

МОТИВАЦИЯ И СТРЕС В ОРГАНИЗАЦИОННА СРЕДА

Ирина Цветанова

Мотивацията и стресът в организационна среда са често срещани проблеми и особено разисквани теми в сферата на трудовата психология и управлението на човешките ресурси. Основни фактори са за благоприятното развитие на индивидуалната личност и организацията като институция.

Мотивите и мотивацията на човешкото поведение са продиктувани от потребностите на съзнателно или несъзнателно ниво, възбуждащи действия с цел задоволяване, утихване, удоволствие. Те са основната подбуждаща сила на поведението. Човек може съзнателно да постави своята потребност в пасивно или активно състояние, като извърши или не извърши действие с цел задоволяването. Когато дадена потребност бива осъзната и стане причина за извършване на действие, тя се превръща в мотив. Следователно, за да се превърне в мотив, тя трябва да се насочи към конкретен предмет, занимание, облага, тъй като, както казахме, мотивът подбужда човешките действия и поведение с определена насоченост.

Мотиви могат да бъдат както потребностите, така и интереси, чувства, представи, идеи, ценности, идеали, убеждения на личността. Те определят насоката и психичното състояние на личността, конкретното действие и емоционалното отношение, свързано с тях. Понякога една и съща дейност, едно и също действие могат да бъдат породени от различни мотиви, тъй като човек например със своята работа задоволява финансовата, личната, семейната и социалната си стабилност. В такъв случай силата на всеки от тези мотиви е идентично голяма и приоритетна, така че в работното си място индивидът вижда всичко, от което има нужда.

Съвкупността от устойчиви мотиви на личността образува нейната мотивационна сфера, която в повечето случаи определя основната и жизнена насоченост на индивида. Съставена е от сложна структура, съдържаща мотиви с различни равнища на значимост. В нея съществува определена ситуативна или базисна йерархия на мотивите – като някои от тях са водещи в поведението на личността, а другите, второстепенни.

Мотивацията не е постоянно явление. Тя се измерва в зависимост от възрастта, условията на живот и реализация на потребностите, възпита-

The extremely dynamic development of organizations brings new challenges and forces managers to seek new solutions. A reconsideration of values related to human behavior at work, those factors that motivate him to act one way or another, his satisfaction with the achievements and sense of commitment and engagement are crucial to the success of the management team and organization. The question of affection to the organization of individual employees for personal reasons for staying or leaving it, and a sense of satisfaction from what's behind it, is becoming a major prerequisite for the effectiveness and viability of the organization. The management should rely on their staff's skills and qualities, knowledge and desire to develop efforts to succeed.

Only by conducting a research of the main factors determining human behavior at work, we can give distinct and specific recommendations that affect the development of the organization in a positive direction.

нието, образованието, средата. Пример може да се даде със сравнение в мотивацията на дете и възрастен. Всеки един от двамата индивиди има мотивация за изпълнението на дадена краткосрочна или дългосрочна цел, но силата, мотивите и действията им са различни.

Достигнатата степен на психическо развитие оказва в много случаи обратно влияние върху мотивацията за реализиране на действие, обвързано с мотив, потребност. Натрупаните знание и опит постепенно могат да променят и разширят вижданията за живота и желанията на човека, а това съответно поражда нови дейности.

Формирането на мотивация е основата на възпитанието и развитието на социално насочената личност.

Ценностите на дадено общество, и по-конкретно трудовите, безспорно определят мотивацията и поведението в трудовата сфера. Конкретизират се в избора на поведение и степента на вложените усилия. Личното и социално благосъчетание в различните общности е подчертано от сходните убежде-

ния и намира израз в трудовата етика. Принципно трудолюбието, усърдието и приносът към обществото са често основни морални добродетели и оформят социалните очаквания към членовете му.

Мотивацията на човек е изключително обсъждана тема. В този смисъл има много различни допълващи се или взаимоизключващи се твърдения за това какво представлява тя; как се сформира; как влияе. Едно от тези твърдения е на К. Маркс и Ф. Енгелс за развитие на потребностите и мотивите. Те твърдят, че никой не извършва действие, което не е продиктувано от дадена потребност. Тогава общата схема на човешкото поведение приема формулировката: „потребност – дейност”, но тази схема е само негов скелет и основа. Всяка една друга теория потвърждава това твърдение и го надгражда, като разглежда детайлите по различен начин. За теории на човешките потребности, тяхното разпространение и наблюдение като цяло, може да се говори най-рано в трудовата психология. В този ред на мисли е важно да се уточни, че човешките потребности биват вродени или придобити диспозиции, които оказват въздействие върху поведението. С насоченост към тях са теорията за йерархията на потребностите (Maslow, 1954, 1987), теорията за свързаност и растеж (ERG-теория, Alderfer, 1969), теорията за потребността от постижения (McClelland, 1961, 1985), теорията за очакванията, теорията за справедливостта на Дж. С. Адамс, теорията за поставяне на цели в работата на Е. Лок и др.

Разкриването на сложността на мотивацията за труда е изложено в теориите, свързани с тази тема, които подчертават отделни нейни аспекти, допълвайки се помежду си. Така анализът не може да се основа само на част от тях, тъй като липсващата информация от останалите може да се окаже от съществено значение за изграждането на едно цялостно заключение.

За да може най-ясно да се разбере същността на мотивацията, е необходимо да се знае, че тя отразява не само конкретно определени мотиви, а върху нея оказват влияние емоционалната, волевата и интелектуалната същност на личността. Те взаимно формират намерението и поведението, характеризирайки семейството на мотивацията.

Мотивацията може да бъде определена и като един непрекъснат процес на възникване, усилване, отслабване или трансформиране на един или повече мотиви. Този процес може да се покаже като последователност на възникване:

– Поява на определена потребност. Тя поражда вътрешно напрежение или насока на действие, което цели да бъде задоволена частично или напълно възникналата потребност и по този начин да бъде възстановено равновесието.

– Възприемане на избрано поведение или реално извършване на определена дейност. Тук е хубаво

да се споменат няколко характеристики, тясно свързани с целия мотивационен процес и неговата същност. Поведението и дейността обикновено са следствие от направения избор, но не винаги са адекватни на него. Равнището и съдържанието на дейността, която човек извършва, зависят най-малко от два фактора. Първият се основава на личностните способности на индивида. За да е налице реализация на принципа мотив–действие–резултат, то преди всичко възникналата потребност трябва да бъде реалистична, постижима. Вторият фактор е свързан с условията за извършване на такава дейност. Накрая се извършва оценяване на извършеното. Тази завършваща степен на мотивационния процес винаги разкрива най-малко две страни. Първата е самият изпълнител, който оценява постигнатото от позициите на своите потребности. Ако той непосредствено удовлетворява своите собствени нужди, състоянието на равновесие ще се възстанови и следователно мотивът – причина за дейността, ще отпадне. Ако потребността е останала напълно и/или частично незадоволена, тогава е много вероятно мотивационният цикъл да се повтори до момент на пълно здоляване или появяване на по-значима нова потребност. В случай на крайно незадовляване потребността се измества и/или потиска, като след време се проявява отново по същия или друг начин, докато не се задоволи.

Стресът е изключително нашумял проблем и разисквана тема сред психолози, психиатри и всички специалисти в областта на социалното дело, както и сред по-голямата част от социума. Стресът е състояние на напрежение, което се проявява при хората или животните под влияние на силни външни/вътрешни дразнения.

В преобладаващия процент от случаите стресът се възприема като отрицателно явление, тъй като голяма част от масата го олицетворява само и единствено като усещане на неудоволствие.

Темата е изключително обширна и новото поколение специалисти разполагат с широки обхвати и възможности за работа и творчество, въпреки че изследванията в тази област вече не са малобройни. Тя става все по-популярна и навлиза в професионалната квалификация не само на специалистите в областта на социалната, психологичната и психиатричната професионална сфера, но засяга и мениджмънта и управлението на човешките ресурси. Един от главните стимули е базиран на последните развятия в икономиката и обществото като цяло.

Стресори на околната среда

Живеем в непрекъснато променяща се и все по-стимулираща среда. Всеки ден, независимо дали спим, или сме будни, се сблъскваме с поток от информация за събития, разгръщащи се в заобикалящата ни среда. Някои от тях са безобидни и се промъкват покрай съзнанието ни, други са толкова

позитивни, че ни изпълват с удоволствие, а трети са стресори – събития или отделни дразнители, които заплашват съществуването и добруването на организма. Стресорите от околната среда директно влияят върху социалните ни взаимодействия. Социалното поведение се осъществява във физически контекст и определени свойства на средата формират човешките действия. Когато хората се озоват в неочаквано студена или гореща среда, често проявяват отрицателни междуличностни поведения, породени от изпитване на силно неудоволствие (гняв, раздразнителност, дискомфорт...). За да се разбере социалното поведение, обикновено трябва да се разгледат факторите „хора“ и „място“. В пре-населена стая, при наличието на много силен шум, твърде висока температура и др. физическата среда започва да оказва твърде голямо влияние върху социалните взаимодействия (Андреева, Л. 2001, с. 407–408).

- **Претоварване.** Прекомерен брой входящи сигнали, които идват толкова бързо, че информацията не може ефективно да се преработи. При наличие на претоварване е налице силен стрес и реакцията е обвързана с търсене на изход от самата среда.

- **Загуба на контрол.** Когато важни събития и резултати в живота на човек се усещат като неконтролируеми, се преживяват различни физически и емоционални последици. Стресиращите ситуации подкопават чувството на контрол над индивидуалното поведение, способността да се разбира и преработва най-адекватно информацията и да се взимат адекватни решения.

- **Шум.** Шумът, предизвикващ стрес, се характеризира с всеки нежелан звук. Възниква в резултат от промени, доловени от слуха. Той е резултат от индивидуалната преценка, свързана с това, че постъпващото слухово съобщение е неприятно, нежелано или дразнещо. Затова звукът за един човек може да е шум (стресор), а за друг – не. Раздразнителността зависи и от нагласите и убежденията за шума и неговия източник.

- **Температура.** Зависимостта на чувството на удоволствие и неудоволствие на отделния човек от температурните влияния е безспорна. Въпреки това тя е обвързана с други отделни фактори, като влажност на въздуха, здравословно състояние, влияние и нагласа към обстановката и др., които допринасят допълнително за предизвикваната от температурния стресор степен на стрес. Следователно въздействието на температурните промени върху социалното поведение зависи от редица взаимосвързани физиологични, психологически и ситуационни фактори (Андреева, Л., 2001, с. 409–414).

Професионален стрес

Стресът на работното място е вреден физичен или емоционален отклик, който възниква при

наличие на слабо съответствие или несъответствие между необходимостите, потребностите на индивида и възможностите, способностите, ресурсите на работното място. Обикновено стрес на работното място възниква и при нарушен баланс, обвързан с работата/личния живот. Свързаните със стреса нарушения и разстройства могат да обхващат дълга поредица от състояния, включително *депресия*, *безпокойство*, *посттравматичен стрес* и др., както и емоционално напрежение, като липса на удовлетворение, умора, напрежение и т.н. Характерни поведенчески проявления могат да бъдат *агресия*, тревожност, злоупотреба с вещества, когнитивни проблеми, като липса на концентрация и проблеми на паметта. Тези състояния могат да доведат до по-слабо представяне на работното място или дори до нараняване. Така, в контекста на работната среда, стресът може да се определи като адаптивен отговор на външни положения, което предизвиква физически, психологически и/или поведенчески промени у служителя. Това несъмнено води до промяна в неговата работоспособност, нивото на мотивация за работа и постижения, следователно изключително често дава голямо отражение върху дейността на организацията и нейната продуктивност.

Управлението на човешкото поведение се основава на няколко базисни допускания за човешките ресурси. Първо, всеки служител независимо от позицията си в компанията е ценен ресурс на идеи. Второ, поведението на човека е предимно следствие от отношението към него. Висшестоящ, който се отнася към хората с уважение и цени достойнството им, ще има отговорни служители, които рядко ще са разочаровани. Трето, хората очакват да живеят и да работят в рационален свят. Ако управленските решения изглеждат разумни, хората могат и ще работят по-ефективно. И накрая, ефективността на всеки служител зависи от това, до каква степен осъзнава той дългосрочните и краткосрочните цели на организацията и тяхното изпълнение (Стоянов, В., 2008).

Изследване

Цел, задачи

Главната цел на изследователската работа е установяване на взаимовръзка между дългосрочна мотивация, възприет стрес, ролеви стресори на работното място у служителите на две организации.

Задачи на изследването:

Да се направи тестване на изследваните лица по 4 методики. Анализи и изводи от получените резултати в писмен, табличен и графичен вид.

Обект на изследването

Обект на изследването са две организации с различна дейност, мениджмънт, стандарт и политика на работа. Е.ОН България и СМС Инвест ООД.

Хипотези

1. В организация 1 – Е.ОН България, има наличие на висока мотивация за работа и постижения.
2. В организация 1 – Е.ОН България, няма наличие на високи нива на стрес на работното място.
3. В организация 2 – СМС Инвест ООД, няма наличие на мотивация за работа и постижения.
4. В организация 2 – СМС Инвест ООД, има наличие на високи нива на стрес на работното място.
5. Няма съответствие между двете организации по отношение на наличие на мотивация за работа и постижения.
6. Няма съответствие между двете организации по отношение на наличие на стрес на работното място.
7. Има зависимост между нивото на мотивация и постигнатите резултати в работата.

Процедури на изследването

Анкетирание на персонала

В работата и задълженията на управата на една организация следва да се обмисли един немаловажен фактор – позицията на управляваните по различни въпроси, обвързани с индивидуалната и колективната работа. Подходящи методи за изследване са анкетирането и тестването, тъй като те се явяват едни от най-близките до масата и масовото възприятие.

При липса на такъв вид изследователска комуникация едната позиция (мениджърската) може да се основава на твърдението, че липсата на мотивация за постижения не е налице. Поради факта, че се основава на възгледите само на едната страна, това твърдение изразява погледа, пречупен от един определен ъгъл, и не би могло да бъде напълно

достовърно, реално, истинно. В това отношение гаранциите за еднаквост на определено мнение (в лицето на двете страни) са немислими. Различията в гледните точки (особено между управата и управляваните) много често се оказват и конфликтни и налице излиза демотивация за работа и постижения, допълнителен стрес на работното място. Тъй като този проблем, влияещ на работата и на двете страни в организацията, е преодолим, е много важна „обратната връзка“, най-вече за работата на управлението и управляваната група. Ако се направи проучване и сравнение между българската и чуждестранната управленска политика в дадена организация, се вижда, че методите за изследване в организационната група при нас в много голям процент липсват. Поради тази причина условията на труд и мотивацията за работа са на по-високо ниво в по-развитите държави.

Причините за пренебрегване на гледната точка на персонала по актуални за организацията и работата в нея въпроси се изразяват в различни насоки на управленски твърдения и решения. Анкетирането е обвързано не само и единствено с търсене на другата гледна точка като информационна насоченост, но и с отговорността за промяна на проблемните части от работната среда.

Нагласата за анкетирание с последващо подобрене може да се определи като едно добро начало за по-продуктивна работа, позитивни промени и резултати от нея, касаещи и двете страни. Съзнанието за ползите и резултатите от системното анкетирание на трудовата група е значително основание за включване на системното изследване сред главните приоритети на управата.

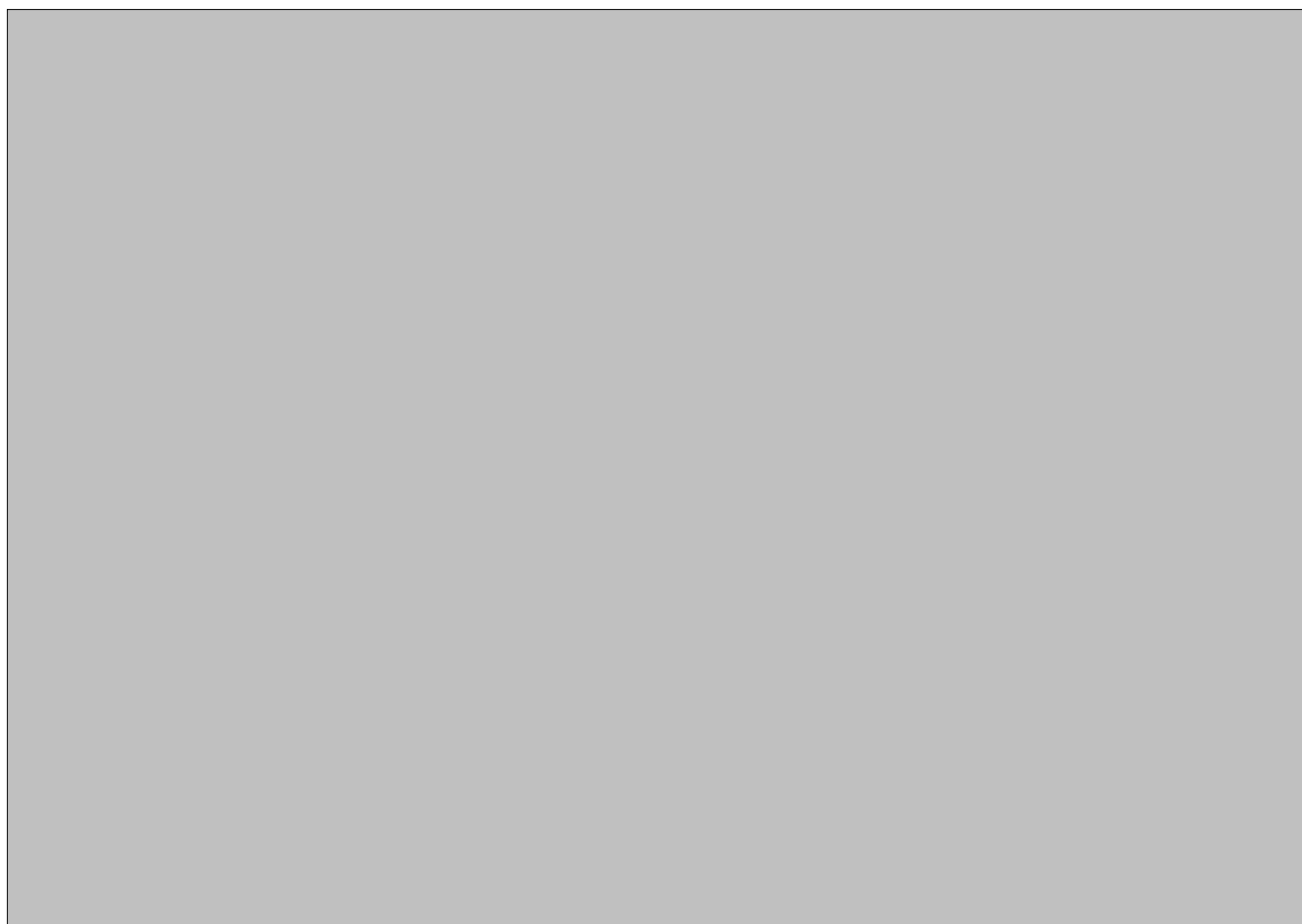
Извадка

Таблица 1

Организация 1

--

Организация 2



Резултати от изследване на нивото на мотивация за работа и постижения в Е.ОН България

Е.ОН България е организация с високи характеристики (обвързани с условия за работа, работна среда) за стандарта в България. Фирмата е българо-германска (59 % германско участие, 8 % на Европейската банка за възстановяване и развитие, 33 % на Р България).

Е.ОН се състои от четири дружества:

- Е.ОН България ЕАД
- Е.ОН България Мрежи АД
- Е.ОН България Продажби АД
- Е.ОН България Трейдинг ЕООД.

Дейността на Е.ОН България ЕАД е с насоченост електроразпределение и електроснабдяване на целия Североизточен регион на Р България. Във фирмата работят само български граждани. Тя е монополист за региона, който обслужва, голяма е по размери, структура, служители и възможности.

Мениджмънтът е по немски стандарт. Той се следи основно от трима германци – членове на

Управителния съвет. Насочен е главно към благоприятни условия за труд – здравни, социални, финансово изгодни облиги за служителите в зависимост от стандарта за живот и работа в Р България. Понастоящем структурата и работният процес са организирани в отделни единици, имащи функционално разпределение.

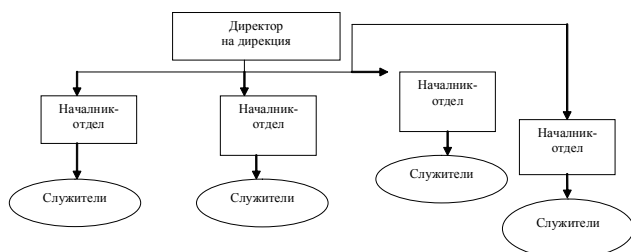


Фиг. 1

Четирите дружества, включените в тях дирекции и съвкупността от отдели, тяхната работа и функ-

ционалност се управляват заедно и поотделно на базата на една управленска стратегия и се помещават в общи сгради.

Управата на отделните единици е структурирана, както следва:



Фиг. 2

Изследваните лица са общо 20 на брой, различни по възраст, пол, семейно положение, стаж, от различни дирекции и отдели. Всички са с висше образование, реализирани в областта на своята професионална квалификация, привидно удовлетворени, интелигентни.

Във връзка с резултатите от използваните методи, личен контакт и наблюдения върху изследваните лица могат да се определят високи резултати, обвързани със силна мотивация за работа и постижения, и ниско, средно ниво, обвързано с наличие на стрес в организационната среда.

Не се наблюдава сериозно наличие на междуличностни конфликти на работното място между членовете на колектива. Взаимоотношенията в отделната дирекция/отдел в голяма степен са привидно колегиални и благоприятно насочени към съвместната дейност, професионалните ангажменти. Има наличие на по-близки взаимоотношения между отделни членове на групата.

От проведените от мен разговори и наблюдения по време на изследването могат да се обобщят няколко основни причини за наличието на висока мотивация за работа и постижения у служителите на организацията.

- Благоприятна работна среда и условия на труд.
- Стабилна организация със стабилно работно място, задоволяващо потребността от сигурност.
- Поле за изява на личностни качества, развитие и реализация.
- Авторитетна организация с авторитетни длъжности – задоволяване на потребността от одобрение сред обществото.
- Благоприятни условия за професионално, социално, личностно израстване.
- (При някои служители) разнообразие, привличащо и задържащо вниманието към работния процес.
- Делови, колегиални взаимоотношения в колектива и между нивата в йерархията.

– Към момента една от най-благоприятните трудови организации при настоящия стандарт на живот (в сравнение с други организации).

Причини за наличие на стрес на работното място

- Неизвестност и специфичност в конкретната работа (новия обект).
- За всеки нов обект са необходими специфични детайли, структурирани по различен и специфичен начин.
- За някои служители динамичността и разнообразието се явяват като стресор.
- Чести промени в управата и структурата на организацията.
- Чести промени в местонахождението на работното място (разместване на офисите на дирекциите и отделите им).
- Работа в многочислен колектив.
- За някои служители стресор са ясно изразените социални роли и стриктното придържане към тях (служителите с по-силно изразена емоционалност често се налага да потискат емоциите си на работното място).

Организация 2 – СМС Инвест ООД

Фирмата не е голяма по отношение на числеността на служителите, но дейността ѝ е изключително обширна. Занимава се с декорация и продажба на стъклен амбалаж за спиртни напитки на българския и чуждестранния пазар.

Служителите са общо 17, на възраст от 20 до 55 години. Разделят се на две нива според работата, компетенциите, възможностите и образованието си.

В офиса на фирмата работят служители с висше образование. Работата им е тясно обвързана с професионалната им квалификация и компетенции. Установяват се потребности от развитие и постижения, социални контакти и личностна удовлетвореност.

В цеха работят служители със завършено средно образование, наблюдават се потребности единствено от базово равнище.

Условията във фирмата се различават коренно между двете нива. В производството няма наличие на благоприятни условия за труд. Има ясно изразени важни фактори за пораждаване на високо ниво на стрес по отношение на множество незадоволени базисни потребности. Стресовите фактори се изразяват в:

- степен на опасност при изпълнение на работата, шум и т.н.;
- роля на неяснота във връзка с поставените задачи или същността на работата;
- неяснота по отношение на работното време – работа на смени, извън работно време, нощни смени.

Въпреки значително по-благоприятните условия на труд в офиса на фирмата там също се установява наличие на високи нива на стрес на работното място и ниска мотивация за постижения у служителите.

При изследването на двете организации с различна степен на мотивация се установи още един напълно очакван от мен извод, че лицата с по-висока мотивация получават повече удовлетворение от работата. Следователно те са по-работоспособни, по-продуктивни и допринасят повече за дейността на фирмата и за собствената си удовлетвореност и психично здраве.

Стресът може да се разглежда като баланс между изискванията от заобикалящата ни среда (стресори) и индивидуалните способности за справяне с тези изисквания.

При наличие на тежък стресор и неадекватни способности за справяне нивото на стрес ще остане високо. Обратно, когато възможността за овладяване е по-силна от стресора, то нивото на стрес ще бъде ниско.

Мотивацията поражда формиране на дългосрочни цели, чието изпълнение изисква усилия, развитие, работоспособност.

При постигане на поставените цели се поражда чувство на удовлетвореност, самоувереност, задоволство.

При липса на мотивация в работната среда се

поражда отчуждение от работата. То води до отрицателни последици.

Немотивираната личност усеща неудовлетвореност, несигурност, хронично преживява стрес.

От таблица 3 се виждат резултатите от изчисленията за наличие на зависимост между **Мотивация – Възприет стрес – Ролеви стресори** между служителите на двете организации. От стойностите (4,599, -2,991, ,306, 1,917, ,336, -3,691, -3,027, -2,220) за *t*-променливата и стойностите (0,000, 0,006, 0,762, 0,064, 0,739, 0,001, 0,005, 0,064) за *p*-променливата може да се направи извод, че има значителна разлика в нивото на мотивация, възприет стрес и ролеви стресори между служителите на едната и другата организация. Това се дължи главно на огромната разлика в начина на работа, условията на труд и мениджмънта на двете организации. Тъй като организация 1 – Е.ОН България ЕАД, има чуждестранно участие, тя се ръководи по германски стандарти за работа, които залагат главно на продуктивността на служителите впоследствие, реализира напълно очаквани високи резултати и постижения. Мениджмънтът е ориентиран към задоволяване на базисни потребности, мотивация и стимули с цел по-висока ефективност при изпълнението на задачите и като следствие от това – към по-високи крайни резултати за самата организация. В организация 2 – СМС Инвест ООД,

Таблица 3

T-тест за разлика в средните стойности по параметрите мотивация – възприет стрес – ролеви стресори при служителите в двете организации

този начин на работа е напълно различен, не се обръща внимание на управлението на човешките ресурси, следователно мениджмънта е ориентиран единствено към продуктивността и крайния резултат на организацията. Потребностите на служителите не се задоволяват, не се мотивират. Начинът, по който управата държи високо ниво на организационна работа, е заплашителен и действа в по-голяма степен като стимул (реакция, предизвикваща високо ниво на стрес), отколкото като мотиватор.

значителната разлика във функциите и условията на труд, продиктувани именно от степента на образование, което притежават служителите. Такива разлики в стойностите не се забелязват в организация 1, тъй като в нея работят хора с еднаква степен на образование. Разлики са налични при сравнението на двете организации по същите причини.

Таблица 4

Т-тест за разлика в средните стойности по параметрите Образование – Мотивация – Възприет стрес – Ролеви стресори в двете организации

От таблица 4 се виждат резултатите от изчисленията за наличие на зависимост между **Мотивация – Възприет стрес – Ролеви стресори под влияние на нивото на образование и квалификация** между служителите на двете организации. От стойностите (-3,966, 2,091, -0,623, -1,314, -0,551, 5,256, 3,025, 2,788) за *t*-променливата и стойностите (0,001, 0,053, 0,543, 0,204, 0,587, 0,000, 0,006, 0,010) за *p*-променливата може да се направи извод, че има значителна разлика в нивото на мотивация, възприет стрес и ролеви стресори при служителите на организация 2 – СМС Инвест ООД. Тъй като в организацията работят хора с различна степен на образование и квалификация, това оказва допълнително влияние върху нивото на мотивация, възприет стрес и ролеви стресори на работното място. Главната причина за разликата в стойностите е

Използвана литература

1. **Илиева, С.** (2009) Ценности и трудова мотивация. София, Унив. изд. „Св. Климент Охридски”
2. **Стоянов, В.** (2008) Човекът в организацията. Псидо.
3. **Илиева, С.** (1998) Привързаност към организацията. София, Албатрос.
4. **Илиева, С.** (2006) Организационно развитие. София, Унив. изд. „Св. Климент Охридски”.
5. **Андреева, Л.** (2001) Социална психология. София, Дилок.
6. **Мендрас, А.** (2002) Елементи на социологията. Кама.
7. **Градев, Д.** (1984) Социалните роли на личността. София, Партиздат.
8. **Карабелъова, С.** (2000) Управление на човешките ресурси. София, Лик.

9. **Радославова, Векичков.** (2005) Методи за психодиагностика. ПАНДОРА ПРИМ, София.
10. **Илиев, Й.** (2005) Управлението чрез мотивация. Велико Търново, Абагар.
11. **Кънчев, М.** (2002) Управление на човешките ресурси. София, Албатрос.
12. **Калмыкова, Е. С., Миско, Е. А., Н. В. Табрина.** (2001) Особенности психотерапии посттравматического стресса.
13. **Василюк, Ф. Е.** (2003) Методологический анализ в психологии. Москва, ГППУ; Смысл.
14. **Леонова, А. Б.** (2004) Комплексная стратегия анализа профессионального стресса.
15. **Селие, Х.** (1982) Стрес без дистрес. С., с. 221.
16. **Русинова-Христова А., Темков, И., Х. Попов.** (1987) Стрес и криза на личността. С.
17. **Aubert, N.** (1994) Stress, motivation et management.
18. **Джуэлл, Л.** (2001) Индустриално-организационна психология. Учебник для вузов – СПб.: Питер.
19. **Карташова, Л. В., Никонова, Т. В., Соломанидина, Т. О.** (1999) Поведение в организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М.
20. **Лютенс, Ф.** (1999) Организационное поведение. Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М.
21. **Сельем, Г.** (1979) Стресс без дистресса. М., Прогресс, с. 27.
22. Сотрудников “Би-би-си” учат складывать из бумаги самолетик и кипятить чайник // Вечерние вести [WWW document]. URL <http://www.vv.com.ua/main.php?artID=212&topic=51>
23. **Хмелевский, Ю. В.** Стресс и депрессия – две стороны одного процесса [WWWdocument]. URL <http://health.mpei.ac.ru/stres.htm>
24. **Lazarus, R. S. & Folkman, S.** (1984) Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer.
25. **Maier, N. R. E. & Verser, G. C.** (1982) Psychology in industrial organizations. Boston: Houghton-Mifflin.
26. **Mobley, W. H.** (1982) Employee Turnover: Causes, Consequences and Control. Reading, MA: Addison-Wesley.
27. **Ross, R. R. & Altmaier, E. M.** (1994) Intervention in Occupational Stress. London: Thousand Oaks, New Delphi.
28. **Wells, J. A.** (1984) The role of social support groups in stress coping in organizational settings // Handbook of Organizational Stress Coping strategies. Cambridge, MA: Ballinger.

Адрес за контакти
Ирина Цветанова
ВСУ „Черноризец Храбър”