне радне ситуације у којима менаџер спортског догађаја мора да обавља међусобно неусклађене, контрадикторне радне задатке, када је принуђен да ради оно што му је наметнуто и што не жели или оно што не сматра делом својих радних обавеза. Јавља се и у ситуацији када се затекне између две групе сарадника који имају различита очекивања у вези са његовом улогом.

Конфликтна улога се јавља када индивидуа перцепира инкопатибилне захтеве других, а може се јавити и у случају колизије унутрашњих ставова и уверења са очекивањима других. Овај конфликт ставља пред менаџера спортског догађаја избор – бити нелојалан предпостављеном или бити неетичан према личним вредностима.

Такође, један од водећих узрока стреса на послу је *несразмера* између тога шта треба да буде урађено и тога шта традиционални менаџер спортског догађаја постиже да уради. Ово је донекле веома сложен проблем. Истраживања показују важност поседовања посла погодног способностима и потребама. Ако појединци не проналазе задовољство у обављању свог посла, неће бити у могућности да остваре своје могућности. Ако не могу да ускладе своје личне циљеве са циљевима организације, последице ће бити недостатак самопоуздања и дневна фрустрација. Ако је ово случај, за менаџере спортског догађаја би било боље да пронађу други посао.

Савремена организација, насупрот традиционалној организацији која тежи да обезбеди статичност система, улаже напоре да оствари динамичност, флексибилност, активност, повећани ниво конструктивног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима и, као резултат свега, остваривање профита на глобалној основи. Стога се, уместо традиционалног менаџмента у процесу управљања догађајима, мора ићи у правцу конституисања савременог менаџмента у процесу управљања догађајима на холистичким основама.

Када се говори о савременом менаџеру спортског догађаја и менаџерском стресу у процесу управљања спортским догађајима уочава се тенденција да готово сви

теоретичари и већина практичара менаџерски стрес посматра искључиво кроз призму традиционалних система, односно у контексту конфликта. То се дешава зато што недовољно познају, односно неадекватно имплементирају карактеристике савремених холистичких система, уз које менаџмент људских ресурса може смештати менаџерски стрес у процесу управљања догађајима у позитивне оквире, у којима он има креативну улогу. У овим новим, савременим системима менаџерски стрес у процесу управљања догађајима је позитиван, те као такав доприноси повећању успешности функционисања, како сваког појединачног менаџера догађаја, тако и целокупне организације у процесу управљања догађајима.

Главне карактеристике савремених организација базираних на холистичким основама у којима савремени менаџери спортског догађаја врше своју активност јесу следеће:

1. не постоји чврста детерминисаност односа;
2. хијерархијске, егоцентричне, централизоване структуре уступају место флексибилним, тимским, децентрализованим структурама, које се формирају у равни, на холистичким основама;
3. људски ресурси, као носиоци знања и активности, постају кључни фактор пословног успеха;
4. уравнотежен однос организације и пословног окружења, који обезбеђује динамичан развој и континуелно повећање ефикасности у пословању;
5. савремени пословни системи формирају холистички менаџмент у којем су менаџери првенствено ментори и координатори активности, а не хијерархијски ауторитети и контролори;
6. холистички менаџмент показује супериорност и знатно виши степен ефикасности и ефикасности у односу на традиционални менаџмент;
7. постојање повратних информација, и с тим у вези, континуирана циркулација података у оба смера (одозго на доле и одоздо на горе).

Холистички модел почива на сложеној структури у којој су сви делови слободни, а одговорност и моћ хоризонтално распоређене. У овом моделу организација је у равни, нема строгих хијерархијских односа, који су основна карактеристика традиционалних система.

Савремена организација је иновативна, богата знањем, флексибилна и профитабилна. Она треба увек да се налази у стању континуираног експериментисања, сталног испробавања нових замисли у својим пројектима, пословним процесима, па чак и у култури. Циљ је створити вртлог активности и идеја. Ово је од изузетног значаја и за успех целокупног процеса менаџмента догађаја и за пословање савременог менаџера догађаја.

Савремени менаџер спортског догађаја ради у иновативној организацији која је усмерена на квалитет, обезбеђује слободан проток информација, одлуке се доносе консензусом, остварује се организациона синергија. Осим тога, таква организација је независна у одлучивању, њени чланови разумеју феномен креативности и у њој сви запослени, по холистичким принципима, равноправно учествују у доношењу одлука и преузимању одговорности за обављање посла.

Док традиционална организација тежи да обезбеди стабилност (ригидност) система, савремена организација улаже напоре да иницира и(ли) имплементира промене у настојању да оствари флексибилност, прилагодљивост и успех. У том контексту, уместо традиционалног менаџмента, савремена организација конституише савремени менаџмент на холистичким основама.

У фокусу савременог менаџмента је човек, запослени, односно менаџер, јер само људи поседују способност и иницијативу неопходну за успех организације. У савременој организацији фигурира менаџмент који ће дати пун замах индивидуалној снази и одговорности, а истовремено и заједнички правац визији и напору, успоставити тимски рад и равнотежу појединачних и општих циљева.

Холистичка филозофија почива на сложеној структури у којој су сви делови слободни, што даје могућност за испољавање креативности менаџерима догађаја, а у исто време одговорност и моћ савременог менаџера догађаја су хоризонтално распоређене (36/58). У холистичком моделу организације у процесу управљања догађаја у равни нема ригидних хијерархијских односа који доприносе развоју негативних последица менаџерског стреса код менаџера догађаја, а који су основна карактеристика традиционалних система.

Савремена организација у процесу управљања спортским догађајима, остварује синергетске ефекте, тако што њене поједине функције и пословне јединице и

савремени менаџери раде заједно, односно у кооперацији. Тако постижу већу продуктивност, економичност и рентабилност него када би радили сваки за себе. Савремена организација у процесу управљања спортским догађајима не посматра се као машина, која делује на детерминистичким принципима, већ као динамички, флексибилни систем, систем који 'дише'. Он као такав омогућава савременим менаџерима догађаја, односно свим запосленима, више креативности, флексибилности, воље, мотивисаности, а с друге стране, мање притисака и проблема.

У оваквим организацијама настаје менаџерски стрес у процесу управљања догађајима, али се он доживљава као нешто што је позитивно и што доприноси како остваривању бољих пословних резултата, тако и подизању персоналних психофизичких перформанси на виши ниво и с тим у вези, већој појединачној сатисфакцији запослених.

Глобалне промене у пословном окружењу условљавају и постављају као императив настајање савремених холистичких система, померају филозофију менаџмента и мењају улогу менаџера у савременим пословним процесима. С тим у вези, врше се и промене начина гледања на менаџерски стрес. Менаџерски стрес у савременим холистичким организацијама у процесу управљања догађајима усмешта се у оптималне оквире у којима добија позитивну димензију, како за запослене појединачно, тако и за процес управљања догађајима и организацију у целини.

Глобално окружење са својом главном карактеристиком – турбуленцијом, свакако јако утиче на карактер савременог процеса пословања, тј. савремених организација, односно на карактер менаџмента догађаја и профил менаџера догађаја.

Ипак, постоји нешто што је заједничко свим менаџерима догађаја у савременим, холистичким пословним системима који теже да замене нерационалне, ригидне и затворене традиционалне системе, а то је:

- савремен менаџер догађаја је ментор, консултант и координатор пословних активности својих сарадника,
- савремен менаџер догађаја није хијерархијски аутократа,
- од савременог менаџера догађаја се очекује да поседује одговарајуће знање, способности и вештине, које предаје, односно ставља на располагање тиму и организацији у целини,

- савремени менаџер догађаја мора бити способан да процени интерне снаге и слабости, тј. пословне шансе и ризик у окружењу, у контексту ангажованих ресурса и извођења пословних акција које доносе профит,
- савремени менаџер догађаја мотивише своје сараднике да се активно укључују у процесе планирања, одлучивања и извођења пословних акција, односно да сви сnose одговорност за остварене, било позитивне или негативне резултате,
- савремени менаџер догађаја треба да има осећај за локалну реалност, али и разумевање за шире европско и светско тржиште, односно глобалне токове,
- савремени менаџер догађаја треба да се брине да не дође до стресних ситуација са негативним импликацијама, а у исто време да креира атмосферу за настанак и развој позитивног менаџерског стреса за добробит свих запослених у организацији.

Савремени менаџер догађаја има сасвим другачије опште карактеристике у односу на традиционалног менаџера догађаја. Док је традиционални менаџер догађаја био *патер фамилиас* у пуном смислу те речи, или чак и 'гонич робова', дотле савремени менаџер догађаја, који егзистира у новим холистичким системима, тежи да буде пријатељ, консултант, координатор или ментор. Увек је на услузи својим подређенима, спреман да помогне и да код њих припише позитивне карактеристике менаџерском стресу. То доводи како до подизања општих психофизичких карактеристика сваког појединца, тако и појединачних, односно укупних организационих резултата пословања.

Технолошки, економски, политички и друштвени фактори утичу на убрзање промена, али и на потребу обликовања нове теорије и праксе менаџмента, у том контексту и менаџмента спортског догађаја. Сасвим је сигурно да пословање организација у условима убрзања промена, дисконтинуитета у пословању и све веће глобализације тражи и од менаџера догађаја да имају способност креирања визије, мисије, циљева, политика и стратегија, као и њихове имплементације у процесу менаџмента догађаја, а с тим у вези, и способност отвореног суочавања са менаџерским стресом у процесу управљања догађајима. Менаџери спортског догађаја

у савременим организацијама тим догађајима управљају менаџерским стресом тако што га смештају у оптималне оквире, у којима он делује мотивишуће и креативно на све запослене у организацији. Позитиван менаџерски стрес у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима утиче на профил менаџера тако што га чини мотивисанијим и креативнијим, с једне, односно ефектнијим и ефикаснијим, с друге стране. Добро управљање менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима води ка изграђивању бољих појединачних и организационих перформанси. Савремени менаџер спортског догађаја доноси одлуке, преговара, убеђује, залаже се за консензус, поспешује тимски дух, координира и стратешки планира. За успешно обављање пословних активности менаџери спортских догађаја морају поседовати одређене вештине:

- стручне вештине – специјализована знања која омогућавају менаџеру спортског догађаја познавање суштине посла,
- концептуалне вештине – омогућавају менаџеру спортског догађаја да сагледа и анализира организацију као целину,
- међуљудске вештине – омогућавају менаџеру спортског догађаја да успоставља добре односе са сарадницима и окружењем.

Менаџер спортског догађаја мора повезивати и координирати напоре свих учесника у реализацији планираних циљева и задатака. Мора бити добар *интегратор*. За успешно пословање организације у процесу управљања спортским догађајима, неопходно је да менаџер догађаја људским ресурсима координира на најбољи могући начин, како би они имали што мање 'празног хода'. Лошим менаџментом људских ресурса смањује се ефикасност пословања организације у процесу управљања спортским догађајима.

Успешно управљање спортским догађајима менаџер догађаја остварује у динамичним, флексибилним, циркулишућим и отвореним системима – холистичким системима. Због специфичности посла менаџер догађаја мора благовремено и адекватно прикупљати, примати и дистрибуирати информације. Он мора бити успешан *комуникатор*.

Менаџер спортског догађаја мора бити тај који усмерава и усклађује људске и материјалне ресурсе, решава сложене проблеме и конфликте, ослобађа појединце и

организацију у целини негативног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Истовремено, он подстиче позитиван менаџерски стрес у циљу ефективнијег и ефикаснијег вођења организације према постављеним циљевима.

За успешно управљање спортским догађајима битна улога менаџера догађаја је и креирање одговарајуће атмосфере у организацији. Креативна атмосфера ствара се добром међуљудском комуникацијом, координацијом послова и активности, сарадњом и мотивацијом за рад свих учесника процеса менаџмента догађаја. То доводи и до адекватног управљања менаџерским стресом и његовог смештања у процесу управљања спортским догађајима у оптималне оквире, у којима он добија позитивну димензију, те води појединца ка већем личном успеху, а организацију ка успеху у реализовању самог догађаја, као и већој успешности укупних пословних резултата. Менаџер спортског догађаја зато мора бити и *креатор атмосфере*.

Успешни менаџери спортских догађаја показују иницијативу у раду, траже нова решења, те желе боље резултате. Успешан менаџер спортског догађаја мора у сваком тренутку знати да учини нешто ново, да предлаже нове идеје, покаже да жели ићи степеницу више. То значи да мора бити *иницијатор*.

Успешан менаџер спортског догађаја мора знати да направи анализу која ће му помоћи да одлучи да ли је вредно преузети ризик на себе и у ком тренутку, тако да мора бити свестан да је он тај који врши преузимање ризика и који је одговоран за њега.

Успешни менаџери спортског догађаја не допуштају да им неко наруши њихова 'стајалишта', барем не без аргумената. Они чврсто стоје иза свог мишљења, те доносе тешке одлуке у процесу менаџмента догађајима, које се понекад односе на промену и целокупног дотадашњег начина пословања. Дакле, он мора поседовати *одлучност* у вршењу своје функције.

Данас, у турбулентним пословним околностима успешан менаџер спортског догађаја уједно мора бити *менаџер стреса*, а то подразумева и високу личну резистентност на негативне импликације менаџерског стреса, као и способност адекватног управљања менаџерским стресом и његово смештање у оптималне оквире у којима менаџерски стрес има позитивне ефекте како на појединца – учесника у процесу менаџмента догађаја, тако и на целокупан процес.

Менаџер спортског догађаја мора имати добре комуникацијске вештине, мора бити стручан, али мора имати и довољно потребног радног искуства и визију у реализацији како самог догађаја, тако и организације у целини. Мора имати способност да се без већих проблема прилагођава новим стратегијама, али и својим људима у тиму, као и високу способност управљања стресом, што значи да мора поседовати *комбинације различитих вештина и способности*.

Још једна подела као потребне, али не и довољне, наводи следеће карактеристике личности менаџера спортског догађаја у савременој организацији, у процесу управљања догађајима:

- знање (довољно за разумевање задатка),
- логика (узрочно-последично повезивање ствари и догађаја),
- концептуализација (способност уочавања образаца и модела),
- континуитет учења (стална оријентација на стицање знања),
- опсег интересовања (наука, техника, спорт, уметност, политика),
- висок ниво радне активности,
- радни стандарди (квалитет рада и без надзора),
- отпорност према стресу,
- преузимање одговорности (за свој и за рад других),
- референтност (давање личног примера),
- самообјективност (реална процена својих способности и доприноса),
- утисак који оставља на друге,
- допринос развоју других (преношење знања, искустава и задатака),
- социјална интелигенција (осетљивост на промене односа у групи),
- уважавање себи равних (способност сарадње),
- тимски рад,
- уважавање подређених (способност организовања и делегирања),
- конструктивност (достизање резултата без угрожавања резултата сарадника или других чланова организације),
- еластичност понашања (прилагођавање ситуацијама),
- комуникативност и реторика (вештина усменог комуницирања),

- писменост и садржајност (вештина писменог комуницирања),
- поседовање визије (привлачне и остварљиве слике будућности),
- стратешко понашање (креирање предуслова за остваривање сопствених циљева),
- каријеризам,
- материјализам,
- упорност која се граничи са тврдоглавошћу,
- склоност ризику која се граничи са непромишљеношћу.

Да би мотивација за рад била на задовољавајућем нивоу, менаџер спортског догађаја мора бити упознат са одређеним препорукама која могу утицати на ефикасност и ефективност његовог рада. Та правила је у 15 тачака форумлисао још Фредерик Херцберг по наруџбини Хенрија Форда. Наравно, ове препоруке су оријентисане на понашање менаџера спортског догађаја и не значе да свака од њих мора бити поштована од сваког менаџера догађаја да би се обезбедила успешност догађаја. Оне су следеће:

- Свака активност треба бити осмишљена. Активност осмишљава менаџер спортског догађаја који захтева извршење од других, запослених у процесу управљања догађајима.
- Већина људи осећа 'радост рада' када за тај рад одговара, ако тиме задовољава своје потребе за личним учешћем у резултатима активности и у раду са људима (клијентима, купцима итд.). Они желе да се са њима разговара, да се упознају и њихови лични, а не само професионални проблеми. Они желе да њихове активности буду важне за некога конкретно.
- Човек жели показати за шта је способан. Он жели доказати и своје способности и свој значај, а не жели да се за питања за која је он компетентан одлуке доносе негде другде.
- Свако жели изразити себе у раду, препознати себе у неким резултатима и имати доказа својих пословних способности.
- Свака особа има своју тачку гледишта на то како је могуће побољшати рад и његову организацију. Сваки појединац жели реализовати своје

циљеве не плашећи се санкција. Он рачуна да ће наићи на разумевање свога руководиоца.

- Људи воле да се осете важним.
- Сваки човек тежи успеху. Успех је реализовани циљ. Радник ће уложити више енергије за постизање циљева које је он сам пред себе поставио или у чијем је дефинисању имао неформално учешће.
- Успех без признања доводи до разочарења. Сви који добро раде са правом рачунају на признања и на подстицаје, и материјалне и моралне.
- У зависности од тога на који начин, у којем облику и којом брзином сарадници добијају информације, они оцењују каква је њихова непосредна важност за менаџера догађаја или лидера.
- Ако је њихов приступ информацијама отежан или их добијају са закашњањем, они се осећају пониженима.
- Сарадници не воле да се одлуке о променама у њиховом раду доносе без њиховог учешћа, чак и када су те промене позитивне. Приликом тих операција треба узимати у обзир знања и искуства радника.
- Сваком је потребна информација о квалитету сопственог рада.
- Контрола са стране је за сваког од запослених непријатна, а то значи да је потребна могућност самоконтроле на радним местима.
- Већина људи тежи стицању нових знања у процесу рада. Повећање захтева, које даје шансу за даљи развој, прима се радије него смањење захтева.
- Сарадници оштро реагују ако њихова марљивост и добијени бољи резултати доводе до већег оптерећења, нарочито ако се то не одражава на новчану награду. Тако се убија иницијатива и рад.

Да ли рад дозвољава да се буде шеф самом себи? Да ли се може дати више слободног простора за иницијативе и за индивидуалну одговорност?

У савременим условима пословања, када организације у процесу управљања спортским догађајима, тешко успевају да се диференцирају од конкурената по другим основама, на значају добија способност организације да препозна лидера, ангажује га и његовим деловањем покуша да максимизира учинак запослених, и истовремено

рационалније оствари свој циљ.

С тим у вези, када говоримо о карактеристикама успешног менаџера спортског догађаја, морамо поменути и појам лидерства у контексту менаџмента догађаја. У том контексту, лидер је особа која, својим рецима и личним примером, изразито утиче на понашање, размишљање и емоције запослених. Основа неопходности лидерског управљања лежи у динамичком развоју данашњег људског друштва. Лидер је онај који може да води организацију у процесу управљања догађајима у данашњем турбулентом окружењу, јер је он тај који може да се успешно носи са променама.

Главне карактеристике лидера су:

- енергија и упорност,
- знање и компететност,
- реална процена ситуације,
- лични интегритет,
- самопоуздање,
- креативност и иницијатива,
- објективност и уравнотеженост,
- комуникација,
- ентузијазам и оптимизам,
- посвећеност циљевима,
- неодустајање,
- флексибилност,
- ред и организација,
- способност убеђивања,
- образовање,
- интелигенција.

Вештине лидера су:

- вербална комуникација (укључујући вештину слушања),
- управљање временом и стресом,
- доношење индивидуалних одлука,
- препознавање, дефинисање и решавање проблема,

- мотивисање и утицање на друге,
- делегирање,
- постављање циљева и артикулација визије,
- самосвест, познавање себе,
- изградња тима,
- управљање конфликтима,
- здраво расуђивање.

Компетентности лидера су:

- управљање пажњом,
- управљање значењем,
- управљање поверењем,
- управљање собом.

У америчкој литератури врло је популарна дефиниција разлике између лидера и менаџера која је једна игра речи: *лидери раде праве ствари (ригхт тхингс), а менаџери раде ствари на прави начин (тхингс ригхт)*. Иако популарна, ова дефиниција није свакако довољна и комплетна, јер она предпоставља да су позиције лидера и менаџера на супротном полу, али то свакако није случај у организацијама у процесу управљања догађајима, с обзиром на то да је у сваком пословном окружењу потребан и рад лидера и рад менаџера. Они нису конкурентни, већ су комплементарни. И један и други су потребни организацији да би просперирала.

Разлике између менаџера и лидера су:

1. Менаџера карактеришу:
 - ресурсна моћ,
 - хијерархијска позиција,
 - планира, организује и контролише,
 - спроводи визију,
 - циљ: ефикасност,
 - стабилни услови.
2. Лидера карактеришу:
 - интерпретативна моћ,
 - управљање свешћу,

- креира и води промене,
- креира визију,
- циљ: ефективност,
- турбулентни услови.

Лидерство не чини положај, титула, привилегија или новац, лидерство је, пре свега, одговорност. Лидерство представља процес утицаја и усмеравања радних активности чланова организације у процесу управљања спортским догађајима ка остваривању организационих циљева. Процес треба посматрати независно од циља – лидер може водити организацију и следбенике у победу или пропаст. Лидерство је феномен о коме се све више размишља као о незаобилазном чиниоцу свих успешних организација у процесу управљања догађајима. Нова генерација лидера суочава се са изазовом стварања и функционисања организација у процесу управљања догађајима у којима ће свака особа моћи да развије све своје потенцијале, као и да се осећа вредним, корисним и битним делом организације. За то је потребна, пре свега, визија чији је иницијатор лидер, а коју ће заједнички донети и прихватити сви запослени, а потом са пуном посвећеношћу приступити њеној реализацији.

Многи људи чак и данас имају стереотипе о позицијама лидера и менаџера у организацији у процесу управљања спортским догађајима. Стереотип је да је лидер усамљен на самом врху организационе пирамиде, да су испод менаџери који управљају, а да су на самом дну, јасном линијом одељени, остали сарадници. Реалност је доста другачија. У комплексној организацији у процесу управљања спортским догађајима може бити на хиљаде комплексних и повезаних послова. Они условљавају једну другачију повезаност људи, тако да одличне лидере можемо наћи и у тимовима на најнижем нивоу. Исти тај процес доприноси смањењу менаџерске улоге и позиције у организацији у процесу управљања догађајима. Људи су чвршће повезани не само због међузависности тимова унутар организације у процесу управљања догађајима, већ су директно повезани и са потрошачима/посетиоцима и са осталим актерима из окружења. У таквим ситуацијама добро лидерство је од критичног значаја за успех организације у процесу управљања догађајима.

Данас, у мноштву различитих производа, услуга, као и догађаја везаних за њих, који се нуде тржишту, од изузетног значаја је питање како направити специфичан,

нов, јединствен производ или услугу, али и како направити атрактиван, иновативан и прихватљив спортски догађај, који ће по својим перформансама и карактеристикама премашити постојеће спортске догађаје и понудити посетиоцима/потрошачима догађаја нешто ново. Тај нови спортски догађај треба на нови начин задовољити постојеће потребе посетилаца/његових потрошача, те и да иницира стварање нових потреба, што је далеко теже, али у исто време и изазовније. Управљање спортским догађајима је сложен мултидисциплинаран процес, који између осталог подразумева и правилну селекцију, мотивацију, комуникацију, делегирање сарадника/извршиоца у реализацији и остваривању циљева догађаја, али и прилагођавање променама из окружења. Управљање спортским догађајима подразумева задовољавање захтева како интерних, тако и екстерних стејкхолдера. Менаџер спортског догађаја мора бити интердисциплинарно и мултидисциплинамо образован и оспособљен, јер је он и менаџер људских ресурса, и маркетинг менаџер, и менаџер ризика, и менаџер пројекта (програма), и финансијски менаџер, и менаџер стреса. Савремени менаџмент спортског догађаја мора указивати на потребу мултидисциплинамог и интердисциплинарног прилаза менаџеру догађаја и уопште управљању догађајима као деловима интегрисаног менаџмент процеса. Управо све горенаведено упућује на то да управљање спортским догађајима није једноставан процес. Из чињенице да је то сложен процес, закључује се да он има низ активности које је неопходно спровести на одређен, адекватан и прихватљив начин, како би цео догађај био успешно реализован. У том процесу постоје одређене детерминанте, које одређују успех менаџмента спортског догађаја, а менаџер догађаја је управо једна од њих. Унутар овако интегрисаног менаџмент процеса, у оквиру организације, налазе се и менаџери спортског догађаја чије су основне особине, односно личне карактеристике, као и облици понашања, од изузетног значаја у управљању догађајима. Одређене карактеристике личности и облици понашања детерминишу успешног менаџера спортског догађаја. Приступ базиран на понашању менаџера спортског догађаја разрађен је због тога што се не може јасно рећи које су карактеристике личности менаџера догађаја, те које га издвајају у односу на подређене. Овај приступ се развио фокусирајући се на облике понашања менаџера спортског догађаја. Акцент се ставља на проучавање онога шта менаџери спортског догађаја раде у извршавању својих

активности, како делегирају одговорност на подређене, какав је начин комуникација, мотивације, селекције итд. Овај приступ у проучавању облика понашања менаџера догађаја базира се на томе да се одређени облици понашања у току живота могу усвојити, надградити и научити. То имплицира да постоји могућност обучавања менаџера спортског догађаја у циљу ефикаснијег и ефективног процеса управљања тим догађајима.

Савремени приступи управљању спортским догађајима, сходно савременом менаџменту и менаџменту људских ресурса са холистичким приступом, померају се из теорије трансакционог менаџера према теорији трансформационог или харизматског менаџера догађаја.

Трансакциони менаџер спортског догађаја усмерен је према одређивању активности које подређени морају извршавати како би се остварили циљеви, док трансформациони или харизматски менаџер догађаја бива фокусиран на развијање самоактуализације и веће мотивације подређаних, како би резултати били очекивани и већи од очекиваних.

Сходно филозофији менаџмента спортског догађаја, конституише се и *менаџерски стил*, који често може бити изузетно јак стресор у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Према начину спровођења менаџерске активности и успостављања односа између менаџера спортских догађаја и подређених менаџерски стил може бити:

- аутократски,
- бирократски,
- демократски,
- консултантски.

Аутократски стил подразумева да менаџер спортског догађаја издаје наређење и командује извршењем, без могућности било каквог поговора подређених. Ово управљање се заснива на принципу 'чврсте руке' и захтева безпоговорно извршавање наредби менаџера догађаја. Управљање организацијом у процесу управљања спортским догађајима помоћу 'гвоздене руке' доводи до незадовољства, несигурности у себе, недостатка поверења, слабе мотивације за рад, лошег менталног и физичког здравља, како менаџера догађаја, тако и осталих запослених, учесника у процесу

менаџмента догађаја.

Бирократски стил за основу узима положај менаџера спортског догађаја у хијерерхији организације у процесу управљања спортским догађајима. Оно се базира на формализовању наредби и захтева, тражи се поштовање процедуре и документације. Управо ово инсистирање на нормативним и законским одлукама у реализовању менаџерске активности представља потенцијлни извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Демократски стил подразумева широку дискусију менаџера спортског догађаја, заједничко доношење одлука, као и већу партиципацију нижих менаџера и запослених. Овај стил је често извор менаџерског стреса, јер ово управљање подразумева доношење, с једне стране, квалитетне, а с друге колективне одлуке. То је веома тешко остварити, нарочито ако се зна да је колективна одговорност у пракси позната као неодговорност.

Консултантски стил је такав да менаџер спортског догађаја користи консултовање свих релевантних учесника у процесу управљања догађајима и стварању алтернативних решења. Овај стил се односи на одлучивање по принципу 'очи у очи', као и на стављање акцента на комуникацију са сарадницима, учесницима у процесу менаџмента догађајима. Комуникација, опет, сама по себи, услед сложених међуљудских односа, може изазвати менаџерски стрес у процесу управљања догађајима, који, уколико се њиме адекватно управља и уколико се он смешта у оптималне оквири, има позитивна дејства и мотивише менаџере догађаја у организацији на ефективније и ефикасније спровођење пословних активности у процесу управљања спортским догађајима.

Менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима се манифестује под утицајем многих екстерних фактора, који делују у динамичком пословном окружењу. Приликом сагледавања и анализе промена у контексту иницирања и настанка менаџерског стреса, савремени менаџери догађаја морају своје понашање ускладити са том чињеницом и посебну пажњу обратити на:

1. *Карактер промена* – подразумева врсту промена које настају на глобалним основама, а које директно или индиректно утичу на настанак менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима.

Савремени менаџери догађаја који егзистирају у холистичким системима, понашају се тако да ове промене усмере у позитивном правцу, односно у циљу подизања како личних, појединачних психофизичких карактеристика, тако и укупних пословних резултата организације у процесу управљања догађајима.

2. *Брзина промена* – већина менаџера спортских догађаја и организација у којима они обављају своје пословне задатке није прилагођена брзини промена (на техничком, технолошком, социјалном, друштвеном, привредном и политичком плану), које се одвијају на глобалној основи. Процењује се да је за последњих стотину година брзина комуникације повећана десет милиона пута, брзина путовања стотину пута, снага наоружања милион пута. Као посматрач тих промена, менаџер у традиционалним системима је релативно мало способан да валоризује на које је од њих и колико је адаптиван. Међутим, у холистичким системима техничке иновације и убрзање које оне носе уче менаџера догађаја да у свему, па и у свакодневном раду, односно међуљудским односима, усклађује своје понашање у складу са тим, да очекује тешкоће и проблеме, те да је менаџерски стрес неизбежан. Настанак менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима унутар оваквих система се успешно каналише, односно усмерава у позитивном правцу, у којем он бива мотивишући и креативан, те у складу са тим менаџер догађаја и обликује своје понашање.

8. УПРАВЉАЊЕ МЕНАѢЕРСКИМ СТРЕСОМ У КОНТЕКСТУ МЕНАѢМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА СПОРТСКИМ ДОГАЂАЈИМА

Креирање и прихватање промена доприноси стабилности и пословном успеху организације у процесу управљања спортским догађајима, док супростављање променама изазива пометњу са негативним исходом. Способност прилагођавања променама, представља кључ пословног успеха пословања уопште, па и у процесу управљања догађајима. Кључну улогу у прилагођавању променама у свакој организацији, па самим тим и у процесу управљања догађајима, имају људи. Људским ресурсима даје се све већи значај, јер они су одлучујућа конкурентска снага сваке организације. Они су исто тако важни, ако не и важнији, од других ресурса. Овај ресурс (људски) разликује се по низу елемената од других ресурса. Он је једини свестан ресурс и не може се изражавати само економским или другим квантитативним вредностима, тј. новцем. Он садржи и неке друге вредности од којих у основи зависи и понашање запослених у процесу рада (ставови, мотиви, тежње итд.). Зато се од савремених менаѢера догађаја очекује да знатно више пажње посвете щудским ресурсима, што до сада није био случај.

Стога, менаѢмент щудских ресурса престаје да буде искључиво у надлежности једног менаѢера (за кадрове, односно щудске ресурсе). Тим пословима треба да се баве сви менаѢери. Да би могли адекватно да обаве ову нову улогу њима су, поред овлашћења за одлучивање, односно обављање одређених активности у вези са щудским ресурсима, потребна и одговарајућа знања из различитих научних области (менаѢмента, психологије, социологије, права, економије и сл.). При томе, не треба губити из вида и чињеницу да је управљање радом и развојем щудских ресурса често знатно сложеније него управљање другим ресурсима организације у процесу управљања догађајима, и да успешност у обављању тих делатности у великој мери зависи од способности менаѢмента.

На савременом тржишту било ког, па тако и спортског догађаја, само уколико

квалитетно управљамо и водимо своје запослене, опстајемо и имамо конкурентску предност. Људима се мора дозволити да допринесу, искажу своја запажања и мишљења, да се осете важним елементом опстанка, раста и развоја организације и да не познају страх од губитка запослења и неоправданог кажњавања. Резултати оваквог деловања ће не само задовољити потребе корисника, него их и одушевити.

Менаџмент људских ресурса, стога, првенствено је афирмисан на спознаји да је људски фактор одлучујући и једини мисаони чинилац у пословним процесима. Он мотивише све чланове организације у процесу управљања догађајима да се укључе у процесе оперативног деловања и одлучивања, делујући као катализатор у односу на друге функције у организацији са циљем синергије у оквирима система.

Сусрећући се са менаџмент изазовима на раскршћу другог и трећег миленијума, менаџери спортског догађаја, морају све више бити проактивни, иновативни, флексибилни и у свему фокусирани на квалитет. Квалитет све више постаје пресудан тржишни и диференцирајући фактор савремене организације у процесу управљања спортским догађајима.

Организације које следе принцип квалитета у процесу управљања спортским догађајима, сигурно ће обезбедити свој раст и развој. То је стварна чињеница, а не спекулација. Када је конкуренција тако снажна и са високим захтевима купаца, тј. потрошача/посетилаца догађаја, менаџери догађаја и лидери више не могу гледати само на сопствене интересе и мислити само на краткорочну зараду.

Филозофија квалитета почива на ставовима *купац (потрошач) је краљ и добар квалитет је оно што задовољава захтеве купца, тј. потрошача/посетилаца догађаја*. На тим основама почивају све активности организација у процесу управљања догађајима, које су оријентисане на квалитет који задовољава потребе и захтеве купаца, тј. потрошача/посетилаца догађаја.

Свака организација која има намеру да приступи унапређењу квалитета у процесу управљања догађајима, мора обезбедити људске ресурсе способне да сваки задатак, у правом моменту, обаве на прави начин.

О месту и значају људских ресурса у обезбеђивању квалитета сведоче 14 начела Деминга В. Едвардса у којима је посвећена не мала пажња људским ресурсима и начину на који ће се обезбедити њихов највећи допринос остваривању циљева

организације у процесу управљања догађајима. Ова начела су применљива било где, на малим и великим организацијама, у услужном или производном сектору, као и у секторима унутар организације у процесу управљања догађајима.

Демингових 14 начела су:

1. креирати константност сврхе за унапређење производа и услуга,
2. прихватити нову филозофију,
3. прекинути праксу ослањања на масовну контролу,
4. прекинути праксу доделе посла руководећи се искључиво ценом,
5. непрекидно и заувек унапређивати систем производње и пружања услуга,
6. увести савремене методе обуке на радном месту,
7. прихватити и увести институцију предводништва, тј. лидерства,
8. елиминисати страх тако да свако може радити ефикасно, односно дати свој максимум,
9. срушите баријере које раздвајају запослене,
10. скинути пароле, упозорења и планске циљеве,
11. елиминисати радне стандарде који прописују норме,
12. омогућити радницима да се поносе својим радом,
13. увести жесток програм образовања и обуке запослених,
14. предузети акцију да бисте спровели трансформацију.

Сходно предходно наведеном може се констатовати да људи и квалитет постају улазница за пословну сцену 21. века. Да би се постигли циљеви организације у процесу управљања догађајима, константно побољшање учинка, смањење или елиминисање дефеката и повећање задовољства потрошача потребна је преданост, посвећеност целе организације, тј. њених запослених. Стога је управљање људским ресурсима постало витална тачка управљања савременим организацијама у процесу управљања догађајима које теже свакодневном унапређењу и постизању завидних перформанси и резултата.

Демингова начела управо истичу да у унапређивању квалитета људски ресурси имају кључну улогу. Стављајући у фокус човека, као произвођача и корисника, систем квалитета се интегрише у процес менаџмента људских ресурса. На тој основи,

квалитет постаје значајан фактор екстерног окружења и интерног деловања у процесу управљања догађајима. Такође, квалитет све више постаје и парадигма конкурентности у процесу управљања догађајима. При томе, победиће оне организације које успеју развити иновативну културу, у којој ће запослени уживати у променама и бити носиоци таквих промена.

Менаџмент људских ресурса у друштву знања има централну улогу у процесу управљања менаџерским стресом и његовог смештања у оптималне оквире у процесу управљања догађајима. У том контексту, менаџмент људских ресурса има креативно и мотивишуће дејство у постизању конкурентске предности, што представља велико померање у односу на концепције у традиционалном индустријском друштву. Некада су запослени имали секундарну позицију, као ресурс који подржава процесе у организацији, а данас њихова позиција креатора тих пословних процеса постаје примарна, захваљујући знању и перформансама којима располажу.

Менаџмент људских ресурса је функција која обезбеђује интеграцију унутар организације у процесу управљања догађајима, и то:

- оперативну интеграцију кроз стандардизоване процедуре,
- интелектуалну интеграцију кроз изградњу заједничке базе знања,
- социјалну интеграцију кроз промоцију потребних перформанси организације,
- емоционалну интеграцију у смислу креирања организационог идентитета и осећаја припадности организацији.

Данас је менаџмент људских ресурса много више од евидентирања и вођења картотеке о запосленима, које је било карактеристично за традиционалну функцију. Афирмација менаџмента људских ресурса у организацији претпоставља да менаџери за људске ресурсе преузму значајну одговорност, не само за менаџмент људских ресурса, већ и за глобални успех организације (36/182).

Укључујући све запослене у процесе одлучивања и чинећи их одговорним за остварене резултате у процесу управљања догађајима, менаџмент људских ресурса формира одговарајући услове за креирање оптималног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, који мотивише не само менаџере догађаја, већ и све запослене – учеснике у процесу менаџмента догађаја да остваре максималне резултате и ефекте.

На тој основи, конституише се *специфичан менаџмент менаџерског стреса* у контексту менаџмента људских ресурса као интегралног подсистема менаџмента догађаја.

Менаџмент менаџерског стреса представља сврсисходно смештање менаџерског стреса у оптималне оквире, у којима он има креативну, развојну и мотивишућу улогу у процесу остваривања индивидуалних и организационих циљева у процесу управљања догађајима. Према стратегијском приступу, управљање менаџерским стресом је интегрални део менаџмента људских ресурса, односно стратегијског менаџмента догађаја.

Управљање менаџерским стресом у процесу управљања догађајима и његово усмеравање у оптималне оквире, у којима он има креативну улогу, односи се на све запослене – учеснике у процесу менаџмента догађаја и одвија се као стратегијски процес, који је повезан са стратегијом и пословним процесима у процесу управљања догађајима. У том контексту, менаџмент људских ресурса појачава индивидуалне и организационе перформансе, поспешујући синергетске ефекте на нивоу система.

Управљање менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима остварује се као континуални процес планирања, организовања, вођења и контроле, уз одговарајућу организацију и са повратном спрегом. С тим у вези, неопходно је формирање оптималних оквира у организацији у којој менаџерски стрес има мотивишућу и креативну улогу.

Аналоган процесу менаџмента људских ресурса, и процес менаџмента менаџерског стреса састоји се од две димензије: стратегијске и оперативне. Полазећи од стратегијског приступа, процес менаџмента менаџерског стреса се одвија у континуитету, где се преплићу стратегијске и оперативне активности и остварују индивидуални и организациони циљеви усмеравајући менаџерски стрес у оптималне оквире у процесу управљања догађајима.

Стратегијска димензија произилази из стратегијског менаџмента спортског догађаја. Визија, мисија, циљеви и стратегије управљања менаџерским стресом произилазе из визије, мисије, циљева и стратегија менаџмента људских ресурса у контексту менаџмента спортских догађаја. Оперативност управљања менаџерским стресом у процесу управљања догађајима огледа се кроз конкретне активности у

процесима управљања догађајима. Оне се односе на управљање менаџерским стресом у процесу управљања догађајима и обезбеђивање потребних знања и вештина, односно перформанси, које омогућавају менаџерима догађаја да формирају оптималне позитивне оквире у којима менаџерски стрес има мотивишућу и креативну улогу. Те активности су следеће:

- тумачење менаџерског стреса, његових извора, узрока, симптома и резултата,
- дизајнирање радног окружења и различитих аспеката организационе и радне праксе тако да ефекти менаџерског стреса буду сведени на оптималне оквире, у којима он има креативну и мотивишућу улогу у процесу остваривања индивидуалних и организационих циљева у процесу управљања догађајима,
- креирање услова у којима се веома брзо може управљати специфичним резултатима менаџерског стреса када они постану очигледни,
- препознавањем међусобног утицаја између живота на послу и живота ван посла и предузимање корака да се протумаче стресови и напрезања које овај међусобни утицај изазива.

Менаџмент менаџерског стреса као интегрални део менаџмента људских ресурса у процесу менаџмента догађаја садржи следеће функције:

Слика 3. Однос менаџмента догађаја, менаџмента људских ресурса и менаџмента стреса



8.1. Планирање у процесу управљања менаџерским стресом у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима

Савремена организација у процесу управљања спортским догађајима делује у турбулентним условима екстерних и интерних промена. Главни извор промена представља глобално окружење, иницирано тржишним, економским, технолошким, демографским, културним и другим факторима. Те факторе организација у процесу управљања спортским догађајима мора уважавати и са њима усклађивати своје понашање. Другу групу утицаја чине интерни фактори, односно пословна делатност, култура, организациона структура и организациони ресурси.

У таквим условима, одговарајући концепт планирања у процесу менаџмента менаџерског стреса мора бити ефикасан метод да менаџмент људских ресурса контролише ситуацију, односно да избегава опасности, смањује ризик и користи сопствене шансе и могућности у процесу управљања менаџерским стресом у процесу управљања догађајима и његовог смештања у оптималне оквире, у којима он испољава позитивна својства – већу мотивацију и креативност сваког запосленог и организације у датом процесу у целини. Добро планирање менаџерски стрес усмерава у позитивном правцу, што утиче на већу ефикасност и ефикасност како запослених, односно менаџера догађаја, тако и организације у процесу управљања догађајима. Резултати процеса планирања у процесу управљања спортским догађајима су оптималне планске пројекције, које представљају полазну основу за извођење акција и остварење индивидуалних и организационих циљева у том процесу. Планирање управљања менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима и његово смештање у оптималне оквире, у којима он има, између осталог, креативну улогу, подразумева континуелни процес и може функционисати само у контексту интегралног процеса планирања догађаја и планирања менаџмента људских ресурса. Управљање менаџерским стресом је интегрисано у менаџмент људских ресурса и менаџмент догађаја, те самим тим има своју визију, мисију, циљеве, стратегије и планове који проистичу из глобалне визије, мислије, циљева и стратегија менаџмента људских ресурса.

Визија у процесу менаџмента спортских догађаја представља слику жељене будућности. Она чини окосницу савременог менаџмента догађаја и пословног успеха организације. Она је, дакле, организацијска и персонална менаџерска снага, која усмерава на путу до остварења циљева. У менаџменту људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима, визија омогућује организовање и каналисање енергије чланова организације – учесника у процесу менаџмента догађаја у одређеном смеру. Док традиционална организација у процесу управљања спортским догађајима следи централизовану визију као чврсту конструкцију, прописану од стране генералног лидера, савремена организација у таквом процесу формира визију на холистичким основама. То значи да она почива на мекшој варијанти, са могућношћу померања и флексибилног прилагођавања променама у пословном окружењу. Поред глобалне визије, која обезбеђује опште оквире за оријентацију, савремена организација у процесу управљања спортским догађајима развија визионарство као филозофију и општи приступ. Такав приступ се шири по читавој структури, укључујући децентрализоване пословне јединице, функције, пројекте и послове, који визију сагледавају у свом домену, мотивисани сопственим циљевима и условима за њихово остварење.

Требало би да визија менаџмента менаџерског стреса буде мисао водиља организације, која ће усмерити деловање менаџера догађаја и деловање организације у процесу управљања спортским догађајима. Визија управљања менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима треба да придобије запослене за вредности у које се заиста верује унутар организације, вредности као што су знање, иновација и сарадња. Она треба да покрене организацију у процесу управљања спортским догађајима на промену себе саме, на промену свог окружења, а запослене на промену односа према својим способностима, као и према менаџерском стресу унутар организације у датом процесу.

Визија менаџмента менаџерског стреса је да допринесе конкурентској предности организације смештањем менаџерског стреса у процесу управљања догађајима у оптималне оквире, у којима он има креативну улогу, односно, да сваком запосленом створи такав амбијент унутар организације у процесу управљања спортским догађајима да он буде задовољан и срећан на свом радном месту.

Мисија је основни разлог за оснивање и постојање организације. Она одражава примарну улогу организације, сврху и разлог постојања. Даље, она представља скуп одређења менаџмента људских ресурса, која одражавају оријентацију засновану на расположивим потенцијалима и условима у пословном окружењу. Сходно томе, мисија менаџмента људских ресурса произилази из глобалне мисије организације и њене пословне филозофије, у контексту улоге људских ресурса у процесу остварења индивидуалних и организационих циљева. Са аспекта менаџмента људских ресурса мисија се може интерпретирати тако да слободан човек, са одговарајућим знањем, удружен са другим људима на равноправној основи, ефикасно обављајући сврсисходне активности, уз праведну надокнаду за уложене напоре и остварене резултате, доприноси оплемењивању не само своје личности и уже средине, већ истовремено активно утиче на окружење, у концентричним круговима. На тај начин поспешује се развој холистичких структура и остварење синергетских ефеката на нивоу система.

Мисија менаџмента менаџерског стреса се бави основном сврхом усмеравања менаџерског стреса у савременој организацији у процесу управљања спортским догађајима. Мисија менаџмента стреса је да кроз своје активности обезбеди побољшање резултата рада и да истовремено пружи запосленима могућност остваривања својих индивидуалних циљева и потреба у оптималној атмосфери у којој менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима има креативну и мотивишућу улогу.

Циљеви представљају планиране и очекиване резултате који се могу остварити у одређеном временском периоду, у контексту интерних снага и слабости, као и екстерних шанси и ризика. Полазећи од стратегијског приступа, циљеви менаџмента људских ресурса произилазе из циљева организације у процесу управљања спортским догађајима. Циљеви менаџмента људских ресурса могу да се односе на различите области и да се интерпретирају на различите начине, као што су:

- поспешивање развоја холистичких структура у организацијама,
- прихватање филозофије и концепције менаџмента људских ресурса као интегралног дела пословне филозофије и концепције организације,
- обезбеђење стручних, флексибилних, иновативних и привржених

људских ресурса свих профила,

- побољшање перформанси свих профила запослених,
- хомогенизација културе на уравнотеженој основи,
- побољшање и афирмација имиџа фирме,
- ефикасан систем комуницирања, мотивације, обуке и награђивања,
- развијање филозофије тимског рада,
- прихватање филозофије квалитета, у контексту менаџмента људских ресурса и динамичких промена,
- управљање менаџерским стресом,
- адекватно управљање стресним ситуацијама у процесу управљања догађајима,
- благовремено дијагнозирање стања менаџерског стреса у процесу управљања догађајима,
- откривање стварних узрока менаџерског стреса у процесу управљања догађајима,
- развијање програма и активности у процесу управљања догађајима, од којих су неки усмерени на индивидуални, тимски или организациони ниво,
- пружање подршке топ менаџмента, не само вербалне, него и практичне природе, везане за стручне кадрове и потребна средства у процесу управљања догађајима,
- дугорочна приврженост и опредељеност организације и менаџмента за програме управљања менаџерским стресом у процесу управљања догађајима,
- широко и континуирано укључивање запослених/учесника у процесу менаџмента догађаја током целог процеса менаџмента стреса, не само у његовој примени, него и у планирању, одржавању и праћењу ефеката,
- креирање стила рада у процесу управљања догађајима који је отпоран на негативни, а усмерен ка развоју позитивног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима,
- развијање стратегије за управљање менаџерским стресом у контексту

менаџмента људских ресурса приликом управљања догађајима,

- развијање ефективне стратегије за ефективно и ефикасно решавање проблема и доношење заједничких одлука у процесу управљања догађајима.

Циљеви управљања менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима треба да представљају планиране и очекиване резултате који се могу остварити у одређеном временском периоду, у контексту било интерних снага и слабости, било екстерних шанси и ризика.

Полазећи од стратегијског приступа, циљеви менаџмента менаџерског стреса произилазе из циљева менаџмента људских ресурса и циљева организације у процесу управљања догађајима. Примењујући стратегијски приступ, тржишно усмерене организације у том процесу формирају комплексну политику циљева менаџмента људских ресурса и менаџмента менаџерског стреса. На тој основи, организације у процесу управљања спортским догађајима остварују лидерску позицију у подручју свог деловања, имајући у виду висококвалитетне догађаје са стручном и приврженом радном снагом као пословним циљевима менаџмента догађаја.

Остварење ових циљева мора бити повезано са одговарајућим улагањем у људске ресурсе. Као полазна основа за стратегијско планирање у процесу управљања спортским догађајима и стандард контроле остварених резултата, циљеви менаџмента менаџерског стреса представљају сложена структуру, која поред главних циљева садржи и субциљеве, експлицитно или имплицитно у њих интегрисаних.

Стратегија је уравнотежена планска концепција за остварење циљева. Савремене организације примењују холистички модел у процесу формирања стратегије управљања менаџерским стресом у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Холистички модел у процесу формирања стратегије људских ресурса примењују, углавном, савремене организације, организације без хијерархијских структура, које су прихватиле холистичку филозофију, као своје основно опредељење у процесу управљања догађајима. У том контексту организација у процесу управљања догађајима развија менаџмент људских ресурса, који управља менаџерским стресом и функционише као интегрални елемент менаџмента догађаја. То је динамички концепт,

који превазилази све претходно, јер представља највеће достигнуће у савременом менаџменту догађаја.

Према холистичком приступу, стратегија менаџмента људских ресурса, па самим тим и стратегија за управљање менаџерским стресом у процесу управљања догађајима, постаје фокусно подручје глобалне стратегије организације у процесу управљања догађајима. Она се формира у континуелном процесу, у контексту промена у пословном окружењу, са задатком остварења полазно дефинисаних циљева у датом процесу. Иако се формира као уравнотежена концепција, стратегија менаџмента стреса није унапред строго програмирана, већ се развија у интеракцији унутрашњих снага и фактора глобалног окружења, следећи логику процеса управљања догађајима и управљања менаџерским стресом у процесу управљања догађајима.

Планови менаџмента стреса као дела менаџмента људских ресурса, у контексту планова менаџмента спортског догађаја, представљају оптималне пројекције за извођење акција у процесу управљања менаџерским стресом унутар процеса управљања догађајима и смештање стреса у оптималне оквире, где он испољава позитивне ефекте и води ка остваривању индивидуалних и организационих циљева у том процесу.

У зависности од намере и намене могу се дефинисати временски и пројектни планови у менаџменту стреса. Први се односе на одређени временски период, а други су карактеристични за пројекат као интегрални систем у процесу менаџмента стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу менаџмента спортских догађаја.

8.2. Организовање у процесу управљања менаџерским стресом у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима

Организовање у процесу управљања менаџерским стресом је континуелна активност, којом се формира одговарајућа структура. Она има за циљ да омогући ефикасно активирање ресурса у организацији у процесу управљања спортским догађајима и њеним пословним јединицама, функцијама, пројектима и пословима. Таквим се организовањем организација у процесу управљања менаџерским стресом прилагођава променама, како оним које су резултат интерних померања, тако и променама које делују из пословног окружења. Насупрот класичној, хијерархијској организацији, савремене организације у процесу управљања менаџерским стресом уводе децентрализоване организационе структуре у равни, које уносе висе предузимљивости, иновација и флексибилности у односу на тржиште и сопствену одговорност. У том контексту, децентрализоване организационе јединице могу да остваре висок ниво ефикасности, коришћењем компаративних предности које пружају ресурси и стратешка визија глобалног система.

Искуство успешних светских организација у процесу управљања менаџерским стресом приликом управљања спортским догађајима показује да децентрализовани системи, са високим степеном самосталности пословних јединица, имају, углавном, мултиформну организациону структуру. У том контексту, власничке функције су раздвојене од менаџмента. Мултиформна децентрализована структура обезбеђује услове за формирање аутономних пословних јединица, које имају сопствене или коалиционе пословне функције и врше пословне активности са високим степеном самосталности. На тај начин, менаџмент људских ресурса у процесу управљања догађајима може регулисати одређене активности од стратешког значаја.

Главна претпоставка за успешно организовање у процесу управљања менаџерским стресом у процесу управљања догађајима јесте усклађеност организационе структуре са организационом културом. Формално устројство на којем организација у том процесу почива треба да буде у складу са њеном културом, духом и филозофијом, односно неписаним правилима чији су креатори сви запослени, а која су изграђена током њеног постојања. Организовање процеса управљања менаџерским

стресом током управљања спортским догађајима и формирање оптималне организационе структуре на холистичким основама представља значајну иновацију у савременом менаџменту. У том контексту менаџмент људских ресурса има посебну одговорност, јер његова филозофија и инструментаријум прожимају све нивое организације у процесу управљања спортским догађајима.

Организовање у процесу управљања менаџерским стресом укључује аналитички процес идентификације послова и задатака, а затим њихову интеграцију и формирање сложених мрежних структура у којима се успостављају радни односи у процесу управљања спортским догађајима. У том контексту, конституишу се различити пословни ентитети (функције, организационе јединице, тимови и послови), који активирају ресурсе и остварују циљеве у динамичком пословном окружењу у сврху адекватног управљања менаџерским стресом и његовог смештања у оптималне оквире.

Са аспекта савремене холистичке организације у процесу управљања догађајима, приступ организовању приликом управљања менаџерским стресом није споран. Потребно је поћи од тржишта и глобалног окружења. Затим се разматрају интерни аспекти организације у процесу управљања догађајима, односно њена делатност, култура и структура, у контексту тржишних шанси и ризика, тј. организационих снага и слабости. На тој основи формира се структура као уравнотежена концепција која ће омогућити ефикасно активирање расположивих потенцијала, у процесу остварења како индивидуалних, тако и организационих циљева током управљања спортским догађајима. Организациона структура, заснована на холистичкој филозофији, резултат је консензуса чланова организације, који сnose одговорност за њено ефикасно функционисање у динамичким условима на глобалној основи. Дакле, то је савремена мрежна структура у равни, са високим степеном флексибилности. Она се континуелно мења и прилагођава екстерним променама и интерним потребама.

Организовање процеса управљања менаџерским стресом на холистичким основама представља битан фактор у савременом менаџменту догађаја, односно у менаџменту људских ресурса. Основна претпоставка за ефикасно функционисање менаџмента менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у

пословним процесима управљања спортским догађајима, је да њихова филозофија буде прихваћена од стране менаџмента у организацији, као и од стране свих запослених. Такође, треба схватити да ефективно и ефикасно функционисање овог процеса није циљ који се може остварити у кратком року, већ стратегијска мисија, која се остварује корак по корак, у процесу за који је потребан дужи временски период и значајан лични и организациони напор.

8.3. Вођење у процесу управљања менаџерским стресом у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спорским догађајима

Вођење представља сврсисходно циљно усмерено деловање у процесу менаџмента менаџерског стреса, а у контексту менаџмента људских ресурса, као дела менаџмента спортског догађаја. Основна претпоставка за успешно вођење јесте да људски ресурси располажу одговарајућим перформансама, као и да су створени оптимални услови за њихово деловање у контексту менаџмента људских ресурса.

Инструменти успешног вођења с једне стране, односно са гледишта укупног менаџмента људских ресурса, с друге стране, представљају комплексну структуру, која омогућава стратегијско и оперативно деловање у процесу управљања менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима. Они обухватају:

- *Екстерно и интерно двосмерно комуницирање* у менаџменту људских ресурса представља комплексну активност која је усмерена првенствено на интерне комуникације. Међутим, ова активност истовремено обухвата и значајне екстерне комуникације организације у процесу управљања менаџерским стресом са пословним окружењем. Да би запослени били у могућности да смештају менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима у позитивне оквире у којима он има креативну улогу, они морају бити активан фактор и морају бити мотивисани за пословне резултате. Адекватна комуникација у процесу управљања менаџерским стресом мора створити такав амбијент да запослени буду способни да схвате да су планови и стратегија људских ресурса изводљиви у интерном организацијском окружењу, постојећој

структури и организационој култури. То представља битне услове који треба да поспешују или спутавају приврженост људи, њихове напоре и перформансе, али и начин управљања менаџерским стресом и његовог смештања у оптималне оквире. У том контексту, комуницирање има функцију подршке која не може непосредно остваривати пословне циљеве, али принципи и технике које се користе могу имати значајну улогу у остверењу циљева и обезбеђењу повратних информација, потребних за ефикасно функционисање пословних процеса у процесу управљања спортским догађајима.

- *Равноправност и једнаке шансе* су веома важан инструмент у менаџменту стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима за организације које послују на глобалном тржишту и у којима се, самим тим, запошљавају људи различитих националних, расних, културних и других обележја. Када се говори о вези менаџерског стреса приликом управљања догађајима и инструмента менаџмента људских ресурса (равноправност и једнаке шансе), тада је неопходно споменути да је нужно створити амбијент у којем је сваком понаособ пружена прилика да своје потенцијале искористи, а перформансе побољша и угради их у успех реализације догађаја. Равноправност и једнаке шансе су неопходан принцип да би у организацији у процесу управљања спортским догађајима било могуће успоставити тимску структуру и тиме усмерити менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима у креативним правцима. Потребна је могућност да сви запослени, у складу са својим знањима и перформансама, али и потенцијалима за иновирање и учење, дају свој допринос остварењу циљева током управљања спортским догађајима, да учествују у процесима доношења одлука и остваре своје индивидуалне циљеве.
- *Селекција* распоређује праве људе на права места. То је процес одлучивања о томе ко ће доћи у организацију (ангажовање), ко треба да напредује (промоција), ко ће променити место (трансфер), ко ће ићи на

посебну обуку (усавршавање) и ко ће морати да иде из организације (отпуштање). Ради се о кретању људи према оцени њиховог доприноса организацији кроз перформансе.

- *Менаџмент перформанси* заузима централну позицију у процесу менаџмента људских ресурса, јер представља критичан фактор пословног успеха и остварења организационих циљева. Он обезбеђује услове под којима менаџери спортског догађаја са одговарајућим знањем и способностима могу остварити максималне ефекте у процесу управљања спортским догађајима. Јасан систем менаџмента перформанси је једна од кључних конкурентских стратегија тешких за имитирање, а која је у домену деловања менаџмента људских ресурса. Ипак, процес менаџмента перформанси у себи садржи одређени сукоб између организације и запослених који треба превазилазити, а који може генерисати негативан менаџерски стрес при управљању спортским догађајима. Полазно становиште у менаџменту перформанси је дефинисање организационе визије, мисије, циљева и стратегије, које даје менаџменту перформанси јак стратегијски и културни фокус у систему. Менаџмент перформанси је процес који има виталну улогу у осигурању стратегије људских ресурса, јер подржава сврсисходну усмереност у организацијама, обезбеђујући основу за оцену и побољшање индивидуалних и организационих перформанси. Менаџмент перформанси укључује постављање системе и метода који преносе циљеве стратегијског менаџмента на индивидуалне перформансе у оквиру менаџмента људских ресурса. Ако функција селекције доприноси стратегијском менаџменту, укључујући праве људе, онда се менаџмент перформанси односи на то да људи раде праву ствар. То укључује оцену појединца, као и планирање и утицај будућих перформанси на циљеве и развој. У таквом амбијенту холистичке организације менаџерски стрес у процесу управљања спортским догађајима бива смештен у оптималне оквире у којима има позитивну улогу. Менаџмент менаџерског стреса посвећује пажњу развоју

перформанси, јер само јасно дефинисање, процена и коначно награђивање перформанси (понашања и способности) организацији у процесу управљања спортским догађајима омогућава му да се постави изнад конкуренције.

- *Систем награђивања* мотивише чланове организације у процесу управљања спортским догађајима, односно менаџере догађаја и обезбеђује правичну награду за уложене напоре и остварене резултате. Представља значајно место у савременој организацији у процесу управљања спортским догађајима. Природа менаџмента награђивања се огледа у томе да стратегија награђивања сама по себи не може мотивисати запослене да посао извршавају боље. Успех система награђивања је повезан са укупно посматраном климом и културом, као и применом менаџмента људских ресурса у организацији током управљања догађајима у односу на очекивања сваке од укључених страна. Савремени систем награђивања почива на стратегијском приступу, што значи да га сматрамо динамичким елементом стратегијског процеса и ефикасним инструментом пословног система. Полазећи од тога, ефикасан систем награђивања има следеће карактеристике:
 - разумљив је за све запослене,
 - подржава организацијске циљеве и доприноси њиховом остварењу,
 - награђује уложене напоре и резултате запослених,
 - обезбеђује одговарајућу флексибилност у прилагођавању динамичким променама,
 - повезан је са осталим елементима менаџмента људских ресурса и пословног система.

Увођење савремених система награђивања, који доприносе стварању позитивног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, представља веома сложен процес. Њега могу имплементирати само организације које прихватају стратегијски менаџмент догађаја, стављајући нагласак на менаџмент људских ресурса

и масовну мотивацију. Систем награђивања у процесу управљања менаџерским стресом приликом управљања спортским догађајима мора бити довољно ефикасан, како би обезбедио награђивање квалитета перформанси, постигнутих резултата и понашања запослених.

- *Обука и развој људи* повећава ниво знања менаџера спортских догађаја и мења начин размишљања чланова организације, учесника у процесу менаџмента догађаја. Обука и развој запослених, као генератор новог знања, смешта се у шири стратегијски контекст менаџмента људских ресурса, односно менаџмента спортског догађаја. Одговор на изазове пословања, у савременим економским условима, организације у процесу управљања спортским догађајима проналазе у новом приступу обуци и развоју запослених као кључном инструменту, односно функцији менаџмента људских ресурса у процесу обезбеђивања, коришћења и размене знања унутар организације у процесу управљања спорским догађајима. Нови догађаји траже нове технологије, а нове технологије траже нова знања. Многа знања застаревају и пре него што се употребе, а то само повећава јаз између понуде и потражње. Императив је стварати ново знање, а превазилазити старо. У том контексту, пред организацијама у процесу управљања менаџерским стресом приликом управљања спортским догађајима и запосленима/учесницима процеса менаџмента догађаја отвара се нова перспектива у друштву знања. Улагање у запослене, у њихову креативност и знање, постаје стратегијска активност. За савремену организацију у процесу управљања спортским догађајима карактеристичан је амбијент у којем се континуално одвијају иновациони процеси. Да би организација опстала на тржишту догађаја и остварила пословни успех, потребно је мотивисати запослене да стално размишљају на нов начин о процесима, како у организацији, тако и у оквиру управљања спортским догађајима, као и да стално обнављају своје знање. Стога, менаџмент менаџерског стреса, као интегрални део менаџмента људских ресурса, обуци и развоју запослених, као кључном инструменту менаџмента људских

ресурса, посвећује посебну пажњу. Разлог је то што обука и развој запослених повећава ниво знања у организацији, али и мења начин на који запослени размишљају и учи их да воле промене и прихватају изазов, да стратегијски размишљају на послу, али и да се стратегијски понашају као појединци, прихватајући учење као начин живота, као нешто позитивно, чиме се стварају предуслови за креативно усмеравање менаџерског стреса.

- *Развој каријере* се, за разлику од схватања каријере у традиционалном смислу које процес развоја каријере представља као процес напредовања у хијерархијској структури, у холистичким организацијама дефинише тако да се смањује негативно дејство менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, правилним усмеравањем у позитивним правцима. Савремени менаџмент дефинише каријеру као процес учења и развоја појединца у својој професији, а савремене организације имају флексибилан однос према развоју каријере појединца. Оне веома обзриво разматрају питање каријере својих чланова у контексту динамичких промена у глобалном окружењу, организационих потреба и плуралистичких интереса.

Оптималном комбинацијом наведених функција, менаџмент људских ресурса остварује високе потенцијале за ефикасно деловање у пословним процесима. На тој основи менаџмент људских ресурса своју филозофију трансформише из теорије у праксу, а пословни ефекти показују колико се у томе успело.

Менаџмент људских ресурса располаже високим потенцијалом за ефикасно деловање у пословним процесима захваљујући могућности оптималне комбинације наведених функција. У процесу операционализације, инструменти менаџмента људских ресурса делују као циклус функција. Полазећи од принципа равноправности и једнаких шанси, менаџмент људских ресурса подржава двосмерно комуницирање, постављање правих људи на одговарајућа места, развој индивидуалних и организационих перформанси и награђивање према уложеним напорима и оствареним ефектима, чиме се елиминише негативан менаџерски стрес, а подстиче настанак менаџерског стреса са позитивним импликацијама.

Концепцијска основа инструмената менаџмента људских ресурса произилази из филозофије и концепције менаџмента људских ресурса, која опет произилази из контекста глобалног менаџмента. Комплексна структура инструмената менаџмента људских ресурса омогућава стратегијско и оперативно деловање у процесу остварења индивидуалних и организационих циљева.

Акциона усмереност је суштинска карактеристика менаџмента менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима. Основна претпоставка за успешно извођење акција јесте да људски ресурси располажу одговарајућим перформансама, да су мотивисани и да су створени оптимални услови за њихово деловање у контексту менаџмента људских ресурса. Извођење акција у оваквом процесу управљања менаџерским стресом усмерава се у различитим правцима:

- иницирање и организовање активности и програма за адекватно управљање менаџерским стресом у процесу управљања догађајима,
- преобликовање послова и радних места, уз примену мотивационог приступа,
- стално праћење потреба, интереса и аспирација свих запослених/учесника у процесу менаџмента догађаја,
- побољшање усклађености захтева посла и могућности (потенцијала) његовог извршиоца,
- побољшање програма образовања и индивидуалног развоја за схватање значаја адекватног управљања менаџерским стресом у процесу управљања догађајима,
- стварање организационих потенцијала за успешно управљање менаџерским стресом у процесу управљања догађајима и његовог смештања у оптималне оквире, у којима исти испољава позитивна својства – поспешује већу мотивисаност и креативност запослених,
- реализовање образовних и развојних програма усмерених на управљање менаџерским стресом у процесу управљања догађајима,
- активности у процесу управљања менаџерским стресом приликом управљања догађајима и његовог смештања у оптималне оквире, путем

организационе трансформације, односно, уколико је неопходно, кроз прамену организационе структуре, културе, стила менаџмента и сл.

Управљање менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима може бити тројако:

1. *лично,*
2. *тимско и*
3. *организационо.*

1. ЛИЧНО УПРАВЉАЊЕ МЕНАѢЕРСКИМ СТРЕСОМ

Нереални циљеви у каријери и животу, непознавање властитих могућности – односно снага и слабости, превелика амбиција, недостатак потребних вештина и знања, нејасни циљеви и недостатак приоритета, неспособност управљања властитим временом, стил живота и многи други – важни су стресори на које појединац може деловати. То значи да је улога појединца у отклањању тих узрока веома велика и да он мора подизати своје способности личног управљања стресом.

Лично управљање менаџерским стресом односи се на низ активности које треба предузимати сама особа (појединац) како би повећала своју отпорност на стрес и своју психичку и физичку спремност за рад у стресним условима. Лично управљање менаџерским стресом истиче кључну улогу појединца у смањивању и отклањању узрока и негативних последица менаџерског стреса.

Оно почива на три битна сазнања уопште о стресу:

1. Стрес је доказано ризичан фактор повезан са најштетнијим здравственим променама и последицама,
2. За време периода високог стреса већина људи води мање бриге о себи него за време периода ниског стреса,
3. Преко 50% ризика повезаног са главним узроцима озбиљних болести у које спада и стрес, везано је за избор животног стила.

Истраживање ризика повезаних са најчешћим главним болестима (срчаним) открива да је 20% ризика биолошко, 20% је везано за околину и 10% уз здравствене услуге. Преосталих се 50% ризика сврстава у категорију 'избор животног стила', односно под контролом је одређене особе.

Стручњаци кажу да постоји неколико начина за успешну борбу како са стресом

уопште, тако и са менаџерским стресом. Првенствено су то методе којима се смирују мисли и постиже позитивно ментално стање. Када је човек смирен, стрес га не може погодити у великој мери. За умирење тела и мисли најједноставније је радити оно што човека умирује и лагано весели – одмор, релаксација, медитација и спавање.

Након стресне ситуације прво што се треба учинити је дубоко дисати, и то дијафрагмом. Потребно је затим спровести методу релаксације, која опушта цели организам. Време потребно за извођење релаксације целог организма је око 10 минута, што је безначајно у односу на корист коју она има по организам. Требало би да сваки менаџер индивидуално овлада неком од метода релаксације.

За сталну борбу против менаџерског стреса потребно је увести неке промене у животу. Прва је рационално распоређивање времена – научити организовати дан, увести приоритете и притом се не оптеретити. Други, најчешћи, узроци менаџерског стреса јесу међуљудски односи, од односа на послу до приватних односа. Сви међуљудски односи имају своје законитости и технике којима се ти односи успостављају. Знати створити добре међуљудске односе једна је од тајни успешног живота.

Навешћемо и неколико савета којих би требало сваки појединац да се придржава како би његова борба са менаџерским стресом била што успешнија:

- редовно радити физичке активности,
- поделити са другима сопствени стрес,
- постати свестан својих 'стрес лимита',
- научити релаксирајуће технике,
- мислити позитивно,
- бити задовољан својим послом,
- избацити или ограничити пушење, алкохол и смањити лекове на најмању могућу меру,
- оставити време за забаву,
- помирити се са тим да се не може увек бити у праву,
- тачно знати своје обавезе и задатке,
- смејати се,
- неговати пријатељства,

- редуковати буку у сопственој околини,
- не радити више ствари истовремено,
- слободно време трошити креативно,
- редуковати очекивања која имамо према другим људима,
- не преузимати на себе стрес других људи,
- знати рећи *не*,
- усвојити здраве навике – редовно спавати, јести здраву храну.

Изграђивање личне способности управљања менаџерским стресом у процесу управљања догађајима, као и подизање опште физичке и психичке енергије, радних способности и вештина стални је задатак и трајни процес, јер се услови стално мењају. Што је особа спремнија, лакше прихвата промене и мање је подложна негативним условима стреса.

Лично управљање менаџерским стресом подразумева низ активности које треба да предузме сама особа/учесник у процесу менаџмента догађаја. Те активности се базирају на смештању менаџерског стреса у оптималне оквире, у којима исти показује позитивна својства, у контексту менаџмента догађаја. Ово усмеравање врши сваки појединац, у оном спектру који је, с аспекта његових потенцијала, максимално могућ.

Лично управљање менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима истиче кључну улогу сваког менаџера догађаја у смањивању и отклањању узрока и последица негативног менаџерског стреса током управљања догађајима, односно настанку и развијању позитивног, тј. креативног и мотивишућег менаџерског стреса.

Оно што појединац у организацији може учинити за себе у процесу управљања стресом јесте да стално подиже и развија додатне способности, шири знања и вештине и, уопштено, стално се стручно усавршава.

С тим у вези, једна од практичних и корисних стратегија за борбу против менаџерског стреса на личном нивоу је и *ефикасно управљање временом*. Неспособност да се управља временом на адекватан начин води претераној везаности за посао, слабијем планирању и придржавању плановима. Најпрецизније гледано, не управљамо временом као таквим (време не припада нама), већ ми заправо управљамо

собом како бисмо били што је могуће ефикаснији – тј. како бисмо учинили што више за што мање времена.

Индикатори слабог управљања временом, између осталих, могу бити:

- константна јурњава и журба (нпр. између две активности или састанака),
- учестало кашњење,
- ниска продуктивност и ефикасност,
- фрустрираност,
- нестрпљење и импулсивност,
- тешкоће у постављању и остваривању циљева,
- одлагање – константно остављање по страни и незапочињање оних активности за које реалистична процена налаже да би било најбоље да буду урађене управо сада.

Узроци лошег управљања временом су разни. Они могу лежати у неким карактеристикама саме особе (нпр. перфекционизам и неасертивност), а разлог им може бити и недостатак самих вештина управљања временом. Суштину управљања временом можемо дефинисати као постојање свести и знања о томе које су наше вредности и циљеви у животу, с једне стране, и то како да оптимално користимо време како би се ти циљеви и остварили, с друге стране.

Технике које се препоручују за ефикасно управљање временом (енг. *time management*) су:

1. *Јасно поставити своје циљеве и вредности у животу.* Вредности представљају оно што нам је у животу важно, унутрашње силе које детерминишу наше искуство и понашање (*Шта је то што ме 'изнутра' покреће у животу?*). Циљеви су исходи које желимо да остваримо у одређеном временском периоду (*Где желим да стигнем за пола године?*).
2. *Вршити мониторинг како проводимо време.* Често нисмо свесни како проводимо време и колико нам времена одлази на одређене активности.
3. *Одредити приоритетне активности.* Активности се могу поделити по два критеријума: својој хитности и својој важности. На тај начин добијамо 4 групе активности:
 - хитне и важне,

- које нису хитне, али су важне,
- хитне, али неважне,
- које нису хитне и неважне су.

Одређивање приоритета активности обично се завршава прављењем 'то до' листе тј. листе планираних активности. Она фокусира пажњу и штеди енергију. Према одређеним приоритетима, најпре се обављају хитне и важне активности, док се време унапред планира и структурише за важне активности, које тренутно нису хитне. Неважним је битно научити одупрети се.

4. *Усавршити интерперсоналне вештине и постати асертивнији.* Некада сами себе оптеретимо жељом да изађемо у сусрет свима. У таквим случајевима, други науче да ћемо њихове молбе и захтеве тешко одбити и користе нашу 'добру и племениту' природу. Ако нам се то дешава, веома важан корак у поновном успостављању контроле над сопственим временом јесте учење да одбијемо захтеве других. Такво одбијање је деликатан чин и потребно га је извршити на љубазан начин, али чврсто и непопустљиво. Такво понашање се назива асертивност. Асертивно понашање, укратко, подразумева излагање у сусрет својим потребама и борбу за своја права, без агресивности и кршења потреба и права других људи.
5. *Ефикасно управљање временом подразумева ефикасно управљање емоцијама.* Ми често знамо постављати циљеве и знамо одредити шта нам је у животу важно. Знамо где и како губимо време, а свесни смо и где нам 'цури' време. Ипак, и даље се тако понашамо. То се често дешава због тога што нас у ефикасној примени претходних техника спречавају емоционални проблеми и блокаде.

С друге стране, доктор Хари Олдер предлаже неколико вежби које могу помоћи да преокренемо стрес уопште, а с тим у вези, и менаџерски стрес, у своју корист.

1. *Бележите податке о стресу*
 - Забележите врсте послова и ситуација које су вам доносиле стрес у прошлости.
 - Покушајте да задатке који су њима слични разбијете у делове које

мислите да можете обрадити.

- Запишите обавезе које морате да испуните, а сматрате их досадним, па немате мотивације да их урадите. Додајте мало изазова – дајте себи краћи рок или поставите свој нови рекорд, нађите нов начин обављања посла, додајте неке нове детаље – да бисте се стимулисали са мало здравог притиска.
- Запишите своја достигнућа у вези са стресом, честитајте себи, а затим себе наградите.

2. *Промените становиште* – начин на који доживљавате неку ситуацију одредиће колико ћете бити изложени стресу. Мењањем значења нечему ви ћете променити и утицај тог значења на вас. Контролу можете почети да стичете већ увођењем још неколико могућности за тумачење. Навешћемо неколико савета како да промените своје гледиште:

- Гледајте на стресно понашање као на туђи проблема – не дајте да вас узме под своје,
- Немојте бити намћор,
- Ментално промените временску скалу – замислите како ћете се осећати за годину дана поводом неке стресне ситуације,
- Преформулишите ситуацију тако што ћете променити њено значење или тако што ћете је ставити у други контекст,
- Замислите најгори сценарио и мислите о могућностима да вам се то заиста деси – одлучите шта бисте могли да урадите,
- Прихватите ментално оно најгоре – то ће вам чувати страх,
- Замислите оптимистичан крај.

3. *Гледајте ствари у перспективи*

- Напишите које су вам ствари заиста важне и сагледајте садашњу ситуацију у перспективи,
- Одлучите шта је то што ћете дозволити да утиче на вас, а шта није вредно ваше пажње.

4. *Гледајте смешну страну ствари*

- Почните да тражите хумор у стресним ситуацијама – хумор је веома

моћно средство преформулисања, а уједно и вештина десне стране мозга коју би требало да његујете,

- Забављајте се као кад сте били дете. Истраживања показују да се деца предшколског узраста смеју у просеку 450 пута дневно, а одрасле особе само 15 пута. Много боље учимо и много више постижемо ако уживамо у ономе што радимо. Уживање је стање свести које можемо изазвати ако хоћемо, без обзира на спољне околности.

5. *Превазиђите бриге акцијом*

- Одлучите шта желите,
- Учините свој циљ позитивним,
- Учините нешто,
- Пратите шта се дешава,
- Будите флексибилни да бисте могли мењати оно што радите.

6. *Немојте себе потцењивати – имајте самопоуздања*

Ваша представа о себи је најважнији фактор вашег понашања и ваших достигнућа. Да бисте побољшали своју представу о себи, обратите пажњу на следеће:

- Пазите шта причате о себи – врло често себе критикујемо несвесни тога да смо себи наудили, јер наша подсвест прима наше речи као стварне и тако се оно што причамо лоше о себи претвара у лоше пророчанство,
- Реците себи позитивне ствари, које ћа вам улили самопоуздање,
- Честитајте себи постигнут успех и наградите себе,
- Кад нешто забрљате, потражите позитивне аспекте ситуације,
- Интерпретирајте ствари које радите позитивно – ако радите нешто добро, онда немојте рећи да је то случајно.

7. *Успорите, научите да се опустите*

- Концентришите се на резултате, а не на активност,
- Бавите се активностима и хобијима који промовишу спорији ритам, дозвољавају време за размишљање и снове, као и креативност,
- Учите дисање, држање, технике релаксације.

8. *Будите своји*

Велики део стреса долази отуда што не можемо увек рећи шта мислимо.

Угушена енергија блокира креативност и извођење делатности, а има тенденцију да гради још стреснију ситуацију. Иако на површини изгледа као да се пријатељство базира на кооперативности и споразуму, испада да се у ствари оно дугорочно гради на међусобној искрености и поверењу. Свака особа је јединствено биће и увек ће бити боља таква каква је него да покуша да буде неко други (иако би то можда желела).

9. Знати како и када да избегнете стресну ситуацију

Увек имате избор када сте суочени са стресом. Постоје четири опције:

- Суочите се – устаните и борите се ако треба.
- Побегните или се предајте стресу. Рећи *да* када мислите *не*, појавни је облик ове опције. У стварности ово значи да остварујете веома мало, притисак надлази и кад-тад се морате са њим суочити.
- Учините најбоље што можете да промените ситуацију – почевши од себе и од тога како је доживљавате. Ово значи рећи *не*.
- Притисак можете избећи. Ово не значи побећи него предвидети конфликтну ситуацију која ће се десити и побринути се да нисте у њој када наиђе. Размишљајте унапред. Дајте себи довољно времена да осмислите ствари. Учите из искуства, нарочито када су у питању индивидуе. Никада се немојте скривати без разлога.

10. Верујте у себе

Док будете градили искуство и самопоуздање, употребљаваћете ову опцију све више и више. Неколико савета о томе:

- Немојте преузимати туђе одговорности уколико не одговарају вашим дугорочним циљевима.
- Немојте рећи *да* када желите рећи *не*. Често нас затрпају стресне ситуације јер не умемо да кажемо *не*, нити да контролишемо ситуацију пре него што она почне да контролише нас.
- Немојте се превише трудити да угађате.
- Будите сигурни у своје самопоуздање, упознајте своја права и обавезе и почните да говорите шта желите.

Управљање стресом у организацији у процесу управљања спортским догађајима од менаџера догађаја захтева и следеће:

- идентификацију стресора у организацији у процесу управљања догађајима,
- креирање стила рада који је отпоран на стрес,
- учење стратегија за управљање стресом у процесу управљања догађајима,
- савладавање одређених техника за релаксацију,
- избегавање нереалних рокова,
- одабир одмереног радног темпа,
- одређивање властитог најпродуктивнијег радног раздобља унутар криве своје психолошке радне способности и за њега планирати најкомплексније и најсложеније послове, а у преосталом делу радног времена обављати мање захтевна задужења и задатке,
- планирање радног дана унапред тако да се зна шта ће се догађати да би се особа могла психички припремити на те изазове,
- развити ефективне стратегије за решавање проблема и доношење одлука.

Циљ управљања менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима јесте његово искоришћавање у правцу подизања сопствене (личне) мотивације и креативности, али не уз мимоилажење са организацијском визијом, мисијом и циљевима, већ у правцу, како појединачне, тако и организационе веће ефективности и ефикасности.

2. ТИМСКО УПРАВЉАЊЕ МЕНАѢРСКИМ СТРЕСОМ

Тимско управљање менаџерским стресом приликом управљања спортским догађајима односи се на низ активности које се предузимају од стране групе или тима запослених, а који припадају истој организационој целини или делу (сектору, служби, одељењу, одсеку). Они заједно раде на управљању менаџерским стресом током управљања спортским догађајима и смештају га у оптималне оквири у којима он показује позитивна својства, односно бива креативан и подстицајан, како за тим (групу), тако и за организацију у процесу управљања догађајима у целини. Циљ управљања менаџерским стресом у оквиру групе (тима) у холистичком систему јесте подизање ефективности и ефикасности саме групе, односно целокупне организације у

процесу управљања спортским догађајима.

3. ОРГАНИЗАЦИОНО УПРАВЉАЊЕ МЕНАѢЕРСКИМ СТРЕСОМ

Оштра конкуренција, смањивање и реструктуирање савремених организација, сталне промене у технологији, потребним знањима, вештинама и условима рада, претња укидања радних места и отпуштање, неизвесност као и друге карактеристике савремених процеса пословања, појачавају стресни потенцијал и никога не штеде. Разлози велике пажње коју саврмени менаѢмент придаје менаѢерском стресу у организацијама у процесу управљања догађајима су:

- *Социјална одговорност и хумани разлози* – смањењем организационих извора менаѢерског стреса, програмима тренинга и помоћи запосленима у савладавању менаѢерског стреса у процесу управљања догађајима доприносе здрављу, квалитету живота и дуговечности својих запослених, али и организационом успеху.
- *Неискоришћеност прилике и могућности* – последице менаѢерског стреса битан су разлог менаѢерског интереса и бављења менаѢерским стресом. Запослени под менаѢерским стресом не могу бити креативни, успешно сарађивати и комуницирати, нити бити тимски организовани, што је данас темељна претпоставка опште организацијске успешности и развоја.
- *Очување виталности и снаге менаѢмента* – особе које се пењу у организационој хијерархији ментално или физички ослабе, морају се препензионисати или чак умру пре него што су дали своје највеће доприносе, што је расипање људских потенцијала. Лична трагедија и разочарење су евидентни, али су значајни и организациони губици у знањима, вештинама и искуству тих људи.
- *Смањивање индивидуалне и организационе флексибилности* – која повећава отпор променама, што све укупно смањује конкурентску способност организације у процесу управљања догађајима.

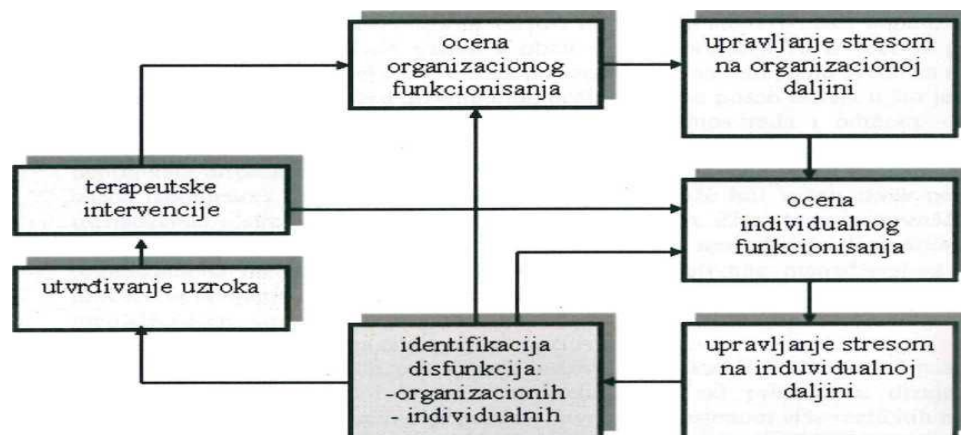
Може се слободно рећи да је менаѢерски стрес један од доминантних проблема са којима се данас суочавају организације и менаѢмент у процесу управљања догађајима, па важно питање постаје управљање њиме.

Управљање менаџерским стресом означава низ активности које предузима менаџмент у сврху смањења његових узрока у организацији и оспособљавања запослених за успешно суочавање с неизбежним менаџерским стресом и његовим савладавањем, како би се на минимум сведе негативне последице за појединца и организацију. Успешно управљање менаџерским стресом захтева организоване и координиране напоре и активности целе организације, тимова унутар организације, али и самих појединаца, односно запослених у организацији.

Многе успешне организације у процесу управљања различитим догађајима, па и спортским, улажу велике количине новца у програме управљања менаџерским стресом из два разлога: први је тај што је организација знатним делом одговорна за стварање менаџерског стреса, па треба помоћи да се он савлада, а други је тај да су запослени који доживљавају мање менаџерског стреса много успешнији. Овоме се може додати још један важан разлог, а то је: оријентисаност савремених организација у процесу управљања догађајима на квалитетније и иновативније управљање људским ресурсима, и уопште на људе. Из тога настаје потреба за отклањањем свега оног што умањује њихов развој, успешност и идентификацију са организацијом, односно настаје потреба за успостављање адекватних програма и метода управљања стресом.

Веома битан задатак и претпоставка за успешно управљање менаџерским стресом у организацији приликом управљања спортским догађајима и предузимање одговарајућих активности за његово смањивање, односно отклањање негативних последица је правилна дијагноза организационог менаџерског стреса. То је сложен поступак који захтева укључивање стручњака различитих профила из подручја менаџмента, психологије, медицине и других области, а једнако тако захтева и употребу различитих метода као што су интервјуи, упитници, различите методе опсервације и анализе. На следећој слици може се видети тај процес:

Слика 4. Смањивање/отклањање негативних последица менаџерског стреса



Коментар: Полазиште анализе је идентификација организационих и индивидуалних дисфункција које често не морају бити видљиве и лаке за дијагнозу. То, међутим, не значи да је даља анализа непотребна, него да је потребно ангажовањем одговарајућих стручњака и метода утврдити прикривене или тешко уочљиве узроке менаџерског стреса. Важан сегмент је откривање стварних узрока, јер је то претпоставка њиховог отклањања. Ваља оценити и стање функционисања како и организације, тако и појединаца.

Организационо управљање менаџерским стресом у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима омогућава постизање успеха и остваривање пословних резултата на вишем нивоу. Синергетски ефекат колективно усмераваног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима представља основ, како за повећање психофизичких перформанси сваког појединца, тако и за потпуни успех организације у процесу управљања догађајима. Помоћ и подршка менаџера догађаја у процесу управљања менаџерским стресом појединца присутна је у динамичним и флексибилним системима.

Програми обучавања менаџера спортских догађаја, односно запослених/учесника у процесу менаџмента догађаја за управљање менаџерским стресом у савременим, флексибилним, отвореним организацијама обухватају различите садржаје за смештање менаџерског стреса приликом управљања догађајима у оптималне оквире. Организују се и програми тренинга, који обучавају менаџере догађаја, односно запослене/учеснике у процесу менаџмента догађаја за успешнију идентификацију симптома менаџерског стреса и властите реакције на менаџерски стрес, а у циљу подизања како личних, тако и организационих перформанси на виши ниво.

Многи програми тренинга за управљање временом, остваривање успешније комуникације, решавање насталих проблема и слично, такође усмеравају менаџерски стрес у процесу управљања догађајима у позитивном правцу, односно ка већој креативности и мотивацији менаџера догађаја. Такође, организационе методе управљања менаџерским стресом током управљања догађајима представљају и битне промене у организационим условима и процесима:

Дизајн посла и радног окружења односи се на то како су активности организоване на радном месту. Дизајн посла узима у обзир све факторе који су у вези са послом и организује садржај посла тако да се ризик по запосленог на том послу сведе на најмању могућу меру. Одлике добро дизајнираног посла су да се посао одвија у што је могуће здравијим положајима тела, да омогућава оптималан однос рада и одмора, да посао захтева одређени степен менталних активности (тј. да није 'затупљујући'), да минимизира непотребан утрошак енергије и снаге запосленог, као и да даје шансу запосленом да се осећа испуњено и смислено. Дизајн радног места може бити важан извор негативног менаџерског стреса током управљања догађајима. Због тога је *преобликовање радних места и побољшање радних услова* важна организациона метода борбе против потенцијално негативног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, а предуслов стварању услова за адекватно управљање менаџерским стресом у том процесу и његовог смештања у оптималне оквире, у којима он испољава позитивна својства.

Нужна је промена и опште побољшање услова рада, као и отклањање опасности од професионалних обољења и несрећа на раду. Неки од приступа у дизајну посла подразумевају нпр. *обогаћивање посла* – давање запосленом више различитих активности са циљем да се посао учини интересантнијим и запослени задовољнијим.

Термин дизајн радног места или радног окружења фокусира се на само радно место, машине, апарате и бави се њиховим оптималним усклађивањем са карактеристикама запослених. Неке од активности у дизајну радног места су следеће:

- набављати опрему која је 'по мери' запослених,
- држати опрему у исправном стању,
- обучавати запослене у руковању апаратима,
- обезбедити што је могуће боље физичке услове рада.

Постављање јасних очекивања и стандарда радне успешности у процесу управљања спортским догађајима, праћење радне успешности и осигурање сталне повратне информације о томе како се ради, кључни су фактори у спречавању негативног менаџерског стреса у датом процесу, а у правцу стварања услова за настанак и развој менаџерског стреса са позитивним ефектима. Непостојање повратних информација код менаџера догађаја може створити осећај стручне

неуспешности, што аутоматски ствара предуслове за настанак негативног менаџерског стреса у овом процесу.

Дефинисање улога и јасно дефинисање овлашћења и одговорности у процесу управљања спортским догађајима за свако радно место и функцију битно је како не би долазило до преоптерећења у раду, дуплирања послова и неизвршавања задатака. Отклањање неконзистентности и противречности у захтевима, такође, значи отклањање потенцијалних извора негативног менаџерског стреса, а стварање услова за усмеравање менаџерског стреса у процесу смештање догађајима у оптималне оквире.

Активности у дефинисању улога могу укључивати:

- отклонити неконзистентности унутар улоге,
- детаљно описати све задатке, као и критеријуме успешности,
- обезбедити да запосленима буде јасно која је њихова улога у организацији, односно како њихов посао доприноси генералним циљевима организације у процесу управљања догађајима.

Повећавање самосталности сваког запосленог у процесу управљања спортским догађајима подразумева да се сваком запосленом омогући виши степен контроле над радним задатком који извршава, јер недовољна самосталност може допринети рађању негативног менаџерског стреса приликом управљања догађајима код појединца. Самосталност, па макар и делимична, отклања негативни и ствара простор за већу мотивисаност и позитивни менаџерски стрес у таквом процесу, односно за ефективније и ефикасније функционисање менаџера догађаја и процеса менаџмента догађаја у целини.

Увођење ротације радних задатака у процесу управљања спортским догађајима треба бити такво да једна особа не мора увек обављати исту врсту послова, већ да може добити прилику да ради и нешто друго. Рутина убија вољу и доводи до стварања негативног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, што је карактеристично за традиционалне организације у оваквом процесу. У холистичким организацијама у процесу управљања догађајима, где постоји периодична ротација радних места, ствара се простор за настанак и развој позитивног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, што води ка проширивању појединачних знања и вештина менаџера догађаја, али и до успешнијег функционисања целе организације.

Стил менаџмента у процесу управљања спортским догађајима и промене у њему, такође, редукују негативни менаџерски стрес у том процесу. Партиципативни, демократски стил, са децентрализацијом одлучивања, опуномоћивањем и аутономијом, самоконтролом, уважавањем и сарадњом са менаџерима, односно запосленима позитивно је стресан, за разлику од аутократског стила, који код менаџера догађаја, односно запослених, рађа негативан менаџерски стрес у процесу управљања догађајима. Демократски стил вођења ствара позитиван менаџерски стрес и унапређује функционисање, како сваког појединачног менаџера догађаја, тако и организације у целини у процесу управљања догађајима.

Већа партиципација у процесу управљања спортским догађајима у одлучивању несумњиво има позитивне ефекте на елиминисање потенцијално негативног менаџерског стреса у том процесу и његових деструктивних личних и организационих консеквенци. Учешће у одлучивању (партиципација) менаџера догађаја, односно запослених, па макар и делимично, ствара позитивни менаџерски стрес код појединаца, али и унутар организације као целине у процесу управљања догађајима.

Тимски рад и комуникације у оквиру организације у процесу управљања догађајима одвијају се у радним групама и тимовима. Стога је неопходно учинити све да тимови буду функционални. То се, између осталог, може постићи следећим мерама:

1. Утврдити процедуре за брзо и лако решавање конфликта и сукоба међу запосленима,
2. Развити стратегије и процедуре за санкционисање неадекватног понашања,
3. Обезбедити кохезивност и јасну смислену структуру тимова,
4. Охрабривати запослене да разговарају са својим надређенима у вези са било каквим понашањем, које им уноси немир и бригу.

Промене у организационој клими и култури у процесу управљања спортским догађајима, успостављање поверења, тимског рада, сарадње и јачање социјалне подршке (што је одлика холистичких система), доводе до настанка конструктивног менаџерског стреса у датом и позитивних радних, али и психосоцијалних импликација код сваког појединца унутар таквог система. Темељне вредности у таквој средини пружају јасна очекивања, стандарде понашања и успешности, док квалитетан

тим, добра међусобна сарадња, међусобно поверење и уважавање осигуравају одговарајућу социјалну подршку. Она помаже појединцима да се успешно и без фрустрација носе и са најтежим проблемима у процесу управљања догађајима.

Значај ефективне комуникације – да ли ће комуникација у процесу управљања догађајима бити ефикасна или не – зависи од тога колико успешно стране у комуникацији могу решити четири аспекта процеса комуникације: разлике у перцепцији, емоције, несагласност између вербалних и невербалних комуникација и предходно поверење/неповерење између страна.

Различите перцепције су једна од најчешћих сметњи у комуникацијама. Људи са различитим знањем и искуством често опажају исту појаву из различитих перспектива. Језичке разлике су често тесно повезане с разликама у индивидуалним перцепцијама. Да би се порука прописно саопштила, речи које се користе морају имати исто значење и за пошиљаоца и за примаоца. Разлике у перцепцији могу, између осталог, настати због разлике у половима. У последњој деценији прошлог века истраживања су показала да жене и мушкарци користе различите стилове говора и теже да играју различите улоге када разговарају једни с другима. Да би се превазишао проблем различите перцепције и језика, порука мора бити тако објашњена да је прималац с различитим погледима и искуствима може разумети. Кад год је то могуће, потребно је да сазнамо нешто о онима са којима ћемо комуницирати. Емпатичност – могућност да се ситуација сагледа са становишта друге особе – и одлагање реакције све док се одговарајућа информација не протумачи, могу умањити двосмисленост. Када је тема нејасна, критично је постављати питања. Да би се превазишле разлике у језику, посебно је корисно да се од примаоца затражи да потврди или понови главне тачке поруке. Ако сви чланови организације у процесу управљања догађајима треба да се упознају с новом терминологијом, организује се курс на ком ће се са њим упознати. Такође, потребно је бити свестан различитих алтернативних начина обликовања поруке.

Дакле, користећи се говором у свакодневој и радној комуникацији, морамо бити у сваком тренутку свесни следећих ствари:

- исте речи имају различито значење за различите људе,
- речи, као и сви други симболи, имају своја одређена, договорена

значења, денотацију, али и своја друга значења, конотацију,

- исте речи имају различито значење у различитим временима,
- исте речи имају различита значења у различитом контексту.

Емоције – љутња, љубав, одбрамбени став, мржња, љубомора, страх, збуњеност – утичу на наше разумевање туђих порука и на то како на друге утичемо нашим порукама. Најбољи начин да савладамо емоције јесте да их прихватимо као део процеса комуникације и да покушамо да их протумачимо. Ако се запослени понашају агресивно или мрзовољно, менаџери догађаја треба да их наведу на разговор о њиховим проблемима и да пажљиво слушају оно што они говоре. Тек кад схвате реакције запослених, менаџери догађаја моћи ће променом свог понашања побољшати атмосферу. Пре кризе менаџери догађаја могу се потрудити да предвиде емотивне реакције запослених и да се за то припреме, док се запослени морају суптилније односити према критици и схватити је као вредну информацију о томе како да успешније раде, а не као напад на личност. Менаџери догађаја треба да размисле и о сопственом расположењу и како оно утиче на друге.

Емоционална интелигенција треба да заузме важно место у једној проактивно оријентисаној и успешној радној организацији у процесу управљања догађајима. Лакше је и ефикасније радити уколико су запослени у стању да се прилагоде осећањима сарадника и уколико су упућени у основне емоционалне вештине, него уколико нису у стању да се одупру негативним емоцијама (нпр. бесу) и немају осећаја за емоције људи са којима сарађују, што увелико отежава добру комуникацију.

Несагласност између вербалних и невербалних комуникација – често мислимо да су говорни и писани језик основно средство комуникације. Међутим, поруке које шаљемо и примамо под јаким су утицајем невербалних фактора, као што су телесни покрети, одело, растојање од особе с којом разговарамо, наш став, гестови, израз лица, покрети очију и телесни додир. Чак и када је реч о једноставној поруци као што је *Добро јутро*, невербалном комуникацијом можемо пренети различите намере. На пример, менаџер догађаја који је заузет и не жели да га ометају може на поздрав запосленог да одговори, а да не подигне главу. Покрети тела, такође, преносе поруке.

Да би се елиминисала недоследност у комуникацији, најбоље је бити свестан ње. У анализи вербалне и невербалне комуникације, када приметимо недоследност

спољашњег израза, рецимо, када је вербална порука различита или чак супротна невербалној, можемо закључити да се личност споља понаша недоследно, што проистиче из унутрашњих конфликта (54/14). Говор тела никада није једнозначан. Потребно је посматрати низ сигнала које тело емитује. Некада су ови симболи комплементарни, надопуњују се са вербалном комуникацијом, док су некада и контрадикторни, те се искључују. Овде се могу јавити две врсте грешака: да приметимо само један облик комуникације, било вербални или пак њен невербални део, или да приметимо оба облика, али по сопственом нахођењу тумачимо само један део који нама више одговара. Тек велико искуство омогућава исправно интерпретирање ових сигнала језика тела.

Занимљив је податак да се током пет минута размени око 300 невербалних знакова. Слање лажних порука се, такође, не сме дозволити. Гестови, одело, држање, израз лица и друге невербалне комуникације, морају бити синхронизовани с вербалном поруком. Корисно је анализирати невербалну комуникацију других људи, па је применити је на себе и у опхођењу са другима. Не треба заборавити да је језик тела понекад ефектнији од речи.

Неповерење – да ли ће прималац поруке у њу веровати или не у великој мери зависи од кредибилитета који пошљалац ужива код примаоца. На кредибилитет пошљалаца утичу околности из контекста у којем он шаље поруку. Кредибилитет је резултат дугог процеса током којег се други могу уверити у поштење, расуђивање и добре намере неке особе. Дobar однос са људима са којима се комуницира може се развити само доследним понашањем. Овде се може уочити утицај предходног искуства на тренутни процес комуникације. Ако један од запослених неколико пута осети мржњу или ако менаџер догађаја није испунио дато обећање, комуникација између њих ће бити вероватно неефикасна, а у неким случајевима може имати супротно дејство. Убедљивост комуницирања се темељи на чињеницама, истинитости, јасности и документованом тврђењу. Важно је да менаџер догађаја у свом ставу покаже дубоку веру и чврсто уверење у снагу информација које изговори и тада ће деловати убедљиво.

Комуникација је често врло ломљива. На нивоу појединца, јавља се читав низ проблема – од неспоразума до предубеђења, од претеране речитости до нелогичног

размишљања. Унутар организације у процесу управљања догађајима, ови проблеми се умножавају због разних чинилаца. Најочигленији фактор представља сам број људи који у томе учествује. Што је организација у процесу управљања догађајима већа, то мора проћи кроз већи број нивоа комуникација. Што је више нивоа, већа је вероватноћа да дође до омашке или погрешног тумачења. Фактор који може ометати ефикасну комуникацију у организацији у процесу управљања догађајима јесте ранг у ланцу командовања. Постоји природна тенденција код запослених да не буду претерано искрени са људима вишег ранга и да им говоре оно што претпостављају да би надређени желели да чују. Лоше вести имају „велику тежину” и због тога се теже крећу „на горе”. Ово може довести до дисторзије и умањити тачност и општи ефекат комуникације у организацији у процесу управљања догађајима, па и условити појаву менаџерског стреса.

Још једна препрека која понекад утиче на комуникацију у процесу управљања догађајима и која доводи до појаве менаџерског стреса, јесте промена која настаје код новог руководства. Због несигурности и нестабилности, запослени се често устежу да комуницирају или предузимају акције које би се могле криво протумачити. Током овог почетног периода и запослени и надређени се покушавају прилагодити и ускладити своје начине комуницирања.

Упркос свим потенцијалним опасностима, постоје начини да се обезбеде добре комуникације у организацији у процесу управљања догађајима. Један начин јесте да организација подстиче отворене и честе разговоре између запослених и надређених. Други је стимулисање менаџера догађаја да развију таленат за односе са јавношћу. Постоје програми обуке и семинари за методе слушања, као и за вештине споразумевања. Они помажу да се отклоне проблеми у комуницирању у процесу управљања догађајима између појединаца.

Следећи приступ јесте кориснијење метода које заобилазе ’уска грла’ у комуникацијама, која постоји у свим организацијама у процесу управљања догађајима. Једна од ових метода зове се *номинална групна техника*, односно скраћено NGT (*Nominag Group Technique*). Номинална групна техника је врло интересантна. То је нов приступ у комуникацијама који служи да се издвоји емоционални садржај из поруке, као и скривена значења код људи који раде на

одређеним проблемима. Систем функционише тако што се радној јединици непосредно даје одређени проблем. Од радне групе се тражи да да писане одговоре. Материјал се затим прослеђује руководиоцу групе. Руководилац узима ове анонимне одговоре и враћа их радној јединици. Након тога, од радне јединице се тражи да реагује, али у оквиру једног врло структурираног окружења. Постављају се питања и свима се даје могућност да одговоре. Према томе, сви знају појединачне одговоре. Затим, да не би дошло до ситуације *Мој план је бољи од твог плана*, од запослених се тражи да тајно гласају за најбољу алтернативу. Оваквим структурирањем процес комуникације се одржава на емоционалној нули.

Други приступ, који се све чешће примењује, је такозвани *квалитативни круг* – QCT (*Quality Circle Technique*). Ова партиципативна метода окупља вертикални узорак руководиоца и нераководиоца који разговарају о заједничком циљу за све нивое, а то је квалитет производа, услуге или у овом случају спортског догађаја. QCT се често сматра јапанском техником управљања, али се заправо првобитно појавила у САД, пре четрдесетак година. Циљ квалитативног круга јесте да укључи људе, односно да заинтересује раднике за њихов посао, да се осете као власници и као одговорни за побољшање продуктивности и смањење трошкова, а посебно за квалитет њиховог живота на раду. Други циљ је да се смањи број препрека, односно фактора који утичу на то да запослени не буду укључени у свој посао. То може бити администрација, положај столица, недостатак опреме или било шта друго. Трећи циљ је да запослени дефинишу које су то препреке, јер су, у крајњој линији, управо они најпозванији да уклоне те препреке. Постоји широк спектар проблема који се могу идентификовати и решити. Овоме треба још додати понос и осећање припадности код запослених које не постоји онда када се следе наређења.

Метода за побољшање споразумевања у организацији, слична квалитативном кругу зове се *круг задовољства на послу* – JSC (*Job Satisfaction Circle*). Ови кругови имају сличан приступ QCT -у, али се баве превасходно задовољством запослених, уместо квалитетом производа. Овај приступ решава бројне проблеме и то не само оне који су личне природе. Вођа групе тражи од чланова да му пренесу све проблеме на које наиђу. Група затим разматра начин на који се проблем решава. Када сви кажу шта имају, проблеми и решења се систематизују, запишу и презентују Управном одбору,

који доноси одлуку. Тако се приступа сваком проблему који се јави у кругу задовољства на послу.

Технике као што су QCT, JSC и NGT у највећем броју случајева доприносе побољшању комуникације унутар организације у процесу управљања догађајима. Предност сваке од ових техника мора се анализирати од случаја до случаја. Постоје, међутим, неке основне смемце које се могу применити у свим организацијама у том процесу. Менаџери догађаја треба да прихвате отворен, поштен и благовремен стил комуницирања. Многе врло успешне организације у процесу управљања догађајима сматрају да су напори на побољшању комуникација у процесу управљања догађајима основ њиховог доброг пословања. Управљање, гледано из угла менаџера догађаја, не представља више доминацију него пре умеће убеђивања људи да раде не би ли постигли жељено и истовремено осетили важност своје улоге у организацији у процесу управљања догађајима.

Успостављање добрих комуникација у процесу управљања догађајима посебно између менаџера догађаја и њихових сарадника, али и између различитих хијерархијских нивоа, елиминише негативни менаџерски стрес у процесу управљања догађајима, карактеристичан за традиционалне системе. Нови, отворени, флексибилни холистички системи организације у таквом процесу стварају амбијент за изграђивање успешне двосеме хоризонталне и вертикалне комуникације међу свим менаџерима, односно запосленима у организацији. Доступност свих важних и потребних информација не само да омогућава радну успешност, него и отклања непотребне фрустрације изазване осећајем да се нема поверења у особу, да се нешто од ње крије, да се намено блокира и кочи. Осим тога, недостатак потребних информација често је објективна препрека за добро обављање посла и изостанак пословног успеха у процесу управљања догађајима, што се често дешава у системима који и дан данас егзистирају у традиционалним оквирима,

Увођење концепта Сикс сигма (Six Sigma) – Сикс сигма је филозофија управљања која подстиче организацију у процесу управљања догађајима да своје процесе посматра из перспективе клијента, тј. потрошача/посетиоца догађаја. Укључујући све запослене у процесу управљања догађајима, Сикс сигма доводи до веће сарадње: запослени своја задужења, улоге и одговорности сагледавају кроз

целину сложеног процеса усмереног ка клијентима, тј. потрошачима/посетиоцима догађаја. Сикс сигма је методологија заснована на подацима, која нуди скуп техника и алата намењених побољшању процеса управљања догађајима. Побољшање перформанси процеса, уз смањење варијација у процесу управљања догађајима, за резултат има смањење броја грешака – дефеката, повећање прихода, морала запослених, квалитета услуга и, на крају, задовољства клијената, тј. потрошача/посетилаца догађаја, а самим тим и смањење постојећег менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Циљ концепта је смањење грешака које се јављају у процесу управљања догађајима до њиховог непостојања. Сикс сигма филозофија охрабрује управљање процесима засновано на принципу да све почиње и завршава се клијентом, тј. потрошачем/посетиоцем догађаја. Она испуњава очекивања клијента, односно потрошача/посетиоца догађаја у погледу високог квалитета услуга. Ова методологија обезбеђује препознатљив квалитет, а тиме предност у односу на конкуренте на тржишту. Самим тим подиже самопоуздање тима и доприноси већем задовољству запослених, смањујући или елиминишући негативан менаџерски стрес у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, што доприноси ефикасности и ефикасности процеса.

Контрола усмерена на контролу понашања (традиционални системи) уместо на контролу резултата и реализованих циљева (холистички системи) такође је значајан произвођач негативног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Због тога *промена система контроле у процесу управљања спортским догађајима* у смеру омогућавања веће самоконтроле и контроле остваривања постављених циљева и резултата, редукује менаџерске стресоре са негативним импликацијама, а подстиче настанак креативног и мотивационог менаџерског стреса, односно тзв. позитивног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

У свим фазама контроле догађаја несумњиво је да и поред све већег коришћења информационих технологија људски фактор има кључну улогу. Запослени почев од највишег, преко средњег и нижег нивоа менаџмента догађаја, па све до радника (непосредних извшилаца задатака) учествују у свим фазама процеса менаџмента догађаја и доприносе позитивном (или негативном) резултату. Управо задатак

контроле догађаја је, између осталог, и да утврди допринос људског фактора (запослених) у настанку позитивног, односно негативног пословног резултата.

Запослени су незаменљиви део сваког контролног система у савременој организацији у процесу управљања догађаја, па су тако веома важан чинилац и у процесу контроле догађаја. Људско понашање се мора узети у обзир када се систем контроле догађаја пројектује и уводи у организацију датог процеса. Веома је тешко, ако не и немогуће, мерити понашање запослених, а да се при том не утиче управо на то понашање које се и мери.

Систем стратегијске контроле може да стимулише учинак и да побољша морал запослених у процесу управљања догађајима. Међутим, он такође може да изазвати нежељене последице у организацији у процесу управљања догађајима и појаву менаџерског стреса зато што запослени често почну истицати оне делове својих задатака који се мере на уштрб оних који се не мере. Све ово може резултирати крајње негативним перформансама целокупног процеса управљања догађајима, као и појавом менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, што доприноси неефективности и неефикасности самог процеса.

Утицај спровођења контроле догађаја на понашање запослених може имати двоструко дејство:

1. стимулативно (ређи случај) и
2. дестимулативно (чешћи случај).

Табела 6. Утицај спровођења контроле догађаја у организацији у процесу управљања догађајима

АДЕКВАТНА КОНТРОЛА	СТИМУЛАТИВНО ДЕЈСТВО	ПОЗИТИВНИ РЕЗУЛТАТИ
НЕАДЕКВАТНА КОНТРОЛА	ДЕСТИМУЛАТИВНО ДЕЈСТВО	НЕГАТИВНИ РЕЗУЛТАТИ

Коментар: Спровођењем контроле догађаја утиче се на понашање запослених стимулативно или дестимулативно, што имплицира негативне или позитивне резултате и појаву менаџерског стреса.

Систем контроле спортског догађаја биће прихваћен од стране запослених ако

они учествују у његовом стварању. Отпор контроли догађаја мотивисан је делом и осећајем да је контрола непотребна, да смета нормалном одвијању посла. Када запослени увиде да контрола служи корисној функцији, онда ће је лакше прихватити и спремније преузети одговорност за контролни систем ако учествују у његовом стварању. Контролни систем који је пројектован уз помоћ запослених боље ће функционисати него систем који је наметнут одозго. Нема сумње да су запослени у стању да боље функционишу у оквиру система који су сами дефинисали. Осим тога, запослени који је добро упућен у систем контроле догађаја биће у стању да брзо види потребу за модификацијом и променама. Резултат је флексибилнији контролни систем догађаја са бољим одзивом.

Добро организована и ефикасно спроведена контрола догађаја, у којој су укључени сви нивои менаџмента и запослени – непосредни извршиоци, треба стимулативно да делује на све запослене у организацији у процесу управљања догађајима и да развије јачање свести о неопходности континуиране примене контроле, јер је то једини начин да се постигне општи успех из кога и сваки појединац извлачи личну корист.

Нестручно, неадекватно и несистематично спровођење контроле догађаја може деловати веома дестимулативно на запослене, стварајући плодно тле за развој менаџерског стреса. Свака контрола која делује понижавајуће, непотребно или сувише агресивно биће мање ефикасна због отпора запослених.

Пред онима који спроводе контролу налази се својеврстан изазов да избегну лошу комуникацију, конфликте, опструкције и разне друге нежељене последице које спровођење контроле са собом носи. То се постиже исправним спровођењем процеса контроле догађаја, који мора бити прихваћен од запослених или бар мора имати њихову подршку.

Циљ сваког система контроле јесте да пружи позитиван допринос организацији у процесу управљања догађајима у којој се примењује. Сваки систем контроле треба првенствено да штити све ресурсе од непажљивог трошења и да настоји да се они ефикасно употребе. Успешан систем контроле обезбеђује ефикасност и продуктивност организације у процесу управљања догађајима. На исти начин неправилан контролни систем може гушити реализацију циљева организације у том процесу.

Није лако креирати ефикасан контролни систем. Ако менаџери догађаја покушају да контролишу превише елемената на крут начин, то може негативно утицати на расположење запослених, а притом се губи драгоцено време, новац и енергија. Зато се свакој савременој организацији у процесу управљања догађајима као импетарив намеће, уколико жели да избегне последице које настају услед негативне реакције запослених на систем контроле, да посвети посебну пажњу пројектовању и дизајнирају одговарајућег система контроле догађаја, који ће бити прихваћен од стране свих субјеката који у њему учествују.

Адекватна политика развоја каријере, политика награђивања и мотивације у процесу управљања спортским догађајима такође је делотвора у спречавању и смањивању негативног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Уједно, она доприноси настанку и развоју позитивног менаџерског стреса у том процесу. Отварање могућности и перспективе индивидуалног раста и развоја, задовољавања професионалних аспирација, стално усавршавање и преузимање комплекснијих и изазовнијих послова усклађених са индивидуалним могућностима и преференцијама, као и са организацијским потребама, смањује индивидуалну фрустрацију и менаџерске стресове са негативним последицама у процесу управљања догађајима. У основи сваке мотивације за рад запосленог у организацији у датом процесу налазе се потребе. Човека на рад не покреће само једна потреба, већ мноштво потреба, и та чињеница указује да рад представља извор задовољења великог броја потреба. Зато, уколико рад пружа веће могућности за задовољење већег броја потреба, утолико ће га људи обављати са више елана, са већим полетом, једном речју – биће мотивисани за такву врсту делатности. Међутим, треба нагласити да човек, запослени у организацији у процесу управљања догађајима, вероватно, никада својим радом неће моћи да задовољи све своје потребе, без обзира шта и како производио и колики еквивалент за свој рад добијао, јер сам рад по својој природи ствара у човеку нове потребе. С тим у вези, одређене препреке које спечавају запосленог да задовољи многобројне своје потребе називамо фрустрацијама. Последице фрустрације су углавном негативне и испољавају се на психолошком, физиолошком и социјалном плану. На психолошком плану фрустрација се огледа у напетости, потиштености и незаинтересованости за обављање пословних задатака. На физиолошком плану долази до промена рада у

мноштву унутрашњих органа, а посебно у функционисању нервног система и поремећаја метаболизма. На крају на социјалном плану фрустрирани запослени тешко успоставља односе са другим људима, у првом реду са менаџментом организације у процесу управљања догађајима, клијентима, пријатељима, па чак и са породицом. Осим што менаџмент у организацији у процесу управљања догађајима мора знати на ком се све плану испољава фрустрација, потребно је сагледати и симптоме фрустрираног запосленог. Ти симптоми су следећи:

- *Агресија* је најчешће реакција на фрустрацију, а састоји се у тежњи да се нападне узрок фрустрације, да се изрази незадовољство и непријатељство према менаџменту у организацији у процесу управљања догађајима, где запослени који није успео решити нпр. стамбено питање постаје љут и своју љутњу испољава на појединце из топ менаџмента организације. Међутим, дешава се да дође до тзв. трансфера агресије, где, рецимо, запослени који доживи сукобе на послу, своје незадовољство пребацује на супругу и децу, односно породицу.
- *Регресија* представља неконтролисано понашање запосленог праћено плачем, физичким обрачуном, псовкама, лупањем вратима и слично, како би са таквим понашањем разрешио фрустрирану ситуацију, заборављајући на последице таквог недоличног понашања,
- *Апатија* се испољава у незаинтересованости запосленог за обављање пословних задатака, затим у губљењу времена да се посао заврши на време и у року, и на крају, апатија се рефлектује у ситуацији где се запослени предаје и мири са судбином која је неповољна за њега и његову породицу.
- *Неурозе* су психички поремећаји, тј. блажи облици душевног обољења. Карактеришу се отежаним контактом с радном средином, уз изражену дозу фобичких реакција, осећаја умора, исцрпљености.

У правцу спречавања негативних последица фрустрација, запослени у процесу обављања пословних задатака користи различите врсте одбрамбених механизма, помоћу којих се углавном ослобађају непријатног психичког стања изазваног фрустрацијом. Ти *одбрамбени механизми* могу бити:

- *Компензација* – одбрамбени механизам којим се запослени брани од осећаја мање вредности. На пример: дипломирани економиста није добар у финансијској служби, али је добар у служби набавке и пласмана робе, те тако жели да очува 'имиџ' да је и даље 'неко и нешто',
- *Сублимација* – одбрамбени механизам усмерен на пренос физичке и психичке енергије запосленог на други циљ, јер се жељени циљ није остварио. На пример: високостручни запослени није изабран за директора компаније, па се посвећује научноистраживачким активностима,
- *Репресија* – одбрамбени механизам којим запослени потискује мотиве из своје свести, јер су у супротности са социјалним и етичким нормама. Знања о постојању таквих мотива изазивају узнемиреност и осећај кривице. На пример: запослени у процесу рада позајми део опреме за рад и 'заборави' да је врати, али је узнемирен због тога и има осећај кривице,
- *Рационализација* – одбрамбени механизам помоћу којег се правда слаб радни учинак. На пример: због употребе алкохола запослени не остварује норму и добија умањену плату, оптужује службу дистрибуције да му није на време доставила потребан репроматеријал,
- *Идентификација* – одбрамбени механизам који се користи ради амортизације сопственог неуспеха, идентификујући се са успесима друге личности. На пример: запослени који није могао постићи угледни статус или престижно занимање тера властиту децу да то ураде.

Сви поменути одбрамбени механизми јављају се код великог броја запослених у организацији у процесу управљања догађајима, помажући им лакшу адаптацију условима живота и рада.

Мотиватори су средства којима се успостављају или убрзавају, коче или активирају, слабе или појачавају одређене активности везане за радне задатке учесника у процесу управљања догађајима. Дакле, улога мотиватора је да подстакну или усмере радну енергију у жељеном правцу ради постизања одређеног циља запосленог у организацији у том процесу. Мотиви и мотиватори се не могу

изједначити и они се међусобно разликују. Мотиви су човекове потребе, а мотиватори су средства за задовољење одређених потреба.

Новац, односно већа зарада на првом је месту хијерархије вредности мотиватора у процесу рада запосленог у организацији приликом управљања догађајима у процесу транзиције, што је и схватљиво ако се има на уму чињеница да новац задовољава највећи број људских потреба.

Поред новца, значајан мотиватор рада запослених у организацији у процесу управљања догађајима је и *пословна клима*. Ако је пословна клима поремећена, то за последицу има пад мотивације запослених у организацији у процесу управљања догађајима, опадање продуктивности, економичности и рентабилности, пораст флукуације запослених, радне апстиненције, животне апатије и општег незадовољства при обављању пословних активности.

Везане са мотивацијом запослених у организацији у процесу управљања догађајима су и *награде и казне*, с тим да између награда и казни постоје суштинске разлике, у смислу што награде, похвале, субвенције, премије и друга јавна признања имају далеко ефикасније мотивационо дејство на радне активности запослених у односу на казне, што је утврђено на бројним практичним примерима. Награде делују подстицајно, док сви облици казни демотивишу запослене за обављање пословних активности, а посебно негативни одјек има јавни укор који понизно делује на човекову радну активност и као таквог треба га елиминисати или свести на најмању могућу меру.

Висок степен мотивисаности за обављање пословних активности постоји и код запослених у организацији у процесу управљања догађајима, који су извршили *идентификацију са организацијом* у процесу управљања догађајима, сматрајући је за свој други дом, јер управо преко организације задовољавају велики број својих животних и других потреба. С друге стране, постоји један део запослених који нису себе нашли у организацији, који се не сналазе у њој, односно тешко се уклапају у њену формалну организацију, па услед тога природно губе мотивацију за рад, долазећи у стање апатије, незаинтересованости и, на крају, као последица тога одлазе из организације. То може оставити штетне последице по организацију у процесу управљања догађајима, поготово уколико ти запослени имају стручна и

професионална знања, али их услед стицаја различитих било објективних или субјективних околности нису могли применити.

Мотивација запослених је изузетно битан фактор управљања догађајима. Да би резултати процеса управљања догађајима били позитивни, менаџери догађаја морају првенствено познавати потребе својих запослених, потом могуће фрустрације запослених, начине елиминисања фрустрација запослених. Тек на таквим основама може се градити квалитетан мотивациони систем у организацији у процесу управљања догађајима, који мора бити тако конципиран и имплементиран да задовољава два циља: да врши сатисфакцију запослених и да утиче на остваривање позитивних резултата, а самим тим да не дозвољава појаву негативног менаџерског стреса, већ да менаџерски стрес смешта у креативне оквире, у којима он има мотивишућу улогу и тиме доприноси укупној ефикасности и ефективности процеса управљања догађајима.

Подржавање и развој иницијатива у процесу управљања спортским догађајима код свих менаџера догађаја, односно запослених, такође доприноси настанку позитивног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, који подстиче неопходну креативност и мотивацију сваке индивидуе у оквиру организација у којима она битише. Креативност и мотивација су у интерактивној вези са настанком и развојем позитивног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, те води подизању успешности менаџера догађаја, као и укупних перформанси организације у том процесу.

Индивидуални развој, стручна усавршавања и образовање менаџера догађаја у процесу управљања спортским догађајима, односно свих запослених, једна је од најделотворијих метода спречавања негативног менаџерског стреса у процесу управљања догађајима и његових негативних последица, услед све присутнијих новина на свим пољима пословања. Могућност перманентног образовања, усавршавања и подизања личних способности доприноси настанку вештина и знања, потребних за адекватно управљање менаџерским стресом у процесу управљања догађајима и његовог смештања у оптималне оквире, у којима менаџерски стрес исказује позитивна својства. Управо холистички системи, за разлику од традиционалних, од почетка велику пажњу посвећују перманентном индивидуалном развоју, стручном усавршавању и образовању свих менаџера, односно запослених.

Управљање променама и процес управљања спортским догађајима – свака организација у процесу управљања догађајима пролази кроз турбуленције и промене времена на време. Промене се могу односити на различите процесе од својинске трансформације (купопродаје неке фирме), преко смањивања организационе структуре (енг. *downсizing*), па све до увођења неких интерних процедура (процена радне успешности). Промене могу бити велики извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима код запослених, јер воде несигурности посла, нејасноћама, а понекад и недовољној утренираности за одређене активности (када долази до отпуштања неког броја запослених, па је потребно преостале преквалификовати, односно обучити за нове задатке). Стога је јако важно водити рачуна о људским ресурсима приликом увођења промена. Приликом увођења промена, потребно је:

- утврдити јасан план шта се жели постићи,
- обезбедити да свима буде јасан разлог увођења промене,
- консултовати запослене у вези са предложеним променама, дати могућност да учествују у предлозима и коментарисању,
- обезбедити да запосленима буде јасно како ће промене утицати на њихов посао,
- обезбедити и учинити транспарентним временски план увођења промене,
- обезбедити подршку запосленима током процеса промена.

Примена *концепта „организација која учи”* у организацијама у процесу управљања догађајима – нове технологије, нова знања, нова размишљања, као и све све то настаје виртуелном брзином – доводи нас у ситуацију да и не знајући за промене и нова знања и сами почињемо да их стварамо, будући да нас окружење (конкуренција) на то тера. Концепт Организације које уче су будућност овог миленијума, у времену где ће знање бити суштинска моћ.

Отпор променама биће мањи ако је организација у процесу управљања догађајима осмишљена тако да се непрекидно прилагођава променама. Овакву врсту организације зовемо „организација која учи”. Њени чланови размишљају о свим процесима, активностима, функцијама и интеракцијама као о делу система међуодноса. Отворена комуникација, без страха од критике или казне, води се преко

вертикалних и хоризонталних линија. Људи у „организацији која учи” остављају по страни личне, као и интересе само свог одељења, како би сви заједно радили на остварењу заједничке визије организације у процесу управљања догађајима.

Овај концепт се може дефинисати као ентитет где је свако ангажован у идентификовању и решавању проблема, оспособљен да организује стално експериментисање, мења и побољшава повећане капацитете за раст, учење и остварење својих циљева.

„Организација која учи” подстиче континуирано учење и генерисање знања на свим нивоима. Она има способност учења свих њених чланова и њихове свесне трансформације у том концепту. Питер Сенги их је дефинисао као организације у којима људи континуирано проширују своје способности да креирају жељене резултате, где су неговани нови и експанзивни модели размишљања, где су колективне аспирације ослобођење и где људи континуирано уче да уче заједно.

Основне одлике организација које уче су следеће:

- Оне се адаптирају свом екстерном окружењу,
- Оне континуално унапређују способности за промену или адаптацију,
- Оне подстичу развијање колективног и индивидуалног учења,
- Оне користе резултате учења како би се постигли бољи резултати.

„Организација која учи” има следеће карактеристике:

- Решава комплексне нестандартне проблеме који захтевају креативност,
- Има малу и флексибилну организациону структуру,
- Има велики број запослених професионалаца,
- Има и неколицину запослених непрофесионалаца,
- Расте радије кроз алијансе него кроз аквизиције,
- Третира сваког клијента индивидуално,
- Гради компанијску снагу кроз развој вештина индивидуалаца,
- Развија организацију кроз развијање *know-how* запослених,
- Има менаџере који су добри и као формални и као неформални лидери.

Учење треба интегрисати у свакодневни рад и процес управљања менаџерским стресом у процесу управљања догађајима. У теорији и пракси менаџмента догађаја као императив се намеће захтев менаџерима догађаја да све више морају бити

флексибилни, проактивни (оријентисани на будућност) и да се морају у свему фокусирани на иновацију и квалитет. Организација се може адаптирати у складу са променама и иницирати промене у својој средини, ако је способна да учи.

Учење у организацији се одвија у три фазе:

- *Когнитивна етапа* – запослени се излажу новим сазнањима и потреби да мисле различито,
- *Понашање етапа* – запослени прихватају нова сазнања и мењају понашање,
- *Перформансе етапа* – уочавају се позитивне промене у перформансама.

Питер Сенги је 1990. године саставио пет учећих дисциплина, које су, по њему, веома битне за настајање и развијање „организације која учи”:

1. *Лично усавршавање* – сви запослени у процесу управљања догађајима у овој организацији су одговорни за лично усавршавање и проширење личних способности, као и за креирање најпожељнијих резултата своје организације у процесу управљања догађајима. Сви чланови организације у процесу управљања догађајима се морају усавршавати и развијати. Учењем се повећава знање које је претпоставка за ефективну и ефикасну акцију. Тамо, где се усавршавају и развијају људи (запослени) по правилу развијају се и организације.
2. *Ментални модели* – ментални модели представљају личне парадигме о функционисању света, што подразумева експлицитна и имплицитна разумевања и претпоставке у потрази за утврђивањем наших одлука и акција. Учење се одиграва када људи мењају свој ментални модел. „Организација која учи” мора превазићи одбрамбене рутине и креирати различите менталне моделе који ће допринети побољшању њене конкурентске позиције.
3. *Заједничка визија* – визија, као јединствен идеал и поглед на будућност, представља основу за окупљање људи и (пре)усмеравање организације у процесу управљања догађајима. Визија доприноси интегрисаности запослених у том процесу. Визија добија све значајнију улогу у условима већег нивоа турбуленције, комплексности и неодређености средине у којој организације у процесу управљања догађајима остварују своју мисију и циљеве. Визија као

путоказ (оно што може бити) усмерава, организује, контролише и интегрише запослене у наведеном процесу.

4. *Тимско учење* – људи морају учити како да раде заједно да би постигли заједнички циљ. Тимско учење постоји када две индивидуе или више њих заједно уче из истог искуства или активности. Учењем у тиму побољшава се конверзација и вештина размишљања, тако да се људи у групи могу поузданије и свестраније развијати и побољшати способности него у случају просте суме индивидуалних талената чланова тима. Нови менаџмент изазови захтевају да се учење трансферише од индивидуалног ка групи (тиму) и организацији као целини. Тимови и тимски рад, како предвиђа Том Питерс, кога многи сматрају наследником Питера Друкера, биће доминантан облик организације у ХХИ веку, замењујући хијерархију. Тимови и тимско учење, посебно су погодни у добу информационе технологије и глобализације у пословању. Линч наводи три предности процеса учења у тиму и организацији као целини:

- обезбеђивање свеже идеје и увид у перформансе организације кроз посвећеност учењу,
- адаптирање кроз подмлађивање (обнову), које ће бити унапређено тако да организације неће радити „осакаћено”,
- унапређивање отворености широм света, тако да се може одговорити свим потребама догађаја.

Организација се може адаптирати променама и иницирати промене у својој средини само уколико је способна да учи и да учење буде унакрсно – функционално. Управо је тимско учење она дисциплина која разликује „организације које уче” од осталих.

5. *Системско размишљање* – системско размишљање представља системски процес истраживања, коришћења и комуницирања, разумевајући снаге и интерне односе у понашању система као целине.

„Организација која учи” поседује:

- стручност систематског решавања проблема,
- учење на сопственом искуству и најбољој пракси других,
- брз трансфер знања.

Систематско размишљање помаже да видимо како изменити организацију у процесу управљања спортским догађајима у складу са економским, технолошким и другим менаџмент изазовима у све више глобализованом свету. „Организације које уче” уграђују у свој систем систематско размишљање о адаптирању променама и иницирању промена у својој средини. Оне су у свему фокусиране на потрошаче, иновацију, квалитет и учење са систематским погледом на свет.

Примена концепта „организације која учи” у савременим организацијама у процесу управљања догађајима доприноси већем задовољству запослених, смањујући или елиминишући негативан, а подстичући позитиван менаџерски стрес у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, што доприноси ефективнијем и ефикаснијем процесу управљања догађајима.

8.4. Контрола у процесу управљања менаџерским стресом у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима

Контрола у процесу управљања менаџерским стресом приликом управљања спортским догађајима представља специјалну врсту организационе контроле која се фокусира на надгледање и оцену процеса менаџмента стреса. Контрола у процесу управљања менаџерским стресом је менаџерска активност која захтева надгледање, оцену, мерење и побољшање различитих активности у организацији у процесу управљања менаџерским стресом током процесу управљања догађајима, с циљем да се идентификују резултати/учинци и предузму корекције, уколико је потребно, у односу на планске циљеве и задатке, односно утврђене нормативе или стандард пословања и развоја организације у процесу управљања догађајима. У суштини, контрола представља утврђивање и мерење одступања, анализирање узрока тих одступања и, на основу тога, предузимање корективних акција. Стога, контрола у процесу менаџмента стреса представља обезбеђивање осигурања да ће се сви планирани циљеви за време процеса менаџмента догађаја остварити.

Контрола у процесу менаџмента менаџерског стреса почива на интеграцији и антиципативној контроли свих процеса. Контрола менаџмента менаџерског стреса, чије је континуално одвијање императив, уграђена је у све фазе процеса менаџмента менаџерског стреса, да би као његов интегрални део обликовала извештаје и предлоге

за промену и побољшања, и путем повратне спреге их прослеђивала функцији менаџмента људских ресурса и кроз организацију у процесу управљања догађајима. Контрола у менаџменту менаџерског стреса открива проблеме и девијације у процесу управљања менаџерским стресом и предузима одговарајуће корективне акције у складу са променама у процесу управљања догађајима. Нужно је да менаџмент људских ресурса располаже одговарајућим контролним стандардима као мерним јединицама контролног система у процесу менаџмента менаџерског стреса.

Најважнија сврха контроле у процесу менаџмента стреса је пружање помоћи менаџерима догађаја на остваривању циљева и стратегија кроз надгледање и оцењивање процеса менаџмента стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађаја.

У основи, контролни механизам у процесу менаџмента стреса се усмерава у три основна правца, а то су:

- пословни процеси,
- резултати,
- инструменти.

У савременим процесима управљања спортским догађајима, контрола у процесу менаџмента стреса располаже ефикасним инструментаријем, који смањује ризик, појачава снаге и омогућава флексибилно деловање у динамичком окружењу.

У динамичним условима привређивања, поред оперативних промена, у пословном окружењу се одвијају и стратегијске промене које значајно мењају услове пословања у организацији у процесу управљања догађајима и утичу на менаџерски стрес у процесу управљања догађајима. Ове промене организација у процесу управљања догађајима мора да прати и да њима прилагођава своје стратегијске циљеве и стратегије за њихово остварење.

Резултати стратегијске контроле у процесу менаџмента менаџерског стреса су одговарајући извештаји, који омогућавају увид у стварно стање и садрже предлоге за евентуално предузимање корективних акција.

Контрола у процесу менаџмента стреса обезбеђује повратне информације, преко повратне спреге (*феедбацк*), која даје обавештења о томе да ли је и како посао извршен и циљ остварен. Без повратне спреге, менаџмент стреса, као саставни део

менаџмента људских ресурса, није у могућности да ефикасно контролише процесе усмеравања менаџерског стреса у организацији у процесу управљања догађајима. Да би контрола у процесу менаџмента стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања спортским догађајима била ефективна морају бити задовољене одређене карактеристике:

1. правилно фокусирање система контроле менаџмента стреса,
2. оријентисаност система контроле менаџмента стреса ка будућности,
3. оријентисаност система контроле менаџмента стреса ка резултатима,
4. мултидимензионалност система контроле менаџмента стреса,
5. реалност, раумљивост и благовременост у систему контроле менаџмента стреса,
6. прихватљивост система контроле менаџмента стреса за све чланове организације у процесу управљања догађајима,
7. складност система контроле менаџмента стреса са најважнијим управљачким одлукама,
8. флексибилност система контроле менаџмента стреса,
9. трошковна ефикасност система контроле менаџмента стреса и
10. тачност и прецизност система контроле менаџмента стреса.

9. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Задатак докторског рада био је и да се практично, спровођењем научног истраживања, провере теоријска разматрања о изворима менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима, те да се на основу приказа спроведеног научног истраживања и анализе добијених резултата, дају предлози и препоруке како адекватно управљати менаџерским стресом у том процесу, што би допринело ефективнијем и ефикаснијем процесу управљања догађајима.

У том смислу специјално је дизајниран универзални модел, односно научноистраживачки упитник, који треба да послужи свим организацијама у управљању менаџерским стресом у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Истраживање је вршено путем научноистраживачког упитника, у којем се налазило 5 општих и 25 тематских питања. Општа питања су се односила на пол (мушки, женски), године старости (18–30, 31–40, 41–50, 51–60, преко 60), стручну спрему (ОСС, ССС, ВШС, ВСС, МР, ДР), тип организације (традиционална, холистичка) и позицију у процесу управљања различитим аспектима догађаја међу којима и спортских (менаџер догађаја, запослени у процесу управљања догађајима). Тематски део упитника је конципиран на основу теорије о потенцијалним изворима менаџерског стреса у процесу управљања спортским и другим аспектима догађаја и садржао је 25 питања, која су се односила на ставове испитаника везане за потенцијалне изворе менаџерског стреса: организациону структуру, корпоративну културу, партиципацију у доношењу одлука, овлашћења и радне задатке, одговорност, креативност, узбудљивост и изазовност посла, процес селекције, зараду, информисаност, комуникација са надређенима, комуникацију са подређенима, притисак времена и рокова. Тематска поља односила су се на следеће:

- радон време,
- паузе и одмор,
- верска и(ли) етничка дискриминација,
- полна дискриминација,

- политику награђивања и кажњавања,
- радне услове,
- технологију,
- едукацију,
- политичке и привредне факторе из окружења,
- тимски рад и групе, обимност исложеност посла, достижност циљева,
- контрадикторност инструкција и захтева.

Понуђени одговори на свако тематско питање гласили су:

- никад,
- понекад,
- често,
- увек.

Истраживање је спроведено на случајно одабраном узорку од 312 испитаника, у 34 различите организације (традиционална, холистичка) које послују на територији Србије.

Табела 7. Организације у којима је вршено истраживање

НАЗИВ ОРГАНИЗАЦИЈЕ
Дунав осигурање Београд
Нафтна индустрија Србије Нови Сад
Институт за низијско шумарство
Фудбалски клуб Војводина
Елнос Нови Сад
Завод за изградњу града Нови Сад
Скупштина општине Беочин
Основна школа Петефи Шандор Нови Сад
Спортски центар Беочин
Црвени Тахи Нови Сад
Царлсберг Србија
Беохемија Инхем

Социете Генерале Банк
Осигурање Униџа
АWT Интернационал
Електровојводина
Поштанска штедионица
Новосадски сајам
Кошаркашки клуб Војводина
Процредит банка
Делта Махи
ДДОР Нови Сад
Народна Банка Србије
Институт за кардиоваскуларне болести Војводине
ЈКП Чистоћа Нови Сад
ЈП Завод за уџбенике
Извршно веће Војводине
ЈКП Пут Нови Сад
Апелациони суд у Новом Саду
Хупо Алпе Адриа Банк
Гаранцијски фонд Војводине
Нецтар Бачка Паланка
Управни суд у Новом Саду
Средња школа унутрашњих послова Сремска Каменица

Коментар: У табели је дат списак организација у којима су запослени испитаници/учесници истраживања. Организације су одабране методом случајног избора.

Структура испитаника може се видети у следећој табели (бр. 8).

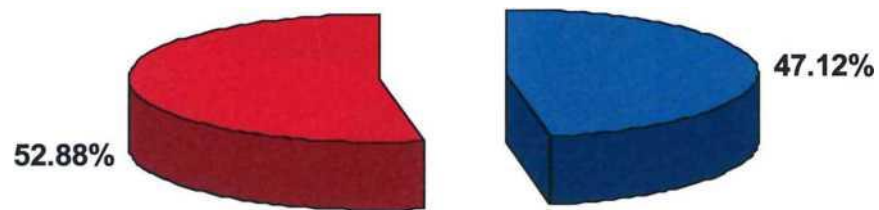
Табела 8. Полна структура испитаника

ПОЛНА СТРУКТУРА ИСПИТАНИКА	
МУШКАРЦИ	147
ЖЕНЕ	165
УКУПНО	312

Графикон 1. Полна структура испитаника

■ МУШКАРЦИ

□ ЖЕНЕ

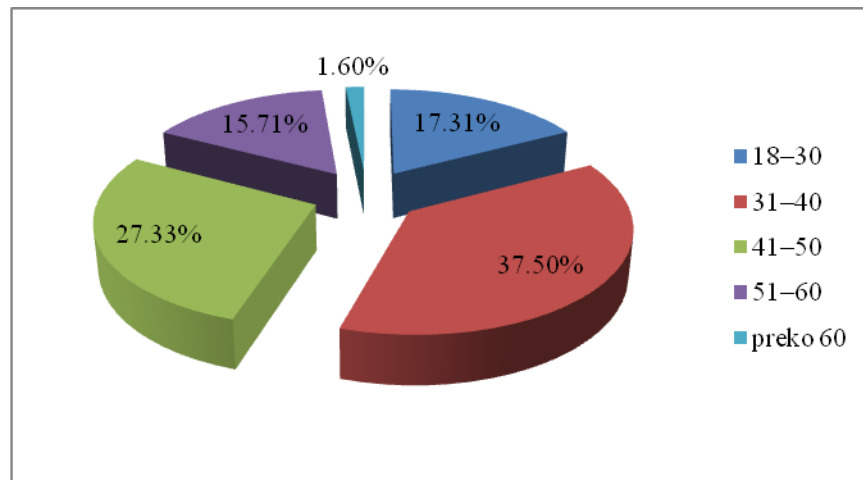


Коментар табеле и графикана: У истраживању је учествовало 147 мушкараца и 165 жена, односно од укупно 312 испитаника – 52,88% су чиниле жене, а 47,12% мушкарци.

Табела 9. Старосна структура испитаника

СТАРОСНА СТРУКТУРА ИСПИТАНИКА	
18–30 година	54
31–40 година	117
41–50 година	87
51–60 година	49
преко 60 година	5
УКУПНО	312

Графикон 2. Старосна структура испитаника

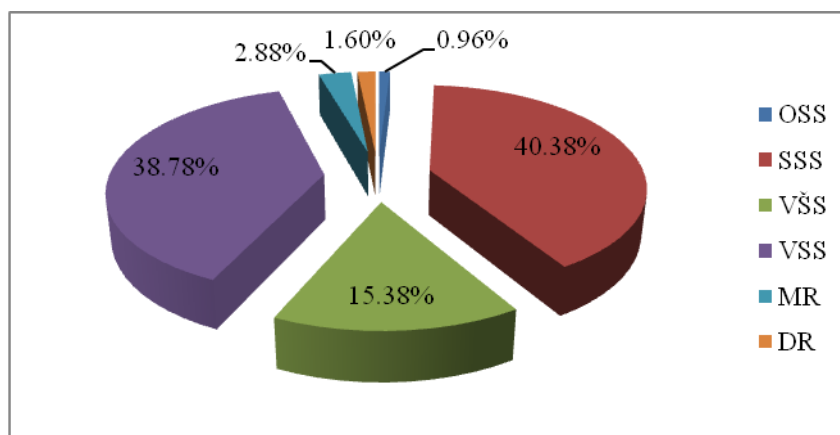


Коментар табеле и графикона: У истраживању је учествовало 54 испитаника старосне структуре од 18 до 30 година (17,31%), 11 испитаника од 31 до 40 година (37,50%), 87 испитаника од 41 до 50 година (27,88%), 49 испитаника од 51 до 60 година (15,71%) и 5 испитаника преко 60 година (1,60%). Највећи проценат испитаника се налази у старосној граници до 40 година.

Табела 10. Стручна спрема испитаника

СТРУЧНА СПРЕМА ИСПИТАНИКА	
ОСНОВНА ШКОЛА – ОСС	3
СРЕДЊА СТРУЧНА ШКОЛА – ССС	126
ВИША СТРУЧНА ШКОЛА – ВШС	48
ВИСОКА СТРУЧНА ШКОЛА – ВСС	121
МАГИСТАР НАУКА – МР	9
ДОКТОР НАУКА – ДР	5
УКУПНО	312

Графикон 3. Стручна спрема испитаника

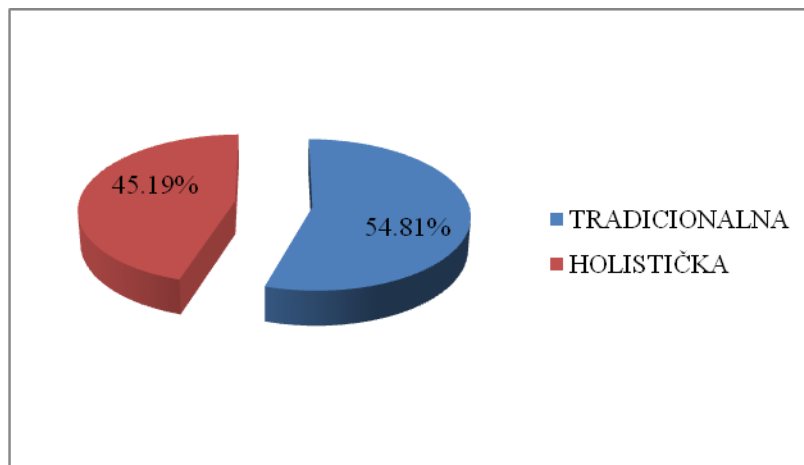


Коментар табеле и графика: У истраживању је учествовало 3 испитаника са основном школом, 126 испитаника са средњом стручном спремом, 48 испитаника са вишом стручном спремом, 121 испитаник са високом стручном спремом, 9 магистара и 5 доктора наука. Уколико учешће испитаника у истраживању посматрамо у релативном износу, онда се види да је у истраживању учествовало 0,96% са ОСС, 40,38% са ССС, 15,38% са ВШС, 38,78% са ВСС, 2,88% МР и 1,60% ДР. Највећи проценат испитаника је са средњом и високом стручном спремом.

Табела 11. Тип организације

ТИП ОРГАНИЗАЦИЈЕ	
ТРАДИЦИОНАЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА	171
ХОЛИСТИЧКА ОРГАНИЗАЦИЈА	141
УКУПНО	312

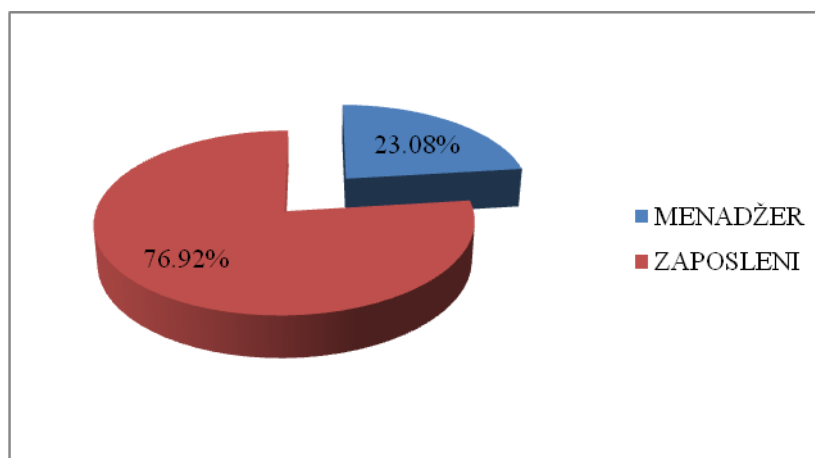
Графикон 4. Тип организације



Коментар табеле и графикона: У истраживању је учествовало 45,19 % испитаника који раде у холистичкој, а 54,81% испитника који раде у традиционалној организацији, односно од 312 испитаника – 171 испитаник је запослен у традиционалној, а 141 испитаник у холистичкој организацију. Табела 12. Позиција у процесу управљања спортским догађајима

ПОЗИЦИЈА У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА СПОРТСКИМ ДОГАЂАЈИМА	
МЕНАѢЕР У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА	72
ЗАПОСЛЕНИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА	240
УКУПНО	312

Графикон 5. Позиција испитаника у процесу управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: У истраживању је учествовало 76,92%

испитаника који раде на позицији запосленог у процесу управљања догађајима и 23,08% менаџера догађаја, односно од 312 испитаника – 72 испитаника су менаџери догађаја, а 240 испитаника су запослени у процесу управљања догађајима.

Презентација одговора испитаника на тематска питања дата је на следећи начин: табела нуди приказ укупних одговора свих испитаника изражен квантитативно, графички приказ укупних одговора свих испитаника изражен је процентуално, иза чега следи коментар табеле и графикана укупних одговора свих испитаника.

Одговори су груписани по следећим категоријама:

- Пол и врста организације:
 1. мушкарци у традиционалним организацијама,
 2. жене у традиционалним организацијама,
 3. мушкарци у холистичким организацијама,
 4. жене у холистичким организацијама.
- Године старости, стучне спреме и позиције у процесу управљања догађајима:
 1. до 40 година, са највише завршеном средњом школом, запослени у процесу управљања догађајима,
 2. преко 40 година, са највише завршеном средњом школом, запослени у процесу управљања догађајима,
 3. до 40 година, са највише завршеном средњом школом, менаџер догађаја,
 4. преко 40 година, са највише завршеном средњом школом, менаџер догађаја,
 5. до 40 година, са најмање стеченим основним академским образовањем, запослени у процесу управљања догађајима,
 6. преко 40 година, са најмање стеченим основним академским образовањем, запослени у процесу управљања догађајима,
 7. до 40 година, са најмање стеченим основним академским образовањем, менаџер догађаја,
 8. преко 40 година, са најмање стеченим основним академским образовањем, менаџер догађаја.

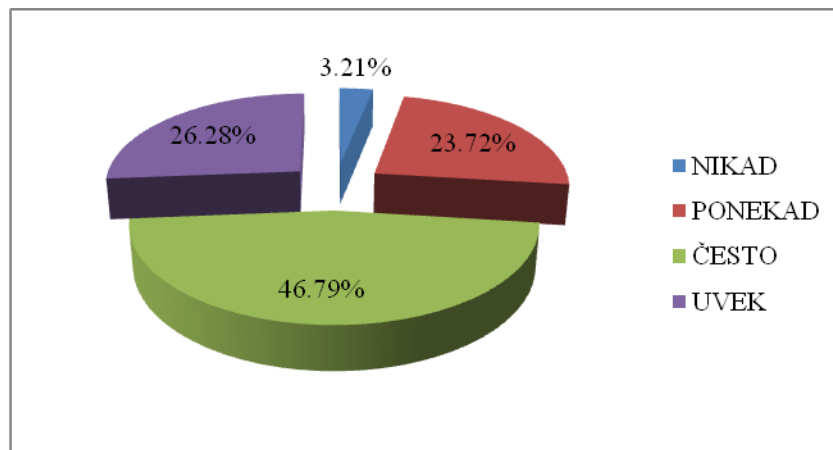
9.1 Анализа и дискусија резултата

1. Да ли у постојећој организационој структури можете успешно обављати Ваш посао у процесу управљања догађајима?

Табела 13. Организациона структура и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	10
ПОНЕКАД	74
ЧЕСТО	146
УВЕК	82
УКУПНО	312

Графикон 6. Организациона структура и процес управљања догађајима



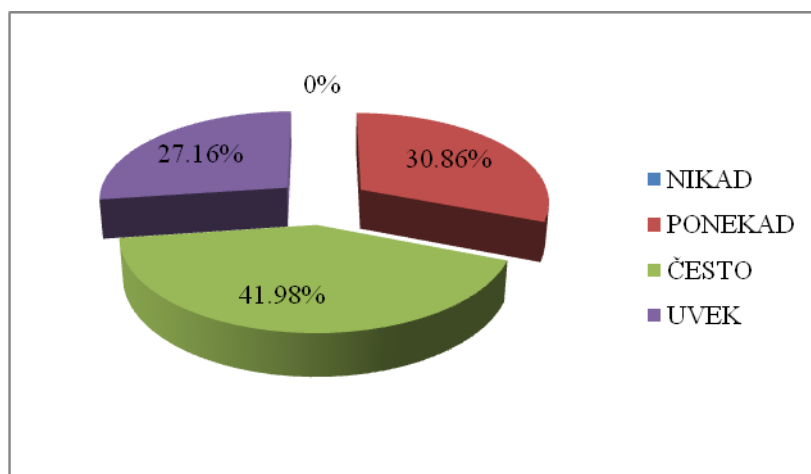
Коментар табеле и графикана: Прво тематско питање било је везано за организациону структуру и успешност обављања посла у процесу управљања догађајима, и на њега 82 испитаника (26,28%) дало је одговор УВЕК, 146 испитаника (46,79%) дало је одговор ЧЕСТО, 74 испитаника (23,72%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 10 испитаника (3,21%) изјаснило да НИКАД у постојећој организационој структури не могу успешно обављати свој посао у процесу управљања догађајима.

Дакле, 73,07% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они у постојећој организационој структури могу успешно обављати свој посао у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, организациона структура није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 14. Мушкарци у традиционалним организацијама – Организациона структура и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	--5-
НИКАД	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ПОНЕКАД	3	6	0	0	5	5	2	4	25
%	27.27	37.50	0.00	0.00	31.25	26.32	33.33	30.77	30.86
ЧЕСТО	5	2	0	0	8	9	3	7	34
%	45.45	12.50	0.00	0.00	50.00	47.37	50.00	53.85	41.98
УВЕК	3	8	0	0	3	5	1	2	22
%	27.27	50.00	0.00	0.00	18.75	26.32	16.67	15.38	27.16
УКУПНО	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 7. Мушкарци у традиционалним структурама – Организациона структура и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На прво тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 22 испитаника (27,16%) дало је одговор УВЕК, 34 испитаника (41,98%) дало је одговор ЧЕСТО, 25 испитаника (30,86%) дало је одговор ПОНЕКАД, док ниједан испитаник није дао одговор НИКАД.

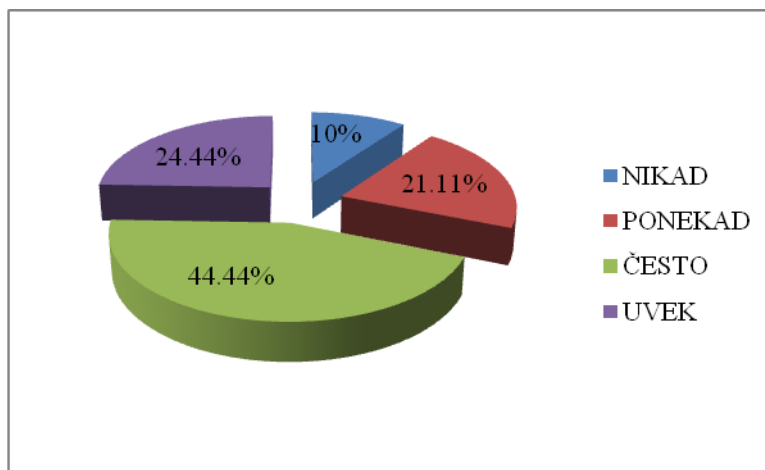
Дакле, 69,14% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, па се може констатовати да они у постојећој организационој структури могу успешно обављати свој посао у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код

мушкараца у традиционалним организацијама без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, организациона структура није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 15. Жене у традиционалним организацијама – Организациона структура и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослени	40+ ССС запослени	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослени	40+ ВСС запослени	-40 ВСС менаџер	40+ всс менаџер	2.
НИКАД	3	4	0	0	0	1	0	1	9
%	8.75	18.18	0.00	0.00	0.00	5.88	0.00	11.11	10.00
ПОНЕКАД	2	8	0	0	1	5	0	3	19
%	2.50	36.36	0.00	0.00	4.17	29.41	0.00	33.33	21.11
ЧЕСТО	7	5	0	0	18	7	1	2	40
%	3.75	22.73	0.00	0.00	75.00	41.18	100.00	22.22	44.44
УВЕК	4	5	0	1	5	4	0	3	22
%	25.00	22.73	0.00	100.00	20.83	23.53	0.00	33.33	24.44
	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 8. Жене у традиционалним организацијама – Организациона структура и процес управљања догађајима



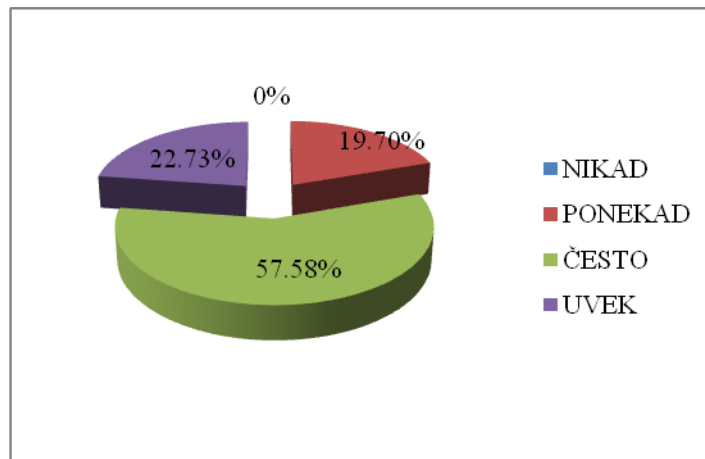
Коментар табеле и графика: На прво тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 22 испитаника (24,44%) дало је одговор УВЕК, 40 испитаника (44,44%) дало је одговор ЧЕСТО, 19 испитаника (21,11%) дало је одговор ПОНЕКАД, док је њих 9 (10,00%) дало одговор НИКАД.

Дакле, 68,89% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они у постојећој организационој структури могу успешно обављати свој посао у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, организациона структура није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су жене преко 40 година живота, са средњом стручном спремом, запослене у процесу управљања догађајима, које не могу успешно обављати свој посао у постојећој организационој структури, па је код њих идентификована организациона структура као извор менаџерског стреса. Ово можемо протумачити тиме да оне, с обзиром на своју стручну спрему и тип организације у којој раде, немају жељену позицију и могућност напретка по хијерархијској лествици у процесу управљања догађајима.

Табела број 17. Мушкарци у холистичким организацијама – Организациона структура и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ссс запосле	40 + ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	1
НИКАД	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ПОНЕКАД	4	2	1	1	4	0	1	0	13
%	25.00	20.00	16.67	33.33	26.67	0.00	11.11	0.00	19.7
ЧЕСТО	12	2	3	2	9	1	5	4	38
%	75.00	20.00	50.00	66.67	60.00	33.33	55.56	100.00	57.5
УВЕК	0	6	2	0	2	2	3	0	15
%	0.00	60.00	33.33	0.00	13.33	66.67	33.33	0.00	22.7
И	16	10	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 9. Мушкарци у холистичким организацијама – Организациона структура и процес управљања догађајима



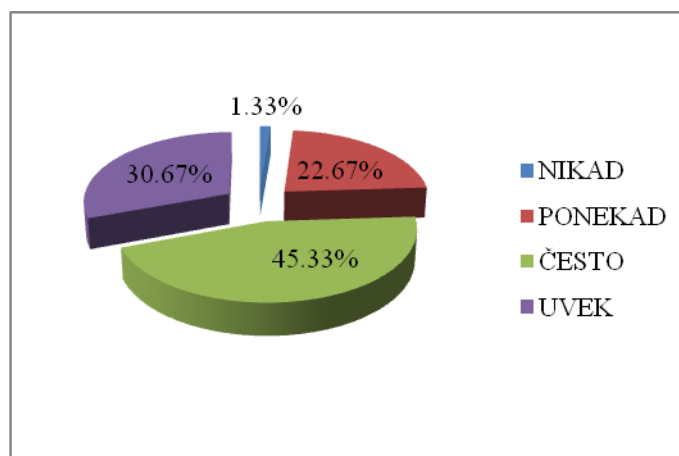
Коментар табеле и графикона: На прво тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 15 испитаника (22,73%) дало је одговор УВЕК, 38 испитаника (57,58%) дало је одговор ЧЕСТО, 13 испитаника (19,70%) дало је одговор ПОНЕКАД, док нико није дао одговор НИКАД.

Дакле, 80,30% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они у постојећој организационој структури могу успешно обављати свој посао у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, организациона структура није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 18. Жене у холистичким организацијама – Организациона структура и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	X
НИКАД	1	0	0	0	0	0	0	0	1
%	5.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.33
ПОНЕКАД	1	2	1	0	6	3	2	2	17
%	5.88	20.00	100.00	0.00	27.27	50.00	18.18	25.00	22.6
ЧЕСТО	9	3	0	0	11	2	3	6	34
%	52.94	30.00	0.00	0.00	50.00	33.33	27.27	75.00	45.3
УВЕК	6	5	0	0	5	1	6	0	23
%	35.29	50.00	0.00	0.00	22.73	16.67	54.55	0.00	30.6
И	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графкон 10. Жене у холистичким организацијама – Организациона структура и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На прво тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 23 испитаника (30,67%) дало је одговор УВЕК, 34 испитаника (45,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 17 испитаника (22,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 1 испитаник (1,33%) изјаснио за одговор НИКАД.

Дакле, 76,00% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они у постојећој организационој структури могу успешно обављати свој посао у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у

холистичким организацијама без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, организациона структура није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

АНАЛИЗА: У оквиру првог тематског питања, које се односило на утврђивање постојеће организационе структуре и успешности обављања посла у процесу управљања догађајима, 73,07% испитаника је одговорило да увек или често у постојећој организационој структури може успешно обављати свој посао у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању постојећа организациона структура код испитаника не представља препреку успешном обављању посла у процесу управљања догађајима, те стога није идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: да је успешност обављања посла у процесу управљања догађајима, на основу критеријума организациона структура, већа у односу на просек (73,07%) – и код мушкараца (80,30%) и код жена (76,00%) у холистичким организацијама, односно мања у односу на просек – и код мушкараца (69,14%) и код жена (68,89%) у традиционалним организацијама. С тим у вези, може се констатовати нижа идентификација организационе структуре као извора менаџерског стреса у холистичким, односно виша идентификација организационе структуре као извора менаџерског стреса у традиционалним организацијама. Такође, може се констатовати да је код мушкараца нижа идентификација организационе структуре као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно већа успешност обављања посла у постојећој организационој структури него код жена, без обзира на тип организације.

ПРЕПОРУКЕ: Упркос томе што у овом научном истраживању постојећа организациона структура не утиче на успешност обављања посла, односно она није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, свака савремена тржишно оријентисана организација организациону структуру мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента

људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Анализа је показала да је у холистичким организацијама постојећа организациона структура мањи генератор менаџерског стреса, односно боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима него у традиционалним организацијама.

Стога, гледајући организациону структуру као потенцијални извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

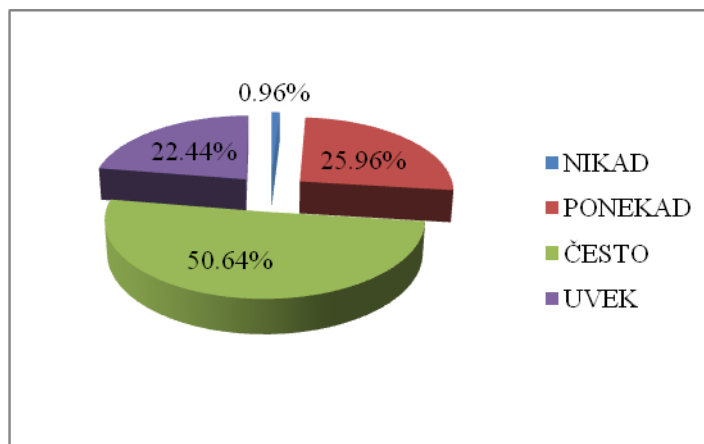
Организациона структура треба да буде динамична, флексибилна, функционална, са мање хијерархијских нивоа – равнија.

2. Да ли у постојећој корпоративној култури можете довољно добро извршавати Ваше пословне задатке у процесу управљања догађајима?

Табела 18. Корпоративна култура и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАЛ	3
ПОНЕКАД	81
ЧЕСТО	158
УВЕК	70
2	312

Графикон 11. Корпоративна култура и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: Друго тематско питање било је везано за корпоративну културу и добро извршавање пословних задатака у процесу управљања догађајима, и на њега 70 испитаника (22,44%) дало је одговор УВЕК, 158 испитаника (50,64%) дало је одговор ЧЕСТО, 81 испитаник (25,96%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 3 испитаника (0,96%) изјаснило да НИКАД у постојећој корпоративној култури

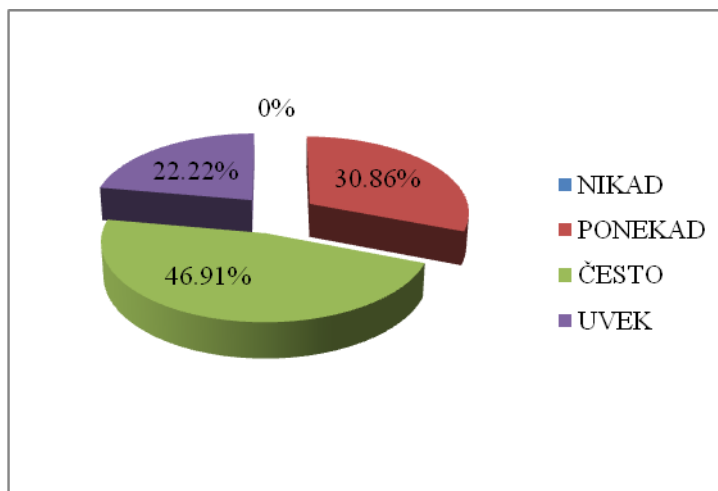
не могу успешно обављати своје пословне задатке у процесу управљања догађајима.

Дакле, 73,08% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они у постојећој корпоративној култури могу довољно добро извршавати своје пословне задатке у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, корпоративна култура није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 19. Мушкарци у традиционалним организацијама – Корпоративна култура и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосиен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	
<i>НИКАД</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>ПОНЕКАД</i>	5	4	0	0	5	5	1	5	25
%	45.45	25.00	0.00	0.00	31.25	26.32	16.67	38.46	30.86
<i>ЧЕСТО</i>	4	7	0	0	8	9	4	6	38
%	36.36	43.75	0.00	0.00	50.00	47.37	66.67	46.15	46.91
<i>УВЕК</i>	2	5	0	0	3	5	1	2	18
%	18.18	31.25	0.00	0.00	18.75	26.32	16.67	15.38	22.22
<i>X</i>	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 12. Мушкарци у традиционалним организацијама – Корпоративна култура и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На друго тематско питање мушкарци у

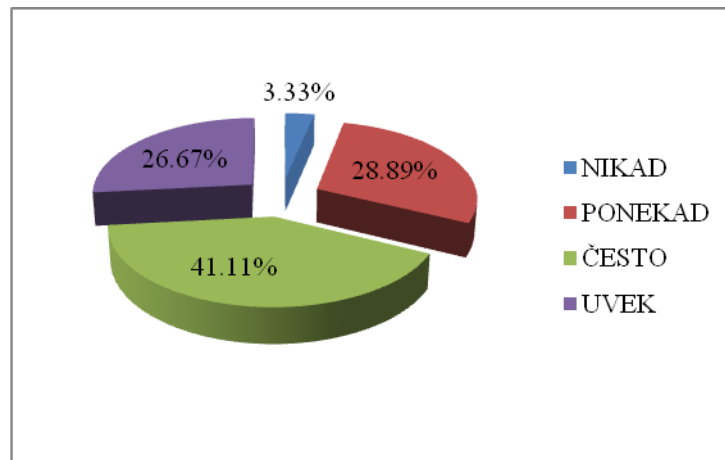
традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 18 испитаника (22,22%) дало је одговор УВЕК, 38 испитаника (46,91%) дало је одговор ЧЕСТО, 25 испитаника (30,86%) дало је одговор ПОНЕКАД, док ниједан испитаник није дао одговор НИКАД.

Дакле, 69,14% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они у постојећој корпоративној култури могу довољно добро извршавати своје пословне задатке у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира позицију, стручну спрему и године живота, корпоративна култура није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела број 20. Жене у традиционалним организацијама – Корпоративна култура и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен и	40+ ССС запослен и	-40 ССС менаџер	40 + ССС менаџер	-40 ВСС запослен и	40+ ВСС запослен и	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	
НИКАД	0	2	0	0	0	1	0	0	3
%	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	5.88	0.00	0.00	3.33
ПОНЕКАД	3	1	0	0	5	7	1	3	26
%	18.75	31.82	0.00	0.00	20.83	41.18	100.00	33.33	28.89
ЧЕСТО	6	7	0	0	12	8	0	4	37
%	37.50	31.82	0.00	0.00	50.00	47.06	0.00	44.44	41.11
УВЕК	7	6	0	1	7	1	0	2	24
%	43.75	27.27	0.00	100.00	29.17	5.88	0.00	22.22	26.67
<i>И.</i>	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 13. Жене у традиционалним организацијама – Корпоративна култура и процес управљања догађајима



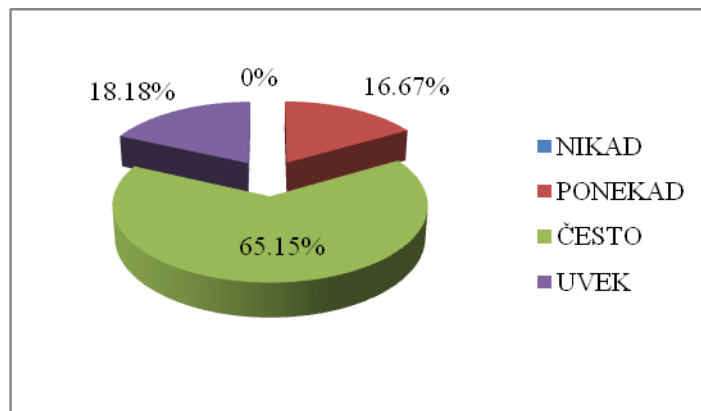
Коментар табеле и графикана: На друго тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 24 испитаника (26,67%) дало је одговор УВЕК, 37 испитаника (41,11%) дало је одговор ЧЕСТО, 26 испитаника (28,89%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 3 (3,33%) изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 67,78% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они у постојећој корпоративној култури могу довољно добро извршавати своје пословне задатке у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира позицију, стручну спрему и године живота, корпоративна култура није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 21. Мушкарци у холистичким организацијама – Корпоративна култура и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	3--
НИКАД	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ПОНЕКАД	2	1	1	1	3	1	1	1	11
%	12.50	10.00	16.67	33.33	20.00	33.33	11.11	25.00	16.67
ЧЕСТО	14	5	3	1	10	1	6	3	43
%	87.50	50.00	50.00	33.33	66.67	33.33	66.67	75.00	65.15
УВЕК	0	4	2	1	2	1	2	0	12
%	0.00	40.00	33.33	33.33	13.33	33.33	22.22	0.00	18.18
С	16	10	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 14. Мушкарци у холистичким организацијама – Корпоративна култура и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На друго тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 12 испитаника (18,18%) дало је одговор УВЕК, 43 испитаника (65,15%) дало је одговор ЧЕСТО, 11 испитаника (16,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се нико није изјаснио за одговор НИКАД.

Дакле, 83,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они у постојећој корпоративној култури могу довољно добро извршавати своје пословне задатке у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира позицију, стручну спрему и године живота, корпоративна култура није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

АНАЛИЗА: На друго тематско питање, које се односило на утврђивање постојеће корпоративне културе и доброг извршавања пословних задатака у процесу управљања догађајима, 73,08% испитаника је одговорило да увек или често у постојећој корпоративној култури може добро извршавати своје пословне задатке у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању постојећа корпоративна култура код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних задатака у процесу управљања догађајима, те стога није идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Уколико даље вршимо парцијалну анализу на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: да је успешност извршавања пословних задатака у процесу управљања догађајима, на основу критеријума корпоративна култура већа у односу на просек (73,08%) – и код мушкараца (83,33%) и код жена (74,67%) у холистичким организацијама, односно мања у односу на просек – и код мушкараца (69,14%) и код жена (67,78%) у традиционалним организацијама. С тим у вези, може се констатовати нижа идентификација корпоративне културе као извора менаџерског стреса у холистичкој, односно виша идентификација корпоративне културе као извора менаџерског стреса у традиционалној организацији. Такође, може се констатовати да је код мушкараца нижа идентификација корпоративне културе као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно већа успешност обављања посла у постојећој корпоративној култури него код жена, без обзира на тип организације. Значајна варијација у неидентификацији корпоративне културе као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима се уочава код мушкараца у холистичким организацијама.

ПРЕПОРУКЕ: Насупрот томе што у овом научном истраживању постојећа корпоративна култура не утиче на успешност обављања посла, односно она није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, свака савремена тржишно оријентисана организација корпоративну културу мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Анализа је показала да је у холистичким организацијама постојећа корпоративна култура мањи генератор менаџерског стреса, односно боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима него у традиционалним организацијама. Стога, гледајући корпоративну културу као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

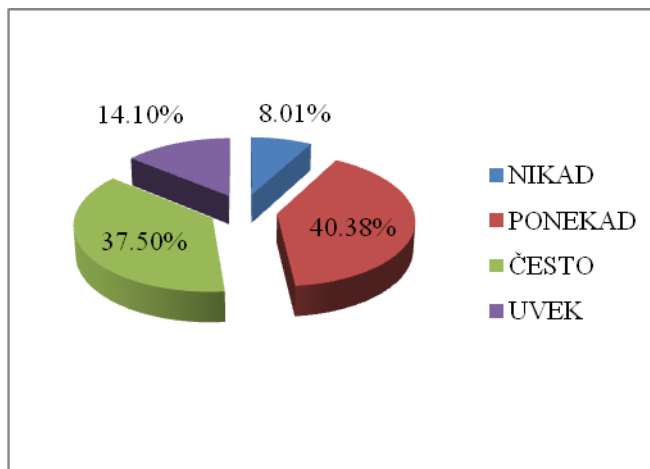
Корпоративна култура у себи треба да интегрише: стабилност организације, јасну стратегију, норме и обрасце понашања, правилну идентификацију запослених са организацијом, перманентну интеракцију са окружењем, социјалну подршку, међусобну сарадњу запослених, поверење и уважавање, јасна очекивања и квалитетну организациону климу.

3. Да ли имате довољну партиципацију у доношењу одлука у процесу управљања догађајима, с обзиром на Вашу позицију у организацији ?

Табела 22. Партиципација у доношењу одлука и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	25
ПОНЕКАД	126
ЧЕСТО	117
УВЕК	44
УКУПНО	312

Графикон 15. Партиципација у доношењу одлука и процес управљања догађајима



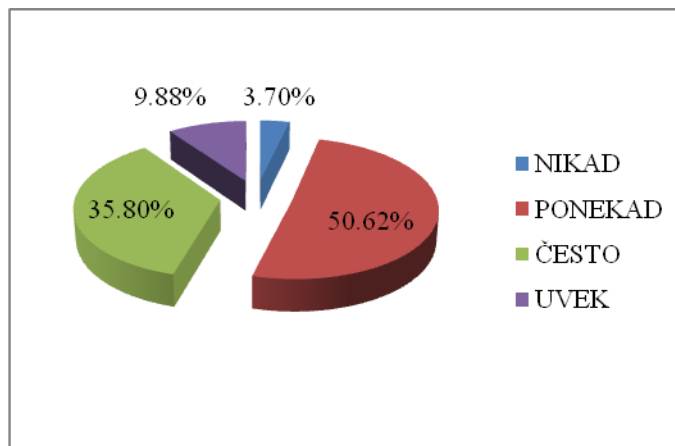
Коментар табеле и графикана: Треће тематско питање било је везано за партиципацију у доношењу одлука с обзиром на позицију у организацији у процесу управљања догађајима и на њега је 44 испитаника или (14,10%) дало одговор УВЕК, 117 испитаника (37,50%) дало је одговор ЧЕСТО, 126 испитаник (40,38%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 25 испитаника (8,01%) изјаснило да НИКАД у нема довољну партиципацију у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији у процесу управљања догађајима.

Дакле, 51,60% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да код њих постоји довољна партиципација у доношењу одлука у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, партиципација у доношењу одлука није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 23. Мушкарци у традиционалним организацијама – Партиципација у доношењу одлука и процес управљања догадајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	>: _
НИКАД	0	1	0	0	1	1	0	0	3
%	0.00	6.25	0.00	0.00	6.25	5.26	0.00	0.00	3.70
ПОНЕКАД	6	9	0	0	7	12	2	5	41
%	54.55	56.25	0.00	0.00	43.75	63.16	33.33	38.46	50.62
ЧЕСТО	4	3	0	0	8	4	3	7	29
%	36.36	18.75	0.00	0.00	50.00	21.05	50.00	53.85	35.80
УВЕК	1	3	0	0	0	2	1	1	8
%	9.09	18.75	0.00	0.00	0.00	10.53	16.67	7.69	9.88
<i>I</i>	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 16. Мушкарци у традиционалним организацијама – Партиципација у доношењу одлука и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На треће тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 8 испитаника (9,88%) дало је одговор УВЕК, 29 испитаника (35,80%) дало је одговор ЧЕСТО, 41 испитаника (50,62%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 3 испитаника (3,70%) определило за одговор НИКАД.

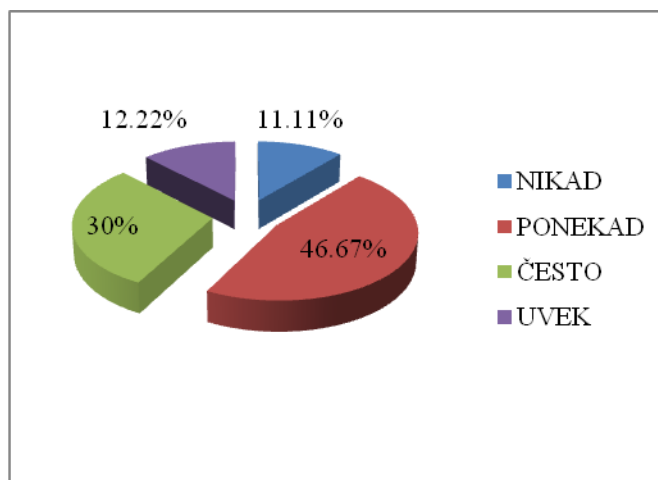
Дакле, 45,68% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да код њих не постоји довољна партиципација у доношењу одлука у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године

живота, партиципација у доношењу одлука је идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су менаџери са високом стручном спремом, без обзира на године живота, који имају довољну партиципацију у доношењу одлука у датом процесу, те код њих није идентификована партиципација у доношењу одлука као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 24. Жене у традиционалним организацијама – Партиципација у доношењу одлука и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослени	40+ ССС запослени	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослени	40+ ВСС запослени	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	
НИКАД	1	2	0	0	2	2	1	2	10
%	6.25	9.09	0.00	0.00	8.33	11.76	100.00	22.22	11.11
ПОНЕКАД	9	13	0	0	9	9	0	2	42
%	56.25	59.09	0.00	0.00	37.50	52.94	0.00	22.22	46.67
ЧЕСТО	4	5	0	0	10	4	0	4	27
%	25.00	22.73	0.00	0.00	41.67	23.53	0.00	44.44	30.00
УВЕК	2	2	0	1	3	2	0	1	11
%	12.50	9.09	0.00	100.00	12.50	11.76	0.00	11.11	12.22
И	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 17. Жене у традиционалним организацијама – Партиципација у доношењу одлука и процес управљања догађајима



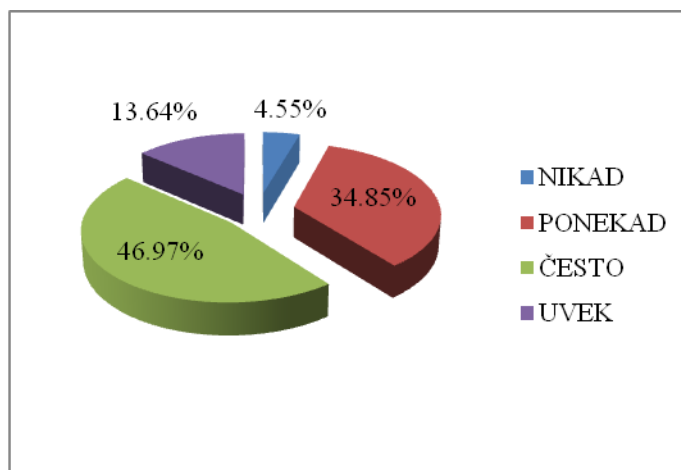
Коментар табеле и графика: На треће тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 11 испитаника (12,22%) дало је одговор УВЕК, 27 испитаника (30,00%) дало је одговор ЧЕСТО, 42 испитаника (46,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 11,11% изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 42,22% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да код њих не постоји довољна партиципација у доношењу одлука у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, партиципација у доношењу одлука је идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су менаџери преко 40 година живота без обзира на стручну спрему, који имају довољну партиципацију у доношењу одлука, те код њих није идентификована партиципација у доношењу одлука као извор менаџерског стреса, у процесу управљања догађајима.

Табела 25. Мушкарци у холистичким организацијама – Партиципација у доношењу одлука и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	
НИКАД	1	1	1	0	0	0	0	0	3
%	6.25	10.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.55
ПОНЕКАД	6	3	1	0	6	2	2	3	23
%	37.50	30.00	16.67	0.00	40.00	66.67	22.22	75.00	34.85
ЧЕСТО	7	3	3	3	8	0	6	1	31
%	43.75	30.00	50.00	100.00	53.33	0.00	66.67	25.00	46.97
УВЕК	2	3	1	0	1	1	1	0	9
%	12.50	30.00	16.67	0.00	6.67	33.33	11.11	0.00	13.64
И	16	10	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 18. Мушкарци у холистичким организацијама – Партиципација у доношењу одлука и процес управљања догађајима



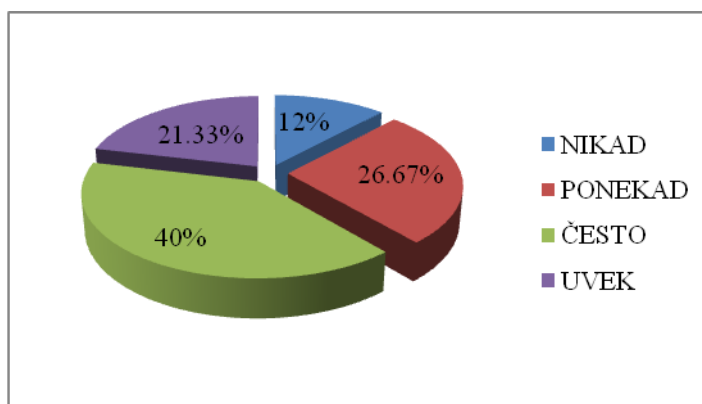
Коментар табеле и графикана: На треће тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 9 испитаника (13,64%) дало је одговор УВЕК, 31 испитаника (46,97%) дало је одговор ЧЕСТО, 23 испитаника (34,84%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 3 испитаника или 4,55% изјаснио за одговор НИКАД.

Дакле, 60,61% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да код њих постоји довољна партиципација у доношењу одлука у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, партиципација у доношењу одлука није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су мушкарци који имају преко 40 година, са високом стручном спремом, без обзира на позицију у процесу управљања догађајима, који немају довољну партиципацију у доношењу одлука у том процесу, те код њих је идентификована партиципација у доношењу одлука као извор менаџерског стреса, у процесу управљања догађајима. Ово се може покушати протумачити тиме да су они имали очекивања за већом партиципацијом у доношењу одлука, с обзиром на њихову стручну спрему.

Табела 26. Жене у холистичким организацијама – Партиципација у доношењу одлука и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	8
НИКАД	2	2	1	0	2	1	0	1	9
%	11.76	20.00	100.00	0.00	9.09	16.67	0.00	12.50	12.00
ПОНЕКАД	4	4	0	0	3	4	3	2	20
%	23.53	40.00	0.00	0.00	13.64	66.67	27.27	25.00	26.67
ЧЕСТО	7	3	0	0	9	1	5	5	30
%	41.18	30.00	0.00	0.00	40.91	16.67	45.45	62.50	40.00
УВЕК	4	1	0	0	8	0	3	0	16
%	23.53	10.00	0.00	0.00	36.36	0.00	27.27	0.00	21.33
	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 19. Жене у холистичким организацијама – Партиципација у доношењу одлука и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На треће тематско питање жене у холистичким организацијама су се изјасниле на следећи начин: 16 испитаника (21,33%) дало је одговор УВЕК, 30 испитаника (40,00%) дало је одговор ЧЕСТО, 20 испитаника (26,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 9 или 12,00% изјаснио за одговор НИКАД.

Дакле, 61,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да код њих постоји довољна партиципација у доношењу одлука у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, партиципација у доношењу одлука није идентификована као извор менаџерског стреса

у процесу управљања догађајима. Изузетак су жене које имају преко 40 година, запослене у процесу управљања догађајима, без обзира на стручну спрему, које немају довољну партиципацију у доношењу одлука у том процесу, те је код њих идентификована партиципација у доношењу одлука као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити тиме да код њих вероватно постоји неусаглашеност између њихових амбиција, с једне стране, и њихове позиције у процесу догађаја, с друге стране, што резултира осећајем недовољне партиципације у доношењу одлука.

АНАЛИЗА: Унутар трећег тематског питања, које се односило на утврђивање довољне партиципације у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији у процесу управљања догађајима, нешто више од половине испитаника (51,60%) одговорило је да увек или често има довољну партиципацију, што наводи на закључак да у овом научном истраживању код испитаника партиципација у доношењу одлука, с обзиром на поменути позицију не представља извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Међутим, будући да се ради о незнатној већини испитаника за коју партиципација у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији у процесу управљања догађајима, не представља извор менаџерског стреса, неопходно је истаћи да даљом анализом долазимо до занимљивих чињеница: већина испитаника у холистичким организацијама – и мушкарци (60,61%) и жене (61,33%) – сматра да има довољну партиципацију у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији у процесу управљања догађајима, те она за њих не представља извор менаџерског стреса, док мањина испитаника у традиционалним организацијама – и мушкарци (45,68%) и жене (42,22%) – има довољну партиципацију у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији у процесу управљања догађајима, те она за њих представља извор менаџерског стреса.

Такође, може се констатовати да је код мушкараца у односу на жене у традиционалним организацијама нешто нижа идентификација партиципације у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији, као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно с тим у вези – нешто већа партиципација у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији. У

холистичким организацијама партиципација у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији, нешто је виша код жена у односу на мушкарце, те је у складу са тим нижа идентификација партиципација у доношењу одлука као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

ПРЕПОРУКЕ: Насупрот томе што је у овом научном истраживању партиципација у доношењу одлука с обзиром на позицију у организацији идентификована као извор менаџерског стреса у традиционалним, а није идентификована као извор менаџерског стреса у холистичким организацијама, свака савремена тржишно оријентисана организација партиципацију у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији, мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Анализа је показала да је у холистичким организацијама партиципација у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији, мањи генератор менаџерског стреса, односно боља основа за успешно обављање посла него у традиционалним организацијама.

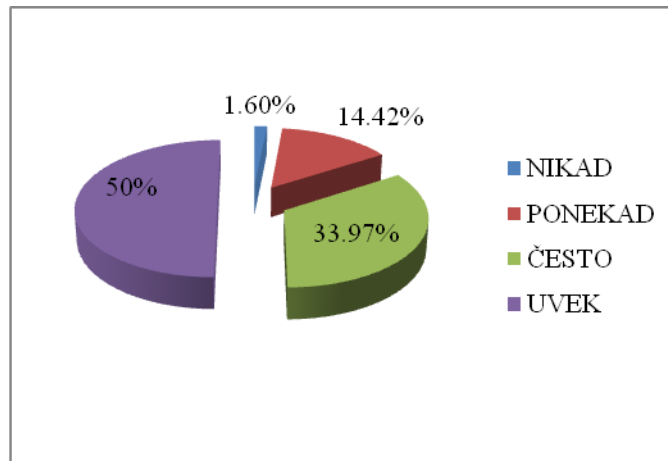
Стога, гледајући партиципацију у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку: Сваки запослени треба да има довољну партиципацију у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији. Учешће запосленог у доношењу одлука треба да буде активно, подстицано, стимулисано и награђивано.

4. Да ли Вам је јасно шта су тачно Ваша овлашћења и радни задаци у процесу управљања догађајима?

Табела 27. Овлашћења и радни задаци и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	5
ПОНЕКАД	45
ЧЕСТО	106
УВЕК	156
УКУПНО	312

Графикон 20. Овлашћења и радни задаци и процес управљања догађајима



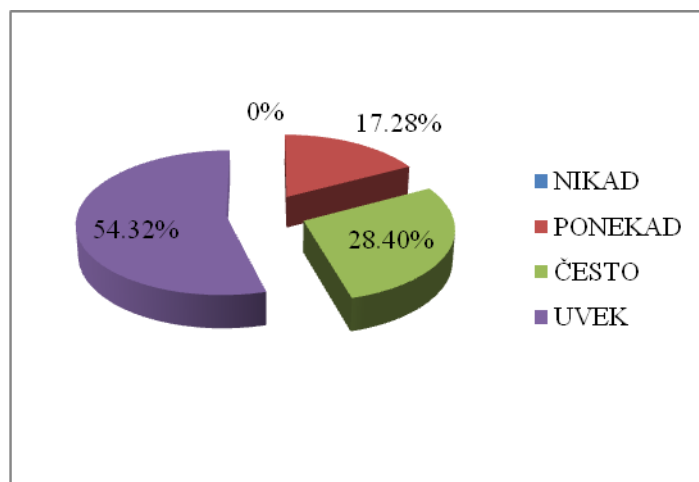
Коментар табеле и графикана: Четврто тематско питање било је везано за јасноћу овлашћења и радних задатака у процесу управљања догађајима, и на њих 156 испитаника (50,00%) дало је одговор УВЕК, 106 испитаника (33,97%) дало је одговор ЧЕСТО, 45 испитаника (14,42%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 5 испитаника (1,60%) изјаснило да НИКАД им није јасно шта су тачно њихова овлашћења и радни задаци у процесу управљања догађајима.

Дакле, 83,97% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да су им јасна њихова овлашћења и радни задаци у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, јасноћа овлашћења и радних задатака није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 30. Мушкарци у традиционалним организацијама – Овлашћења и радни задаци и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запосле	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 всс запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	
НИКАД	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ПОНЕКАД	3	5	0	0	2	4	0	0	14
%	27.27	31.25	0.00	0.00	12.50	21.05	0.00	0.00	17.28
ЧЕСТО	2	4	0	0	8	4	1	4	23
%	18.18	25.00	0.00	0.00	50.00	21.05	16.67	30.77	28.40
УВЕК	6	7	0	0	6	11	5	9	44
%	54.55	43.75	0.00	0.00	37.50	57.89	83.33	69.23	54.32
3	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Гафикон 21. Мушкарци у традиционалним организацијама – Овлашћења и радни задаци и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На четврто тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 44 испитаника (54,32%) дало одговор УВЕК, 23 испитаника (28,40%) дало је одговор ЧЕСТО, 23 испитаника (17,28%) дало је одговор ПОНЕКАД, док ниједан испитаник није дао одговор НИКАД.

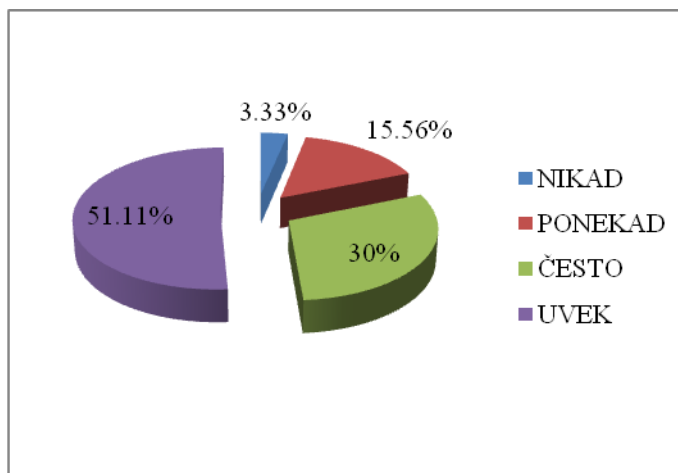
Дакле, 82,72% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да су им јасна њихова овлашћења и радни задаци у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним

организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, јасноћа овлашћења и радних задатака није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 29. Жене у традиционалним организацијама – Овлашћења и радни задаци и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	1	0	0	1	1	0	0	3
%	0.00	4.55	0.00	0.00	4.17	5.88	0.00	0.00	3.33
ПОНЕКАД	2	1	0	0	5	5	0	1	14
%	12.50	4.55	0.00	0.00	20.83	29.41	0.00	11.11	15.56
ЧЕСТО	5	6	0	0	8	6	1	1	27
%	31.25	27.27	0.00	0.00	33.33	35.29	100.00	11.11	30.00
УВЕК	9	14	0	1	10	5	0	7	46
%	56.25	63.64	0.00	100.00	41.67	29.41	0.00	77.78	51.11
УКУПНО	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 22. Жене у традиционалним организацијама – Овлашћења и радни задаци и процес управљања догађајима



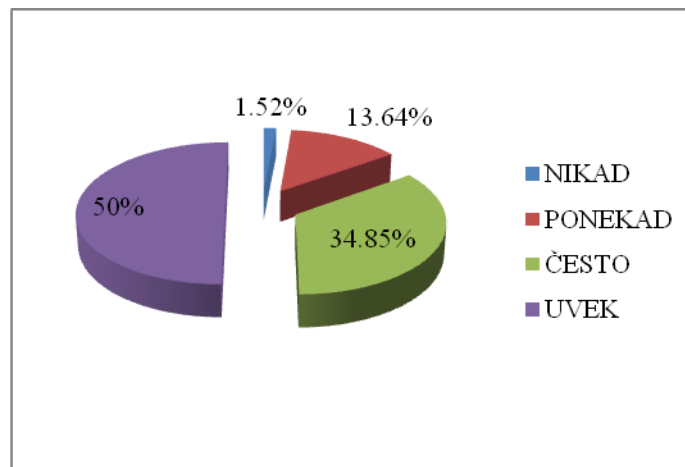
Коментар табеле и графикана: На четврто тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 46 испитаника (51,11%) дало је одговор УВЕК, 27 испитаника (30,00%) дало је одговор ЧЕСТО, 14 испитаника (15,56%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 3 (3,33%) изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 81,11% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да су им јасна њихова овлашћења и радни задаци у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, јасноћа овлашћења и радних задатака није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 30. Мушкарци у холистичким организацијама – Овлашћења и радни задаци и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запосле	40 + ссс запослен	-40 ссс менаџер	40+ ссс менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	0	0	0	0	1	0	0	1
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	1.52
ПОНЕКАД	3	1	1	0	3	0	0	1	9
%	18.75	10.00	16.67	0.00	20.00	0.00	0.00	25.00	13.64
ЧЕСТО	10	2	0	2	4	0	3	2	23
%	62.50	20.00	0.00	66.67	26.67	0.00	33.33	50.00	34.85
УВЕК	3	7	5	1	8	2	6	1	33
%	18.75	70.00	83.33	33.33	53.33	66.67	66.67	25.00	50.00
И	16	10	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 23. Мушкарци у холистичким организацијама – Овлашћења и радни задаци и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На четврто тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 33 испитаника (50,00%) дало је одговор УВЕК, 23 испитаника (34,85%) дало је одговор ЧЕСТО, 9

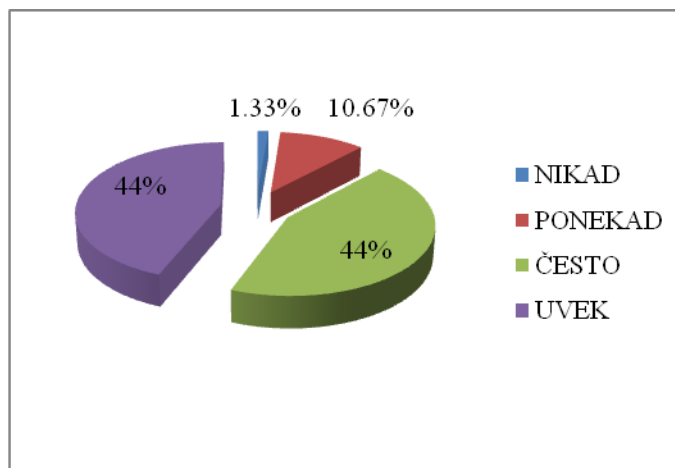
испитаника (13,64%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 1 испитаник (1,52%) изјаснио за одговор НИКАД.

Дакле, 84,85% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да су им јасна њихова овлашћења и радни задаци у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, јасноћа овлашћења и радних задатака није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 31. Жене у холистичким организацијама – Овлашћења и радни задаци и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запосле	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	1	0	0	0	0	0	0	1
%	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.33
ПОНЕКАД	3	1	1	0	1	1	1	0	8
%	17.65	10.00	100.00	0.00	4.55	16.67	9.09	0.00	10.67
ЧЕСТО	4	4	0	0	17	1	2	5	33
%	23.53	40.00	0.00	0.00	77.27	16.67	18.18	62.50	44.00
УВЕК	10	4	0	0	4	4	8	3	33
%	58.82	40.00	0.00	0.00	18.18	66.67	72.73	37.50	44.00
УКУПНО	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 24. Жене у холистичким организацијама – Овлашћења и радни задаци и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графика: На четврто тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 33 испитаника (44,00%) дало је одговор УВЕК, 33 испитаника (44,00%) дало одговор ЧЕСТО, 8 испитаника (10,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 1 испитаник (1,33%) изјаснио за одговор НИКАД.

Дакле, 88,00% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да су им јасна њихова овлашћења и радни задаци у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, јасноћа овлашћења и радних задатака није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

АНАЛИЗА: Четврто тематско питање односило се на утврђивање јасноће овлашћења и радних задатака у процесу управљања догађајима и у оквиру ињег чак 83,97% испитаника изјаснило се да им је увек или често јасно шта су тачно њихова овлашћења и радни задаци у том процесу, што наводи на закључак да у овом научном истраживању јасноћа овлашћења и радних задатака код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних активности у датом процесу, те зато то није идентификовано као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: да је јасноћа овлашћења и радних задатака у процесу управљања догађајима већа у односу на просек (83,97%) – и код мушкараца (84,85%) и код жена (88,00%) у холистичким организацијама, односно за мања у односу на просек – и код мушкараца (82,72%) и код жена (81,11%) у традиционалним организацијама. С тим у вези, може се констатовати нешто нижа идентификација јасноће овлашћења и радних задатака као извора менаџерског стреса у холистичким, односно нешто виша идентификација јасноће овлашћења и радних задатака као извора менаџерског стреса у традиционалним организацијама. Такође, може се констатовати да је код мушкараца у односу на жене у традиционалним организацијама нешто нижа идентификација јасноће овлашћења и радних задатака као

извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно с тим у вези већа јасноћа овлашћења и радних задатака. Супротно томе, у холистичким организацијама јасноћа овлашћења и радних задатака нешто је виша код жена у односу на мушкарце, те у складу са тим, нижа је идентификација јасноће овлашћења и радних задатака као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

ПРЕПОРУКЕ: Иако у овом научном истраживању јасноћа овлашћења и радних задатака не утиче на успешност обављања посла, односно она није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, свака савремена тржишно оријентисана организација јасноћу овлашћења и радних задатака мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Анализа је показала да је јасноћа овлашћења и радних задатака за нијансу мањи генератор менаџерског стреса у холистичким, односно боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима, него у традиционалним организацијама.

Стога, гледајући јасноћу овлашћења и радних задатака као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

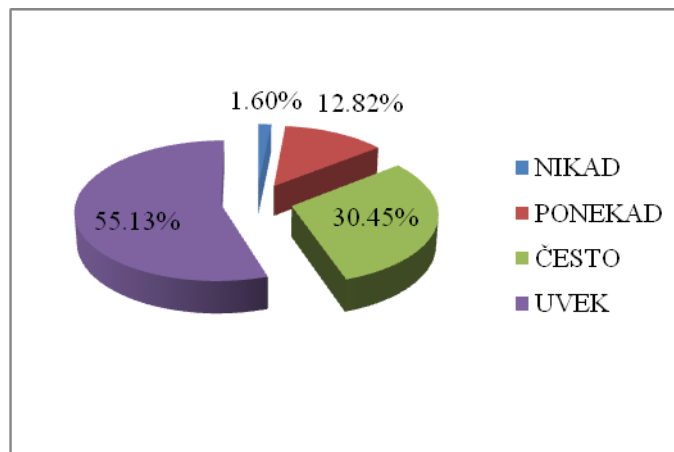
Овлашћења и радни задаци треба да буду: међусобно повезани, усклађени, синхронизовани, недвосмислени, прецизно и јасно дефинисани, оперативни и применљиви.

5. Да ли знате тачно за шта сте одговорни у процесу управљања догађајима?

Табела број 32. Одговорност и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	5
ПОНЕКАД	40
ЧЕСТО	95
УВЕК	172
УКУПНО	312

Графикон 25. Одговорност и процес управљања догађајима



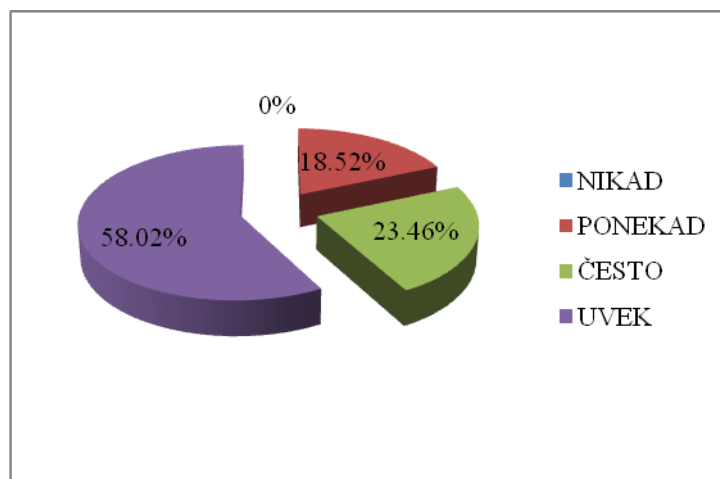
Коментар табеле и графикана: Пето тематско питање је било везано за спознају одговорности у процесу управљања догађајима, и на њега 172 испитаника (55,13%) дало је одговор УВЕК, 95 испитаника (30,45%) дало је одговор ЧЕСТО, 40 испитаника (12,82%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 5 испитаника (1,60%) изјаснило да НИКАД им није јасно за шта су тачно одговорни у процесу управљања догађајима.

Дакле, 85,58% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они знају тачно за шта су одговорни у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, спознаја одговорности није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 33. Мушкарци у традиционалним организацијама – Одговорност и процес управљања догадајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запосле	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	1
НИКАД	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ПОНЕКАД	2	4	0	0	5	4	0	0	15
%	18.18	25.00	0.00	0.00	31.25	21.05	0.00	0.00	18.52
ЧЕСТО	0	3	0	0	6	4	1	5	19
%	0.00	18.75	0.00	0.00	37.50	21.05	16.67	38.46	23.46
УВЕК	9	9	0	0	5	11	5	8	47
%	81.82	56.25	0.00	0.00	31.25	57.89	83.33	61.54	58.02
С	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 26. Мушкарци у традиционалним организацијама – Одговорност и процес управљања догадајима



Коментар табеле и графикона: На пето тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 47 испитаник (58,02%) дало је одговор УВЕК, 19 испитаника (23,46%) дало је одговор ЧЕСТО, 15 испитаника (18,52%) дало је одговор ПОНЕКАД, док ниједан испитаник није дао одговор НИКАД.

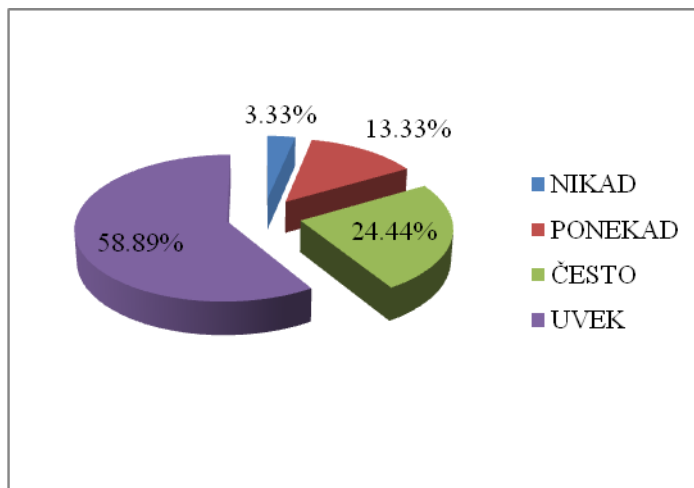
Дакле, 81,48% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они знају тачно за шта су одговорни у процесу управљања догадајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним

организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, спознаја одговорности није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 34. Жене у традиционалним организацијама – Одговорност и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	X
НИКАД	1	0	0	0	1	1	0	0	3
%	6.25	0.00	0.00	0.00	4.17	5.88	0.00	0.00	3.33
ПОНЕКАД	2	0	0	0	6	4	0	0	12
%	12.50	0.00	0.00	0.00	25.00	23.53	0.00	0.00	13.33
ЧЕСТО	3	6	0	0	6	5	1	1	22
%	18.75	27.27	0.00	0.00	25.00	29.41	100.00	11.11	24.44
УВЕК	10	16	0	1	11	7	0	8	53
%	62.50	72.73	0.00	100.00	45.83	41.18	0.00	88.89	58.89
УКУПНО	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 27. Жене у традиционалним организацијама – Одговорност и процес управљања догађајима



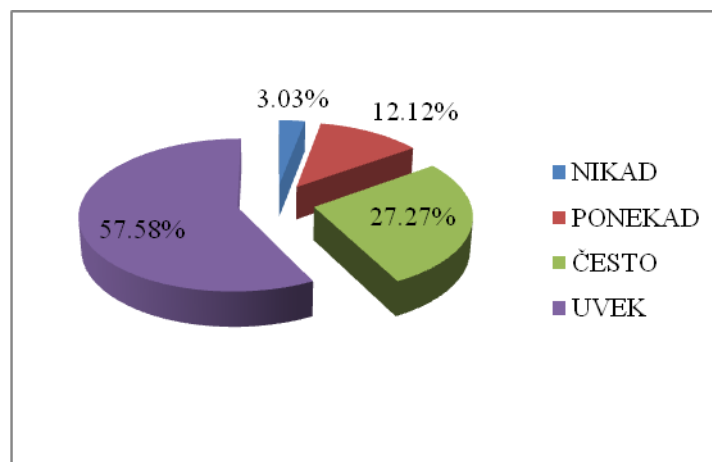
Коментар табеле и графикана: На пето тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 53 испитаника (58,89%) дало је одговор УВЕК, 22 испитаника (24,44%) дало је одговор ЧЕСТО, 12 испитаника (13,33%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 3 (3,33%) одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 83,33% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они знају тачно за шта су одговорни у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, спознаја одговорности није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 35. Мушкарци у холистичким организацијама – Одговорност и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	С
НИКАД	0	0	0	0	1	1	0	0	2
%	0.00	0.00	0.00	0.00	6.67	33.33	0.00	0.00	3.03
ПОНЕКА	4	1	1	0	0	0	1	1	8
%	25.00	10.00	16.67	0.00	0.00	0.00	11.11	25.00	12.12
ЧЕСТО	4	2	1	1	6	0	4	0	18
%	25.00	20.00	16.67	33.33	40.00	0.00	44.44	0.00	27.27
УВЕК	8	7	4	2	8	2	4	3	38
%	50.00	70.00	66.67	66.67	53.33	66.67	44.44	75.00	57.58
УКУПНО	16	10	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 28. Мушкарци у холистичким организацијама – Одговорност и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графика: На пето тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 38 испитаника (57,58%) дало је одговор УВЕК, 18 испитаника (27,27%) дало је одговор ЧЕСТО, 8

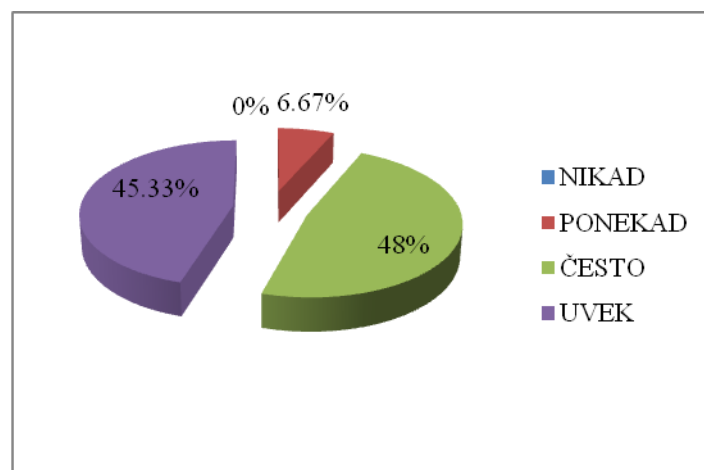
испитаника (12,12%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 2 испитаника (3,03%) изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 84,85% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они знају тачно за шта су одговорни у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, спознаја одговорности није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 36. Жене у холистичким организацијама – Одговорност и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	>:
НИКАД	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ПОНЕКАД	1	2	0	0	1	0	1	0	5
%	5.88	20.00	0.00	0.00	4.55	0.00	9.09	0.00	6.67
ЧЕСТО	6	3	0	0	16	3	4	4	36
%	35.29	30.00	0.00	0.00	72.73	50.00	36.36	50.00	48.00
УВЕК	10	5	1	0	5	3	6	4	34
%	58.82	50.00	100.00	0.00	22.73	50.00	54.55	50.00	45.33
УКУПНО	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 29. Жене у холистичким организацијама – Одговорност и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На пето тематско питање жене у холистичким

организацијама изјасниле су се на следећи начин: 34 испитаника (45,33%) дало је одговор УВЕК, 36 испитаника (48,00%) дало је одговор ЧЕСТО, 5 испитаника (6,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се нико није изјаснио за одговор НИКАД.

Дакле, 93,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да исти знају тачно за шта су одговорни у процесу управљања догађајима. Стога у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, спознаја одговорности није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

АНАЛИЗА: У оквиру петог тематског питања, које се односило на утврђивање спознаје одговорности у процесу управљања догађајима, чак 85,58% испитаника изјаснило се да увек или често знају за шта су тачно одговорни у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању спознаја одговорности код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних активности у датом процесу, те да зато није идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Ако даље вршимо парцијалну анализу на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: да је спознаја одговорности у процесу управљања догађајима већа у односу на просек (85,58%) – само код жена (93,33%) у холистичким организацијама, док је код мушкараца (84,85%) у холистичким, односно код мушкараца (81,48%) и жена (83,33%) у традиционалним организацијама нешто мања у односу на просек. С тим у вези, може се констатовати нешто нижа идентификација спознаје одговорности као извора менаџерског стреса у холистичким, односно нешто виша идентификација спознаје одговорности као извора менаџерског стреса у традиционалним организацијама. Такође, може се констатовати да је код жена у односу на мушкарце у традиционалним и холистичким организацијама нешто нижа идентификација спознаје одговорности као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно да је већа спознаја одговорности. Значајније одступање од просека у идентификацији спознаје одговорности као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима јавља се код жена у холистичким организацијама, што указује да су истима у значајној мери у

односу на просек јасно за шта су одговорни у процесу управљања догађајима.

ПРЕПОРУКЕ: Без обзира на то што у овом научном истраживању спознаја одговорности не утиче на успешност обављања посла, односно што није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, свака савремена тржишно оријентисана организација спознају одговорности мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

У анализи је уочено да спознаја одговорности представља мањи генератор менаџерског стреса у холистичким организацијама, поготово код жена, односно да је боља основа за успешно обављање посла у том процесу него у традиционалним организацијама. С тим у вези, за спознају одговорности као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

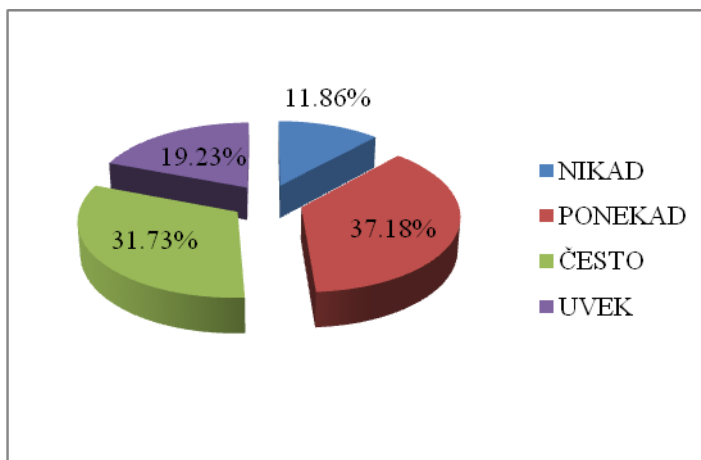
Одговорност треба да буде прецизно и тачно дефинисана и саопштена, да би била јасна сваком запосленом.

6. Да ли сматрате да је Ваш посао у процесу управљања догађајима креативан, узбудљив и изазован?

Табела 37. Креативност, узбудљивост и изазовност посла и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	37
ПОНЕКАД	116
ЧЕСТО	99
УВЕК	60
УКУПНО	312

Графикон број 30. Креативност, узбудљивост и изазовност посла и процес управљања догађајима



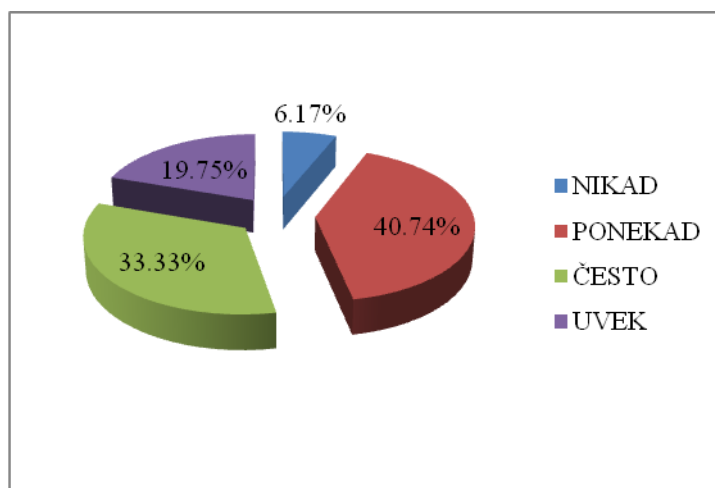
Коментар табеле и графикана: Шесто тематско питање било је везано за креативност, узбудљивост и изазовност посла у процесу управљања догађајима, и на њега 60 испитаника (19,23%) дало је одговор УВЕК, 99 испитаника (31,73%) дало је одговор ЧЕСТО, 116 испитаника (37,18%) дало је одговор ПОНЕКАД, док је 37 испитаника (11,86%) рекло да њихов посао у процесу управљања догађајима НИКАД није узбудљив, изазован и креативан.

Дакле, 50,96% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они сматрају да је њихов посао креативан, узбудљив и изазован у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, креативност, узбудљивост и изазовност посла није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 38. Мушкарци у традиционалним организацијама – Креативност, узбудљивост и изазовност посла и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	1	2	0	0	1	1	0	0	5
%	9.09	12.50	0.00	0.00	6.25	5.26	0.00	0.00	6.17
ПОНЕКАД	3	7	0	0	7	11	2	3	33
%	27.27	43.75	0.00	0.00	43.75	57.89	33.33	23.08	40.74
ЧЕСТО	5	2	0	0	6	5	1	8	27
%	45.45	12.50	0.00	0.00	37.50	26.32	16.67	61.54	33.33
УВЕК	2	5	0	0	2	2	3	2	16
%	18.18	31.25	0.00	0.00	12.50	10.53	50.00	15.38	19.75
И	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 31. Мушкарци у традиционалним организацијама – Креативност, узбудљивост и изазовност посла и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На шесто тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 16 испитаника (19,75%) дало је одговор УВЕК, 27 испитаника (33,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 33 испитаника (40,74%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 5 испитаника (6,17%) одлучило за одговор НИКАД.

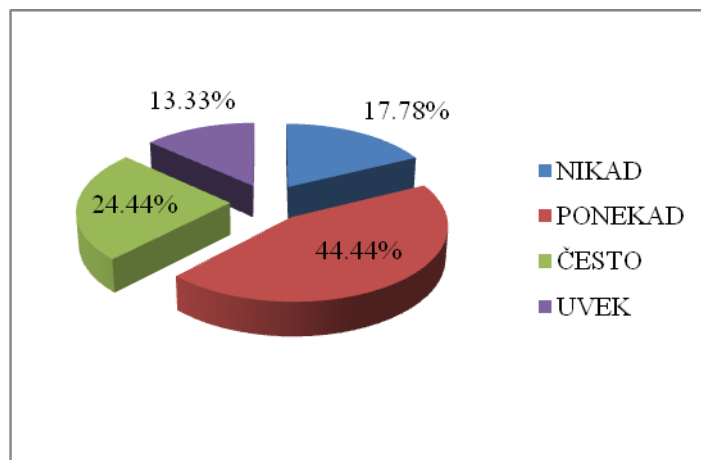
Дакле, 53,09% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они сматрају да је њихов посао креативан, узбудљив и изазован у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године

живота, креативност, узбудљивост и изазовност посла није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су мушкарци који имају преко 40 година, запослени у процесу управљања догађајима, који, без обзира на стручну спрему, сматрају да њихов посао није креативан, узбудљив и изазован, те је код њих идентификована креативност, узбудљивост и изазовност као извор менаџерског стреса у датом процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађаја, како она сама по себи подразумева обављање послова оперативног карактера, који често не подразумевају креативност, узбудљивост и изазовност.

Табела 39. Жене у традиционалним организацијама – Креативност, узбудљивост и изазовност посла и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	3	6	0	0	3	3	0	1	16
%	18.75	27.27	0.00	0.00	12.50	17.65	0.00	11.11	17.78
ПОНЕКАД	9	11	0	0	12	6	1	1	40
%	56.25	50.00	0.00	0.00	50.00	35.29	100.00	11.11	44.44
ЦЕСТО	3	2	0	1	7	5	0	4	22
%	18.75	9.09	0.00	100.00	29.17	29.41	0.00	44.44	24.44
УВЕК	1	3	0	0	2	3	0	3	12
%	6.25	13.64	0.00	0.00	8.33	17.65	0.00	33.33	13.33
И	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикони 32. Жене у традиционалним организацијама – Креативност, узбудљивост и изазовност посла и процес управљања догађајима



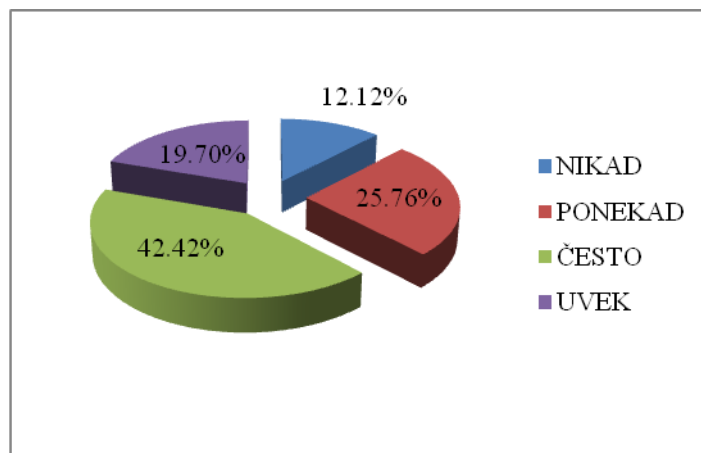
Коментар табеле и графикана: На шесто тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следечи начин: 12 испитаника (13,33%) дало је одговор УВЕК, 22 испитаника (24,44%) дало је одговор ЧЕСТО, 40 испитаника (44,44%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 16 (17,78%) изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 37,78% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да њихов посао није креативан, узбудљив и изазован у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, жене у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, креативност, узбудљивост и изазовност посла идентификују као извор менаџерског стреса у датом процесу. Изузетак су жене менаџери у процесу управљања догађајима које имају преко 40 година, са високом стручном спремом, које сматрају да је њихов посао креативан, узбудљив и изазован у процесу управљања догађајима, те код њих није идентификована креативност, узбудљивост и изазовност као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима, која подразумева планирање, организовање, вођење и контролу догађаја, што само по себи може бити креативно, узбудљиво и изазовно.

Табела број 40. Мушкарци у холистичким организацијама – Креативност, узбудљивост и изазовност посла и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2.
НИКАД	2	2	1	0	3	0	0	0	8
%	11.76	22.22	16.67	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	12.12
ПОНЕКАД	6	1	1	0	5	1	3	0	17
%	35.29	11.11	16.67	0.00	33.33	33.33	33.33	0.00	25.76
ЧЕСТО	1	3	3	1	5	1	4	4	28
%	41.18	33.33	50.00	33.33	33.33	33.33	44.44	100.00	42.42
УВЕК	2	3	1	2	2	1	2	0	13
%	11.76	33.33	16.67	66.67	13.33	33.33	22.22	0.00	19.70
л.	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 33. Мушкарци у холистичким организацијама – Креативност, узбудљивост и изазовност посла и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На шесто тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 13 испитаника (19,70%) дало је одговор УВЕК, 28 испитаника (42,42%) дало је одговор ЧЕСТО, 17 испитаника (25,76%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 8 испитаника или 12,12% изјаснио за одговор НИКАД.

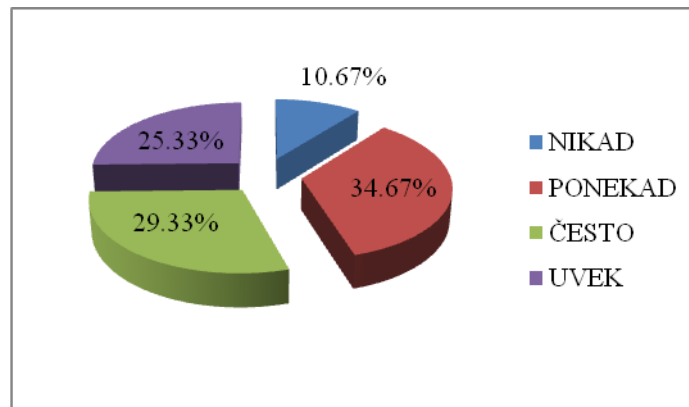
Дакле, 62,12% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они сматрају да је њихов посао креативан, узбудљив и изазован у

процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, креативност, узбудљивост и изазовност посла није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су мушкарци који имају мање од 40 година, запослени у процесу управљања догађајима, са високом стручном спремом, који сматрају да њихов посао није креативан, узбудљив и изазован у процесу управљања догађајима, те је код њих идентификована креативност, узбудљивост и изазовност као извор менаџерског стреса у датом процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађаја, будући да она сама по себи подразумева обављање послова оперативног карактера, који често не подразумевају креативност, узбудљивост и изазовност, с тим што им додатно незадовољство изазива немогућност испољавања креативности упркос поседовању високе стручне спреме због саме позиције у процесу управљања догађајима.

Табела 41. Жене у холистичким организацијама – Креативност, узбудљивост и изазовност посла и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	X ..
НИКАД	3	1	0	0	1	2	1	0	8
%	17.65	10.00	0.00	0.00	4.55	33.33	9.09	0.00	10.67
ПОНЕКАД	7	2	0	0	11	0	3	3	26
%	41.18	20.00	0.00	0.00	50.00	0.00	27.27	37.50	34.67
ЧЕСТО	4	2	1	0	7	1	4	3	22
%	23.53	20.00	100.00	0.00	31.82	16.67	36.36	37.50	29.33
УВЕК	3	5	0	0	3	3	3	2	19
%	17.65	50.00	0.00	0.00	13.64	50.00	27.27	25.00	25.33
УКУПНО	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 34. Жене у холистичким организацијама – Креативност, узбудљивост и изазовност посла и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На шесто тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 19 испитаника (25,33%) дало је одговор УВЕК, 22 испитаника (29,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 26 испитаника (34,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 8 испитаника или 10,67% изјаснио за одговор НИКАД.

Дакле, 54,67% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они сматрају да је њихов посао креативан, узбудљив и изазован у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, креативност, узбудљивост и изазовност посла није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

АНАЛИЗА: На шесто тематско питања, које се односило на утврђивање креативности, узбудљивости и изазовности посла у процесу управљања догадајима, 50,96% испитаника, дакле само незнатна већина, одговорила је да увек или често има креативан, узбудљив и изазован посао у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању креативност, узбудљивост и изазовност посла код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних задатака, па зато и није идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у том процесу. С обзиром на то да се ради о незнатној већини испитаника, за коју креативност, узбудљивост и изазовност њиховог посла у процесу управљања догађаја не представља извор менаџерског стреса, неопходно је

истаћи да даљом анализом долазимо до занимљивих чињеница: већина испитаника у холистичким организацијама – и мушкарци (62,12%) и жене (54,67%) – сматра да има креативан, узбудљив и изазован посао у процесу управљања догађајима, те то за њих не представља извор менаџерског стреса. Посебно занимљив је и случај, додуше са незнатном натполовичном већином, са мушкарцима (53,09%) у традиционалним организацијама, док мање од половине жена (37,78%) у традиционалним организацијама сматра да има довољно креативан, узбудљив и изазован посао у процесу управљања догађајима, те за њих то представља извор менаџерског стреса. Такође, може се констатовати да је у холистичким организацијама креативност, узбудљивост и изазовност посла исто као и у традиционалним организацијама, већа код мушкараца у односу на жене, па је у складу са тим нижа идентификација креативности, узбудљивости и изазовности посла као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Значајна варијација у неидентификацији креативности, узбудљивости и изазовности посла као извора менаџерског стреса у наведеном процесу се уочава када упоредимо креативност, узбудљивост и изазовност посла жена у традиционалним и жена у холистичким организацијама, где се уочава значајно виша креативност, узбудљивост и изазовност посла жена у холистичким организацијама.

ПРЕПОРУКЕ: Насупрот томе што је у овом научном истраживању креативност, узбудљивост и изазовност посла идентификована као извор менаџерског стреса само код жена у традиционалним организацијама, а није идентификована као извор менаџерског стреса код мушкараца у традиционалним, као и код мушкараца и жена у холистичким организацијама, свака савремена тржишно оријентисана организација креативност, узбудљивост и изазовност посла мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Анализа је показала да је у холистичким организацијама креативност, узбудљивост и изазовност посла значајније мањи генератор менаџерског стреса, односно боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима него у традиционалним организацијама.

Стога, гледајући креативност, узбудљивост и изазовност посла, с обзиром на

позицију у организацији као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

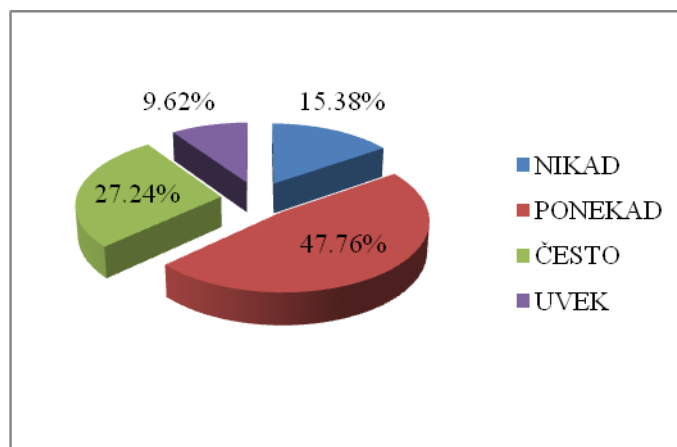
Сваки посао у процесу управљања догађајима треба учинити максимално могуће креативним, узбудљивим и изазовним. У том правцу треба створити пословни амбијент који је подстицајан, изазован, који стимулише иницијативу, стваралаштво, креацију и ентузијазам.

7. Да ли је процес селекције у Вашој организацији у процесу управљања догађајима адекватан и правилан?

Табела број 42. Процес селекције и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	48
ПОНЕКАД	149
ЧЕСТО	85
УВЕК	30
2	312

Графикон 35. Процес селекције и процес управљања догађајима



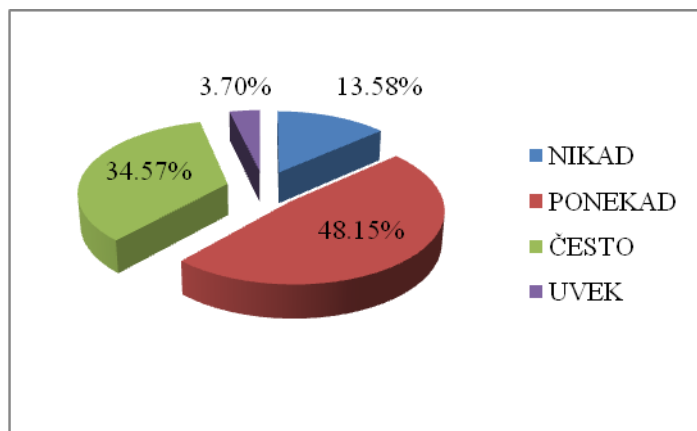
Коментар табеле и графикана: Седмо тематско питање је било везано за адекватност процеса селекције у процесу управљања догађајима, и на њега 30 испитаника (9,62%) дало је одговор УВЕК, 85 испитаника (27,24%) дало је одговор ЧЕСТО, 149 испитаник (47,76%) дало је одговор ПОНЕКАД, док 48 испитаника или њих 15,38% мисли да процес селекције НИКАД није адекватан у процесу управљања догађајима.

Дакле, 36,86% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да процес селекције у процесу управљања догађајима није адекватан и правилан. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, процес селекције је идентификован као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 43. Мушкарци у традиционалним организацијама – Процес селекције и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	2	1	0	0	3	2	0	3	11
%	18.18	6.25	0.00	0.00	18.75	10.53	0.00	23.08	13.58
ПОНЕКАД	4	9	0	0	9	8	3	6	39
%	36.36	56.25	0.00	0.00	56.25	42.11	50.00	46.15	48.15
ЧЕСТО	4	6	0	0	4	8	3	3	28
%	36.36	37.50	0.00	0.00	25.00	42.11	50.00	23.08	34.57
УВЕК	1	0	0	0	0	1	0	1	3
%	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	5.26	0.00	7.69	3.70
С	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 36. Мушкарци у традиционалним организацијама – Процес селекције и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На седмо тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 3 испитаника (3,70%) дало је одговор УВЕК, 28 испитаника (34,57%) дало је одговор ЧЕСТО, 39 испитаника (48,15%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 11 испитаника или њих 3,70% одлучило за одговор НИКАД.

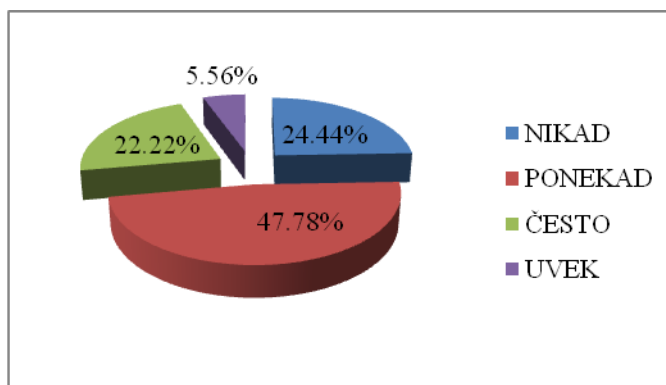
Дакле, 38,27% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да процес селекције у процесу управљања догађајима није адекватан и правилан. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у

традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, процес селекције је идентификован као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 44. Жене у традиционалним организацијама – Процес селекције и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40 + ССС запослен	-40 ССС менаџер	40 + ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40 + ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	... -'и ..
НИКАД	3	7	0	1	7	2	0	2	22
%	18.75	31.82	0.00	100.00	29.17	11.76	0.00	22.22	24.44
ПОНЕКАД	7	9	0	0	13	11	0	3	43
%	43.75	40.91	0.00	0.00	54.17	64.71	0.00	33.33	47.78
ЧЕСТО	4	3	0	0	4	4	1	4	20
%	25.00	13.64	0.00	0.00	16.67	23.53	100.00	44.44	22.22
УВЕК	2	3	0	0	0	0	0	0	5
%	12.50	13.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.56
И	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 37. Жене у традиционалним организацијама – Процес селекције и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На седмо тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 5 испитаника (5,56%) дало је одговор УВЕК, 20 испитаника (22,22%) дало је одговор ЧЕСТО, 43 испитаника (47,78%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 24,44% изјаснило за одговор НИКАД.

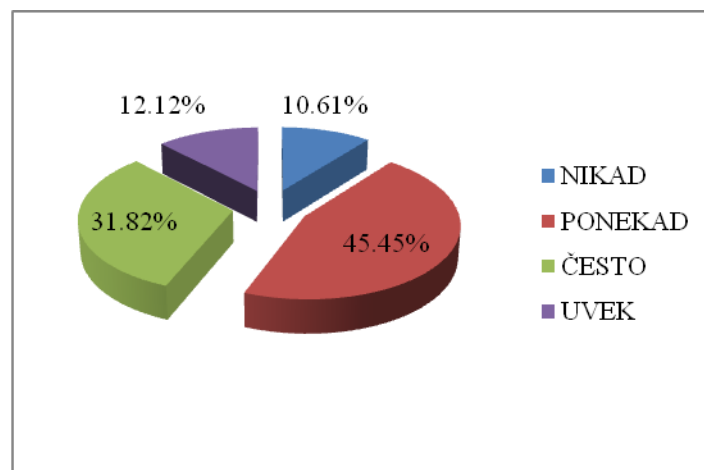
Дакле, 27,78% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да процес селекције у процесу управљања

догађајима није адекватан и правилан. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, процес селекције је идентификован као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 45. Мушкарци у холистичким организацијама – Процес селекције и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	2	1	0	3	1	0	0	7
%	0.00	22.22	16.67	0.00	20.00	33.33	0.00	0.00	10.61
ПОНЕКАД	9	3	2	1	7	1	5	2	30
%	52.94	33.33	33.33	33.33	46.67	33.33	55.56	50.00	45.45
ЧЕСТО	7	1	2	2	4	1	2	2	21
%	41.18	11.11	33.33	66.67	26.67	33.33	22.22	50.00	31.82
УВЕК	1	3	1	0	1	0	2	0	8
%	5.88	33.33	16.67	0.00	6.67	0.00	22.22	0.00	12.12
И	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 38. Мушкарци у холистичким организацијама – Процес селекције и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На седмо тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 8 испитаника (12,12%) дало је одговор УВЕК, 21 испитаник (31,82%) дао је одговор ЧЕСТО, 30 испитаника (45,45%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 7 испитаника или 10,61% одлучило за

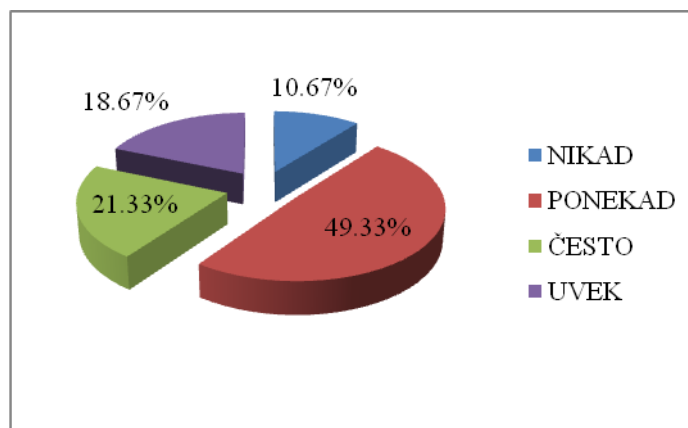
одговор НИКАД.

Дакле, 43,94% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да процес селекције у процесу управљања догађајима није адекватан и правилан. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, процес селекције је идентификован као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су мушкарци који имају преко 40 година, менаџери у датом процесу, са средњом стручном спремом, који сматрају да је процес селекције у процесу управљања догађајима адекватан и правилан, те код њих није идентификована адекватност и правилност процеса селекције као извор менаџерског стреса у том процесу. Ово можемо покушати протумачити тиме да они упркос само средњој стручној спреми заузимају позицију менаџера у процесу управљања догађајима.

Табела 46. Жене у холистичким организацијама – Процес селекције и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40 + ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	-
НИКАД	2	1	1	0	3	1	0	0	8
%	11.76	10.00	100.00	0.00	13.64	16.67	0.00	0.00	10.67
ПОНЕКАД	8	5	0	0	11	3	2	8	37
%	47.06	50.00	0.00	0.00	50.00	50.00	18.18	100.00	49.33
ЧЕСТО	4	1	0	0	3	1	7	0	16
%	23.53	10.00	0.00	0.00	13.64	16.67	63.64	0.00	21.33
УВЕК	3	3	0	0	5	1	2	0	14
%	17.65	30.00	0.00	0.00	22.73	16.67	18.18	0.00	18.67
И	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 39. Жене у холистичким организацијама – Процес селекције и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На седмо тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 14 испитаника (18,67%) дало је одговор УВЕК, 16 испитаника (21,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 37 испитаника (49,33%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 8 испитаника или 10,67% изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 40,00% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да процес селекције у процесу управљања догађајима није адекватан и правилан. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, процес селекције је идентификован као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су жене менаџери у процесу управљања догађајима, које имају мање од 40 година, са високом стручном спремом, а које сматрају да је процес селекције у датом процесу адекватан и правилан, па код њих није идентификована адекватност и правилност процеса селекције као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити тиме да оне упркос томе што имају мање од 40 година живота заузимају позицију менаџера у процесу управљања догађајима.

АНАЛИЗА: Резултати седмог тематског питања, које се односило на утврђивање адекватности и правилности процеса селекције у процесу управљања догађајима, показали су да 36,86% испитаника, дакле знатно мање од половине, сматра да је увек или често процес селекције у њиховој организацији адекватан и

правилан у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да се у овом научном истраживању показало да адекватност и правилност процеса селекције код испитаника представља препреку добром извршавању пословних задатака, па су зато идентификовани као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: да је адекватност и правилност процеса селекције у процесу управљања догађајима већа у односу на просек (36,86%) – и код мушкараца (43,94%) и код жена (40,00%) у холистичким организацијама, односно мања у односу на просек – и код мушкараца (38,27%) и код жена (27,78%) у традиционалним организацијама. С тим у вези, може се констатовати нижа идентификација адекватности и правилности процеса селекције као извора менаџерског стреса у холистичкој, односно виша идентификација адекватности и правилности процеса селекције као извора менаџерског стреса у традиционалној организацији. Може се констатовати и да је код мушкараца нижа идентификација адекватности и правилности процеса селекције као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно да је по њима адекватнији и правилнији процес селекције него по мишљењу жена, у оба типа организације. Поготово се уочава велико незадовољство адекватношћу и правилношћу процеса селекције код жена у традиционалним организацијама.

ПРЕПОРУКЕ: У овом научном истраживању адекватност и правилност процеса селекције је идентификована као извор менаџерског стреса и код мушкараца и код жена, и у традиционалним и у холистичким организацијама. Ова информација значајно треба да забрине и опомене менаџмент у оба типа организација, које данас послују на тржишту, како би адекватност и правилност процеса селекције као извор менаџерског стреса био смањен на најмању могућу меру, и то у правцу елиминисања негативних последица менаџерског стреса. Свака савремена тржишно оријентисана организација адекватност и правилност процеса селекције мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Анализа је показала да је у холистичким организацијама адекватност и правилност процеса селекције мањи генератор

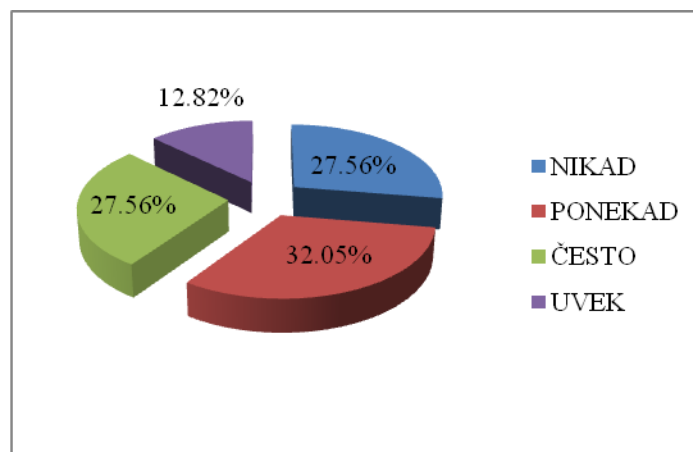
менаџерског стреса, тј. боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима него у традиционалним организацијама. Стога, гледајући адекватност и правилност процеса селекције као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку: Адекватност и правилност процеса селекције треба да подразумева објективно екстерно и интерно регрутовање и развој кадрова сходно њиховом знању и умећу, вештинама, утврђивање метода и поступака избора, напредак заснован искључиво на раду и резултатима, елиминисање сваке врсте субјективности, непотизма и политичког утицаја.

8. Да ли мислите да сте довољно плаћени за посао који обављате у процесу управљања догађајима?

Табела 47. Зараде и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	86
ПОНЕКАД	100
ЧЕСТО	86
УВЕК	40
УКУПНО	312

Графикон 40. Зараде и процес управљања догађајима



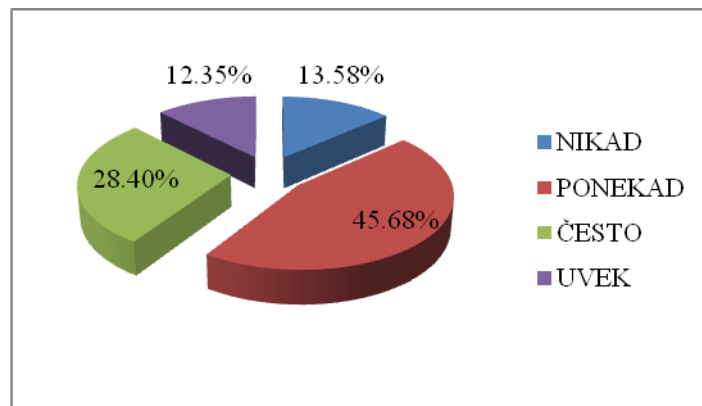
Коментар табеле и графикана: Осмо тематско питање је било везано за зараде у процесу управљања догађајима, и на њега 40 испитаника (12,82%) дало је одговор УВЕК, 86 испитаника (27,56%) дало је одговор ЧЕСТО, 100 испитаника (32,05%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 86 испитаника или њих 27,56% изјаснило да НИКАД нису довољно плаћени у процесу управљања догађајима.

Дакле, 40,38% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да нису довољно плаћени за посао који обављају у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, идентификовано је незадовољство зарадама као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 48. Мушкарци у традиционалним организацијама – Зараде и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запосиен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	1
НИКАД	0	5	0	0	2	4	0	0	11
%	0.00	31.25	0.00	0.00	12.50	21.05	0.00	0.00	13.58
ПОНЕКАД	6	7	0	0	7	8	2	7	37
%	54.55	43.75	0.00	0.00	43.75	42.11	33.33	53.85	45.68
ЧЕСТО	3	3	0	0	5	4	4	4	23
%	27.27	18.75	0.00	0.00	31.25	21.05	66.67	30.77	28.40
УВЕК	2	1	0	0	2	3	0	2	10
%	18.18	6.25	0.00	0.00	12.50	15.79	0.00	15.38	12.35
И	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 41. Мушкарци у традиционалним организацијама – Зараде и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На осмо тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 10 испитаника (12,35%) дало је одговор УВЕК, 23 испитаника (28,40%) дало је одговор ЧЕСТО, 37 испитаника (45,68%) дало је одговор ПОНЕКАД, док је 11 испитаника или 13,58%

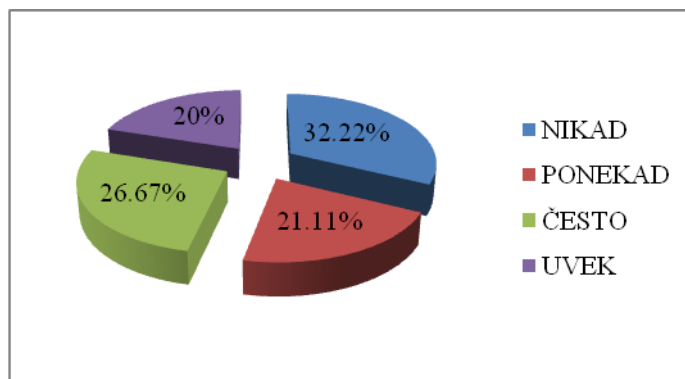
одговорило НИКАД.

Дакле, 40,74% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да није довољно плаћена за посао који обавља у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, идентификовано је незадовољство зарадама као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су мушкарци менаџери у процесу управљања догађајима, који имају мање од 40 година, са високом стручном спремом, који сматрају да су довољно плаћени у процесу управљања догађајима, те код њих није идентификовано незадовољство зарадама као извор менаџерског стреса у датом процесу. Ово се може покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима, оствареном са релативно мало година живота.

Табела 49. Жене у традиционалним организацијама – Зараде и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	
НИКАД	7	11	0	0	6	3	0	2	29
%	43.75	50.00	0.00	0.00	25.00	17.65	0.00	22.22	32.22
ПОНЕКАД	3	4	0	0	5	6	1	0	19
%	18.75	18.18	0.00	0.00	20.83	35.29	100.00	0.00	21.11
ЧЕСТО	3	3	0	1	12	2	0	3	24
%	18.75	13.64	0.00	100.00	50.00	11.76	0.00	33.33	26.67
УВЕК	3	4	0	0	1	6	0	4	18
%	18.75	18.18	0.00	0.00	4.17	35.29	0.00	44.44	20.00
<i>I</i>	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 42. Жене у традиционалним организацијама – Зараде и процес управљања догађајима



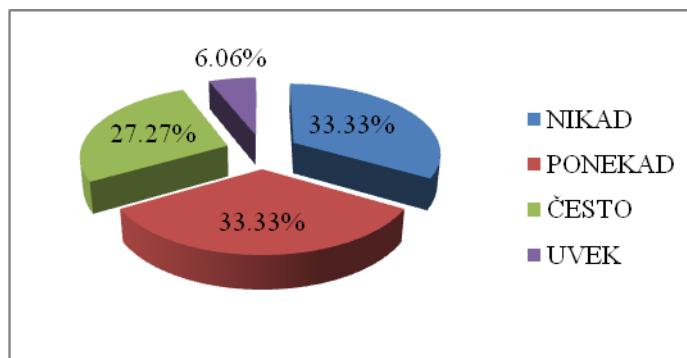
Коментар табеле и графикана: На осмо тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 18 испитаника (20,00%) дало је одговор УВЕК, 24 испитаника (26,67%) дало је одговор ЧЕСТО, 19 испитаника (21,11%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 29 или 32,22% изјаснило са НИКАД.

Дакле, 46,67% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да није довољно плаћена за посао који обавља у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, идентификовано је незадовољство зарадама као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су жене са високом стручном спремом, без обзира на позицију у процесу управљања догађајима и године живота, које сматрају да су довољно плаћене у процесу управљања догађајима, те код њих није идентификовано незадовољство зарадама као извор менаџерског стреса у датом процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховим нивоом стручне спреме, који сам по себи подразумева адекватнију зараду у односу на средњу стручну спрему.

Табела 50. Мушкарци у холистичким организацијама – Зараде и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	
НИКАД	9	1	1	0	5	1	4	1	22
%	52.94	11.11	16.67	0.00	33.33	33.33	44.44	25.00	33.33
ПОНЕКАД	3	4	2	2	7	1	1	2	22
%	17.65	44.44	33.33	66.67	46.67	33.33	11.11	50.00	33.33
ЧЕСТО	5	2	2	1	3	1	3	1	18
%	29.41	22.22	33.33	33.33	20.00	33.33	33.33	25.00	27.27
УВЕК	0	2	1	0	0	0	1	0	4
%	0.00	22.22	16.67	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	6.06
УКУПНО	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 43. Мушкарци у традиционалним организацијама – Зараде и процес управљања догађајима



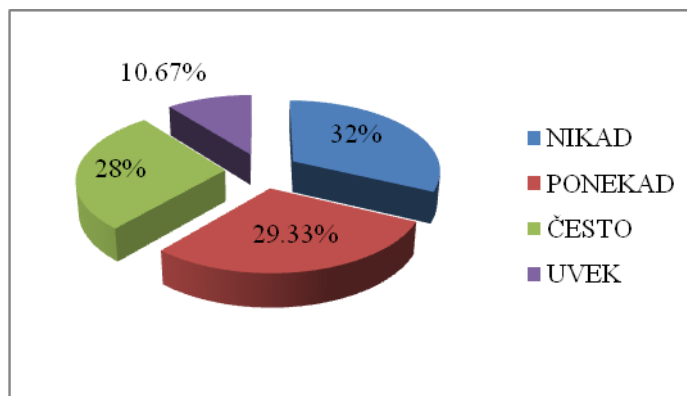
Коментар табеле и графикона: На осмо тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 4 испитаника (6,06%) дало је одговор УВЕК, 18 испитаника (27,27%) дало је одговор ЧЕСТО, 22 испитаника (33,33%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 22 испитаника или 33,33% изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 33,33% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да није довољно плаћена за посао који обавља у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, идентификовано је незадовољство зарадама као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 51. Жене у холистичким организацијама – Зараде и процес управљања
догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	5
НИКАД	8	2	1	0	4	3	1	5	24
%	47.06	20.00	100.00	0.00	18.18	50.00	9.09	62.50	32.00
ПОНЕКАД	3	5	0	0	7	0	4	3	22
%	17.65	50.00	0.00	0.00	31.82	0.00	36.36	37.50	29.33
ЧЕСТО	4	2	0	0	9	3	3	0	21
%	23.53	20.00	0.00	0.00	40.91	50.00	27.27	0.00	28.00
УВЕК	2	1	0	0	2	0	3	0	8
%	11.76	10.00	0.00	0.00	9.09	0.00	27.27	0.00	10.67
И	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 44. Жене у холистичким организацијама – Зараде и процес управљања
догађајима



Коментар табеле и графикона: На осмо тематско питање жене у холистичким организацијама изјасиле су се на следећи начин: 8 испитаника (10,67%) дало је одговор УВЕК, 21 испитаник (28,00%) дао је одговор ЧЕСТО, 22 испитаника (29,33%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 24 испитаника или 32,00% одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 38,67% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да није довољно плаћена за посао који обавља у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године

живота, идентификовано је незадовољство зарадама као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су жене менаџери са високом стручном спремом, које имају мање од 40 година, а које сматрају да су довољно плаћене у процесу управљања догађајима, па код њих није идентификовано незадовољство зарадама као извор менаџерског стреса, у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховим нивоом стручне спреме и позицијом у процесу управљања догађајима, са релативно мало година живота.

АНАЛИЗА: На осмо тематско питање, које се односило на утврђивање задовољства зарадама у процесу управљања догађајима, 40,38% испитаника, дакле знатно мање од половине, изјаснило се да је увек или често довољно плаћено за посао који обавља у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању задовољство зарадом код испитаника представља препреку добром извршавању пословних задатака, па је зато и идентификовано као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће веома занимљиве варијације: да је задовољство зарадом у процесу управљања догађајима веће у односу на просек (40,38%) – и код мушкараца (43,94%) и код жена (46,67%) у традиционалним организацијама, односно мање у односу на просек – и код мушкараца (33,33%) и код жена (38,67%) у холистичким организацијама. Ово се може протумачити тиме да су учесници у процесу управљања догађајима у холистичким организацијама незадовољнији висином плате у односу на учеснике у процесу управљања догађајима у традиционалним организацијама, јер се више ангажују и раде за исти или сличан ниво зараде. С тим у вези, може се констатовати нижа идентификација задовољства зарадом као извора менаџерског стреса у традиционалној, односно виша идентификација задовољства зарадом као извора менаџерског стреса у холистичкој организацији. Такође, може се констатовати и да је код жена виша идентификација задовољства зарадом као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Детаљнијом анализом може се уочити значајно ниже задовољство зарадом код жена са средњом стручном спремом, без обзира на године

живота, позицију у процесу управљања догађајима и тип организације.

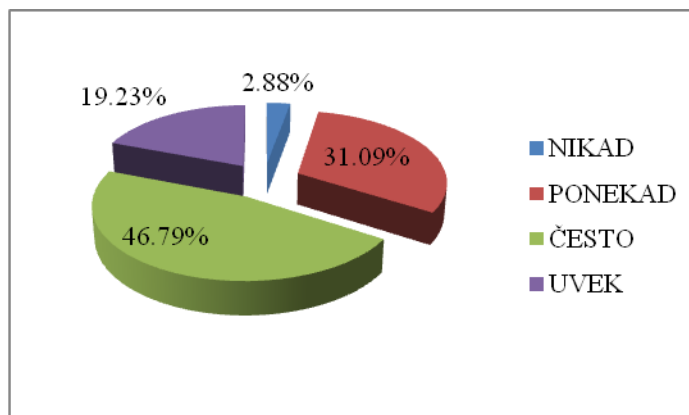
ПРЕПОРУКЕ: У овом научном истраживању задовољство зарадом је идентификовано као извор менаџерског стреса и код мушкараца и код жена, и у традиционалним и у холистичким организацијама. Ова информација значајно треба да забрине и опомене менаџмент у оба типа организација, које данас послују на тржишту, како би задовољство зарадом као извор менаџерског стреса био смањен на најмању могућу меру, и то у правцу елиминисања негативних последица менаџерског стреса. Свака савремена тржишно оријентисана организација задовољство зарадом мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Стога, гледајући задовољство зарадом као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку: Без обзира на тржишне услове пословања и привредни амбијент, свака озбиљна компанија мора задовољству зарадом запослених посветити максималну пажњу, поготово што је то један од најосетљивијих фактора (де)стимулације запосленог, без обзира на тип организације у којој послује, гледано у контексту радног учинка. Мора постојати јасно дефинисан платни систем, који би требао да подразумева фиксни и варијабилни део плате, базиран на резултатима рада.

9. Да ли имате довољно информација за успешно обављање Вашег посла у процесу управљања догађајима?

Табела 52. Информисаност и процес управљања догадајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	9
ПОНЕКАД	97
ЦЕСТО	146
УВЕК	60
УКУПНО	312

Графикон 45. Информисаност и процес управљања догађајима



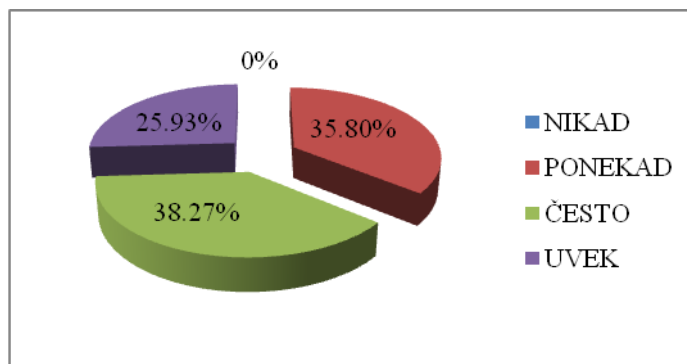
Коментар табеле и графикона: Девето тематско питање је било везано за довољну информисаност за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима, и на исто, 60 испитаника (19,23%) дало је одговор УВЕК, 146 испитаника (46,79%) дало је одговор ЧЕСТО, 97 испитаника (31,09%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 9 испитаника или њих 2,88% изјаснило да НИКАД нису довољно информисани да би успешно обављали свој посао у процесу управљања догађајима.

Дакле, 66,03% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају довољно информација за успешно обављање свог посла у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, информисаност није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 53. Мушкарци у традиционалним организацијама – Информисаност и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40 + ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ПОНЕКАД	5	6	0	0	6	6	2	4	29
%	45.45	37.50	0.00	0.00	37.50	31.58	33.33	30.77	35.80
ЧЕСТО	3	5	0	0	7	7	3	6	31
%	27.27	31.25	0.00	0.00	43.75	36.84	50.00	46.15	38.27
УВЕК	3	5	0	0	3	6	1	3	21
%	27.27	31.25	0.00	0.00	18.75	31.58	16.67	23.08	25.93
И	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 46. Мушкарци у традиционалним организацијама – Информисаност и процес управљања догађајима



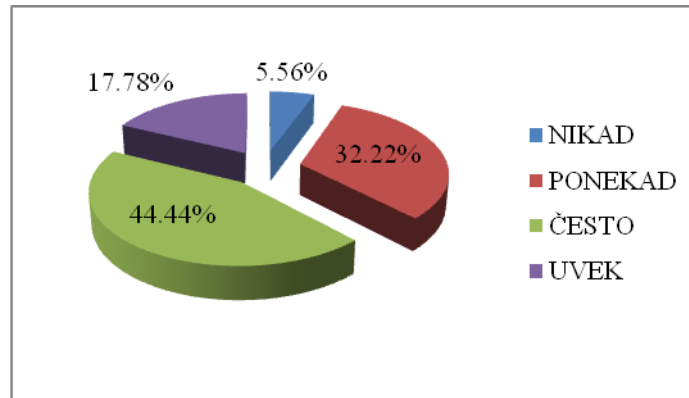
Коментар табеле и графикана: На девето тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 21 испитаник (25,93%) дао је одговор УВЕК, 31 испитаника (38,27%) дало је одговор ЧЕСТО, 29 испитаника (35,80%) дало је одговор ПОНЕКАД, док ниједан испитаник није дао одговор НИКАД.

Дакле, 64,20% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају довољно информација за успешно обављање свог посла у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, информисаност није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела број 54. Жене у традиционалним организацијама – Информисаност и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	. -
НИКАД	1	2	0	0	1	1	0	0	5
%	6.25	9.09	0.00	0.00	4.17	5.88	0.00	0.00	5.56
ПОНЕКАД	4	9	0	0	6	8	0	2	29
%	25.00	40.91	0.00	0.00	25.00	47.06	0.00	22.22	32.22
ЧЕСТО	6	8	0	1	14	6	1	4	40
%	37.50	36.36	0.00	100.00	58.33	35.29	100.00	44.44	44.44
УВЕК	5	3	0	0	3	2	0	3	16
%	31.25	13.64	0.00	0.00	12.50	11.76	0.00	33.33	17.78
С	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 47. Жене у традиционалним организацијама – Информисаност и процес управљања догађајима



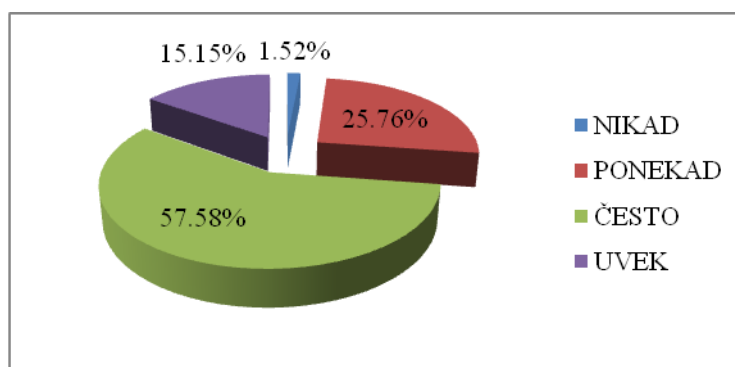
Коментар табеле и графикана: На девето тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 16 испитаника (17,78%) дало је одговор УВЕК, 40 испитаника (44,44%) дало је одговор ЧЕСТО, 29 испитаника (32,22%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 5 или 5,56% изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 62,22% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају довољно информација за успешно обављање свог посла у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, информисаност није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су жене запослене у процесу управљања догађајима са високом стручном спремом, које имају више од 40 година, а које сматрају да су недовољно информисане у процесу управљања догађајима, те је код њих идентификована недовољна информисаност као извор менаџерског стреса у наведеном процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима, која подразумева добијање информација везаних искључиво за оперативно извршавање послова, без обзира на ниво стручне спреме и године.

Табела 55. Мушкарци у холистичким организацијама – Информисаност и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40 + ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	1	0	0	0	0	0	0	1
%	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.52
ПОНЕКАД	5	2	1	0	4	1	3	1	17
%	29.41	22.22	16.67	0.00	26.67	33.33	33.33	25.00	25.76
ЧЕСТО	9	4	3	3	10	1	5	3	38
%	52.94	44.44	50.00	100.00	66.67	33.33	55.56	75.00	57.58
УВЕК	3	2	2	0	1	1	1	0	10
%	17.65	22.22	33.33	0.00	6.67	33.33	11.11	0.00	15.15
И	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 48. Мушкарци у холистичким организацијама – Информисаност и процес управљања догађајима



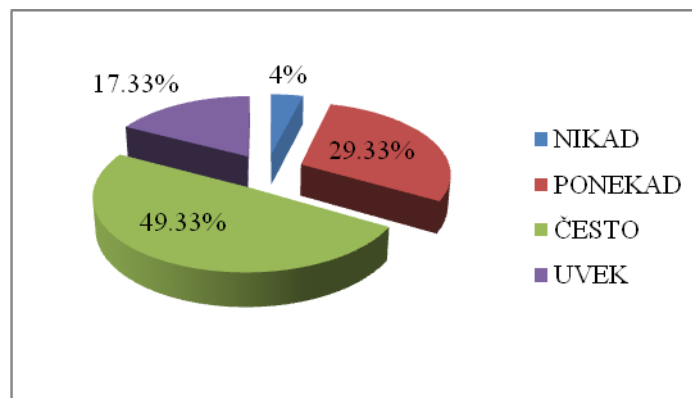
Коментар табеле и графика: На девето тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 10 испитаника (15,15%) дало је одговор УВЕК, 38 испитаника (57,58%) дало је одговор ЧЕСТО, 17 испитаника (25,76%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 1 испитаник (1,52%) изјаснио са НИКАД.

Дакле, 72,73% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају довољно информација за успешно обављање свог посла у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, информисаност није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 56. Жене у холистичким организацијама – Информисаност и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	5
НИКАД	1	0	1	0	0	1	0	0	3
%	5.88	0.00	100.00	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	4.00
ПОНЕКАД	4	2	0	0	8	1	2	5	22
%	23.53	20.00	0.00	0.00	36.36	16.67	18.18	62.50	29.33
ЧЕСТО	7	5	0	0	13	4	6	2	37
%	41.18	50.00	0.00	0.00	59.09	66.67	54.55	25.00	49.33
УВЕК	5	3	0	0	1	0	3	1	13
%	29.41	30.00	0.00	0.00	4.55	0.00	27.27	12.50	17.33
УКУПНО	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 49. Жене у холистичким организацијама – Информисаност и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На девето тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 13 испитаника (17,33%) дало је одговор УВЕК, 37 испитаника (49,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 22 испитаника (29,33%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 3 испитаника (4,00%) одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 66,67% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају довољно информација за успешно обављање свог посла у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, информисаност није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу

управљања догађајима. Изузетак су жене менаџери у процесу управљања догађајима са високом стручном спремом, које имају више од 40 година, које сматрају да су недовољно информисане у процесу управљања догађајима, те је код њих идентификована недовољна информисаност као извор менаџерског стреса у том процесу. Ово можемо покушати протумачити тиме да оне, сходно позицији у процесу управљања догађајима, а и стручној спреми и годинама живота, очекују више информација широког спектра везаних за целокупан процес управљања догађајима.

АНАЛИЗА: На девето тематско питања, које се односило на утврђивање довољне информисаности и успешности обављања посла у процесу управљања догађајима, 66,03% испитаника је одговорило да увек или често има довољно информација неопходних за добро извршавање својих пословних задатака у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању информисаност код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних задатака у том процесу, па зато и није идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: да је успешност извршавања пословних задатака у процесу управљања догађајима на основу критеријума информисаности већа у односу на просек (66,03%) – и код мушкараца (72,73%) и код жена (66,67%) у холистичким организацијама, односно мања у односу на просек – и код мушкараца (64,20%) и код жена (62,22%) у традиционалним организацијама. С тим у вези, може се констатовати нижа идентификација информисаности као извора менаџерског стреса у холистичкој, односно виша идентификација информисаности као извора менаџерског стреса у традиционалној организацији. Такође, може се констатовати да је код жена нижа идентификација информисаности као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно с тим у вези, да оне имају више потребних информација за довољно обављање посла у процесу управљања догађајима него што је то случај са мушкарцима, у оба типа организације.

ПРЕПОРУКЕ: Иако у овом научном истраживању информисаност не утиче на

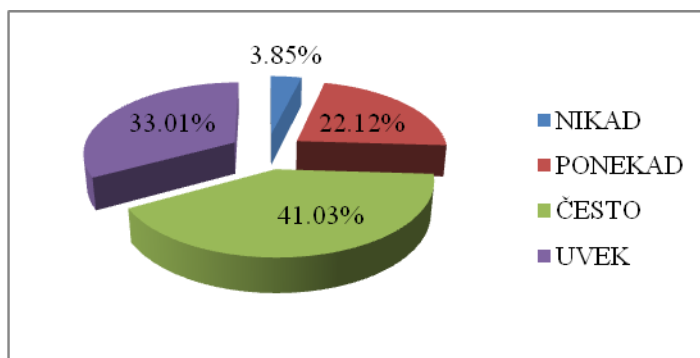
успешност обављања посла, односно иако она није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, свака савремена тржишно оријентисана организација (не)довољну информисаност мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у наведеном процесу. Анализа је показала да је у холистичким организацијама постојећа информисаност мањи генератор менаџерског стреса, односно боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима него у традиционалним организацијама. Стога, гледајући информисаност као потенцијални извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку: Сваки запослени мора имати довољно информација непоходних за квалитетно извршавање својих пословних задатака у процесу управљања догађајима. У том циљу треба унутар организације (интерно) и са окружењем (екстерно) створити максималан проток потребних информација. Такође, потребно је развити алгоритамски план информисања, који сваком запосленом омогућава стицање увида на *инпут* (ка њему) и *оутпут* (од њега) свих информација сходно потреби његове радне позиције. Такође, треба перманентно развијати систем вертикалне и хоризонталне комуникације.

10. Да ли имате добру комуникацију у процесу управљања догађајима са Вашим надређенима?

Табела број 57. Комуникација са надређенима и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	12
ПОНЕКАД	69
ЧЕСТО	128
УВЕК	103
УКУПНО	312

Графикон 50. Комуникација са надређенима и процес управљања догађајима



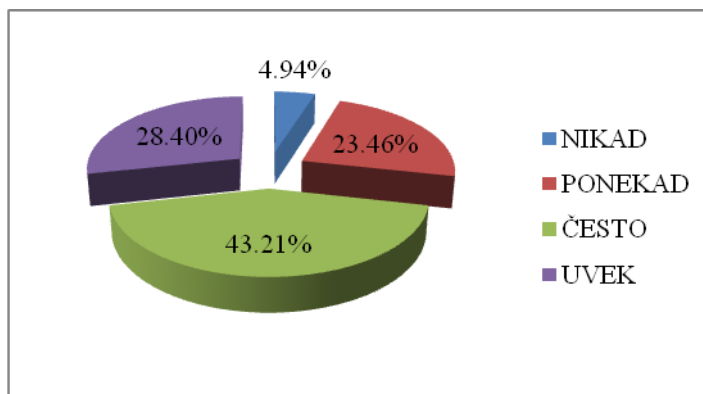
Коментар табеле и графикана: Десето тематско питање било је везано за комуникацију са надређенима у процесу управљања догађајима, и на њега 103 испитаника (33,01%) дало је одговор УВЕК, 128 испитаника (41,03%) дало је одговор ЧЕСТО, 69 испитаника (22,12%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 12 испитаника (3,85%) изјаснило да НИКАД нема добру комуникацију са надређенима у процесу управљања догађајима.

Дакле, 74,04% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру комуникацију са надређенима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, комуникација са надређенима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 58. Мушкарци у традиционалним организацијама – Комуникација са надређенима и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запосле	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	0	0	0	1	2	0	1	4
%	0.00	0.00	0.00	0.00	6.25	10.53	0.00	7.69	4.94
ПОНЕКА	6	3	0	0	3	3	0	4	19
%	54.55	18.75	0.00	0.00	18.75	15.79	0.00	30.77	23.46
ЧЕСТО	3	7	0	0	8	8	4	5	35
%	27.27	43.75	0.00	0.00	50.00	42.11	66.67	38.46	43.21
УВЕК	2	6	0	0	4	6	2	3	23
%	18.18	37.50	0.00	0.00	25.00	31.58	33.33	23.08	28.40
УКУПНО	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 51. Мушкарци у традиционалним организацијама – Комуникација са надређенима и процес управљања догађајима



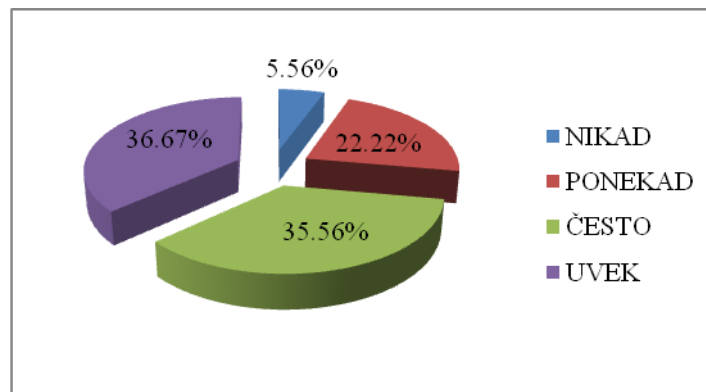
Коментар табеле и графикана: На десето тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 23 испитаника (28,40%) дало је одговор УВЕК, 35 испитаника (43,21%) дало је одговор ЧЕСТО, 19 испитаника (23,46%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 4 или 4,94% изјаснило са НИКАД.

Дакле, 71,60% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру комуникацију са надређенима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, комуникација са надређенима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су мушкарци запослени у процесу управљања догађајима, са средњом стручном спремом, који имају мање од 40 година, а који сматрају да немају добру комуникацију са надређенима у процесу управљања догађајима, те је код њих идентификована лоша комуникација са надређенима као извор менаџерског стреса, у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима, такође и стручном спремом и годинама живота, али и самим типом организације, која је традиционална и подразумева лошију комуникацију уопште.

Табела 59. Жене у традиционалним организацијама – Комуникација са надреденима и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	X ..
НИКАД	1	4	0	0	0	0	0	0	5
%	6.25	18.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.56
ПОНЕКАД	3	4	0	0	5	5	0	3	20
%	18.75	18.18	0.00	0.00	20.83	29.41	0.00	33.33	22.22
ЧЕСТО	7	6	0	0	6	8	1	4	32
%	43.75	27.27	0.00	0.00	25.00	47.06	100.00	44.44	35.56
УВЕК	5	8	0	1	13	4	0	2	33
%	31.25	36.36	0.00	100.00	54.17	23.53	0.00	22.22	36.67
И	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 52. Жене у традиционалним организацијама – Комуникација са надређенима и процес управљање догађајима



Коментар табеле и графикана: На десето тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 33 испитаника (36,67%) дало је одговор УВЕК, 32 испитаника (35,56%) дало је одговор ЧЕСТО, 20 испитаника (22,22%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 5 (5,56%) одлучило за одговор НИКАД.

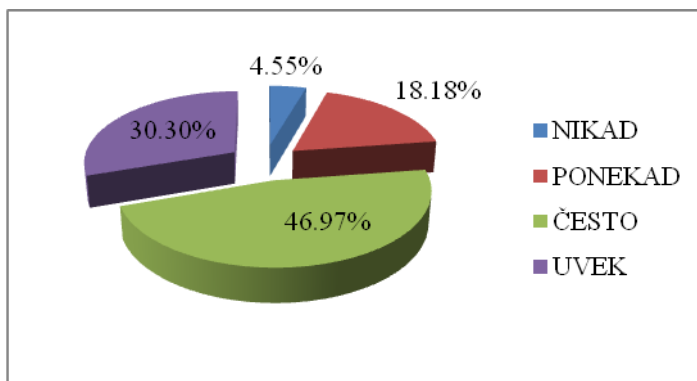
Дакле, 72,22% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру комуникацију са надређенима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, комуникација са надређенима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу

управљања догађајима.

Табела 60. Мушкарци у холистичким организацијама – Комуникација са надређенима и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2.
НИКАД	2	1	0	0	0	0	0	0	3
%	11.76	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.55
ПОНЕКАД	2	0	2	0	4	0	3	1	12
%	11.76	0.00	33.33	0.00	26.67	0.00	33.33	25.00	18.18
ЧЕСТО	7	3	2	3	7	2	4	3	31
%	41.18	33.33	33.33	100.00	46.67	66.67	44.44	75.00	46.97
УВЕК	6	5	2	0	4	1	2	0	20
%	35.29	55.56	33.33	0.00	26.67	33.33	22.22	0.00	30.30
>:	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 53. Мушкарци у холистичким организацијама – Комуникација са надређенима и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На десето тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 20 испитаника (30,30%) дало је одговор УВЕК, 31 испитаник (46,97%) дао је одговор ЧЕСТО, 12 испитаника (18,18%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 3 испитаника (4,55%) изјаснило са НИКАД.

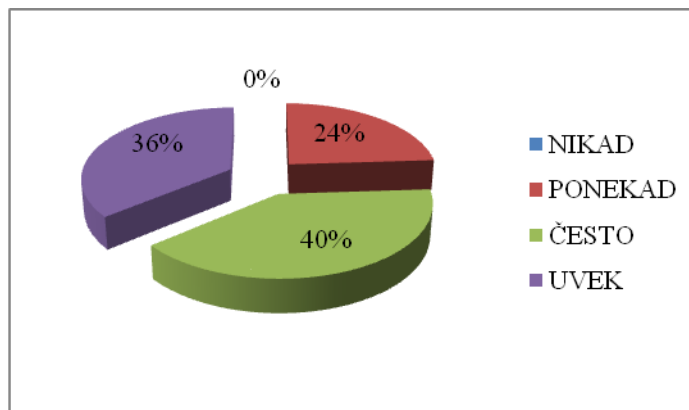
Дакле, 77,27% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру комуникацију са надређенима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота,

комуникација са надређенима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 61. Жене у холистичким организацијама – Комуникација са надређенима и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	. с ..
НИКАД	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ПОНЕКАД	7	2	0	0	4	2	1	2	18
%	41.18	20.00	0.00	0.00	18.18	33.33	9.09	25.00	24.00
ЧЕСТО	3	4	1	0	8	3	7	4	30
%	17.65	40.00	100.00	0.00	36.36	50.00	63.64	50.00	40.00
УВЕК	7	4	0	0	10	1	3	2	27
%	41.18	40.00	0.00	0.00	45.45	16.67	27.27	25.00	36.00
УКУПНО	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 54. Жене у холистичким организацијама – Комуникација са надређенима и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На десето тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 27 испитаника (36,00%) дало је одговор УВЕК, 30 испитаника (40,00%) дало је одговор ЧЕСТО, 18 испитаника (24,00%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се нико није определио за одговор НИКАД.

Дакле, 76,00% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може

констатовати да исти имају добру комуникацију са надређенима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, комуникација са надређенима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

АНАЛИЗА: Десето тематско питања односило се на утврђивање квалитета комуникације са надређенима у процесу управљања догађајима и на њега 74,04% испитаника је одговорило да увек или често има добру комуникацију са надређенима, неопходну за добро извршавање својих пословних задатака у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да комуникација са надређенима код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних задатака у датом процесу, па зато и није идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: да је квалитет комуникације са надређенима већи у односу на просек (74,04%) – и код мушкараца (77,27%) и код жена (76,00%) у холистичким организацијама, односно мањи у односу на просек – и код мушкараца (64,20%) и код жена (62,22%) у традиционалним организацијама. С тим у вези, може се констатовати нижа идентификација комуникације са надређенима као извора менаџерског стреса у холистичкој, односно виша идентификација комуникације са надређенима као извора менаџерског стреса у традиционалној организацији. Такође, може се констатовати да је код жена, у односу на мушкарце, у традиционалној и мушкараца, у односу на жене, у холистичкој организацији, нижа идентификација квалитета комуникације са надређенима као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно да имају незнатно квалитетнију комуникацију са надређенима.

ПРЕПОРУКЕ: Иако у овом научном истраживању комуникација са надређенима не утиче на успешност обављања посла, односно она није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, свака савремена тржишно оријентисана организација квалитет комуникације са надређенима (тзв. вертикалну комуникацију – „од доле га горе”) мора сагледати као

потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Анализа је показала да је у холистичким организацијама постојећи квалитет комуникације са надређенима мањи генератор менаџерског стреса, односно боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима него у традиционалним организацијама.

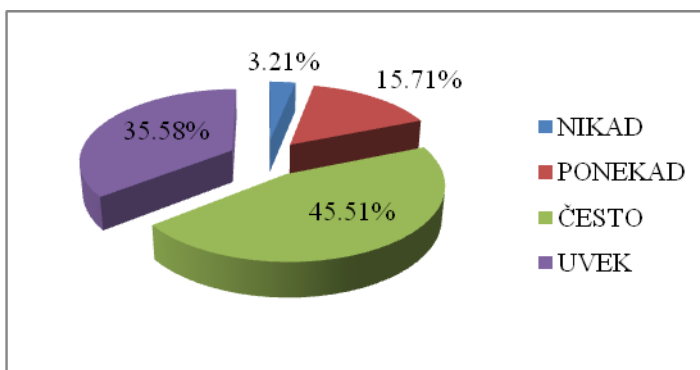
Стога, гледајући комуникацију са надређенима као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку: Треба направити ефикасан и ефикасан систем формалне и неформалне вертикалне комуникације унутар организације, од подређених ка надређенима, који би садржао: међусобно уважавање, поштовање и разумевање, јасноћу и недвосмисленост информација, прецизан ток информација без застоја.

11. Да ли имате добру комуникацију у процесу управљања догађајима са Вашим подреденима?

Табела 62. Комуникација са подређенима и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	10
ПОНЕКАД	49
ЧЕСТО	142
УВЕК	111
УКУПНО	312

Графикон 55. Комуникација са подређенима и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: Једанаесто тематско питање било је везано за комуникацију са подређенима у процесу управљања догађајима, и на њега 111 испитаника (35,58%) дало је одговор УВЕК, 142 испитаника (45,51%) дало је одговор

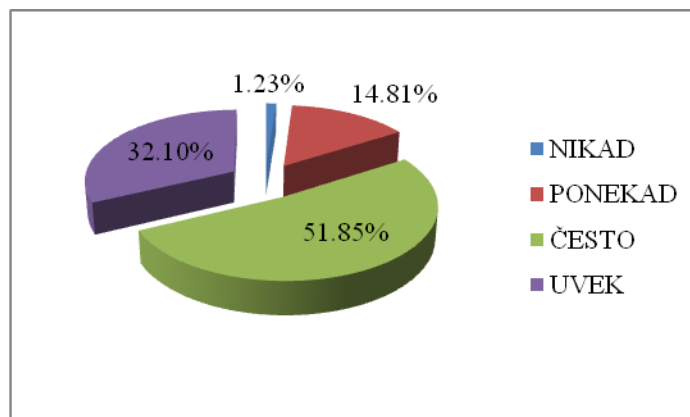
ЧЕСТО, 49 испитаника (15,71%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 10 испитаника или (3,21%) изјаснило да НИКАД нема добру комуникацију са подређенима у процесу управљања догађајима.

Дакле, 81,09% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру комуникацију са подређенима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, комуникација са подређенима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 63. Мушкарци у традиционалним организацијама – Комуникација са подређенима и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	0	0	0	1	0	0	0	1
%	0.00	0.00	0.00	0.00	6.25	0.00	0.00	0.00	1.23
ПОНЕКАД	1	5	0	0	1	3	0	2	12
%	9.09	31.25	0.00	0.00	6.25	15.79	0.00	15.38	14.81
ЧЕСТО	4	5	0	0	11	12	3	1	42
%	36.36	31.25	0.00	0.00	68.75	63.16	50.00	53.85	51.85
УВЕК	6	6	0	0	3	4	3	4	26
%	54.55	37.50	0.00	0.00	18.75	21.05	50.00	30.77	32.10
У.Л.	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 56. Мушкарци у традиционалним организацијама – Комуникација са подређенима и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На једанаесто тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 26 испитаника

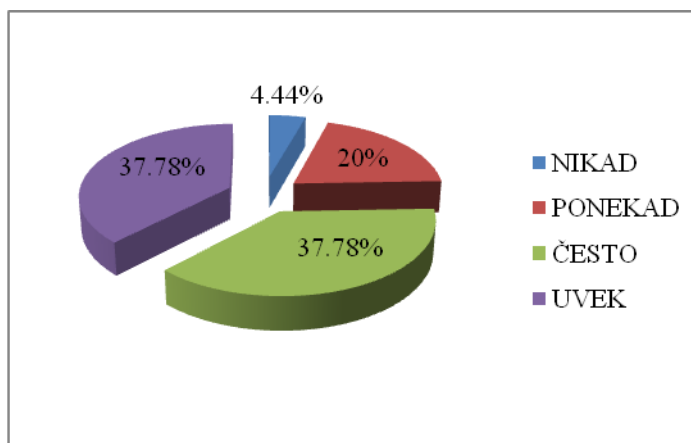
(32,10%) дало је одговор УВЕК, 42 испитаника (51,85%) дало је одговор ЧЕСТО, 12 испитаника (14,81%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 1 испитаник (1,23%) одлучио за одговор НИКАД.

Дакле, 85,95% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру комуникацију са подређенима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, комуникација са подређенима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 64. Жене у традиционалним организацијама – Комуникација са подређенима и процес управљања догадајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	с
НИКАД	2	2	0	0	0	0	0	0	4
%	12.50	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.44
ПОНЕКАД	3	5	0	0	3	7	0	0	18
%	18.75	22.73	0.00	0.00	12.50	41.18	0.00	0.00	20.00
ЧЕСТО	3	5	0	1	11	7	1	6	34
%	18.75	22.73	0.00	100.00	45.83	41.18	100.00	66.67	37.78
УВЕК	8	10	0	0	10	3	0	3	34
%	50.00	45.45	0.00	0.00	41.67	17.65	0.00	33.33	37.78
УКУПНО	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 57. Жене у традиционалним организацијама – Комуникација са подређенима и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На једанаесто тематско питање жене у

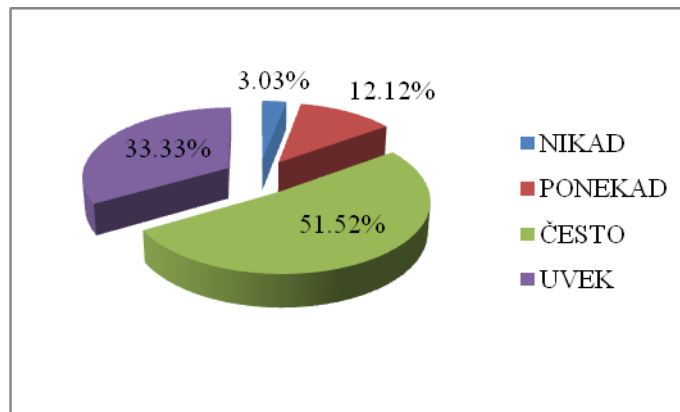
традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 34 испитаника (37,78%) дало је одговор УВЕК, 34 испитаника (37,78%) дало је одговор ЧЕСТО, 18 испитаника (20,00%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 4 (4,44%) определило за одговор НИКАД.

Дакле, 75,56% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру комуникацију са подређенима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, комуникација са подређенима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 65. Мушкарци у холистичким организацијама – Комуникација са подређенима и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	1	0	0	0	0	1	0	2
%	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	3.03
ПОНЕКАД	2	2	1	0	3	0	0	0	8
%	11.76	22.22	16.67	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	12.12
ЧЕСТО	8	3	4	2	7	2	5	3	34
%	47.06	33.33	66.67	66.67	46.67	66.67	55.56	75.00	51.52
УВЕК	7	3	1	1	5	1	3	1	22
%	41.18	33.33	16.67	33.33	33.33	33.33	33.33	25.00	33.33
И	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 58. Мушкарци у традиционалним организацијама – Комуникација са подређенима и процес управљања догађајима



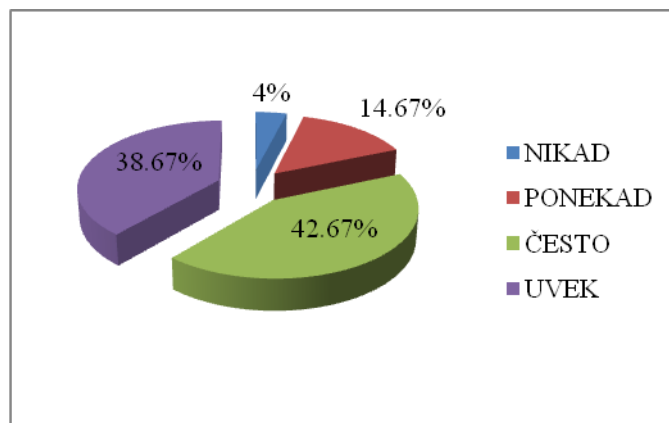
Коментар табеле и графикана: На једанаесто тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 22 испитаника (33,33%) дало је одговор УВЕК, испитаника (51,52%) дало је одговор ЧЕСТО, 8 испитаника (12,12%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 2 испитаника (3,03%) изјаснило са НИКАД.

Дакле, 84,85% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру комуникацију са подређенима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, комуникација са подређенима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 66. Жене у холистичким организацијама – Комуникација са подређенима и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2 .
НИКАД	1	0	0	0	1	0	1	0	3
%	5.88	0.00	0.00	0.00	4.55	0.00	9.09	0.00	4.00
ПОНЕКАД	4	1	0	0	1	1	2	2	11
%	23.53	10.00	0.00	0.00	4.55	16.67	18.18	25.00	14.67
ЧЕСТО	5	5	1	0	10	5	3	3	32
%	29.41	50.00	100.00	0.00	45.45	83.33	27.27	37.50	42.67
УВЕК	7	4	0	0	10	0	5	3	29
%	41.18	40.00	0.00	0.00	45.45	0.00	45.45	37.50	38.67
УКУПНО	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 59. Жене у холистичким организацијама – Комуникација са подређенима и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На једанаесто тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 29 испитаника (38,67%) дало је одговор УВЕК, 32 испитаника (42,67%) дало је одговор ЧЕСТО, 11 испитаника (14,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 3 испитаника или 4,00% изјаснило са НИКАД.

Дакле, 81,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру комуникацију са подређенима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, комуникација са подређенима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

АНАЛИЗА: Добијени одговори на једанаесто тематско питање, које се односило на утврђивање квалитета комуникације са подређенима у процесу управљања догађајима, показују да чак 81,09% испитаника има увек или често добру комуникацију са подређенима, неопходну за добро извршавање својих пословних задатака у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању комуникација са подређенима код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних задатака у процесу управљања догађајима, те стога није идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника

(мушки, женски), можемо установити следеће варијације: да је квалитет комуникације са подређенима већи у односу на просек (81,09%) – и код мушкараца (84,85%) и код жена (81,33%) у холистичким организацијама, као и код мушкараца (83,95%) у традиционалним организацијама, односно мањи у односу на просек код жена (75,56%) у традиционалним организацијама. С тим у вези, може се констатовати нешто виша идентификација комуникације са подређенима као извора менаџерског стреса код жена у традиционалној организацији. Такође, може се констатовати да је код мушкараца, у односу на жене, и у традиционалној и у холистичкој организацији, поготово у традиционалној организацији, нижа идентификација квалитета комуникације са подређенима као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно да они имају незнатно квалитетнију комуникацију са подређенима.

ПРЕПОРУКЕ: Иако у овом научном истраживању комуникација са подређенима не утиче на успешност обављања посла, односно она није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, свака савремена тржишно оријентисана организација квалитет комуникације са подређенима (вертикалну комуникацију – „од горе ка доле”) мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Анализа је показала да је у холистичким организацијама постојећи квалитет комуникације са подређенима мањи генератор менаџерског стреса, односно боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима него у традиционалним организацијама.

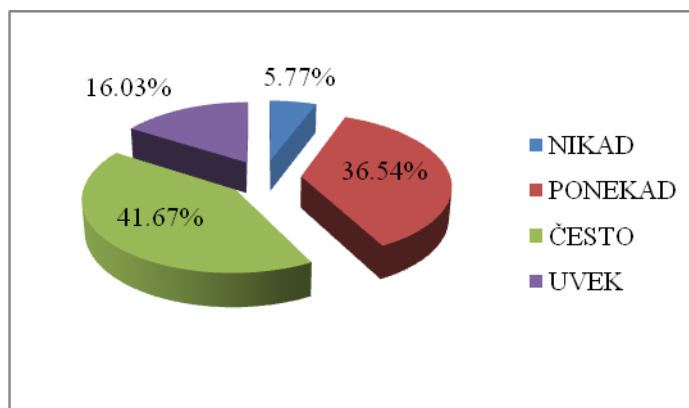
Стога, гледајући комуникацију са подређенима као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку: треба направити ефективан и ефикасан систем формалне и неформалне вертикалне комуникације унутар организације, од надређених ка подређенима, који треба да садржи: међусобно уважавање, поштовање и разумевање, јасноћу и недвосмисленост информација, прецизан ток информација без застоја.

12. Да ли осећате притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима?

Табела 67. Притисак времена и рокова и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	18
ПОНЕКАД	114
ЧЕСТО	130
УВЕК	50
УКУПНО	312

Графлкон 60. Притисак времена и рокова и процес управљања догађајима



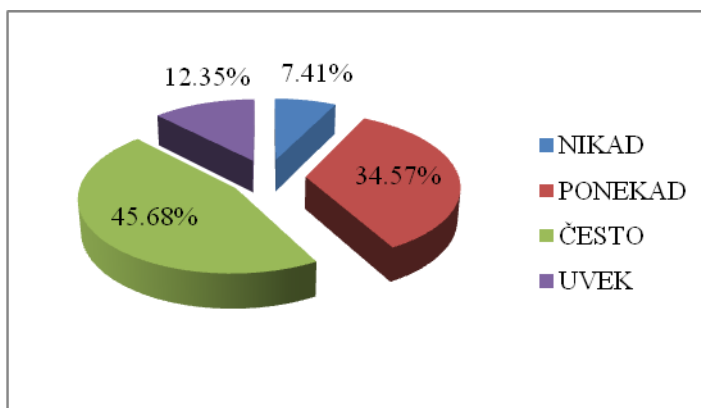
Коментар табеле и графика: Дванаесто тематско питање било је везано за притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима и на њега 50 испитаника (16,03%) дало је одговор УВЕК, 130 испитаника (41,67%) дало је одговор ЧЕСТО, 114 испитаника (36,54%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 18 испитаника (5,77%) изјаснило да НИКАД не осећају притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима.

Дакле, 57,69% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они осећају притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, притисак времена и рокова је идентификован као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 69. Мушкарци у традиционалним организацијама – Притисак времена и рокова и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 всс запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	5
НИКАД	2	1	0	0	0	2	0	1	6
%	18.18	6.25	0.00	0.00	0.00	10.53	0.00	7.69	7.41
ПОНЕКАД	4	5	0	0	10	6	1	2	28
%	36.36	31.25	0.00	0.00	62.50	31.58	16.67	15.38	34.57
ЧЕСТО	5	5	0	0	6	9	3	9	37
%	45.45	31.25	0.00	0.00	37.50	47.37	50.00	69.23	45.68
УВЕК	0	5	0	0	0	2	2	1	10
%	0.00	31.25	0.00	0.00	0.00	10.53	33.33	7.69	12.35
УКУПНО	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графлкон 61. Мушкарци у традиционалним организацијама – Притисак времена и рокова и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На дванаесто тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 10 испитаника (12,35%) дало је одговор УВЕК, испитаника (45,68%) дало је одговор ЧЕСТО, 28 испитаника (34,57%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 6 испитаника (7,41%) одлучило за одговор НИКАД.

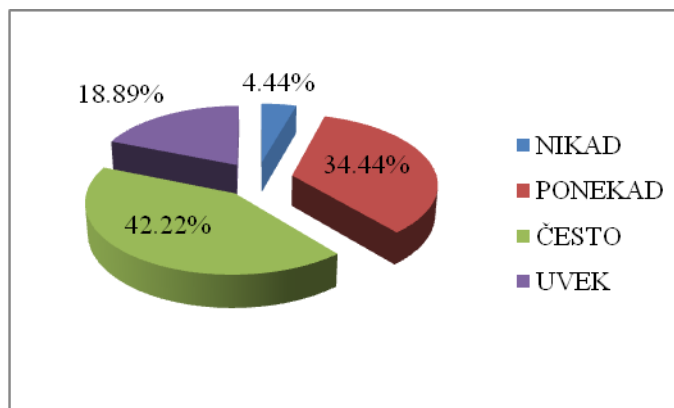
Дакле, 58,02% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они осећају притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, притисак времена и рокова је идентификован као извор менаџерског стреса у процесу

управљања догађајима. Изузетак су мушкарци запослени у процесу управљања догађајима који имају мање од 40 година, без обзира на стручну спрему, и који не осећају притисак времена и рокова у датом процесу, те код њих није идентификован притисак времена и рокова као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховим годинама живота, будући да оне саме по себи носе већу енергију и ентузијазам за рад, као и за позицијом у процесу управљања догађајима, која подразумева обављање послова оперативног карактера, термински већ добро испланираних од стране надређених.

Табела 69. Жене у традиционалним организацијама – Притисак времена и рокова и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	
НИКАД	2	2	0	0	0	0	0	0	4
%	12.50	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.44
ПОНЕКАД	7	7	0	0	6	9	1	1	31
%	43.75	31.82	0.00	0.00	25.00	52.94	100.00	11.11	34.44
ЧЕСТО	4	10	0	0	11	8	0	5	38
%	25.00	45.45	0.00	0.00	45.83	47.06	0.00	55.56	42.22
УВЕК	3	3	0	1	7	0	0	3	17
%	18.75	13.64	0.00	100.00	29.17	0.00	0.00	33.33	18.89
УКУПНО	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 62. Жене у традиционалним организацијама – Притисак времена и рокова и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На дванаесто тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 17 испитаника

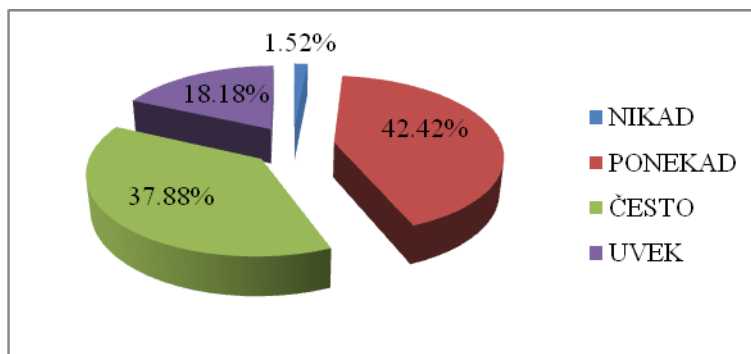
(18,89%) дало је одговор УВЕК, испитаника (42,22%) је дало одговор ЧЕСТО, 31 испитаник (34,44%) дао је одговор ПОНЕКАД, док се њих 4 (4,44%) изјаснило са НИКАД.

Дакле, 61,11% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они осећају притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, притисак времена и рокова је идентификован као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су жене запослене у процесу управљања догађајима, без обзира на године живота и без обзира на стручну спрему, које не осећају притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима, те код њих није идентификован притисак времена и рокова као извор менаџерског стреса у наведеном процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађаја, која сама по себи подразумева обављање послова оперативног карактера, термински већ добро испланираних од стране надређених.

Табела 70. Мушкарци у холистичким организацијама – Притисак времена и рокова и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	
НИКАД	0	0	0	0	1	0	0	0	1
%	0.00	0.00	0.00	0.00	6.67	0.00	0.00	0.00	1.52
ПОНЕКАД	8	5	1	1	6	3	4	0	28
%	47.06	55.56	16.67	33.33	40.00	100.00	44.44	0.00	42.42
ЧЕСТО	7	3	4	2	5	0	1	3	25
%	41.18	33.33	66.67	66.67	33.33	0.00	11.11	75.00	37.88
УВЕК	2	1	1	0	3	0	4	1	12
%	11.76	11.11	16.67	0.00	20.00	0.00	44.44	25.00	18.18
УКУПНО	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 63. Мушкарци у холистичким организацијама – Притисак времена и рокова и процес управљања догађајима



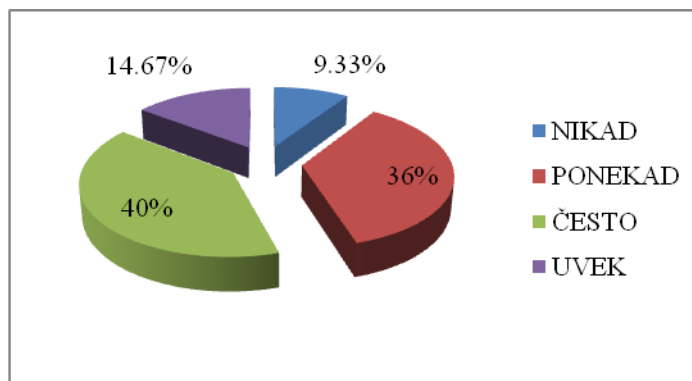
Коментар табеле и графика: На дванаесто тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 12 испитаника (18,18%) дало је одговор УВЕК, 25 испитаника (37,88%) дало је одговор ЧЕСТО, 28 испитаника (42,42%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 1 испитаник (1,52%) определио за одговор НИКАД.

Дакле, 56,06% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они осећају притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, притисак времена и рокова је идентификован као извор менаџерског стреса у датом процесу. Изузетак су мушкарци запослени у процесу управљања догађајима са средњом стручном спремом и са више од 40 година, који не осећају притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима, те код њих није идентификован притисак времена и рокова као извор менаџерског стреса у том процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађаја, а уједно и стручном спремом и годинама живота, што све заједно често подразумева обављање једноставнијих послова оперативног карактера, термински већ добро испланираних од стране надређених.

Табела 71. Жене у холистичким организацијама – Притисак времена и рокова и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	2	1	0	0	3	0	0	1	7
%	11.76	10.00	0.00	0.00	13.64	0.00	0.00	12.50	9.33
ПОНЕКАД	9	2	0	0	10	1	3	2	27
%	52.94	20.00	0.00	0.00	45.45	16.67	27.27	25.00	36.00
ЧЕСТО	5	5	1	0	7	5	3	4	30
%	29.41	50.00	100.00	0.00	31.82	83.33	27.27	50.00	40.00
УВЕК	1	2	0	0	2	0	5	1	11
%	5.88	20.00	0.00	0.00	9.09	0.00	45.45	12.50	14.67
УКУПНО	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 64. Жене у холистичким организацијама – Притисак времена и рокова и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На дванаесто тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 11 испитаника (14,67%) дало је одговор УВЕК, 30 испитаника (40,00%) дало је одговор ЧЕСТО, 27 испитаника (36,00%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 7 испитаника или 9,33% изјаснило са НИКАД.

Дакле, 54,67% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они осећају притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, притисак времена и рокова је идентификован као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су жене запослене у процесу управљања догађајима до 40 година, без обзира на стручну спрему, које не осећају притисак времена и рокова у датом процесу, те код њих није идентификован притисак времена и рокова као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховим годинама живота, како оне саме по себи носе већу енергију и ентузијазам за рад, као и позицијом у процесу управљања догађајима, која подразумева обављање послова оперативног карактера, термински већ добро испланираних од стране надређених.

АНАЛИЗА: На дванаесто тематско питања, које се односило на притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима, 57,69% испитаника је одговорило да увек или често осећа притисак времена и рокова у извршавању својих пословних задатака у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању притисак времена и рокова код испитаника представља препреку

добром извршавању пословних задатака у датом процесу, па је зато и идентификован као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: да је осећај притиска времена и рокова већи у односу на просек (57,69%) – и код мушкараца (58,02%) и код жена (61,11%) у традиционалним организацијама, односно мањи у односу на просек – и код мушкараца (56,06%) и код жена (54,67%) у холистичким организацијама. С тим у вези, може се констатовати нижа идентификација притиска времена и рокова као извора менаџерског стреса у холистичкој, односно виша идентификација притиска времена и рокова као извора менаџерског стреса у традиционалној организацији. Такође, може се констатовати да је код жена, у односу на мушкарце, у традиционалној и код мушкараца, у односу на жене, у холистичкој организацији, виша идентификација притиска времена и рокова као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно да осећају незнатно већи притисак времена и рокова. Значајна варијација у идентификацији притиска времена и рокова као извора менаџерског стреса може се уочити код жена у традиционалним, у односу на жене у холистичким организацијама, које осећају знатно већи притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима.

ПРЕПОРУКЕ: У овом научном истраживању притисак времена и рокова је идентификован као извор менаџерског стреса и код мушкараца и код жена, и у традиционалним и у холистичким организацијама. Ова информација значајно треба да забрине и опомене менаџмент у оба типа организација, које данас послују на тржишту, како би притисак времена и рокова као извор менаџерског стреса био смањен на најмању могућу меру, и то у правцу елиминисања негативних последица менаџерског стреса. Свака савремена тржишно оријентисана организација притисак времена и рокова мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Анализа је показала да је у холистичким организацијама притисак времена и рокова у организацији мањи генератор менаџерског стреса, односно боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима него у традиционалним

организацијама.

Стога, гледајући притисак времена и рокова као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

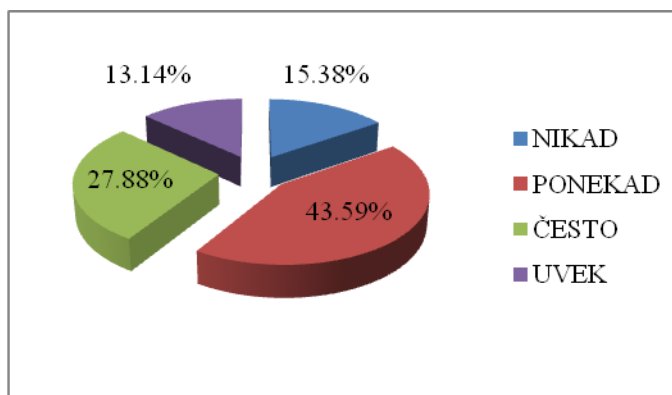
Радне задатке треба давати благовремено, треба онемогућити контрадиктност обима и сложености посла са датим временом за његово извршење, као и са могућностима запосленог коме је посао дат, треба јасно дефинисати поједине фазе у реализацији посла и, најзас, треба спроводити континуирани мониторинг извршења у циљу избегавања временског цајтнота и ефикасно управљати временом.

13. Да ли у процесу управљања догађајима радите дуже него што је законски прописано Ваше радно време?

Табела 72. Радно време и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	48
ПОНЕКАД	136
ЧЕСТО	87
УВЕК	41
УКУПНО	312

Графикон 65. Радно време и процес управљања догађајима



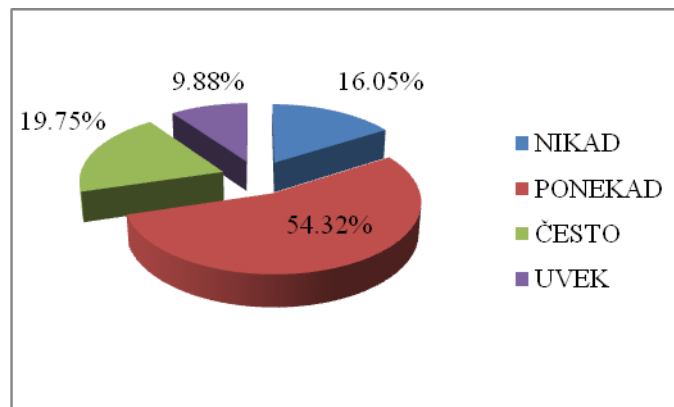
Коментар табеле и графикана: Тринаесто тематско питање било је везано за дужину радног времена у процесу управљања догађајима и на њега је 41 испитаник (13,14%) дао одговор УВЕК, 87 испитаника (27,88%) дало је одговор ЧЕСТО, 136 испитаника (43,59%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 48 испитаника (15,38%) изјаснило да НИКАД не ради дуже ного што је законски прописано у процесу управљања догађајима.

Дакле, 41,03% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не ради дуже него што је законски прописано радно време у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, радно време није идентификовано као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 73. Мушкарци у традиционалним организацијама – Радно време и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	2	4	0	0	3	4	0	0	13
%	18.18	25.00	0.00	0.00	18.75	21.05	0.00	0.00	16.05
ПОНЕКАД	6	7	0	0	8	13	3	7	44
%	54.55	43.75	0.00	0.00	50.00	68.42	50.00	53.85	54.32
ЧЕСТО	3	2	0	0	4	2	1	4	16
%	27.27	12.50	0.00	0.00	25.00	10.53	16.67	30.77	19.75
УВЕК	0	3	0	0	1	0	2	2	8
%	0.00	18.75	0.00	0.00	6.25	0.00	33.33	15.38	9.88
УКУПНО	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 66. Мушкарци у традиционалним организацијама – Радно време и процес управљања догађајима



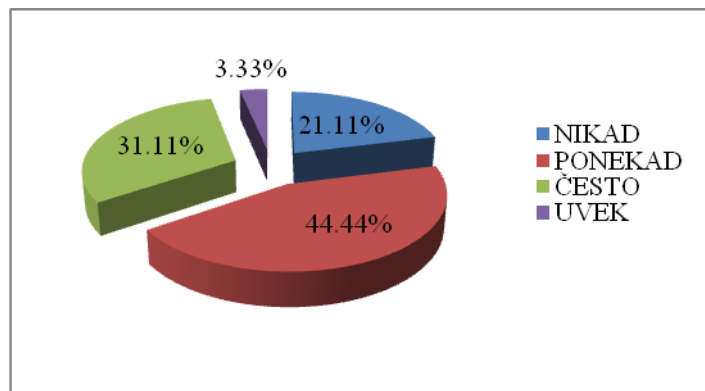
Коментар табеле и графикона: На тринаесто тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили се на следећи начин: 8 испитаника (9,88%) дало је одговор УВЕК, 16 испитаника (19,75%) дало је одговор ЧЕСТО, 44 испитаника (54,32%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 13 испитаника (16,05%) одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 29,63% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не ради дуже него што је законски прописано радно време у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, радно време није идентификовано као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 74. Жене у традиционалним организацијама – Радно време и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	5	6	0	0	4	3	0	1	19
%	31.25	27.27	0.00	0.00	16.67	17.65	0.00	11.11	21.11
ПОНЕКАД	8	10	0	0	10	9	0	3	40
%	50.00	45.45	0.00	0.00	41.67	52.94	0.00	33.33	44.44
ЧЕСТО	3	5	0	1	9	5	1	4	28
%	18.75	22.73	0.00	100.00	37.50	29.41	100.00	44.44	31.11
УВЕК	0	1	0	0	1	0	0	1	3
%	0.00	4.55	0.00	0.00	4.17	0.00	0.00	11.11	3.33
И 1 1	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 67. Жене у традиционалним организацијама – Радно време и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графика: На тринаесто тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 3 испитаника (3,33%) дало је одговор УВЕК, 28 испитаника (31,11%) дало је одговор ЧЕСТО, 40

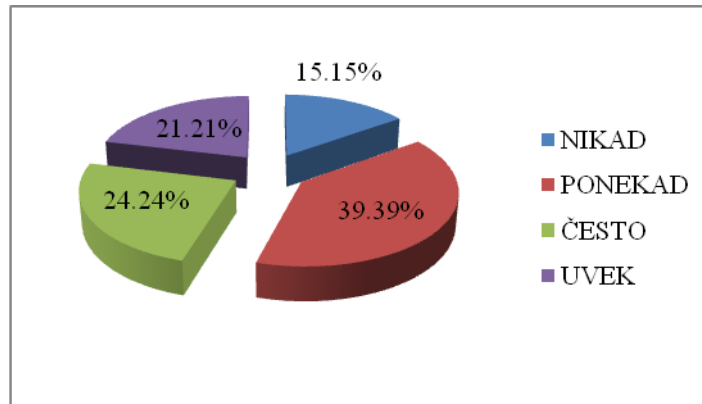
испитаника (44,44%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 19 (21,11%) определило за одговор НИКАД.

Дакле, 34,44% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не ради дуже него што је законски прописано радно време у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, радно време није идентификовано као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су жене менаџери у процесу управљања догађајима са преко 40 година, са високом стручном спремом, које раде дуже него што је законски прописано у датом процесу, те је код њих идентификовано дуже радно време него што је законски прописано као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима, која подразумева обављање послова стратешког карактера, који изискују често и додатни ангажман ван законски утврђеног радног времена, а додатна чињеница која појачава њихов став поводом овога извора стреса је та што се претпоставља да жене у тим годинама живота имају и породицу, те се код њих често јавља и отежана усклађеност пословног и приватног ангажмана.

Табела 75. Мушкарци у холистичким организацијама – Радно време и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	1
НИКАД	3	2	0	0	4	0	1	0	10
%	17.65	22.22	0.00	0.00	26.67	0.00	11.11	0.00	15.15
ПОНЕКАД	4	3	3	1	7	2	4	2	26
%	23.53	33.33	50.00	33.33	46.67	66.67	44.44	50.00	39.39
ЧЕСТО	6	1	2	0	3	1	1	2	16
%	35.29	11.11	33.33	0.00	20.00	33.33	11.11	50.00	24.24
УВЕК	4	3	1	2	1	0	3	0	14
%	23.53	33.33	16.67	66.67	6.67	0.00	33.33	0.00	21.21
УКУПНО	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 68. Мушкарци у холистичким организацијама – Радно време и процес управљања догађајима



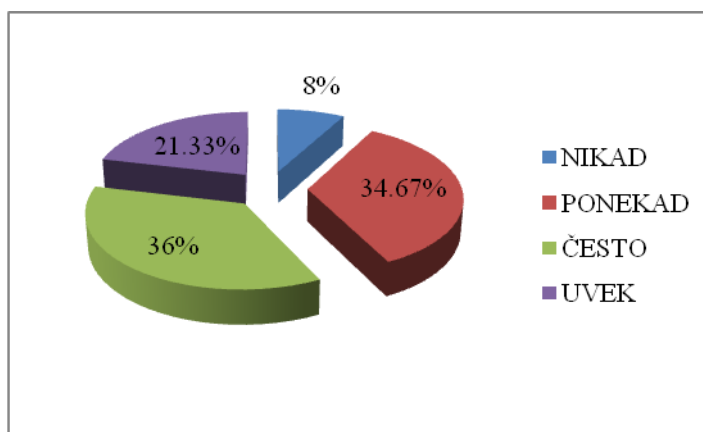
Коментар табеле и графикана: На тринаесто тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 14 испитаника (21,21%) дало је одговор УВЕК, 16 испитаника (24,24%) дало је одговор ЧЕСТО, 26 испитаника (39,39%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 10 испитаника (15,15%) изјаснило са НИКАД.

Дакле, 45,45% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не ради дуже него што је законски прописано радно време у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, радно време није идентификовано као извор менаџерског стреса у датом процесу. Изузетак су мушкарци са средњом стручном спремом, без обзира на позицију у процесу управљања догађајима и без обзира на године живота, који раде дуже него што је законски прописано у процесу управљања догађајима, те је код њих идентификовано дуже радно време него што је законски прописано као извор менаџерског стреса у том процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховом стручном спремом, која изискује додатне напоре за исти посао, али и типом организације – холистичка, у којој је битно да је нешто урађено, а не колико се временски дневно радило.

Табела 76. Жене у холистичким организацијама – Радно време и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС	40+ ССС	-40 ССС	40+ ССС	-40 ВСС	40+ ВСС	-40 ВСС	40+ ВСС	
	запослен	запослен	менаџер	менаџер	запослен	запосле	менаџер	менаџер	
НИКАД	3	1	0	0	2	0	0	0	6
%	17.65	10.00	0.00	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	8.00
ПОНЕКАД	3	5	0	0	7	4	3	4	26
%	17.65	50.00	0.00	0.00	31.82	66.67	27.27	50.00	34.67
ЧЕСТО	6	3	0	0	8	2	5	3	27
%	35.29	30.00	0.00	0.00	36.36	33.33	45.45	37.50	36.00
УВЕК	5	1	1	0	5	0	3	1	16
%	29.41	10.00	100.00	0.00	22.73	0.00	27.27	12.50	21.33
С	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 69. Жене у холистичким организацијама – Радно време и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На тринаесто тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 16 испитаника (21,33%) дало је одговор УВЕК, 27 испитаника (36,00%) дало је одговор ЧЕСТО, 26 испитаника (32,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 6 испитаника (8,00%) одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 57,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они раде дуже него што је законски прописано радно време у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким

организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, радно време је идентификовано као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су жене запослене у процесу управљања догађајима, без обзира на године и стручну спрему, које не раде дуже него што је законски прописано у датом процесу, те је код њих није идентификовано дуже радно време него што је законски прописано као извор менаџерског стреса у истом процесу.

АНАЛИЗА: На тринаесто тематско питање, које се односило на утврђивање евентуалног постојања рада ван законски прописаног радног времена у процесу управљања догађајима, 41,03% испитаника је одговорило да увек или често ради дуже него што је законски прописано у наведеном процесу, што наводи на закључак да у овом научном истраживању рад ван законски прописаног радног времена код испитаника није идентификован као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Даљом анализом долазимо до занимљивих чињеница: мањина испитаника у традиционалним организацијама – и мушкарци (29,63%) и жене (34,44%), као и мушкарци (45,45%) у холистичким организацијама, истиче да ради дуже него што је законски прописано радно време у процесу управљања догађајима, те оно за њих не представља извор менаџерског стреса, док – што је веома занимљиво – већина жена (57,33%) у холистичким организацијама истиче да ради дуже него што је законски прописано радно време у процесу управљања догађајима, те за њих оно представља извор менаџерског стреса. Ово можемо објаснити процесом еманципације у савременом друштву, који је довео до могућности развоја каријере и пословног напредовања жене, али је, са друге стране, није ослободио улоге породичне жене, тако да се у њој често јавља сукоб улога, те уколико се деси дужи останак на послу, долази до повећаног незадовољства. Такође, може се констатовати да у холистичким организацијама, исто као и у традиционалним организацијама, више жена ради дуже него што је то законски прописано у односу на мушкарце, па је у складу са тим код жена, без обзира на тип организације, виша идентификација дужине рада ван законског радног времена као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Значајна варијација у идентификацији дужине рада ван законски прописаног радног времена као извора менаџерског стреса уочена је у компарацији дужине рада ван стандардног радног

времена и код мушкараца и код жене у холистичким организацијама у односу на традиционалне. Ово можемо објаснити искључиво тржишним начином привређивања холистичких организација, постављањем високих циљева, као и сталном посвећености потребама клијената.

ПРЕПОРУКЕ: Упркос томе што је у овом научном истраживању дужина рада ван законски прописаног радног времена идентификована као извор менаџерског стреса само код жена у холистичким организацијама, а није идентификована као извор менаџерског стреса код мушкараца и код жене у традиционалним, као ни код мушкараца у холистичким организацијама, свака савремена тржишно оријентисана организација рад ван законски прописаног радног времена мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Стога, гледајући рад ван законски прописаног радног времена као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

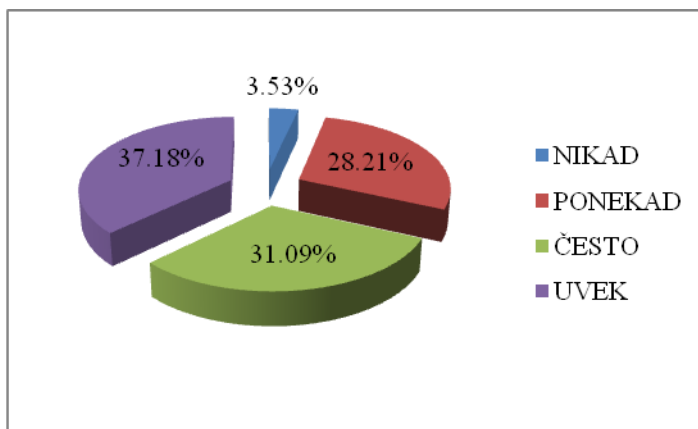
Сваки посао у процесу управљања догађајима треба учинити максимално остварљивим у законски предвиђеном радном времену.

14. Да ли у процесу управљања догађајима имате довољан број пауза за исхрану и одмор?

Табела 77. Пауза за исхрану и одмор и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	11
ПОНЕКАД	88
ЧЕСТО	97
УВЕК	116
УКУПНО	312

Графикон 70. Пауза за исхрану и одмор и процес управљања догађајима



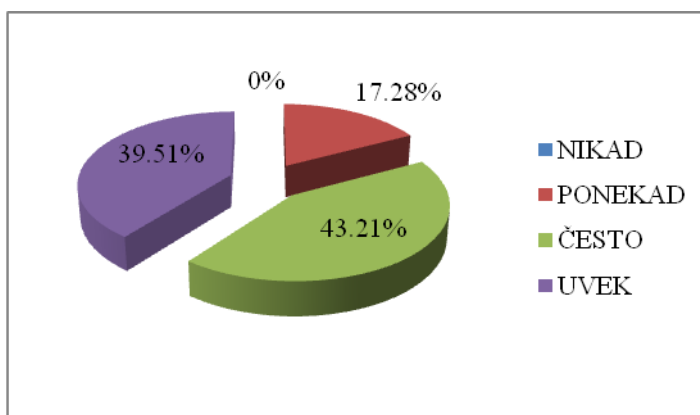
Коментар табеле и графикона: Четрнаесто тематско питање било је везано за паузу за исхрану и одмор у процесу управљања догађајима и на њега је 116 испитаника (37,18%) дало одговор УВЕК, 97 испитаника (31,09%) дало је одговор ЧЕСТО, 88 испитаника (28,21%) дало је одговор ПОНЕКАД, док је 11 испитаника (3,53%) рекло да НИКАД нема довољан број пауза за исхрану и одмор у процесу управљања догађајима.

Дакле, 68,27% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају довољан број пауза за исхрану и одмор у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, број пауза за исхрану и одмор није идентификован као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 78. Мушкарци у традиционалним организаџама – Пауза за исхрану и одмор и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосие	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ПОНЕКАД	2	3	0	0	1	5	2	1	14
%	18.18	18.75	0.00	0.00	6.25	26.32	33.33	7.69	17.28
ЧЕСТО	5	3	0	0	9	7	3	8	35
%	45.45	18.75	0.00	0.00	56.25	36.84	50.00	61.54	43.21
УВЕК	4	10	0	0	6	7	1	4	32
%	36.36	62.50	0.00	0.00	37.50	36.84	16.67	30.77	39.51
И	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 71. Мушкарци у традиционалним организаџама – Пауза за исхрану и одмор и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На четрнаесто тематско питање мушкарци у традиционалним организаџама изјаснили су се на следећи начин: 32 испитаника (39,51%) дало је одговор УВЕК, 35 испитаника (43,21%) дало је одговор ЧЕСТО, 14 испитаника (17,28%) дало је одговор ПОНЕКАД, док ниједан испитаник није дао одговор НИКАД.

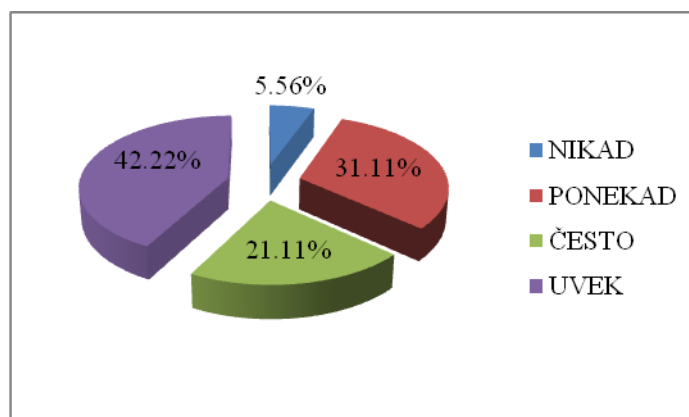
Дакле, 82,72% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају довољан број пауза за исхрану и одмор у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организаџама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, број пауза за исхрану и одмор није идентификован као извор менаџерског стреса у датом

процесу.

Табела 79. Жене у традиционалним организацјама – Пауза за исхрану и одмор и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	1	3	0	0	0	1	0	0	5
%	6.25	13.64	0.00	0.00	0.00	5.88	0.00	0.00	5.56
ПОНЕКАД	4	5	0	1	9	3	1	5	28
%	25.00	22.73	0.00	100.00	37.50	17.65	100.00	55.56	31.11
ЧЕСТО	4	6	0	0	4	4	0	1	19
%	25.00	27.27	0.00	0.00	16.67	23.53	0.00	11.11	21.11
УВЕК	7	8	0	0	11	9	0	3	38
%	43.75	36.36	0.00	0.00	45.83	52.94	0.00	33.33	42.22
УКУПНО	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 72. Жене у традиционалним организацјама – Пауза за исхрану и одмор и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На четрнаесто тематско питање жене у традиционалним организацјама изјасниле су се на следећи начин: 38 испитаника (42,22%) дало је одговор УВЕК, 19 испитаника (21,11%) дало је одговор ЧЕСТО, 28 испитаника (31,11%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 5 (5,56%) одлучило за одговор НИКАД.

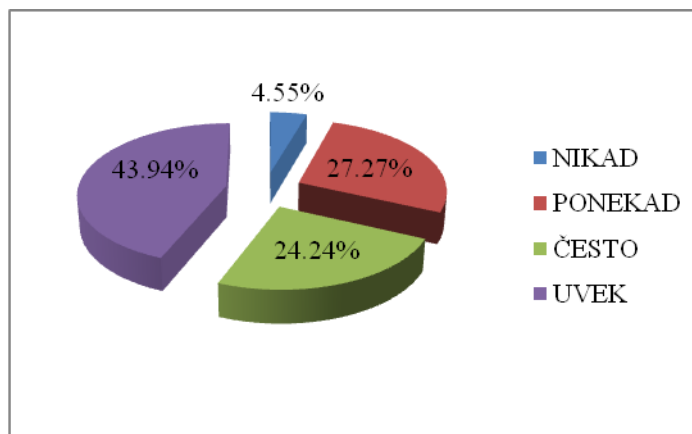
Дакле, 63,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају довољан број пауза за исхрану и одмор у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним

организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, број пауза за исхрану и одмор није идентификован као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су жене менаџери у процесу управљања догађајима са високом стручном спремом и са преко 40 година живота, које немају довољан број пауза за исхрану и одмор у процесу управљања догађајима, те је код њих идентификован недовољан број пауза за исхрану и одмор као извор менаџерског стреса у том процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима, стручном спремом и годинама живота, што све заједно подразумева њихов велики потенцијал за обављање послова стратешког карактера, где често нема простора за самостално и термински тачно одређивање пауза за исхрану и одмор.

Табела број 80. Мушкарци у холистичким организацијама – Пауза за исхрану и одмор и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	1	2	0	0	0	0	0	0	3
%	5.88	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.55
ПОНЕКАД	7	0	2	2	4	0	2	1	18
%	41.18	0.00	33.33	66.67	26.67	0.00	22.22	25.00	27.27
ЧЕСТО	3	1	2	1	3	0	4	2	16
%	17.65	11.11	33.33	33.33	20.00	0.00	44.44	50.00	24.24
УВЕК	6	6	2	0	8	3	3	1	29
%	35.29	66.67	33.33	0.00	53.33	100.00	33.33	25.00	43.94
с	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 73. Мушкарци у холистичким организацјама – Пауза за исхрану и одмор и процес управљања догађајима



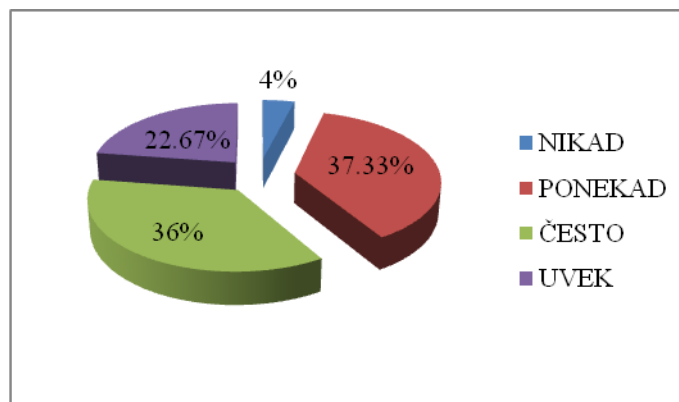
Коментар табеле и графикана: На четрнаесто тематско питање мушкарци у холистичким организацјама изјаснили су се на следећи начин: 29 испитаника (43,94%) дало је одговор УВЕК, 16 испитаника (24,24%) дало је одговор ЧЕСТО, 18 испитаника (27,27%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 3 (4,55%) определило за одговор НИКАД.

Дакле, 68,18% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те можемо констатовати да они имају довољан број пауза за исхрану и одмор у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацјама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, број пауза за исхрану и одмор није идентификован као извор менаџерског стреса у том процесу. Изузетак су мушкарци менаџери у процесу управљања догађајима, са средњом стручном спремом и са преко 40 година живота, који немају довољан број пауза за исхрану и одмор у процесу управљања догађајима, те је код њих идентификован недовољан број пауза за исхрану и одмор као извор менаџерског стреса у датом процесу. Ово можемо протумачити чињеницом да њихова позиција у процесу управљања догађајима подразумева обављање послова стратешког карактера, који изискују често и додатни ангажман, за шта им је и с обзиром на стручну спрему и године живота, потребан већи напор и време, као и типом организације – холистичка, у којој су често присутни многобројни циљеви и задаци, који уколико се ефективно и ефикасно не обављају, остављају мало времена за одмор и паузу.

Табела 81. Жене у холистичким организаџама – Пауза за исхрану и одмор и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	5
НИКАД	0	0	0	0	2	0	1	0	3
%	0.00	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00	9.09	0.00	4.00
ПОНЕКАД	4	3	0	0	9	4	2	6	28
%	23.53	30.00	0.00	0.00	40.91	66.67	18.18	75.00	37.33
ЧЕСТО	7	4	1	0	4	2	7	2	27
%	41.18	40.00	100.00	0.00	18.18	33.33	63.64	25.00	36.00
УВЕК	6	3	0	0	7	0	1	0	17
%	35.29	30.00	0.00	0.00	31.82	0.00	9.09	0.00	22.67
И	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 74. Жене у холистичким организацјама – Пауза за исхрану и одмор и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На четрнаесто тематско питање жене у холистичким организацјама изјасниле су се на следећи начин: 17 испитаника (22,67%) дало је одговор УВЕК, 27 испитаника (36,00%) дало је одговор ЧЕСТО, 28 испитаника (37,33%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 3 (4,00%) одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 58,67% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те можемо констатовати да они имају довољан број пауза за исхрану и одмор у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацјама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, број пауза за исхрану и одмор није идентификован као извор менаџерског стреса у датом процесу. Изузетак су жене са високом стручном спремом и са преко 40 година, без обзира на позицију у процесу управљања догађајима, које немају довољан број пауза за исхрану и одмор у процесу управљања догађајима, те је код њих идентификован број пауза за исхрану и одмор као извор менаџерског стреса у истом процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховом стручном спремом и годинама живота, што подразумева њихов велики потенцијал за обављање обимнијих и тежих послова, где често нема простора за самостално и термински тачно одређивање пауза за исхрану и одмор, као и типом организације – холистичка, у којој су често присутни многобројни циљеви и задаци, који уколико се не обављају ефективно и ефикасно, остављају мало времена за одмор и паузу.

АНАЛИЗА: На четрнаесто тематско питање, које се односило на утврђивање

задовољства бројем пауза за исхрану и одмор у процесу управљања догађајима, 68,27% испитаника, дакле знатно више од половине, рекло је да увек или често има довољно пауза за исхрану и одмор у току обављања посла у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању број пауза за исхрану и одмор код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних задатака, те стога то није идентификовано као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса приликом управљања догађајима. Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће веома занимљиве варијације: да је број пауза за исхрану и одмор у процесу управљања догађајима знатно већи у односу на просек (68,27%) – искључиво код мушкараца (82,72%) у традиционалним организацијама, док је код жена (63,33%) у традиционалним организацијама, односно и код мушкараца (68,18%) и код жена (58,67%) у холистичким мањи у односу на просек. С тим у вези, може се констатовати нижа идентификација броја пауза за исхрану и одмор као извора менаџерског стреса у традиционалној, односно виша идентификација броја пауза за исхрану и одмор као извора менаџерског стреса у холистичкој организацији. Ове значајне варијације у броју пауза за исхрану и одмор можемо објаснити жељом за већим учинком код запослених у холистичким организацијама, што доприноси бржем личном напредовању, као и већој стимулацији, оличеној најчешће у величини варијаблног дела зараде. Такође, може се констатовати и то да је код жена, без обзира на тип организације, у односу на мушкарце, значајно виша идентификација броја пауза за исхрану и одмор као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити тиме да мушкарци, без обзира на тип организације, више времена проводе ван канцеларије, на терену, па упркос истом или често већем броју обавеза, себи накратко приуште паузу за одмор и исхрану.

ПРЕПОРУКЕ: Упркос томе што у овом научном истраживању број пауза за исхрану и одмор не утиче на успешност обављања посла, односно није идентификовано као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, свака савремена тржишно оријентисана организација број пауза за исхрану и одмор мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента

људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Стога, гледајући број пауза за исхрану и одмор као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

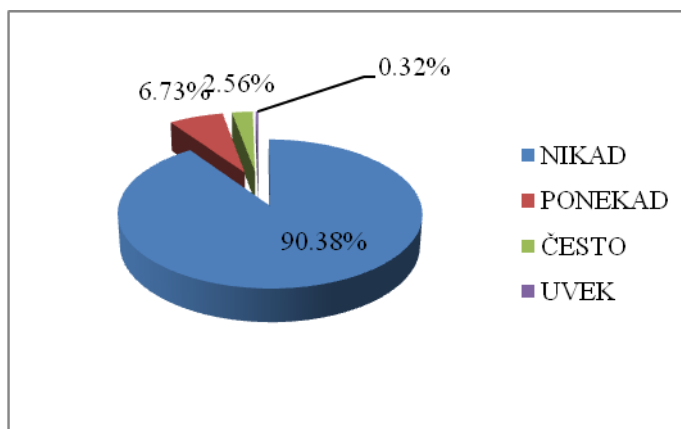
Треба створити такав пословни систем и организацију посла који ће омогућити сваком запосленом остваривање основних физиолошких потреба, што подразумева и довољан број пауза за исхрану и одмор.

15. Да ли осећате верску и(ли) етничку дискриминацију у процесу управљања догађајима?

Табела 82. Верска и(ли) етничка дискриминација и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	282
ПОНЕКАД	21
ЧЕСТО	8
УВЕК	1
УКУПНО	312

Графикон 75. Верска и(ли) етничка дискриминација и процес управљања догађајима



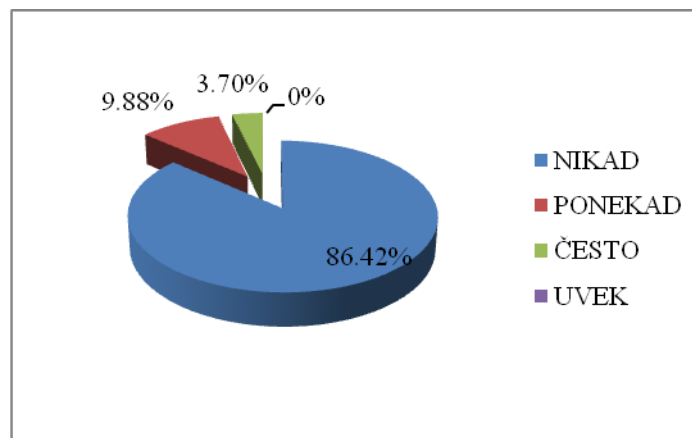
Коментар табеле и графикана: Петнаесто тематско питање било је везано за верску и(ли) етничку дискриминацију у процесу управљања догађајима и на њега је 1 испитаник (0,32%) дао одговор УВЕК, 8 испитаника (2,56%) дало је одговор ЧЕСТО, 21 испитаник (6,73%) дао је одговор ПОНЕКАД, док се 282 испитаника (90,38%) изјаснило да НИКАД не осећа верску и/или етничку дискриминацију у процесу управљања догађајима.

Дакле, 2,88% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не осећа верску и(ли) етничку дискриминацију у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, верска и(ли) етничка дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 83. Мушкарци у традиционалним организацијама – Верска и(ли) етничка дискриминација и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	>: .
НИКАД	5	16	0	0	13	19	5	12	70
%	45.45	100.00	0.00	0.00	81.25	100.00	83.33	92.31	86.42
ПОНЕКАД	4	0	0	0	2	0	1	1	8
%	36.36	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	16.67	7.69	9.88
ЧЕСТО	2	0	0	0	1	0	0	0	3
%	18.18	0.00	0.00	0.00	6.25	0.00	0.00	0.00	3.70
УВЕК	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
УКУПНО	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 76. Мушкарци у традиционалним организацијама – Верска и(ли) етничка дискриминација и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На петнаесто тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: ниједан испитаник није дао одговор УВЕК, 3 испитаника (3,70%) дало је одговор ЧЕСТО, 8 испитаника

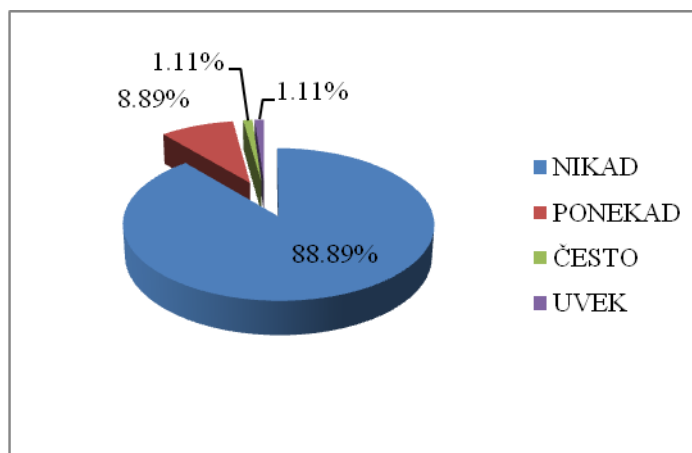
(9,88%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 70 испитаника (86,42%) одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 3,79% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не осећа верску и(ли) етничку дискриминацију у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, верска и(ли) етничка дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 84. Жене у традиционалним организацијама – Верска и(ли) етничка дискриминација и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запосле	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	14	17	0	1	23	15	1	9	80
%	87.50	77.27	0.00	100.00	95.83	88.24	100.00	100.00	88.89
ПОНЕКАД	2	3	0	0	1	2	0	0	8
%	12.50	13.64	0.00	0.00	4.17	11.76	0.00	0.00	8.89
ЧЕСТО	0	1	0	0	0	0	0	0	1
%	0.00	4.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.11
УВЕК	0	1	0	0	0	0	0	0	1
%	0.00	4.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.11
УКУПНО	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 77. Жене у традиционалним организацијама – Верска и(ли) етничка дискриминација и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На петнаесто тематско питање жене у

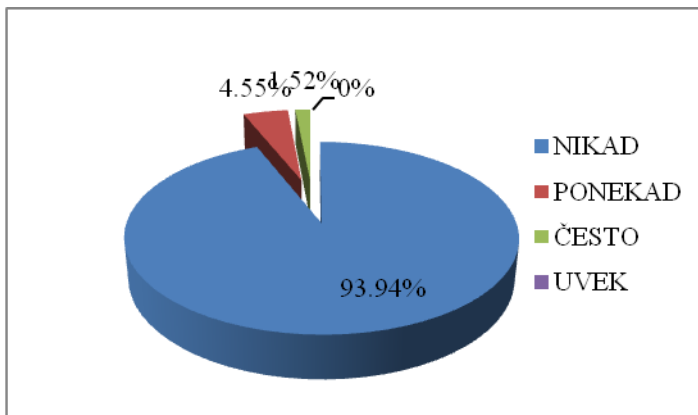
традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 1 испитаник (1,11%) дао је одговор УВЕК, 1 испитаник (1,11%) дао је одговор ЧЕСТО, 8 испитаника (8,89%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 80 (88,89%)определило за одговор НИКАД.

Дакле, 2,22% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не осећа верску и(ли) етничку дискриминацију у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, верска и(ли) етничка дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 85. Мушкарци у холистичким организацијама – Верска и(ли) етничка дискриминација и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запосле	40 + ССС запослен	-40 ссс менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	-
НИКАД	15	9	5	3	15	3	9	3	62
%	88.24	100.00	83.33	100.00	100.00	100.00	100.00	75.00	93.94
ПОНЕКАД	2	0	0	0	0	0	0	1	3
%	11.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	4.55
ЧЕСТО	0	0	1	0	0	0	0	0	1
%	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.52
УВЕК	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
УКУПНО	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графлкон 78. Мушкарци у холистичким организацијама – Верска и(ли) етничка дискриминација и процес управљања догађајима



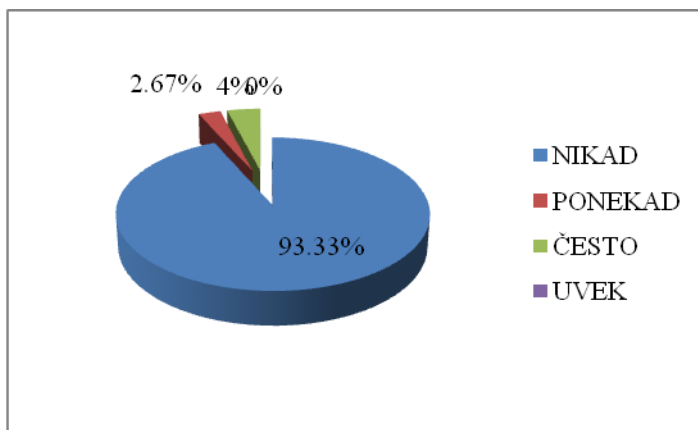
Коментар табеле и графика: На петнаесто тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: нико се није изјаснио за одговор УВЕК, 1 испитаник (1,52%) дао је одговор ЧЕСТО, 3 испитаника (4,55%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 62 или 93,94% изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 1,52% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не осећа верску и(ли) етничку дискриминацију у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, верска и(ли) етничка дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела број 86. Жене у холистичким организацијама – Верска и(ли) етничка дискриминација и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	>;
НИКАД	16	9	1	0	21	5	10	8	70
%	94.12	90.00	100.00	0.00	95.45	83.33	90.91	100.00	93.33
ПОНЕКАД	0	1	0	0	0	1	0	0	2
%	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	2.67
ЧЕСТО	1	0	0	0	1	0	1	0	3
%	5.88	0.00	0.00	0.00	4.55	0.00	9.09	0.00	4.00
УВЕК	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
УКУПНО	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 79. Жене у холистичким организацијама – Верска и(ли) етничка дискриминација и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На петнаесто тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: нико се није изјаснио за одговор УВЕК, 3 испитаника (4,00%) дало је одговор ЧЕСТО, 2 испитаника (2,61%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 70 (93,33%) одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 4,00% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не осећа верску и(ли) етничку дискриминацију у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, верска и(ли) етничка дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

АНАЛИЗА: Дати одговори на петнаесто тематско питање, које се односило на утврђивање евентуалног постојања верске и(ли) етничке дискриминације у процесу управљања догађајима, показали су да 2,88% испитаника осећа увек или често верску и(ли) етничку дискриминацију у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању верска и(ли) етничка дискриминација код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних задатака, те стога није идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: нешто више од просека (2,88%) мушкараца (3,70%) у

традиционалним и жена (4,00%) у холистичким, односно нешто мање мушкараца (1,52%) у холистичким и жена (2,22%) у традиционалним организацијама осећа верску и(ли) етничку дискриминацију у процесу управљања догађајима.

Ипак, можемо закључити да верска и(ли) етничка дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса, без обзира на пол испитаника, позицију у организацији и тип организације.

ПРЕПОРУКЕ: Упркос томе што у овом научном истраживању верска и(ли) етничка дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса, без обзира на пол испитаника, позицију у организацији и тип организације, свака савремена тржишно оријентисана организација верску и(ли) етничку дискриминацију мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Стога, гледајући верску и(ли) етничку дискриминацију као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса приликом управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

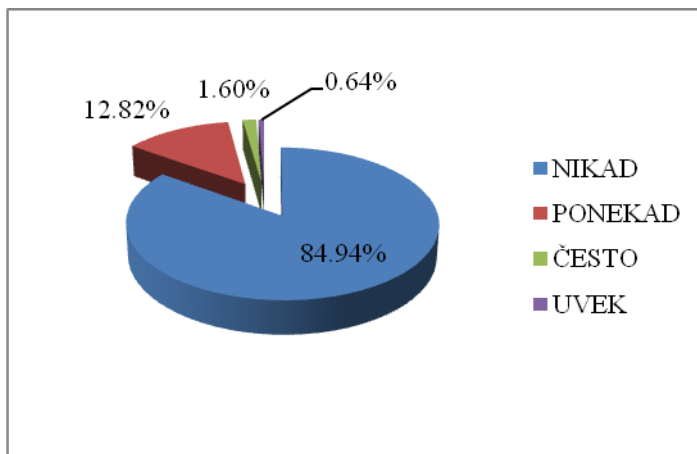
У свакој савременој тржишно оријентисаној организацији, без обзира на њену делатност, мора се поштовати идентитет и интегритет сваке личности, оличену њеној етничкој припадности и верској слободи испољавања.

15. Да ли осећате полну дискриминацију у процесу управљања догађајима?

Табела 87. Полна дискриминација и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	265
ПОНЕКАД	40
ЧЕСТО	5
УВЕК	2
УКУПНО	312

Графикон 80. Полна дискриминација и процес управљања догађајима



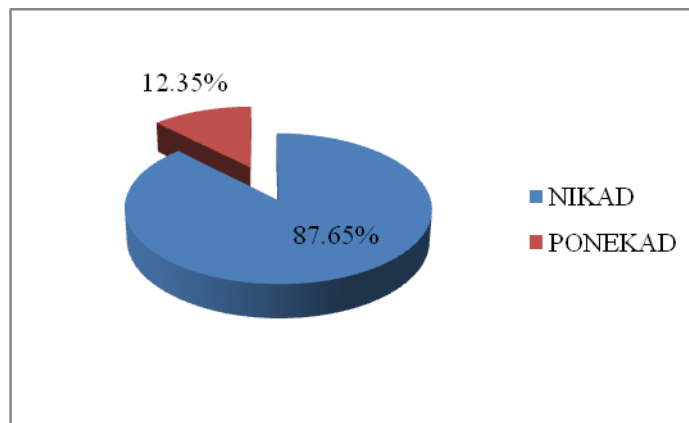
Коментар табеле и графикана: Шеснаесто тематско питање било је везано за полну дискриминацију у процесу управљања догађајима и на њега је 2 испитаника (0,64%) дало одговор УВЕК, 5 испитаника (1,60%) дало је одговор ЧЕСТО, 40 испитаник (12,82%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 265 испитаника или њих 84,94% изјаснило да НИКАД не осећа полну дискриминацију у процесу управљања догађајима.

Дакле, 2,24% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не осећа полну дискриминацију у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, полна дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса у том процесу.

Табела број 88. Мушкарци у традиционалним организацијама – Полна дискриминација и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	9	15	0	0	13	17	5	12	71
%	81.82	93.75	0.00	0.00	81.25	89.47	83.33	92.31	87.65
ПОНЕКАД	2	1	0	0	3	2	1	1	10
%	18.18	6.25	0.00	0.00	18.75	10.53	16.67	7.69	12.35
ЧЕСТО	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
УВЕК	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
УКУПНО	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 81. Мушкарци у традиционалним организацијама – Полна дискриминација и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На шеснаесто тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: ниједан испитаник није дао одговор УВЕК, ниједан испитаник није дао одговор ЧЕСТО, 10 испитаника (12,35%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 71 испитаник (87,65%) одлучио за одговор НИКАД.

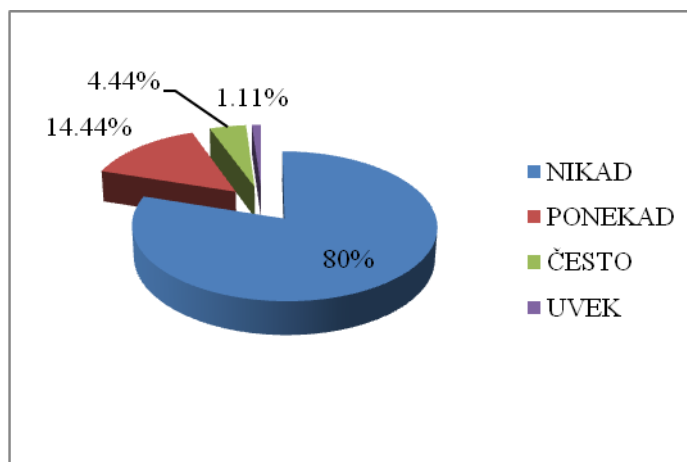
Дакле, ниједан испитаник није дао одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не осећа полну дискриминацију у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, полна

дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 90. Жене у традиционалним организацијама – Полна дискриминација и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	14	17	0	0	20	14	0	7	72
%	87.50	77.27	0.00	0.00	83.33	82.35	0.00	77.78	80.00
ПОНЕКАД	2	2	0	1	3	3	1	1	13
%	12.50	9.09	0.00	100.00	12.50	17.65	100.00	11.11	14.44
ЧЕСТО	0	2	0	0	1	0	0	1	4
%	0.00	9.09	0.00	0.00	4.17	0.00	0.00	11.11	4.44
УВЕК	0	1	0	0	0	0	0	0	1
%	0.00	4.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.11
<i>I</i>	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 82. Жене у традиционалним организацијама – Полна дискриминација и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На шеснаесто тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 1 испитаник (1,11%) дао је одговор УВЕК, 4 испитаника (4,44%) дало је одговор ЧЕСТО, 13 испитаника (14,44%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 72 (80,00%) изјаснило за одговор НИКАД.

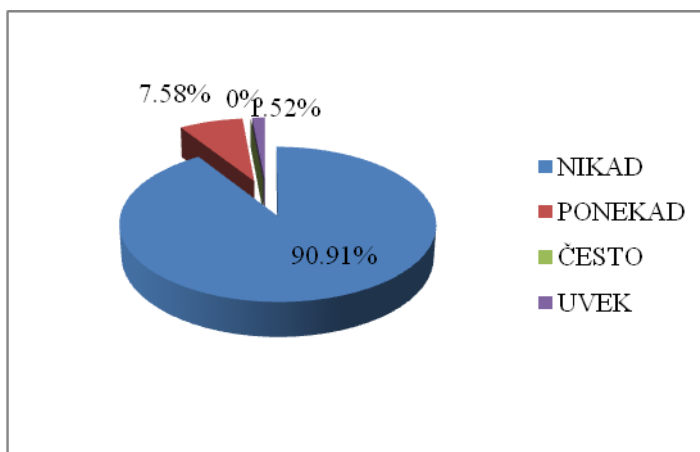
Дакле, 5,56% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не осећа полну дискриминацију у процесу

управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, полна дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса у датом процесу.

Табела 90. Мушкарци у холистичким организацијама – Полна дискриминација и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40 + ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	14	9	4	3	15	3	9	3	60
%	82.35	100.00	66.67	100.00	100.00	100.00	100.00	75.00	90.91
ПОНЕКАД	2	0	2	0	0	0	0	1	5
%	11.76	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	7.58
ЧЕСТО	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
УВЕК	1	0	0	0	0	0	0	0	1
%	5.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.52
УКУПНО	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 83. Мушкарци у холистичким организацијама – Полна дискриминација и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На шеснаесто тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 1 испитаник (1,52%) дао је одговор УВЕК, нико се није изјаснио за одговор ЧЕСТО, 5 испитаника (7,58%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 60 или 90,91% одлучило за одговор НИКАД.

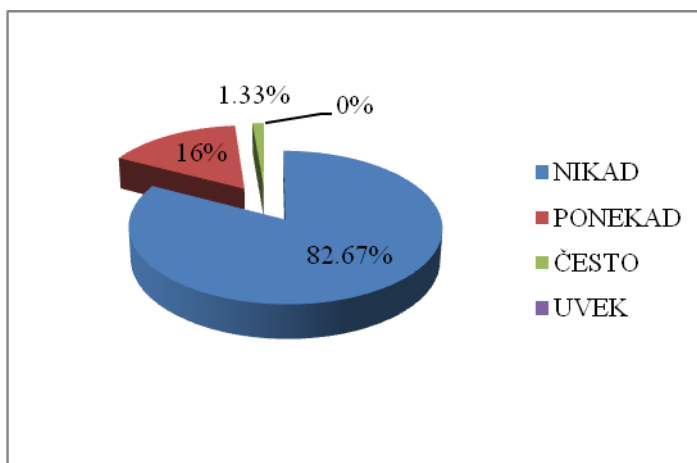
Дакле, 1,52% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не осећа полну дискриминацију у процесу

управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, полна дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса у датом процесу.

Табела 91. Жене у холистичким организацијама – Полна дискриминација и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	15	8	1	0	18	5	9	6	62
%	88.24	80.00	100.00	0.00	81.82	83.33	81.82	75.00	82.67
ПОНЕКАД	2	2	0	0	4	1	2	1	12
%	11.76	20.00	0.00	0.00	18.18	16.67	18.18	12.50	16.00
ЧЕСТО	0	0	0	0	0	0	0	1	1
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	1.33
УВЕК	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
УКУПНО	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 84. Жене у холистичким организацијама – Полна дискриминација и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На шеснаесто тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: нико није одговорио УВЕК, 1 испитаник (1,33%) дао је одговор ЧЕСТО, 12 испитаника (16,00%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 62 (82,67%) изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 1,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не осећа полну дискриминацију у процесу

управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, полна дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса у наведеном процесу.

АНАЛИЗА: На шеснаесто тематско питање, које се односило на утврђивање евентуалног постојања полне дискриминације у процесу управљања догађајима, 2,24% испитаника осећа увек или честополну дискриминацију у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању полна дискриминација код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних задатака, па зато и није идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса приликом управљања догађајима. Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: нешто мање од просека (2,24%) – и мушкараца (1,52%) и жена (1,33%) у холистичким организацијама – осећа полну дискриминацију у процесу управљања догађајима. Занимљиво је да ниједан од испитаника мушкараца запослених у традиционалним организацијама не осећа полну дискриминацију. Супротно томе, значајне осцилације у односу на просек у идентификовању полне дискриминације као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима јављају се код жена (5,56%) запослених у традиционалним организацијама. Ово се може објаснити чињеницом да је још увек доминантна позиција мушкараца, односно да је слабија вертикална хијерахијска покретљивост жена у традиционалним организацијама.

Ипак, можемо закључити да полна дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса, без обзира на пол испитаника, позицију у организацији и тип организације.

ПРЕПОРУКЕ: Насупрот томе што је у овом научном истраживању полна дискриминација није идентификована као извор менаџерског стреса, без обзира на пол испитаника, позицију у организацији и тип организације, свака савремена тржишно оријентисана организација полну дискриминацију мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу

управљања догађајима.

Стога, гледајући полну дискриминацију као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

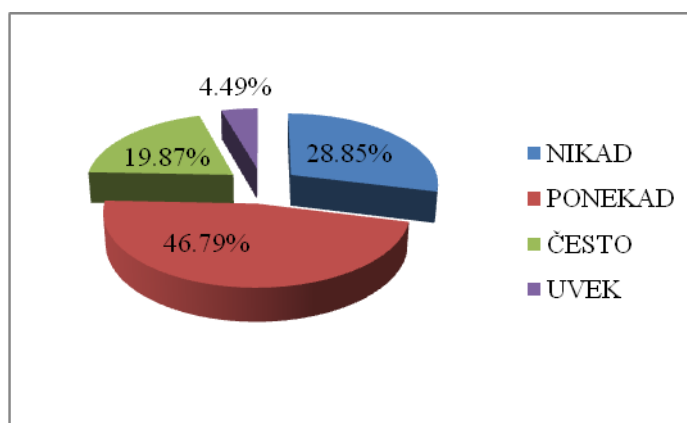
У свакој савременој тржишно оријентисаној организацији, без обзира на њену делатност, мора се поштовати идентитет и интегритет сваке личности, оличен у њеној полној припадности.

17. Да ли сматрате да Ваша организација има адекватну политику награђивања и кажњавања у процесу управљања догађајима?

Табела 92. Политика награђивања и кажњавања и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	90
ПОНЕКАД	146
ЧЕСТО	62
УВЕК	14
УКУПНО	312

Графикон 85. Политика награђивања и кажњавања и процес управљања догађајима



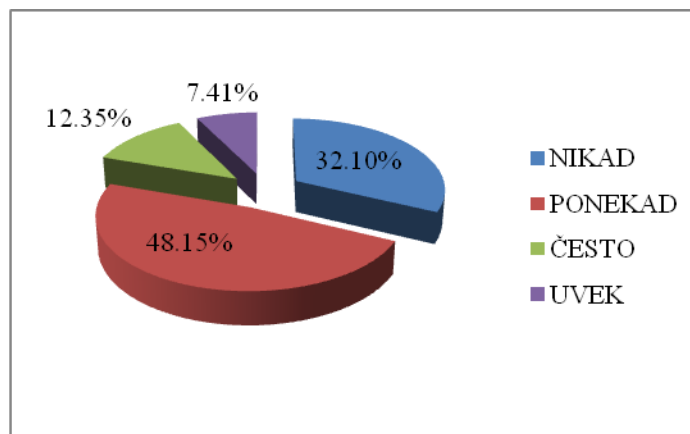
Коментар табеле и графикана: Седамнаесто тематско питање било је везано за политику награђивања и кажњавања у процесу управљања догађајима и на њега је 14 испитаника (4,49%) дало одговор УВЕК, 62 испитаника (19,87%) дало је одговор ЧЕСТО, 146 испитаника (46,79%) дало је одговор ПОНЕКАД, док 90 испитаника (28,85%) сматра да политика награђивања и кажњавања НИКАД није адекватна у процесу управљања догађајима.

Дакле, 24,36% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да не постоји адекватна политика награђивања и кажњавања у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, политика награђивања и кажњавања је идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 93. Мушкарци у традиционалним организацијама – Политика награђивања и кажњавања и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	3	8	0	0	5	4	3	3	26
%	27.27	50.00	0.00	0.00	31.25	21.05	50.00	23.08	32.10
ПОНЕКАД	5	6	0	0	8	11	0	9	39
%	45.45	37.50	0.00	0.00	50.00	57.89	0.00	69.23	48.15
ЧЕСТО	2	0	0	0	2	3	2	1	10
%	18.18	0.00	0.00	0.00	12.50	15.79	33.33	7.69	12.35
УВЕК	1	2	0	0	1	1	1	0	6
%	9.09	12.50	0.00	0.00	6.25	5.26	16.67	0.00	7.41
УКУПНО	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 86. Мушкарци у традиционалним организацијама – Политика награђивања и кажњавања и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На седамнаесто тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 6 испитаника (7,41%) дало је одговор УВЕК, 10 испитаника (12,35%) дало је одговор ЧЕСТО, 39

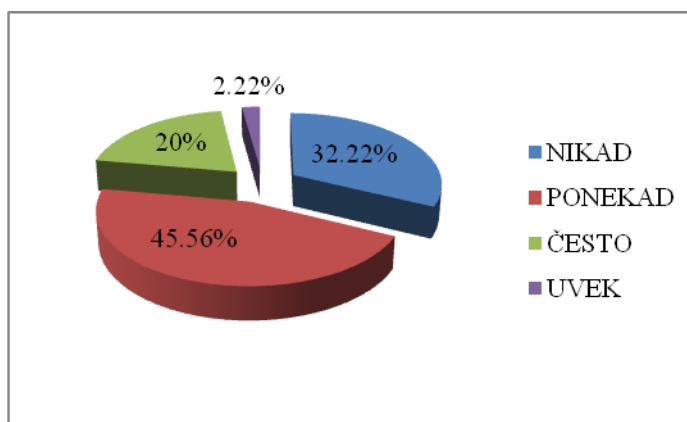
испитаника (48,15%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 26 (32,10%) изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 19,75% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да не постоји адекватна политика награђивања и кажњавања у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, политика награђивања и кажњавања је идентификована као извор менаџерског стреса у том процесу.

Табела 94. Жене у традиционалним организацијама – Политика награђивања и кажњавања и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	5	9	0	0	7	7	0	1	29
%	31.25	40.91	0.00	0.00	28.00	43.75	0.00	11.11	32.22
ПОНЕКАД	8	10	0	1	9	7	1	5	41
%	50.00	45.45	0.00	100.00	36.00	43.75	100.00	55.56	45.56
ЧЕСТО	2	3	0	0	8	2	0	3	18
%	12.50	13.64	0.00	0.00	32.00	12.50	0.00	33.33	20.00
УВЕК	1	0	0	0	1	0	0	0	2
%	6.25	0.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	0.00	2.22
УКУПНО	16	22	0	1	25	16	1	9	90

Графлкон 87. Жене у традиционалним организацијама – Политика награђивања и кажњавања и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На седамнаесто тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 2 испитаника

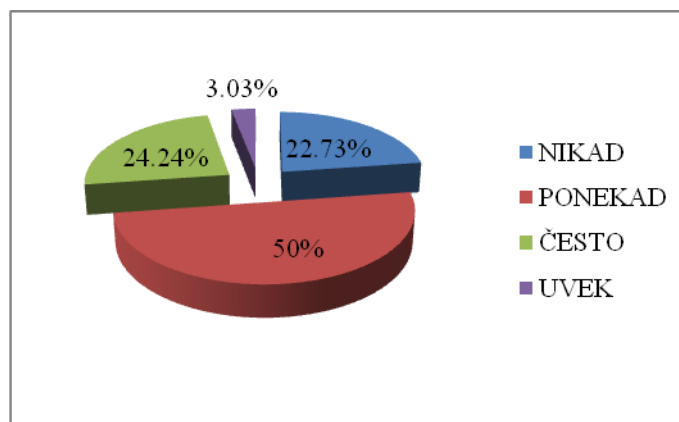
(2,22%) дало је одговор УВЕК, 18 испитаника (20,00%) дало је одговор ЧЕСТО, 41 испитаник (45,56%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 29 (32,22%) одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 22,22% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да не постоји адекватна политика награђивања и кажњавања у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, политика награђивања и кажњавања је идентификована као извор менаџерског стреса у датом процесу.

Табела 95. Мушкарци у холистичким организацијама – Политика награђивања и кажњавања и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	>..
НИКАД	4	3	0	1	6	0	0	1	15
%	23.53	33.33	0.00	33.33	40.00	0.00	0.00	25.00	22.73
ПОНЕКАД	9	4	3	1	6	1	6	3	33
%	52.94	44.44	50.00	33.33	40.00	33.33	66.67	75.00	50.00
ЧЕСТО	4	2	2	1	3	2	2	0	16
%	23.53	22.22	33.33	33.33	20.00	66.67	22.22	0.00	24.24
УВЕК	0	0	1	0	0	0	1	0	2
%	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	3.03
УКУПНО	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графлкон 88. Мушкарци у холистичким организацијама – Политика награђивања и кажњавања и процес управљања догађајима



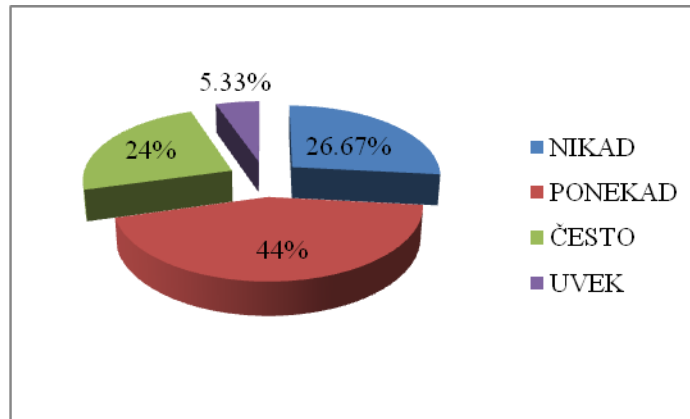
Коментар табеле и графика: На седамнаесто тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 2 испитаника (3,03%) дало је одговор УВЕК, 16 испитаника (24,24%) дало је одговор ЧЕСТО, 33 испитаника (50,00%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 15 или 22,73% изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 27,27% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да не постоји адекватна политика награђивања и кажњавања у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, политика награђивања и кажњавања је идентификована као извор менаџерског стреса у наведеном процесу. Изузетак су мушкарци који су запослени у процесу управљања догађајима, са високом стручном спремом, преко 40 година старости, који сматрају да имају адекватну политику награђивања и кажњавања, па код њих није идентификована неадекватна политика награђивања и кажњавања као извор менаџерског стреса у истом процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховом стручном спремом и годинама живота, као и типом организације — холистичка, што све заједно подразумева да они политику награђивања и кажњавања доживљавају адекватном сходно својим карактеристикама и радном ангажовању.

Табела 96. Жене у холистичким организацијама – Политика награђивања и кажњавања и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосиен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	3	4	1	0	4	3	1	4	20
%	17.65	40.00	100.00	0.00	18.18	50.00	9.09	50.00	26.67
ПОНЕКАД	11	3	0	0	11	2	5	1	33
%	64.71	30.00	0.00	0.00	50.00	33.33	45.45	12.50	44.00
ЧЕСТО	3	2	0	0	6	1	3	3	18
%	17.65	20.00	0.00	0.00	27.27	16.67	27.27	37.50	24.00
УВЕК	0	1	0	0	1	0	2	0	4
%	0.00	10.00	0.00	0.00	4.55	0.00	18.18	0.00	5.33
УКУПНО	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 89. Жене у холистичким организацијама – Политика награђивања и кажњавања и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На седамнаесто тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 4 испитаника (5,33%) дало је одговор УВЕК, 18 испитаника (24,00%) дало је одговор ЧЕСТО, 33 испитаника (44,00%) дало одговор ПОНЕКАД, док се њих 26,67% изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 29,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да не постоји адекватна политика награђивања и кажњавања у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, политика награђивања и кажњавања је идентификована као извор менаџерског стреса у том процесу.

АНАЛИЗА: Дати одговори на седамнаесто тематско питање, које се односило на утврђивање адекватности политике награђивања и кажњавања у процесу управљања догађајима, показали су да само 24,36% испитаника сматра да увек или често постоји адекватна политика награђивања и кажњавања у њиховој организацији у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да политика награђивања и кажњавања код испитаника представља препреку добром извршавању пословних задатака, па је зато она идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: мање од просека (24,36%) испитаника – и

мушкараца (19,75%) и жена (22,22%) у традиционалним организацијама – истиче адекватност политике награђивања и кажњавања, односно нешто више од просека испитаника – и мушкараца (27,27%) и жена (29,33%) у холистичким организацијама – истиче адекватност политике награђивања и кажњавања у процесу управљања догађајима. Такође, може се констатовати да у холистичким организацијама, исто као и у традиционалним организацијама, нешто више жена у односу на мушкарце сматра да њихова организација има адекватну политику награђивања и кажњавања, те је у складу са тим код мушкараца, без обзира на тип организације, виша идентификација политике награђивања и кажњавања као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Значајна варијација у идентификацији политике награђивања и кажњавања као извора менаџерског стреса уочена је у компарацији адекватности политике награђивања и кажњавања и код мушкараца и код жена у холистичким организацијама, у односу на традиционалне. Ово се може покушати протумачити тиме да је адекватнији систем награђивања и кажњавања у холистичким у односу на традиционалне организације.

ПРЕПОРУКЕ: У овом научном истраживању политика награђивања и кажњавања је идентификована као извор менаџерског стреса и код мушкараца и код жена, и у традиционалним и у холистичким организацијама. Ова информација значајно треба да забрине и опомене менаџмент у оба типа организација, које данас послују на тржишту, како би политика награђивања и кажњавања као извор менаџерског стреса био смањен на најмању могућу меру, и то у правцу елиминисања негативних последица менаџерског стреса. Свака савремена тржишно оријентисана организација политику награђивања и кажњавања мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у том процесу.

Анализа је показала да је у холистичким организацијама политика награђивања и кажњавања мањи генератор менаџерског стреса, тј. да је она боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајиманого у традиционалним организацијама.

Стога, гледајући политику награђивања и кажњавања као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

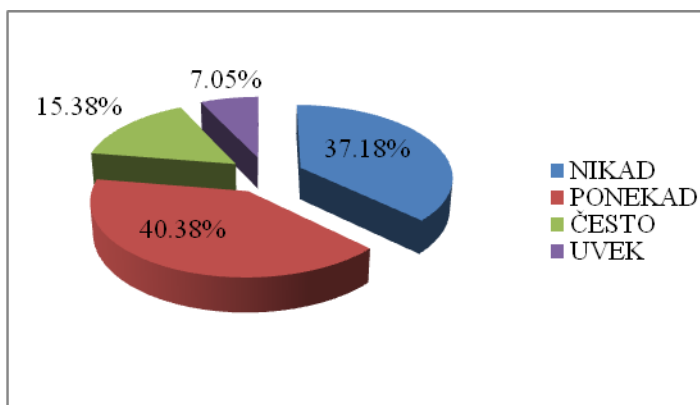
Неопходно је да постоји јасна и транспарентна политика награђивања и кажњавања позната сваком запосленом. Политика награђивања и кажњавања треба да буде обликована на основу објективних и јасних критеријума, да обухвата и вербалне и материјалне награде, да буде стимулативна и да омогући напредовање/назадовање искључиво на основу односа према раду и радног учинка.

18. Да ли сматрате да у процесу управљања догађајима свој посао обављате у лошим радним условима (бука, осветљење, температура и сл.)?

Табела 97. Радни услови и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	116
ПОНЕКАД	126
ЧЕСТО	48
УВЕК	22
УКУПНО	312

Графикон 90. Радни услови и процес управљања догађајима



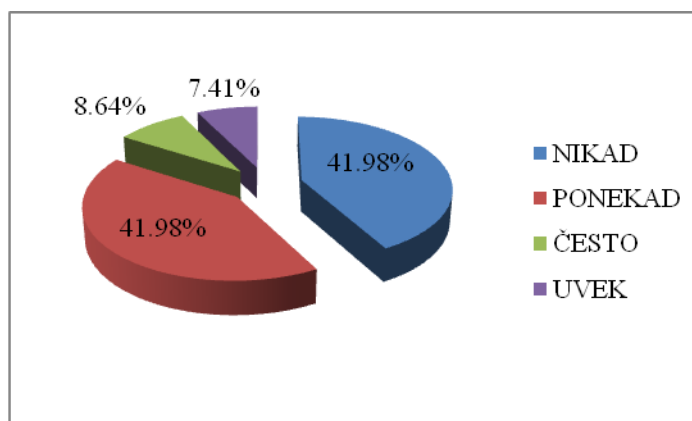
Коментар табеле и графикана: Осамнаесто тематско питање било је везано за радне услове у процесу управљања догађајима и на њега је 22 испитаника (7,05%) дало одговор УВЕК, 48 испитаника (15,38%) дало је одговор ЧЕСТО, 126 испитаника (40,38%) дало је одговор ПОНЕКАД, док 116 испитаника (37,18%) сматра да НИКАД не обављају свој посао у лошим радним условима у процесу управљања догађајима.

Дакле, 22,44% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника раде у добрим радним условима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, радни услови нису идентификовани као извор менаџерског стреса у истом процесу.

Табела 98. Мушкарци у традиционалним организацијама – Радни услови и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	_ 2
НИКАД	5	6	0	0	7	10	3	3	34
%	45.45	37.50	0.00	0.00	43.75	52.63	50.00	23.08	41.98
ПОНЕКАД	3	6	0	0	6	7	2	10	34
%	27.27	37.50	0.00	0.00	37.50	36.84	33.33	76.92	41.98
ЧЕСТО	1	2	0	0	3	1	0	0	7
%	9.09	12.50	0.00	0.00	18.75	5.26	0.00	0.00	8.64
УВЕК	2	2	0	0	0	1	1	0	6
%	18.18	12.50	0.00	0.00	0.00	5.26	16.67	0.00	7.41
1	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 91. Мушкарци у традиционалним организацијама – Радни услови и процес управљања догађајима



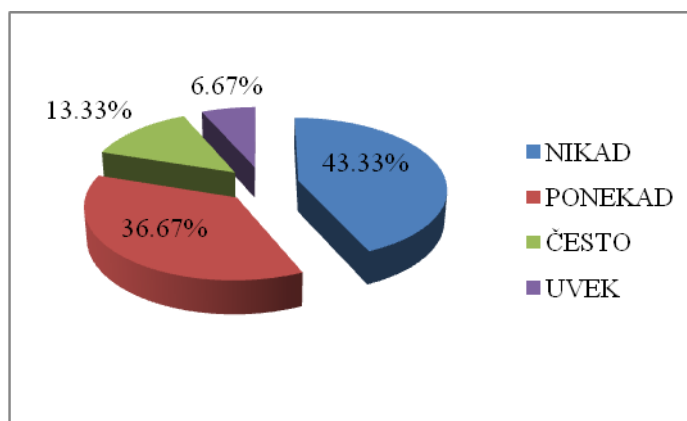
Коментар табеле и графикана: На осамнаесто тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 6 испитаника (7,41%) дало је одговор УВЕК, 7 испитаника (8,64%) дало је одговор ЧЕСТО, 34 испитаника (41,98%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 34 испитаника (41,98%) одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 16,05% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника раде у добрим радним условима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, радни услови нису идентификовани као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 99. Жене у традиционалним организацијама – Радни услови и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2 _
НИКАД	6	8	0	1	12	7	0	5	39
%	37.50	36.36	0.00	100.00	50.00	41.18	0.00	55.56	43.33
ПОНЕКАД	5	10	0	0	8	5	1	4	33
%	31.25	45.45	0.00	0.00	33.33	29.41	100.00	44.44	36.67
ЧЕСТО	3	3	0	0	3	3	0	0	12
%	18.75	13.64	0.00	0.00	12.50	17.65	0.00	0.00	13.33
УВЕК	2	1	0	0	1	2	0	0	6
%	12.50	4.55	0.00	0.00	4.17	11.76	0.00	0.00	6.67
УКУПНО	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 92. Жене у традиционалним организацијама – Радни услови и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На осамнаесто тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 6 испитаника (6,67%) дало је одговор УВЕК, 12 испитаника (13,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 33 испитаника (36,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 39 или 43,33% изјаснило за одговор НИКАД.

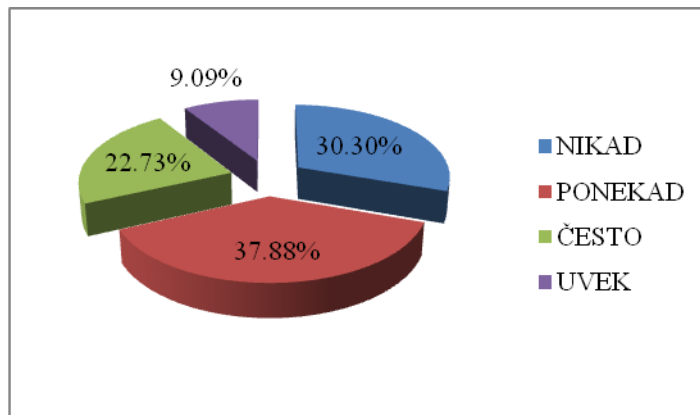
Дакле, 20,00% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника раде у добрим радним условима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, радни

услови нису идентификовани као извор менаџерског стреса у датом процесу.

Табела 100. Мушкарци у холистичким организацијама – Радни услови и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	<i>I</i>
НИКАД	5	2	2	2	4	2	2	1	20
%	29.41	22.22	33.33	66.67	26.67	66.67	22.22	25.00	30.30
ПОНЕКАД	8	2	1	0	7	0	5	2	25
%	47.06	22.22	16.67	0.00	46.67	0.00	55.56	50.00	37.88
ЧЕСТО	3	3	3	0	3	0	2	1	15
%	17.65	33.33	50.00	0.00	20.00	0.00	22.22	25.00	22.73
УВЕК	1	2	0	1	1	1	0	0	6
%	5.88	22.22	0.00	33.33	6.67	33.33	0.00	0.00	9.09
УКУПНО	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 93. Мушкарци у холистичким организацијама – Радни услови и процес управљања догађајима



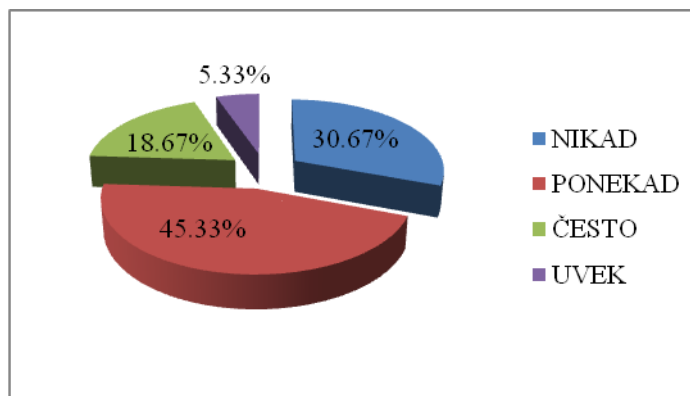
Коментар табеле и графикана: На осамнаесто тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 6 испитаника (9,09%) дало је одговор УВЕК, 15 испитаника (22,73%) дало је одговор ЧЕСТО, 25 испитаника (37,88%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 20 испитаника (30,30%) определило за одговор НИКАД.

Дакле, 31,82% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника раде у добрим радним условима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, радни услови нису идентификовани као извор менаџерског стреса у датом процесу. Изузетак су мушкарци са средњом стручном спремом и преко 40 година старости, који сматрају да раде у лошим радним условима, те су код њих идентификовани лоши радни услови као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима и стручном спремом, као и типом организације – холистичка, што све заједно често подразумева напоран теренски рад, односно, по њиховом мишљењу, рад у лошим условима, с тим да је све додатно отежано њиховим годинама живота.

Табела 101. Жене у холистичким организацијама – Радни услови и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	7	3	0	0	7	2	3	1	23
%	41.18	30.00	0.00	0.00	31.82	33.33	27.27	12.50	30.67
ПОНЕКАД	5	6	0	0	10	2	5	6	34
%	29.41	60.00	0.00	0.00	45.45	33.33	45.45	75.00	45.33
ЧЕСТО	4	1	0	0	4	2	2	1	14
%	23.53	10.00	0.00	0.00	18.18	33.33	18.18	12.50	18.67
УВЕК	1	0	1	0	1	0	1	0	4
%	5.88	0.00	100.00	0.00	4.55	0.00	9.09	0.00	5.33
УКУПНО	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 94. Жене у холистичким организацијама – Радни услови и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На осамнаесто тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 4 испитаника (5,33%) дало је одговор УВЕК, 14 испитаника (18,67%) дало је одговор ЧЕСТО, 34 испитаника (45,33%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 23 испитаника или 30,67% изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 24,00% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника ради у добрим радним условима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему године живота, лоши радни услови нису идентификовани као извор менаџерског стреса у процесу управљања

догађајима.

АНАЛИЗА: На осамнаесто тематско питање, које се односило на утврђивање квалитета радних услова (бука, осветљење, температуре и сл.) у којима се обављају радни задаци у процесу управљања догађајима, 22,44% испитаника је одговорило да увек или често обавља своје радне задатке у лошим радним условима у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању радни услови код испитаника не представљају препреку добром извршавању пословних задатака у процесу управљања догађајима, те стога они нису идентификовани као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса приликом управљања догађајима.

Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: да мањи број испитаника у односу на просек (22,44%) – и код мушкараца (16,05%) и код жена (20,00%) у традиционалним организацијама, односно већи број испитаника у односу на просек – и код мушкараца (31,82%) и код жена (24,00%) у холистичким организацијама – сматра да обавља своје радне задатке у лошим условима у процесу управљања догађајима. С тим у вези, може се констатовати нижа идентификација радних услова као извора менаџерског стреса у традиционалним, односно виша идентификација радних услова као извора менаџерског стреса у холистичким организацијама. Такође, можемо констатовати да је код мушкараца, у односу на жене, у традиционалној организацији и код жена, у односу на мушкарце, у холистичкој организацији, нижа идентификација радних услова као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно, с тим у вези, да они своје радне задатке у процесу управљања догађајима обављају у нешто бољим радним условима. Значајна варијација у идентификацији радних услова као извора менаџерског стреса може се уочити упоређујући мушкарце у традиционалним организацијама и мушкарце у холистичким организацијама, где се потоњи изјашњавају да своје задатке у процесу управљања догађајима обављају у знатно лошијим радним условима. Могуће објашњење овога налази се у чињеници да су запослени у холистичким организацијама чешће ван канцеларија, на терену. Такође, можемо рећи и да су пословне просторије у којима

раде најчешће изнајмљене, односно нису прављење искључиво наменски, па се налазе углавном на прометним локацијама са пуно буке, што је све управо обрнуто код традиционалних организација.

ПРЕПОРУКЕ: Упркос томе што у овом научном истраживању радни услови нису идентификовани као извор менаџерског стреса, без обзира на пол испитаника, позицију у организацији и тип организације, свака савремена тржишно оријентисана организација радне услове мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса приликом управљања догађајима.

Стога, гледајући радне услове, као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

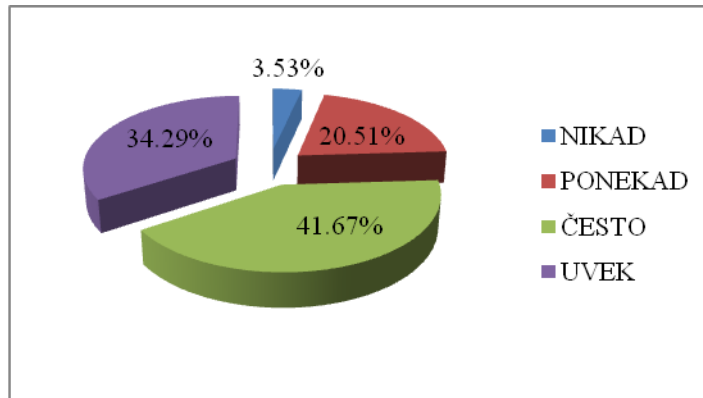
Сваки запослени мора имати све могуће потребне радне услове сходно његовим радним задацима: адекватан дизајн простора и радног окружења, климатизован простор са довољно природне и(ли) вештачке светлости, без буке и са адекватном температуром ваздуха. Свака организација треба да тежи континуираном унапређењу радних услова за сваког запосленог.

19. Да ли је за обављање Вашег посла у процесу управљања догађајима потребна савремена технологија која се континуирано унапређује?

Табела 102. Савремена технологија и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	11
ПОНЕКАД	64
ЧЕСТО	130
УВЕК	107
УКУПНО	312

Графикон 95. Савремена технологија и процес управљања догађајима



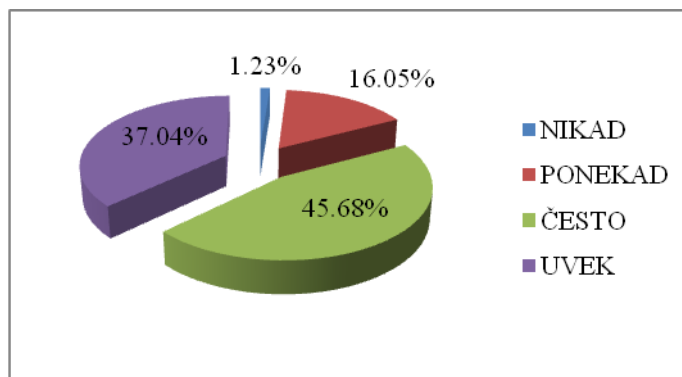
Коментар табеле и графикана: Деветнаесто тематско питање било је везано за савремене технологије у процесу управљања догађајима и на њега је 107 испитаника (34,29%) дало одговор УВЕК, 130 испитаника (41,67%) дало је одговор ЧЕСТО, 64 испитаника (20,51%) дало је одговор ПОНЕКАД, док 11 испитаника или њих 3,53% сматра да им НИКАД није потребна савремена технологија у процесу управљања догађајима.

Дакле, 75,96% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да им је потребна савремена технологија која се стално унапређује у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, савремена технологија која се стално унапређује идентификована је као извор менаџерског стреса у датом процесу.

Табела 103. Мушкарци у традиционалним организацијама – Савремена технологија и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 всс запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	
НИКАД	1	0	0	0	0	0	0	0	1
%	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.23
ПОНЕКАД	1	4	0	0	2	4	0	2	13
%	9.09	25.00	0.00	0.00	12.50	21.05	0.00	15.38	16.05
ЧЕСТО	7	5	0	0	7	10	2	6	37
%	63.64	31.25	0.00	0.00	43.75	52.63	33.33	46.15	45.68
УВЕК	2	7	0	0	7	5	4	5	30
%	18.18	43.75	0.00	0.00	43.75	26.32	66.67	38.46	37.04
УКУПНО	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графкон 96. Мушкарци у традиционалним организацијама – Савремена технологија и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На деветнаесто тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 30 испитаника (37,04%) дало је одговор УВЕК, 37 испитаника (45,68%) дало је одговор ЧЕСТО, 13 испитаника (16,05%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 1 испитаник (1,23%) изјаснио за одговор НИКАД.

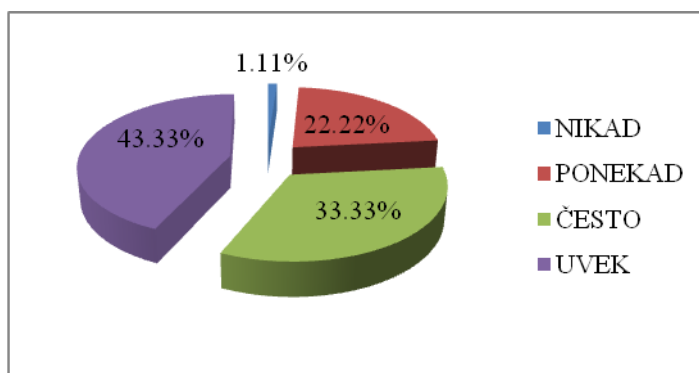
Дакле, 82,72% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да им је потребна савремена технологија која се стално унапређује у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, савремена технологија која се стално унапређује идентификована је као извор

менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 104. Жене у традиционалним организацијама – Савремена технологија и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	
НИКАД	0	1	0	0	0	0	0	0	1
%	0.00	4.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.11
ПОНЕКАД	4	9	0	0	3	3	1	0	20
%	25.00	40.91	0.00	0.00	12.50	17.65	100.00	0.00	22.22
ЧЕСТО	5	5	0	0	1	9	0	4	30
%	31.25	22.73	0.00	0.00	29.17	52.94	0.00	44.44	33.33
УВЕК	7	7	0	1	14	5	0	5	39
%	43.75	31.82	0.00	100.00	58.33	29.41	0.00	55.56	43.33
УКУПНО	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 97. Жене у традиционалним организацијама – Савремена технологија и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На деветнаесто тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасиле су се на следећи начин: 39 испитаника (43,33%) дало је одговор УВЕК, 30 испитаника (33,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 20 испитаника (22,22%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 1 или 1,11% одлучило за одговор НИКАД.

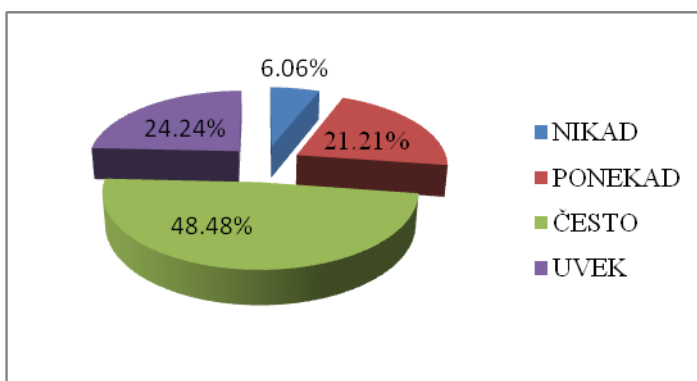
Дакле, 76,67% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да им је потребна савремена технологија која се стално унапређује у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године

живота, савремена технологија која се стално унапређује идентификована је као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 105. Мушкарци у холистичким организацијама – Савремена технологија и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40 + ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	..I ...
НИКАД	3	0	0	1	0	0	0	0	4
%	17.65	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	6.06
ПОНЕКАД	4	2	1	0	4	0	3	0	14
%	23.53	22.22	16.67	0.00	26.67	0.00	33.33	0.00	21.21
ЧЕСТО	7	4	3	2	6	2	5	3	32
%	41.18	44.44	50.00	66.67	40.00	66.67	55.56	75.00	48.48
УВЕК	3	3	2	0	5	1	1	1	16
%	17.65	33.33	33.33	0.00	33.33	33.33	11.11	25.00	24.24
И. ^	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 98. Мушкарци у холистичким организацијама – Савремена технологија и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На деветнаесто тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 16 испитаника (24,24%) дало је одговор УВЕК, 32 испитаника (48,48%) дало је одговор ЧЕСТО, 14 испитаника (21,21%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 4 испитаника или 6,06% изјаснило за одговор НИКАД.

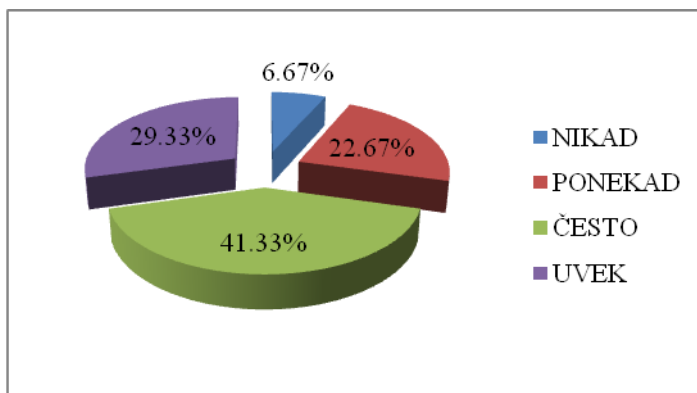
Дакле, 72,73% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да им је потребна савремена технологија која се стално унапређује у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у

холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, савремена технологија која се стално унапређује идентификована је као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 106. Жене у холистичким организацијама – Савремена технологија и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	–
НИКАД	2	0	0	0	2	1	0	0	5
%	11.76	0.00	0.00	0.00	9.09	16.67	0.00	0.00	6.67
ПОНЕКАД	6	4	0	0	3	1	1	2	17
%	35.29	40.00	0.00	0.00	13.64	16.67	9.09	25.00	22.67
ЧЕСТО	6	4	0	0	12	0	6	3	31
%	35.29	40.00	0.00	0.00	54.55	0.00	54.55	37.50	41.33
УВЕК	3	2	1	0	5	4	4	3	22
%	17.65	20.00	100.00	0.00	22.73	66.67	36.36	37.50	29.33
<i>I</i>	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 99. Жене у холистичким организацијама – Савремена технологија и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На деветнаесто тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 22 испитаника (29,33%) дало је одговор УВЕК, 31 испитаника (41,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 17 испитаника (22,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 5 испитаника (6,67%) определило за одговор НИКАД.

Дакле, 70,67% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да им је потребна савремена технологија која се стално унапређује у

процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, савремена технологија која се стално унапређује идентификована је као извор менаџерског стреса у датом процесу.

АНАЛИЗА: Деветнаесто тематско питања односило се на утврђивање потребне савремене технологије у процесу управљања догађајима и на њега је 75,96% испитаника одговорило да им је увек или често неопходна савремена технологија у извршавању пословних задатака у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да савремена технологија код испитаника представља препреку добром извршавању пословних задатака у процесу управљања догађајима, па је зато и идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса приликом управљања догађајима. Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће занимљиве варијације: да је неопходност савремене технологије нешто већа у односу на просек (75,96%) – и код мушкараца (82,72%) и код жена (76,67%) у традиционалним организацијама, односно мања у односу на просек – и код мушкараца (72,73%) и код жена (70,67%) у холистичким организацијама. С тим у вези, може се констатовати нешто нижа идентификација савремене технологије као извора менаџерског стреса у холистичким, односно виша идентификација савремене технологије као извора менаџерског стреса у традиционалним организацијама. Објашњење овога вероватно лежи у чињеници да су холистичке организације нешто боље опремљене савременом технологијом, а људи обученији него у традиционалним, као и да се континуирано усвршавају и брже реагују на настанак нове, савремене технологије. Такође, можемо констатовати да је код жена, у односу на мушкарце, у оба типа организација, нешто нижа идентификација савремене технологије као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно да, с тим у вези, осећају незнатно мању потребу за савременом технологијом. Ово се може најједноставније описати природом мушкараца и њиховим односом према (не)поседовању најновијих техничких средстава, опреме и савремене технологије.

ПРЕПОРУКЕ: У овом научном истраживању савремена технологија је

идентификована као извор менаџерског стреса и код мушкараца и код жена, и у традиционалним и у холистичким организацијама. То значајно треба да забрине и опомене менаџмент у оба типа организација, које данас послују на тржишту, како би савремена технологија као извор менаџерског стреса био смањен на најмању могућу меру, и то у правцу елиминисања негативних последица менаџерског стреса. Свака савремена тржишно оријентисана организација савремену технологију мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса током управљања догађајима.

Анализа је показала да је у холистичким организацијама савремена технологија мањи генератор менаџерског стреса, односно боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима у односу на традиционалне организације.

Стога, гледајући савремену технологију као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

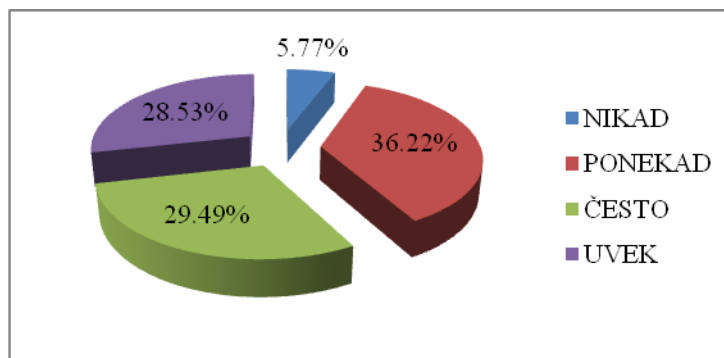
Савремена технологија пружа могућност бржих, већих и бољих резултата рада, па зато њено унапређење треба континуирано пратити и имплементирати је унутар система пословања. Такође, неопходно је вршити континуиране квалитетене обуке и усавршавања запослених у правцу лакшег и успешнијег руковања савременом технологијом.

20. Да ли Вам је потребна стална едукација за успешно обављање Ваших послова у процесу управљања догађајима?

Табела 107. Едукација и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	18
ПОНЕКАД	113
ЧЕСТО	92
УВЕК	89
УКУПНО	312

Графикон 100. Едукација и процес управљања догађајима



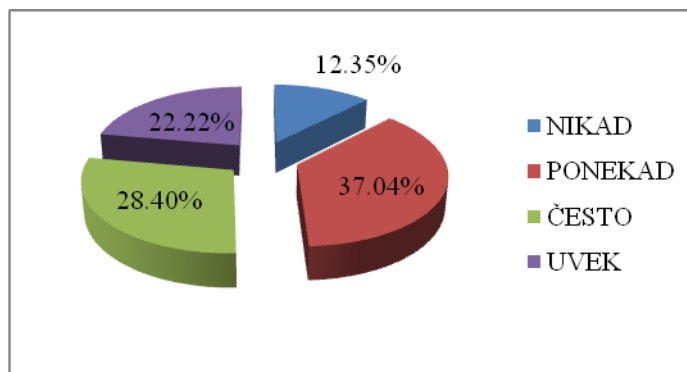
Коментар табеле и графикана: Двадесето тематско питање је било везано за едукацију у процесу управљања догађајима и на њега је 89 испитаника (28,53%) дало одговор УВЕК, 92 испитаника (29,49%) дало је одговор ЧЕСТО, 113 испитаника (36,22%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 18 испитаника или њих 5,77% изјаснило да им едукација није НИКАД потребна у процесу управљања догађајима.

Дакле, 58,01% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да им је потребна стална едукација за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, стална едукација идентификована је као извор менаџерског стреса у датом процесу.

Табела 108. Мушкарци у традиционалним организацијама – Едукација и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	1	3	0	0	3	1	0	2	10
%	9.09	18.75	0.00	0.00	18.75	5.26	0.00	15.38	12.35
ПОНЕКАД	5	6	0	0	6	8	1	4	30
%	45.45	37.50	0.00	0.00	37.50	42.11	16.67	30.77	37.04
ЧЕСТО	1	5	0	0	3	1	3	4	23
%	9.09	31.25	0.00	0.00	18.75	36.84	50.00	30.77	28.40
УВЕК	4	2	0	0	4	3	2	3	18
%	36.36	12.50	0.00	0.00	25.00	15.79	33.33	23.08	22.22
УКУПНО	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 101. Мушкарци у традиционалним организацијама – Едукација и процес управљања догађајима



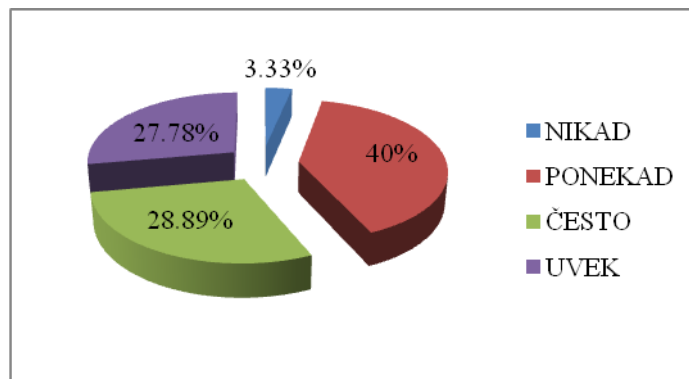
Коментар табеле и графикана: На двадесето тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 18 испитаника (22,22%) дало је одговор УВЕК, 23 испитаника (28,40%) дало је одговор ЧЕСТО, 30 испитаника (37,04%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 10 испитаника или 12,35% одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 50,62% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да им је потребна стална едукација за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама без обзира позицију, стручну спрему и године живота, стална едукација је идентификована као извор менаџерског стреса у датом процесу. Изузетак су мушкарци који су запослени у процесу управљања догађајима са средњом стручном спремом без обзира на године и мушкарци запослени у процесу управљања догађајима са високом стручном спремом до 40 година, којима није потребна стална едукација за успешно обављање посла, те код њих није идентификована стална едукација за успешно обављање посла као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела број 109. Жене у традиционалним организацијама – Едукација и процес управљања догадајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	3	0	0	0	0	0	0	3
%	0.00	13.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.33
ПОНЕКАД	8	10	0	0	11	7	0	0	36
%	50.00	45.45	0.00	0.00	45.83	41.18	0.00	0.00	40.00
ЧЕСТО	5	6	0	0	4	5	1	5	26
%	31.25	27.27	0.00	0.00	16.67	29.41	100.00	55.56	28.89
УВЕК	3	3	0	1	9	5	0	4	25
%	18.75	13.64	0.00	100.00	37.50	29.41	0.00	44.44	27.78
УКУПНО	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 102. Жене у традиционалним организацијама – Едукација и процес управљања догађајима



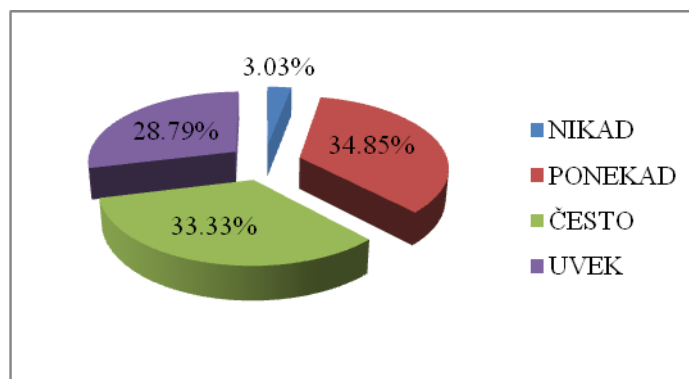
Коментар табеле и графикана: На двадесето тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 25 испитаника (27,78%) дало је одговор УВЕК, 26 испитаника (28,89%) дало је одговор ЧЕСТО, 36 испитаника (40,00%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 3 или 3,33% одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 56,67% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да им је потребна стална едукација за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама без обзира позицију, стручну спрему и године живота, стална едукација је идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су жене које су запослене у процесу управљања догађајима са средњом стручном спремом преко 40 година, којима није потребна стална едукација за успешно обављање посла, те код њих није идентификована стална едукација за успешно обављање посла као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима, стручном спремом и годинама живота, што све заједно често подразумева обављање једноставнијих послова оперативног карактера, али и типом организације– традиционална, где је већи отпор променама сваке врсте, па тако и променама у начину размишљања и рада, што са собом увек носи и потребу перманентне едукације.

Табела 110. Мушкарци у холистичким организацијама – Едукација и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС	40+ ССС	-40 ССС	40+ ССС	-40 ВСС	40+ ВСС	-40 ВСС	40+ ВСС	с
	запослен	запослен	менаџер	менаџер	запосле	запослен	менаџер	менаџер	
НИКАД	0	0	0	1	1	0	0	0	2
%	0.00	0.00	0.00	33.33	6.67	0.00	0.00	0.00	3.03
ПОНЕКАД	9	4	1	0	5	2	2	0	23
%	52.94	44.44	16.67	0.00	33.33	66.67	22.22	0.00	34.85
ЧЕСТО	4	3	3	2	3	1	2	4	22
%	23.53	33.33	50.00	66.67	20.00	33.33	22.22	100.00	33.33
УВЕК	4	2	2	0	6	0	5	0	19
%	23.53	22.22	33.33	0.00	40.00	0.00	55.56	0.00	28.79
С (СУМА)	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 103. Мушкарци у холистичким организацијама – Едукација и процес управљања догађајима



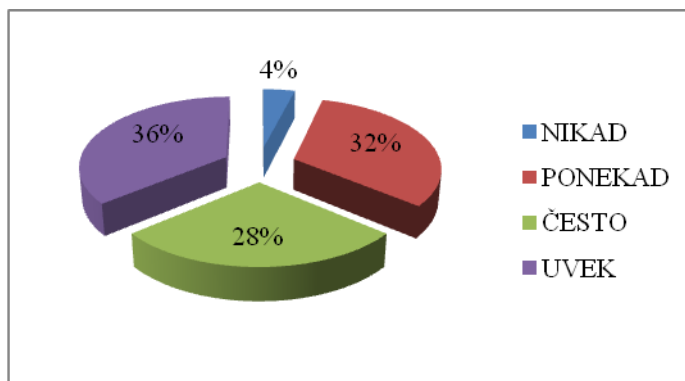
Коментар табеле и графикана: На двадесето тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 19 испитаника (28,79%) дало је одговор УВЕК, 22 испитаника (33,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 23 испитаника (34,85%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 2 испитаника (3,03%) одлучило за одговр НИКАД. Дакле, 62,12% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да им је потребна стална едукација за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама без обзира позицију, стручну спрему и године живота, стална едукација је идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су мушкарци до 40 година са средњом стручном спремом мушкарци преко 40 годинаса високом стручном спремом, којима

није потребна стална едукација за успешно обављање посла, те код њих није идентификована стална едукација за успешно обављање посла као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима, која подразумева обављање једноставнијих послова оперативног карактера.

Табела 111. Жене у холистичким организацијама – Едукација и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	. : _
НИКАД	0	2	0	0	0	1	0	0	3
%	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	4.00
ПОНЕКАД	2	5	0	0	7	1	4	5	24
%	11.76	50.00	0.00	0.00	31.82	16.67	36.36	62.50	32.00
ЧЕСТО	6	1	0	0	7	3	2	2	21
%	35.29	10.00	0.00	0.00	31.82	50.00	18.18	25.00	28.00
УВЕК	9	2	1	0	8	1	5	1	27
%	52.94	20.00	100.00	0.00	36.36	16.67	45.45	12.50	36.00
С	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 104. Жене у холистичким организацијама – Едукација и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесето тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 27 испитаника (36,00%) дало је одговор УВЕК, 21 испитаника (28,00%) дало је одговор ЧЕСТО, 24 испитаника (32,00%) дало одговор ПОНЕКАД, док се 3 испитаника или 4,00% одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 64,00% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те можемо констатовати да им је потребна стална едукација за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира позицију, стручну спрему и године живота, стална едукација је идентификована као извор менаџерског стреса у датом процесу. Изузетак су жене које имају преко 40 година, без обзира на позицију у процесу управљања догађајима и без обзира на стручну спрему, којима није потребна стална едукација за успешно обављање посла, те код њих није идентификована стална едукација за успешно обављање посла као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховим годинама живота, које саме по себи подразумевају одређено искуство и знање и, с тим у вези, мању потребу за додатном едукацијом.

АНАЛИЗА: Одговори на двадесето тематско питања, које се односило на утврђивање потребе за сталном едукацијом у циљу успешнијег обављања послова у процесу управљања догађајима, показали су да 58,01% испитаника сматра да им је увек или често потребна стална едукација за успешније извршавање пословних задатака у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању стална едукација код испитаника представља препреку добром извршавању пословних задатака у процесу управљања догађајима, па је зато и идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у том процесу.

Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће занимљиве варијације: да је потреба за сталном едукацијом нешто већа у односу на просек (58,01%) – и код мушкараца (62,12%) и код жена (64,00%) у холистичким организацијама, односно мањи у односу на просек – и код мушкараца (50,62%) и код жена (56,67%) у традиционалним организацијама. С тим у вези, може се констатовати нешто нижа идентификација едукације као извора менаџерског стреса у традиционалним, односно нешто виша идентификација едукације као извора менаџерског стреса у холистичким организацијама. Чињеница је да су у холистичким организацијама, које послују

искључиво тржишно, већи како организациони, тако и лични циљеви, да је флукуација радне снаге већа, а, с тим у вези, и код сваког запосленог већа је и неопходност континуиране едукације. Такође, можемо констатовати да је код жена, у односу на мушкарце, и у традиционалним и у холистичким организацијама, нешто виша идентификација едукације као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно да, с тим у вези, оне осећају нешто већу потребу за сталном едукацијом у циљу успешнијег обављања посла у процесу управљања догађајима. Разлог нешто веће идентификације едукације као извора менаџерског стреса код жена, у односу на мушкарце, без обзира на тип организације, може се објаснити улогом савремене жене, која је у исто време и пословна и породична жена, те често има оправдан осећај мањег времена за само себе и своју професионалну едукацију и развој.

ПРЕПОРУКЕ: У овом научном едукација је идентификована као извор менаџерског стреса и код мушкараца и код жена, и у традиционалним и у холистичким организацијама. Ова информација значајно треба да забрине и опомене менаџмент у оба типа организација, које данас послују на тржишту, како би едукација као извор менаџерског стреса била смањена на најмању могућу меру, и то у правцу елиминисања негативних последица менаџерског стреса. Свака савремена тржишно оријентисана организација едукацију мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Стога, гледајући едукацију као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса приликом управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

Едукација треба да буде правовремена, систематична, стална и треба да генерише ново потребно знање. Едуковање треба плански да спроводу најбољи стручњаци, било из организације (интерна едукација) или они ван организације (екстерна едукација). Сугестија је да без обзира на радно место сваки запослени прође обуку основа познавања и обуке за рад на рачунару, као и управљањеосталом потребном опремом, специфичном за одређену делатност или радно место.

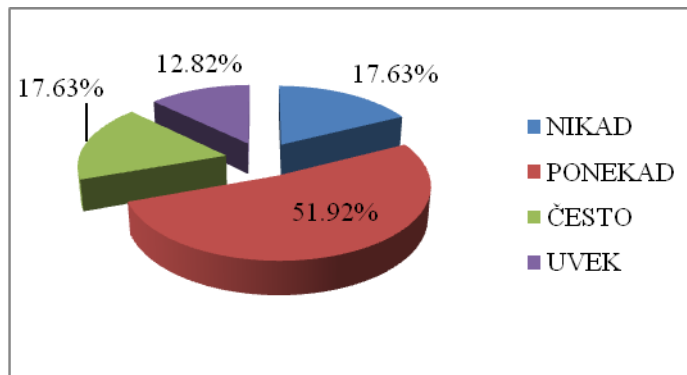
21. Да ли се плашите да можете остати без посла у процесу управљања

догађајима због утицаја политичких и привредних фактора из окружења?

Табела 112. Политички и привредни фактори и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	55
ПОНЕКАД	162
ЧЕСТО	55
УВЕК	40
УКУПНО	312

Графикон 105. Политички и привредни фактори и процес управљања догађајима



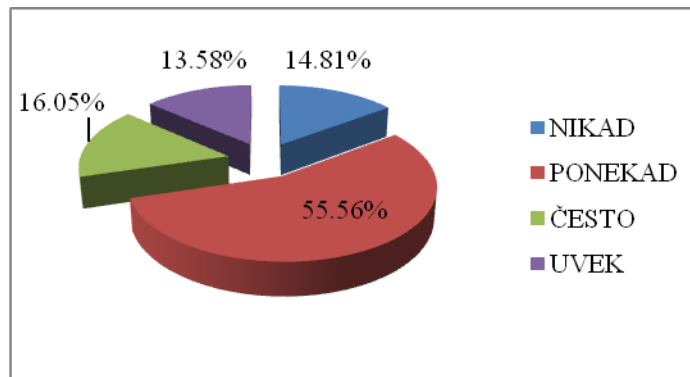
Коментар табеле и графикана: Двадесет прво тематско питање било је везано за утицај политичких и привредних фактора у процесу управљања догађајима и на њега је 40 испитаника (12,82%) дало одговор УВЕК, 55 испитаника (17,63%) дало је одговор ЧЕСТО, 162 испитаника (51,92%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 55 испитаника (17,63%) изјаснило да се НИКАД не боји да ће остати без посла услед деловања политичких и привредних фактора у процесу управљања догађајима.

Дакле, 30,45% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да се већина испитаника не плаши могућности губитка посла због утицаја политичких и привредних фактора у датом процесу. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, могућност губитка посла због утицаја политичких и привредних фактора није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 113. Мушкарци у традиционалним организацијама – Политички и привредни фактори и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 всс запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	5	2	0	0	2	2	1	0	12
%	45.45	12.50	0.00	0.00	12.50	10.53	16.67	0.00	14.81
ПОНЕКАД	4	7	0	0	11	10	3	10	45
%	36.36	43.75	0.00	0.00	68.75	52.63	50.00	76.92	55.56
ЧЕСТО	1	2	0	0	2	5	1	2	13
%	9.09	12.50	0.00	0.00	12.50	26.32	16.67	15.38	16.05
УВЕК	1	5	0	0	1	2	1	1	11
%	9.09	31.25	0.00	0.00	6.25	10.53	16.67	7.69	13.58
С	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 106. Мушкарци у традиционалним организацијама – Политички и привредни фактори и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесет прво тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 11 испитаника (13,58%) дало је одговор УВЕК, 13 испитаника (16,05%) дало је одговор ЧЕСТО, 45 испитаника (55,56%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 12 испитаника или 14,81% изјаснило за одговор НИКАД.

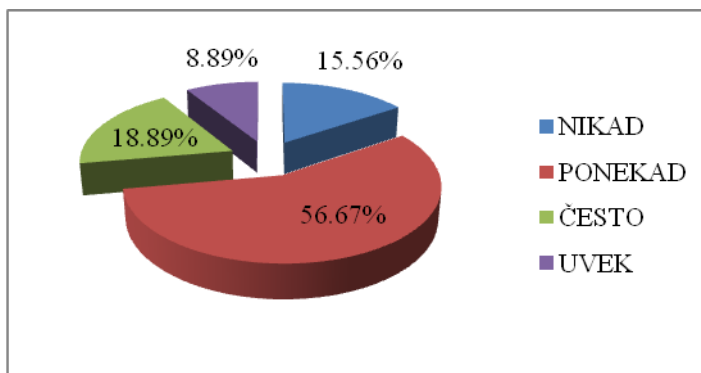
Дакле, 29,63% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да се већина испитаника не плаши могућности губитка посла због утицаја политичких и привредних фактора у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, могућност остајања без посла због утицаја политичких и привредних фактом није идентификована као извор менаџерског стреса

у наведеном процесу.

Табела 114. Жене у традиционалним организацијама – Политички и привредни фактори и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	6	0	0	3	2	0	3	14
%	0.00	27.27	0.00	0.00	12.50	11.76	0.00	33.33	15.56
ПОНЕКАД	13	10	0	1	14	10	1	2	51
%	81.25	45.45	0.00	100.00	58.33	58.82	100.00	22.22	56.67
ЧЕСТО	2	3	0	0	5	4	0	3	17
%	12.50	13.64	0.00	0.00	20.83	23.53	0.00	33.33	18.89
УВЕК	1	3	0	0	2	1	0	1	8
%	6.25	13.64	0.00	0.00	8.33	5.88	0.00	11.11	8.89
С	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графлкон 107. Жене у традиционалним организацијама – Политички и привредни фактори и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесет прво тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 8 испитаника (8,89%) дало је одговор УВЕК, 17 испитаника (18,89%) дало је одговор ЧЕСТО, 51 испитаника (56,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 14 (15,56%) определило за одговор НИКАД.

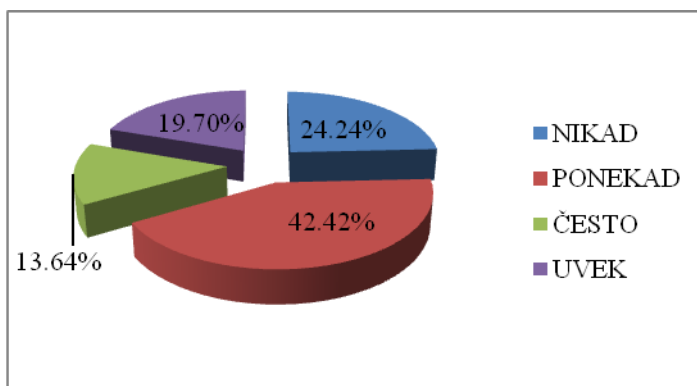
Дакле, 27,78% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да се већина испитаника не плаши могућности губитка посла због утицаја политичких и привредних фактора у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на

позицију, стручну спрему и године живота, могућност остајања без посла због утицаја политичких и привредних фактора није идентификована као извор менаџерског стреса у наведеном процесу.

Табела 115. Мушкарци у холистичким организацијама – Политички и привредни фактори и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	I
НИКАД	4	2	1	1	4	0	3	1	16
%	23.53	22.22	16.67	33.33	26.67	0.00	33.33	25.00	24.24
ПОНЕКАД	6	1	3	1	8	3	5	1	28
%	35.29	11.11	50.00	33.33	53.33	100.00	55.56	25.00	42.42
ЧЕСТО	4	1	1	0	3	0	0	0	9
%	23.53	11.11	16.67	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	13.64
УВЕК	3	5	1	1	0	0	1	2	13
%	17.65	55.56	16.67	33.33	0.00	0.00	11.11	50.00	19.70
С	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 108. Мушкарци у холистичким организацијама – Политички и привредни фактори и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесет прво тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 13 испитаника (19,70%) дало одговор УВЕК, 9 испитаника (13,64%) дало је одговор ЧЕСТО, 28 испитаника (42,42%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 16 испитаника или 24,24% изјаснило за одговор НИКАД.

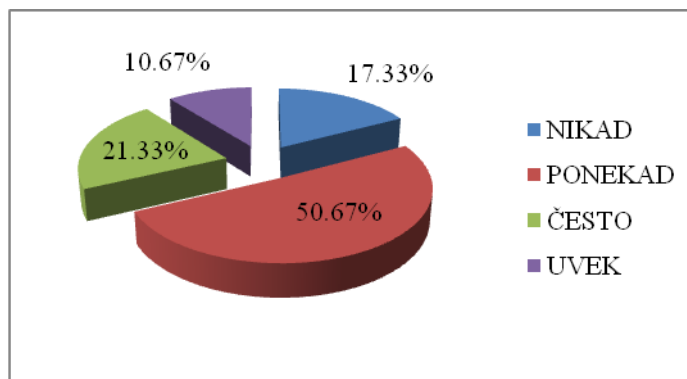
Дакле, 33,33% испитаника су дали одговор УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да се већина испитаника не плаши могућности губитка посла због

утицаја политичких и привредних фактора у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, могућност остајања без посла због утицаја политичких и привредних фактора није идентификована као извор менаџерског стреса у датом процесу. Изузетак су мушкарци који имају преко 40 година, запослени у процесу управљања догађајима са средњом стручном спремом, који се плаше да могу остати без посла због утицаја политичких и привредних фактора, те је код њих идентификован овај страх као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима, њиховом стручном спремом, њиховим годинама живота, као и типом организације – холистичка, што све заједно утиче на њихов повећан страх од отказа услед дејства политичких и привредних фактора из окружења.

Табела 116. Жене у холистичким организацијама – Политички и привредни фактори и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	4	1	0	0	2	3	2	1	13
%	23.53	10.00	0.00	0.00	9.09	50.00	18.18	12.50	17.33
ПОНЕКАД	7	3	1	0	16	0	7	4	38
%	41.18	30.00	100.00	0.00	72.73	0.00	63.64	50.00	50.67
ЧЕСТО	5	4	0	0	3	2	1	1	16
%	29.41	40.00	0.00	0.00	13.64	33.33	9.09	12.50	21.33
УВЕК	1	2	0	0	1	1	1	2	8
%	5.88	20.00	0.00	0.00	4.55	16.67	9.09	25.00	10.67
С	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 109. Жене у холистичким организацијама – Политички и привредни фактори и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесет прво тематско питање жене у холистичким организацијама изјасиле су се на следећи начин: 8 испитаника (10,67%) дало је одговор УВЕК, 16 испитаника (21,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 38 испитаника (50,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 13 испитаника или 17,33% одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 32,00% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да се већина испитаника не плаши могућности останка без посла због утицаја политичких и привредних фактора у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, могућност губитка посла због утицаја политичких и привредних фактора није идентификована као извор менаџерског стреса у датом

процесу. Изузетак су жене које имају преко 40 година, запослене у процесу управљања догађајима са средњом стручном спремом, које се плаше да могу остати без посла због утицаја политичких и привредних фактора, те је код њих идентификован овакав страх као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима, њиховом стручном спремом, њиховим годинама живота, као и типом организације – холистичка, што све заједно утиче на њихов повећан страх од отказа услед дејства политичких и привредних фактора из окружења.

АНАЛИЗА: На двадесет и прво тематско питање, које се односило на утицај политичких и привредних фактора на могућност остајања без посла у процесу управљања догађајима, 30,45% испитаника се изјаснило да се увек или често плаше да могу остати без посла у процесу управљања догађајима збогу утицаја политичких и привредних фактора, што наводи на закључак да у овом научном истраживању утицај политичких и привредних фактора код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних задатака у процесу управљања догађајима, те стога он није идентификован као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће занимљиве варијације: да је страх од губитка посла, услед утицаја политичких и привредних фактора, нешто већи у односу на просек (30,45%) – и код мушкараца (33,33%) и код жена (32,00%) у холистичким организацијама, односно нешто мањи у односу на просек – и код мушкараца (29,63%) и код жена (27,78%) у традиционалним организацијама. С тим у вези, може се констатовати нешто нижа идентификација политичких и привредних фактора као извора менаџерског стреса у традиционалним, односно нешто виша идентификација политичких и привредних фактора као извора менаџерског стреса у холистичким организацијама. Објашњење овога се налази у чињеници да је губитак посла пре могућ у холистичким организацијама, јер оне послују на тржишним основама, нису 'заштићене' услед разних спољних удара (па и политичких и привредних). Дакле, већа је могућност добијања отказа, јер се мери резултат. Такође, можемо констатовати да је код жена, у односу на мушкарце, и у

традиционалним и у холистичким организацијама, за нијансу нижа идентификација утицаја политичких и привредних фактора као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно, с тим у вези, да оне осећају за нијансу мањи страх од губитка посла услед дејства политичких и привредних фактора из окружења у процесу управљања догађајима.

ПРЕПОРУКЕ: Упркос томе што у овом научном истраживању политички и привредни фактори нису идентификовани као извор менаџерског стреса, без обзира на пол испитаника, позицију у организацији и тип организације, свака савремена тржишно оријентисана организација политичке и привредне факторе мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Стога, гледајући политичке и привредне факторе као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

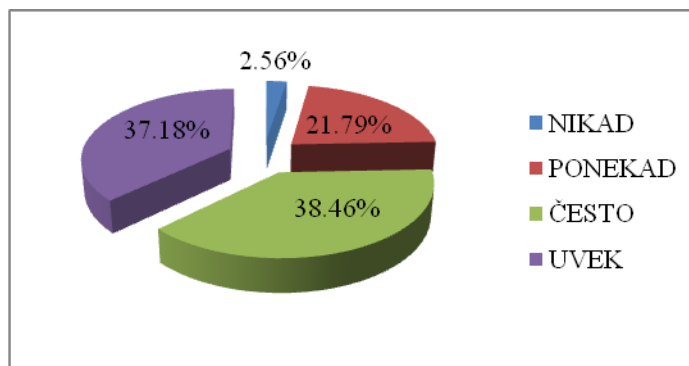
Менаџмент сваке савремене тржишно оријентисане организације мора приликом предузимања стратешких и оперативних активности у процесу управљања догађајима континуирано пратити и чак антиципирати дејство, односно утицај политичких и привредних фактора из окружења. Дакле, неопходно је пратити амбијент (окружење) у којем организација послује: економски, политички, социјални, културни итд. и константно управљати променама.

22. Да ли имате добру сарадњу са колегама унутар групе/тима у процесу управљања догадајима?

Табела 117. Тим и група и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	8
ПОНЕКАД	68
ЧЕСТО	120
УВЕК	116
УКУПНО	312

Графикон 110. Тим и група и процес управљања догађајима



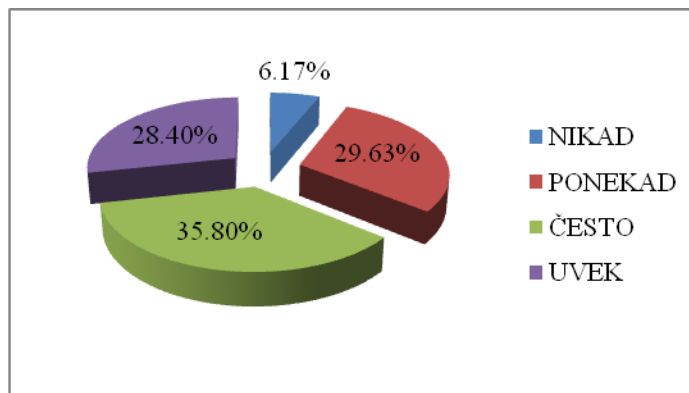
Коментар табеле и графикана: Двадесет друго тематско питање било је везано за сарадњу са колегама унутар групе/тима у процесу управљања догађајима и на њега је 116 испитаника (37,18%) дало одговор УВЕК, 120 испитаника (38,46%) дало је одговор ЧЕСТО, 68 испитаника (21,79%) дало је одговор ПОНЕКАД, док је 8 испитаника (2,56%) рекло да НИКАД нема добру сарадњу са колегама унутар групе/тима у процесу управљања догађајима.

Дакле, 75,54% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру сарадњу са колегама унутар групе/тима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, сарадња са колегама унутар групе/тима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 118. Мушкарци у традиционалним организацијама – Тим и група и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРИГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 всс запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	1	0	0	0	4	0	0	5
%	0.00	6.25	0.00	0.00	0.00	21.05	0.00	0.00	6.17
ПОНЕКАД	4	8	0	0	5	5	0	2	24
%	36.36	50.00	0.00	0.00	31.25	26.32	0.00	15.38	29.63
ЧЕСТО	3	7	0	0	6	4	2	7	29
%	27.27	43.75	0.00	0.00	37.50	21.05	33.33	53.85	35.80
УВЕК	4	0	0	0	5	6	4	4	23
%	36.36	0.00	0.00	0.00	31.25	31.58	66.67	30.77	28.40
С	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 111. Мушкарци у традиционалним организацијама – Тим и група и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На двадесет друго тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 23 испитаника (28,40%) дало је одговор УВЕК, 29 испитаника (35,80%) дало је одговор ЧЕСТО, 24 испитаника (29,63%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 5 испитаника (6,17%) изјаснило за одговор НИКАД.

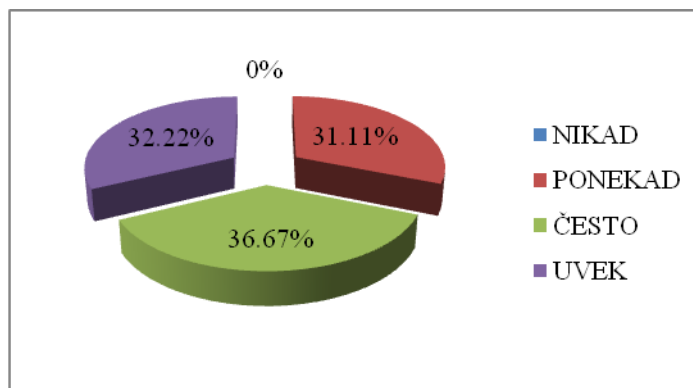
Дакле, 64,20% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру сарадњу са колегама унутар групе/тима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, сарадња са колегама унутар групе/тима није идентификована као извор менаџерског стреса у

датом процесу. Изузетак су мушкарци који имају преко 40 година, запослени у процесу управљања догађајима са средњом стручном спремом, који немају добру сарадњу са колегама унутар групе/тима у процесу управљања догађајима, те је код њих идентификована оваква лоша сарадња као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима, стручном спремом и годинама живота, као и типом организације – традиционална, штосве заједно утиче на доживљајкомуникације унутар групе/тима као лоше, односно код њих ствара осећаја неразумевања од стране колега унутар групе/тима.

Табела 119. Жене у традиционалним организацијама – Тим и група и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ПОНЕКАД	4	9	0	0	12	3	0	0	28
%	25.00	40.91	0.00	0.00	50.00	17.65	0.00	0.00	31.11
ЧЕСТО	4	4	0	1	9	9	1	5	33
%	25.00	18.18	0.00	100.00	37.50	52.94	100.00	55.56	36.67
УВЕК	8	9	0	0	3	5	0	4	29
%	50.00	40.91	0.00	0.00	12.50	29.41	0.00	44.44	32.22
С	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 112. Жене у традиционалним организацијама – Тим и група и процес управљања догађајима



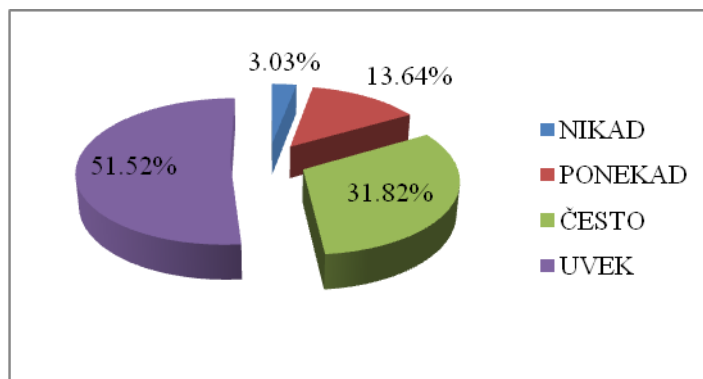
Коментар табеле и графикана: На двадесет друго тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 29 испитаника (32,22%) дало је одговор УВЕК, 33 испитаника (36,67%) дало је одговор ЧЕСТО, 28 испитаника (31,11%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се нико од испитаника није определио за одговор НИКАД.

Дакле, 68,89% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру сарадњу са колегама унутар групе/тима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, сарадња са колегама унутар групе/тима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 120. Мушкарци у холистичким организацијама – Тим и група и процес
управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	1	1	0	0	0	0	0	0	2
%	5.88	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.03
ПОНЕКАД	2	1	2	0	2	0	1	1	9
%	11.76	11.11	33.33	0.00	13.33	0.00	11.11	25.00	13.64
ЧЕСТО	6	1	1	2	4	1	3	3	21
%	35.29	11.11	16.67	66.67	26.67	33.33	33.33	75.00	31.82
УВЕК	8	6	3	1	9	2	5	0	34
%	47.06	66.67	50.00	33.33	60.00	66.67	55.56	0.00	51.52
С	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 113. Мушкарци у холистичким организацијама – Тим и група и процес управљања догађајима



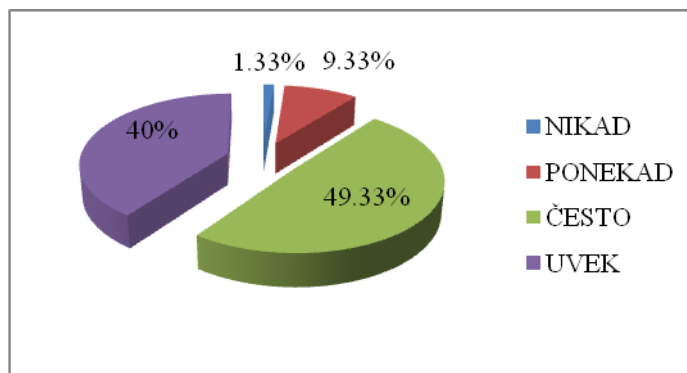
Коментар табеле и графика: На двадесет друго тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 34 испитаника (51,52%) дало је одговор УВЕК, 21 испитаника (31,82%) дало је одговор ЧЕСТО, 9 испитаника (13,64%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 2 испитаника или њих 3,03% одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 83,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру сарадњу са колегама унутар групе/тима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, сарадња са колегама унутар групе/тима није идентификована као извор менаџерског стреса у датом процесу.

Табела 121. Жене у холистичким организацијама – Тим и група и процес управљања
догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	1	0	0	0	0	0	0	0	1
%	5.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.33
ПОНЕКАД	1	1	1	0	1	1	1	1	7
%	5.88	10.00	100.00	0.00	4.55	16.67	9.09	12.50	9.33
ЧЕСТО	7	5	0	0	11	4	6	4	37
%	41.18	50.00	0.00	0.00	50.00	66.67	54.55	50.00	49.33
УВЕК	8	4	0	0	10	1	4	3	30
%	47.06	40.00	0.00	0.00	45.45	16.67	36.36	37.50	40.00
С	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 114. Жене у холистичким организацијама – Тим и група и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На двадесет друго тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 30 испитаника (40,00%) дало је одговор УВЕК, 37 испитаника (49,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 7 испитаника (9,33%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 1 испитаник (1,33%) изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 89,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они имају добру сарадњу са колегама унутар групе/тима у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, сарадња са колегама унутар групе/тима није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

АНАЛИЗА: Двадесет друго тематско питање се односило на утврђивање квалитета сарадње са колегама унутар групе/тима у процесу управљања догађајима и на њега је 75,64% испитаника одговорило да увек или често имају добру сарадњу са колегама унутар групе/тима у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању сарадња са колегама унутар групе/тима код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних задатака у процесу управљања догађајима, те стога она није идентификована као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима. Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће занимљиве варијације: да је

сарадња са колегама унутар групе/тима већа у односу на просек (83,33%) – и код мушкараца (89,33%) и код жена (64,00%) у холистичким организацијама, односно мања у односу на просек – и код мушкараца (64,20%) и код жена (68,89%) у традиционалним организацијама. С тим у вези, може се констатовати нижа идентификација сарадње са колегама унутар групе/тима као извора менаџерског стреса у холистичким, односно нешто виша идентификација сарадње са колегама унутар групе/тима као извора менаџерског стреса у традиционалним организацијама. Ово можемо објаснити тиме што у холистичким организацијама запослени пролазе чешће кроз заједничке обуке (тзв. *теамбуилдинг*), више су упућени једни на друге, јер им често индивидуална позиција и успех зависе од резултата тимског рада. Такође, може се констатовати да је код жена, у односу на мушкарце, и у традиционалним и у холистичким организацијама, нешто нижа идентификација сарадње са колегама унутар групе/тима као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно, с тим у вези, даоне исказују већи ниво сарадње унутар групе/тима. Разлог овога се може бити у мање израженој жељи жена за лидерством, као и лакшој изградњи социјалних односа.

ПРЕПОРУКЕ: Упркос томе што је у овом научном истраживању сарадња са колегама унутар групе/тима није идентификована као извор менаџерског стреса, без обзира на пол испитаника, позицију у организацији и тип организације, свака савремена тржишно оријентисана организација сарадњу са колегама унутар групе/тима мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Анализа је показала да је у холистичким организацијама сарадња са колегама унутар групе/тима мањи генератор менаџерског стреса, односно боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима него у традиционалним организацијама.

Стога, гледајући сарадњу са колегама унутар групе/тима, као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

Неопходно је перманентно радити на тимској обуци, развоју заједништва и подстицању тимског рада. Такође, мора се водити рачуна о постизању компактности и

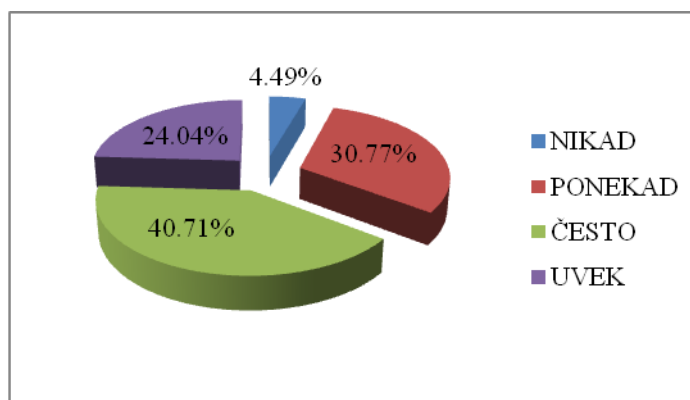
функционалности групе, усаглашавању индивидуланих, тимских и организационих циљева.

23. Да ли сматрате да је посао који обављате у процесу управљања догађајима обиман и сложен?

Табела 122. Обимност и сложеност и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	14
ПОНЕКАД	96
ЧЕСТО	127
УВЕК	75
С	312

Графикон 115. Обимност и сложеност и процес управљања догађајима



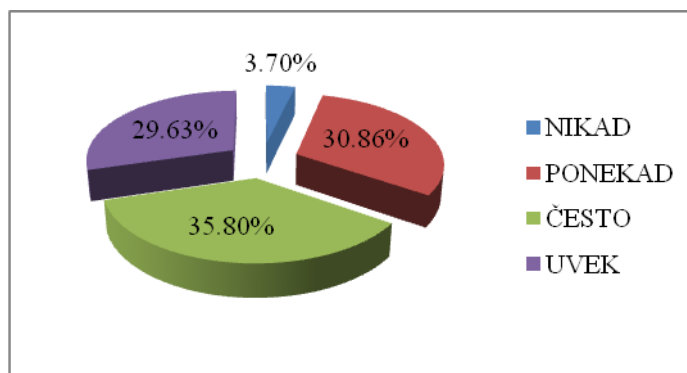
Коментар табеле и графикона: Двадесет и треће тематско питање било је везано за обимност и сложеност посла у процесу управљања догађајима и на њега је 75 испитаника (24,04%) дало одговор УВЕК, 127 испитаника (40,71%) дало је одговор ЧЕСТО, 96 испитаника (30,77%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 14 испитаника (4,49%) сматра да њихов посао НИКАД није обиман и сложен у процесу управљања догађајима.

Дакле, 64,74% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они сматрају да им је посао обиман и сложен у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, обимност и сложеност посла су идентификоване као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 123. Мушкарци у традиционалним организацијама – Обимност и сложеност и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запосле	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	0	0	0	0	0	2	1	0	3
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.53	16.67	0.00	3.70
ПОНЕКАД	6	5	0	0	7	5	0	2	25
%	54.55	31.25	0.00	0.00	43.75	26.32	0.00	15.38	30.86
ЧЕСТО	2	4	0	0	8	11	1	3	29
%	18.18	25.00	0.00	0.00	50.00	57.89	16.67	23.08	35.80
УВЕК	3	7	0	0	1	1	4	8	24
%	27.27	43.75	0.00	0.00	6.25	5.26	66.67	61.54	29.63
С	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 116. Мушкарци у традиционалним организацијама – Обимност и сложеност и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесет и треће тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 24 испитаника (29,63%) дало је одговор УВЕК, 29 испитаника (35,80%) дало је одговор ЧЕСТО, 25 испитаника (30,86%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 3 испитаника или 3,70% изјаснило за одговор НИКАД.

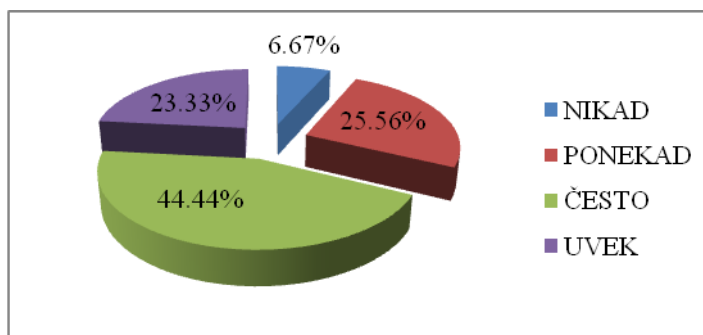
Дакле, 65,43% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они сматрају да им је посао обиман и сложен у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, обимност и сложеност посла су идентификоване као извор менаџерског стреса у процесу

управљања догађајима. Изузетак су мушкарци који имају мање од 40 година живота, запослени у процесу управљања догађајима са средњом стручном спремом, који сматрају да им посао није обиман и сложен у процесу управљања догађајима, те код њих обимност и сложеност посла у процесу управљања догађајима нису идентификоване као извор менаџерског стреса у том процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховим годинама живота, које саме по себи носе већу енергију и ентузијазам за рад, али и позицијом у процесу управљања догађајима, као и стручном спремом, што све заједно подразумева обављање једноставнијих, у квалитативном и квантитативном смислу, оперативних послова.

Табела 124. Жене у традиционалним организацијама – Обимност и сложеност и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запосле	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	5
НИКАД	1	2	0	0	2	1	0	0	6
%	6.25	9.09	0.00	0.00	8.33	5.88	0.00	0.00	6.67
ПОНЕКА	6	5	0	0	6	5	0	1	23
%	37.50	22.73	0.00	0.00	25.00	29.41	0.00	11.11	25.56
ЧЕСТО	6	8	0	0	13	11	1	1	40
%	37.50	36.36	0.00	0.00	54.17	64.71	100.00	11.11	44.44
УВЕК	3	7	0	1	3	0	0	7	21
%	18.75	31.82	0.00	100.00	12.50	0.00	0.00	77.78	23.33
С	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 117. Жене у традиционалним организацијама – Обимност и сложеност и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На двадесет и треће тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 21 испитаника

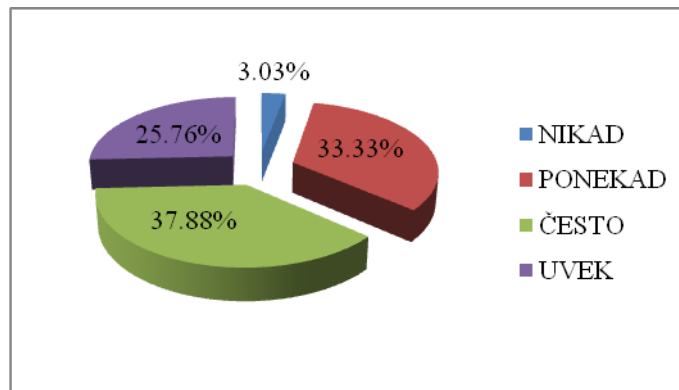
(23,33%) дало је одговор УВЕК, 40 испитаника (44,44%) дало је одговор ЧЕСТО, 23 испитаника (25,56%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 6 или (6,67%) одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 67,77% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они сматрају да им је посао обиман и сложен у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, обимност и сложеност посла су идентификоване као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 125. Мушкарци у холистичким организацијама – Обимност и сложеност и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослени	40+ ССС запослени	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослени	40+ ВСС запослени	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2_
НИКАД	1	0	0	1	0	0	0	0	2
%	6.25	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	3.03
ПОНЕКАД	6	6	1	0	4	2	2	1	22
%	37.50	60.00	16.67	0.00	26.67	66.67	22.22	25.00	33.33
ЧЕСТО	4	3	3	2	6	1	4	2	25
%	25.00	30.00	50.00	66.67	40.00	33.33	44.44	50.00	37.88
УВЕК	5	1	2	0	5	0	3	1	17
%	31.25	10.00	33.33	0.00	33.33	0.00	33.33	25.00	25.76
С	16	10	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 118. Мушкарци у холистичким организацијама – Обимност и сложеност и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На двадесет и треће тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 17

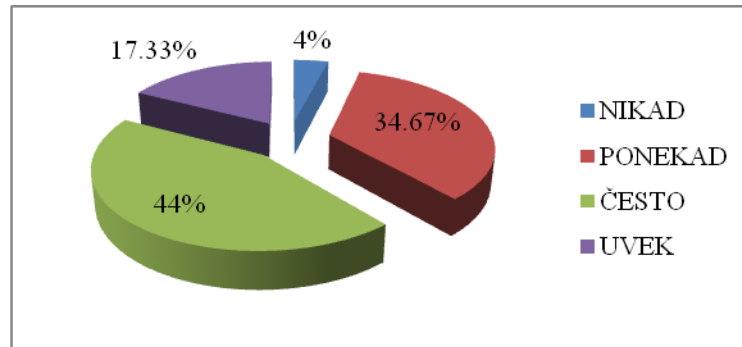
испитаника (25,76%) дало је одговор УВЕК, 25 испитаника (37,88%) дало је одговор ЧЕСТО, 22 испитаника (33,33%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 2 испитаника (3,03%) определило за одговор НИКАД.

Дакле, 63,64% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они сматрају да им је посао обиман и сложен у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, обимност и сложеност посла су идентификоване као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима. Изузетак су мушкарци који имају преко 40 година живота, запослени у процесу управљања догађајима, без обзира на стручну спрему, који сматрају да им посао није обиман и сложен, те код њих обимност и сложеност посла у процесу управљања догађајима нису идентификоване као извор менаџерског стреса у датом процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховом позицијом у процесу управљања догађајима, као и стручном спремом и годинама живота, што све заједно подразумева обављање једноставнијих, у квалитативном и квантитативном смислу, оперативних послова.

Табела 126. Жене у холистичким организацијама – Обимност и сложеност и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС	40+ ССС	-40 ССС	40+ ССС	-40 ВСС	40+ ВСС	-40 ВСС	40+ ВСС	С
	запослени	запослени	менаџер	менаџер	запослени	запослени	менаџер	менаџер	
НИКАД	1	1	0	0	0	1	0	0	3
%	5.88	10.00	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	4.00
ПОНЕКАД	10	3	0	0	11	1	1	0	26
%	58.82	30.00	0.00	0.00	50.00	16.67	9.09	0.00	34.67
ЧЕСТО	5	3	0	0	8	3	7	7	33
%	29.41	30.00	0.00	0.00	36.36	50.00	63.64	87.50	44.00
УВЕК	1	3	1	0	3	1	3	1	13
%	5.88	30.00	100.00	0.00	13.64	16.67	27.27	12.50	17.33
С	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 119. Жене у холистичким организацијама – Обимност и сложеност и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесет и треће тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 13 испитаника (17,33%) дало је одговор УВЕК, 33 испитаника (44%) дало је одговор ЧЕСТО, 26 испитаника (34,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 3 испитаника или 4,00% изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 61,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да они сматрају да им је посао обиман и сложен у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, обимност и сложеност посла су идентификоване као извор менаџерског стреса у том процесу. Изузетак су жене које имају мање од 40 година и средњу стручну спрему, које сматрају да им посао није обиман и сложен у процесу управљања догађајима, те код њих обимност и сложеност посла у процесу управљања догађајима нису идентификоване као извор менаџерског стреса у наведеном процесу. Ово можемо покушати протумачити њиховим годинама живота, које саме по себи носе већу енергију и ентузијазам за рад, али и позицијом у процесу управљања догађајима, као и стручном спремом, што све заједно подразумева обављање једноставнијих, у квалитативном и квантитативном смислу, оперативних послова.

АНАЛИЗА: Двадесет и треће тематско питање односило се на утврђивање обима и сложености обављања пословних задатака у процесу управљања догађајима и на њега је 64,74% испитаника одговорило да им је увек или често обиман и сложен посао који обављају у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању обим и сложеност посла код испитаника представљају

препреку добром извршавању пословних задатака у датом процесу, па су зато и идентификоване као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће варијације: да нешто већи обим и сложеност посла у односу на просек (64,74%) имају и мушкарци (65,43%) и жене (67,77%) у традиционалним организацијама, односно нешто мањи обим и сложеност посла у односу на просек имају и мушкарци (63,64%) и жене (61,33%) у холистичким организацијама. С тим у вези, може се констатовати нешто нижа идентификација обима и сложености посла као извора менаџерског стреса у холистичким, односно виша идентификација обима и сложености посла као извора менаџерског стреса у традиционалним организацијама. Објашњење овога вероватно лежи у чињеници бољег распореда пословних задатака и успешнијег управљања временом у холистичким организацијама. Такође, можемо констатовати да је код жена у односу на мушкарце у традиционалним и код мушкараца у односу на жене у холистичким нешто виша идентификација обима и сложености посла као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, односно да они сматрају да имају за нијансу обимнији и сложенији посао.

ПРЕПОРУКЕ: У овом научном истраживању обим и сложеност посла су идентификовани као извор менаџерског стреса и код мушкараца и код жена, и у традиционалним и у холистичким организацијама. Ова информација значајно треба да забрине и опомене менаџмент у оба типа организација, које данас послују на тржишту, како би обим и сложеност посла као извор менаџерског стреса био смањен на најмању могућу меру, и то у правцу елиминисања негативних последица менаџерског стреса. Свака савремена тржишно оријентисана организација обим и сложеност посла мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Анализа је показала да је у холистичким организацијама обим и сложеност посла мањи генератор менаџерског стреса, односно боља основа за успешно обављање посла у процесу управљања догађајима него у традиционалним организацијама. Стога,

гледајући обим и сложеност посла као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

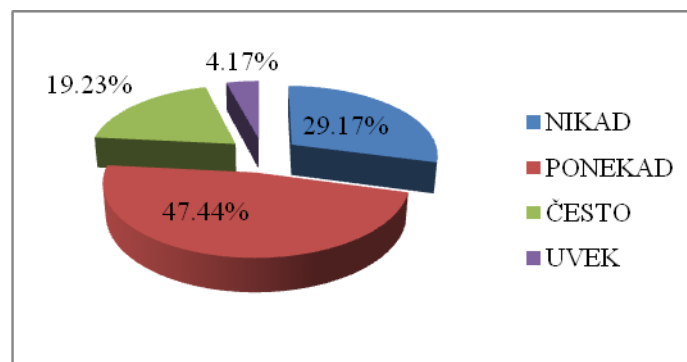
Делегирање послова и задатака треба да буде јасно и прецизно, уравнотежено са знањем, вештинама, способностима, позицијом запосленог и већ датим задацима. Неопходно је извршити што објективније квалитативно и квантитативно оптерећење запослених послом. У том правцу битно је изградити јасну и прецизну систематизацију радних места, са прецизно описаним послом и радним задацима, као и потребним квалификационим способностима које запослени треба да испуњава.

24. Да ли мислите да су циљеви који се пред Вас постављају у процесу управљања догађајима високи и недостижни?

Табела 127. Циљеви и процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	91
ПОНЕКАД	148
ЧЕСТО	60
УВЕК	13
С	312

Графикон 120. Циљеви и процес управљања догађајима



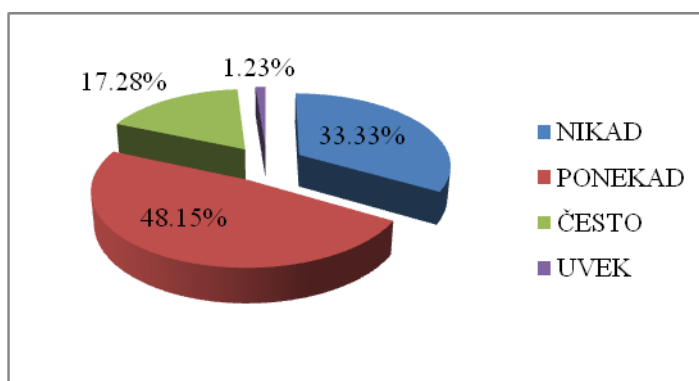
Коментар табеле и графикана: Двадесет и четврто тематско питање било је везано за постављене циљеве у процесу управљања догађајима и на њега је 13 испитаника (4,17%) дало одговор УВЕК, 60 испитаника (19,23%) дало је одговор ЧЕСТО, 148 испитаника (47,44%) дало је одговор ПОНЕКАД, док 91 испитаник (29,17%) сматра да постављени циљеви НИКАД нису недостижни и високи у процесу управљања догађајима.

Дакле, 23,40% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да циљеви који су пред њих постављени у процесу управљања догађајима нису високи и недостижни. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, висина и достижност постављених циљева нису идентификоване као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 128. Мушкарци у традиционалним организацијама – Циљеви и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослени	40+ ССС запослени	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослени	40+ ВСС запослени	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	3	4	0	0	6	9	3	2	27
%	27.27	25.00	0.00	0.00	37.50	47.37	50.00	15.38	33.33
ПОНЕКАД	7	8	0	0	9	9	0	6	39
%	63.64	50.00	0.00	0.00	56.25	47.37	0.00	46.15	48.15
ЧЕСТО	1	3	0	0	1	1	3	5	14
%	9.09	18.75	0.00	0.00	6.25	5.26	50.00	38.46	17.28
УВЕК	0	1	0	0	0	0	0	0	1
%	0.00	6.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.23
С	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 121. Мушкарци у традиционалним организацијама – Циљеви и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикона: На двадесет и четврто тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 1 испитаника (1,23%) дало је одговор УВЕК, 14 испитаника (17,28%) дало је одговор ЧЕСТО, 39 испитаника (48,15%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 27 испитаника

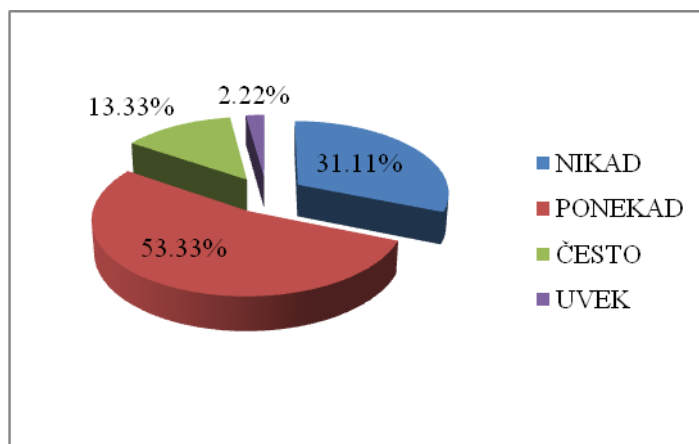
(33,33%) изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 18,52% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да циљеви који су пред њих постављени у процесу управљања догађајима нису високи и недостижни. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, висина и достижност постављених циљева нису идентификоване као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 129. Жене у традиционалним организацијама – Циљеви и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС	40+ ССС	-40 ССС	40+ ССС	-40 ВСС	40+ ВСС	-40 ВСС	40+ ВСС	>: .
	запослени	запослени	менаџер	менаџер	запослени	запослени	менаџер	менаџер	
НИКАД	5	7	0	0	8	6	0	2	28
%	31.25	31.82	0.00	0.00	33.33	35.29	0.00	22.22	31.11
ПОНЕКАД	10	10	0	1	13	8	1	5	48
%	62.50	45.45	0.00	100.00	54.17	47.06	100.00	55.56	53.33
ЧЕСТО	1	4	0	0	3	3	0	1	12
%	6.25	18.18	0.00	0.00	12.50	17.65	0.00	11.11	13.33
УВЕК	0	1	0	0	0	0	0	1	2
%	0.00	4.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	2.22
С	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 122. Жене у традиционалним организацијама – Циљеви и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесет и четврто тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 2 испитаника

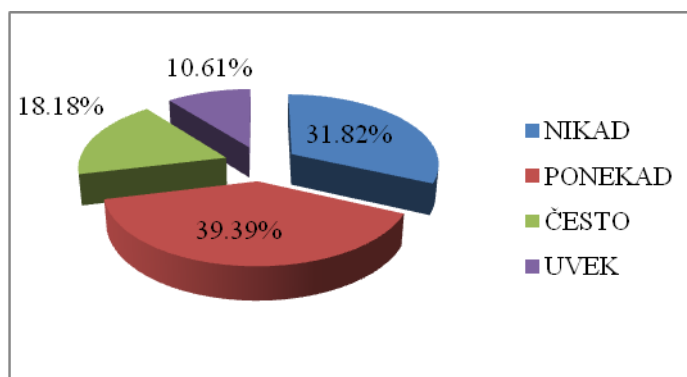
(2,22%) дало је одговор УВЕК, 12 испитаника (13,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 48 испитаника (53,33%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 28 (31,11%) одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 15,56% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да циљеви који су пред њих постављени у процесу управљања догађајима нису високи и недостижни. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, висина и достижност постављених циљева нису идентификоване као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 130. Мушкарци у холистичким организацијама – Циљеви и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	7	4	1	0	3	3	3	0	21
%	41.18	44.44	16.67	0.00	20.00	100.00	33.33	0.00	31.2
ПОНЕКАД	4	4	3	2	8	0	2	3	26
%	23.53	44.44	50.00	66.67	53.33	0.00	22.22	75.00	39.39
ЧЕСТО	5	1	1	0	2	0	2	1	12
%	29.41	11.11	16.67	0.00	13.33	0.00	22.22	25.00	18.18
УВЕК	1	0	1	1	2	0	2	0	7
%	5.88	0.00	16.67	33.33	13.33	0.00	22.22	0.00	10.61
И.	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 123. Мушкарци у холистичким организацијама – Циљеви и процес управљања догађајима



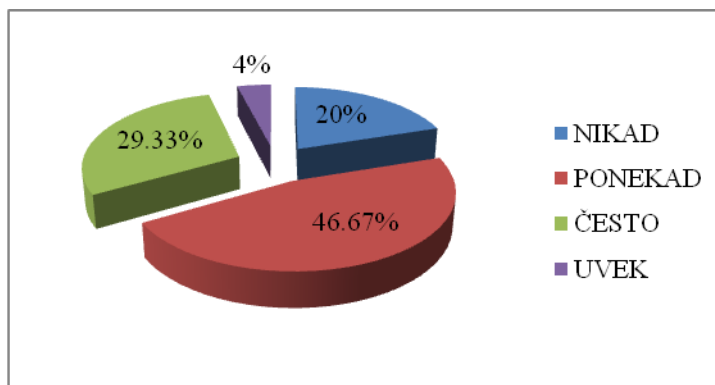
Коментар табеле и графика: На двадесет и четврто тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 7 испитаника (10,61%) дало је одговор УВЕК, 12 испитаника (18,18%) дало је одговор ЧЕСТО, 26 испитаника (39,39%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 21 испитаника (31,82%) изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 28,29% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да циљеви који су пред њих постављени у процесу управљања догађајима нису високи и недостижни. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, висина и достижност постављених циљева нису идентификоване као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 131. Жене у холистичким организацијама – Циљеви и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запосле	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослен	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	2	4	0	0	6	2	1	0	15
%	11.76	40.00	0.00	0.00	27.27	33.33	9.09	0.00	20.00
ПОНЕК	11	5	1	0	7	2	5	4	35
%	64.71	50.00	100.00	0.00	31.82	33.33	45.45	50.00	46.67
ЧЕСТО	3	1	0	0	7	2	5	4	22
%	17.65	10.00	0.00	0.00	31.82	33.33	45.45	50.00	29.33
УВЕК	1	0	0	0	2	0	0	0	3
%	5.88	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	4.00
<i>С</i>	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 124. Жене у холистичким организацијама – Циљеви и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесет и четврто тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: 3 испитаника (4,00%) дало је одговор УВЕК, 22 испитаника (29,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 35 испитаника (46,67%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 15 испитаника (20,00%) одлучило за одговор НИКАД.

Дакле, 33,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника сматра да циљеви који су пред њих постављени у процесу управљања догађајима нису високи и недостижни. Стога, у овом истаживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, висина и достижност циљева нису идентификоване као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

ПРЕПОРУКЕ: Упркос томе што је у овом научном истраживању висина и достижност постављених циљева нису идентификоване као извор менаџерског стреса, без обзира на пол испитаника, позицију у организацији и тип организације, свака савремена тржишно оријентисана организација висину и достижност постављених циљева мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Стога, гледајући висину и достижност постављених циљева као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

Потребно је дефинисати: јасне, прецизне, реалне, потенцијално остварљиве циљеве приликом одређивања пословних задатака запосленима у терминским,

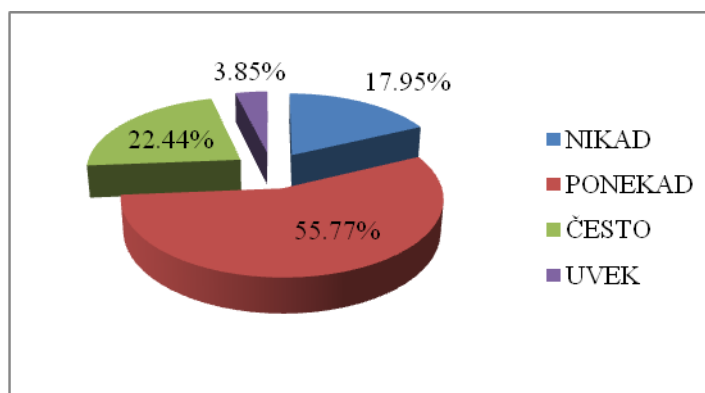
организационим, општедруштвеним и другим оквирима. У том циљу треба континуирано усклађивати појединачне, тимске и организационе циљеве.

25. Да ли Вам се догађа да у процесу управљања догађајима добијате контрадикторне инструкције и захтеве?

Табела 132. Инструкције и захтеви процес управљања догађајима

ОДГОВОРИ	БРОЈ
НИКАД	56
ПОНЕКАД	174
ЧЕСТО	70
УВЕК	12
С	312

Графикон 125. Инструкције и захтеви и процес управљања догађајима



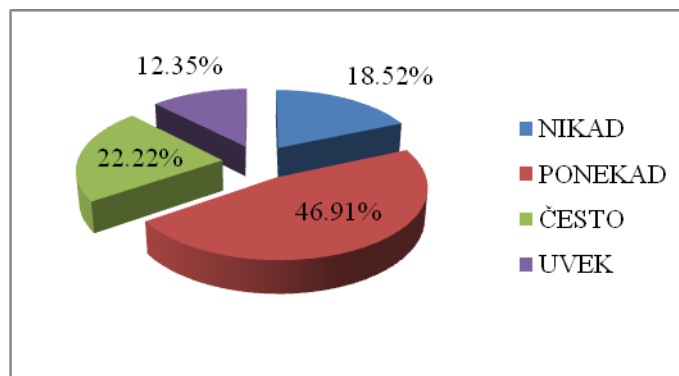
Коментар табеле и графикана: Двадесет и пето тематско питање било је везано за инструкције и захтеве добијене у процесу управљања догађајима и на њега је 12 испитаника (3,85%) дало одговор УВЕК, 70 испитаника (22,44%) дало је одговор ЧЕСТО, 174 испитаника (55,77%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 56 испитаника или њих 17,95% изјаснило да НИКАД не добија контрадикторне инструкције и задатке у процесу управљања догађајима.

Дакле, 26,28% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не добија контрадикторне инструкције и захтеве у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, без обзира на тип организације, позицију, стручну спрему, године живота и пол, контрадикторност инструкција и захтева није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 133. Мушкарци у традиционалним организацијама – Инструкције и захтеви и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослен	40+ ССС запослен	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запосле	40+ ВСС запослен	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	2
НИКАД	1	5	0	0	2	4	1	2	15
%	9.09	31.25	0.00	0.00	12.50	21.05	16.67	15.38	18.52
ПОНЕКАД	3	7	0	0	8	10	4	6	38
%	27.27	43.75	0.00	0.00	50.00	52.63	66.67	46.15	46.91
ЧЕСТО	4	2	0	0	4	2	1	5	18
%	36.36	12.50	0.00	0.00	25.00	10.53	16.67	38.46	22.22
УВЕК	3	2	0	0	2	3	0	0	10
%	27.27	12.50	0.00	0.00	12.50	15.79	0.00	0.00	12.35
С	11	16	0	0	16	19	6	13	81

Графикон 126. Мушкарци у традиционалним организацијама – Инструкције и захтеви и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесет и пето тематско питање мушкарци у традиционалним организацијама изјаснили су се на следећи начин: 10 испитаника (12,35%) дало је одговор УВЕК, 18 испитаника (22,22%) дало је одговор ЧЕСТО, 38 испитаника (46,91%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 15 испитаника (18,52%) изјаснило за одговор НИКАД.

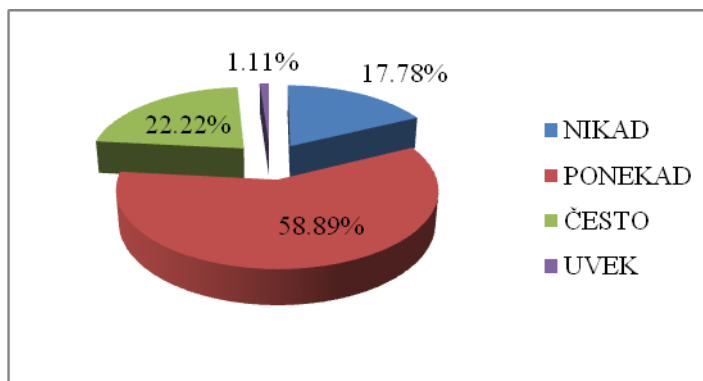
Дакле, 34,57% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не добија контрадикторне инструкције и захтеве у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, контрадикторност инструкција и захтева није идентификована као извор менаџерског стреса у датом процесу. Изузетак су мушкарци са мање од 40 година и са

средњом стручном спремом, који сматрају да добијају контрадикторне инструкције и захтеве у процесу управљања догађајима, те је код њих контрадикторност инструкција и захтева у процесу управљања догађајима идентификована као извор менаџерског стреса у том процесу.

Табела 134. Жене у традиционалним организацијама – Инструкције и захтеви и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ТРАДИЦИОНАЛНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС	40+ ССС	-40 ССС	40+ ССС	-40 ВСС	40+ ВСС	-40 ВСС	40+ ВСС	
	запослени	запослени	менаџер	менаџер	запослени	запослени	менаџер	менаџер	
НИКАД	2	6	0	0	5	2	0	1	16
%	12.50	27.27	0.00	0.00	20.83	11.76	0.00	11.11	17.78
ПОНЕКАД	13	10	0	1	14	10	1	4	53
%	81.25	45.45	0.00	100.00	58.33	58.82	100.00	44.44	58.89
ЧЕСТО	1	5	0	0	5	5	0	4	20
%	6.25	22.73	0.00	0.00	20.83	29.41	0.00	44.44	22.22
УВЕК	0	1	0	0	0	0	0	0	1
%	0.00	4.55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.11
С	16	22	0	1	24	17	1	9	90

Графикон 127. Жене у традиционалним организацијама – Инструкције и захтеви и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесет и пето тематско питање жене у традиционалним организацијама изјасниле су се на следећи начин: 1 испитаник (1,11%) дао је одговор УВЕК, 20 испитаника (22,22%) дало је одговор ЧЕСТО, 53 испитаника (58,89%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се њих 16 (17,78%) изјаснило за одговор НИКАД.

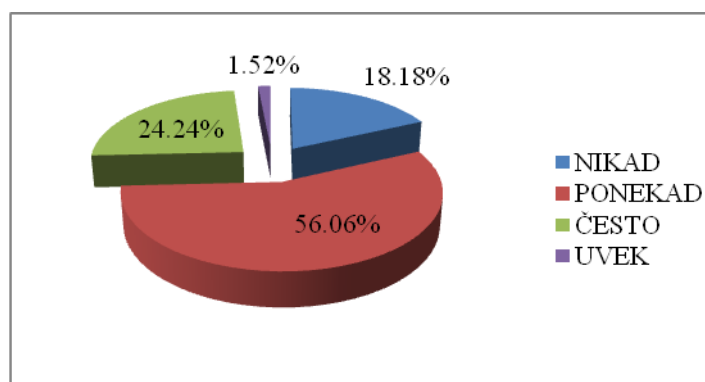
Дакле, 23,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може

констатовати да већина испитаника не добија контрадикторне инструкције и захтеве у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у традиционалним организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, контрадикторност инструкција и захтева није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 135. Мушкарци у холистичким организацијама – Инструкције и захтеви и процес управљања догађајима

МУШКАРЦИ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослени	40+ ССС запослени	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослени	40+ ВСС запослени	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	>. .
НИКАД	3	1	1	0	3	1	3	0	12
%	17.65	11.11	16.67	0.00	20.00	33.33	33.33	0.00	18.18
ПОНЕКАД	8	7	2	2	10	2	4	2	37
%	47.06	77.78	33.33	66.67	66.67	66.67	44.44	50.00	56.06
ЧЕСТО	5	1	3	1	2	0	2	2	16
%	29.41	11.11	50.00	33.33	13.33	0.00	22.22	50.00	24.24
УВЕК	1	0	0	0	0	0	0	0	1
%	5.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.52
С	17	9	6	3	15	3	9	4	66

Графикон 128. Мушкарци у холистичким организацијама – Инструкције и захтеви и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесет и пето тематско питање мушкарци у холистичким организацијама изјаснили су се на следећи начин: 1 испитаник (1,52%) дао је одговор УВЕК, 16 испитаника (24,24%) дало је одговор ЧЕСТО, 37 испитаника (56,06%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 12 испитаника (18,18%) одлучило за

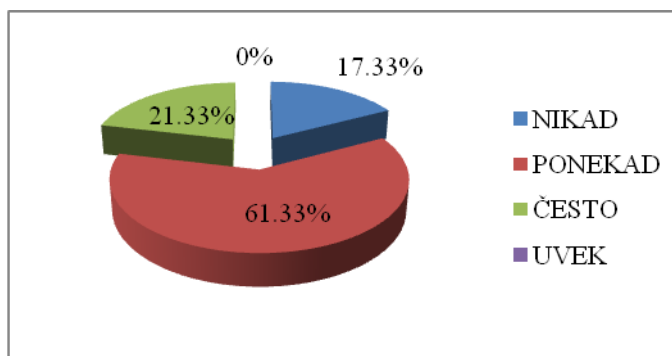
одговор НИКАД.

Дакле, 25,76% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не добија контрадикторне инструкције и захтеве у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код мушкараца у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, контрадикторност инструкција и захтева није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

Табела 136. Жене у холистичким организацијама – Инструкције и захтеви и процес управљања догађајима

ЖЕНЕ У ХОЛИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА									
	-40 ССС запослени	40+ ССС запослени	-40 ССС менаџер	40+ ССС менаџер	-40 ВСС запослени	40+ ВСС запослени	-40 ВСС менаџер	40+ ВСС менаџер	>: .
НИКАД	2	3	0	0	5	1	1	1	13
%	11.76	30.00	0.00	0.00	22.73	16.67	9.09	12.50	17.33
ПОНЕКАД	12	4	0	0	16	2	7	5	46
%	70.59	40.00	0.00	0.00	72.73	33.33	63.64	62.50	61.33
ЧЕСТО	3	3	1	0	1	3	3	2	16
%	17.65	30.00	100.00	0.00	4.55	50.00	27.27	25.00	21.33
УВЕК	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
И	17	10	1	0	22	6	11	8	75

Графикон 129. Жене у холистичким организацијама – Инструкције и захтеви и процес управљања догађајима



Коментар табеле и графикана: На двадесет и пето тематско питање жене у холистичким организацијама изјасниле су се на следећи начин: нико од испитаника се није определио за одговор УВЕК, 16 испитаника (21,33%) дало је одговор ЧЕСТО, 46

испитаника (61,33%) дало је одговор ПОНЕКАД, док се 13 испитаника (17,33%) изјаснило за одговор НИКАД.

Дакле, 21,33% испитаника су дали одговоре УВЕК и ЧЕСТО, те се може констатовати да већина испитаника не добија контрадикторне инструкције и захтеве у процесу управљања догађајима. Стога, у овом истраживању, код жена у холистичким организацијама, без обзира на позицију, стручну спрему и године живота, контрадикторност инструкција и захтева није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима.

АНАЛИЗА: Добијени одговори на двадесет и пето тематско питање, које се односило на утврђивање евентуалног добијања контрадикторних инструкција и захтева приликом обављања пословних задатака у процесу управљања догађајима, показали су да 26,28% испитаника увек или често добија контрадиктоме инструкције и захтеве у току обављања свог посла у процесу управљања догађајима, што наводи на закључак да у овом научном истраживању контрадикторност инструкција и захтева код испитаника не представља препреку добром извршавању пословних задатака, те стога оно није идентификовано као извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у датом процесу. Уколико даље парцијално анализирамо на основу типа организације у којој испитаници обављају посао (традиционална, холистичка) и на основу пола испитаника (мушки, женски), можемо установити следеће веома занимљиве варијације: да је контрадикторност инструкција и захтева у процесу управљања догађајима већа у односу на просек (26,28%) – искључиво код мушкараца (34,57%) у традиционалним организацијама, док је код жена (23,33%) у традиционалним организацијама, односно и код мушкараца (25,76%) и код жена (21,33%) у холистичким мања у односу на просек. С тим у вези, може се констатовати, упоређујући исти пол запослених у различитом типу организација, и виша идентификација контрадикторности инструкција и захтева као извора менаџерског стреса у традиционалној, односно нижа идентификација контрадикторности инструкција и захтева као извора менаџерског стреса у холистичкој организацији. Ове варијације у контрадикторности инструкција и захтева између запослених у холистичким и традиционалним системима можемо покушати објаснити прецизније дефинисаним односима, јасњим током комуникације, мањим бројем посредника,

мањим бројем хијерахијских нивоа у холистичким у односу на традиционалне организације. Такође, може се констатовати и да је код жена, без обзира на тип организације, у односу на мушкарце, нижа идентификација контрадикторности инструкција и захтева као извора менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, што значи да жене сматрају да, без обзира на тип организације у којој обављају своје пословне задатаке, имају мањи број контрадикторних инструкција и захтева. Објашњење овога се можда може наћи у чињеници да су мушкарци, без обзира на тип организације, често на високим конфликтним управљачким позицијама, где примају већи број како вертикалних, тако и хоризонталних инструкција и захтева, те су изложени и већој могућности контрадикторности у њиховом разумевању и тумачењу.

ПРЕПОРУКЕ: Упркос томе што, како ово научно истраживање показује, контрадикторност инструкција и захтева не утиче на успешност обављања посла, односно иако она није идентификована као извор менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, свака савремена тржишно оријентисана организација контрадикторност инструкција и захтева мора сагледати као потенцијални извор менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

Стога, гледајући контрадикторност инструкција и захтева као потенцијални извор менаџерског стреса у у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, дајемо следећу препоруку:

Инструкције и захтеви морају бити прецизни и јасни, непходно је развити правилан и јасан ток инструкција и захтева, као и континуирано радити на едукацији и оспособљавању запослених за њихово разумевање. Такође, не сме постојати нејасна, двосмислена и конфликтна радна улога.

10.0. ГЕНЕРАЛНИ ЗАКЉУЧЦИ И КОМЕНТАР ИСТРАЖИВАЊА

Спроведеним научним истраживањем желели смо извршити практична провера теоријских разматрања о потенцијалним изворима менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима.

Анализом добијених резултата научног истраживања изведени су одређени закључци да би се на основу њих дали одређени предлози и препоруке како адекватно управљати менаџерским стресом у процесу управљања различитим аспектима спортских догађаја, и тошто ефективнијег и ефикаснијег процеса управљања догађајима, што су може сумирати на следећи начин:

1. Идентификовани извори менаџерског стреса на основу укупних (просечних) резултата у спроведеном научном истраживању:

- процес селекције,
- зарада,
- притисак времена и рокова,
- политика награђивања и кажњавања,
- технологија,
- едукација.

Коментар: Евидентна је међусобна повезаност свих идентификованих извора менаџерског стреса, без обзира на пол испитаника, године живота, стручну спрему, тип организације и позицију у процесу управљања догађајима. Можемо закључити да учеснике у процесу управљања догађајима највише оптерећује сам процес селекције, који подразумева, између осталог, пријем, тј. регрутовање запослених, стимулацију развоја и могућност напредовања кадрова. Разлог овоме се сигурно налази у још доста присутном непотизму, као и политичком утицају у процесу селекције, највише израженом у државним и јавним организацијама традиционалног типа. С тим у вези, као веома јасан извор менаџерског стреса појављује се и висина зарада, као и политика награђивања и кажњавања, коју учесници у процесу управљања догађајима оцењују као лошу. Данас, у условима светске кризе, као и наше вишедеценијске кризе, учесници у процесу управљања догађајима обављају редовне радне активности као некад, а имају далеко мање зараде него у 'срећнија времена'. Сама та спознаја од

стране њих, као и чињеница да зараде у већини случајева не подмирују ни основне потребе, утиче на исказивање великог незадовољства рефлектованог у идентификацији зарада као извора менаџерског стреса. Такође, данас је у процесу управљања догађајима очигледан извор менаџерског стреса и висок притисак времена и рокова, због често временски непланског процеса планирања и организовања посла и извршавања радних задатака, који је уједно употпуњен карактерологијом нашег менталитета да се већина ствари ради у '5 до 12'. Данас, на висококонкурентном тржишту, где је присутна немилосрдна тржишна утакмица, од сваког учесника у процесу управљања догађајима захтева се употреба савремене технологије, као и перманентна едукација, што је такође идентификовано као значајан извор менаџерског стреса.

На основу свега горенаведеног овде још једном сумирамо претходно дате препоруке у циљу елиминисања негативних последица менаџерског стреса и њиховог смештања у оптималне оквире, како би се њиме могло адекватно управљати у правцу ефективнијег и ефикаснијег процеса управљања догађајима:

Адекватност и правилност процеса селекције треба да подразумева објективно екстемо и интерно регрутовање и развој кадрова сходно њиховом знању, умећу и вештинама, утврђивање метода и поступака избора, напредак заснован искључиво на раду и резултатима, елиминисање сваке врсте субјективности, непотизма и политичких утицаја.

Без обзира на тржишне услове пословања и привредни амбијент, свака озбиљна компанија мора задовољству зарадом запослених посветити максималну пажњу, поготово што је то један од најосетљивијих фактора (де)стимулације запосленог, без обзира на тип организације у којој послује, а гледано у контексту радног учинка. Мора постојати јасно дефинисан платни систем, који би подразумевао фиксни и варијабилни део плате, базиран на резултатима рада.

Радне задатке треба давати благовремено, треба онемогућити контрадикторност обима и сложености посла са датим временом за његово извршење, као и са могућностима запосленог коме је посао дат. Даље, треба јасно дефинисати поједине фазе у реализацији посла, спроводити континуирани мониторинг извршења у циљу избегавања временског цајтнота и ефикасно управљати временом.

Неопходно је да постоји јасна и транспарентна политика награђивања и кажњавања, позната сваком запосленом. Политика награђивања и кажњавања треба да буде обликована на основу објективних и јасних критеријума, да обухвата и вербалне и материјалне награде, да буде стимулативна и да омогући напредовање/назадовање само на основу односа према раду и радног учинка.

Савремена технологија пружа могућност бржих, већих и бољих резултата рада, па, према томе, њено унапређење треба континуирано пратити и исту имплементирати унутар система пословања. Такође, неопходно је вршити континуиране обуке и усавршавања запослених у правцу лакшег и успешнијег руковања савременом технологијом.

Едукација треба да буде правовремена, систематична, стална и треба да генерише ново, потребно знање. Едуковање треба плански да спроводе најбољи стручњаци, било из организације (интерна едукација) било ван ње (екстерна едукација). Сугестија је да без обзира на радно место сваки запослени прође обуку основа познавања и рада на рачунару, као и управљање осталом потребном опремом, специфичном за одређену делатност или радно место.

2. Неидентификовани извори менаџерског стреса на основу укупних (просечних) резултата у спроведеном научном истраживању су:

- организациона структура,
- корпоративна култура,
- партиципација у доношењу одлука, овлашћења и радни задаци,
- одговорност,
- креативност,
- узбудљивост и изазовност посла,
- информисаност,
- комуникација са надређенима,
- комуникација са подређенима,
- радно време,
- паузе и одмор,
- верска и(ли) етничка дискриминација,
- полна дискриминација,

- радни услови,
- политички и привредни фактори из окружења,
- тимски рад и групе,
- обимност и сложеност посла,
- достижност циљева,
- контрадикторност инструкција и захтева.

Коментар: Без обзира на то што у укупним (просечним) резултатима истраживања наведени потенцијални извори менаџерског стреса нису идентификовани као извори менаџерског стреса, истраживање је показало да се они јављају код појединих категорија испитаника (пол испитаника, године живота, стручна спрема, тип организације и позиција у процесу управљања догађајима), те им се стога мора посветити максимална пажња. Они се морају континуирано пратити и анализирати као потенцијални извори менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима.

На основу свега горенаведеног још једном ћемо сумирати претходно дате препоруке у циљу елиминисања негативних последица менаџерског стреса и њиховог смештања у оптималне оквире, како би се њима могло адекватно управљати у правцу ефективнијег и ефикаснијег процеса руковођења догађајима:

Организациона структура треба да буде динамична, флексибилна, функционална, са мање хијерархијских нивоа – равнија.

Корпоративна култура у себи треба да интегрише: стабилност организације, јасну стратегију, норме и обрасце понашања, правилну идентификацију запослених са организацијом, перманентну интеракцију са окружењем, социјалну подршку, међусобну сарадњу запослених, поверење и уважавање, јасна очекивања и квалитетну организациону климу. Сваки запослени треба да има довољну партиципацију у доношењу одлука, с обзиром на позицију у организацији. Учешће запосленог у доношењу одлука треба да буде активно, подстицано, стимулисано и награђивано.

Овлашћења и радни задаци треба да буду: међусобно повезани, усклађени, синхронизовани, недвосмислени, прецизно и јасно дефинисани, оперативни и применљиви.

Одговорност треба да буде прецизно и тачно дефинисана, како би била јасна

сваком запосленом.

Сваки посао у процесу управљања догађајима треба учинити максимално могуће креативним, узбудљивим и изазовним. У том правцу треба створити пословни амбијент који је подстицајан, изазован, који стимулише иницијативу, стваралаштво, креацију и ентузијазам.

Сваки запослени мора имати довољно информација непоходних за квалитетно извршавање својих пословних задатака у процесу управљања догађајима. У том циљу треба унутар организације (интерно) и са окружењем (екстерно) створити максималан проток потребних информација. Такође, потребно је развити алгоритамски план информисања, који сваком запосленом омогућава стицање увида на инпут (ка њему) и оутпут (од њега) свих информација сходно потреби његове радне позиције. Такође, треба перманентно развијати систем вертикалне и хоризонталне комуникације.

Треба направити ефективан и ефикасан систем формалне и неформалне вертикалне комуникације унутар организације, од подређених ка надређенима, који треба да садржи: међусобно уважавање, поштовање и разумевање, јасноћу и недвосмисленост информација, прецизан ток информација без застоја.

Сваки посао у процесу управљања догађајима треба учинити максимално остварљивим у законски предвиђеном радном времену. Даље, треба створити такав пословни систем и организацију посла који ће омогућити сваком запосленом задовољавање основних физиолошких потреба, првенствено – довољан број пауза за исхрану и одмор.

У свакој савременој тржишно оријентисаној организацији, без обзира на њену делатност, мора се поштовати идентитет и интегритет сваке личности, оличен у њеној етничкој припадности и верској слободи испољавања.

Такође, у свакој савременој тржишно оријентисаној организацији, без обзира на њену делатност, мора се поштовати идентитет и интегритет сваке личности, оличен у њеној полној припадности.

Сваки запослени мора имати све потребне радне услове у складу са његовим радним задацима: адекватан дизајн простора и радног окружења, климатизован простор са довољно природне и(ли) вештачке светлости, без буке и са адекватном температуром ваздуха. Свака организација треба да тежи континуираном унапређењу

радних услова за сваког запосленог.

Менаџмент сваке савремене тржишно оријентисане организације мора приликом предузимања стратешких и оперативних активности у процесу управљања догађајима континуирано пратити и антиципирати дејство, односно мора пратити утицај политичких и привредних фактора из окружења. Дакле, неопходно је пратити амбијент (окружење) у којем организација послује: економски, политички, социјални, културни итд. и управљати променама.

Неопходно је перманентно радити на тимској обуци, развоју заједништва и подстицању тимског рада. Такође, мора се водити рачуна о постизању компактности и функционалности групе, као и о усаглашавању индивидуалних, тимских и организационих циљева.

Делегирање послова и задатака мора бити јасно, прецизно, уравнотежено са знањем, вештинама, способностима, позицијом запосленог и већ датим задацима. Неопходно је извршити што објективније квалитативно и квантитативно оптерећење запослених послом. У том правцу је битно изградити јасну и прецизну систематизацију радних места, са прецизно описаним послом и радним задацима, као и потребним квалификационим способностима, које запослени треба да испуњава.

Потребно је дефинисати: јасне, прецизне, реалне, потенцијално остварљиве циљеве приликом одређивања пословних задатака запосленима у терминским, организационим, општедруштвеним и другим оквирима. У том циљу треба континуирано усклађивати појединачне, тимске и организационе циљеве.

Инструкције и захтеви морају бити прецизни и јасни, неопходно је развити правилан и јасан ток инструкција и захтева, као и континуирано радити на едукацији и оспособљавању запослених за њихово разумевање. Такође, не сме постојати нејасна, двосмислена и конфликтна радна улога.

10. ЗАКЉУЧАК И НАУЧНИ И ПРАКТИЧНИ ДОПРИНОС ДИСЕРТАЦИЈЕ

Данас се свака савремена организација у процесу управљања догађајима суочава са перманентним, бројним, огромним захтевима и изазовима, на висококонкурентном и динамичном тржишту. Сви ти захтеви и изазови у процесу управљања догађајима праћени су великим бројем питања и дилема. Сва питања и дилеме захтевају ефективне и ефикасне одговоре и решења. С тим у вези, свака фаза процеса менаџмента догађаја – планирање, организовање, вођење и контрола, као и свака активност унутар појединих фаза процеса менаџмента догађаја у контексту менаџмента људских ресурса – праћена је менаџерским стресом. Дакле, у савременом пословању менаџерски стрес је несумњиво саставни део сваке људске активности унутар процеса менаџмента догађаја.

С обзиром на то да је менаџерски стрес неизоставни део сваке људске активности унутар процеса менаџмента догађаја, као више него логично намеће се питање које тражи што прецизнији и јаснији одговор, а односи се на то како менаџерским стресом адекватно управљати у контексту менаџмента људских ресурса, и то у циљу ефективнијег и ефикаснијег процеса управљања догађајима. Развијањем процеса менаџмента стреса унутар менаџмента људских ресурса постиже се адекватно управљање њиме у процесу управљања догађајима.

Сублимирајући досадашња теоријска достигнућа и разматрања о феномену менаџерског стреса закључили смо да се основа адекватног управљања њиме налази у благовременом и тачном препознавању његових извора. Дакле, евидентно да је искључиво правилна идентификација извора менаџерског стреса предуслов адекватног управљања њиме у контексту менаџмента људских ресурса у циљу ефективнијег и ефикаснијег процеса менаџмента догађаја. Али, питање које није до сада имало прецизан одговор гласи: *Како и на који начин изворе менаџерског стреса правилно препознати, како би сам процес управљања њима био адекватан?*

Управо, с тим у вези, у овој докторској дисертацији желели смо решити тај проблем, и то путем дизајнирања универзалног модела, односно научноистраживачког

упитника, неопходног за правилну идентификацију менаџерског стреса у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања догађајима, без обзира на пол, године живота, стручну спрему, тип организације или позицију у процесу управљања догађајима. Такође, могућност практичне употребљивости овако дизајнираног модела, односно научноистраживачког упитника и његова успешност у пракси, желели смо одмах проверити кроз практичну примену, спровођењем обухватног теренског истраживања.

Дакле, основни научни допринос ове докторске дисертације јесте у давању решења како успешно управљати менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима и налази се, пре свега, у дизајнирању модела – научноистраживачког упитника, намењеног правилној идентификацији извора менаџерског стреса, без обзира на пол, године живота, стручну спрему, тип организације или позицију, у процесу управљања спортским догађајима.

У овај модел, односно научноистраживачки упитник, темељном и систематичном теоријском анализом инкорпорирани су сви најзначајнији потенцијални извори менаџерског стреса у процесу управљања догађајима, који се морају перманентно истраживати, пратити и анализирати, а сви су уједно детаљно обрађени кроз секундарно истраживање представљено у теоријском делу докторске дисертације. То су:

- изграђена организациона структура,
- развијена корпоративна култура,
- могућност партиципације у доношењу одлука с обзиром на позицију,
- успостављен однос радних овлашћења и задатака,
- спознаја одговорности,
- креативност, узбудљивост и изазовност посла,
- правилност и адекватност процеса селекције,
- задовољавајућа висина зарада,
- довољна информисаност,
- квалитет комуникације са надређенима,
- квалитет комуникације са подређенима,
- притисак времена и рокова,

- дужина рада ван законски прописаног радног времена,
- број пауза за исхрану и одмор,
- присутност верске и(ли) етничке дискриминације,
- присутност полне дискриминације,
- адекватност политике награђивања и кажњавања,
- квалитет радних услова,
- неопходност употребе савремене технологије,
- потреба континуиране едукације,
- страх од губитка посла услед утицаја политичких и привредних фактора,
- квалитет сарадње са колегама унутар тима/групе,
- обимност и сложеност посла,
- достижност и висина циљева,
- контрадикторност инструкција и захтева.

На основу спроведеног примарног истраживања, путем специјално дизајнираног модела, односно научноистраживачког упитника, неки извори менаџерског стреса су идентификовани, док неки нису идентификовани као сигнификантни, с обзиром на то да је спроведено практично научно истраживање показало да њихова евентуална појава пуно (не)угрожава обављање основних пословних задатака и активности учесника (менаџера и запослених) у процесу управљања догађајима.

Успешна идентификација извора менаџерског стреса је основа успешног планирања, организовања, вођења и контрола менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима. Међутим, то никако не значи и не сме значити да и извори менаџерског стреса који нису идентификовани у организационом истраживању извора менаџерског стреса као сигнификантни не треба да буду перманентно праћени и анализирани.

Управо, научни допринос ове докторске дисертације се налази у давању модела, односно научноистраживачког упитника универзалног карактера, који би, без обзира на пол, године живота, стручну спрему, тип организације и позицију у процесу управљања догађајима, обавезно свака савремена организација ваљало да инкорпорира као неопходан, саставни део менаџмента стреса унутар процеса

управљања спортским догађајима.

Без спровођења континуираног истраживања менаџерског стреса путем овог дизајнираног модела, односно научноистраживачког упитника, пре, у току и након спроведеног процеса управљања спортским догађајима, не могу се прецизно утврдити тачни извори менаџерског стреса. Без тога се не може менаџерским стресом ефективно и ефикасно управљати. Откривање извора менаџерског стреса никако се не сме схватити као претња, већ као шанса да се он стави у оптималне оквире, у којима омогућава стваралачке и развојне активности, а с њима у вези и позитивне резултате пословања.

Такође, теоријском елаборацијом и практичним истраживањем у оквиру ове докторске дисертације желели смо пажњу усмерити и на чињеницу да се једино менаџерски стрес над којим имамо контролу и који је правилно идентификован може смештати у позитивне оквире. Дугим рецима, њиме се може адекватно управљати. Процесуирање и предузимање акција над менаџерским стресом захтева активан рад на његовој идентификацији. Правилна идентификација извора менаџерског стреса представља заправо суочавање са њим. То води ка елиминисању негативних последица и афирмисању позитивних ефеката менаџерског стреса у процесу управљања спортским догађајима. Дакле, адекватно управљање менаџерским стресом подразумева преузимање благовремене контроле над њим у правцу његовог усмеравања на начин да он не чини препреку (негативан менаџерски стрес), већ могућност (позитиван менаџерски стрес).

Значај правилне идентификације извора менаџерског стреса огледа се у чињеници да је само правилна идентификација извора менаџерског стреса основа адекватног управљања њиме и да се на тај начин омогућава његово смештање у креативне и конструктивне оквире у циљу ефективнијег и ефикаснијег процеса менаџмента догађаја. Правилна идентификација извора менаџерског стреса омогућава благовремено утврђивање и једноставније објашњење разлога његовог настанка, истраживање могућих решења, планирање корака које је потребно предузети, као и ефективније и ефикасније активности на елиминисању/неутралисању негативних и подстицању/стимулисању његових позитивних ефеката.

Такође, спроведено теренско научно истраживање је показало, иако то није

била кључна претпоставка овог рада, да су холистичке организације данас у пословању нешто погодније (а у будућности вероватно још погодније) тло за инхибирање извора менаџерског стреса на прихватљив ниво, на којем он не испољава велике негативне последице, односно на ниво где је он чак позитиван, постицајан, креативан и пожељан. Наравно, оваквим менаџерским стресом се може успешније управљати, а то доводи и до успешнијих резултата процеса менаџмента догађаја.

Научни допринос ове докторске дисертације, сем у дизајнирању модела, односно научноистраживачког упитника за успешну идентификацију извора менаџерског стреса, налази се у давању јасних, прецизних и сврсисходних сугестија и препорука на крају анализе одговора сваког постављеног питања, и то у правцу отклањања, односно смањења негативних импликација менаџерског стреса, било код идентификованих било код неидентификованих извора менаџерског стреса, у циљу оптималног управљања менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима.

На крају још једном треба истаћи да смо у овој докторској дисертацији путем теоријског експлицирања савремених достигнућа процеса управљања менаџерским стресом, као и на основу аналитичког проучавања и интерпретације могућности даљег развоја савремене праксе менаџмента стреса и примењеног широко употребљивог и функционалног универзалног модела, покушали унапредити савремене менаџмент теорије и праксе у циљу адекватног управљања стресом у процесу менаџмента спортских догађаја.

Овом докторском дисертацијом, уз помоћ спроведеног практичног научног истраживања, за потребе предметне проблематике, јасно се и недвосмислено потврђује да је данас људски фактор одлучујући у стицању конкурентске предности и креирању пословног успеха у процесу управљања догађајима, као и да је у циљу ефективнијег и ефикаснијег процеса менаџмента догађаја нужно водити одговарајући менаџмент људских ресурса, који обавезно мора подразумевати и адекватно управљање менаџерским стресом. Сходно обрађеној проблематици у оквиру ове докторске дисертације могу се очекивати даље и следећи ефекти:

- допринос развоју литературе у области управљања догађајима уопште, менаџмента људских ресурса и управљања менаџерским стресом,

- унапређење праксе управљања менаџерским стресом у контексту менаџмента људских ресурса у процесу управљања различитим догађајима.

11. ЗНАЧАЈ И АКТУЕЛНОСТ ИСТРАЖИВАЊА

Тема ове докторске дисертације представља оригиналан допринос науци, јер смо покушали дати одговор на отворено питање оптималног управљања менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима.

Докторска дисертација је покушала дати допринос и значај развоју различитих научних дисциплина: менаџмента догађаја, менаџмента људских ресурса и менаџмента стреса, и то путем фокусирања на правилно управљање менаџерским стресом у процесу менаџмента спортских догађаја. Пун допринос теоретском и практичном развоју поменутих области менаџмента биће учињен кроз истраживање значајних детерминанти правилног управљања менаџерским стресом у контексту менаџмента спортских догађаја. Такође, јавља се оправдана научна потреба указивања на интердисциплинарност, мултидисциплинарност и кросдисциплинарност у управљању менаџерским стресом у процесу управљања спортским догађајима.

Актуелност ове докторске дисертације се огледа у чињеници да велики спортски догађаји представљају једне од најактуелнијих друштвених догађаја у коме је стрес пратећи егзистирајући феномен у савременој епохи и који изазивају велико интересовање шире и уже друштвене јавности. Спортски догађаји и пратећи стресори постају саставни део живота сваке заједнице и појединца, а остваривање одређеног нивоа превенције последица стреса, односно управљања стресом представља неопходан предуслов за њихово организовање и спровођење.

12. ЛИТЕРАТУРА

1. Адигес, И., *Стилови доброг и лошег управљања*, ASEE books, Нови Сад, 2004.
2. Адигес, И., *Тежња ка топ форми*, ASEE books, Нови Сад, 2001.
3. Адигес, И., *Управљање животним циклусима предузећа*, ASEE books, Нови Сад, 2004.
4. Ахметагић, Е., *Организација предузећа*, Чикош холдинг, Суботица, 2000.
5. Амен, Д. Г., *Како ради Ваш мозак*, В.Б.З. Загреб, 2001.
6. Андрејевић, А., Грубор, А., *Менаџмент догађаја*, Факултет за услужни бизнис, Сремска Каменица, 2007.
7. Андрејевић, А., Радновић, В., „Утицај екстерних фактора на менаџерски сред у организацијама“, *Пословна економија*, број 1/2010, Сремска Каменица, 2010, стр. 175–187.
8. Андрејевић, А., Радновић, В., „Утицај интерних фактора на менаџерски сред у организацијама“, *Пословна економија*, број 1/2011, Сремска Каменица, 2010, стр.
9. Ansoff, H. I., McDonnell, E. J. *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.
10. Арачки, С., *Превладати стрес*, Чеком Панонија, Нови Сад, 1996.
11. Бахтијаревић, Ф., *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 2002.
12. Бакоч, Д., *Живот је стрес*, Нолит, Београд, 2003.
13. Бергер, Ј., *Здравствена психологија*, Друштво психолога Србије, Београд, 2002.
14. Богићевић, Б., *Менаџмент људских ресурса*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, 2004.
15. Богићевић, Б., *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд, 2008.
16. Бојновић, Р., *Психологија међуљудских односа*, Друштво психолога Србије, Београд, 1999.
17. Весић, Д., *Менаџмент људских ресурса*, Аутор, Београд, 2006

18. Виткин, Ц., *Како преживети стрес – водич за мушкарце*, Алнари, Београд, 2009.
19. Виткин, Ц., *Како преживети стрес – водич за жене*, Алнари, Београд, 2009.
20. Визек-Видовић, В., *Стрес у раду*, Загреб, 1990.
21. Вујић, В., *Менаџмент људског капитала*, Свеучилиште у Риједи, Факултет за туристички и хотелски менаџмент Опатија, Ријека, 2005.
22. Вујић, Д., *Менаџмент људских ресурса и квалитет*, Београд, 2003.
23. Големан, Д., *Емоционална интелигенција*, Мозаик књига, Загреб, 1997.
24. Деслер, Г., *Основи менаџмента људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2007.
25. Draft, R., *Management 3rd edition*, The Dryden Press – harcourt Brace College Publisher, Orlando, 1994.
26. Drucker, P. F., *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Београд, 1991.
27. Drucker, P., *Мoj поглед на менадџмент*, ASEE books, Нови Сад, 2003.
28. Drucker, P., *Post-Capitalist Society*, New York, Harper Collins, 1993.
29. Ђорђевић, Б., *Менаџмент*, Економски факултет, Приштина – Блаце, 2003.
30. Ерић, Д., *Увод у менаџмент*, Економски факултет Београд – Виша школа за пословне тренере, Чигоја штампа, Београд, 2000.
31. Икач, Н., *Менаџмент људских ресурса (МЉР)*, Универзитет у Новом Саду ФТН, Нови Сад, 2005.
32. Икач, Н., *Менаџмент људских ресурса*, Еуротренд Маркетинг, Београд, 2001.
33. Икач, Н., *Менаџмент*, Победа – Улихес, Нови Сад, 2003.
34. Јанићијевић Н., *Организациона култура – колективни ум предузећа*, Улихес, Нови Сад, 1997.
35. Јанићијевић Н., *Управљање организационим променама*, Економски факултет у Београду, Београд, 2007.
36. Јанићијевић, Н., *Организацно понашање*, Дата статус, Београд, 2008.
37. Јовановић Божинов, М., Кулић, Ж., Цветковски, Т., *Менаџмент људских ресурса*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004.
38. Kennedy, P., *Припрема за 21. столјеће*, Adamić, Rijeka, 2002.
39. Kennedy, P., *Preparing for the Twenty-First Century*, Fontana, 1994.
40. Кораћ, Ж., *Школе и системи у психологији*, Досије, Београд, 2008.

41. Косовић, Д., *Стрес*, Универзитетска ријеч, Никшић, 1989.
42. Kreitner, R., Kinicki, A., *Organizational Behavior*, 4thed. McGraw-Hill, Boston, 1998.
43. Кулић, Ж., *Управљање људским ресурсима са организационом понашањем*, Мегатренд, Београд, 2003.
44. Lehrer, P. M., Woolfork, R. L., *Principles and Practice of Stress Management*, 2nd edit, The Guilford Press, New York – London, 1993.
45. Лековић, Б., *Принципи менаџмента*, Економски факултет Суботица, 1995.
46. Luthans, F., *Organisational Behavior*, McGraw – Hill, New York, 2002.
47. Љубојевић, Ч., Андрејевић, А., *Менаџмент догађаја*, Факултет за услужни бизнис, Сремска Каменица, 2002.
48. Максимовић, М., *Управљање људским ресурсима у међународном пословању*, Институт економских наука, Београд, 2004.
49. Мандић, Т., *Комунологија*, Цлио, Београд, 1995.
50. Машић, Б., *Стратегијски менаџмент*, Универзитет „Браћа Карић”, Београд, 2001.
51. Маслов, Х. А., *Мотивација и личност*, Нолит, Београд, 1982.
52. Маслов, А., *Психологија у менаџменту*, ASEE books, Нови Сад, 2004.
53. Михаиловић, Д., *Психологија у организацији*, ФОН, Београд, 2003.
54. Михаиловић, Д., Боровњак, А., *Менаџерски стрес*, ФОН, Београд, 2008.
55. Милисављевић, М., *Лидерство у предузећима*, Чигоја штампа, Београд, 1999.
56. Милисављевић, М., Годоровић, Ј., *Стратегијско управљање*, Универзитет у Београду – Економски факултет, Београд, 1991.
57. Nanus, B., *The Leaders Edge*, Contemporary Books, Chicago, 1989.
58. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006.
59. Oldcom, R., *Menadžment*, prevod s engleskog, Svijetlost, Sarajevo, 1990.
60. Петковић, М., *Организационо понашање*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, 2008.
61. Петковић, М., *Организационо понашање: са менаџментом људских ресурса*, Економски факултет, Београд, 2003.

62. Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б., *Организација*, Економски факултет Београд, 2003.
63. Посен, Д. Б., *Промијените игру*, Мозаик књига, Загреб, 2002.
64. Пржуљ, Ж., *Менаџмент људских ресурса*, Едуцонс, Сремска Каменица, 2011.
65. Пржуљ, Ж., *Менаџмент људских ресурса*, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић”, Београд, 2007.
66. Радосављевић, Ж., Томић, Р., *Менаџмент у модемом бизнису*, Привредна академија, Нови Сад, 2006.
67. Радовановић, Т., *Управљање предузетништвом*, Факултет за менаџмент, Нови Сад, 2002.
68. Robbins, S. P., Coulter, M., *Menadžment*, osmo izdanje Data Status, Beograd, 2005.
69. Selye, H., *The Stress of life*, McGraw – Hill, New York, 1976.
70. Сенги, П., *Пета Дисциплина*, ASEE books, Нови Сад, 2003.
71. Shuller, R., *Managing human resources*, West Publishing Company, St. Paul, 1992.
72. Стиглић, Ц., *Противречности глобализације*, СБМ-х, Београд, 2004.
73. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2001.
74. Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С., *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања, Београд, 1997.
75. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data "Status" Beograd, 2004.
76. Турер, П., *Како живети са стресом*, Заложба младинска књига, Љубљана, 1991.
77. Ћоровић, Б., *Кадровски менаџмент*, Албатрос, Котор, 2003.
78. Foot, M., Hook, C., *Indroducing human resource management*, Financial times Pretince Hall, 2001.
79. Фројд С, *Комплетан увод у психоанализу*, Нова Књига, Београд, 2006.
80. Хамел, Г., Бреен, Б., *Будућност менаџмента*, Мате, Загреб, 2009/
81. Caseco, W., *Managing human resources*, McGraw-Hill, New York, 1992.
82. Certo, S. S., Certo S. T., *Moderni menadžment*, X izdanje, Mate, Zagreb, 2008.
83. Certo, S. C., *Modern Management*, Pretince Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.

84. Certo, S. C., Peter, J. P., *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw – Hill, 1991.
85. Collins, G. E., Devanna, A. M., *Izazovi menadžmenta u XXI stoleću*, Mate, Zagreb 2002.
86. Cooper, C., *Living with Stress*, Penguin, London, 1988.
87. Чизмић, С., *Психологија и менаџмент*, Институт за психологију, Београд, 1998.
88. Šehić, DŽ., Penava, S., *Leadership*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2007.
89. Штангл-Шушњар, Г., *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет Суботица, 2005.
90. Шушњар, Г., Зимањи, В., *Менаџмент људских ресурса*, Суботица, 2005.
91. Wagen, Van Der L., Carlos, R. B., *Event management*, Mate, Zagreb, 2008.
92. Wren, D. A., Voich D. Jr., *Menadžment proces, struktura i ponašanje*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 2001.
93. Yukl, G., *Leadership in Organization*, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

ПРИЛОГ

НАУЧНОИСТРАЖИВАЧКИ УПИТНИК

«ИДЕНТИФИКАЦИЈА ИЗВОРА МЕНАѢЕРСКОГ СТРЕСА У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА ДОГАЂАЈИМА»

Пол: °М °Ж

Године старости: °18-30 °31-40 °41-50 °51-60 °преко 60

Стручна спрема: °ОСС °ССС °ВШС °ВСС °МР °ДР

Организација:

Ваша позиција у процесу управљања догађајима:

°менаѢер догађаја °запослени у процесу управљања догађајима

1. Да ли у постојећој организационој структури можете успешно обављати свој посао у процесу управљања догађајима?
°никад °понекад °често °увек
2. Да ли у постојећој корпоративној култури можете довољно добро извршавати своје пословне задатке у процесу управљања догађајима?
°никад °понекад °често °увек
3. Да ли имате довољну партиципацију у доношењу одлука у процесу управљања догађајима, с обзиром на Вашу позицију у организацији ?
°никад °понекад °често °увек
4. Да ли Вам је јасно шта су тачно Ваша овлашћења и радни задаци у процесу управљања догађајима?
°никад °понекад °често °увек
5. Да ли знате тачно за шта сте одговорни у процесу управљања догађајима?
°никад °понекад °често °увек
6. Да ли сматрате да је Ваш посао у процесу управљања догађајима креативан, узбудљив и изазован?
°никад °понекад °често °увек
7. Да ли је процес селекције у Вашој организацији у процесу управљања догађајима адекватан и правилан?
°никад °понекад °често °увек
8. Да ли мислите да сте довољно плаћени за посао који обављате у процесу

управљања догађајима?

никад понекад често увек

9. Да ли имате довољно информација за успешно обављање Вашег посла у процесу управљања догађајима?

никад понекад често увек

10. Да ли имате добру комуникацију у процесу управљања догађајима са Вашим надређенима?

никад понекад често увек

11. Да ли имате добру комуникацију у процесу управљања догађајима са Вашим подређенима?

никад понекад често увек

12. Да ли осећате притисак времена и рокова у процесу управљања догађајима?

никад понекад често увек

13. Да ли у процесу управљања догађајима радите дуже него што је законски прописано Ваше радно време?

никад понекад често увек

14. Да ли у процесу управљања догађајима имате довољан број пауза за исхрану и одмор?

никад понекад често увек

15. Да ли осећате верску и(ли) етничку дискриминацију у процесу управљања догађајима?

никад понекад често увек

16. Да ли осећате полну дискриминацију у процесу управљања догађајима?

никад понекад често увек

17. Да ли сматрате да Ваша организација има адекватну политику награђивања и кажњавања у процесу управљања догађајима?

никад понекад често увек

18. Да ли сматрате да у процесу управљања догађајима свој посао обављате у лошим радним условима (бука, осветљење, температура и сл.)?

никад понекад често увек

19. Да ли је за обављање Вашег посла у процесу управљања догађајима потребна

савремена технологија која се континуирано унапређује?

никад понекад често увек

20. Да ли Вам је потребна стална едукација за успешно обављање Ваших послова у процесу управљања догађајима?

никад понекад често увек

21. Да ли се плашите да можете остати без посла у процесу управљања догађајима због утицаја политичких и привредних фактора из окружења?

никад понекад често увек

22. Да ли имате добру сарадњу са колегама унутар групе/тима у процесу управљања догађајима?

никад понекад често увек

23. Да ли сматрате да је посао који обављате у процесу управљања догађајима обиман и сложен?

никад понекад често увек

24. Да ли мислите да су циљеви који се пред Вас постављају у процесу управљања догађајима високи и недостижни?

никад понекад често увек

25. Да ли Вам се догађа да у процесу управљања догађајима добијате контрадикторне инструкције и захтеве?

никад понекад често увек