



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МБА-менаџмент
Штип

Билјана Герасимова

**„СТРЕСОТ И НЕГОВОТО ВЛИЈАНИЕ
ВРЗ ЕФЕКТИВНОСТА ВО РАБОТЕЊЕТО”**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, декември 2014



UNIVERSITY „GOCE DELCEV” - STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA - Management

Stip

Biljana Gerasimova

**„STRESS AND ITS INFLUENCE
ON THE EFFECTIVENESS OF WORKING“**

- Master thesis -

Stip, December 2014

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: проф. д-р Трајко Мицески,
редовен професор на Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: проф. д-р Ристо Фотов,
редовен професор на Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

Член: доц. д-р Олиевра Горгиева Трајковска,
доцент на Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Краток извадок

Уште пред повеќе од една деценија Светската здравствена организација ја прогласи за светска епидемија појавата на стрес на работно место и оттогаш стресот на работа уште повеќе се зголеми поради продлабочената глобална криза. Од овде е и потребата да се изврши ова истражување за стресот и неговото влијание врз ефективноста во работењето.

Во првата глава на трудот е разработена природата на поимот стрес и неговото дефинирање. Во втората глава поопширно е разработен стресот на работа, факторите за негово појавување, последиците што може да произлезат од стресот на работа и начинот како да се управува и контролира. Во третата глава се образложени реперкусиите, ефектите што произлегуваат од професионалниот стрес, кои се јавуваат како: физички, психолошки и организациски реперкусии.

Емпириското истражување во четвртото поглавје е спроведено во повеќе приватни организации (конфекции и печатници) во регионот на Општина Штип. Истражувањето е спроведено со анкетни листови спроведени на 32 менаџери и 130 вработени. Добиените резултати укажуваат на воочлива разлика во однос на ставовите и мислењата по оваа појава помеѓу менаџерите и вработените. Менаџментот тежнее кон прикажување на организацијата во најдобро светло, занемарувајќи ја реалната состојба. Но постои голема свесност и кај двете групи испитаници за влијанието на стресот врз ефективноста во работењето, што укажува на добра можност и давање простор за понатамошно работење и усовршување во оваа област и справување.

Во петтиот дел детално се образложени и разработени менаџерските пристапи кон справување со професионален стрес.

Клучни зборови: *стрес, менаџмент, вработени, организација, фактори, последици, управување, контролирање.*

Abstract

More than a decade ago, the appearance of workplace stress was declared worldwide epidemic, by the World Health Organization, and since then the stress at work further increased because of the deepening global crisis. Here begins the need to perform this research on stress and its impact on operational effectiveness.

In the first chapter of this paper we talk about the nature of the term stress and its definition. In the second chapter we widely speak about stress at work, factors for its occurrence, consequences that may result from the stress of work and how to manage and control it. In the third chapter we explained repercussions, effects arising from professional stress, which appear as physical, psychological and organizational consequences.

The empirical research in the fourth chapter is conducted in several private organizations (apparel and printing) in the municipality of Stip. The research was conducted with questionnaires conducted on 32 managers and 130 employees. The results show noticeable difference in terms of views and opinions on this phenomenon among managers and employees. Management tends to show the organization in the best light, neglecting the real situation. But there is great awareness in both groups of participants on the impact of stress on the effectiveness of the work, which indicates a good opportunity and provides space for further work and development in this field and handling.

In the fifth part we detailly explained and developed management approaches in dealing with professional stress.

Key words: *stress, management, employees, organization, factors, consequences, management, control.*

Содржина

Вовед	8
1. Природата на стресот	10
1.1. Дефинирање на стресот	13
1.2. Надворешни извори на стрес	19
2. Стресот на работа	23
2.1. Фактори за појава на стрес на работа	27
2.1.1. Индивидуални карактеристики за подложеност на професионален стрес	34
2.1.2. Карактеристики на работа	38
2.2. Последици од стрес	43
2.2.1. Физиолошки последици	45
2.2.2. Психолошки последици	47
2.2.3. Последици во однесувањето	49
2.3. Управување со стрес	50
2.3.1. Иницијатива на индивидуално ниво	52
2.3.2. Иницијатива на организациско ниво	55
3. Реперкусии и справување со професионален стрес	58
3.1. Физички реперкусии од професионален стрес	59
3.2. Психолошки и социолошки реперкусии	61
3.3. Организациски реперкусии	66
4. Емпириско истражување	74
4.1. Методологија на истражувањето	74
4.1.1. <i>Оправданост на истражувањето</i>	74
4.1.2. <i>Предмет на истражувањето</i>	76
4.1.3. <i>Цел на истражувањето</i>	77
4.2. Хипотетичка рамка	78
4.3. Методи на истражување	78
4.4. Резултати и коментари од спроведеното истражување	80
4.4.1. <i>x²-тест</i>	80
4.5. Краток заклучен преглед кон емпириското истражување	104
5. Преферирање на менаџерски пристапи кон справување со професионален стрес	107
5.1. Одговорности на менаџментот поврзани со стресот на работа	107
5.1.1. <i>Препознавање на доказите за стрес</i>	107
5.1.2. <i>Превенција за појава на стрес</i>	107
5.1.3. <i>Менаџмент на стрес</i>	108
5.1.4. <i>Рехабилитација</i>	108
5.2. Заложби на топ менаџментот кон стресните состојби	109
5.2.1. <i>Организациски карактеристики</i>	110
5.2.2. <i>Карактеристики на работа</i>	111
5.2.3. <i>Можност за човечки грешки</i>	112
5.3. Потребата од влијание на човечките фактори за развивање на стратегија за менаџирање со стресот	112

5.3.1. Стратегии за менаџирање на стресот	113
5.4. Менаџерски стандарди (потреби, контрола, поддршка односи, улога, промена)	115
5.5. Тимска работа	122
5.6. Поврзаноста на донесувањето на одлуки и стресот	122
5.7. Ангажмани поврзани со набљудување на здравјето и организациски интервенции	125
5.7.1. Примарна интервенција	125
5.7.2. Секундарна интервенција	127
5.7.3. Терцијална интервенција	127
5.8. Акциони планови за менаџирање на стресот	128
5.9. Придобивки за организацијата од менаџирање на стресот	130
5.9.1. Корпоративна стратегија за справување со стресот на работа	130
5.9.2. Корпоративна фитнес програма	135
5.9.3. ЕУ принципи за превенција на стрес	136
Заклучок	138
Литература	146

Вовед

Во текот на изминатите неколку децении во сите сектори на работа се развива мислењето дека стресот на работно место има непожелни последици врз здравјето и сигурноста на вработените, како и врз здравјето на организациите. Ова верување многу брзо се прошири во јавноста и медиумите, па набрзо започна да расте заинтересираноста за стресот и пронаоѓање начини за решавање на овој чест проблем.

Не случајно се спомнува дека сè има своја цена, така и модерното доба, кое иако носи многу благодети во однос на развојот на напредната цивилизација има и своја „темна страна на медалот“. Човекот се труди да го следи современиот тренд на развојот, но како што темпото се зголемува, сè повеќе е изложен на различни психолошки удари.

Профитот, брзата реализација на обврските, брзите реакции и кратки работни процеси се ознака за капиталистичкото општество, кое остава малку место за емоции. Денес целокупното темпо на животот е забрзано. Латинската изрека *festina lente* (брзај полека) не се применува како основна мисла на бизнисот ширум светот. Напротив, на секоја промена во работата, многу брзо т.е. експресно се реагира. Брзиот ритам се цени, а бавноста се доживува како неспретност. Сето тоа носи и стресови во работата.

Во САД и прозападно ориентираните култури голема важност се придава на точноста и придржувањето кон однапред утврдениот распоред.

Денес човекот е сè помалку физички активен, благодарение на развојот на науката и технологијата кои овозможуваат неговото движење да се сведе на минимум. Човекот заробен во урбаниот и забрзан начин на живеење, оптоварен со стресови и голема психофизичка напрегнатост на работа, по завршувањето на работното време се чувствува уморно – скршено, потиштено, депресивно, безволно и апатично. Се поставува прашањето: каде води ова и за што служат стекнатите материјални добра, кога е толку исцрпен што не може да ужива во нив?

Терминот „стрес“ стана неизоставен дел од комуникацијата. Најчесто во работното опкружување можеме да слушнеме постојани разговори за стресот на работа или губење на работа, преголеми обврски и оптоварувања, недостаток на време, семејни проблеми и останати бројни споредни, за нас, стресни ситуации. Не е чудно што е така, кога секаде околу нас се таканаречени стресори, односно дразби кои негативно влијаат на организмот и психичката состојба. Кога повеќе не ни успева да управуваме со стресот и да го ублажуваме неговото дејство, телесните одбранбени механизми слабеат и стануваме подложни на болести. Се проценува дека над 75% од болестите се предизвикани од стрес.

Некои истражувања покажуваат дека од десет луѓе, дури седум сметаат дека нивниот живот е под стрес, а начинот на живеење со текот на времето е сè повеќе забрзан. Сè поголем број на луѓе се жалат на лошо спиење, вознемирени се будат, доаѓаат уморни на работа, се вознемируваат на работа. За разлика од нашите предци, чиј стрес бил пред сè од физичка природа, стресот на 21 век е, главно, ментален и емоционален.

Уште на крајот од 20 век работниот стрес е прогласен за „болест на 21 век“ од страна на УНЕСКО. Се предвидува дека напнатоста и притисокот како стрес на работно место ќе бидат главни причини за дезорганизација на работни тимови.

1. Природата на стресот

Стресот претставува вид на нормална генерализирана психофизичка активациска реакција на закана која доаѓа од околината и од побарувањата кои околината и другите луѓе ги поставуваат пред личноста. Таквата закана предизвикува активност која, всушност, се изразува како биолошки програмиран одговор на организмот во подготвителна состојба за напад или бегане. Таквите, биолошки програмирани облици на стрес не претставуваат проблем за организмот. Но, како проблем за организмот, а со тоа и ризик за здравјето на личноста претставуваат состојбите на многу интензивниот, многу зачестениот, долготрајниот стрес или стресот со кој поединецот не може успешно да управува. Овој негативен стрес може да се сретне и под називот *дистрес*. Таа состојба е непосакувана за организмот и е потребно истата да се избегне.

За вработениот човек стресот е секојдневна појава, бидејќи во овие турболетни времиња постојано сме опкружени со предизвикувачи на стрес (појави кои негативно влијаат на нас). Пред нас постојано се поставуваат прекумерни барања, психички или физички, на кои нашето тело реагира. Затоа, може да се рече дека стресот не може да се избегне, бидејќи никој не може да живее во „стаклено своно“, да функционира само под влијание на своите желби без да соработува со другите луѓе. Вработениот човек и сите кои се изложени на влијание на стресот мора да го запознаат својот личен начин на реагирање на стресот и својот репертоар на однесување во стресни ситуации. Речиси кај секој човек поретко или почесто во текот на некој временски период се јавува психичко оптоварување.

Под психичко оптоварување се подразбираат сите влијанија кои од работната околина влијаат на вработениот човек. Организацијата на работата, работната околина, но и социјалните односи може значајно да влијаат на психичкото оптоварување на вработените. Индивидуално и непосредно влијание на овие оптоварувања претставува одреден психички притисок односно напнатост или вознемиреност за личноста која е изложена на нив. Тоа се одразува на вниманието, присутноста, мислениот процес, помнењето,

чувствителноста и осетливоста.

Постојат психички чинители кои причинуваат добро расположение и причинители за лошо расположение кај вработениот, кои менаџерот треба добро да ги познава и да знае кога точно и на кои вработени да ги применува.

Психички чинители кои при извршената задача причинуваат добро расположение кај вработениот се: пофалба, признание, флексибилност на работно време, премија, можност за учество во процесот на одлучување, пријатна околина и добра работна атмосфера.

Причинители кои го вознемируваат вработениот се: постојана напнатост, временски рокови, изолација, конфликти, мобинг и непријатна работна атмосфера.

Стресот може да влијае на секого без разлика на која позиција е вработен. Тоа може да се случи на кое било работно место и во секоја организација, без разлика на нејзината големина. Стресот, пред сè, влијае на здравјето и безбедноста на поединецот, но и на организацијата чии вработени работат под стрес.

Додека извесна доза на стрес е пожелна, затоа што ги стимулира луѓето да работат повеќе, претеран стрес има за последица вариетет на психолошки последици, а можни се и други здравствени проблеми, како и други проблеми на работа, на пример зголемување на фреквенцијата на несреќни случаи на работа, зголемено отсуствување и напуштање на работа.

Психологот Бир¹ го дефинира стресот како процес при којшто карактеристиките на работата или на работното место чинат работниците да доживуваат неудобност или болест.

Во оваа дефиниција, како и во многу други, се истакнува важноста на интеракцијата лице – околина.

Психолошкиот притисок може да произлезе од „недоволна усогласеност помеѓу индивидуата и околината на димензии важни за благосостојба на лицето. Недоволна усогласеност се случува кога барањата на околината се премали (монотона работа, репетитивна работа) или преголеми (задача којашто е премногу сложена за лицето).

¹Томе Николоски, 2000, Психологија на трудот, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје, Филозофски факултет (Beerh, 1990)

За секое лице постојат оптимални нивоа на средински барања за способностите на тоа лице. Кога овие оптимални нивоа ќе се постигнат, психолошкиот притисок ќе биде минимален, кога има премалку или премногу барања, психолошкиот притисок се зголемува.

Постојат два додатни поими поврзани со стресор и притисок². Стресори се карактеристики или услови на работната околина коишто предизвикуваат стрес, стимулуси кои се перципираат како го загрозуваат лицето и предизвикуваат негативни чувства. Притисокот, напнатоста е одговор на лицето на стимулус или настан, неудобност или болест којашто е исход на стресот. Истражувањата се концентрирале на двата краја од стресниот циклус, обидувајќи се да помогнат да се разбере како изворот на стрес така и неговите ефекти (притисокот).

Моделот на процесот на стрес на работа може да се опише: надворешни стресори го напаѓаат лицето коешто, потоа, доживува стрес на карактеристичен начин и бихејвиорални промени. Значи стресорите предизвикуваат психолошки притисок. Но овој процес не е автоматски. Битен аспект на целиот процес е како лицето го оценува стресорот.

Надворешни стресори се: физички фактори (осветление, врева, температура), фактори поврзани со работата (конфликт на улогите, преоптовареност со работа, одговорност, временски притисок), фактори поврзани со работната група (норма, отсуство на кохезивност, отсуство на поддршка од групата), организациски фактори (бирокуратски однос, отсуство на поддршка од шефот, структура на групата), фактори поврзани со кариерата (млад работник, работник во средни години).

На влијанието на овие фактори се надоврзува влијанието на фактори поврзани со животот надвор од организацијата (семејството, месна заедница, финансиски проблеми). Сите овие фактори го напаѓаат лицето. Како тоа на нив ќе реагира зависи од неговите карактеристики (личноста, потребите, вредностите, целите, возраста, здравјето, образованието).

Менаџмент на стресот се занимава со намалување на стресот, особено со хроничниот стрес и цели кон подобрување на секојдневното

²Strain - психолошки притисок, напнатост, напрегнатост, тензија

функционирање. Стресот провоцира бројни симптоми кои варираат во зависност од личноста, ситуацијата и потребите. Тоа може да вклучи опаѓање на физичкото здравје, како и појава на депресивна симптоматологија. Процесот на управување со стресот претстваува клуч за среќен и успешен живот во модерниот свет. Иако животот нуди бројни барања кои можат да бидат тешки за решавање, сепак управувањето со стресот е најдобар начин за управување со анксиозноста и одржување на општата благосостојба.

Во современата организациска психологија еден од најзастапените проблеми на интересирање е појавата на стресот во организацијата и во работна средина. Тој секојдневен феномен со кој луѓето се среќаваат поединечно често се врзува со проблематиката - конфликт на работно место. Значењето на проучувањето на стресот посебно се актуализира во ситуации на социјална, економска и секоја друга криза карактеристична за современото опкружување.

Стресот е појава која се среќава на секое место, секаде каде што луѓето работат и живеат. Сепак, одредени професии се повеќе изложени на стрес, а како такви се апострофираат: пилоти, спасувачи, новинари, актери, рудари, градежни работници, доктори, медицински лица особено ангажираните во брза помош, чувари на затвор и други. Меѓу професии изложени на стрес многу високо се рангирани менаџерите и раководители на сектори. Стресот и напрегањето во овие професии произлегува од сите аспекти кои ги опфаќа оваа работа, а особено од работните операции: одлучување, одговорност за вршење на работата, решавање на проблематични ситуации, временски притисок, настојување за напредок во работата, подигање на личниот углед, меѓучовечките односи, политичко опкружување и сл.

1.1. Дефинирање на стресот

Стресот е најчесто употребуван термин во 21 век. Доколку животот на Земјата денес би можеле да го видиме од некоја далечна перспектива, би изгледал како константна бучавост и врева, хаотичност и брзање, метеж на луѓе. Многу познати институции низ светот се занимаваат со истражување на

стресот и психофизичките појави од неговото влијание врз личноста, особено од влијанието на екстремниот стрес или уште познат како посттравматско стресно нарушување.

Ако се прашаат десетина луѓе за да го дефинираат стресот и да објаснат што кај нив провоцира стресот и како стресот делува кај нив ќе добиеме десет различни одговори на секое поединечно прашање. Причина за тоа е непостоењето на дефиниција која би била сеопфатна и прифатлива за сите, бидејќи она што претставува стрес за еден, за друг е задоволство или пак има многу помало влијание и воедно на стрес сите различно реагираме.

Дури и за стручњаците, стресот е проблематичен да се дефинира, бидејќи станува збор за прилично субјективен феномен кој тешко може да се дефинира, а уште потешко да се измери.

Поимот е спомнат уште во далечната 1936 година од Hans Selye³, кој го дефинирал како „неспецифичен одговор на телото на секој захтев за промена“. Selye извршил бројни истражувања на лабораториски животни кои ги изложувал на различни психички и физички дразби (променлива светлина, висока бучавост, екстремно високи и ниски температури) и воочил исти патолошки промени кај животните: чир на желудникот, намалување на лимфното ткиво и зголемување на надбубрежната жлезда. Подоцна се покажа дека долготрајниот стрес кај животните може да провоцира различни болести, кои може да се сретнат и кај луѓето: инфаркт на миокардот, мозочен удар, болести на бубрегот, ревматиден артритис. Hans Selye тврдел дека различни причини може да предизвикаат иста болест кај човекот, исто како и кај животните. Неговата теорија привлечла значајно внимание и стресот наскоро стана популарен и многу често употребуван термин.

Моделот на Selyeја ја покажува индивидуата која е опкружена со различни стресови⁴. Неговиот одговор на овие стресови е под влијание на фактори како што се силата на уставот, психолошката сила, степенот на контрола врз ситуацијата и како тој, всушност, гледа на потенцијално стресен настан. Ефектот на овие стресови е да се бара некаква форма на општа адаптација од страна на индивидуа. Тука ситуацијата може да оди на еден од

³Selye, H. (1976) *The Stress of Life*. McGraw-Hill: New York.

⁴Selye, H. (1976) *The Stress of Life*. McGraw-Hill: New York

два начина. Ако поединецот се приспособува неуспешно може да доведе до општа слабост и стрес поврзани со болест. Ова за возврат води кон зголемена ранливост кон понатамошниот стрес во неговиот живот. Успешна адаптација, од друга страна пак, доведува до раст, среќа, безбедност и сила со поголем отпор кон понатамошниот стрес. Не постојат двајца луѓе кои одговараат на ист стрес на ист начин. Сепак, во повеќето случаи излеженост на стрес ќе произведува некаков вид на личен одговор на стресот. Овој одговор на стресот може да биде дигестивно нарушување, раздразливост или зголемени отчукувања на срцето. Несоницата е класична манифестација на стрес. Слично на тоа различни луѓе се погодени од различни стресови, како што се досадата на работа, воведување на нова технологија или нивниот недостаток на развој на кариерата. За некои луѓе стресовите можат да бидат создадени од играње на животните улоги, обидувајќи се да ги задоволат барањата на работа и истовремено барањата на една млада фамилија - класичниот „дома-работа интерфејс“. Она што излегува од моделот на Selye е фактот дека луѓето треба прво во себе да ги признаат тие ситуации, околности и настани кои создаваат специфичен одговор на стресот, како што се дигестивните нарушувања и зголемувања на брзината на дишењето и како второ да развијат свои лични стратегии за справување со тој стрес. Во основа на овој механизам или одговор на стресот е наменета за одговарање на физичка опасност. Сепак, во работната ситуација тоа е повеќе веројатно да се појави во форма на психолошка опасност, како што се силециството или малтертирање од страна на колеги или вербална и физичка злоупотреба. Одговорот на стресот исто така може да се активира во пресрет на несакани ситуации, како што се губење на работа, неможноста да се плати долгот, да биде запрен од полицијата за пречекорување лимит на брзина или во каква било непредвидена и непријатна ситуација. Како што е наведено претходно нема двајца луѓе да одговарат на истиот стрес на ист начин или пак да одговорат со ист степен на стрес.

Сепак, постојат голем број фактори кои се утврдени и од кои зависи до кој степен стресот ќе биде истакнат:

- *Контрола*: до кој степен личноста може да ја контролира непријатната ситуација, да ги балансира работите. Општо земено, вработените немаат контрола врз нивните работодавци.
- *Предвидливоста*: Личноста ќе биде повеќе изложена на стрес доколку има мала способност да ја предвиди ситуацијата, да го предвиди однесувањето или појавата на стрес.
- *Очекување*: Поединецот може да страда од продолжен стрес кога ги гледа неповолните околности кои траат и не покажуваат знаци за подобрување на состојбата, а поединецот останува во таквата ситуација.
- *Поддршка*: Едно лице ќе почувствува истакнат стрес, доколку во тој момент му недостасува поддршка, вклучувајќи семејство, пријатели, колеги на работа, менаџери, претставници на синдикати, луѓе на власт и сл.

Иако секој би помислил дека стресот би можел многу лесно да се дефинира, сепак низ литературата во последните неколку децении можеме да пронајдеме голем број различни дефиниции за стресот. Проблемот во дефинирањето на стресот лежи во тоа што стресот го сочинуваат збир на различни искуства, животни патишта, реакции и исходи, кои се појавиле како резултат на широк распон на различни случки и околности.

Денес најчесто употребувана дефиниција за стресот е состојба или чувство во која се наоѓа одредена личност, која смета дека побарувањата и очекувањата во нејзиниот живот ги надминуваат нејзините лични и општествени средства кои таа личност ги има на располагање.⁵

Личноста не чувствува стрес кога има доволно време, искуства и средства за да се носи со одредени ситуации. Спротивно на тоа, чувствуваат

⁵Jelena Nemic (2006) Smanjenje fizickog i psiholoskog stresa Zagreb, Veljaca

голема вознемиреност и стрес кога сметаат дека не можат да ги исполнат барањата кои се поставени пред нив.

Многу често терминот стрес се употребува за објаснување на неподнослива ситуација, лошо менаџирање, непријатни моменти и сл.

Стресот може да биде предизвикан од различни работи за различни луѓе. Стрес може да биде влегувањето во брак, прогласување технолошки вишок, стареење, добивање работа, премногу работа, премалку работа, самица или пак изложеност на бучава.

Сите луѓе се различни, уживаат во различни работи и не поднесуваат различни ситуации. Тоа што за неког е најголем стрес, за друг истото може да биде најголемо задоволство.

Во литературата се сретнуваат повеќе кратки дефиниции за стресот, како што се следниве:

- заеднички одговор за напад⁶;
- секое влијание што ја нарушува природната рамнотежа на телото;
- некои оданочувања на ресурсите на телото со цел да се одговори на некои еколошки околности;
- заеднички одговор на промените на животната средина;
- психолошки одговор кој го следи неуспехот од справување со проблеми;
- чувство на непрестајна, котниуирана анксиозност која, во траење на еден период, доведува до болест;
- неспецифичен одговор на телото на одредени барања.⁷

Стрес се јавува секогаш кога барањето кон поединецот не соодветствува на неговите можности или пак не ги задоволува неговите потреби и мотивација.

Стрес се јавува кога обемот на работа е многу голем за бројот на вработените и за времето на располагање. Но, исто така, стресот се јавува и кога вработените имаат здодевна и повторувачка задача и поединецот не го користи потенцијалот, вештините и искуството.

⁶Selye, H. (1976) *The Stress of Life*. McGraw-Hill: New York.

⁷ Jeremy Stranks (2004) *Stress at work, Management and prevention*, Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP 30 Corporate Drive, Burlington, MA 01803

Според The Health and Safety Executive (HSE)⁸, стресот на работа е дефиниран како „притисок и екстремно високи барања пласирани кон личноста, која не е способна да се справи со тоа“.

Во 1999 г. Health and Safety Commission (HSC)⁹ изјавиле дека стресот е реакција во која личноста е под прекумерен притисок и високи побарувања.

Стресот на работа е психолошка состојба на поединецот која може да предизвика дисфункционално однесување во работата и нерамнотежа во побарувањата и резултатите што ги дава вработениот.

Во основа стрес на работно место се јавува кога вработените обидувајќи се да се справат со задачите, одговорностите или други форми на притисок поврзани со нивните работни места наидуваат на тешкотии, се појавува анксиозност, вознемиреност и загриженост за справувањето со поставените проблеми.

Разгледувајќи ги горенаведените дефиниции за стрес на работа, може да се увиди дека од оваа појава произлегуваат бројни манифестации кај личноста подложена на стрес, како на пример: нарушување на природната рамнотежа, оданочување на ресурсите на организмот, неуспех да се справи со секојдневието, постојана анксиозност, неспецифични однесувања за личноста, притисок и екстремни барања и нерамнотежа меѓу способностите на вработениот и работните побарувања.

Во основа, изворот на стрес предизвикува стрес кај индивидуата, кој пак предизвикува одредено однесување или одговор на организмот по апликација на тој стрес. Не постојат двајца кои би одговориле исто (на ист начин и ист степен) на еден извор на стрес.

Она што е важно е дека луѓето кои задоволително се справуваат со стресот во својот живот знаат дека:

- стресот постои;
- добро го познаваат својот личен одговор на стресот (несоница, проблеми со дигестивниот систем, анксиозност и сл.);

⁸Health and Safety Executive (1995) *Stress at Work: A Guide for Employers*. HSE Books: Sudbury.

⁹Health and Safety Commission (1999) *Management of Health and Safety at Work Regulations 1999 and Approved Code of Practice*. HMSO: London.

- ги знаат настаните или околностите кои кај нив предизвикуваат стрес (агресивни клиенти, подготовка за одмор, дисциплинирање на вработените и сл.);
- имаат своја лична стратегија за справување со ваквите состојби, своја лична релаксирачка терапија.

Контролирањето и доброто познавање на овие факти е од суштинско значење за здрав и квалитетен начин на живеење на секоја личност.

1.2. Надворешни извори на стрес

Постојат повеќе извори на стрес на работното место, но најчесто се јавуваат: *конфликт на улоги и нејасни улоги, ротирачки смени на работа и „болни организации“*.

- ***Конфликт на улога***

На работниците што вршат определена работа им се наметнуваат очекувања за нивното однесување. Овие очекувања потекнуваат од различни извори.

Конфликт на улогата произлегува од неадекватна или несоодветна дефиниција на улогата и треба да се разликува од конфликтот помеѓу лицата. Конфликтот помеѓу лицата произлегува од некомпатибилност помеѓу две или повеќе лица, иако нивните улоги можат да бидат јасно дефинирани. Конфликтот на улоги се појавува кога постои конфликт или нарушување меѓу очекуваното однесување. Пример кога менаџерот извршува улога на портпарол и лице кое пренесува информации, менаџерите можат да сметаат дека нивната одговорност да пренесуваат точни информации не е во согласност со нивната одговорност да промовираат позитивен имиџ на организацијата во очите на јавноста¹⁰.

Некомпатибилност на улогата произлегува од ситуација кога истовремени, различни или контрадикторни очекувања создаваат

¹⁰Современ менаџмент, Gareth R. Jones Jennifer M. George, Глобал комуникации, Скопје, 2009.

недоследност. Исполнувањето на едно очекување го чини тешко или невозможно очекувањето на друго очекување. Двете улоги се во конфликт, лицето е влечено на две или повеќе страни.

Типичен пример за некомпатибилност на улогата е *човек во средина*, каков што е, на пример, пред работникот којшто е соочен со едни очекувања од работниците, а со други од менаџментот.

Некомпатибилноста на улогата кај лицето создава впечаток дека не е ефикасно на работа и индуцира негативни емоционални реакции.

Нејасност на улогата постои кога нема прецизни барања за улогата и лицето не е сигурно што треба да направи. Перцепцијата на лицето за неговата улога може да биде различна од перцепцијата на другите. Тоа значи дека лицето нема на располагање доволно информации за адекватно вршење на улогата или можеби информацијата не е соодветно комуницирана.

Нејасноста на улогата е посебно нагласена на работи за кои нема јасни описи, во големи, различни групи и во време на константни промени. Неизвесноста најчесто се однесува на методот на вршење на работата, степенот на самостојност и одговорност во вршењето на работата, стандардите на работата и оцената на перформансата.

Преоптовареност на улоги се нарекува ситуацијата кога лицето има премногу посебни улоги или очекувања. Лицето не може успешно да ги исполни сите очекувања и некои од нив остануваат неисполнети за да се исполнат другите.

Преоптовареноста со улоги е различна од преоптовареноста со работа. Преоптовареноста со улоги се однесува на вкупната низа на улоги и имплицира дека лицето има премногу улоги коишто треба да ги изврши. Додека преоптовареноста со работа претпоставува премногу очекувања што произлегуваат од една улога.

Недоволна оптовареност со улоги постои кога пропишаните очекувања за улога се перципираат како недоволни. Лицето може да перципира дека неговата улога не го ангажира доволно и дека тоа може да преземе и да врши пообемна улога или повеќе улоги.

- ***Ротирачки смени***

Извесен број работници работат во смени. Смените можат да бидат перманентни, така што исти лица остануваат да работат во дневна смена, вечерна смена или ноќна смена долг период. Смените можат да ротираат, при што работниците еднаш работат во една, а другпат во друга смена. Смените што ротираат се повеќе стресни. Кај работници што работат во ротирачки смени преовладуваат емоционални проблеми, отсуствување и доцнење на работа. Адаптацијата на работа во смени за многу лица е стресна.

- ***„Болна организација”***

Последните години е забележана интересна појава. Кај работници од дадена локација се појавуваат слични симптоми. Во почетокот едно лице соопштува главоболка, онесвестување и слично, обично како одговор на нешто како невообичаен мирис. Истата болест, потоа, се раширува на други работници кои работат во соседството. Истражувањата не покажувале докази за хемиска или органска причина што може да го објасни симптомот, но секогаш открива присуство на надворешни извори на стрес, како на пример преоптовареност со работа, амбигуитет на улогата, конфликт на улогата. Стресорите обично можат да се лоцираат кај некоја акција (или отсуство на акција) на менаџментот. Во овој случај се зборува за *болна организација*.

Кај болната организација ваков излив на симптоми не мора да се случи. Кај повеќето и не се случува. Сепак, можно е дека извесни организации со извесни шеми на емоционална патологија произведуваат вакво однесување кај работниците. Краен исход е неефикасност на организацијата.

- ***Карактеристики на работното место***

Овие стресори се поврзани со вршењето на специфични задачи и понекогаш се нарекуваат „содржина на задачата”. Тие вклучуваат варијабли, како на пример ниво на сложеност на работата, вариетет на задачите што се вршат, степен на дискреција во вршењето на задачите, па и физичка околина во којашто задачите се вршат. Многу студии покажале дека отсуството на вариетет, монотоната работа и отсуството на дискреција ја зголемуваат

напнатоста. Исто така, лоши услови за работа (пр. претерана топлина, врева) имаат штетни ефекти врз психолошката благосостојба на работниците и нивното физичко здравје.

- ***Односи на работа***

Како може извор на психолошки притисок се истражувани квалитетот на интерперсоналните односи и недостатокот на поддршка од другите на работа. Лошите интерперсонални односи и отсуство на поддршка, како од другите работници така и од надредените, за многу работници може да биде значаен стресор. Обратно, чинот дека има социјална поддршка од другите луѓе во организацијата го отстранува психолошкиот притисок.

- ***Организациска структура и клима***

Психолошкиот притисок што може да се препише на организациски фактори, често пати, е последица на стилите на раководење. Хиерархиските и бирократски организациски структури, кои не дозволуваат партиципација при донесувањето на одлуки, го зголемуваат психолошкиот притисок кај работниците.

Истражувањата за влијанието на организациската клима врз стресот на работа покажале дека содржината и природата на процесот на комуникација во организациите ги предвидува реакциите на вработените на нивната работа и на организацијата во целина. Клима која е окарактеризирана со комуникации, коишто се насочени кон негативни атрибути на вработените, цинизам во водењето на организацијата и обидите на вработените да ги истакнат своите интереси на сметка на другите, создава чувство на отсуство на поддршка и недоверба, што по себе ја зголемува стресноста на работните услови.

2. Стресот на работа

На листата на најзастапени здравствени проблеми во ЕУ, стресот се наоѓа на првото место. Бројот на луѓе кои страдаат од стрес расте од повеќе причини. Според истражувањето на Европската агенција за сигурност на работа и заштита на здравје, стресот на работно место е постоечки кај секој трет вработен во Европска унија. Според податоците од истражувањето, под стрес на работно место во ЕУ се 28% или 41,2 милиони вработени. Последица од стрес на работа се 50-60% од сите изгубени работни денови. Тоа во превод би значело најмалку 20 милијарди евра на годишно ниво.¹¹

Според некои истражувања во САД, застапеноста на стресот на работа ги чини организациите невозможни 300 милијарди долари на годишно ниво.¹² До овие бројки е дојдено со утврдување на загубата остварена преку:

- отсуствување од работа (апсентизам);
- опаѓање на продуктивноста;
- побарување (или дури и тужби) за надоместок на ментална штета;
- трошоци од здравствено осигурување;
- директни трошоци за здравство.

Каде во основата на сè од наведеното се појавува стресот?

За да можеме да сфатиме за колкава сума станува збор, трошоците од стресот на работа се 15 пати поголеми од годишните трошоци настанати од сите видови штрајкови кои ја потресуваат САД.

На пример:

- годишно се губат 500 милиони работни денови поради болест и повреди;
- годишно се губат 93 милиони работни денови поради проблеми со работот;
- годишно се губат 27 милиони работни денови поради кардиоваскуларни проблеми.¹³

¹¹ European Agency for Safety and Health at Work - <http://osha.europa.eu/en>

¹² Rosch, P. J. (2001). The quandary of job stress compensation. Health and Stress. 1-4.

¹³ American Psychological Association Practice Organization. (2010). Psychologically Healthy Workplace Program Fact Sheet: By the Numbers. Достапно на: http://www.phwa.org/dl/2010phwp_fact_sheet.pdf

Докажано е дека работниците под стрес многу повеќе пушат, малку јадат, имаат склоност кон конзумирање алкохол и дрога, имаат проблеми во семејството, имаат изразено мала мотивација за работа, често се впуштаат во конфликти со соработниците и често се разболуваат.¹⁴

Луѓето доживуваат стрес кога се соочуваат со можности или закани и не се сигурни во својата способност ефективно да се справат со него. Интересот за стресот на работа произлегува од фактот што има широко дејство, како врз лицата така и врз организацијата во којашто работат. Трошоците поврзани со стресот на работа се огромни. Според истражувањата направени во Велика Британија, заради болест годишно се губат 360 милиони работни денови, што организациите ги чини 8 милијарди фунти. Околу 50% од изгубените денови се изгубени поради стрес.

Според истражувањето на Европската агенција за сигурност на работа и заштита на здравјето¹⁵, стресот на работното место е присутен кај секој трет вработен од Европската унија. Според собраните податоци за стресот на работа се опфатени 28% од вработените или 41.2 милиони вработени. Последица од стресот на работното место се 50-60% од сите изгубени работни денови, но и околу 5 милиони несреќи на работа. Тоа значи губење на околу 20 милијарди евра годишно.

Стресот на работното место креира веројатност за мозочен и срцев удар, го уништува менталното здравје и го скратува животот. Уште пред 10-тина години Светската здравствена организација (СЗО) го прогласи стресот за глобална епидемија, а оттогаш стресот на работа уште повеќе се зголеми поради продлабочената светска криза и невработеноста. Синдром на прегорување ја означува состојбата на потполна емоционална исцрпеност поради претерано, а попусто залагање на работа. Прегорувањето на работа е слично на синдромот на хроничен умор, но притоа се менува и ставот кон работата, што за уморот не е карактеристично. Американците имаат проценето дека трпат околу 200 милијарди долари штета поради несреќи

¹⁴Tasic, M. (2011). Menadžment stresom. Fakultet organizacionih nauka. Beograd. стр. 2

¹⁵European Agency for safety and Health at Work - <http://osha.europa.eu/en>

поврзани со стресот, намалената продуктивност, отсуствата од работа и трошоците за здравствено осигурување.

Сметајќи го ова, стрес менаџментот може да се смета за еден од најголемите предизвици на 21 век.

Во исто време, вработените репортираат за зголемено ниво на менталните здравствени проблеми. Во истражувањето на работните услови во Европа (EWCS) спроведено во 2000 година, стресот на работното место се најде на второ место на списокот од здравствени проблеми со 15% присутност кај испитаниците (додека најчестиот проблем – болка во грбот се рангира со 28% присутност кај испитаниците). Всушност, стресот на работното место е поврзан со голем број на други здравствени проблеми, како што се кардиоваскуларните заболувања, скелетно-мускулни нарушувања, особено проблеми со грбот и проблеми со вратот, рамењата, рацете, зглобовите, т.н. повреди од повторувачки трауми, како и отсуствувањето од работа.¹⁶ Потенцијалните резултати од стресот на работното место се најразлични и не се однесуваат само на здравјето, туку и на конкретното учество на вработениот во целото работење.¹⁷

Следствено на тоа, стресот на работата е таква интеракција меѓу човекот и неговата работа која нагонски го тера човекот на девијација од нормалната работа и функционирање. Работниците и сите оние коишто се изложени на разорното делување на стресот мора да креираат свој сопствен начин на реагирање на стресот и во својот репертоар на однесувања да вклучи однесувања поделотворни од оние коишто ги довеле до стрес. Некои симптоми укажуваат на хронично влијание на стресот и алармираат дека нешто треба да се преземе: кога телото е во грч, кога личноста нема начин ни можност да се одмори, кога се стегаат дланките, кога често се кинат кожата околу ноктите, кога рамењата се наведнати и кога главоболката е честа.¹⁸

¹⁶Houtman, I. et al.(1999).Job stress, absenteeism and coronary heart disease, European cooperative study (the JACE study): Design of a multicentre prospective study. European Journal of Public Health, p. 9.

¹⁷European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Workrelated stress, (2007).

¹⁸ Beslic, I & Beslic, D. (2008). Stres na radu. Skola biznisa. Naucno- strucni casopis. стр. 171.

За среќа, истражувањата во областа на професионалниот стрес се позастапени во последните години. Но, и покрај вниманието коешто се посветува на оваа област, сепак постојат одредени заблуди и конфузии во однос на причините, ефектите и превенцијата на овој стрес. Она што ја прави оваа област особено актуелна во последните децении се загрижувачките резултати добиени од студиите коишто се спроведуваат на сите континенти и во развиените држави.

Изненадувачки, стресот не е секогаш лоша работа. Може да ги стимулира креативноста и продуктивноста. Според Роберт Остерман, професор по психологија на FDU Теапек-Наскенсак, „никој не ги достигнува врвните перформанси без да биде изложен на стрес, без разлика дали е спортист, канцелариски работник или менаџер“. Природната патека на човековото однесување е да доживува настани или ситуации коишто се стресни, да реагира на нив со зголемена тензија и да се врати во нормална, релаксирана состојба. Проблем се појавува кога стресот е толку неиздржлив или постојан, што таа патека е прекината.¹⁹

Секако дека стресот е присутен во секојдневниот живот на сите, особено за време на настани како што се брак, развод или едноставно купување на нова куќа. Но, според Скалата на животни настани на Holmes-Rahe по којашто се рангираат нивоата на стрес предизвикани од овие настани, најголем дел од стресните ситуации се поврзани со работното место: отпуштање од работа, промени во организацијата, промени во финансискиот статус, промени на одговорностите, промени во типот на работа, проблеми со претпоставениот, промени во работните часови или услови, пензионирање и одмор.

Тројца од четворица Американци ја опишуваат нивната работа како стресна. И проблемот не е само таму. Всушност, работниот стрес е дефиниран како „глобална епидемија“ според Интернационалната организација за труд при Обединетите нации.

Стресот на работното место е тема којашто сè повеќе станува предмет на истражување. Иако како концепт се појавува во средината на 20 век, оттогаш

¹⁹Maxxon,R. (1999).Stress in the Workplace: A Costly Epidemic.
<http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/99su/stress.html>.

па до денес нејзиното значење во работните организации се покажува како особено високо. Статистиките со коишто располагаат институтите на државите со развиени принципи на менаџмент на човеки ресурси сè повеќе од причина за оправданост на овие истражувања. Светската здравствена организација предвидува дека до 2020 година медицинските проблеми предизвикани од стресот ќе бидат пет од десет најчести медицински проблеми во светот.

2.1. Фактори за појава на стрес на работа

Иако фактори за појава на стрес на работа постојат во голем број, сепак истражувачите се обидуваат да направат одредена систематизација на истите. Начинот на кој влијаат на работата е различен, па така и причините за негова појава се различни. Елементите на физичката околина, начинот на управување на менаџментот, врските внатре во организацијата и несоодветната опрема може да бидат некои од причините за појава на стрес на работа.

Овие фактори може да бидат класифицирани во следните области:²⁰ физичкото опкружување, организација, начинот на којшто се менаџира организацијата, улогата во организацијата, врски во организацијата, развој на кариерата, лични и социјални врски, опрема и индивидуални карактеристики.

Физичко опкружување

Во него се вклучени: недоволниот простор за удобно дејствување, сигурно и најефикасно; недостаток на приватност може да им пречи на одредени личности; канцеларија од отворен тип на уредување, што резултира со одвлекување на вниманието, бучава, постојани прекинувања и проблеми со концентрација на задачата којашто се има; нечовечки услови коишто бараат истегнување, свивање и рачно управување со материјали; неадекватна температура и контрола на влажноста, креирајќи значителна неудобност; претерана бука, терајќи ја индивидуата да зборува со повишен тон и

²⁰ Stranks, J. (2005). Stress at Work. Management and Prevention. p.16.

несоодветна вентилација, резултирајќи во неудобност, особено во летните месеци.

Организација

Организацијата, нејзините политики и процедури, нејзината култура и стил на дејствување може да бидат причинители на стрес. Културата е дефинирана како состојба или сет на манири во одредена организација. Стресот може да биде асоциран со организациската култура и стил при: недоволен кадар за обемот на работа, резултирајќи во пренапорна прекувремена работа; лоша координација меѓу одделите; недоволен тренинг за да се извршува квалитетно работата, креирајќи несигурност и недостаток на самодоверба при извршување на задачите; несоодветни информации до таа мера што не знаат на што се; без контрола врз обемот на работа; ригидни работни процедури без флексибилност во пристапот и немање на време за приспособување на промена, еден од најголемите извори на стрес меѓу работниците.

Начин на којшто се менаџира организацијата

Менаџерските стилови, филозофијата, пристапот и целите можат да придонесат кон индивидуален стрес кај вработените, како резултат на: неконзистентност во стилот и пристапот од различни менаџери; нагласување на компетитивноста, често за сметка на сигурносните и здравствени работни процедури; менаџмент на криза преку целото време, поради неспособноста на менаџментот да планира однапред и да се справи со ненадејните барања на клиентите; информацијата се перципира како моќ од страна некои луѓе, резултирајќи во намерно прикривање на значајни информации за извршување на некои задачи или процедури; процедурите секогаш се менуваат, во голем број на случаи, поради неуспех на менаџментот да направи иницијално основно истражување на проектот пред спроведување на истиот; преголема зависност од прекувремено работење, со претпоставка дека работниците се наклонети кон дополнителните парични бенефиции од прекувремената работа и потребата од работа во смена којашто може во некои случаи да има

значителен ефект во домашниот живот на вработените.

Улога во организацијата

Секој има улога, функција или цел на постоење внатре во организацијата. Стресот може да биде создаден преку: двосмисленост на улогата, конфликт на улогата; премала одговорност, недостаток од поддршка на менаџментот и одговорност за луѓе и предмети за коишто некои менаџери од пониските нивоа не се тренирани за справување.

Врски во организацијата

Како луѓето се поврзуваат меѓу себе во организациската рамка може да биде значителен извор на стрес заради: слаби релации со раководителот коишто можат да се појават поради недостаток од разбирање на меѓусебните улоги, одговорности, ставот или некои други човечки емоции, како што се завидливост, љубомора и недостаток на почит; лоши релации со колегите и подредените креирани од широк опсег на емоции; проблеми во делегирање на одговорност поради недостаток на менаџерски тренинг, потребата да се заврши работата како што треба, недостаток на недоверба во подредените и нејасни линии во позициите на вработените и менаџментот; лични конфликти коишто произлегуваат од разлики во јазикот, регионалниот акцент, расата, полот, темпераментот нивото на образование и знаењето и непостоење на фидбек од страна на колегите и менаџментот, креирајќи чувство на изолација и очај.

Развој на кариерата

Стресот е во директна врска со напредувањето, надвор и во организацијата. Може да биде креиран од: недостаток од сигурност за работата поради чести промени во организациската структура, предвремена промоција поради неправилна селекција или нема никој друг што ќе го пополни местото, деградирање, креирање на чувство на невидливост, суетни амбиции каде што личните амбиции коишто не соодветстуваат на неговите моментални или идни способности, работата има низок статус и не е доволно платена како другите што имаат слична работа.

Лични и социјални врски

Врските коишто постојат меѓу луѓето на лична и социјална основа честопати се извор на стрес, на пример: недоволно можности за социјален контакт за време на работа, сексизам или сексуално малтретирање, расизам и расно малтретирање, конфликти со семејните барања и поделена лојалност меѓу сопствените барања и оние коишто ги има организацијата.

Опрема

Несоодветна, застарена работна опрема често е асоцирана со стресни услови кај работниците. Таква опрема може да биде: непогодна за одредена работа или околина; стара или во лоша состојба; несоодветно одржувана на регуларна основа, резултирајќи во чести дефекти и забавена работа, лоша поставеност, која доведува до претерано мануелно управување на компонентите или потребата да се поминуваат големи растојанија при извршување на различни елементи од операцијата, од таков дизајн којшто бара неприроден начин на управување и користење на опремата и ја дополнува бучавата или топлината, ја зголемува неудобноста и ја намалува ефективната комуникација меѓу вработените.

Индивидуални карактеристики

Сите луѓе се различни од аспект на ставови, личност, мотивација и во нивната способност да се справат со стресорите. Луѓето може да доживеат стрес при: проблеми при справување со промена; недостаток од доверба при решавање на интерперсонални проблеми, како што се оние што потекнуваат од агресија, малтретирање и изживување на работа; недоволно упорен, во смисла други да одлучуваат како треба да се заврши работата; лош во менаџирање со време, честопати резултирајќи во притисок од надредените и колегите коишто бараат задачата да биде исполнета на време и задоволително и недостаток од знаење за управување со стрес.

Болестите, таканаречените функционални и структурни нарушувања на некои телесни органи во чијашто етиологија, покрај низата други фактори,

пресудна улога имаат факторите од психолошка природа, се нарекуваат психосоматски нарушувања и болести. За психосоматско нарушување станува збор кога постојат функционални промени на некој орган или систем, а за психосоматска болест се зборува кога постојат нарушувања од структурална природа.²¹

Во дијагностичка класификација на ИЦД-10 (International Classification of Diseases), психосоматските нарушувања и болести се појавуваат под називите: соматофорна дисфункција на вегетативниот нервен систем и психолошки или бихејвиорални фактори придружени со нарушувања или болести класифицирани на друго место. Поновите психоневроимунолошки истражувања укажуваат дека во оваа категорија на нарушувања е потребно да се вклучат и оние во чијашто основа е супресија на имунитетот или хиперимунитет, при што на стресот и психосоцијалните фактори, инаку во склоп на мултифакторска етиологија, им се припишува пресудна улога.²²

Она на што укажуваат повеќето истражувачи е дека факторите се многубројни, но манифестациите кај личноста се индивидуални и зависат од голем број личносни, социјални и средински фактори. Во една друга класификација според Вагнер и Холенбек, фактори на стрес на работа се:²³

1. *Физичкото опкружување.* Истражувањата покажуваат дека *високите разлики во температурата* можат да влијаат на ставовите за работата, ефектот и на донесувањето на одлуки. Покрај тоа, разликите во *оптималните услови на осветлување* на разни места, а темнината е во корелација со незадоволството од работата. Дополнително, истражувањата за тоа како луѓето ги гледаат своите задачи покажало дека физичките опкружувања како што се *чистота, работа на отворено и опасности по здравјето* претставуваат многу важни аспекти за тоа како луѓето ги гледаат своите работни задачи. Агенција за здравствена заштита од САД неодамна го оценила

²¹ Adamović, V. (1983). Emocije i tjelesne bolesti. стр. 24.

²² Zotović, M. (2002). Stres i posljedice stresa: prikaz transakcionističkog modela. стр. 17.

²³ Wagner A.J. & Hollenbeck R.J. (2002). Organizational behavior. Harcourt College Publishers. Fort Worth <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/99su/stress.html>.

- воздухот во затворена просторија како еден од здравствените ризици на денешното доба.
2. *Социјалното опкружување.* Во однос на прашањето со социјалното опкружување, работодавачите и колегите се двата основни извори за задоволство или незадоволство на вработениот. Вработениот може да биде задоволен од своите надредени и колеги, затоа што му помагаат да ги постигне значајните цели. Многу истражувачи ја наведуваа *социјалната поддршка на надредените и колегите* може да го извади работникот од состојба на стрес. Социјалната поддршка е активно давање на сочувство и грижа.
 3. *Лични предиспозиции.* Од причини што и стресот и незадоволството во крајна мера тргнуваат од поединецот, многу научници ги проучувале индивидуалните разлики. Терминот *негативна афективност* ги опишува димензиите на субјективна наклонетост кон некои непријатни расположенија или состојби, како што се бес, презир, одвратност, вина, страв и нервоза. Негативната афективност е сличен термин на емоционалната стабилност и е многу стабилна во подолг период од времето.
 4. *Задачи во организацијата.* Иако во целост не можеме да го намалиме влијанието на личните особини и искуствата надвор од работно место, ништо не може да го предвиди нивото на задоволство или стресот на работа, како што тоа може да го направи природата на работата. Клучни фактори кои го одредуваат задоволството и стресот се: комплексност на задачата, физичкиот напор и смислата на работна задача.
 5. *Улоги во организацијата.* Под *улога* подразбираме сет на очекувани обрасци на однесување коишто некој треба да ги има соодветно на позицијата којашто ја зазема во организацијата. Очекуваните однесувања вклучуваат и формални аспекти на работата и неформалните очекувања на колегите, супервизорите, клиентите и купувачите. Сето тоа има влијание на кој личност ја извршува работата.

Најчесто истражувани аспекти на улогите се:

- *Нејасност на улогата.* Нејасноста на улогата се однесува на неконзистентноста на однесувањето на поединецот во организацијата во склад со улогата.
- *Конфликт на улогите.* Конфликт на улогите се јавува кога поединецот ќе се најде во ситуација на дивергентни очекувања од улогите. Тоа најчесто се случува кога поединецот смета дека барањата на едната улога може да доведат до компликации при извршување на барањата којашто ги има другата улога. Екстреман случај на ваков конфликт имаме кога барањата на две или повеќе улоги се контрадикторни.
- *Обем на улогата.* Се однесува на апсолутниот број на очекувања коишто ѝ се наметнуваат на личноста во таа улога – пренатрупаност со улоги, премногу очекувања или барања коишто и се наметнуваат на личноста.

Дополнително, можеме да наброиме и неколку извори за појава на позитивен стрес:

- почеток на нова работа;
- добивање на промоција;
- свадбена церемонија или роденденска забава;
- купување на нов дом или нов модел на кола;
- добивање на дете;
- добивање на награда или добивка на лотарија;
- план за забава на одмор;
- сезона на одмори;
- земање на едукативни часови или започнување на ново хоби.

Од горенапишаното можеме да кажеме дека стресот може да има крајно негативен, но во одредена мера и позитивен ефект, како на извршувањето на одредена задача, во одредена ситуација, па дури и до промена во карактеристиките на личноста. Сепак, големиот број фактори коишто можат негативно да влијаат врз ефектот кај работниците е прилично голем и разновиден и токму заради тоа мора да се посвети еден целосен пристап при

нивно превенирање во којшто ќе бидат вклучени работните, срединските, биолошките и личносните карактеристики.

2.1.1. Индивидуални карактеристики за подложеност на професионален стрес

Како што споменавме во претходните глави, факторите за појава на стрес може да се најдат од опкружувањето во кое се работи, дизајнот на работата, начинот на којшто менаџментот раководи, соработниците и односите со нив, па сè до личните карактеристики на вработениот. Секој од овие фактори може да има различно влијание во зависност од личноста и нејзината способност за справување со стрес. Во овој дел ќе се задржиме на личните карактеристики како фактор за појава на професионален стрес.

Изборот на персонал започнува со утврдување на индивидуални карактеристики коишто би биле значајни за ефектот на работата. За ова да се реализира се потребни два извора на информации. Најпрвин, мораме да разбереме што е направено за време на работа од страна на индивидуата, под кои услови и за која цел. Оваа информација се добива преку анализата на работата и постојат разни техники за нејзина реализација. Второ, информацијата е важна за да се утврди што е вреднувано. Тоа претставува утврдување на критериум којшто ќе биде мерка за успешност на работата. Штом ќе дознаеме кои индивидуални карактеристики се потребни за успешно извршување на работата и како ќе ја мериме перформансата на работниците можеме и да ги специфицираме врските меѓу тие лични карактеристики и мерките за перформанса на работата. Штом врските се специфицирани, можеме да продолжиме со вистинско мерење на тие карактеристики и сите административни проблеми коишто можат да се појават при мерењето.²⁴

Луѓето се разликуваат во веројатноста за соочување со стресори, во зависност од социјална околина, но исто така и од нивното лично однесување, така што некои стресори може да бидат и само креирани, на пример, конфликтите со другите испровоцирани од ниските социјални вештини или

²⁴ Anderson et al. (2001). Handbook of industrial, work and organizational psychology. Vol. 1.

антагонистичко однесување. Луѓето се разликуваат и во проценката на стресори, како што на пример луѓето со ниска самопочит мислат за неуспехот како „самодијагноза“ и поради тоа го доживуваат многу постресно. Луѓето се разликуваат и во нивното справување со стрес, притоа ако обидите за справување се успешни тоа зависи од прекинување (или намалување) на стресот и трошоците за справување се ниски, но доколку справувањето е неуспешно, така се влошува и се пролонгира и/или пак трошоците за справување се големи.²⁵

Она што е важно да се нагласи е дека различни типови и особини на личноста се воспоставени од страна на психолозите во последните триесет години. Тие се прикажани во табела 1.1. Истражувањата покажуваат дека повеќето луѓе ги комбинираат особините од повеќе типови и овие дефиниции може да бидат употребени само како водич. Тип којшто е со најголем ризик за стрес е тип А и карактеристиките може да бидат сумирани во следното: претерана компетитивност, амбициозност кон напредување и достигнувања; истакнување на разни клучни зборови при нормален говор без вистинска потреба и тенденција да ги изговара последните неколку зборови од реченицата; постојан нагон кон болно дефинирани цели; преокупираност со рокови во врска со сите видови на задачи; нетолеранција кон одложување или откажување на состаноци; ниво на ментална будност којашто лесно може да доведе до агресивно однесување; постојана нестрпливост кон луѓе и ситуации и чувство на вина кога се одмора.

²⁵ Semmer, N. K. (2003). *The Handbook of Work and Health Psychology*. John Wiley & Sons, Ltd. p.84.

Табела 1.1. Класификација на типови на личност²⁶

Тип А	Амбициозен	Активен и енергичен, нетрпелив доколку треба да чека во ред, совесен, одржува високи стандарди, времето е проблем – никогаш не е доволно, често е нетолерантен кон лица коишто може да се побавни.
Тип Б	Кроток	Тивок, многу ретко се грижи за нешто, често некомпетитивен, ги поставува своите грижи во нешто што може да го маскира и остави други да се грижат за останатото.
Тип В	Загрижен	Нервозен, раздразлив, не многу уверен во сопствените способности, нервозен за иднината и способен да се соочува со работите.
Тип Г	Безгрижен	Сака разнообразност, спортува; мил, малку работи го загрижуваат, не е загрижен за иднината.
Тип Д	Сомничав	Посветен и сериозен, многу му значи мислењето на другите, не ја прифаќа фино критиката и ја памти критиката уште долго време, не им верува на повеќето луѓе.
Тип Ѓ	Зависен	Здосадено му е од компанијата, чувствителен е на опкружувањето, во голема мера се потпира на другите, луѓето кои често го интересираат се значајно несигурни, ги наоѓа луѓето кои што навистина му требаат за да им досадуваат, не реагираат лесно на промена.
Тип Е	Раздразлив	Точен, совесен и сака поставена рутина, не сака промена, сите нови проблеми ги отфрла затоа што нема правила што треба да ги следи, конвенционален и предвидлив, собира поштенски марки и парички и ги чува во совршено уредена сосотојба, голем верник на авторитет.

Според Health and Safety Executive (HSE), човечките фактори се однесуваат на „средински, организациски и работни фактори, и човечките и

²⁶Извор: Stranks, J. (2005). Stress at Work. Management and Prevention. Elsevier, p.49.

индивидуалните карактеристики коишто влијаат на однесувањето на работа на таков начин што влијае на здравјето и безбедноста“. На кое било работно место и при работна активност постојат комплексни интеракции меѓу факторите коишто се поврзани со работата, индивидуата и организацијата. Оваа комплексна интеракција може да има длабоки импликации врз здравјето и безбедноста. Задачите треба да бидат ергономски дизајнирани и да се совпаѓаат со капацитетот на поединечните работници коишто треба да ја извршуваат. Ова „спарување“ на работата со личноста треба да вклучува и физичко совпаѓање, вклучувајќи го дизајнот на работното место и работната околина и ментално совпаѓање, кое вклучува информации на индивидуата барањата за донесување на одлуки и нивната перцепција за задачата и нејзините ризици. Индивидуите се разликуваат според ставови, вештини, навики и личности, и овие разлики можат да имаат значајно влијание кон однесувањето на работа. Понекогаш овие разлики се јасни и очигледни. Но, сепак, често се комплексни и тешки за идентификување. Ако на некои фактори може да им се влијае, на пример, вештините и ставовите, други, како што е личноста, се многу крути и отпорни. Иако и организациските фактори имаат големо влијание на индивидуата и групното однесување, често се игнорирани. Културните фактори можат да извршат силен притисок врз индивидуите и да ги доведат до усвојување на обрасци на однесување, иако не постои желба за конформирање. За жал, овие културни притисоци можат да бидат и позитивни и негативни во однос на здравствените и безбедносните прашања. Не постои поента во културата да има притисок на конформизам кон правила, ако тие правила сами по себе се сомнителни од здравствена и од безбедносна гледна точка.²⁷

Предикторите на личност коишто се употребуваат во селекција на кадар грубо може да бидат поделени во две категории. Првата, постојат генерални, општи мерки за личноста на возрастното лице. Примери за овие инвентари се Neo-PI, форма за истражување на личноста, и 16PF. Примарната намена во конструкција на овие инвентари е прецизен опис на индивидуалните разлики кај личноста. Тие се иницијално креирани да обезбедат широк опис на

²⁷Stranks, J. (2005). *Stress at Work. Management and Prevention*. Elsevier. p. 86.

личноста, при што може да се употреби различни услови. И истражувачите и практичарите ги имаат користено овие општи инвентари на личност при селекција. Но, важно е да се забележи дека употребата на овие инвентари за индивидуално испитување и селекција е само една од многуте можни употреби. Втората категорија на мерење на личноста којашто се употребува при селекција на кадар слободно може да се нарече „мерки на личноста при работа“. Примарната намена при конструкцијата на нив била прецизното предвидување на личностни разлики при изведување на работа од интерес. Тестови на интегритет, скали на насилство, скали за злоупотреба на дрога и алкохол, скала за потенцијал за продажба, скали за менаџерски потенцијал при што сите заедно може да бидат групирани под еден чадор од мерки на личноста при работа. Некои од овие мерки на личноста при работа се креирани за предвидување на специфичен критериум (пример: злоупотреба на дрога и алкохол на работа, кражба, оценување од корисниците, насилство на работа, толеранција на стрес итн). Други се креирани за специфични работни оддели (пример: продажба, менаџери, чиновници).²⁸

Секој е различен. Ниту две индивидуи не можат исто да ја доживеат ситуацијата. Личностите значително варираат, како и меморијата, сеќавањата. Индивидуалните фактори на однесување, како што се ставовите, мотивацијата, перцепцијата, меморијата и личноста, се значајни и сите со своите елементи и својства коишто ги поседуваат се значајни за стресот на работа и особено важно, начинот и мерките коишто луѓето ги применуваат како одговор на стресорите.

2.1.2. Карактеристики на работа

Еден од ризиците коишто се поврзани со стресот на работа претставуваат карактеристиките на работата. Карактеристиките на работата се делат во 4 категории: *содржина на работата, контекст на работата,*

²⁸Anderson et al. (2001). Predictors Used for Personnel Selection: An Overview of Constructs, Methods and Techniques. Handbook of industrial, work and organizational psychology. Vol. 1.

влијание на стресот врз вработените и влијание на стресот врз организацијата:²⁹

- *Содржината на работа* се манифестира како: монотона, нестимулативна, со бесмислени задачи; нема разноликост; непријатни задачи, одбивни задачи. Обем и брзина на работата: премногу или премалку работа; работа под временски притисок. Работно време: стриктно и нефлексибилно работно време; долго и општествено неприфатливо време; непредвидливо работно време и лошо уреден систем на смени. Соделување и влијание: неучество во донесување на одлуките; недостаток на влијание (пример: на методите на работа, брзината на работа, работната околина).
- *Контекстот на работа* ги опфаќа: развојот на кариерата, статусот и платата; несигурност на работата; неможноста за напредување; недоволно или преголемо напредување; работа на „ниски општествени вредности“; нејасен или неправичен систем на евалуација на ефектот и преголема или прениска квалификуваност за работата. Улогата во организацијата: нејасна улога; конфликт на улогата во работата; одговорност за луѓе; континуирано занимавање со другите луѓе и нивните проблеми. Меѓучовечките односи: неадекватна и претерана контрола на менаџерите коишто не даваат поддршка; лоши односи со соработниците; мобинг, злоупотреба или насилство; изолирана или поединечна работа; нема договорени процедури за решавање на проблемите и жалбите. Организациска култура: лоша комуникација; лошо лидерство; нејасни организациски цели и структура. Релацијата дом-работа: конфликтни барања од домот и работата; непостоење на поддршка на работа за домашните проблеми; непостоење на поддршка дома за работните проблеми.
- *Влијанието на стресот врз вработените* предизвикува: расеаност и иритираност; нерасположеност и неспособност за опуштање и концентрирање; лицата имаат тешкотии да размислуваат логично и да донесуваат одлуки; помалку уживаат во својата работа и се

²⁹ Hrabac, B. (2012). Organizacija i stres.

чувствуваат помалку посветени на работата; се чувствуваат уморни, депримирани и анксиозни; имаат сериозни физички проблеми, како што се: срцеви проблеми, нарушувања на дигестивниот систем, покачен крвен притисок, главоболки, нарушувања на мускулно-костениот систем. Зголемено отсуство од работа; зголемена флукуација на кадар; намалување на ефектот и продуктивноста; зголемување на несигурните работни практики и степенот на повреди на работа.

- *Влијанието на стресот врз организацијата* предизвикува: зголемено отсуство од работа; намалена посветеност на работата; зголемена флукуација на кадар; намалување на ефектот и продуктивноста; зголемување на несигурните работни практики и степенот на повреди на работа; негативно влијание на процесот на вработување; зголемен број на жалби на клиентите и потрошувачите; нарушување на имиџот на организацијата и помеѓу работниците надвор од организацијата.

Сите работи, без разлика на сложеноста, вклучуваат број на карактеристики, вклучително: фреквенција на операцијата, на пример: машина за вертикално дупчење; повторување на работата; моменталниот обем на работа; ригидност на работата, во смисла на успешно изведување според пропишана процедура; должината на работата и интеракцијата на работата со другите како дел од работниот процес.³⁰

Менаџерите и работниците во рамките на една организација се отворени кон стрес. Публикацијата на HSE (Health and Safety Executive) од 1999 година „Reducing Error and Influencing Behaviour“ опфаќа голем дел од причините за стрес и едукативни информации коишто вработените треба да ги земат предвид. Исто така, стресот е значаен фактор при човечка грешка. Овој водич од HSE, којшто оригинално беше насловен како „Human Factors and Industrial Safety“ беше прегледан и поправен во 1999 година. Тој обезбедува одлично претставување на темата човечки фактори, нагласувајќи ја потребата од спроведување на проценка на ризик коишто ги земаат предвид човечките

³⁰ Stranks, J. (2005). Stress at Work Management and Prevention. p.117

фактори и фактот дека човечкиот фактор е клучна состојка во ефективниот менаџмент на здравје и сигурност. Овој водич се состои од:³¹

- *Главни видови на човечки пропусти* (пропусти и грешки) и значајноста на дизајнот на работните позиции и процедури за успешна контрола на човечките грешки и кршење на правилата.
- *Методи за подобрување на здравјето и сигурноста* преку подобар дизајн на задачите, опремата (ергономски дизајн), процедурите и предупредувањата. Ова може да вклучи проценка на човечка сигурност (HRA) којашто генерално го содржи остатокот од веројатност за човечка грешка (HEP), користејќи техники како THERP³², HEART³³, SLIM³⁴ итн.
- *Операционални проблеми*, како што се работата во смени, преморување, комуникација меѓу смени, перцепција на ризик, влијателно однесување и култура на сигурност.
- *Практични мерки* коишто организацијата може да ги преземе за да обезбеди дека човечките фактори се земени предвид (во проценка на ризик, анализи на несреќи, дизајн и набавка). Ова вклучува и листа на човечки фактори на работното место.
- Осумнаесет *студии на случај* за да се прикажат успешни интервенции во човечките фактори. Несоодветниот дизајн на фабриката и опремата е идентификуван како потенцијална техничка мана којашто може да доведе до несреќи. Дизајнерите секогаш мора да ја земат предвид човековата грешка и никогаш да не претпоставуваат дека оние што оперираат или ги одржуваат системот имаат потполна и континуирано разбирање на есенцијалните својства. Важноста на „погрешно сигурно“ системот е особено нагласена.

³¹ HSE (1999). Reducing error and influencing behavior.

³² Technique for Human Error Rate Prediction.

³³ Human error assessment and reduction technique.

³⁴ Stress distribution in “Single-level integrated module”.

Постојат најмалку седум теоретски пристапи коишто нудат релевантни информации во однос на барањата за „здрав“ дизајн на работата.³⁵

1. Модел на работни карактеристики (JCM);
2. Модел на Мичиген организација (MOS);
3. Модел на барања на работа – контрола (DC);
4. Социо-етички пристап (ST);
5. Пристап со примена на акциската теорија (AT);
6. Модел на дисбаланс труд - награда (ERI)
7. Витамин модел (VM).

Главни точки во дизајнот на работата се:³⁶

- идентификување и сеопфатна анализа на критичните задачи коишто ги очекуваат индивидуите и проценката на можни грешки;
- евалуација на потребниот оператор за донесување на одлуки и оптималниот баланс помеѓу човечкиот и автоматскиот придонес во сигурносните дејствувања;
- апликација на ергономските принципи на дизајнот на панелите човек-машина, вклучувајќи дисплеи за работа на машината / фабриката, контролните уреди и инструкции за употреба;
- дизајн и презентација на процедурите и инструкциите за употреба;
- организација и контрола врз работната околина, вклучително волуменот на работниот простор, пристап за поправки и ефектите на бучавата, светлото и топлинските услови;
- обезбедување на точните алати и опрема;
- распоредување на работна шема, вклучувајќи организација на смени, контрола на заморот и стресот, и планови при операции и ситуации на итност;
- ефикасна комуникација.

Неадекватниот дизајн на работата често е причина за појава на стрес меѓу работниците и ја зголемува можноста за човечка грешка и несреќа. Како дополнување на ефектот од глобализацијата, брзата промена и

³⁵ Kompier, M. (2003). Job Design and Well-Being. The Handbook of Work and Health Psychology. pp. 429-430.

³⁶ Stranks, J. (2005). Stress at Work. Management and Prevention. p. 116.

развивање на технологијата влијае врз работната средина. Овој напредок на технологијата резултираше во намалување на бројот на вработени во многу организации, бидејќи одредени мануелни задачи беа автоматизирани. Технологијата овозможи и зголемување на автоматскиот мониторинг на перформансот на работното место со што го зголемува притисокот од перформансот. Голем број од активностите на вработените сега се под постојан надзор, бидејќи организациите можат да ги снимаат телефонските разговори, да ја следат работата на компјутер во реално време, дури и да го следат времето поминато во тоалет. Според Humphrey, ваквите упади влијаат на милиони вработени насекаде низ светот во голем број индустрии, како што се: авионските компании, владините агенции, осигурителните компании, телефонските компании итн.³⁷ Rosch го претстави терминот *технострес*, којшто се однесува на фрустрациите, анксиозноста, дехуманизацијата и депресијата која е особено видлива во „хај-тек“ работните средини. Тој и голем број истражувачи потенцираат дека техностресот започнува да зазема загрижувачки размери меѓу вработените. Техностресот се појавува во индустрии каде што преоптовареноста од информации доаѓа од преголемиот обем на информација која се добива од факсовите, мобилните телефони, конференциски јавувања, електронска пошта и персоналните пејџери.³⁸

2.2. Последици од стрес

Во рамките на Класификацијата на ментални нарушувања и нарушувања на однесувањето ICD-10 (International Classification of Diseases) постојат две категории коишто се однесуваат на последици од стрес. Првата категорија се состои од реакции на силен стрес и нарушување во приспособувањето, додека во другата влегуваат психотичните растројства и трајните промени на личноста. Реакциите на силен стрес и нарушувања во приспособувањето опфаќаат нарушувања кои е можно да се идентификуваат не само според симптоматологијата, туку им претходи претрпен стрес. Овде се класифицирани

³⁷Humphrey, J.H. (1998). Job Stress. p. 85.

³⁸Humphrey, J.H & Rosch, P.J. (2005). Anthology of Stress Revisited: Selected Works of James H. Humphrey. p 65.

нарушувањата кои се јавуваат како последица на тежок акутен или хроничен стрес, за кој се смета дека е примарен и главен фактор, без чиешто постоење не би се појавиле постоечките нарушувања. Според тоа овие нарушувања се разликуваат од нарушувањата од другите категории, на коишто исто така може да им претходи стрес, но за кои се смета дека не е единствен и основен причинител. Во категориите на реакции на силен стрес и нарушување во приспособувањето спаѓаат оние нарушувања кои може да се сфатат како реакција на силен стрес. Тоа се: акутна реакција на стрес, синдром на посттравматски стрес и нарушувања во приспособувањето во сите старосни групи, вклучително и деца и адолесцентите.³⁹

Дали стресот ќе биде конструктивен или деструктивен зависи од видот на стресот. Безбеден стрес обично креира конструктивни резултати, додека несигурен стрес вообичаено креира деструктивни резултати. Значаен фактор е да се знае при резултатот од стрес каков вид на стрес е, но резултатот зависи од некои фактори како: индивидуална сила и личност; околината или ситуацијата; процесот на усвојување и минатото искуство.

Реакцијата на стрес или *таканаречената ситуација на бегај или бори се*, најпрвин опишана од Канон во 1918 година, се однесува на физиолошките и емоционални промени создадени од хормоните на стрес при одредени стресни ситуации или настани. Стресот асоциран со позитивни настани ни помага ефективно да реагираме при траума. Исто така, го зголемува ефектот или ефективноста. Од друга страна, негативниот стрес го попречува нашиот ефект, создава здравствени проблеми, ги зголемува анксиозноста и депресијата и ја намалува оптималната ефикасност. Присуството на стрес може да биде поделено во три различни категории: *физиолошки, психолошки и последици во однесувањето*.

Како што споменавме и претходно, стресот предизвикува разни физички и психички реакции. И тие претставуваат израз на општата мобилизација на одбранбените механизми на организмот, еден вид на алармна реакција која не смее да се игнорира. Реакциите на стрес се меѓусебен резултат на влијанието на стресорите и барањата кои се поставуваат на поединецот, карактеристиките

³⁹Zotović, M. (2002). Stres i posljedice stresa: prikaz transakcionističkog modela. стр.15.

на личноста на индивидуата којашто доживува стрес, нејзината проценка за можноста за соочување со стресот и неговата проценка за обемот на социјална поддршка која да ја очекува од своето семејство, пријателите и познајниците. Дали ќе дојде до стресна реакција или не, најпрвин зависи од тоа дали поединецот надворешната ситуација ја доживува како опасна и загрозувачка.⁴⁰

Начинот на којшто се чувствува вработениот, искуството на стрес може да го промени, исто така и начинот на размислување и однесување да предизвика промени во физиолошкото функционирање на организмот. Голем дел од овие промени претставуваат неправилна функција и појава на непријатност. Голем дел од нив се периодични и штетни за квалитетот на живот во даденото време. Кај некои од вработените овие промени може да се пренесат и развијат до редуцирано физичко здравје, потоа одредени психолошки и социјални проблеми и во однос на работа, кон нарушен учинок. Од неколку аспекти може да се разгледуваат ефектите од професионалниот стрес: физички, психолошки и социјални ефекти, односно емотивни, когнитивни и бихејвиористички, и организациски ефекти или последици.

2.2.1. Физиолошки последици

Со работата на Cannon и Selye, во 20-тите и 30-тите години на минатиот век, започнуваат современите истражувања за психолошките, физички ефекти и нивната корелација со стресот. Многу од истражувања се направени за да се испитаат физиолошките одговори на индивидуата кога е изложена на стресори. Веќе постојат и хормони коишто се нарекуваат „хормони на стрес“, а тоа се адреналинот и кортизолот.^{41,42} Овие хормони се нарекуваат така, затоа што во организмот како одговор на стрес значително се покачува нивното ниво. Доколку се повторува хронично, тогаш покаченото ниво на овие хормони може да има трајни последици за здравјето на луѓето, особено заради ефектот на хормоните врз крвниот притисок и нивото на холестерол.

⁴⁰ Selimovic, E. (2009). Stres i reagovanje na stres. Univerzitet u Zenici стр.14

⁴¹ Collins, A. & Frankenhaeuser, M. (1978). Stress Responses in Male and Female Engineering Students. Journal of Human Stress. Volume 4, Issue 2.

⁴² Lundberg, U. (2005). Stress hormones in health and illness: The roles of work and gender. Psychoneuroendocrinology. pp.1017-1021.

Постојат три начини поврзани со стресот на коишто се создаваат физиолошките промени: како физиолошки одговор на проценката за одредена опасност или неуспех на стратегиите за справување; како физиолошки одговор на проценката за опасност кога активното справување не е ефикасно и како неспецифичен физиолошки одговор за време на првата фаза на аларм. Овие физиолошки одговори може значително да влијаат за појава на патологија во организмот, особено ако организмот е слабо подготвен за одбрана. Овие патолошки промени скоро секогаш настануваат кога организмот е подложен на стрес за подолго време, односно кога стресните ситуации се повторуваат.

Физичките ефекти од прекумерен стрес одамна се препознаени – од срцеви напади и удари, до улкуси и други гастроинтестинални нарушувања. Континуираниот стрес, исто така, си го зема данокот од имунолошкиот систем на организмот, предизвикувајќи чести настинки и други болести. Психолошки, стресот може да доведе до депресија, анксиозност и дури до панични напади.⁴³ Стресот создаден од агресија на работното место често се поврзува со физички и психолошки негативен стрес, резултирајќи во намалена продуктивност, посветеност и пад на лојалноста. Жртви или сведоци на насилство на работното место може да патат од разни болести поврзани со траума, вклучувајќи посттрауматски стрес синдром.

Шеесет проценти од изгубените работни денови во текот на годината може да им бидат припишани на стресот. Дополнително, според оценките 75-90% од посетите кај доктор се поради симптоми поврзани со стрес, чинејќи ги работодавачите дополнителни средства. Стресот може да има и директен ефект како луѓето ја извршуваат својата работа. Вработените под стрес може да направат повеќе грешки, имаат проблеми при концентрација, стануваат неорганизирани, лути или престануваат да се грижат за нивната работа. Wall Street Journal јавува за една третина од испитаниците при нивно истражување дека размислуваат за напуштање на своето работно место поради стрес и 14 проценти, всушност, го имаат и направено тоа.⁴⁴

⁴³ Mayo Clinic. (2013). Stress symptoms: Effects on your body and behavior. July. Достапно на: <http://www.mayoclinic.org/healthy-living/stress-management/in-depth/stress-symptoms/art-20050987>.

⁴⁴ Maxxon, R. (1999). Stress in the Workplace: A Costly Epidemic. <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/99su/stress.html>.

Истражувањата покажуваат дека постојат четири физиолошки системи кои се особено засегнати под влијание на стресот и најчесто подложни на дисфункција и патологии: кардиоваскуларниот систем, ендокриниот систем, гастроинтестиналниот систем, имунолошкиот систем. Дисфункцијата која се појавува во овие системи е особено важна за општото здравје на вработениот. Затоа, особено внимание во истражувањата на физиолошките ефекти од стресот се обраќа на влијанието кое го имаат работните стресори врз имунолошкиот систем на вработените.⁴⁵

Според Широм, ефектите на работниот стрес на одредени физиолошки ризик-фактори за кардиоваскуларни болести ги дели на три категории кои во себе опфаќаат сетови на физиолошки реакции, но и категориите коишто ги има поставено Широм, се само дел од можните нарушувања што може да се јават под влијание на стрес. Во нејзиниот труд ги нагласува крвниот притисок и други биолошки параметри, како што е флукуацијата на катехоламините како реакција на промените надворешното и внатрешно опкружување. Потоа значајно место заземаат мастите во крвта, како што се холестеролот и триглицеридите, за кои е докажано дека се поврзани со зголемен ризик за коронарна срцева болест. Додека пак за нивоата на масти е докажано дека може да им влијаат неколку фактори, како што се: наследниот материјал, полот, тежината, физичката активност, пушењето цигари и диетални продукти на дневна база. Третата категорија, според Широм, е уринарната киселина која што трпи промени при различни социјални и психолошки ситуации.⁴⁶

2.2.2. Психолошки последици

Психолошките ефекти од стресот може да се изразат на најразлични начини и ги вклучуваат промените во функционирањето на когнитивната перцепција, емоциите и однесувањето. Некои од овие промени можат да бидат едноставно обиди за справување со професионалниот стрес, како што се и

⁴⁵ Onconurse.com. (1999). Stress and the Immune System. Fact Sheet. Достапно на http://oreilly.com/onconurse/factsheets/stress_immune.pdf.

⁴⁶ Shirom, A. (2003). The Effects of Work Stress on Health. The Handbook of Work and Health Psychology. pp. 67-70.

промените во однесувањето поврзани со здравјето. Постојат докази дека некои типови на однесување со коишто се промовира здравјето, како што се вежбањето и релаксацијата, спиењето и добрите навики на исхрана можат да бидат нарушени заради искуството на професионален стрес, додека други навики кои се ризични за здравјето, како пушењето и пиењето алкохол се засилуваат под влијание на професионалниот стрес. Другите типови на однесување, како што е сексуалното однесување, коишто во принцип се неутрални во однос на здравјето исто така можат да бидат нарушени со што стануваат секундарна причина за стрес. Слично на ова, зголемувањето на однесување кое е ризично за здравјето може да стане исто така секундарна причина за стрес ако продолжи за подолго време. Особено овде може да се издвојат пиењето на алкохол и пушењето. Социјалното однесување и интерперсоналните односи се под силно влијание на професионалниот стрес, најверојатно како рефлексивна на подлабоки психолошки промени, на пример, зголемена иритираност, намалување на прагот на толеранција, намалување на концентрацијата и вниманието, деградација на меморијата итн. Нарушувањата на социјалните односи предизвикани од стресот секогаш се причина за секундарни стресори коишто ја намалуваат способноста за социјална поддршка. Намалувањето на психолошкото здравје, исто така, се поврзува со професионалниот стрес.⁴⁷

Психолошките реакции ги делиме на две групи⁴⁸ и тоа на: *емоционални и когнитивни реакции*.

Емоционални реакции

Секоја стресна ситуација предизвикува голем број на емоционални реакции во зависност од специфичноста на ситуацијата. Овие емоционални реакции може да бидат страв, бес, омраза и бројни други емоции кои се јавуваат со акутна стресна реакција или, пак, апатија, потиштеност, беспомошност, тешкотии, чувство на вина. Овие реакции го мобилизираат

⁴⁷Stansfeld, S.A. et al (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II study. p. 302-306.

⁴⁸Selimovic, E. (2009). Stres i reagovanje na stres. Univerzitet u Zenici стр.16.

поединецот на активности (однесување) со кои им се спротивставува на стресорите или го прифаќа стресот со сите негови последици.

Промените во психолошкото функционирање во текот на стресот можат да бидат толку интензивни што можат да примаат димензии на психолошка криза. Кризите се бурни и драматични психолошки состојби во кои се доведува во прашање скоро целокупното функционирање на личноста, нејзините избори, верувањата и сл. Кризите секогаш најавуваат промена, која не е делумна, туку целосна и суштинска.⁴⁹

Когнитивни реакции

Когнитивни реакции помагаат при зголемена мака, подобра концентрација, поквалитетно просудување, побрзо одлучување и сл., побрзо и подобро да реагираме на стресната ситуација или, во зависност од јачината на стресот и нашата проценка, дали ќе можеме да се извлечеме, но може и да ни го отежнат соочувањето со стресната ситуација преку нарушување на концентрацијата, расудувањето, логичкото мислење, меморијата и др.

2.2.3. Последици во однесувањето

Студиите за последици во однесувањето од стресот често се комплицирани, затоа што овие последици се појавуваат во парови или тријади, аналогно на коморбидитетните шеми на хроничното заболување. Различни комбинации се повеќе правило отколку исклучок. Добро познат пример е многу блиската асоцијација на стресот, пушењето цигари и употребата на кофеин. Друг пример се однесува коморбидитетот од посттрауматски стрес, алкохолизам и злоупотреба на лекови / дрога.⁵⁰

Во акутни состојби на стрес овие реакции можат да бидат во форма на однесувања насочени кон давање на отпор на стресорот или насочени кон избегнување на стресорите (реакција бори се или бегај). Однесувањето на поединецот во стресна ситуација може да биде насочено и кон прифаќање на

⁴⁹Zotović, M. (2002). Stres i posljedice stresa: prikaz transakcionistačkog modela.p.6.

⁵⁰ Shirom, A. (2003). The effects of work stress on health. The Handbook of Work and Health Psychology.pp. 63 -82.

стресорите како нешто неизбежно, како нешто што мора да се случува, па не е потребно ниту да се бори, ниту да бега. Кај хроничниот стрес може да се јават негативни облици на однесување, како деструктивно однесување, агесија кон себе и кон другите, асоцијално однесување, склоност кон претерано пушење, алкохолизам, зависност од дрога и сл.⁵¹

Од последиците од работниот стрес во однесувањето, Широм ги укажува пушењето на тутун и други производи од тутун, што често е поврзувано со развој на кардиоваскуларни болести и други хронични заболувања. Исто така, добар дел од истражувањата ги нагласуваат и последиците од пасивното пушење врз здравјето на непушачите кое од друга страна доведе до регулирање на пушењето на јавни места во некои држави. Друга последица која што се споменува во овој труд е конзумирањето на кофеин како најраспространета фармаколошки активна супстанца и најконзумирана. Трета последица претставуваат проблемите во спиење, и неговата најчеста форма, несоницата. Според некои истражувачи, стресот е најверојатно најчестите причини за појава на транзитивна несоница. Некои од објаснувањата за врска меѓу стресот и проблемите со сонот е дека преку промените во церебралниот систем на разни нивоа и промените на функциите на биохемиското тело настанува нарушување на 24 часовниот ритам. Отсуството од работа е уште една последица што ја наведува Широм, и се пројавува како начин на справување на вработениот со барањата на работа во однос на самопроценката за здравјето и условите во семејството. Најдоминантен модел во врска со објаснување на апсентизмот е дека вработени го употребуваат како механизам за повлекување од непријатни ситуации на работа.⁵²

2.3. Управување со стрес

Може да се каже дека секој работодавач има обврска и според законите да се грижи за здравјето, безбедноста и благосостојбата на своите вработени.

⁵¹ Selimovic, E. (2009). Stres i reagovanje na stres. Univerzitet u Zenici. стр.16.

⁵² Shirom, A. (2003). The effects of work stress on health. The Handbook of Work and Health Psychology. pp. 63 - 82.

Голем број на прирачници за добра менаџерска пракса се креирани од CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, 2008), во коишто се потенцираат финансиските бенефиции од подобрување на менталното здравје и намалување на професионалниот / работниот стрес кај вработените, вклучително и: намалување на отсуствата како резултат на болести и намалување на дадените откази, зголемување на ефектот и намалување на ризикот од конфликт или поплака. По големиот број на спроведени истражувања, јасно е дека менаџерите ја имаат централната улога во обезбедувањето на квалитетно и добро ментално здравје за вработените.⁵³

Според препораките и практиките за подобрување на благосостојбата на вработените коишто ги нудат Тинлин и Мос од Robertson Cooper Ltd. треба да се поминат три фази за нивно градење. Првата ја нарекуваат креирање на бизнис случај. Така ја нарекуваат гледано од бизнис аспект, без бизнис случај интересот на бизнис лидерите со идејата на инвестирање во благосостојба ќе биде многу низок. Критична улога на бизнис случај е да им се помогне на стејхолдерите во постигнување на благосостојба и тоа да се поврзе со резултатите од бизнисот на коишто би им влијаело подобрувањето на благосостојбата.⁵⁴

Овие автори во пракса сугерираат модел од 4 фази: идентификување на стејхолдерите на благосостојба; разбирање на сопствената стартна позиција; креирање и евалуирање на листа со иницијативи за благосостојба; определување на вредноста од подобрување на благосостојбата во организацијата.⁵⁵

Втората фаза е мерење на благосостојбата и нивоата на ангажирање. Штом ќе се убеди врвниот менаџмент дека има потреба од инвестирање во благосостојба на работниците, првиот чекор е да се измери како работниот кадар ја гледа благосостојбата. Обично во оваа ситуација се применува истражување со прашалник / анкета на организациско ниво, којшто е

⁵³ Christiana, B.V. (2009). Impact of Stress Management on Human Competencies. Asia Pacific Journal of Management. pp.1-6.

⁵⁴ Tinline, G. & Moss, B. (2009). Building Interventions to Improve Staff Well-Being. International Handbook of Work and Health Psychology. p. 427.

⁵⁵ Tinline, G. & Moss, B. (2009). Building Interventions to Improve Staff Well-Being. International Handbook of Work and Health Psychology. p. 428.

дизајниран за мерка на овие параметри. Најдобрите резултати произлегуваат од длабинска проценка на моменталната ситуација на благосостојба, иако се достапни и други алатки. Една од алатките е на HSE и се нарекува *индикатор алатка* (Indicator tool). Оваа алатка ја мери перцепцијата за работната околина поделена во 6 области: потреба од труд – обем на работа, работна околина; контрола; поддршка – охрабрување и ресурси кои што се обезбедени од менаџерот / организацијата; врски – промовирање на позитивните работни односи и избегнување на конфликт; улога – дали работникот има јасна улога која што ја разбира; промена – колку добро организациската промена е менаџирана и комуницирана.

Но, за да функционира овој процес, потребни се уште дополнителни задачи коишто треба да се земат предвид, доколку целта е успешно обезбедување на благосостојба во организацијата. Како значајни примери би ги споменале: комуникацијата меѓу кадарот – гледање на аудитот како средство за помош, а не како средство за одмагање; активирање на менаџерите на сите нивоа и интегрирана поддршка, а во третата фаза останува преземање на акција за да се подобри животот на вработените.⁵⁶

Во суштина земањето предвид на благосостојбата и здравјето на вработените е логичен елемент на конзистентниот менаџмент со човечки ресурси. Токму главната цел на менаџментот со човечки ресурси е симултано развивање на целите на организацијата и нејзините вработени на начин што и двете страна оптимално ќе профитираат. Честопати е споменато дека човечкиот капитал е најважното нешто во една организација и од оваа гледна точка е потребно само да се грижи за него и да се развива колку што е можно.

2.3.1. Иницијатива на индивидуално ниво

Начинот на којшто вработените се справуваат со стрес се верува дека има значајно влијание врз исходот, особено затоа што им овозможува на вработените да практикуваат одреден тип на контрола врз барањата што им се наметнати.

⁵⁶ Tinline, G. & Moss, B. (2009). Building Interventions to Improve Staff Well-Being. *International Handbook of Work and Health Psychology*, 428-431.

При дефинирањето на начините на справување, Lazarus и Folkman идентификуваат два типа на стратегии на справување: справување фокусирано на проблемот и справување фокусирано на емоцијата.⁵⁷

Главната цел на справувањето фокусирано на проблемот е да се конфронтира настанот или со изменување на ситуацијата или со добивање на потребната информација, вештини или помош. За разлика од тоа, справувањето со фокусирање на емоцијата е одговор којшто цели да ги елиминира негативните емотивни реакции на настанот.

Стратегиите со фокусирање на емоциите најчесто вклучуваат обиди за избегнување на негативните емоции поврзани со проблематичната ситуација преку потиснување, фантазирање или одвлекување на вниманието на друго место. Постои и трета група на одговори за справување, т.н. справување фокусирано на перцепција.⁵⁸ Оваа група вклучува стратегии, како што се: позитивната проценка, минимизирање на потрагата по значење и, главно, вклучува обиди за минимизирање на заканите поврзани со проблемот преку ревидирање на проблемот или насочување на вниманието кон друг аспект на ситуацијата. Она што ја прави оваа стратегија поразлична од претходните две (фокусирање на проблемот и фокусирање на емоциите) е тоа што таа се фокусира на размислувањето и перцепциите, наместо на емоциите и однесувањето.

Инаку, секогаш треба да се земе предвид можноста за спречување на стресот и за таа цел Храбац ги наведува следните можни мерки за превенција на стресот на работа:

- *Примарна превенција*: ергономија, работна околина, развој на организацијата и менаџментот;
- *Секундарна превенција*: едукација и тренинг на работниците;
- *Терцијарна превенција*: услуги на медицината на трудот.⁵⁹

Личноста која е под стрес може да реагира на следниве начини: психолошко повлекување, планирање напред, прифаќање на соодветна

⁵⁷Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). Stress Appraisal and Coping. p. 9.

⁵⁸Pearlin, LI. & Schooler, C. (1978). The structure of coping. Journal of Health and Social Behavior. Vol.19.

⁵⁹Храбац, В. (2012). Организација и стрес.

филозофија на животот, диета, вежба и физичка активност, модифицирање на однесувањето, социјална поддршка од пријателите или семејството, актуелно повлекување од работата, психотерапија и советување и сл.

Совладувањето на стресот се однесува на когнитивни, обносни (бихејвиорални и физиолошки) одговори со коишто лицето: 1) ги елиминира или редуцира стресорите во неговата околина, 2) ја оценува потенцијалната штетност на овие стресори, 3) го сведува на минимум степенот на притисок којшто ќе го доживее како резултат на овие стресори.

Процесот на совладување на стресот е трансакција помеѓу лицето и неговата околина и се состои од следниве чекори: примарна процена (перцепција дека благосостојбата на лицето е загрозена), секундарна процена (што може да се направи за да се совлада ситуацијата), селекција на одговор што ќе помогне да се надмине ситуацијата, примена на тој одговор и, конечно, оцена дали одговорот помогнал да се елиминира стресорот.

Според Мекули и Хезлет, индивидуалниот развој на работата го дефинираат како распространување на индивидуалните капацитети за ефективно функционирање во сегашната или идна работа и работна организација.⁶⁰

За соочување со стресот сите имаме развиено или прифатено стратегии и начини за справување со стресот, коишто се повеќе или помалку успешни. Постојат голем број на техники и третмани кои што се достапни за да и овозможат подобро справување со стресот во нивниот живот. Ова вклучува: физички вежби, релаксациски тренинг или лекови⁶¹.

На индивидуално ниво се препорачуваат следните акции:⁶²

Идентификување на работата и животните цели. Евалуација на редовна основа или, ако е потребно, поставувањена резултатите каде што ќе можете да се следат.

⁶⁰ McCauley, C.D & Hezlett, S.A. (2001). Individual Development in the Workplace. Handbook of industrial, work and organizational psychology. Vol. 1.

⁶¹ Stranks, J. (2005). Stress at Work. Management and Prevention. pp. 69-70.

⁶² Stranks, J. (2005). Stress at Work. Management and Prevention. p.78.

Обезбедување на добар временски баланс.

Идентификување на сопствените стрес индикатори. Планирање како да се елиминираат.

Дозволување на 30 минути секој ден за одмор и релаксација.

Идентификација на кризни подрачја. План за контингенција.

Идентификација на клучни задачи и приоритети. Правете го важното, а не неопходното.

Држење фокусирано за вашите цели. И пред сè, забава.

Со оглед на тоа што голем број автори го имаат лоцирано проблемот и во личноста т.е. индивидуа, многу логично е дека дел од нив ќе понудат и лични планови или акции. Акциите, како што може да се види погоре може да бидат идентификување на целите, временскиот менаџмент, па сè до сфаќање и на работата како забава. Овие акции се однесуваат на индивидуално ниво, додека во продолжение се претставени некои од организациските акции, препораки и стратегии.

2.3.2. Иницијатива на организациско ниво

Организациските фактори може да имаат големо влијание на индивидуалното и групно однесување. Факторите како посветеност, демонстрација на намери и лидерство од менаџментот се особено значајни. На пример, организациската култура треба да го промовира работникот и неговото учеството и посветеноста на сите нивоа и да нагласи дека отстапувањето од поставените стандарди за здравје и сигурност е неприфатливо.⁶³

Се поставува прашање: Како да се намали стресот на организациско ниво?

Според Jeremy Stranks којшто ги презема препораките од Cooper, олеснувачи може да бидат:⁶⁴

- консултирање пред претставување на работа во смени;

⁶³European Agency for Safety and Health at Work. (2014 –2015). Work-related stress is an organisational issue, not an individual fault.

⁶⁴Stranks, J. (2005). Stress at Work. Management and Prevention.p.31.

- препознавање дека сменската работа може да биде стресна за некои работници или групи на работници од страна на менаџментот и за потребата да се приспособат на таков тип на работа;
- редовни лекарски прегледи за да се идентификува каква било здравствено нарушување и промени во животниот стил коишто може да бидат потребни;
- подобра комуникација меѓу менаџментот и сменските работници со цел намалување на чувството на изолација.

Професорот Соорег ги дели организационите стратегии за менаџмент на професионален стрес во три групи, по ред на важност:⁶⁵

- *Примарна*: првата стратегија е проценка на ризик или аудит за организациски стрес. Целта и е да се елиминираат или изменат срединските стресори за да се намали негативното влијание на индивидуите. Најчести структурални интервенции се: редизајн на работата, промена во културата, охрабрување на партиципативен менаџмент, флексибилна работа, политики за работа-живот, организациско реструктуирање и подобрена организациска комуникација.
- *Секундарна*: секундарната стратегија тренинг за менаџмент за стрес и здравствено подобрување. Се фокусира на зголемување на свесноста, еластичноста и вештините за справување на индивидуата преку: едукација и тренинг за стрес менаџмент, така што симптомите на стрес ќе може да се препознаат, информации за животниот стил и активности за унапредување на здравјето, погенерално тренирање за вештини, на пример, менаџмент со време, презентациски вештини и стил на менаџмент ориентиран кон награда.
- *Терцијарна*: третата стратегија е советување за работното место и програми за помагање на вработените.

Според Соорег, стратегиите коишто го имаат во фокус стресот може да се сумираат на следниот начин:⁶⁶

⁶⁵Stranks, J. (2005). Stress at Work. Management and Prevention.p.31.

⁶⁶Stranks, J. (2005). Stress at Work. Management and Prevention. p.32.

- работата треба да е позабавна;
- вработените се живи суштества на кои им е потребно вреднување. затоа целата култура на пронаоѓање на виновник треба да биде заменета со систем на награди;
- баланс меѓу работата и животот;
- опции за флексибилно работно време.

На организациско ниво постојат и таканаречени менаџментски акциони планови, коишто треба да ги следат следните јасно поставени чекори:

1. Препознавање на изворите и симптоми на стрес;
2. Одлука дека организацијата треба да преземе нешто во врска со тоа;
3. Определување на група или групи на луѓе коишто се подложни на стрес;
4. Испитување и евалуација преку интервју и/или преку прашалник за специфичните извори на стрес;
5. Решение за соодветни стратегии, пример: советување, социјална поддршка, тренинг, како што е менаџмент со време, контрола и подобрување на средината, редизајн на работата, студии за ергономија.⁶⁷

Постои тенденција организациите да се ангажираат околу модифицирање на когнитивните процени од страна на работниците на стресорите и нивните последици, отколку да се елиминираат или редуцираат стресорите. Оттука, доминираат програми коишто нудат советување за работниците што доживуваат психолошки притисок, отколку интервенции со кои се променува природата на работа или стилот на раководење.

⁶⁷Stranks, J. (2005). Stress at Work. Management and Prevention.p.145.

3. Реперкусии и справување со професионален стрес

Стресот се карактеризира со адаптивен одговор на организмот кон новонастанатите ситуации, особено оние коишто ги прима како заканувачки. Тој се разгледува како индивидуален процес со варијации во перцепцијата на тензијата, но и со неколку психопатолошки манифестации.

Професионалниот стрес ги носи физичките, психолошките и когнитивните промени и симптоми со барање за продолжени адаптивни одговори за да се издржат, преминат или да се адаптира кон стресорите, што може да биде опасно и штетно како за вработениот, така и за организацијата⁶⁸.

Искуството на стрес може да го промени начинот на којшто се чувствува вработениот, начинот на размислување и однесување и секако може да предизвика промени во физиолошката функција на организмот. Многу од овие промени едноставно претставуваат неправилна функција и појава на непријатност. Многу од нив се повратни, но сепак штетни за квалитетот на живот во даденото време. Сепак, кај некои вработени овие промени може да се пренесат и развијат кон нарушен перформанс на работа (намален) или некои други психолошки и социолошки проблеми и секако во намалено физичко здравје. Ефектите од професионалниот стрес се разгледуваат од неколку аспекти: физички ефекти, психолошки и социјални ефекти (емотивни, когнитивни и бихејвиористички) и организациски ефекти или последици. Социолошки проблеми и, секако, во намалено физичко здравје.

Стресот може да има краткотрајни и долготрајни последици. Индивидуите, и, општо, вработените треба многу сериозно да ги земат предвид краткотрајните последици, но со мисла за долготрајните последици, како за индивидуите, така и за организацијата како целина.⁶⁹

Според истражувањето на European Risk Observatory во 2009 г., последиците од стрес може да бидат на лично т.е., индивидуално ниво и на

⁶⁸Humphrey, J.H. (1998). Job Stress. Needman Heights, MA: Allyn & Bacon.p.26.

⁶⁹ Stranks, J. (2005). Stress at Work. Management and Prevention.p. 41.

организациско ниво. Овде ќе ги споменеме само оние што се на индивидуално ниво, а во делот со организациски реперкусии ќе ги споменеме и оние што се однесуваат на последиците од професионален стрес на организациско ниво. Така, на индивидуално ниво вклучуваат:⁷⁰

- емоционални реакции (иритабилност, анксиозност, проблеми во спиењето, депресија, хипохондрија, алиенација, прегорување, проблеми во семејните врски);
- когнитивни реакции (проблеми во концентрацијата, меморијата, учење на нови работи, донесување на одлуки);
- реакции во однесувањето (злоупотреба на дрога, алкохол и тутун; деструктивно однесување);
- физиолошки реакции (проблеми со грбот, намален имунитет, чир, проблеми со срцето, хипертензија).

Сите овие реакции на еден или друг начин се одразуваат на личноста, а со тоа влијаат и врз извршувањето на работните задачи. Според ова, тие може да се движат од исклучително емоционални реакции, когнитивни, реакции во однесувањето до физиолошки реакции, како и комбинација на неколку од нив. Она што е важно да се спомене е дека при подолготрајно изложување може да доведат до значајни последици во реагирањето, функционирањето и здравјето на поединецот.

3.1. Физички реперкусии од професионален стрес

Истражувањата укажуваат на тоа дека постојат четири физиолошки системи кои се под големо влијание на стресот и кои се најчесто подложни на дисфункција и патологии, такви се: кардиоваскуларниот, ендокриниот, гастроинтестиналниот и имунолошкиот систем. Неправилното работење или дисфункцијата која се појавува во овие системи е особено важна за општото здравје на вработениот. Затоа, особено внимание во истражувањата на

⁷⁰ Directorate general for internal policies. (2013). Occupational health concerns: stress-related and psychological problems associated with work. p.15.

физиолошките ефекти од стресот се обраќа на влијанието што го имаат работните стресори врз имунолошкиот систем на вработените.⁷¹

Како и со секоја форма на стресор, не може да се гледа само неговата природа, туку должината на изложеност на стресорот. Физичките последици од пролонгиран стрес може да вклучат одреден број на нарушувања кои креираат неудобност, но којашто може да води до сериозни болести и нарушувања вклучително главоболки, мигрени, алергии, нарушувања на кожата и артритис. Следните болести се поврзуваат со стрес, но сè уште не постојат апсолутно точни медицински докази за тој ефект.

- Коронарно срцево заболување: Истражувањата имаат идентификувано позитивна врска меѓу компетитивното и агресивно однесување и коронарните срцеви болести.
- Рак: Некои луѓе, коишто се склони кон симптоми на стрес, како што се лутина, страв и чувство на безнадежност, може да бидат поподложни на рак.
- Нарушувања на дигестивниот систем: Постојано лошо варење или стомачни мачнини се класични манифестации за стрес кај некои луѓе. Просечно земено, едно од десет лица има проблеми со чир на желудникот во одреден период од животот.
- Дијабетес: Обично дијабетесот е проследен со некоја форма на емоционално или психичко вознемирување на организмот.

Она што треба да се знае е дека луѓето треба да бидат свесни, најпрвин за нивните реакции на стрес, и второ, да преземат позитивна акција, отколку да се игнорираат доказите и да се продолжи со уште посилно темпо.⁷²

Јасно е дека погрешно да се сугерира дека сите овие фактори се атрибутивни само на стресот, но генералната идеја е дека стресот влијае врз

⁷¹ Oncourse.com. (1999). Stress and the Immune System. Fact Sheet. Достапно на: http://oreilly.com/oncourse/factsheets/stress_immune.pdf. Посетено на 24.7.2014 г.

⁷² Stranks, J. (2005). Stress at Work. Management and Prevention. p.42.

личноста, врз нејзиното физичко здравје во однос на временскиот период на кој што е изложена, сепак е широко прифатена.⁷³

Голем број најразлични патологии како психички, така и физички се поврзуваат со професионалниот стрес. Такви заболувања коишто најчесто се нарекуваат и стрес-болести се: бронхитис, коронарна срцева болест, ментални заболувања, нарушувања на функцијата на тироидеата, болести на кожата, некои видови на ревматски заболувања, прекумерна тежина, туберкулоза, главоболки и мигрени, чир на желудникот, дијабет итн.⁷⁴ Според Selye, долготрајното и репетитивно изложување на стресори ја намалува способноста на организмот да се адаптира и избори со промените и придонесува за појава на т.н. болест на адаптација.

3.2. Психолошки и социолошки реперкусии

При изложеност на професионален стрес на психолошки план се јавуваат повеќе манифестации коишто доведуваат до одредени психички реперкусии, како на пример: лошо расположение, нервоза, лутина, вознемиреност, презир, непријателска настроеност, смалено ниво на самопочитување. Овие негативни чувства се пренесуваат во работни ставови како ниско ниво на задоволство од работата и организациона приврзаност. Во одредено време сите работници ги доживуваат овие психолошки последици. Кога нивото на стрес е превисоко или трае предолго, овие негативни чувства можат да доминираат.

Анксиозноста и депресијата се класични манифестации на стрес. Анксиозноста е дефинирана како „состојба на возбуденост придружена со вознемиреност, вина, несигурност и постојана потреба за самопотврдување“. Придружена е и со голем број на психосоматски симптоми, како што се зголемено дишење, проблеми во дишењето, забрзано срцебиење, стомачни тегоби, често мокрење, мускулна тензија или висок крвен притисок. Несоницата

⁷³ Directorate general for internal policies. (2013). Occupational health concerns: stress-related and psychological problems associated with work. p.15.

⁷⁴ Cox, T. (1978). Stress. Macmillan, London.p. 125.

е веродостоен индикатор за состојбата на анксиозност. Анксиозните и панични нарушувања се појавуваат во разни форми, варирајќи во интензитетот од личност до личност. Можат да бидат поврзани со одредени емоционално силни животни настани, индивидуални генетски својства и промени во невролошката хемија. Емоционалниот и физички стрес, исто така, може да доведе нарушувања поврзани со анксиозноста.⁷⁵

- *Генерално анксиозно нарушување / растројство* – Ова нарушување е дефинирано како „период на неконтролирана загриженост, нервоза и вознемиреност за период од 6 или повеќе месеци“. Првично може да се појави како резултат на одредена загрижувачка мисла, на пример, односите со другите луѓе, финансиите или просперитетот во кариерата, или може неодредена вознемиреност за скоро сè.
- *Панично растројство* – Некои луѓе имаат панични напади на секојдневна основа и тие напади се дијагностицирани како панични. Кога се доживува паничен напад, индивидуата трпи силна анксиозност или вознемиреност, страв или паника. Физички симптоми коишто се појавуваат се забрзан ритам на срцето, забрзано дишење, болки во градите, сензации на чешање и чувство за катастрофа, губење на контролата или неизбежна смрт. Некои луѓе коишто преживуваат панични напади развиваат опсесивно-компулсивни растројства или агорафобија во обид да ги контролираат нападите. Постојат три различни форми на панични напади: неочекуван паничен напад, ситуационен и ситуационо-предиспониран паничен напад.

За секоја поединечно од овие форми на панични напади, психологот Странкс има дадено свое видување, но во овој труд ќе се задржиме на некои други нарушувања коишто можат да се појават при изложеност на работен стрес. Друг таков вид на нарушувања коишто ги споменува Странкс се фобиите коишто ги дефинира како одговор од страв во однос на одредени ситуации и предмети / суштества. Луѓето може да имаат фобии, практично, на сè, на каква било ситуација, како што се страв од пајаци, од летање, од височина или страв

⁷⁵ Stranks, J. (2005). *Stress at Work. Management and Prevention*. pp.44-47.

од мал простор. Реакцијата од стравот генерирана од фобијата е надвор од пропорциите од реалните ризици коишто всушност постојат во ситуацијата и личноста интелектуално е свесна за тој факт.

Друг вид којшто се јавува како последица од анксиозноста е посттравматскиот стрес. Ова е едно од малкуте нарушувања од анксиозност каде што може да се идентификува специфичен поттикнувач или причина за негово појавување. Може да биде предизвикано од силно стресни ситуации, како што се појавуваат при војна или катастрофи, физички напад, глетка на смрт или други смртни ситуации, пример, смртта на саканиот.

Како што споменавме може да се јават и опсесивно-компулсивни растројства. Овие растројства ги имаат кај мал број луѓе од популацијата. Тие имаат постојани повторливи мисли предизвикани од страв или анксиозност. Овие повторувачки мисли во некои случаи можат да доведат до ритуално однесување со цел да се намали анксиозноста. Ова вклучува претерано миенење на раце за да се одржи хигиената и да се заштити од болест, постојано проверување на сигурноста на куќата во текот на денот и употреба на само одредени брендови на продукти.

Други видови коишто се јавуваат како последица на анксиозност се анксиозност од раздвојување, којашто се јавува во нормалниот развојот кај сите деца и растројство на социјална анксиозност. Ова растројство е социјална фобија каде што индивидуите се ирационално загрижени за судот на другите или исмеани во одредени услови и ситуации. Чувствуваат екстремна засраменост и анксиозност кога се изложени на надворешниот свет и може да чувствуваат срцебиене, потење и поцрвенување.

Друга категорија којашто ја изложува психологот Странкс е депресијата. Таа е многу повеќе расположение⁷⁶, посебна емоционална состојба на личноста што се карактеризира со чувства на нерасположеност, меланхоличност и други пермутации, како што се чувство на безнадежност,

⁷⁶ Расположението е емоционална состојба. Расположенијата се разликуваат од емоциите во тоа што тие се помалку специфични, помалку интензивни и со помала веројатност да бидат предизвикани од одреден стимул или настан. Расположенијата, генерално, имаат или позитивна или негативна валентност. Со други зборови, луѓето обично кажуваат дека се во добро или лошо расположение. Расположението исто така се разликува од темперамент или лични карактеристики кои се дури и подолготрајни.

бескорисност и вина. Познатиот американски психијатар David Viscott ја опишал депресијата како „тагување коешто ја изгубило својата врска со логичката прогресија на настаните“. Умерените форми на депресија може да бидат директен резултат на кризите во работните односи. Некои форми може да предизвикаат биохемиски нарушувања, додека екстремните може да доведат до самоубиство. Сепак, не е едноставно нарушување. Постојат различни видови на депресија, при што секоја манифестира широк опсег на симптоми, секој со различни степени на сериозност. Симптомите на депресија вклучуваат тага, гнев, чувство на „празнотија“, песимизам за иднината, ниско ниво на енергија и сексуалниот нагон и различни форми на ментално нарушување, како што се проблеми во концентрацијата и слаба меморија. Депресијата може да се развие доколку се присутни еден или повеќе од следните фактори:⁷⁷

- семејна историја на депресија;
- лична историја на депресија;
- хроничен стрес;
- смрт на сакан;
- хронична болка или болест;
- злоупотреба на дрога или алкохол.

Според Странкс, се забележани повеќе видови на депресија во зависност на нејзиниот интензитет и присуството на наброените симптоми и тоа како: голема депресија, дистимија, биполарно растројство, постпородилна депресија, постпородилна психоза и сл.

Според овој автор, голема депресија е кога во некој период се присутни повеќе од симптомите наброени погоре, на пример, две недели или повеќе, на индивидуата може да ѝ биде дијагностицирана голема депресија од страна на психијатар или психолог. Оваа форма на депресија може да се појави и еднаш во животот или во некои случаи да се појави во текот на животот.

Дистимијата се карактеризира кога се јавуваат слични симптоми на оние од големата депресија, со тенденција да бидат помалку сериозни. Состојбата

⁷⁷ Stranks, J. (2005). *Stress at Work. Management and Prevention*. pp.46-47.

генерално трае подолго од големата депресија, којашто се дијагностицира доколку симптомите на депресија се присутни повеќе од 2 години.

Биполарното растројство вообичаено е познато како манична депресија. Биполарното растројство се карактеризира со периоди на депресија испреплетени со периоди на манија. Додека депресивните периоди имаат слични симптоми со другите видови на депресија, маничните периоди се сосема различни и вклучуваат еуфорија, лажно чувство на благосостојба, лошо просудување, нереални погледи на сопствените способности и несоодветно социјално однесување.

Постпородилна депресија обично се забележува по породувањето кај одреден дел од женската популација. Просечно, 80% од жените по породувањето преживуваат „бебешки тегоби“. Хормоналните промени, физичката траума од породувањето и емоционалниот напор за новите обврски често предизвикуваат првите 3-4 недели од породувањето да бидат емоционално многу стресни.

Постпородилната психоза е ретка компликација на постпородилна депресија, влијаејќи на мал дел на жените по породување. Пациентите покажуваат психотично однесување, честопати насочено кон новото бебе. Пациентите може да доживуваат халуцинации и делузии, и понекогаш сериозноста на состојбата може да ги доведе во опасност мајката и бебето.

Студија направена од Bond и Kilty наречена „Практични методи за справување со стрес“ зема предвид три својства на личноста, и тоа: субмисивност, наметливост и агресивност, и видовите на однесување коишто најчесто ги манифестираат овие својства. Голем број на аспекти на вербална и невербална комуникација се земени предвид за да се направи споредба на овие својства на личноста, и тоа: содржината на говорот, контакт со очите, ставот, гестовите, фацијална експресија, временската соодветност, тонот на гласот, гласноста итн.

Психолошките и бихејвиористички промени коишто настануваат како резултат на стресот се: низок морал, депресија, употреба на алкохол и дрога,

чувството на беспомошност, изолација од колегите. Подложени на подолготраен професионален стрес, вработените ги покажуваат следните психолошки промени: сериозна депресија, самоубивствени тенденции, домашно насилство, злоупотреба на алкохолот, злоупотреба на дроги, синдром на прегорување, нарушено спиење (или премногу или премалку), избегнување на одговорност, појава на нервозни навики (како грицкање нокти, нервни тикови итн.)⁷⁸.

Сепак, би нагласиле дека треба да се обрати сериозно внимание кон стресните појавни психолошки реакции на личноста, со цел да се направи обид и навремено да се превенираат таквите состојби. Некои од авторите прават и напори кај личноста да утврдат одредени карактеристики, животни ситуации или знаци од говор на телото, коишто би ни помогнале во подобро препознавање и реагирање на појавата на реперкусии врз личноста како резултат на професионалниот стрес.

3.3. Организациски реперкусии

Во претходната глава зборувавме за ефектите од професионалниот стрес на индивидуата, организацијата, од што зависи дали ќе се појави стрес, во која мера, како ќе се одрази тоа врз физичкото и менталното здравје на вработените, како и кои ќе бидат ефектите врз организацијата. Дополнително, беа предложени некои стратегии на индивидуално и на организациско ниво. Во овој дел ќе се задржиме на последиците коишто ги има професионалниот, односно работниот стрес, на организацијата и нејзиното функционирање.

Одамна се знае дека некои занимања се постресни од други. На тема варијации на нивото на стрес кај различни занимања во текот на последните десет години е спроведено истражување од страна на Институтот за наука и технологија во Манчестер (UMIST). На скала 0-10 во табела 1.2., следните занимања и работни позиции се најстресни.

⁷⁸ PEF Health & Safety Department. (2006). Occupational stress Factsheet.pp. 1-8.

Табела 1.2. Најстресни работни занимања / работни позиции според UMIST⁷⁹

Дејност	Скала	Дејност	Скала
Рекламирање	7.3	Презентерство	6.8
Новинарство	7.5	Музичар	6.3
Актер	7.2	Филмска продукција	6.5
Стоматолог	7.3.	Доктор	6.8
Нега и грижа	6.5	Пилот	7.5
Полиција	7.7	Амбулантна служба	6.3
Социјален работник	6.0	Учител	6.2
Градежништво	8.3	Рударство	7.5

Според EU-OSHA⁸⁰, последиците од стрес се делат на две нивоа: индивидуално и организациско. На организациско ниво забележани последици се: апсентизам, голем обрт на работна сила, лошо работење со време, проблеми во дисциплината, малтретирање, намалена продуктивност, несреќи, грешки и зголемени трошоци за компензација или здравствена нега.

Организациски карактеристики коишто влијаат на здравјето и однесување поврзано со безбедност вклучуваат:

- Потреба да се креира позитивна клима којашто се доживува како здрава и сигурна и од страна на менаџментот и од вработените, и како фундаментална за дневните операции на организацијата, тоа е креирање на позитивна здрава и безбедна култура.
- Потребата да се обезбеди, политиките и системите коишто се креирани за контрола на ризикот, соодветно да ги вбројува човечките капацитети и одговорности.
- Посветеност на постигнување на прогресивно повисоки стандарди кои што се прикажани од страна врвот на организацијата и каскадно меѓу пониските нивоа на организација.

⁷⁹Извор: UMIST (1987).

⁸⁰European Risk Observatory. (2009). OSH in figures: stress at work facts and figures. European Agency for Safety and Health at Work. EN9.

- Демонстрација на сениор менаџментот за нивно активно вклучување коешто ги поттикнува менаџерите на останатите нивоа на акција.
- Лидерство каде што е креирана околина којашто го охрабрува безбедното однесување.

Менаџментот на промени во организацијата вклучува смислено планирање, сензитивна имплементација и, над сè, консултации и вклучување на луѓето на кои што ќе им влијаат промените. Од друга страна, може да бидат насочени кон луѓето, а голем број на проблеми може да се појават. Промените мора да бидат реални, достижни и мерливи. Менаџерите мора да бидат сигурни дека луѓето што ќе бидат засегнати со промената се сложуваат со неа или во најмала рака дека ја разбираат потребата за промена и имаат шанса да одлучат како ќе се менаџира промената и да бидат вклучени во планирањето и имплементацијата на истата. Техниките на комуникација лице в лице треба да се применуваат при допирање на сензитивни прашања во врска со менаџментот со организациски промени. Е-поштата и пишаната комуникација се особено слаби за развивање и здобивање со доверба. За организациски промени коишто бараат нови дејства, цели и процеси за група или тим на луѓе треба да се применуваат работилници за да се постигне разбирање, вклучување, планирање, мерливи цели, акции и посветеност. Овие принципи треба да се применуваат при многу тешки промени коишто можат да вклучат намалување на работниците, затворање и вклучување на партнер или купување на организација. Главните менаџери не треба да се доживуваат дека се кријат зад средниот менаџмент и разни форми на пишана комуникација. Генерално, менаџерите коишто не успеваат да ги консултираат и вклучат нивните вработени во менаџирањето на лошите вести се доживуваат како слаби и со недостаток на интегритет. Додека луѓето кои се третирани со хуманост и почит ќе одговорат соодветно. Принципите на менаџментот со организациски промени може да се сумираат:

- цело време мора да има вклученост и поддршка од луѓето во системот;
- мора да постои разбирање од страна на сите каде што моментално е

организацијата;

- натамошниот развој треба да е планиран во достижни и мерливи фази;
- мора да постои соодветна комуникација, имплементација и вклученост доколку промените успешно се менаџираат.

На организациско ниво, стресот е асоциран со влијанието на ефектот на луѓето на работа, којшто потоа се асоцира со ефектот на организацијата како целина. Високи нивоа на стрес може да се рефлектираат на организациските индикатори за ефект, како што се обртот на работна сила (пример, колку долго вработените остануваат во организацијата) или намалена продуктивност. Индивидуи може да доаѓаат на работа и кога не се доволно подготвени за неа („презентизам“) како резултат на несигурноста за нивната моментална позиција или страв од пријава дека имаат проблеми и асоцирана стигма во однос на менталното здравје⁸¹.

Бидејќи последиците врз организацијата можат да му нанесат штета на капиталот со којшто располага организацијата, како што е финансискиот, а особено на човечкиот капитал, се предлагаат голем број најразлични тактики, техники, планови и стратегии. Во овој дел ќе се задржиме на стратегиите за редуцирање на стресот коишто ги предлага Странкс.

Вистински организациски императиви на менаџментот треба да бидат благосостојбата на работниците и превенција од професионален стрес коишто можат да бидат клучни за добар перформанс и успешно работење на организацијата. Од голем број спроведени истражувања во светот може да се каже дека менаџерите имаат клучна и централна улога во обезбедувањето на добро ментално здравје кај своите вработени во организацијата. Честопати се нудат најразлични стратегии и пристапи во однос на справувањето со професионален стрес, генерално гледано секоја стратегија којашто е насочена кон намалување на истиот е потребно да спеди одредена шема.

⁸¹ Directorate general for internal policies. (2013). Occupational health concerns: stress-related and psychological problems associated with work. p.8.

Првата фаза е идентификација на оние работни фактори кои предизвикуваат стрес, како што се моменталната култура и стил на менаџмент, нефлексибилен работен распоред, несоодветна комуникација, и по хоризонтално и по вертикално ниво, и неспособни менаџери. Откако ќе се идентификуваат стресорите, потоа треба да бидат измерени и евалуирани. Ова се прави со помош на прашалници за вработените, дискусии со поединечни вработени, преглед на работните практики и степенот на отсуство поради болест и состаноци на коишто вработените се охрабруваат да зборуваат за аспектите на работата коишто предизвикуваат стрес. Оваа фаза од вежбата треба да биде проследена со отворено покажување на интенција од страна на организацијата за решавање на проблемот, започнување со развој и издавање на формален Правилник за политики при стрес на работа.

Некои од клучните аспекти на стратегиите за менаџмент со професионален стрес вклучуваат: стил на менаџирање и култура, работен распоред, односите помеѓу вработените, консултации и планирање на работата, ергономија, улогата на работникот и обезбедување на поддршка⁸².

- Во однос на менаџментскиот стил и култура, целите треба да бидат поставени така што би биле и мерливи и достижни, со тоа што би се подобрувала и комуникацијата и вклученоста на вработените, особено во периодот пред и за време на промени во организацијата. Ова треба да биде поддржано со обезбедување на информации и тренинг.
- Работниот распоред можеби треба да се прегледа за да се разгледа можноста за зголемување на флексибилноста и воспоставување на работни часови. Целите на производство треба да бидат разумни.
- На некои од вработените им недостасуваат интерперсонални вештини и како резултат на тоа може да бидат жртви на малтретирање, сексуално и расистичко вознемирување. Тие би имале бенефит од тренингот преку подобрување на интерперсоналните вештини. Исто така, би требало да се претстават

⁸²Stranks, J. (2005). *Stress at Work. Management and Prevention*. pp. 31-32.

формалните процедури за справување со малтретирање и вознемирување коишто ги има воспоставено организацијата како процедура за жалби или поплаки и да се обезбеди дека постои ефективен систем за истражување на жалбите од оваа природа од страна на вработените.

- Процесот на внатрешни консултации треба да им даде до знаење на вработените дека се консултирани во дизајнот и организацијата на нивната работа и како се подготвуваат новите работни позиции.
- Задачите треба да бидат јасно дефинирани со земање предвид на ергономските принципи и намалување на физичкиот и ментален напор.
- Добро напишан опис на работата е основен за да се дефинираат целите на работата, индивидуалните одговорности на вработените при извршување на задачите, помошта и супервизијата којашто би ја имале.

Во многу случаи тренингот е неопходен за специфични групи на вработени, на пример, оние што се во постојан контакт со јавноста. Линиските менаџери треба да бидат уверени за поддршката што би ја добиле од страна на сениор менаџерите со земање предвид на вработените за коишто тие се одговорни.

Секојдневно надгледување на работните активности и дискусиите со индивидуални вработени треба да ги идентификува оние лица кои се изложени на стрес и притисоци на работа. На многу луѓе може да им е потребна поддршка и треба да бидат охрабрени да ги посетат курсевите за свесност за стрес и личен менаџмент со стрес. Пред сè, менаџерите треба да бидат известени за достапноста на внатрешни и надворешни услуги, како што е услуги за професионално здравје, вклучувајќи ги оние за консултации. Во помалите компании, вработените коишто покажуваат симптоми поврзани со стрес треба да бидат советувани да посетат доктор, којшто во соработка со локалните институции може да им обезбеди помош и поддршка.

Голем број организации имаат стрес менаџмент програми за вработените. Овие програми имаат широк спектар на цели, и тоа:

- Да се дефинира „стресот“, да се класифицираат стресорите на работа и да се промовира поголемо разбирање на причините и изворите на стресот;
- Тренинг на избрана група да ги препознава причините и последиците од стресот и нивните индивидуални реакции на стрес;
- Да им се обезбеди средства на избраната група за мерење и евалуација на стресот;
- Разгледување на стратегии за намалување на стресот на индивидуално ниво и на работното место;
- Разгледување на стратегии за справување со стресот во секојдневниот живот.

Треба да се знае дека програмите за стрес менаџмент претставуваат еден континуиран процес. Треба да бидат изведувани од обучени практичари за окупационо / професионално здравје кои не само што ќе им даваат насоки на вработените за темата, туку ќе им нудат сет на услуги, како што се: советување, хипнотерапија и други техники за намалување на стрес. На организациско ниво, влијанието на стресот може да биде поврзано со ефектот на работа, којшто потоа влијае на ефектот на целата организација. Висок степен на стрес може да биде забележан од индикаторите за организациски ефект, како што се промени на кадарот (колку долго остануваат работниците во организацијата) или намалена продуктивност. Поединци може да доаѓаат на работа и кога не се доволно подготвени („презентизам“) како резултат на нивната несигурност за моменталната позиција или страв од искажување дека имаат проблеми и асоцираната стигма во врска со менталното здравје.

Поради нивната комплексност и широкиот опсег на последици, пресметувањето на трошоците на овие фактори е навистина тешко и постојат малку истражувања во тој контекст. На пример, едно истражување во САД доаѓа до резултати дека 60-90% од здравствените проблеми се предизвикани од стрес; дека оние што страдаат од стрес имаат двојно поголеми шанси

последователни одмори во годината (>5 пати); дека постојат (немерливи) трошоци од намалената продуктивност и замената на загубениот персонал и дека оние на многу стресни работни позиции е поверојатно да бидат вклучени во несреќи на работа.⁸³

Последните години е забележана интересна појава. Кај работници од дадена локација се појавуваат слични симптоми. Во почетокот, едно лице соопштува главоболка, онесвестување и сл., обично како одговор на нешто како невообичаен мирис. Истата болест, потоа, се раширува на други работници кои работат во соседството. Истражувањата не покажувале докази за хемиска или органска причина што може да го објасни симптомот, но секогаш откривале присуство на надворешни извори на стрес, како на пример преоптовареност со работа, амбивалентност на улогата, конфликт на улогата. Стресорите обично можат да се лоцираат кај некоја акција (или отсуство на акција) на менаџментот. Во овој случај се зборува за *болна организација*.

Кај болната организација ваков излив на симптоми не мора да се случи. Кај повеќето и не се случува. Сепак, извесни организации со извесни шеми на емоционална патологија произведуваат вакво однесување кај работниците. Краен исход е неефикасност на организацијата.

⁸³ Directorate general for internal policies. (2013). Occupational health concerns: stress-related and psychological problems associated with work.p. 15.

4. Емпириско истражување

Во претходните глави од овој труд беше дадена поширока теоретска позадина, со цел подобро да се разбере суштината, природата и појавата на стрес на работно место. Меѓутоа, од особена важност е да се осознаат причините и изворите за постоење на стрес на работно место во организациите, како и последиците од стресот врз ефективноста на работењето во организацијата. Правилното и соодветно управување со стресот на работно место е од особена важност за доброто функционирање на организациите, за здрава работна организација и висока ефективност на вработените во неа. Заради тоа, од особена важност е да се истражат причините и последиците од појавата на стрес на работно место, како и влијанието од неговото појавување врз ефективноста во работата.

Денес, кога профитот и брзата реализација на обврските се белег на секоја организација, брзите реакции и кратки работни процеси оставаат многу малку простор за емотивност. Затоа од особено значење е да се осознаат начините за правилно управување со стресот на работно место и поттикнување на здрава работна организација.

4.1. Методологија на истражувањето

Со цел да имаме поголема јасност и прегледност во истражувањето, ќе биде користена соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целта на истражувањето, поставување на хипотезите и објаснување на квалитативните и квантитативните техники и методи за собирање и обработка на податоците.

Оправданост, предмет и цел на истражувањето

4.1.1. Оправданост на истражувањето

Модерното општество, кое е препознатливо по екстремно брзиот развој на технологијата, големите побарувања на пазарот и брзината на живеење на човекот носат многу позитивности од аспект на развојот на човекот во сите

области. Но целиот тој брз развој во сите области има и своја темна страна. Човекот е во ситуација постојано да живее под притисок на времето и на многубројните задачи кои се бараат од него. Тој континуиран притисок предизвикува стрес, кој неминовно се јавува како во приватниот така и во професионалниот дел од животот на еден човек. Континуираниот стрес предизвикан од работата предизвикува нарушување на здравјето, особено на психичкото здравје кај вработените, кое понатаму се отсликува и на работата на организацијата.

Стресот на работно место е најчесто присутен проблем во сите организации, зазема централно место, со кое секојдневно се бори менаџментот, а и вработените. Правилното управување и контролирање со стресот е од особено значење за воспоставување здрава работна средина, здрав и ефикасен кадар и организација која ќе може да се развива и функционира ефикасно и ефективно.

Земајќи ги предвид гореспоменатите факти, евидентна е оправданоста на ова истражување насочено кон стресот и неговото влијание врз ефективноста во работењето.

Во ова истражување статистички ќе биде определен односот помеѓу стресот на работа и ефективноста во работењето во организациите. Стресот на работа, причините за негово појавување, последиците од него и правилните начини за негово контролирање ќе бидат разгледувани во две насоки: вработени и менаџери. Дали менаџерите сметаат дека причинителот на стресот е ист како што мислат и вработените, дали сметаат дека правилно го контролираат стресот на работно место, што вработените мислат за менаџирањето на стресот во нивната организација? Дали менаџментот во организациите поттикнува на правилна контрола на стресот на работа со цел воспоставување здрава работна средина?

4.1.2. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е дали стресот на работа влијае врз намалувањето на ефективноста во работата.

Во теоретската позадина на ова истражување е прикажана појавата на стрес на работно место како секојдневен проблем, неизбежен дел од работата на секоја организација. Во секојдневието поимот стрес се доживува исклучиво како негативен, но всушност воопшто не е така. Не секогаш стресот има негативни последици врз вработениот. Го одржува организмот буден, концентриран и мотивиран. Негативноста во присутноста на стресот се состои во неговата константност и неможност за контрола. Неговото негативно дејство започнува кога станува постојан, кога се појавува секојдневно и континуирано. Стресот не може да се избегне, неопходно е да се случува во секоја организација и кај секој вработен.

Секој човек има различен начин на однесување под влијание на различна дразба во зависност од неговата личност.

Со цел подобро да го разбереме начинот на контролирање и управување на менаџментот со стресните состојби во организацијата и неговото влијание врз ефективноста на работењето, извршив истражување со кое ќе ја увидиме поврзаноста на стресот и ефективноста во работењето.

Во рамките на ова истражување најпрво е разработена природата на стресот и пристапи за негово дефинирање, како и главни извори за појава на стрес на работно место. Потоа е разработена појавата на стрес на работа, фактори за негово појавување, како индивидуални карактеристики, така и од карактеристиките на работата. Последиците од стресот на психолошко и физиолошко ниво и начин за негово управување и иницијативи. Потоа се образложени ефектите од стресот на работа, како физички реперкуси од стресот, така и психолошки и организациски. Истражувањето за стресот на работно место се потпира на релевантни истражувања од истата област.

Покрај теоретската позадина, предмет на истражување е и проучување на присутноста на стресот на работа, како и неговото управување и во некои наши организации од приватниот сектор.

По емпириското истражување се разработени менаџерски пристапи кон справување со професионален стрес.

4.1.3. Цел на истражувањето

Основна цел на ова истражување е *да се согледаат стресните состојби во организацијата, да се осознаат како тие влијаат на работењето, како вработените треба да бидат подготвени за стресни состојби и како менаџерот е потребно истите да ги контролира и управува.* Заради поуспешна реализација на поставената основна цел, таа е претставена преку разработка на комплекс поединечни цели:

Содржинска разработка на поимот стрес, каде што се дадени различни пристапи на дефинирање на овој поим, образложени се изворите за негово појавување. Објаснета е значајноста на стресот и неговото влијание за ефективноста на организацијата.

Теоретска разработка на поимот стрес на работа, односно разработување на неговото значење. Подетално се разработени факторите за појава на стрес на работа, последиците од него, начини на управување, како и реперкусиите кои произлегуваат од негово појавување за организацијата.

Согледување на значењето и начинот за успешно справување со стресот на работа, менаџерски пристапи за справување со професионален стрес. Одговорности и заложби на менаџментот, влијанието на човечките фактори и поставување на менаџерски стандарди.

Теоретските и емпириските сознанија за постоењето на стресот на работа, причините за негово појавување, но и начините за правилно управување и контрола, ќе придонесат за развој на позитивна и здрава работна атмосфера во организациите и нејзино ефикасно функционирање.

4.2. Хипотетичка рамка

Основната хипотеза на ова емпириско истражување гласи: *Доколку во работната организација правилно се управува со стресните состојби, преку навремено препознавање и реагирање, тогаш истите ќе се намалат и ќе се подобри ефективност во работењето.*

Со цел да ја испитаме и реализираме поставената хипотеза во ова емпириско истражување, ќе бидат земени предвид и две подхипотези или посебни хипотези:

- Помошна хипотеза 1

Доколку во организацијата добро се препознаваат причинителите и иницијаторите на стресни состојби, тогаш подобро може да се управува со нив.

- Помошна хипотеза 2

Доколку во организацијата правилно се управува со стресните состојби, тогаш истите ќе се намалат и ќе има подобра ефективност во работењето.

4.3. Методи на истражување

Во рамките на ова емпириско истражување, со цел да имаме опфатливост на предметот на истражување и исполнување на поставените цели, ќе бидат користени комбинирани квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, како што се следните: анализа, анкета, компарација и статистика.

Анализата како метод на истражување е особено компатибилна за темата на ова истражување.

Ќе биде искористена преку претходно проучуваната литература и

достапните материјали од областа на стресот на работа и менаџерски пристапи кон справување со професионален стрес.

Овој метод ќе биде спроведен преку достапните книги, релевантни емпириски истражувања на оваа тема кај нас и во светот, списанија, онлајн база на податоци итн.

Анкетата е метод на истражување кој бара организирана и правилна примена. Има неколку предности поради кои е применета како метод: се спроведува брзо и организирано, прашањата се стандардизирани, на лесен начин се анкетаат голем број испитаници, едноставна е проверката на податоци за истражуваниот проблем.

Поради чувствителноста на проблемот на истражување, анкетањето бара од испитаниците реален и искрен одговор. Поради ова беше напоменато дека анкетањето е анонимно, трае многу кратко и треба да се одговори само со заокружување на точниот одговор. Податоците од истражувањето користат за научни цели.

Со цел да се согледа состојбата во врска со појавата на стрес на работа, вистинските извори на стресот, последиците од него и неговото контролирање и управување, анкетањето ќе биде спроведено од двоен аспект: од аспект на менаџерите (кои ќе одговараат за начинот на своето менаџирање и справување со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата) и од аспект на вработените, кои го оценуваат менаџирањето во нивната организација од своја гледна точка. На тој начин ќе може да се увиди реалната состојба во организацијата во однос на присутноста на стресот на работа. Анкетниот прашалник кој е употребен во истражувањето е од затворен тип и се состои од девет прашања со три понудени одговори.

Анкетањето беше спроведено во повеќе приватни организации на територијата на Општина Штип.

Компарацијата како метод на истражување, ќе се искористи за споредба на размислувањата и искажувањата на менаџерите и вработените во однос на

појавата стрес на работа и негово управување.

Статистичкиот метод ќе се искористи за рангирање, табеларно и графичко прикажување на претходно собраните податоци од истражувањето. Тоа ќе се направи со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Office Excel. Статистичката обработка на податоците добиени во ова истражување се состои во пресметување на χ^2 -тестот.

4.4. Резултати и коментари од спроведеното истражување

За утврдување на поврзаноста на стресот со ефективноста на работењето во организациите при статистичката обработка на податоците во ова истражување ќе се користи χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C).

Резултатите од ова истражување ќе бидат значајни за понатамошните истражувања од оваа област и во решавањето на секојдневните проблеми кои се јавуваат поради зачестеноста на стресот на работа.

4.4.1. χ^2 -тест

Статистичката обработка на податоците кои се добиени во ова истражување се состои во пресметување на χ^2 -тестот или уште познат како Пирсонов коефициент на контингенција.

χ^2 -тестот најчесто се применува кога резултатите добиени во истражувањето може да се изразат преку фреквенции. χ^2 -тестот претставува квадратирана разлика од збирот на очекуваните и добиените фреквенции.

Основната формула за пресметување е следна:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

f_i претставуваат добиените фреквенции од емпириското истражување,
 f_0 : претставуваат очекуваните фреквенции според поставената
хипотеза

Вредноста на добиениот χ^2 се споредува со вредностите дадени во табела за одреден број на степени на слобода. Ако добиената вредност на χ^2 е поголема од вредноста во табелата на ниво на 5% веројатност, тогаш не се потврдува поставената хипотеза а се потврдува работната хипотеза.

Вредноста на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 е **5,991**.

Висината на поврзаност е добиена со помош на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

Каде што,

χ^2 = пресметана вредност за χ^2

N = вкупниот број на фреквенции.

Коефициентот на контингенција се движи помеѓу 0 и 1. Ако коефициентот е поблизу до 1, тогаш зависниот модалитет помеѓу испитуваните варијабли е висок.

Ако коефициентот е поблизу до 0, зависноста помеѓу испитуваните варијабли е слаба.

Истражувањето е спроведено во повеќе приватни организации во Штип. Анкетните листи се пополнети од 32 менаџери и 130 вработени. Резултатите од спроведените анкети се прикажани во табеларен приказ со пресметан χ^2 – тест и анализа на добиените резултати.

Табела 4.1. Табеларен приказ на податоците добиени од истражувањето

Table 4.1. Tabular summary of data obtained from the research

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
1. Дали во Вашата организација се предизвикуваат стресни состојби што Вие ги чувствувате?	Да	13	40%	95	73%
	Не	17	53%	10	8%
	Не знам	2	7%	25	19%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 48,372$					
2. Кои се најчести причинители/фактори кои предизвикуваат стресни состојби во организацијата?	Менаџментот	5	16%	84	65%
	Вработените	8	25%	31	24%
	Обемот и комплексноста на работа	19	59%	15	11%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 62,577$					
3. Дали сметате дека менаџерот со неговиот стил на раководење Ви предизвикува стрес?	Да	3	9%	87	67%
	Не	19	59%	25	19%
	Не знам	10	32%	18	14%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 71,819$					

4. Колку често во Вашата организација се појавуваат стресни состојби кај вработените и менаџментот?	Многу често	6	19%	75	58%
	Инцидентно (понекогаш)	19	59%	32	25%
	Многу ретко	7	22%	23	17%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 34,156$					
5. Дали сметате дека Вашиот менаџер правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата?	Да	24	75%	46	35%
	Не	2	6%	73	56%
	Не знам	6	19%	11	9%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 58,439$					
6. Дали сметате дека менаџерот навремено ги дијагностицира стресните состојби во организацијата	Да	15	47%	49	38%
	Не	8	25%	62	48%
	Незнам	9	28%	19	14%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 12,866$					
7. Дали менаџерот во Вашата организација настојува да воспостави здрава и пријатна работна атмосфера без стресни состојби?	Да	20	62%	31	24%
	Не	7	22%	85	65%
	Не знам	5	16%	14	11%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 38,969$					

8. Кои стратегии најчесто се применуваат од страна на менаџерот, со цел справување со стресните состојби кои се јавуваат	Стратегии на организациско ниво	20	62%	44	34%
	Стратегии на индивидуално ниво	9	28%	35	27%
	Не знам	3	10%	51	39%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 25,348$					
9. Дали сметате дека стресната состојба има влијание врз намалувањето на ефективноста во работењето?	Да	23	72%	79	61%
	Не	6	19%	18	14%
	Не знам	3	9%	33	25%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 9,197$					

Првото прашање е формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и гласи:

Дали во Вашата организација се предизвикуваат стресни состојби што Вие ги чувствувате?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 4.2. Дали во организацијата се предизвикуваат стресни состојби?

Table 4.2. *Whether certain job conditions will result in stress?*

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
1. Дали во Вашата организација се предизвикуваат стресни состојби кои ги чувствувате Вие?	Да	13	40%	95	73%
	Не	17	53%	10	8%
	Не знам	2	7%	25	19%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 48,372$					

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на χ^2 тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано:

$$\chi^2 = 48,372 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,44$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 48,372 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,44, што значи умерена поврзаност

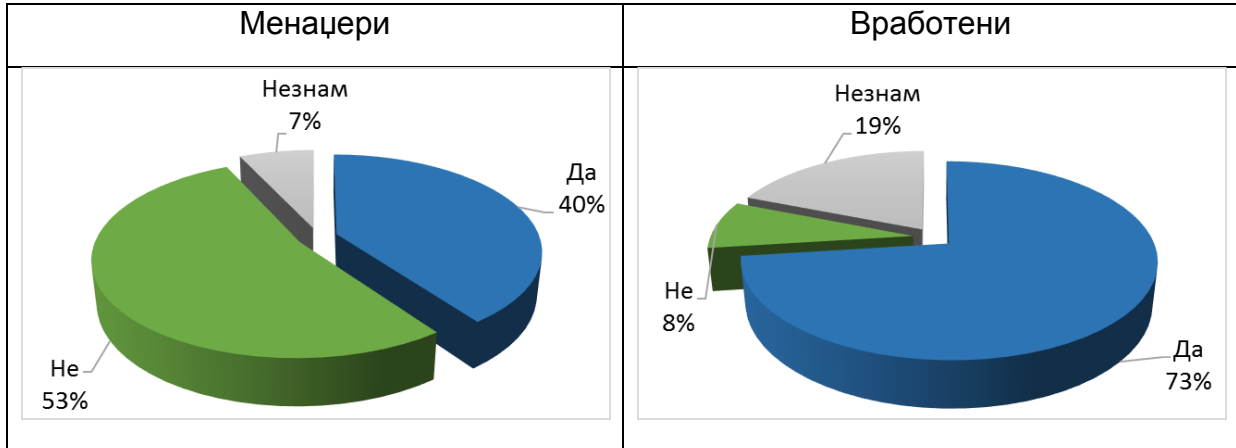
Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација околу појавата на стресови во организацијата се разликуваат исказите и на менаџерите и на вработените.

Иако најголемиот дел од менаџерите (53%) сметаат дека во организацијата не се предизвикуваат стресни состојби, сепак најголемиот број од вработените (73%) прикажуваат поинаква ситуација, односно тие мислат дека во организација се предизвикуваат стресни состојби кои ги чувствуваат. Според нив стресните состојби се честа појава во организацијата.

Со ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку правилно се управува со стресните состојби, преку навремено препознавање и реагирање, тогаш истите ќе се намалат и ќе се подобри ефективноста во работењето, а исто така не се потврдува ни помошната хипотеза 1 која упатуваше дека доколку во организацијата добро се препознаваат причинителите и иницијаторите на стресни состојби, тогаш подобро може да се управува со нив, со што се оправдува нашето истражување дека со посебно внимание треба да се следат причинителите на стресните состојби со цел подобро да се одвива работењето во организацијата и да се постигнуваат подобра ефективност.

Ваквите состојби во иднина треба да бидат надминати од страна на менаџерите, бидејќи првиот чекор за нивно надминување е реално согледување на состојбите во врска со постоењето на стресови во работната средина.

Следи графички приказ на добиените одговори:



Слика 1. Дали во организацијата се предизвикуваат стресни состојби?

Picture 1. Whether certain job conditions will result in stress?

Значи и графичкиот приказ сликовито ги покажува одговорите на менаџерите и вработените, кои јасно се гледа дека се разликуваат.

Второто прашање се однесува на причинителите на стресни состојби, гласи: Кои се најчести причинители/фактори кои предизвикуваат стресни состојби во организацијата?

Добиените одговори се претставени табеларно:

Табела 4.3. Најчести причинители на стресни состојби
Table 4.3. *The most common causes of work-related stress*

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
2. Кои се најчести причинители/фактори кои предизвикуваат стресни состојби во организацијата?	Менаџментот	5	16%	84	65%
	Вработените	8	25%	31	24%
	Обемот и комплексноста на работа	19	59%	15	11%
	Вкупно	32	100%	130	100%

$\chi^2 = 62,577$

Од добиените резултати по дадените одговори на двете групи испитаници по второто прашање е добиена вредност на χ^2 тест и вредност на коефициентот на контингенција, како што е прикажано:

$$\chi^2 = 62,577 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,49$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 62,577 што е поголема од табличната вредност претходно изнесена.

Со тоа може да се увиди дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,49, што значи постои умерено слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација околу факторите кои предизвикуваат стресни состојби во организацијата се разликуваат

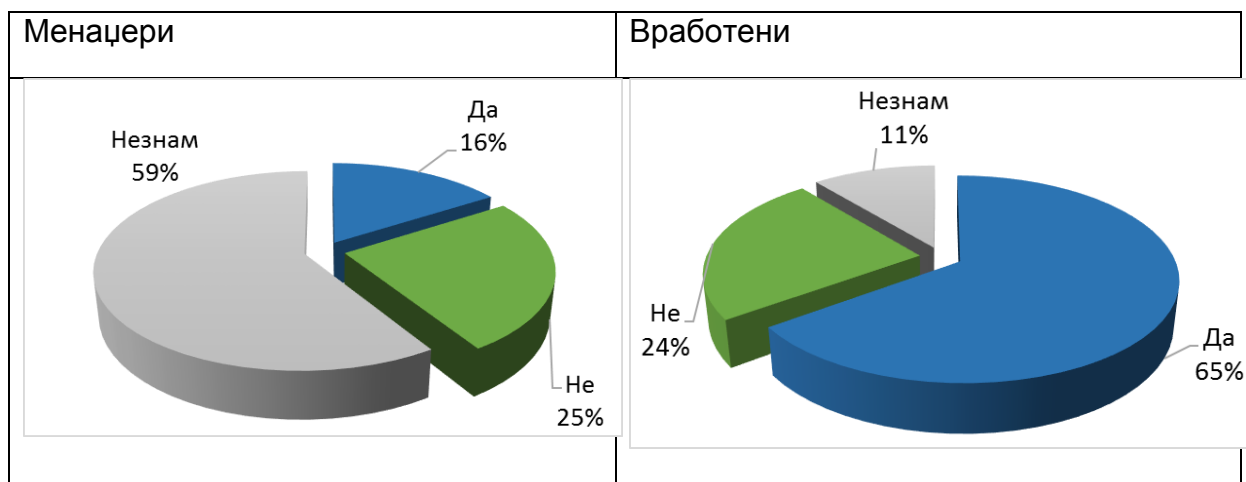
исказите и на менаџерите и на вработените.

Иако најголемиот дел од менаџерите (59%) сметаат дека најголем фактор за појава на стрес е обемот и комплексноста на работа, сепак најголемиот број од вработените (65%) прикажуваат сосема поинаква ситуација, односно тие го изразиле своето мислење дека во организацијата најзастапен предизвикувач на стрес е менаџментот.

Со оглед на ваквите состојби не се потврдува ниту основната ниту помошната хипотеза, претходно цитирани, со што и овде се оправдува нашето истражување дека со посебно внимание треба да се следат причинителите на стресните состојби.

Од особена важност е реалното согледување на работењето на организацијата од страна на менаџментот. Менаџерот треба да знае дека има многу големо влијание врз предизвикувањето стрес кај вработените. За таа цел е потребно правилно да ги контролира и управува појавувањата на стресни состојби кај вработените.

Графички приказ на добиените резултати од второто прашање



Слика 2. Најчести причинители на стресни состојби
Picture 2. *The most common causes of work-related stress*

Графичкиот приказ сликовито ги покажува одговорите на менаџерите и вработените, за кои јасно се гледа дека не содејствуваат.

Третото прашање се однесува на стилот на раководење на менаџерот:

Дали сметате дека менаџерот со неговиот стил на раководење ви предизвикува стрес? Дали сметате дека Вие како менаџер со Вашиот стил на раководење предизвикувате стрес кај вработените во организацијата?

а) Да

б) Не

в) Не знам

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 4.4. Влијанието на стилот на раководење на менаџерот врз стресот на работа

Table 4.4. Managers role in the risk management of workplace stress

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
3. Дали сметате дека менаџерот со неговиот стил на раководење Ви предизвикува стрес?	Да	3	9%	87	67%
	Не	19	59%	25	19%
	Не знам	10	32%	18	14%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 71,819$					

Добиени се следниве резултати:

$$\chi^2 = 71,819 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,51$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 71,819 што е поголема од табличната вредност 5,991.

Од ова може да се увиди дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање доста се разликуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,51, што значи умерена поврзаност.

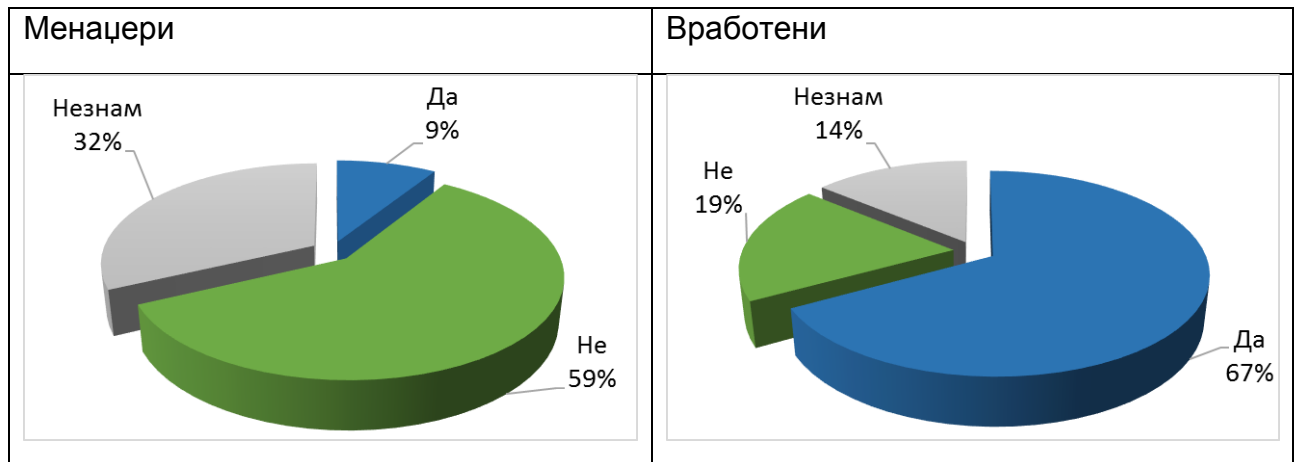
Од табелата, графичкиот приказ и од пресметаниот χ^2 -тест, може да се види дека во прикажувањето на реалната ситуација околу појавата на стресови во организацијата како последица од стилот на раководење на менаџерот, исказите од менаџерот и вработените многу се разликуваат.

Иако најголемиот дел од менаџерите (59%) сметаат дека со стилот на нивното раководење во организацијата не се предизвикуваат стресни состојби, сепак најголемиот број вработени (67%) го мислат токму спротивното, стилот на раководење на менаџерот предизвикува стрес.

Од вака добиените резултати можеме да заклучиме дека не се потврдуваат ниту основата ниту помошната хипотеза 1, кои се цитирани претходно.

Менаџерите треба да ја имаат реалната слика за својот стил на раководење и ефектите од него. Како тоа влијае врз вработените, дали ги мотивира вработените за добро и ефективно работење без стресови и конфликти, или пак влијае на нивно незадоволство и деструктивно однесување.

Следи графички приказ на добиените одговори:



Слика 3. Влијание на стилот на раководење на менаџерот врз стресот на работа

Picture 3. Managers role in the risk management of workplace stress

Графичкиот приказ јасно ја покажува разликата во гледиштата помеѓу менаџментот и вработените во однос на влијанието на стилот на раководење и појавата на стрес кај вработените.

Четвртото прашање е формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и гласи:

Колку често во Вашата организација се појавуваат стресни состојби кај вработените и менаџментот?

- а) Многу често
- б) Инцидентно (понекогаш)
- в) Многу ретко

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 4.5. Колку често во организацијата се појавуваат стресни состојби?

Table 4.5. Incidence of workplace stressful situations?

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
4. Колку често во Вашата организација се појавуваат стресни состојби кај вработените и менаџментот?	Многу често	6	19%	75	58%
	Инцидентно (понекогаш)	19	59%	32	25%
	Многу ретко	7	22%	23	17%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 34,156$					

Од статистичката пресметка по дадените одговори се добиени следните вредности:

$$\chi^2 = 34,156 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,38$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 34,156 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,38, што значи слаба поврзаност.

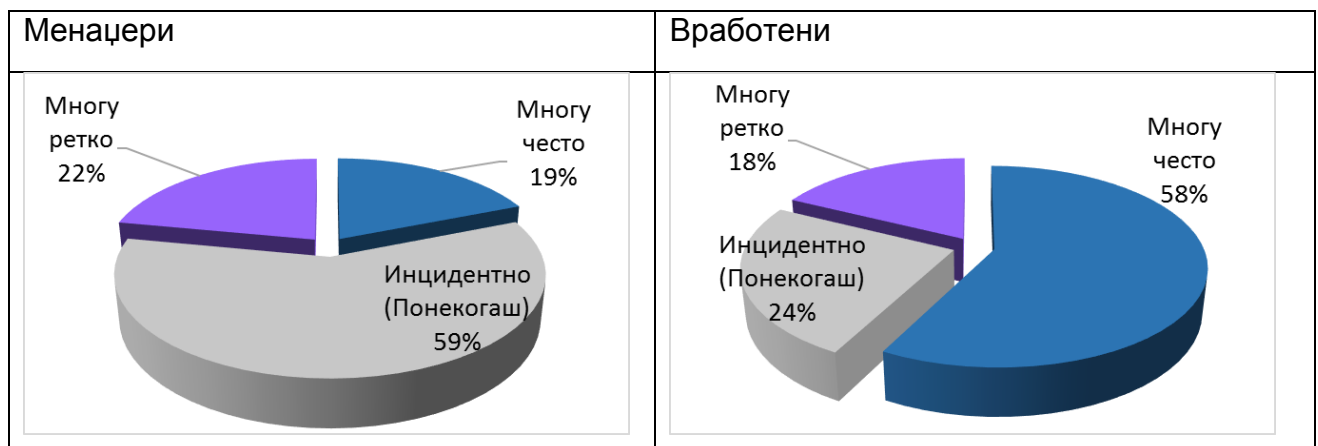
Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација околу зачестеноста во појавувањето на стресови во организацијата се разликуваат

исказите и на менаџерите и на вработените.

Менаџерите во 59% се изјасниле дека стресот во организацијата се појавува инцидентно, а вработените во 58% одговориле дека стресот е многу често застапен. Нивните одговори се дијаметрално различни. Менаџерите сакајќи да ја претстават организацијата во посакуваната состојба, понекогаш и не ја даваат реалната слика за функционирањето на организацијата.

Со ова не се потврдува поставената основна хипотеза ниту помошната хипотеза 1, со што се оправдува нашето истражување дека причинителите на стресните состојби е потребно да се утврдат и знаат со цел подобро да се одвива работењето во организацијата и да се постигнува подобра ефективност.

Следи графички приказ на добиените одговори:



Слика 4. Колку често во организацијата се појавуваат стресни состојби

Picture 4. Incidence of workplace stressful situations

Петтото прашање се однесува на правилното управување со стресните состојби и поставното прашање гласеше: Дали сметате дека менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата?

Добиените одговори се претставени табеларно:

Табела 4.6. Правилно управување со стресните состојби

Table 4.6. Proper management of stressful conditions

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
5. Дали сметате дека Вашиот менаџер правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата?	Да	24	75%	46	35%
	Не	2	6%	73	56%
	Не знам	6	19%	11	9%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 58,439$					

Од пресметките по петтото прашање се добиени следниве вредности:

$$\chi^2 = 58,439 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,47$$

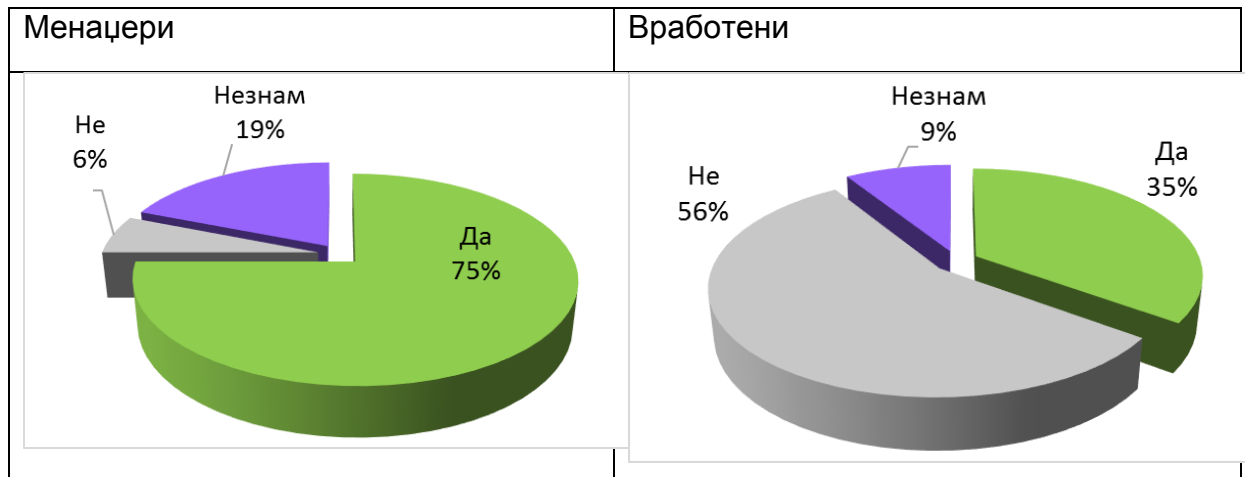
Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 58,432 што е доста поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,005. Повторно е воочливо дека одговорите на менаџерите и вработените во многу се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,47 што покажува умерена меѓусебна поврзаност. И одговорите на ова прашање укажуваат на разлика во гледиштата кај менаџерите и вработените. Неопходна е промена во перцепцијата на менаџерите со цел да се подобри управувањето со стресните состојби во организацијата, а преку тоа и подобрување на ефективноста. Менаџментот има потреба да ја прикажува ситуацијата со појавата на стресни состојби во најдобро светло и тоа е воочливо од одговорите на прашањата.

Од ова не само што не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку правилно се управува со стресните состојби, преку навремено препознавање и реагирање, тогаш истите ќе се намалат и ќе се подобри ефективноста во работењето, а исто така не се потврдува ни

помошната хипотеза 2: Доколку во организацијата правилно се управува со стресните состојби, тогаш истите ќе се намалат и ќе има подобра ефективност во работењето. Со што се оправдува работната хипотеза, бидејќи исказите на вработените и на менаџерите не се совпаѓаат, видно отстапуваат.

Следи графички приказ на добиените одговори:



Слика 5. Правилно управување со стресните состојби

Picture 5. Proper management of stressful conditions

Графичкиот приказ објаснува дека додека 75% од менаџерите сметаат дека правилно управуваат со стресните состојби во организацијата, мислењето на вработените е сосема спротивно, дури 56% од нив се изјасниле дека не се управува правилно со стресот.

Шестото прашање се однесува на дијагностицирањето на стресот од страна на менаџментот, и гласи: Дали сметате дека менаџерот навремено ги дијагностицира стресните состојби во организацијата? Дали сметате дека Вие како менаџер навремено ги дијагностицирате стресните состојби во организацијата?

Табеларен приказ на одговорите:

Табела 4.7. Навремено дијагностицирање на стресните состојби

Table.4.7. Timely diagnosis of stress

Прашања	Одговори	Менаџери				Вработени	
		вредности	%	вредности	%		
5. Дали сметате дека менаџерот навремено ги дијагностицира стресните состојби во организацијата?	Да	15	47%	49	38%		
	Не	8	25%	62	48%		
	Незнам	9	28%	19	14%		
	Вкупно	32	100%	130	100%		
$\chi^2 = 12,866$							

Според статистичката обработка на податоците, добиени се следниве резултати за χ^2 тест и коефициентот на контингенција:

$$\chi^2 = 12,866 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,25$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 12,866, што е поголема од табличната вредност.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање се разликуваат.

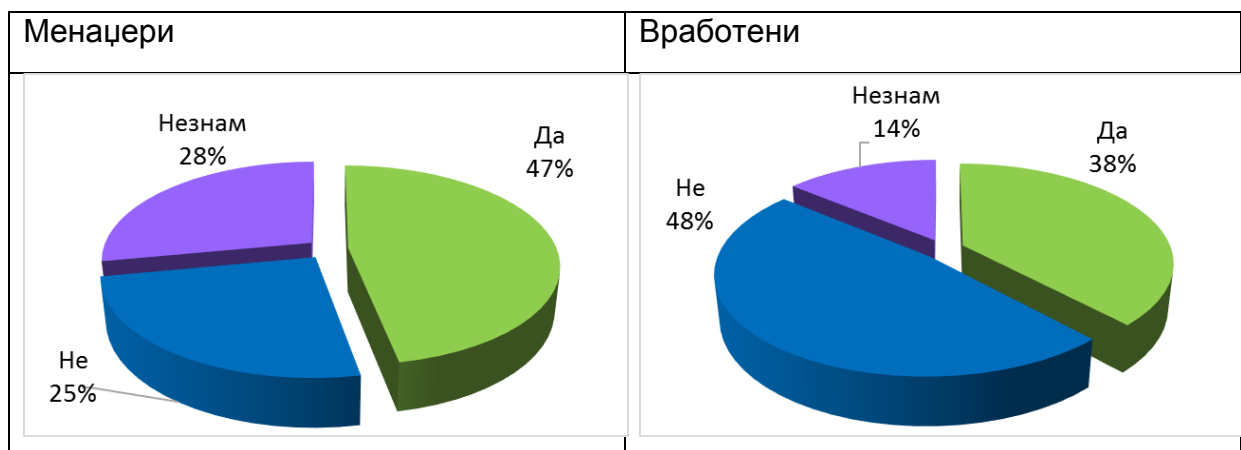
Коефициентот на контингенција кој има вредност 0,25 покажува слаба поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените.

Иако не е во голема мера разликата во одговорите помеѓу менаџерите и вработените, сепак и овде повторно е воочлива разлика.

Со ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше:

доколку правилно се управува со стресните состојби, преку навремено препознавање и реагирање, тогаш истите ќе се намалат и ќе се подобри ефективноста во работењето, а исто така не се потврдува ни помошната хипотеза 2 која гласи: Доколку во организацијата правилно се управува со стресните состојби, тогаш истите ќе се намалат и ќе има подобра ефективност во работењето, со ова се оправдува истражувањето дека со посебно внимание треба да се управува со стресните состојби со цел да се подобри ефективноста на организацијата.

Следи графички приказ на добиените одговори:



Слика 6. Навремено дијагностицирање на стресните состојби

Picture 6. Timely diagnosis of stress

Седмото прашање се однесува на воспоставувањето на здрава и пријатна работна атмосфера од страна на менаџерот: Дали менаџерот во организацијата настојува да воспостави здрава и пријатна работна атмосфера без стресни состојби?

Табела 4.8. Воспоставување на здрава атмосфера без стресни состојби

Table.4.8. Creating a healthy and stress free work environment

		Менаџери		Вработени	
		вредн ости	%	вредн ости	%
7. Дали менаџерот во Вашата организација настојува да воспостави здрава и пријатна работна атмосфера без стресни состојби?	Да	20	62%	31	24%
	Не	7	22%	85	65%
	Не знам	5	16%	14	11%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 38,969$					

Вредностите за седмото прашање според χ^2 тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 38,969 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,40$$

Забележуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 49,279 и е поголема од 5,991 што претставува гранична вредност од таблицата за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,005. Одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,445 што покажува умерена поврзаност. Табеларниот приказ на добиените одговори од менаџерите покажува дека тие во голем процент сметаат дека постапуваат правилно со цел воспоставување здрава и пријатна работна атмосфера во организацијата.

Анкетираните вработени се разликуваат во одговорите од своите менаџери, 65% од нив сметаат дека менаџерите не настојуваат во создавањето здрава и пријатна работна атмосфера без стресни состојби. Но сепак, не треба да се избегне фактот дека дел од менаџерите 22%, покажаа

самокритичност, одговорија дека не настојуваат кон воспоставување здрава атмосфера без стрес. Особено штетни последици може да имаат вработените и менаџерите кои немаат изградено мислење во врска со прашањата, и поради тоа одговараат со не знам. Ниту се самокритични ниту самоуверени, многу е тешко да се работи на подобрување на состојбата во организациите со лица кои немаат интерес кон вакви важни прашања.



Слика 7. Воспоставување на здрава атмосфера без стресни состојби

Picture 7. Creating a healthy and stress free work environment

Осмото прашање се однесува на применуваната стратегија за справување со стресни состојби. Гласи: Кои стратегии најчесто се применуваат од страна на менаџерот со цел справување со стресните состојби?

Добиените одговори од анкетањето на менаџерите и вработените се прикажани во табеларен приказ

Табела 4.9. Стратегии на организациско и индивидуално ниво за справување со стрес

Tabele 4.9. Individual and organizational strategies to manage stress

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
9. Кои стратегии најчесто се применуваат од страна на менаџерот со цел справување со стресните состојби кои се јавуваат?	Стратегии на организациско ниво	20	62%	44	34%
	Стратегии на индивидуално ниво	9	28%	35	27%
	Не знам	3	10%	51	39%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 25,348$					

Од статистичката обработка за χ^2 тест и коефициентот на контингенција се добиени следниве резултати:

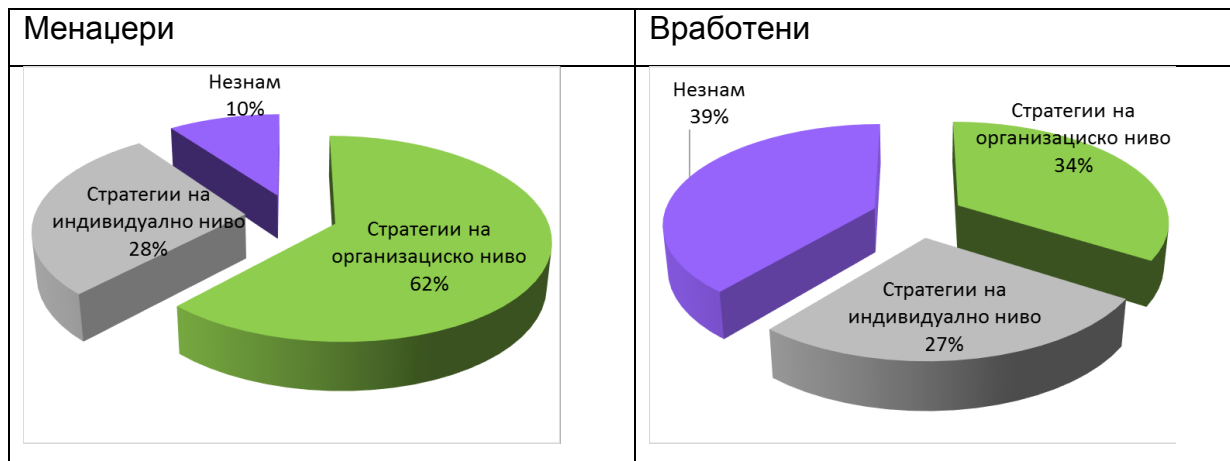
$$\chi^2 = 25,348 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,335$$

Добиената вредност за χ^2 изнесува 25,348 што е доста поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,005, со што се покажува дека одговорите на менаџерите и вработените не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,335 што покажува слаб кон умерен интензитет на меѓусебна поврзаност. Прикажаните одговори по ова прашање, изразени во проценти, јасно ја покажуваат реалната ситуација. Перцепцијата на менаџментот и на вработените се разликува. Особено воочлив е фактот што дури 39% од вработените одговориле „не знам“. Воопшто не воочиле на кој начин се справува менаџерот со стресот, дали применува стратегија на индивидуално или организациско ниво. Каков е

неговиод природ. Што укажува дека постои можност во дел од испитуваните организации да не се контролира стресот од страна на менаџментот.



Слика 8. Стратегии на организациско и индивидуално ниво за справување со стрес

Picture 8. Individual and organizational strategies to manage stress

Деветтото прашање се однесува на влијанието на стресот врз ефективноста на работа. Гласи: Дали сметате дека стресната состојба има влијание врз намалувањето на ефективноста во работењето?

Табеларен приказ на добиените резултати:

Табела 4.10. Влијание на стресот врз ефективноста во работењето

Table 4.10. The impact of stress on the effectiveness of working

Прашања		Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
9. Дали сметате дека стресната состојба има влијание врз намалувањето на ефективноста во работењето?	Да	23	72%	79	61%
	Не	6	19%	18	14%
	Не знам	3	9%	33	25%
	Вкупно	32	100%	130	100%
$\chi^2 = 9,197$					

Пресметаните вредности од вредностите прикажани во табелата по деветтото прашање според χ^2 тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 9,197 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,210$$

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 9,197 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,005, која изнесува 5,991. Одговорите и по ова прашање се разликуваат помеѓу менаџерите и вработените.

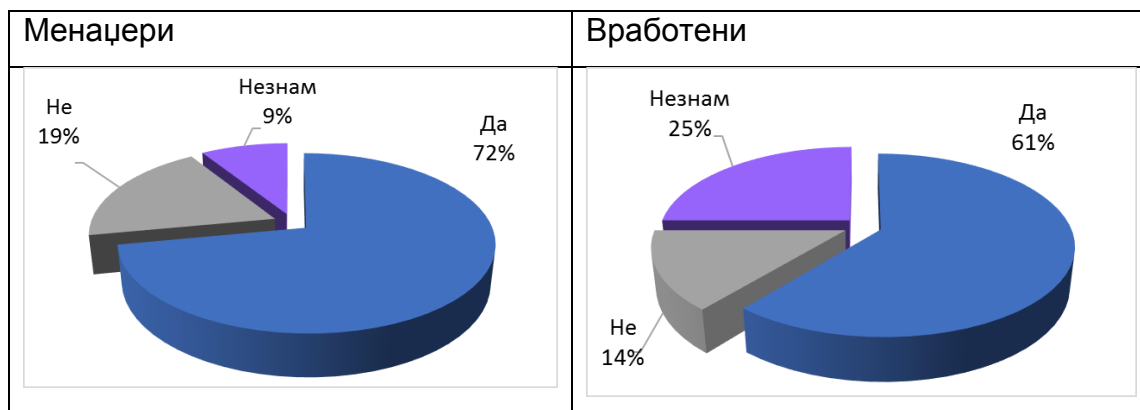
Коефициентот на контингенција има вредност 0,210 што покажува слаб интензитет на меѓусебна поврзаност. Иако од збирниот приказ и процентуалното изразување на добиените резултати и овде е видлива разлика во одговорите на менаџерите и вработените, сепак можеме да забележиме дека разликата е мала. По ова прашање постои најголемо согласување во ставовите помеѓу менаџерите и вработените. Сите се свесни дека стресот има влијание врз ефективноста на работата (72% од менаџерите сметаат дека стресот има влијание врз ефективноста во работењето и 61% од вработените мислат исто по ова прашање). Ова значи дека постои простор за работа и усовршување со контролата и управувањето на стресот кој се јавува на работа. Менаџментот и вработените се свесни за неговото штетно влијание и на индивидуално и на организациско ниво.

Во одговорите на претходните прашања менаџерите имаа тензија да одговараат во прилог на нивното лично раководење и претставување на организацијата во најдобро светло. Но во ова прашање не се спомнува нивниот начин на менаџирање со стресот и веднаш е видлива нивната свесност за влијанието на стресот врз ефективноста во работењето и развојот на самата организација.

Со ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку правилно се управува со стресните состојби, преку навремено

препознавање и реагирање, тогаш истите ќе се намалат и ќе се подобри ефективноста во работењето, а исто така не се потврдува ни помошната хипотеза 2: Доколку во организацијата правилно се управува со стресните состојби, тогаш истите ќе се намалат и ќе има подобра ефективност во работењето?

Графички приказ:



Слика 9. Влијание на стресот врз ефективноста во работењето

Picture 9. The impact of stress on the effectiveness of working

Графичкиот приказ јасно ја покажува веќе образложената ситуација по исказите на менаџерите и вработените во однос на влијанието на стресот врз ефективноста на работата.

4.5. Краток заклучен преглед кон емпириското истражување

По прибирањето, групирањето и статистичката обработка на добиените одговори од спроведените анкетни листи од менаџери и вработени се заклучува дека нивните искази не содејствуваат. Тоа е воочливо и во табеларниот, графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 тестот, каде што се гледа дека пресметаните вредности се поголеми (се движат од 9,197 до 71,819 од неговата таблична вредност која изнесува 5,991).

Со тоа не се потврдуваат поставената главна хипотеза: Доколку во работната организација правилно се управува со стресните состојби, преку навремено препознавање и реагирање, тогаш истите ќе се намалат и ќе се подобри ефективноста во работењето, ниту помошните хипотези:

- Помошна хипотеза 1: Доколку во организацијата добро се препознаваат причинителите и иницијаторите на стресни состојби, тогаш подобро може да се управува со нив.
- Помошна хипотеза 2: Доколку во организацијата правилно се управува со стресните состојби, тогаш истите ќе се намалат и ќе има подобра ефективност во работењето.

Ова емпириско истражување нè упатува дека во испитуваните организации не се добро управувани и контролирани стресните состојби на вработените. За таа цел, укажуваме дека менаџерите е потребно да осврнат посебно внимание појавата на стрес на работно место. Да знае каков работен тим има во организацијата, со какви карактеристики, слабите и силните страни на вработените, нивните можности и способности. Менаџментот е потребно да најде добар начин и метод како би се доближил до вработените за да има реална слика за организацијата. На тој начин би знаел кој е суштинскиот проблем, кој се јавил како причина на определена последица. Доколку се намали производството, приходот на организацијата, значи се намалила ефективноста на работење на организацијата. Зошто се намалила ефективноста менаџерот не би знаел ако добро не ги познава вработените и случувањата во организацијата. За да може добро да управува со стресот постојат методи и обуки кои може да се осознаат, практично да се применуваат и усовршуваат во своите организации.

Ова истражување е основа за понатамошни подлабоки истражувања. Не може да се направи генерализација на добиените резултати, бидејќи ова истражување беше спроведено само на вработени и менаџмент во приватни организации (конфекции и печатници), во регионот на Општина Штип. Што значи овие резултати се однесуваат на примерокот на кој се применети, иако веројатноста да се добијат слични резултати и на поголем примерок во други

организации е голема.

Исто така, важно е да се напомене дека во анкетниот лист не се опфатени индивидуалните разлики, срединските влијанија и други различни ситуации кои може да влијаат на појавата на стрес на работно место.

Сепак, ова истражување поттикнува и мотивира на понатамошна работа и продлабочувања од оваа научна област, со цел усовршување во менаџирањето и намалување на стресот на работа, што зазема сè поголеми размери кај нас и во светот.

5. Преферирање на менаџерски пристапи кон справување со професионален стрес

5.1. Одговорности на менаџментот поврзани со стресот на работа

5.1.1. Препознавање на доказите за стрес

Постојат бројни карактеристики на една организација во која стресот е застапен на високо ниво: како што се голем број на отсуства на вработените, алкохолизам, нефункционални односи меѓу менаџерите и вработените, докази за малтретирање и вознемирување и слаба комуникација меѓу вработените.

5.1.2. Превенција за појава на стрес

Изреката „Превенцијата е подобра од лекот“ е многу значајна во овој случај. Една од клучните точки во идентификување, а потоа и спречување на стресот на вработените е преку ревизија на личниот стрес. Ревизија на личниот стрес е важно средство за идентификација на вообичаени причини за стрес, следење на нивото на стрес и идентификување на потребните мерки на организациско ниво за да се ублажат намалат проблемите кои го предизвикуваат стресот. Тоа може да бидат различни форми на информации, обука за вработените, обука за менаџментот, курсеви за управување со стресот, развој и промоција на политиката на стрес на работа, како и охрабрување на вработените да го пријават стресот и да дискутираат за стресните елементи од нивната работа со нивните менаџери. Пред сè, организацијата мора да го признае постоењето на стрес на работа и фактот дека стресот е заедничка карактеристика на многу активности на работното место и задачи.

5.1.3. Менаџмент на стрес

Повторно, акцент е ставен на образованието и обуката. Секој има свој личен одговор на стресот, како што се: несоница, губење на апетитот или во голема мера зголемен апетит, болка во долниот дел на грбот, главоболки и замор. Во овој случај, вработените треба се советуваат за идентификување на својот одговор на стресот и да се преземат потребните мерки за справување со стресот.

Две HSE публикации обезбедиле одлични водичи за справување со стресот и тоа: *водичот за вработени и водич за подобрување и одржување на здравјето и благосостојбата на вработените*.

Водичот за вработени (HSE, 2003)⁸⁴ наменет за вработените во сите сектори го опишува стресот поврзан со работа, лични стратегии за справување со истиот и мерки кои треба да се преземат по болест поврзана со стресот. Другиот водич е наменет за менаџери за подобрување и одржување на здравјето и благосостојбата на вработените HS(G)218 (HSE, 2001)⁸⁵. Всушност, овој водич е наменет за менаџери во организации кои имаат над 50 вработени. Тој обезбедува практични совети за менаџери, како и мерки кои можат да ги преземат за да се процени и контролира стресот поврзан со работа.

5.1.4. Рехабилитација

Ова трето ниво на акција е насочено кон лекување на луѓе кои претрпеле некоја форма на психијатриска повреда или ментално-здравствени проблеми и

⁸⁴Health and Safety Executive (2003) *Tackling Work-Related Stress. A Guide for Employers HSG218*. HSE Books: Sudbury.

⁸⁵Health and Safety Executive (2001) *Tackling Work-Related Stress. A Manager's Guide to Improving and Maintaining Employee Health and Well-being, HS(G)218*. HMSO: London.

може да биде во форма на програма за помош на вработените. Овие програми вклучуваат голем број на елементи: советувања во врска со прашањата поврзани со стресот во животот на луѓето, поставување на лични цели, вклучувајќи ги и оние за промовирање на поздрав начин на живот, методи за подобрување и намалување на анксиозност и депресија и брзо упатување на засегнатите лица на специјалистичко лекување.

Постојат докази кои покажуваат дека повеќето луѓе кои преживеале ментална болест можат целосно да закрепнат со текот на времето и последователно да се вратат на работа.

5.2. Заложби на топ менаџментот кон стресните состојби

Последнава деценија е зголемен акцентот на човечките фактори на работното место.

Во тој поглед, оригиналната HSE⁸⁶ публикација „Човечки фактори и индустриска безбедност“ ги дефинира „човечките фактори“ како:

- перцептивни, физички и ментални способности на луѓето и интеракцијата на луѓето со нивната работа и работната средина;
- влијанието на опрема и дизајнот на системот на човековите перформанси;
- организациските карактеристики кои влијаат на однесувањето поврзано со безбедноста.

Овој водич се однесува на влијанието на работата врз луѓето како организација и работата и фактори на личното однесувањето. Овие области на влијание се директно погодени од страна на системот за комуникација во

⁸⁶Health and Safety Executive (2003) *Management Standards for Stress*. HSE Books: Sudbury.
Herzberg, F., Mansner, B. and Snyderman, B.B. (1959) *The Motivation to Work*. John Wiley: New York.

рамките на организацијата, заедно со системи за обука и постапки во работењето, од кои сите се насочени кон спречување на човечка грешка.

Ова подразбира испитување на овие области на влијанието врз луѓето на работа, со посебен осврт на организациски аранжмани за справување со здравствени проблеми, дизајн и структура на работни места и личните фактори, како што се ставови, мотивација и перцепциите на поединците.

5.2.1. Организациски карактеристики

Организациски карактеристики кои влијаат на здравјето и однесувањето поврзани со безбедноста вклучуваат:

- потреба за создавање на позитивна клима во која основни се безбедноста и здравјето на вработените. Се гледаат од двете страни: од страна на менаџментот и од страна на вработените, со цел да се создаде позитивна здравствена и безбедносна култура;
- потребата да се обезбеди политика и систем кои се создадени за контрола на ризикот од работењето на организацијата, да се преземат соодветни мерки за човековите способности и грешки;
- посветеност за постигнување на прогресивно повисоки стандарди на врвот на организацијата и каскадно преку сукцесивни нивоа и на организација;
- потребата од демонстрирање на активната вклученост на топ менаџментот во одредени активности за организацијата;
- раководство каде што работната средина е создадена да обезбедува безбедно однесување.

Сите горенаведени фактори се должности на високиот менаџмент и несоодветното внимание на овие фактори може да претставува важна причина за појава на стрес на работа.

5.2.2. Карактеристики на работа

Успешното управување со човечките фактори и контрола на ризикот вклучува развој на системи кои ги земаат предвид човечките способности и грешки. Задачите на вработените треба да бидат дизајнирани во согласност со ергономските принципи, како и да се земат предвид ограничувањата на човековите перформанси. Човекот на работа треба да биде осигуран дека не е преоптоварен и дека дава ефективен придонес кон претпријатието.

Физичките карактеристики на работа го вклучуваат дизајнот на работа за определеното работното место и работната средина.

Менталните карактеристики на работа ги вклучуваат информациите за поединецот и начин на донесување одлуки по одредени барања, како и негова перцепција на задачите. Неусогласеноста помеѓу барањата за работа и работната способност претставува потенцијал за човечка грешка.

Дизајнот на работа вклучува:

- Идентификација и сеопфатна анализа на критични задачи на поединците и оценка на веројатноста за појава на грешки;
- Проценка на потребниот оператор за донесување одлуки и оптимален баланс помеѓу човечките и автоматските придонеси за безбедносни активности;
- Примена на ергономските принципи во дизајнирањето на задачите на вработениот во комуникација човек – машина, вклучувајќи ги сите процеси на информации од организацијата како и контрола на уредите;
- Дизајн и презентација на процедурите и упатствата за ракување;
- Организација и контрола на работната средина, вклучувајќи ја и големината на просторот, пристапот за одржување на работата, ефектите од бучава, светлосните и термичките услови за работа;
- Обезбедување на точни алатки и опрема за работа;

- Планирање на работни навики, вклучувајќи организациски смени, контрола на заморот и стресот, како и планови за итни ситуации;
- Ефикасна и едноставна комуникација.

Несоодветен дизајн на работата е често причина за стрес меѓу вработените и зголемување на потенцијалот за човечка грешка и несреќи.

5.2.3. Можност за човечки грешки

Ограничувања во човечките капацитети, меморијата и процесирањето на информациите се можна причина за појава на човечка грешка. Типичните човечки грешки се поврзани со невнимание, погрешни акции, погрешни прецепции, погрешни приоритети, а во некои случаи и тврдоглавост на вработените.

5.3. Потребата од влијание на човечките фактори за развивање на стратегија за менаџирање со стресот

Повеќето работодавци се свесни за фактот дека недостатокот на внимание од страна на вработените на организацијата е една од главните причини за бизнис неуспех. Стресот има директна поврзаност со перцептивните, физичките и менталните способности на луѓето. Концептот на совпаѓање на човекот со работата не е само важно во обезбедувањето на прифатливо ниво работа, многу е важно и во спречувањето на појава на стрес на работно место, поради несоодветно ментално совпаѓање на вработениот со задачите кои произлегуваат од неговото работно место.

Повисокото раководство има задача за одредување на политика и процедури за организација во врска со стресот. Горенаведените фактори треба да се земат предвид од страна на работодавците кога ја осмислуваат политиката на работење на организацијата и процедури на работење. Треба да се признае дека потенцијално стресни организации се оние:

- кои се големи и бирократски;
- во кои постојат формално пропишани правила и прописи;
- кога постои судир помеѓу вработените и позициите;
- каде што од вработените се бараат повеќе работни часови од пропишаното;
- каде што се работи без награда;
- каде општите услови се класифицирани како „непријателски“;
- кога постои судир меѓу нормална работа и интересите на вработените.

Превенцијата на стресот е важна карактеристика на пристапот на човековите фактори поврзани за управување и мора да има функција во политиките и системите за тоа.

5.3.1. Стратегии за менаџирање на стресот

Потребно е да се разберат двете стратегии: *организационата и индивидуалната стратегија за менаџирање на стресот на работното место.*

5.3.1.1. Организацииска стратегија

За организационата средина клучно значење имаат:

- **Здравјето и благосостојбата на вработените:** Различни стратегии се достапни за обезбедување на здравјето и благосостојбата на вработените. Овие стратегии вклучуваат различни форми на здравствен надзор, активности за унапредување на здравјето, советување за прашања поврзани со здравјето и обезбедување соодветни простории за работа, бањи, објекти за оброци итн.

- **Менаџментот со стил:** На менаџментот со стил често се гледа како на незасегната, непријателска и таинствена страна. Станува збор за

одржување на филозофијата на институцијата која е од суштинско значење, заедно со звучниот комуникациски систем и отвореност за сите прашања кои влијаат на персоналот.

• **Промени во менаџментот:** Повеќето организации прават помени во одредени периоди од време на време. Промени во менаџментот во која било форма е еден од најзначајните причини за стрес на работа. Тоа најчесто се поврзани со неизвесност на работа, несигурност, закана за технолошки вишок, потребата за здобивање со нови вештини и техники, можеби во доцна фаза во животот. Да се елиминираат потенцијално стресните ефекти од промените, високо ниво на комуникација во однос на она што се случува треба да се одржува и сите такви промени треба да бидат добро управувани.

• **Посебни активности:** Посебни активности вклучуваат селекција и обука на персоналот, при што е потребно да се земе предвид потенцијалот за стрес во одредени работни активности. Луѓето треба да бидат обучени да ги препознаваат стресните елементи во нивната работа и да имаат развиено стратегии за справување со стресот. Покрај тоа, дизајнот на работа и организацијата на работа треба да се заснова на ергономските принципи.

5.3.1.2. Индивидуална стратегија

За поединци може да има и потреба од:

- развивање на нови вештини за справување со стресот во својот живот;
- добивање на поддршка преку советување и други мерки;
- добивање на социјална поддршка;
- воведување на поздрав начин на живот;
- користење на препишани лекови на одреден период.

Во овие околности може да се препорача совет од лекар.

5.4. Менаџерски стандарди (потреби, контрола, поддршка односи, улога, промена)

Пред да ги потенцираме *потребата, контролата, поддршката на односи, улогата и промените на односи* за преферирање на правилно управување со стресните состојби, ќе ги користиме проучувањата на програмата за справување со професионалниот стрес преку спектар на активности, вклучувајќи ја праксата на развој на добри менаџерски стандарди HSC⁸⁷.

Комисијата за здравје и безбедност од Велика Британија со седиште во Лондон, HSC⁸⁸, ја претстави програмата за справување со професионалниот стрес преку спектар на активности, вклучувајќи ја праксата на развој на добри менаџерски стандарди. Базирана на резултатите на истражувачката програма, HSC заклучи дека:

- стресот поврзан со работата претставува сериозен проблем;
- стресот поврзан со работата претставува здравствен и безбедносен проблем и
- со истиот може да се справи делумно преку апликацијата на здравствените и безбедносните прописи.

Сепак, во отсуство на какви било јасни менаџмент стандарди наспроти кои однесувањето на работодавачот при менаџирањето на одреден спектар на стресори, како што е начинот на структурата на работа, овие стандарди можат да бидат измерени. Во тој поглед, извршната комисија за здравје и безбедност HSE⁸⁹ разви стандарди на менаџерска практика за контрола на стресот поврзан со работата.

Стратегијата на HSE која е поврзана со стресовите се однесува на следниве четири теми:

⁸⁷Health and Safety Commission (1999) *Management of Health and Safety at Work Regulations 1999 and Approved Code of Practice*. HMSO: London.

⁸⁸Health and Safety Commission (1999) *Management of Health and Safety at Work Regulations 1999 and Approved Code of Practice*. HMSO: London.

⁸⁹Health and Safety Executive (1999) *Managing Stress at Work*. HSE Books: Sudbury.

1. Да се работи со партнерите во развојот на јасни, согласни стандарди за добри менаџерски практики за даден спектар на стресори;
2. Подобро опремување на HSE инспекторите и локалните владини службеници во справувањето со проблемите во нивната рутинска работа, како на пример обезбедување на информации и нивно образложување пред HSE инспекторите и владините службеници за постоењето или појавата на подобри работни практики и нивно советување околу процената на ризикот.
3. За да се олесни сеопфатниот пристап преку стартување на проект, ќе мора да се вклучат други лица кои активно ќе учествуваат во развојот на по сеопфатен пристап во справувањето на стресовите.
4. Да се развијат дополнителни детални упаства, добиени преку HSE истражувањата и нивно приспособување кое ќе биде фокусирано на проценка на ризикот кој евентуално би се јавил.

Менаџерските стандарди се користат кај оние стресори кои во најголема мера влијаат кај вработените во рамки на организацијата и истите опфаќаат шест главни фактори кои можат да водат до стресот поврзан со работата. Стандардите, и составбата за нивно добивање се прикажани и објаснети подолу.

Потреби

Организацијата би го постигнала стандардот доколку:

- барем 85% од вработените индицираат дека се способни да се справат со потребите на нивните работни места;
- системите се поставуваат локално за да одговарат на кој било индивидуален интерес.

Состојбата која треба да се постигне:

- Работните потреби се оценуваат според квантитетот, комплексноста и интензитетот и истите одговараат според човечките вештини и способности;

- Вработените ги имаат потребните способности за да се сносат со потребните функции на нивните работни места;
- Вработените на кои им се доделени високи и одговорни работни позиции се во можност истите тие работни задачи и да ги исполнат;
- Вработените на кои им се доделени високи работни позиции добиваат адекватна поддршка од страна на менаџерите и колегите;
- Репетитивните и досадни работи се лимитирачки;
- Вработените не се изложени на сиромашни работни услови (организацијата има спроведено проценка на ризикот со цел да осигура дека физичките оштети се под соодветна контрола);
- Вработените не се изложени на физичко насилство и вербални злоупотреби;
- Вработените се обезбедени со механизми кои им овозможуваат да ја искажат загриженоста околу здравствените и безбедносните проблеми (пример, опасности – вистинити или согледани, работни услови) и работни шаблони (сменски системи, непредвидени работни часови) и, кога е потребно, се преземаат соодветни акции.

Контрола

Организацијата го остварува стандардот доколку:

- барем 85% од вработените покажуваат дека се способни да си ги предочат проблемите поврзани со нивната работа;
- системите се поставуваат локално со цел да одговораат на каков било индивидуален проблем.

Состојбата која треба да се оствари:

- Организацијата им овозможува на вработените можност да го искажат и предочат начинот и условите под кои тие работат;
- Таму каде што е возможно, организацијата ја дизајнира работната активност според потребното темпо на работа и врз истата има многу мало влијание од надворешни фактори (машина);
- Таму каде што е возможно, вработените се охрабруваат да ги користат

- своите вештини и иницијативи со цел да ги завршат дадените работни задачи;
- Таму каде што е возможно, вработените се охрабруваат да развијат нови вештини со кои ќе си помогнат себеси во остварувањето на новите и предизвикувачките делови од работата;
 - Вработените добиваат соодветна поддршка кога треба да преземат нови работни задачи. Истите се поддржуваат, па дури и кога работите ќе тргнат на лошо;
 - Вработените се во можност да вршат одреден степен на контрола кога има пауза;
 - Вработените се во можност да предлагаат одредени предлози за подобрување на работната околина и истите тие предлози се претходни преиспитуваат.

Поддршка

Организацијата го оствари стандардот доколку:

- барем 85% од вработените покажуваат дека имаат добиено адекватни информации и поддршка од страна на нивните колеги и надредени;
- системите се поставуваат локално да одговорат на какви било индивидуални проблеми.

Состојбата која треба да се оствари:

- Организацијата им обезбедува на вработените (вклучувајќи ги и менаџерите) адекватна поддршка во рамки на работата;
- Постојат системи кои им помагаат на вработените (вклучувајќи ги и менаџерите) да обезбедат поддршка на нивниот работен персонал или колеги;
- Вработените знаат како да се обратат за поддршка кај нивните менаџери и колеги;
- Вработените се охрабруваат да побараат поддршка во која било рана фаза доколку сметаат дека нема да можат успешно да ја сработат дадената работна задача;

- Вработените имаат системи за поддршка на вработените со проблемите кои се поврзани со работата или проблемите кои се поврзани со семејставата и вработените се запознати дека постојат такви системи за поддршка.

Работни односи

Организацијата го остварува стандардот доколку:

- барем 65% од вработените покажуваат дека знаат дека тие не се субјекти на неприфатливо однесување во работната организација (малтретирање) за време на работата;
- системите се поставуваат локално да одговорат на какви било индивидуални проблеми.

Состојбата која треба да се оствари:

- Организациите имаат процедури на ефективно спречување и брзо решавање на конфликти за време на работата;
- Овие процедури се согласни и прифатени од страна на вработените и нивните претпоставени и истите им овозможуваат на вработените доверливо да ги претставуваат проблемите пред нивните претпоставени;
- Организациите имаат начин на делување во случај на неприфатливо однесување за време на работата и истиот тој начин и негово спроведување е прифатлив од страна на вработените и нивните претпоставени;
- Во врска со политиката на справување со неприфатливото однесување се зборува отворено и јасно во рамки на организацијата;
- Предвид е земен начинот според кој тимовите се организират со цел да се прикаже дека истите се кохезиони, имаат јасна структура, лидершип и цели на работа;
- Вработените се охрабруваат да комуницираат со своите претпоставени или надворешен член за однесувањата за време на работата кои ним лично им сметаат;

- Индивидуалците во тимовите се охрабруваат да бидат отворени и искрени меѓусебно и истите се свесни за пеналите поврзани со неприфатливо однесување за време на работните часови.

Улога

Организацијата го остварува стандардот доколку:

- барем 65% од вработените покажуваат дека ги разбираат нивните улоги и одговорности во рамки на работната организација;
- системите се поставуваат локално да одговорат на какви било индивидуални проблеми.

Состојбата која треба да се оствари:

- Организацијата обезбедува, колку е можно, потребите на вработените да не се конфликтни;
- Организацијата обезбедува воведување на вработените со цел да осигура дека тие ја разбираат нивната улога во рамки на организацијата;
- Организацијата обезбедува дека вработените имаат јасно разбирање на нивните улоги и одговорности во нивните специфични работни задачи (оваа се остварува преку план на работата);
- Организацијата обезбедува дека вработените се запознати со тоа како нивните работни задачи се вклопуваат во цевкупните цели на организацијата/ одделот/единицата;
- Системите се на позициите да им овозможат на вработените да ги изнесат грижите околу какви било непознавања или конфликти кои тие ги имаат во нивните работни улоги;
- Системите се на позициите за да им овозможат на вработените да ги изнесат грижите за какви било непознавања или конфликти околу нивните работни одговорности.

Промени

Организацијата го остварува стандардот доколку:

- барем 65% од вработените покажуваат дека организацијата ги ангажира постојано во случај на одредени организациски промени;
- системите се поставуваат локално да одговорат на какви било индивидуални проблеми.

Состојбата која треба да се оствари:

- Организацијата обезбедува дека вработените ги разбираат причините за предложените промени;
- Вработените добиваат адекватна комуникација за време на процесот на промени;
- Организацијата спроведува соодветно консултирање на вработените во програмата на промени и овозможува вработените слободно да коментираат на идните предложени промени;
- Вработените се запознати со влијанието на промените над нивните работни позиции;
- Вработените се запознати со временската табела на спроведување на идните акции, промени и со почетните чекори на процесот на промени во работната организација;
- Вработените добиваат поддршка за време на процесот на промени.

Доколку добро се познаваат и почитуваат стандардите во претходно разработените фактори, појавата на стрес на работно место може да биде целосно контролирана.

5.5. Тимска работа

Праксата на тимско работење била заедничка во многу организации во последните 50 години. Истата вклучува групи на луѓе кои работат заеднички, можеби како мала продуктивна единица или како група на колеги кои работат на една работна задача. Сепак, тимот е нешто повеќе од група луѓе со заеднички работни цели во блиска заедница. Како и фудбалскиот тим, членовите на групата мора да соработуваат меѓусебно, координирајќи внатрешно зависни активности, со цел да остварат заеднички цели. Тимовите можат да бидат успешни доколку имаат позитивно влијание на факторите како што се автономија при работата, различни вештини и поддршка. Од друга страна, тимовите кои ги отфрлаат работните дискреции и ја зголемуваат работата се непопуларни и предизвикуваат негативни ефекти кај работниците.

Студиите во практичен формат за намалување на психолошките ризици⁹⁰ индицираат дека тимското работење ефективно делува врз намалување на стресот во работењето.

5.6. Поврзаноста на донесувањето на одлуки и стресот

Менаџерите и вработените честопати донесуваат одлуки според работните потреби. Во голем број случаи, ова може да повлече нагли одлуки и некои од нив може да се инкорпорираат, вклучат елемент на преземање на индивидуален ризик. Стресот може да има директен ефект врз процесот на донесување на одлуки, без разлика дали тоа подразбира оперативен процес на одреден начин, да инвестира даден капитал во нова машина и сл.

⁹⁰Health and Safety Executive (2002) *Effective Teamwork Reducing the Psychosocial Risks: Case Studies in Practitioner Format CRR 393*. HMSO: London

Донесувањето на одлуки бара способност да се концентрира на задачата, способност да се согледаат новите информации, добра краткотрајна меморија, планирање и време да се разгледаат опциите. Мора да биде рационално, базирано на добри процени и судови, коректни и информации во тек и разбирливост за ризиците кои се инволвирани.

Квалитетот на донесувањето на одлуката може во најголем број случаи да биде поврзано со нивото на стрес кој е наметнат на индивидуата, или со други зборови кажано, колку е поголем стресот толку е полош процесот на донесување на одлуки. Следниве подточки мора да се имаат предвид:

- Поголем стрес носи поголема можност донесувачот на одлуки да избере ризична алтернатива;
- Групите кои искусиле суштински конфликт најчесто применуваат креативни алтернативи со цел да добијат и постигнат попродуктивни одлуки отколку групите без конфликт;
- Со константното зголемување на групниот конфликт за време на кризата, бројот на комуникативните канали кои се слободни за справување со дојдовните информации се намалува;
- Поголем стрес, поголема е тенденцијата да се донесе предвремен избор на алтернативи за правилно делување;
- Поголем стрес помала можност дека индивидуите ќе можат да ја толерираат „двосмисленоста“;
- Под зголемен стрес има намалување на продуктивните мисли и зголемување на мислите на одвлекување на вниманието;
- Колку е поголем стресот толку е поголема дисторзијата на перцепцијата за дадена тема која се разгледува, а тоа придонесува за донесување на неадекватен заклучок;
- Колку е поголем стравот, фрустрациите и непријателството се зголемуваат од криза во криза, а како резултат на тоа се јавува агресија и бегане од реалноста;
- Во стресна ситуација (било да станува за реален или согледан стрес), само непосредните преживувачки цели се земаат во обзир,

што значи дека подолгите размислувања мора да се жртвуваат.

Фундаментално, луѓето не смеат да бидат под стрес за да не донесуваат брзи одлуки. Одлуките донесени под стресни околности се најчесто лоши одлуки со последователни обратни резултати.

Поставување на работата

Поставувањето на „шаблонот“ во чии рамки работата зема место е важна во превенцијата на стресот. Оваа ги вклучува културата и климата во организацијата, најчесто диктирана од стилот на менаџментот и неговото однесување, долгорочно етаблираните работни практики, специфичните процедури за справување со одредени прашања, донесувањето одлуки и работната околина, со респект кон, да речеме, стриктурата на работното место, удобните услови, како што е контролата на влажноста, распонот на удобност при работата и општествените интеракции кои земаат место помеѓу луѓето на сите нивоа во работната организација.

Овој шаблон на работа е исто така засегнат со релативната слобода на вработените во однос на работната позиција и содржина. Потенцијалот за стрес поврзан со работата е помал помеѓу оние кои се охрабрени да ја планираат својата сопствена работа, да го контролираат нивниот краен ефект во севкупната работа на организацијата, да донесуваат одлуки кои се однесуваат на работата и да ги решаваат сопствените проблеми.

Информации, инструкции и тренинг

Организациите треба да имаат систем за информации, инструкции и тренинг на вработените за даден опсег на цели. Одделно од фактот дека давањето на тренингот е законска потреба и е под уредбите на HSWA и многу правила и закони се под законскиот акт, постојат многу бенефити за

вработувачите во поседувањето добро информирани и тренирани работници.

Вработените треба да бидат свесни за проблемот поврзан со стресот преку дадена рамка на механизми кои веќе беа истакнати.

5.7. Ангажмани поврзани со набљудување на здравјето и организациски интервенции

Работодавачите имаат обврска да се грижат, да го одржуваат здравјето на вработените и да обезбеди работно место кое не е ризично за здравјето на вработениот. Превенцијата за спречување на појава на стрес на работно место е многу важен елемент за функционирањето на организацијата и потребно е да се ангажира здравствен надзор.

Менаџментот е потребно да биде запознаен со причините и симптомите на стрес на вработените во организацијата. Менаџерот треба да направи разлика помеѓу оние вработени кои се надлежни, квалификувани и сигурни во работните задачи, од оние кои можат да бидат подложни на стрес. Во вториот случај, неопходно е да се преземаат мерки да се минимизира стресот на овие лица. Лошото здравје како резултат од стрес на работа треба да се третира на ист начин како и секоја друга опасност по здравјето и потребно е да се има на ум да се врши оценување на можните ризици по здравјето во работното место за вработените. Потребно е менаџерите да преземаат чекори со цел да се спречи или да се намали влијанието на стресот врз вработените.

5.7.1. Примарна интервенција

Оваа проактивна форма на интервенција, во режија за спречување на стрес, се занимава со преземање на одредени обврски. Целта на основната интервенција е да се идентификуваат можните причини за стрес, одредување на нивото на ризик за поединци – вработени и организацијата како целина.

Ова ќе се постигне преку проценка на ризикот која е потребно да одговори на прашањата како што се:

- Кои се изворите и нивоа на стрес?
- Колку стресот влијае на здравјето на вработените?
- Како стресот влијае на перформансите на работното место?
- Колку вработените имаат познавања од областа управување со стресот?
- Која дополнителна поддршка им е потребна на вработените кои доживуваат стрес?

Проценката се состои во тоа што е потребно да се разгледаат начините на кои ситуацијата може да се подобри. Тоа вклучува подобрување во начинот на кој вработените се управувани и совети за тоа како на вработените може да им се помогне сами да го контролираат нивото на стрес.

Процесот на проценка на ризик може да биде потпомогнат со употреба на ревизија на стрес на вработените во организацијата. Со цел ревизијата да биде успешна и корисна, се препорачува сите вработени да бидат охрабрувани активно да учествуваат. Треба да биде специјално дизајнирана земајќи ги предвид културата на организацијата и филозофијата.

Потребно е ангажирање на надворешна агенција за гарантирање на доверливоста и објективноста на сите учесници. Исходот од проценката може да вклучува редизајнирање на задачи, воспоставување подобар комуникациски систем помеѓу менаџерот и вработените и различни видови на поддршка за вработениот во однос на совети и помош од номинирани вработени во одредени ситуации. Подобрата комуникација помеѓу вработените може да биде корисна во голем број на ситуации.

5.7.2. Секундарна интервенција

Секундарно ниво на интервенција е поставено со цел да се подобри целокупната ситуација на работа од спроведувањето на препораките кои произлегуваат од проценката на ризикот. Тое е во режија на зголемување на свеста на вработените за потенцијалниот стрес при работа со обезбедување на информации и обука при што тие се во позиција да го признаат постоечкиот стрес и да се справат со работа поврзана со стрес. Тие треба да бидат советувани за симптомите на професионалниот стрес во оваа фаза.

На прво место, треба да се има предвид дека само на вработените кои ги имаат потребните вештини за работата, треба да бидат регрутирани. Работните места кои последователно се менуваат, информациите и обуката треба да бидат обезбедени во фазата на промена, а не подоцна. Како дел од мерките за намалување на стресот, потребно е вработените треба да се охрабрат да зборуваат за стресот во нивната работа и да се изготват предлози за негово намалување. Секундарната интервенција, исто така, може да се изврши преку стрес менаџмент обука наменета за раководителите и вработените.

5.7.3. Тerciјална интервенција

Оваа фаза се занимава со лекување и рехабилитација на оние поединци кои имаат здравствени проблеми како последица на стрес. Тоа може да вклучува третмани со професионална лекарска помош и клинички психолог.

Оваа фаза, исто така, може да вклучува советување на поединецот од надлежен советник и, во согласност со поединецот, обезбедување повратни информации на работодавачот за реалните причини за стрес во организацијата.

5.8. Акциони планови за менаџирање на стресот

Акционите планови за менаџирање на стресот може да се разгледаат преку две нивоа: *организациско* и *индивидуално*.

Организациско ниво

Секој акционен план за справување со стресот на организационо ниво треба да се состои од одреден број на точно дефинирани фази, и тоа:

1. Препознавање на причините и симптомите на стресот;
2. Донесување одлука дека организацијата треба да направи нешто во врска со тоа;
3. Одредување кои се групите или групата кои треба да се најмалку изложени на стрес, на пр. клучните оператори, супервизорите;
4. Испитување и евалуација со интервју и/или прашалник на специфичните причини за стрес;
5. Анализирање на проблематичните области;
6. Одредување на соодветни стратегии, пр. советување, социјална поддршка, обука за менаџмент на времето, подобрување на средината и контролата, редизајнирање на работни места, студии за ефикасност и сл.

Во некои случаи, вработените може да имаат потреба од некоја форма на рехабилитација кога демонстрираат мерлив стрес и/ или психички здравствени проблеми. Програмите за помош на ова ниво, вклучувајќи ја детекцијата на проблеми и брзото упатување на афицираните индивидуи на специјалистички третман. Најголем дел од оние кои развиваат ментална болест, целосно закрепнуваат и се враќаат на работа. Она што е потребно да се знае е дека многу повеќе чини вработениот да се пензионира на медицинска основа и на негово место да дојде нов, отколку да се потроши време и труд за да се

обезбеди задоволителна рехабилитација на постојниот вработен.

Индивидуално ниво

На индивидуално ниво вработените треба да ги спроведуваат следните дејствија:

1. Да се идентификуваат професионалните и животни цели. Да се прави реevaluација редовно или секогаш кога ќе биде потребно. Да се постават таму каде што би биле видливи;
2. Да се обезбеди соодветен временски баланс;
3. Индивидуата да ги идентификува сопствените стрес индикатори. Да се направи план како може да се елиминираат овие извори на стрес. Стрес индикаторите да бидат перципирани како црвено стоп светло, каде што мора да се застане;
4. Индивидуата да ги идентификува кризните подрачја, планирајќи дека секогаш може да се јават и непредвидени работи;
5. Индивидуата да ги идентификува главните задачи и приоритети, имајќи предвид дека тоа што е *важно*, не значи и дека секогаш мора да биде *итно*;
6. Индивидуата треба да издвојува 30 минути дневно за освежување и полнење на батериите.

Контролата на стресот на индивидуално ниво е од особена важност за личноста како на професионален, така и на приватен план.

5.9. Придобивки за организацијата од менаџирање на стресот

Придобивки за организацијата која има добро развиена стратегија за справување со стресот на работа може да се сумаризира на следниот начин:

- задоволена работна сила која работи во хармонија;
- редуцирање на трошоците поради боледување;
- зголемени перформанси и продуктивност;
- подобри работни релации меѓу линиските менаџери и вработените;
- понизок пролет на трудот;
- подобра комуникација меѓу индивидуите и одделите.

Организацијата која има добро развиен план и програма за менаџирање на стресот може здраво да се развива и да брзо и ефикасно да ги следи промените на пазарот, да биде конкурентна и успешна во својата област.

5.9.1. Корпоративна стратегија за справување со стресот на работа

За градење на добра корпоративна стратегија за справување со стресот на работа, добро е, претходно, да се познаваат главните пристапи кои организацијата може да ги применува за справување со стресот на работа, кои ги истакнува Чартеровиот институт за персонал и развој (CIPD)⁹¹

Всушност, Чартеровиот институт за персонал и развој истакнува четири главни пристапи кои организацијата може да ги усвои за справување со стресот на работа и тоа: *ревизија на политиките, процедурите и системите, пристап насочен кон проблемот, пристап на благосостојба и пристап насочен кон вработениот*. Истите може да се користат заедно како

⁹¹Chartered Institute of Personnel and Development (2002) *A Corporate Strategy for Dealing with Stress at Work*. CIPD: London.

поединечна иницијатива или можат да бидат усвоени индивидуално во програма чекор по чекор.

- *Ревизија на политиките, процедурите и системите*: Овој пристап од организациите бара да направат ревизија на нивните политики, процедури и системи за да се осигура дека обезбедува работна средина која ја штити благосостојбата на работната сила и се способни да ги идентификуваат проблематичните вработени и истовремено им овозможува соодветно ниво на поддршка.
- *Пристап насочен кон проблемот*: Овој пристап обезбедува модел за справување со проблемот, за справување со стресот и други психосоцијални прашања. Се земаат предвид прашањата и проблемите кои настануваат на работно место, при што се идентификува причината за нивно појавување, со цел да се изнајде начин за нивно решавање. Идентификациониот процес вклучува проценка на ризикот, оценка на нивото на отсуство од работа, фидбекот од вработениот.
- *Пристап на благосостојба*: Овој пристап зема предвид дека цел е да се максимизира благосостојбата на вработениот. Овој пристап е доста проактивен при идентификацијата на патиштата за креирање на здрава работна сила.
- *Пристап насочен кон вработениот*: Овој пристап работи на индивидуално ниво, на вработениот. Пристапот насочен кон вработениот се фокусира на советување на вработениот и стрес – менаџмент тренинг.

Како, мерки за редуцирање на стресот на работно место ги преферираме:

- Преземање на ревизија на стресот и последователно насочување на ресурсите кон редукција или елиминација на изворите на стрес;.
- Агендата треба да ги вклучува условите за вработување, физички и психолошки услови за работа, работната содржина, комуникациските

системи и релациите на работа;

- Развој на супортивна работна етика која ги поддржува вработените да дискутираат и бараат поддршка кога преживуваат стрес. Кога изворите на стрес не може да бидат елиминирани, може да се земаат предвид следниве интервенции:
 - тренинг за стрес менаџмент и релаксациони техники;
 - промоција на здраво поведение и вежбање;
 - шеми за советување на персоналот.

Градење на политика за справување со стресот во организацијата

Познато е дека политиката за благосостојба е многу поефективна во препознавање на потребата да се максимизира благосостојбата на вработените, отколку само да се редуцира нивното ниво на стрес. Дали организацијата ќе се одлучи за „стратегија на благосостојба“ или „стратегија на стрес“, елементите кои треба да бидат вклучени се многу слични. Потребно е јасно изјаснување, поткрепено од повисокиот менаџмент, кое покажува дека организацијата се обврзува за развивање на работна средина која го промовира здравјето и благосостојбата на организацијата и нејзините вработени. Изјаснувањето (изјавата) е потребно да биде поддржана од повеќе принципи, кои вклучуваат:

- постојан преглед на стратегијата на компанијата, процедури и иницијативи за да се осигура дека тие ја максимизираат благосостојбата на вработениот;
- идентификација и постојан преглед на главните индикатори на благосостојба;
- одредување на ефективни совети, поддршка, советување и тренинг за подобрување на благосостојбата на вработените;
- процес за евалуација на ефективноста на сите иницијативи за благосостојба.

Стресот и вработениот

Зголемен притисок и проблеми можат да се јават и во личниот живот на вработениот и на работа. Ако вработениот се соочува со раскинување на врска, финансиски проблеми, проблеми со соседите или пак е во жалост, можно е овие проблеми да влијаат на неговата способност да работи ефективно. Вработените не мораат да ја објаснат природата на нивните лични проблеми на менаџерот или персоналот. Меѓутоа, ако личните проблеми почнат да влијаат на перформансите на работа, тогаш е потребно да се дискутира со вработениот. Цел на состанокот треба да биде идентификација на помошта која менаџерот или персоналот може да му ја дадат на вработениот со цел да му се врати ефективноста во работењето.

Постојат неколку можни причини кои влијаат за промена во перформансите на вработениот. Тие се групирани во: *организациски, физички, психолошки и социјални причини.*

Во организациските причини за предизвикување на стрес можат да се набројат следниве проблематични појави: потреба од обука, проблеми во релациите, обем на работата или темпо, губиток на мотивација и сл.

Во физички причини за предизвикување стрес се набројуваат: физички проблеми, дизајн на работната станица, бучава, осветлување, насилни напади на работа.

Психолошките причини опфаќаат: анксиозност, депресија, фобии, напади на паника, справување со гневот, зависности (алкоголизам, коцкање...).

Во социјалните причини се наброени: проблеми со домувањето, проблеми во врската, финансиски проблеми, легални проблеми (развод, старателство, криминал).

Важно е професионалците од персоналот да бидат свесни и точно да знаат што е потребно, а што не е потребно да направат кога му даваат поддршка на вработениот кој страда од стрес. Додека на организациските проблематични причини се потребни организациски решенија, за некои од

другите проблеми потребна е поддршка или внимание од квалифицирани експерти. Може да биде многу лесно да се стане преинволвиран при помагање на проблематичен вработен и поради тоа е важно вработениот да се обрати за експертска помош, кога тоа е посоодветно.

Знаци на стрес

Првите знаци кои индицираат дека вработените можеби страдаат од зголемен притисок или стрес се промените во нивното однесување или изглед. Ова е водич за типовите на промени кои можат да се јават: перформанси на работа, регресија, повлекување, агресивно однесување, физички знаци, други однесувања.

Перформансите на работа опфаќаат: неконзистентни перформанси, некарактеристични грешки, губиток на контрола над работата, празнини во меморијата, зголемено време на работа, недостаток на планирање.

Регресијата ги опфаќа следниве манифестации: плачење, непотребна осетливост, иритабилност, претерана реакција на проблеми, конфликт на личноста, молчаливост, нерасположение, незрело однесување.

Повлекувањето ја опфаќа следната симптоматологија: доцнење на работа, порано заминување од работа, продолжено време за ручек, отсуство од работа, разигран страв, редуцирани социјални контакти, неможност за остварување.

Агресивното однесување опфаќа: малициозно озборување, критикување на другите, вандализам, викање, силеџство, малтретирање, слаби реакции со останатите вработени, испади во темпераментот.

Физички знаци: нервозен говор, потење, изнемоштеност, вознемирен стомак, тензични главоболки, тремор на рацете, рапидно зголемување или намалување на тежината, постојано чувство на ладно.

Стресот на работно место може да биде правилно менаџиран, доколку е контролиран. Вработените работат поефективно кога се добро менаџирани. Имаат повисока мотивација ако работата ги задоволува нивните економски,

социјални и психолошки потреби. Исто така, мотивацијата на вработениот е подобрена доколку се обрнува вниманието на дизајнот на работата и организацијата на работата.

5.9.2. Корпоративна фитнес програма

Со цел да се подобрат индивидуалните перформанси, да се обезбеди зголемен бенефит за нивните вработени и да се редуцираат трошоците за осигурување, многу организации развиваат корпоративни фитнес и велнес програми. Првиот чекор е да се утврдат целите кои организацијата сака да ги постигне при понудување на ваква програма.

Полесно е организацијата да се фокусира на моралот на вработениот и на подобрување на нивната слика во општеството, отколку да се редуцираат трошоците за осигурување, најмногу поради тоа што вработените кои би имале бенефит од овие програми не е неопходно да се оние кои би земале учество во нив. Сепак, вработените кои ги користат овие услуги се оние кои би побарале вакви услуги, ако не им се понудени од организацијата.

Откако се утврдени целите, соодветно е да се направи осврт на податоците за здравственото осигурување, компензацијата на вработениот, отсутствата од работа и основните податоци, како што се возраста, полот и описот на работно место. На пример, компанијата која има работна сила, која е пред сè од женска популација и во опсег од 20 до 30 години, можеби фокусот пред сè треба да се стави на понуда на услуги за мајките и децата. Организации каде што работата се состои во мануелно справување со стоките, какви што се дистрибутивните компании, може да обезбедат тренинг програми за вработените, насочени кон правилни мануелни техники со внимание да се редуцираат рачните повреди, како што се мускулните и лигаменталните истегнувања, херниите и пролабираните интертебрални дискови.

Спроведување на здравствени интервјуа со обучен професионалец, како што е сестра која е обучена за здравјето на работа и која истовремено ќе им покаже на вработените каде треба да ги насочат своите сили за подобрување

на нивната благосостојба и подготвеност за работа е важна карактеристика на корпоративната фитнес програма.

Пред да се воведе во организацијата ваква програма, многу е битно да се знае:

- Кои се целите на програмата?
- Какви се финансиските аранжмани во однос на буџетот на програмата?
- Дали осигурителната компанија нуди ваква програма како дел од целокупниот осигурителен пакет?
- Како ќе се промовира програмата?
- Што треба да се направи за вработениот да се задржи во програмата?

Потребно е да се има корпоративна фитнес политика која ќе ги утврди целите на политиката, на организацијата и аранжманите за имплементацијата на политиката, вклучувајќи ги индивидуалните одговорности на директорите и постарите (поодговорни по функција) менаџери, со цел промоција и поддршка на програмата. Политиката треба да биде регуларно разгледувана, со осврт на тоа дали се остваруваат целите, а посебно во однос на тоа дали се редуцира времето поврзано со болест и подобрувања на моралот и фитнесот (подготвеноста) на работната сила.

5.9.3. ЕУ принципи за превенција на стрес

ЕУ ги утврдила следните принципи за креирање на стратегија за превенција на стресот на работно место:

- Превенција преку подобар дизајн: активноста мора да започне на ниво на дизајн. Објектите, опремата, машинеријата и алатките треба да бидат планирани имајќи го предвид потенцијалното здравствено влијание. Политиките за купување на компанијата треба да го земаат о предвид нивниот иден ефект врз благосостојбата на вработените.
- Партиципација (учество) на крајните корисници: технократскиот

- пристап треба да биде избегнат. Иницијативата за учество на менаџерите, работниците и професионалците се клучни за успехот.
- Подобра организација на работата: ова значи поголема контрола и автономија за работниците во нивните обврски, помала монотоност и репетитивност на работата со поголема социјална интеракција и поголема поддршка на работната група.
 - Холистички пристап кон средината: и физичката и социјалната средина треба да бидат интегрирани, додека и работната и животната средина треба да бидат сметани како една во однос на нивниот стрес врз стресот на работата.
 - Организациона култура која овозможува: здрава компанија треба да се оцени според квалитетот на работниот живот на нивната работна сила, а не само на економските вредности. Придобивките од ваквиот пристап треба да бидат мерени среднорочно и долгорочно, а не во краток период.
 - Внимание за работниците со специјални потреби: ова ги вклучува сменските работници, мигрирачките работници, постарите работници. И половата димензија е потребно да биде земена предвид.
 - Економска физибилност: Економската физибилност на стратегијата за превенција ќе овозможи поддршка на политиките и ќе ги зголеми шансите за успех и посветеност на организацијата.

Наведените принципи за превенција на стресот на работно место покажале целосен успех во спроведувањето на истите во организациите, затоа и ние ги преферираме, доколку анализата за таквите потреби има оправданост.

Заклучок

Стресот е еден од најзастапените биопсихолошки аспекти на денешното живеење. Најчесто стресните фактори се поврзани со работата, релациите на работа, улогата на организацијата, развој на кариерата, организациската структура и климата. Внатрешните конфликти на индивидуата, како и врската дома – работа, се само уште една причина повеќе за високо ниво на стрес. Стресот е состојба која настанува кога човекот се соочува со случувања кои ги перципира како закана за свое добро или, пак, кога од него се бара вложување на посебни напори, со што би се задоволиле побарувањата кои се поставени пред него. Називот потекнува од англискиот збор *stress*, стрес – што значи голем притисок или напрегнување.

Современиот начин на живеење забрзано и секојдневно го зголемува нивото на акумулиран (хроничен) стрес како и зачестеноста на новосоздадениот (акутен) стрес. Тоа се одразува врз енормното покачување на застапеноста на посттрауматските состојби, емоционалните нарушувања, нарушувањата во однесувањето, психосоматските заболувања и психоимунолошките оштетувања.

Иако, вообичаено, на стресот се гледа како на појава која има исклучително негативни влијанија, сепак не е секогаш така. Краткорочно гледано, кога луѓето се под стрес тие може подобро да се сосредоточат во работата, привремено се зајакнува имунитетот и исто така влијае во зголемување на отпорноста на организмот. Иако стресот има негативен ефект врз здравјето, повремените стресни ситуации не се толку штетни за поединецот. Бидејќи стресот претставува природен одбранбен механизам на телото од опасност, неговата улога е заштитна, а не штетна. Стресот делува лошо врз организмот само ако стане хроничен или ако почувствуваме дека немаме контрола врз него, но се дотогаш тој може да има позитивни ефекти. Позитивниот стрес кој води до мотивација и правилна адаптација се нарекува *еустрес*, додека негативниот, кој води кон опстојување на стресната-дисфункционална состојба се нарекува *дистрес*. Долготрајното присуство на стресно нарушување може да доведе до продлабочување на дисбалансот (нерамнотежата) на сите нивоа на

психонервно-ендокрино имунолошка оска. Ова понатаму води кон нарушување на здравјето, професионалната и личната функционалност, и севкупниот опстанок на индивидуата под стрес.

Повеќето луѓе квалитативно еднакво реагираат на стрес, но квантитативно постојат значајни разлики. Исти причинител на стресот (стресор) не може еднакво да влијае кај секој поединец, зашто притоа е важна особината проценка на загрозеност. Под исти услови на стрес различни личности реагираат сосема различно, некои со лутина, други со депресија, анксиозност или вина, некои се чувствуваат провоцирани, а пак други загрозени. Како што може да се увиди, стресот претставува комплексна појава и вклучува многубројни физички и психички напори, не постои ни едно човечко битие кое немало можност да го искуси стресот. Од претходно кажаното, лесно може да се заклучи дека стресот бара мултидисциплинарен пристап, со цел да се овозможи создавање на комплексна програма за рано откривање и правилно контролирање и управување на стресот и неговите последици.

Во првиот дел од овој труд е опишана природата на стресот, различните аспекти на негово дефинирање низ литературата и надворешни извори на стрес во организацијата. Образложена е појавата на стрес, нејзиното значење и зачестеноста на оваа појава. Не постои личност што не доживеала стрес. За вработениот човек стресот е секојдневна појава, постојано е изложен на различни стресори и психолошки притисок. Стресорите претставуваат извори на стрес, од условите на работното опкружување, додека психолошкиот притисок е одговор на лицето, непријатност или болест, што е исход од стресот. Научните истражувања од оваа област се насочиле и на двата дела од целиот стресен циклус со цел да се разбере изворот на стрес и ефектите од него. Понатаму се прикажани различни дефинирања на поимот стрес, кој се среќава во пошироката литература која ја обработува оваа област. Поимот за првпат е спомнат во 1936 г., од Hans Selye, кој тврдел дека различни причини може да предизвикаат иста болест, како кај човекот така и кај животните. Selye објаснува дека причинителот за стрес кај секој човек е различен, ги образложил ефектите од стресот, како и начините за успешно контролирање и

адаптирање, со цел да се намалат нарушувањата кои се предизвикани со стресот.

Во последниот дел од првата глава се образложени надворешните извори на стрес: конфликт на улога, ротирачки смени, болна организација, конфликт на работно место, односи на работа и организациска структура и клима.

Во почетниот дел од глава 2 се обработуваат некои од факторите, индивидуалните и работните карактеристики коишто можат да доведат до појава на стрес. Релевантните истражувања покажуваат дека под стрес на работно место во ЕУ се околу 41 милиони вработени, а како последица на стресот на работа се 50-60% од сите изгубени работни денови или 20 милијарди евра годишно. Едни од најчестите причини за појава на стрес на работното место се физичкото опкружување, организацијата (политиките, процедурите, културата и стил на делување), начинот на којшто се менаџира организацијата, улогата и врските со другите на работникот во организацијата, развојот на кариера, лични и социјални врски, индивидуалните карактеристики и опремата што е на располагање. Во однос на карактеристиките на личноста, според класификација на Странкс, постојат следните типови на личност: амбициозен, кроток, загрижен, безгрижен, сомничав, зависен, раздразлив. Карактеристиките на овие типови на личност можат да бидат добар индикатор за појава на професионален стрес. Истражувањата покажуваат дека повеќето луѓе ги комбинираат особините од повеќе типови и треба да бидат земени само како помош или водич. Еден од другите ризици што се споменува во оваа глава се карактеристиките на работата, односно содржината на работата, контекстот, влијание на стресот врз вработените и влијание на стресот врз организацијата. Во однос на резултатот на последиците на стрес, во Интернационалната класификација на болести 10 (ICD), постојат две категории. Првата категорија се однесува на оние реакции на силен стрес и нарушување во приспособувањето, додека во другата спаѓаат психотичните растројства, како и трајните промени на личноста или пак присуството на стрес може да биде поделено во три категории и тоа физиолошки, психолошки и последици во однесувањето. Секоја од овие категории има сопствени карактеристики и

подгрупи на последици. Пример, како резултат на изложеност на стрес, голем дел од истражувањата забележуваат последици во физиолошкиот систем на личноста и тоа на кардиоваскуларниот систем, ендокриниот систем, гастроинтестиналниот систем и имуниот систем, додека психолошките реакции се делат на две категории: емоционални и когнитивни реакции. Емоционалните реакции можат да бидат страв, бес, омраза, апатија, потиштеност, беспомошност, тешкотии, чувство на вина и овие реакции ја стимулираат индивидуата на активности или на прифаќање, додека пак когнитивните помагаат побрзо и подобро да реагираме на стресната ситуација, но може и да предизвика тешкотии при соочување со стрес. Дополнително во овој дел се разработуваат и иницијативите коишто можат да се преземат на индивидуално ниво, но и на организациско од страна на менаџментот, при што во фокусот се благосостојбата и здравјето на вработените во однос на исполнувањето на целите на организацијата.

Во глава 3 се става акцент на реперкусиите на вработениот како дел од организацијата, но гледан во поширок контекст, надвор од работната организација. Стресот може да има краткотрајни и долготрајни последици коишто секогаш треба да се земат предвид. Во зависност од начинот на влијание, стресот може да има индивидуални и организациски последици. Индивидуалните вклучуваат емоционални, когнитивни, физиолошки и последици во однесувањето, додека организациските се апсентизам, голем промена на работна сила, лошо менаџирање со време, проблеми во дисциплината, малтретирање, намалена продуктивност, несреќи, грешки и зголемени трошоци за компензација или здравствена нега. Во понатамошниот дел е дадено објаснување за реперкусиите коишто ги има професионалниот стрес врз физичкото здравје, како и за психолошките и социолошките реперкусии врз личноста. Особено внимание е посветено на креирањето на организациски стратегии за справување со стрес. Во овој дел се укажува на одредени програми, менаџмент на промени и сл. Во повеќето од овие програми за нагласуваат стилот и културата на менаџирање, работниот распоред, ергономијата, консултирањето и планирањето, односот со вработените,

обезбедување на поддршка и улогата на работникот. Целите на овие програми се да го идентификуваат изворите на стрес, да се класифицираат, да се креира тренинг програма за вработените, како и да се разгледаат стратегиите за намалување на стресот на индивидуално и организациско ниво, но и стратегии за справување со него.

Во четвртиот дел е прикажано емпириското истражување насочено кон стресот и неговото влијание врз ефективностa во работењето. Истражувањето беше спроведено во повеќе приватни организации на територијата на Општина Штип (печатници и конфекции). Истражувањето е извршено со помош на анкетни листи, кои беа спроведени на менаџери (32) и вработени (130).

Основната истражувачка хипотеза гласи: *Доколку во работната организација правилно се управува со стресните состојби, преку навремено препознавање и реагирање, тогаш истите ќе се намалат и ќе се подобри ефективностa во работењето.* Покрај основната хипотеза, се поставени и две помошни хипотези: *Доколку во организацијата добро се препознаваат причинителите и иницијаторите на стресни состојби, тогаш подобро може да се управува со нив. Доколку во организацијата правилно се управува со стресните состојби, тогаш истите ќе се намалат и ќе има подобра ефективност во работењето.*

Од спроведеното истражување и статистичката обработка на податоците лесно може да се увиди дека постои голема разлика во одговарањето по истите прашања кај менаџерите и вработените. Менаџерите имаат тенденција да ја прикажат состојбата во организацијата во најдобро светло. Дека нивното менаџирање не влијае во зголемување на стресот кај вработените, дека правилно постапуваат при управување со стресот и сл. Иако постојат исклучоци, кои се обидуваа да ја прикажат состојбата во организацијата, онаква каква што е. Сепак во однос на свесноста за влијанието на стресот врз ефективностa во работењето беше на завидно ниво и кај двете групи испитаници. Овој податок има особена важност, бидејќи укажува на постоење можност и простор за работа во оваа област и со менаџерите и со вработените. Свесноста за штетното влијание на постојаниот хроничен стрес и

на индивидуално и на организациско ниво е клучна ставка за да може да се започне со воведување на нови начини и методи кои ќе помогнат во успешно управување и контролирање на стресот на работа.

Во научното истражување не се потврди основната хипотеза: *Доколку во работната организација правилно се управува со стресните состојби, преку навремено препознавање и реагирање, тогаш истите ќе се намалат и ќе се подобри ефективноста во работењето*, исто така не се потврдија ниту помошните хипотези. Резултатите од истражувањето укажаа дека стресните состојби не се правилно контролираат од страна на менаџментот.

Со цел организацијата да има добар развој и напредок, да има здрава и пријатна атмосфера за работење, мотивирани вработени кои ќе го даваат максималниот придонес, потребно е да посвети посебно внимание на правилно менаџирање со стресот на работа и добро запознавање на своите вработени.

Во петтиот дел од овој труд се прикажани менаџерски пристапи за справување со професионален стрес. Менаџментот има одговорност да реагира брзо и ефикасно во препознавањето на стресот, да превентира доколку е потребно, да знае како да менаџира со стресот и доколку е потребно да се овозможи рехабилитација на вработените во вакви моменти. Менаџерот е потребно добро да ги познава способностите на вработените во однос на карактеристиките на работата и свесноста за можност од човечки грешки. Според овие сознанија е потребно и да се распредели работата кај вработените. Да презема стратегии за справување со стресот и на организациско и на индивидуално ниво. Да се постават менаџерски стандарди во организацијата: барања, контрола, поддршка, односи улога и промена. Во овој дел се прикажани потребата и позитивните карактеристики од тимското работење и поставување на акциони планови за стрес менаџмент.

Поаѓајќи од предметот и целите на истражувањето, како и дефинираната теоретско-методолошка рамка, а врз основа на извршените истражувања за стресот и менаџирањето на стресот во организациите, се дојде до поголем број заклучоци, што ќе бидат презентирани во симплифицирана форма.

- Луѓето доживуваат стрес кога се соочуваат со можности или закани и не се сигурни во својата способност ефективно да се справат со него. Стресот има физиолошки, психолошки и последици во однесувањето.
- Постојат повеќе извори на стрес на работното место, но најчесто се јавуваат конфликт на улоги и нејасни улоги, ротирачки смени на работа и „болни организации“.
- Професионалниот стрес ги носи физичките, психолошките и когнитивните промени и симптоми со барање за продолжени адаптивни одговори за да се издржат, преминат или да се адаптира кон стресорите, што може да биде опасно и штетно како за вработениот, така и за организацијата.
- Луѓето се разликуваат во веројатноста за соочување со стресори, во зависност од социјална околина, но исто така и од нивното лично однесување, така што некои стресори може да бидат и само креирани.
- Стресот може да има директен ефект врз процесот на донесување на одлуки. Квалитетот на донесувањето на одлуката, може во најголем број случаи, да биде поврзан со нивото на стрес кој е наметнат на индивидуата, или со други зборови кажано, колку е поголем стресот толку е полош процесот на донесување на одлуки.
- Работодавачите имаат обврска да се грижат, да го одржуваат здравјето на вработените и да обезбедат работно место кое не е ризично за здравјето на вработениот. Превенцијата за спречување на појава на стрес на работно место е многу важен елемент за функционирањето на организацијата и е потребно да се ангажира здравствен надзор.
- Праксата на тимско работење била заедничка во многу организации во последните 50 години. Истата вклучува групи на луѓе кои работат заеднички, можеби како мала продуктивна единица или како група на колеги кои работат на една работна задача.
- Повисокото раководство има задача за одредување на политика и процедури за организација во врска со стресот.
- За градење на добра корпоративна стратегија за справување со стресот на работа е добро, претходно, да се познаваат главните пристапи кои

организацијата може да ги применува за справување со стресот на работа.

- За да има успешно функционирање на организациите и работниците да бидат задоволни и продуктивни, од реализираното истражување може да се заклучи дека: обемот на работа треба да се распредели и организира правилно меѓу вработените; наредените да влијаат на воспоставувањето на позитивна клима меѓу вработените; да ги мотивираат да напредуваат во работата; да се ангажираат вработените соодветно со нивните можности и функција и сл.

Имајќи го предвид претходно изнесеното, уште еднаш потенцираме дека за успешно функционирање на една организација (од кој било вид) е неопходно да има добро развиени меѓучовечки односи, стабилна, позитивна и мотивирачка атмосфера и добро организирана распределба на трудот на работниците.

Литература

1. Gareth R. Jones Jennifer M. George (2009), Современ менаџмент, Глобал комуникации, Скопје.
2. Stranks, J. (2005). *Stress at Work. Management and Prevention*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
3. Мицески, Т. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси - авторизирани белешки*. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип.
4. Мицески, Т. (2009). *Менаџмент - авторизирани белешки*. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип.
5. Николоски, Т (2000). Психологија на трудот, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ – Скопје, Филозофски факултет.
6. Health and Safety Executive (2002) *Effective Teamwork Reducing the Psychosocial Risks: Case Studies in Practitioner Format CRR 393*. HMSO: London.
7. Maxxon, R. (1999). *Stress in the Workplace: A Costly Epidemic*.
8. Wagner A.J., Hollenbeck R.J., (2002) *Organizational behavior*, Harcourt College Publishers. FortWorth.
9. Brockner, J. (1988). *Self-Esteem at Work*. Lexington, MA: Lexington Books.
10. Havelka, M. i Krizmanović, M. (1995). *Psihološka i duhovna pomoć pomagačima*. Dobrotvorno udruženje Dobrobit, Zagreb.
11. Adamović, V. 1983, *Emocije i tjelesne bolesti*, Nolit, Beograd.
12. Zotović, M. (2002). *Stres i posljedice stresa: prikaz transakcionističkog modela*, Novi Sad.
13. Houtman, I. et al. (1999). *Job stress, absenteeism and coronary heart disease, European cooperative study (the JACE study): Design of a multicentre prospective study*. *European Journal of Public Health*.
14. Anderson et al. (2001). *Handbook of industrial, work and organizational psychology*.
15. Cooper, C.L., Quick, C. & Schabracq, M.J. (2009). *International Handbook of Work and Health Psychology*, Third Edition.
16. Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. & Coper, G.L. (2003). *The Handbook of*

- Work and Health Psychology. John Wiley & Sons Ltd. Second Edition.
17. Hrabac, B. (2012). Organizacija i stress. Ljekarska komora ZDK.
 18. Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). Stress Appraisal and Coping. New York: Springer.
 19. Pearlin, LI. & Schooler, C. (1978). The structure of coping. Journal of Health and Social Behavior. Vol. 19.
 20. Humphrey, J.H. (1998). Job Stress. Needman Heights. MA: Allyn & Bacon.
 21. Humprey, J.H & Rosch, P.J. (2005). Anthology of Stress Revisited: Selected Works Of James H. Humphrey. Nova Science Pub Inc.
 22. Stansfeld, S.A. et al (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II study. Occupational and Environmental Medicine, Vol. 56.
 23. Beslic, I & Beslic, D. (2008). Stres na radu. Skola biznisa. Naucno- strucni casopis.
 24. European Agency for Safety and Health at Work. (April 2014 – November 2015). Work-related stress is an organisational issue, not an individual fault. Campaign.
 25. Gilbreath, B. & Benson, (2004). PG. *The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being*. Work & Stress.
 26. Chapman, (2001) MA. *The Emotional Intelligence Pocketbook*, Management Pocketbooks.
 27. Harris, KJ. & Kacmar, KM. (2006) *Too much of a good thing: the curvilinear effect of leader-member exchange on stress*. The Journal of Social Psychology.
 28. Mullins, L., (2005) *Management and organizational behavior*. Seventh Edition, Pearson Education.
 29. Health and Safety Commission (1999) *Management of Health and Safety at Work Regulations, 1999 and Approved Code of Practice*. HMSO: London.
 30. Health and Safety Executive (2003) *Home Working Guidance for Employers and Employees*, HSE Books: Sudbury.
 31. Health and Safety Executive (2002) *Effective Teamwork Reducing the Psychosocial Risks: Case Studies in Practitioner Format CRR 393*. HMSO:

London.

32. Chartered Institute of Personnel and Development (2002) *A Corporate Strategy for Dealing with Stress at Work*. CIPD: London.
33. Yarker, J., Donaldson-Feilder, E., Lewis, R. & Flaxman, PE(2007). Management competencies for preventing and reducing stress at work: identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards. London: HSE Books.