

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
- Филозофски Факултет- Скопје



Последипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во општествените
дејности

Магистерски труд на тема:
УПРАВУВАЊЕ СО СТРЕС НА РАБОТНОТО МЕСТО

Кандидат:

Ана Андреевска

Бр. на индекс: 3456/09

Ментор:

Проф.Д-р Милева Ѓуровска

Скопје, 2020

Кратка содржина:

Апстракт.....	5
Abstract.....	6
Вовед.....	8
Прв дел- Теориска позадина.....	11
1. Дефинирање на стресот.....	12
1.1. Видови на стрес.....	15
1.2. Изворите на стрес.....	18
1.2.1. Стресори поврзани со работата.....	18
1.2.2. Стресори поврзани со организацијата.....	21
1.2.3. Стресори надвор од организацијата.....	23
1.3. Индивидуалните фактори и стресот.....	24
2. Стрес на работното место.....	29
2.1. Фактори кои влијаат на појавата на стрес на работното место.....	34
2.2. Последиците од стресот на работното место.....	44
2.3. Што е здрава работна средина?.....	49
3. Улогата на менаџментот во справување со стресот на работно место.....	54
3.1. Стрес менаџмент.....	58
3.2. Видови на стрес менаџмент.....	60
3.2.1. Индивидуален стрес менаџмент.....	60
3.2.2. Организациски стрес менаџмент.....	65
3.3. Бенефити од примената на стрес менаџментот.....	68
Втор дел- Емпириско истражување.....	71
1.Истражување на менаџментот на човечки ресурси и стресот на работното место.....	72
1.1. Предмет на истражување.....	73
1.2. Проблем на истражување.....	73

1.3.	Цели и карактер на истражувањето.....	74
1.4.	Задачи на истражувањето.....	74
1.5.	Методи, техники и инструменти на истражување.....	74
1.6.	Примерок.....	75
1.6.1.	Опис на примерокот.....	76
2.	Постои ли стрес на работното место во македонскиот работен контекст?.....	77
3.	Организациски фактори кои го предизвикуваат стресот на работното место (стресори) во македонскиот контекст.....	82
4.	Индивидуални фактори за појава на стрес на работното место.....	87
5.	Влијанието на организациската структура врз стресот на работното место.....	89
6.	Улогата на менаџментот во градењето на работна средина на добра соработка и комуникација.....	92
7.	Стресот и автономијата на работното место.....	95
8.	Менаџирање на стресот на работното места во македонскиот контекст.....	99
9.	Мерки, методи и техники за менаџирање на стрес на работното место.....	110
10.	Заклучни согледувања.....	114
	Користена литература.....	118
	Прилог: Анекс на проектот на истражувањето.....	122

Некој го праша Далај Лама што најмногу го изненадува.

Ова беше неговиот одговор:

“ Човекот! Затоа што тој го жртвува своето здравје за да заработи пари.

Потоа жртвува пари за да го поправи здравјето.

И, тогаш тој е толку нестрплив за иднината што не ужива во сегашноста, резултатот е што тој не живее во сегашноста или иднината, тој живее како никогаш да не би умрел, а потоа умира без никогаш навистина да живее! “

Далај Лама

“ Кога тежнееме за живот без тешкотии, потсетете не дека стеблата стануваат силни по притисок на ветрот и дека дијамантите се создаваат под голем притисок.”

Питер Маршал

“Мозочните ќелии создаваат идеи. Стресот убива мозочни ќелии. Стресот не е добра идеја.”

Фредерик Саундерс

АПСТРАКТ

Стресот е чувство на емоционална или физичка напнатост. Може да потекнува од било кој настан што поттикнува чувство на фрустрација, лутина или нервоза. Стресот е реакција на телото на одреден предизвик или побарувачка. На краток рок, стресот може да биде позитивен, но на долг рок стресот му штети на здравјето. Во современи услови овој термин е се' поприсутен во однос на минатото. Тој е причинител за многу појави и последици врз многу сегменти почнувајќи од индивидуални до организациски, затоа и во овој труд му се дава акцент.

Вработените се тие коишто секојдневно се изложени на стрес на работното место. Тие се персоналот на организацијата. Секој вработен има опис на работното место кое вклучува работни обврски, задачи, задолженија, и од секој вработен и нивното задоволство, ефикасност и ефективност зависи и успехот на организацијата.

Таа ефикасност, ефективност, како и задоволство на вработените во голема мера е поврзана со условите за работење. Работните услови се однесуваат на работното опкружување и сите постојни околности кои влијаат на работната сила на работното место, вклучително работното време, физички и правни аспекти. Тоа се услови во кои вработените работат, вклучувајќи бучава, безбедност при работа итн.

Одговорни за обезбедување на соодветни услови за работење во кои работата непречено ќе се одвива, а и појавата на стресот ќе биде сведена на минимум се менаџерите. Добро менаџирање е 'рбетот на успешните организации. Тој се дефинира како збир на активности насочени кон ефикасно и ефективно користење на ресурсите во насока на остварување на една или повеќе цели. Добриот и успешен менаџмент е многу значаен за справување со стресот на работното место, што се постигнува со примена на техники на стрес менаџмент-тоа се широк спектар на техники насочени кон контрола на нивото на стрес на вработените, особено хроничен стрес, во насока на мотивирање и подобрување на секојдневното функционирање.

Употребата на методите и техниките на стрес менаџментот се од огромно значење за елиминирање на причинителите кои ги доведуваат вработените до вознемиреност и ја оневозможуваат нивната оптимална посветеност, ефикасност и ефективност.

Клучни зборови: стрес, вработени, услови за работење, менаџмент, стрес менаџмент

ABSTRACT

Stress is a feeling of emotional or physical tension. It can originate from any event that triggers a feeling of frustration, anger, or nervousness. Stress is the body's reaction to a certain challenge or demand. In the short run, stress can be positive, but in the long run stress is detrimental to your health. In modern times this term is increasingly present than in the past. He is the cause of many phenomena and consequences in many segments ranging from individual to organizational, so this paper also emphasizes this.

Employees are the ones who are exposed to stress at work every day. They are the staff of the organization. Each employee has a job description that includes job responsibilities, tasks, duties, and each employee's satisfaction, efficiency, and effectiveness depend on the success of the organization.

That efficiency, effectiveness, and employee satisfaction is largely linked to the working conditions. Working conditions refer to the work environment and any existing circumstances that affect the labor in the workplace, including working time, physical and legal aspects. These are the conditions in which employees work, including noise, occupational safety, etc.

Managers are responsible for ensuring the proper working conditions in which the work goes smoothly and stress is minimized. Good management is the backbone of successful organizations. Management is defined as a set of activities aimed at the efficient and effective use of resources to achieve one or more goals. Good and successful management is very important in dealing with stress in the workplace, which is achieved through the use of stress management techniques - these are a wide range of techniques aimed at controlling the level of stress of employees, especially chronic stress, in the direction of motivation and improving daily functioning.

The use of stress management methods and techniques are crucial to eliminate the causes that lead employees to anxiety and disrupt their optimal commitment, efficiency and effectiveness.

Keywords: stress, employees, working conditions, management, stress management

ВОВЕД

Секојдневието на модерниот човек се разликува од секојдневието на човекот во минатото. Тој станува преокупиран со поинакви предизвици и проблеми, од обезбедување на средства за егзистенција и задоволување на основните потреби, до борбата за што поквалитетен живот и престиж во општеството.

Брзото темпо на живот, економскиот развој, глобализацијата, технолошкиот напредок се само дел од генераторите на стресори на кои човекот е секојдневно изложен. Тука можат да се вбројат и хиперинформираноста, модернизацијата, индустријализацијата, улогата на малиот екран и компјутерот, еколошките проблеми со загадувањето на воздухот, водата, почвата, употребата на генетски модифицираните организми итн.

Семејството претставува прибежиште кое треба да се негува, но токму ваквото секојдневие води кон дисфункција во фамилијарната средина, конфликти, недоразбирања, несогласување, маргинализација на авторитетите, што претставува дополнителен удар врз човекот на денешницата.

Организациите се местата каде човекот поминува голем дел од денот. Стресот е неизбежен и составен дел од функционирањето на современите организации, како причина за организациски и работни проблеми. Тој претставува сериозен проблем со сериозни последици на кој кај нас се посветува незадоволително внимание. Тоа мора да се измени бидејќи условите во многу претпријатија се стресни. Намалување на производството, ниски плати, нередовни плати, губење на работни места, приватизации, социјална несигурност, се силни стресори кои имаат негативни последици на продуктивноста на претпријатието но и на здравствената состојба на вработените.

Стресот станува модерна болест. Тој се повеќе е присутен и на работното место. Луѓето секојдневно се соочуваат со пренатрупаност на работни обврски, социјална несигурност и несигурност на работните места, нарушени меѓучовечки односи или недоволна информираност. Сето тоа негативно се одразува врз работата и пред се на здравјето на самите вработени, како и на продуктивноста, трошоците и профитот на организациите.

Затоа, постојат мерки за ублажување на стресот кои можат да се имплементираат и практикуваат, но најпрвин вработените треба да се истражат себеси и да ги препознаат знаците на прекумерна изложеност на стрес, а менаџерите треба да бидат запознаени со негативните последици од стресот и да делуваат во насока на негово елиминирање.

Вистинскиот пат кон ваквите измени е поблиско, попрецизно дефинирање и запознавање на стресорите и воведување и практикување на соодветни начини на менаџирање на истите.

За таа цел во оваа теза ќе се осврнеме подетално на дефинирање на стресот, видовите стрес, изворите на стрес и влијанието на истиот, улогата на менаџментот на човечки ресурси и лидерите во однос на менаџирање на стресот.

Човечкиот капитал станува најзначаен капитал на организациите. Тие се лицето и културата на организацијата. Тие нудат производи и услуги и одржуваат контакт со постојните и потенцијалните клиенти. Доколку бизнисот доживува раст, за тоа се заслужни вработените.

Во последните неколку децении работите се изменети и веќе и да не постои кариера кај само еден работодавец. Просечен работник менува повеќе работни места за време на неговиот работен век, затоа работодавците имаат лимитирано време да остават позитивен впечаток за нивната компанија и да ги задржат своите вработени. Тоа што лидерите можат да го направат покрај тоа што ќе ги третираат вработените како најзначаен капитал, ќе дизајнираат развојни програми, ќе се насочат кон раст и развој, треба да им овозможат на вработените и здрава работна средина, средина во кој стресорите се добро менаџирани.

Постои посебна дисциплина која се однесува на оваа проблематика, а тоа е Стрес Менаџментот.

Стрес менаџмент се однесува на широк спектар на техники и психотерапии насочени кон контролирање на нивото на стрес на кој е изложено лицето, особено хроничен стрес, обично за целите на подобрување на секојдневното функционирање. Според К. Кнежевиќ (2009): “Стресот постоел и ќе постои додека постои живот на планетата. Тој е наша реакција на најразлични барања насочени кон нашето тело и ум, тој е одговор на човечкиот организам да се промени или прилагоди, наша спремност за опстанок, кој изискува неверојатна изостреност на

телото и духот. Нашата емоционална реакција на стресот е она што ќе направи разлика помеѓу позитивна акција и деструктивно распаѓање, особено во ситуација кога многу стресори се вон наша контрола. Стресот го оптеретува организмот до неподносливост и ја троши животната сила.”.

ПРВ ДЕЛ
ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА СТРЕСОТ

Важна и неопходна фигура во концептуализацијата на стресот е Ханс Сели. Ханс Сели (1907- 1982) бил австро-канадски ендокринолог од унгарско потекло кој уште како студент по медицина во Прага прв го употребил изразот “биолошки стрес”. Уште како студент по медицина увидел дека пациентите кои страдаат од различни болести, манифестираат идентични знаци и симптоми. Сите тие изгледаат болно. Овој заклучок бил првиот чекор во препознавањето на стресот. Тој подоцна го открива и опишува “Генералниот синдром на адаптација” како одговор на организмот на сите барања кои се поставуваат врз него. Преку овој синдром тој укажува на последиците од стресот. Тој предизвикува хормонален дисбаланс, чир, висок крвен притисок, артериосклероза, артритис, болести на бубрезите, алергиски реакции итн. Своите идеи за стресот ги објавува во монографија под наслов: „Физиологија и патологија на изложеност на стрес“, кога и започнува научниот пристап за стресот. Подоцна го проширува концептот за стресот во „ Стресен живот“, објавена во 1956 година ¹ и е меѓу првите што систематски го користи концептот на стрес за да ги разбере физиолошките регулаторни реакции на заканите по телото. За него, терминот стрес се однесува на физичките ефекти на кој било стимул што сериозно се заканува на рамнотежата на телото.

Сели (1956) првенствено бил заинтересиран за тоа како животните се спротивставуваат на различни закани за нивниот физички баланс, како што се топлина, студ, инфекција или токсични материи. Тој забележал дека при делување на било каков „стресор“ секогаш има одредени реакции, какви што се: зголемувањето на обвивката на надбубрежните жлезди, намалување на тимусот, слезината, лимфните јазли и други лимфни структури и гастроинтестинални чиреви кои може да крварат. Бидејќи силните стимули за стрес секогаш водат до вакви промени, Сели истакнал дека телото треба да има непосреден одговор на одбраната. Сели претпоставил дека организмот реагира на закана или повреда со истиот пакет на општи неспецифични реакции. Тој пакет реакции стана познат како „Синдром на општа адаптација“ или ГАС (general adaptational syndrome).

¹ Selye, H., (1956), „ The Stress of Life “

Според Сели, тој е „генерален“ затоа што е одговор на разни стресни дразби и има општ ефект врз многу телесни системи. Тој е „адаптивен“ затоа што ја активира одбраната и ги започнува процесите на обновување на организмот.

Ханс Сели (1956) Општиот синдром на адаптација го опишува во три фази. Тоа се следните:²

- **Фаза на аларм**, почетна реакција на стресорите, истотака позната и како “борба и бегство”- фаза што обезбедува излив на енергија. Оваа фаза може да трае од неколку часови до неколку денови. Оваа фаза се однесува на почетните стимули кои телото ги доживува кога е по стрес. Пулсот расте, се ослободува кортизол (стрес хормон), расте адреналинот и енергијата.

- **Фаза на отпор** - фаза во која телото се обидува да одолее или да се прилагоди на стресот. Телото ослободува помало ниво на кортизол, пулсот и крвниот притисок се нормализираат. Доколку се надмине стресот, телото продолжува да се репарира се додека не се постигне хормонален баланс и нормализираат пулсот и крвниот притисок. Но, некои стресни ситуации продолжуваат и доколку не се разрешат телото останува во будност, со време се адаптира и се прилагодува на повисоко ниво на стрес. Во оваа фаза телото поминува низ промени за кои не сме свесни. Телото ги прикрива хормоните на стрес, а крвниот притисок останува покачен. Ние сметаме дека добро се справуваме со стресот, но телото кажува поинаку. Доколку фазата на отпор продолжи понатаму, тоа може да води до фаза на исцрпување. Знаци на фазата на отпор се следните: раздразливост, фрустрација, слаба концентрација.

- **Фаза на исцрпување**- фаза кога енергијата е исцрпена. Организмот потоа станува поранлив. Страда имунолошкиот систем и организмот е поподложен на настинка и грип или структурни заболувања (како што се чирови), а во некои случаи може да се случи и смрт.

Според Худек-Кнежевиќ и Кардум (2006) треба да се напомене дека фазата на исцрпеност не е неопходна и неизбежна. Имено, стресниот стимул

² <https://www.healthline.com/health/general-adaptation-syndrome#stages>

обично престанува да дејствува пред да пристигне организмот во оваа фаза или организмот користејќи ефективни стратегии за справување ги намалува или елиминира стресните стимули. Понатаму, појавата на физички нарушувања кои најчесто се јавуваат во фаза на исцрпеност, исто така, зависи од биолошките предиспозиции на организмот.³ Фазата на исцрпување е резултат на пролонгиран или хроничен стрес. Справувањето со стрес на подолг период ги исцрпува физичките, емоционалните, менталните ресурси до степен кога телото повеќе нема сила да се бори против стресот. Знаци на фазата на исцрпеност се следните: замор, согорување, депресија, вознемиреност, намалена толеранција на стрес.

Што претставува стресот?

Стресот претставува субјективен феномен, има индивидуална, субјективна страна и затоа пркоси на дефинирање. А доколку не може да се дефинира, како би можел да се измери? Со оглед на воведните напомени може да се појде од дефиницијата на Ханс Сели (1936) според кого стресот е не-специфичен одговор на организмот на секое барање за промена.

- *Од психолошки аспект*, стресот вклучува перцепција, емоции, анксиозност, интерперсонални, социјани или економски случувања кои се сметаат за закана за физичкото здравје, личната сигурност или благосостојба на поединецот.
- *Од технички аспект*, стресот е количината на енергија која ни е потребна да се прилагодиме на внатрешните и надворешните барања на животот за одредено време, тој е рамнотежа помеѓу задачите кои треба да ги извршиме и средствата кои ги имаме на располагање за да го направиме тоа.

Стресот има и своја социјална и економска димензија доколку го набљудуваме од аспект на факторите кои него го предизвикуваат. Иако генерално последиците имаат индивидуален карактер сепак може да се забележи и една

³Hudek-Knežević, J., Kardum, I. (2006), Stres I Tjelesno Zdravlje, <<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Stres%20i%20tjelesno%20zdravlje%20-%20opoglavlje.pdf>>. Пристапено на 10 Октомври 2018

групна компонета која се изразува преку неговата присуственост кај голем број на луѓе.

1.1 Видови на стрес

Според АПА (American Psychological Association) стресот е нормална реакција на секојдневните притисоци, но стресот може да стане штетен кога го вознемирува нашето секојдневно функционирање. Според оваа асоцијација стресот се јавува во следните форми:

- **Акутен стрес** - тој е најчестата форма на стрес. Тој произлегува од барањата и притисоците од скорешното минато и очекуваните барања и притисоци од блиската иднина. Акутниот стрес е возбудлив во мали дози, но кога стресот е преголем тој делува исцрпувачки. Претераната изложеност на краткорочен стрес може да доведе до психолошка вознемиреност, главоболки, тензии, вознемирен стомак и други симптоми.

За среќа, симптомите на акутниот стрес повеќето луѓе ги препознаваат.

Бидејќи е на краток рок, акутниот стрес нема доволно време да направи обемни штети кои се поврзани со долгорочниот стрес.

Според АПА најчести симптоми на акутниот стрес се: емоционална вознемиреност - некаква комбинација на гнев или раздразливост, вознемиреност и депресија, трите стресни емоции. Мускулни проблеми вклучително и напнатост, главоболка, болки во грбот, болки во вилицата и мускулни тензии. Проблеми со стомакот и цревата, како што се горушица, кисел стомак, подуеност, дијареја, запек и синдром на нервозни црева. Транзиторното прејадување доведува до покачување на крвниот притисок, покачен пулс, испотени дланки, срцеви палпитации, вртоглавица, мигрени, главоболки, ладни раце или нозе, скратен здив и болка во градите. Акутниот стрес може да се појави во сечиј живот и тој се третира.

- **Епизоден акутен стрес**- Има луѓе кои честопати страдаат од акутен стрес, чии животи се во хаос и криза. Тие секогаш се во брзање, но секогаш доцнат. Ако нешто може да тргне наопаку, така и бива.

Вообичаено е луѓето со акутен стрес да бидат нетрпеливи, раздразливи, вознемирени и напнати. Секогаш брзаат, а понекогаш нивната

раздразливост се среќава како непријателство. Меѓучовечките односи брзо се влошуваат кога другите реагираат со вистинско непријателство. Работното место станува многу стресно место за нив.

Друга форма на епизоден акутен стрес доаѓа од постојана загриженост. Се гледа катастрофа на секој агол и песимистички се прогнозира катастрофа во секоја ситуација. Светот е опасно место каде што секогаш нешто страшно ќе се случи. Луѓето кои страдаат од овој стрес се повеќе вознемирени и депресивни отколку лути и непријателски настроени.

Симптомите на епизодичен акутен стрес се: постојани тензии, главоболки, мигрена, хипертензија, болка во градите и срцеви заболувања. Лекувањето на епизодичен акутен стрес бара интервенција на голем број нивоа, генерално е потребна стручна помош, при што лекувањето може да трае многу месеци.

Честопати, проблемите со животниот стил и личност на овие лица се толку вкоренети и вообичаени што не гледаат ништо лошо во начинот на кој го водат својот живот. За нивните проблеми ги обвинуваат другите луѓе и надворешните настани.

Овие лица можат да бидат жестоко отпорни на промени. Само ветувањето за ослободување од болка и непријатност на нивните симптоми може да ги задржи на лекување и на добар пат во нивната програма за опоравување.

- **Хроничен стрес** - Додека акутниот стрес може да биде возбудлив, хроничниот стрес не е. Овој стрес ги троши луѓето од ден на ден, од година во година. Хроничниот стрес уништува тела, умови и животи. Прогонува долгорочно. Тоа е стресот настанат како последица на сиромаштијата, на нефункционалните семејства, на заглавување во несреќен брак или во работа или кариера којашто се презира.

Хроничен стрес доаѓа кога некое лице не гледа излез од мизерна ситуација. Тоа е стресот на непопустливи побарувања и притисоци. Без надеж, поединецот се откажува од пребарување решенија.

Некои хронични стресови произлегуваат од трауматски, рани детски искуства кои стануваат внатрешни, скриени и остануваат засекогаш болни и

присутни. Некои искуства длабоко влијаат на личноста. Создаден е поглед на светот, или систем на верување, што предизвикува бескраен стрес за поединецот (на пр. светот е заканувачко место, мора да бидете совршени во секое време). Кога личноста или длабоките убедувања и верувања мора да се преработат, закрепнувањето бара активно самоиспитување, честопати со стручна помош.

Најлошиот аспект на хроничниот стрес е тоа што луѓето се навикнуваат на тоа. Тие забораваат дека е присутен. Луѓето веднаш стануваат свесни за акутниот стрес затоа што е нов; тие го игнорираат хроничниот стрес затоа што тој е стар, познат и понекогаш, скоро удобен.

Хроничниот стрес убива преку самоубиство, насилство, срцев удар, мозочен удар и, можеби, дури и карцином. Луѓето се носат до конечен, фатален слом. Бидејќи физичките и менталните ресурси се исцрпуваат преку долгорочни загуби, симптомите на хроничен стрес се тешки за лекување и може да бараат продолжен медицински третман, како и третман во однесувањето и управување со стресот.⁴

Како да се препознае стресот?

Честопати луѓето не сфаќаат дека се изложени на стрес додека истиот не почне да ги конзумира. Затоа е најзначајно да се препознае стресот пред да излезе од контрола и негативно да се одрази на менталното и емоционалното здравје на човекот.

Кој е поизложен на стрес? Тука е индивидуалната, субјективната страна на стресот. Тоа што е стресно за едни, за други може да предизвикува задоволство. Секој од нас различно реагира на стресот во зависност од нашата генетска структура и програмираност за прилагодување.

Кои се причините за стрес?

Постојат повеќе видови на стрес:

- Општ стрес,

⁴ APA (American Psychological Association) <<https://www.apa.org/helpcenter/stress-kinds>>. Пристапено на 25 Ноември 2018

- Животен стрес,
- Работен стрес,
- Интерен (внатрешен) стрес.

Посебен осврт ќе направиме кон причините за стрес на работното место. Основни причини за стрес на работното место се: долги работни часови, тешка работа, промени во организацијата, кратки рокови, промена на должностите, несигурност на работното место, недостаток на автономија, здодевна работа, недостаток на вештини за конкретната работа, преголем надзор и контрола на работните текови, неадекватна работна средина, недостаток на соодветни ресурси за работа, недостаток на опрема, ниска можност за унапредување, малтретирање, дискриминација, лоша корелација со колеги и надредени итн.⁵

1.2. Изворите на стрес

1.2.1. Стресори поврзани со работата

Во најголем број на случаи работата има егзистенцијален карактер што ги креира условите во кои таа се извршува. Не така ретко, работата наметнува принудувања, стеги, предизвикува напор, наметнува рокови на извршување што генерираат акумулација на стрес со поголем или помал интензитет. Листата на фактори кои претставуваат извор на стрес се надополнува со нестабилноста на работните места (отпуштања од работа), поголеми барања и конкуренцијата во доменот на бизнисите, промени во финансискиот статус, измени во одговорностите, префрлување на различни линии на работа, проблеми со шефот, варијации во работните часови или услови, пензионирање и одмори. Извор на стрес е и преголемата физичка активност, работата на машини од висока технологија кои бараат особено знаење и внимание. Работни места кои бараат соочување со непредвидливи услови, директни опасности и високо-ризични ситуации се повеќето стресни професии. Тоа се кариери кои бараат уникатен вид

⁵ Victoria State Government, Better Health Channel, <www.betterhealth.vic.gov.au>. Посетено на 07 Август 2018

на храброст, но само за оние кои се доволно храбри да ги извршуваат. На пр. контролори на летови, пилоти, директори на големи компании, хирурзи, пожарникари итн. Професиите меѓу себе се разликуваат според стресниот потенцијал и затоа некои можат да бидат повеќе, а некои помалку стресни.⁶

Изворите на стрес се разликуваат значително зависно од работното место. За фабрички работници стресот често е поврзан директно со работната ситуација-ракување со опасна и тешка опрема или работа во непријатна средина. Спротивно на тоа, во канцеларијата постои голема веројатност работниците да доживеат стрес поврзан со лични односи на работното место. Притисоци, како што се видливиот надзор, напнатост меѓу членовите на тимот и страв или аверзија на конфликт може да предизвикаат стрес.

Вообичаени причини за прекумерен стрес на работно место се стравот од отпуштање, е повеќе прекувремена работа поради намалување на персоналот, притисок да се завршат задачите со цел да се задоволат растечките очекувања, без зголемување на задоволството од работата. Константен притисокот да се работи на оптимално ниво. Работната средина- осветлување, бучава, температура, хигиена, работното време.

Според Марфи (2007), главните причини за стрес на работното место се следните:

- **Барања:** вработените често стануваат преоптоварени доколку тие не можат да се справат со обемот на работа или видот на работа што од нив се бара да се направи. Тука спаѓаат: обемот на работа, текот на работата, работните часови, дали работата е во согласност со вештините и способностите на вработениот.
- **Контрола:** вработените се чувствуваат незадоволно и имаат незадоволителна изведба ако тие немаат право на глас околу тоа како и кога да ја извршуваат нивната работа. Колку вработените имаат збор во тоа како да ја извршуваат работата, дали вработените имаат контрола над темпото на

⁶ Murphy, L. R., (2007): Occupational Stress Management: Current Status and Future Direction in Trends in Organizational Behavior, 1995, Vol. 2, p. 1-14, and UK Health & Safety Executive (HSE) "Managing the causes of work-related stress: A step-by-step approach using the Management Standards"

работење, дали вработените се охрабруваат да ги користат своите вештини во работењето, дали се охрабруваат и поддржуваат во стекнување на нови вештини и знаење, дали вработените решаваат кога ќе земат пауза.

- **Поддршка:** нивото на отсуства често се зголемува доколку вработените чувствуваат дека не можат да разговараат со менаџерите за прашања кои ги вознемируваат. Тука спаѓа: охрабрување, спонзорство или ресурси обезбедени од организацијата, колегите, протокот на информации помеѓу колегите и надредените, дали се воспоставени политики и процедури на организацијата за соодветна поддршка на вработените, дали вработените имаат познавање каква поддршка им стои на располагање, кога и како да ја добијат, дали знаат како да дојдат до потребните ресурси за нивната работа, дали вработените добиваат редовен (feedback) фидбек за нивното работење.
- **Односи:** неуспехот да се изградат односи базирани на добро однесување и доверба може да доведе до проблеми поврзани со дисциплина, поплаки и малтретирање. Позитивно работење наспроти конфликт, малтретирање (bullying), дали организацијата промовира позитивно однесување како начин да се избегнат конфликти, дали организацијата обезбедува правичност, дали постојат правила и процедури за спречување и разрешување на неприфатливо однесување, правила и процедури за менаџерите да се справат со неприфатливо однесување, правила и процедури за вработените да пријавуваат неприфатливо однесување.
- **Улога:** вработените ќе се чувствуваат вознемирени за нивната работа и организација, ако тие не го знаат она што се очекува од нив. Дали вработените ја разбираат нивната улога во организацијата, дали барањата се компатибилни, дали се обезбедуваат неопходните и потребните информации за разбирање на работата, дали барањата се јасни, дали постои систем кој овозможува вработените да искажат нејаснотии, несигурност или конфликт кој го имаат со нивната улога и/или обврски.
- **Промени:** промените треба да бидат управувани ефикасно или тоа може да доведе до огромна неизвесност и несигурност. Како се менаџираат организациските промени, како се комуницираат промените во организацијата, дали се пренесуваат доволно информации до вработените

врзано за промените, дали се консултираат врзано за промените во нивната работа, дали им се обезбедува тренинг и поддршка.

1.2.2. Стресори поврзани со организацијата

Постојат многу причини за стрес во рамките на една организација вклучувајќи ги и организационата структура, квалитетот и стилот на лидерството, делегирањето на задачи и улоги, балансирање на ефикасноста на услугите со високи стандарди за квалитет, зголемување на "24/7" менталитет, структурни промени и промените во бизнис процесите, како и квалитетот на комуникација во рамките на организацијата.

Една од причините за стрес во организацијата е *организациската промена*.

Промената е тешка за една институција и за нејзините вработени. Постои неизвесност во врска со иднината, за тоа како ќе изгледа организацијата и како ќе се чувствуваат вработените, како ќе се вклопат во новата структура. Додека некои лица лесно прифаќаат промени, повеќето прифаќаат со различен степен на подготвеност. Меѓутоа, има и такви кои одбиваат да се променат. Отфрлањето на соработка создава зголемен стрес на супервизорите, колегите и институцијата како целина.

Согласно старата поговорка, „На повеќето луѓе не им се допаѓа каква било промена што нема да им затропка во џебовите“, типична тенденција е да се спротивставиме на промените. Сепак, според Pritchett and Pound (1995) во Водичот за преживување на стресот на организациските промени се истакнува, „Да се спротивставиме на промената е една од најчестите причини за стрес на работното место“.

Вработените честопати се плашат за време на организациските промени заради нестабилноста којашто промените со себе ја носат. Тие ги доведуваат во прашање нивните способности да се справат со непознатата иднина. Постои тенденција вработените да поминуваат значително време во нивниот „круг на загриженост“, загрижени за нивните можности надвор од нивниот распон на контрола (Ковеј, 1989). Иронично, со држење до она што им е познато,

вработените можат да го зголемат нивото на стрес експоненцијално. Резултат од ваквото однесување е огромна штета на организацијата.

Кога станува збор на извори на стрес поврзани со организацијата, тука *улогата на менаџментот* е голема. Вработените сакаат лидер кој ги познава, разбира, кој се грижи, кој ги третира подеднакво, некој кому му веруваат. Лидерот треба да знае што сакаат неговите вработени и што за нив е значајно. Луѓето сакаат да почувствуваат дека нивниот придонес во организацијата се цени. Голема улога има лидерството, нејаснотиите во врска со целите, стратегијата на фирмата, задачите и улогите, степенот на вклученост во одлучувањето, признанијата, начинот на менаџирање.

Постојат голем број вработени кои сметаат дека нивната компанија несоодветно ја практикува кадровската политика и процедури. Кога вработените чувствуваат дека не се администрирани праведно, губат почит кон менаџментот, градат незадоволство кон соработниците, и губат мотивација за работа.

Квалитетот на лидерството е клучен фактор во однос на стресот на организацијата. Дали организациските лидери се компетентни, етички и фер? Дали имаат разумни очекувања? Дали тие јасно ја соопштуваат својата визија и правци? Доколку не, организацијата ќе доживее стрес. Вистинското лидерство не доаѓа од заземената позиција, туку од создавање визија, давање пример и поканување кон учество. Интелигентен лидер чита и разбира книги, но голем лидер чита и ги разбира луѓето.

Како што е забележано од Kouzes и Posner во „The Leadership Challenge“, „Лидерите не командуваат и контролираат, тие служат и поддржуваат“ (Kouzes&Posner, 1995).

Нееднаков третман на вработените е голем извор на стрес. Секој вработен треба да почувствува дека има подеднаква шанса. Доколку е присутна *субјективноста*, таа е голем демотивиращки фактор- фаворизирање на работното место не само што влијае на нашето чувство за праведност, туку и создава нееднаквост во одговорностите. Полошо, тоа може да предизвика незадоволство и да доведе до сериозни последици.

Промени во улогите и задачите. Многу организации сметаат дека е неопходно да го испитаат начинот на кој се одвива бизнисот. Ова може да значи

рационализирање или поголема употреба на технологија (вклучувајќи помалку контакт во лице и повеќе интеракции преку Интернет). Тоа генерално бара вработените да научат нови вештини и да се посветат на континуирано учење. Додека тој процес за некои е возбудлив, и многумина го следат, тој е одбиен или отфрлен од голем процент на вработените. Како што се менуваат улогите и задачите, постои потенцијал за двосмисленост што предизвикува стрес, ставајќи поголем акцент на важноста на соодветна и навремена комуникација. Јасноста на описите на работните места, известувањето, и стандардите за изведба се клучни во борбата против потенцијалниот стрес предизвикан од промените во улогата и/или задачите.

Меѓучовечките односи имаат нивно влијание врз стресот. Меѓучовечките односи претставуваат секојдневна интеракција помеѓу соработниците, или менаџерите и вработените. Овие односи се природен дел од работната средина и можат да бидат пријатни и креативни, но и извор на тензии и фрустрации.

Мобинг на работното место- појава, причини, видови, жртви, ефекти

Постојат многу работи кои можат да се превземат за да се *защтитат вработените* или да се направат соодветни прилагодувања.

1.2.3. Стресори надвор од организацијата

Бојациоски Димитар и Ефтимов Љупчо (2009) во нивното дело „Менаџмент на човечките ресурси“ наведуваат дека настаните кои се случуваат надвор од работните места, често произведуваат стрес кај луѓето. Стресот не завршува веднаш штом настанот се случил, поединецот го носи тоа во организацијата во која е вработен. Многу фактори надвор од организацијата придонесуваат за стрес. Тука најчесто спаѓаат фамилијарните и економските проблеми, општиот квалитет на животот и животните промени и кризи. Имајќи во предвид дека помеѓу деловниот и приватниот живот на поединците тешко може да се повлече јасна граница, овие фактори влијаат на зголемување на чувствителноста, на интензитетот и на начинот на реагирање на стресните состојби во организацијата.⁷

⁷ Д.Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009): Менаџмент на човечките ресурси

1.3. Индивидуалните фактори и стресот

Покрај сите горенаведени стресори, како фактори од кои зависи појавата и интензитетот на стресот се и индивидуалните фактори.

Според НЦБИ (National Center for Biotechnology Information), (2018) од САД постојат повеќе видови на индивидуални фактори.

Тука спаѓаат:

- **Загриженоста за работната позиција** - за разлика од минатото кога вработените работеле напорно и добро во замена за безбедност на работното место, денес ниту една работа не е безбедна. Падот на тој традиционален, иако неискажан договор меѓу работодавецот и вработениот, има катастрофално влијание врз здравјето на вработените. Вработените имаат потреба од позитивен став и добро здравје, но притисоците од несигурност при работа ги придвижуваат во спротивна насока. Доколку има отпуштања од работа, луѓето што остануваат се плашат од губење на работните места. Тој страв понекогаш може да биде толку интензивен при што вработените престануваат да се грижат за себеси. Сите вработени стануваат поконкурентни едни со други, што е еден од начините за засилување на стресот.

Луѓето работат понапорно за да докажат колку се вредни - преку 40 часа неделно, но тоа е иницирано од страв, а не од лојалност или визија.

Ова на крај и штети на продуктивноста и на тимскиот дух. Вработените имаат се помалку подготвеност да споделат информации и да соработуваат во тимови. Губењето работа има сериозни економски последици врз лицето, т.е. вработените кои се соочуваат со изгледи за губење на работното место, исто така, можат да искусат губење на економските привилегии и стабилност. Работниците кои се соочуваат со неизвесна иднина можеби нема да можат ефикасно да се справат со ситуацијата што доведува до доживување на повисоко ниво на стрес. Навистина, постојат истражувања^{8 9}

⁸ Chirumbolo, A., Hellgren, J. (2003), Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European

¹⁰ кои укажуваат на тоа дека последиците од несигурноста во работата можат да имаат повеќе штетен ефект отколку самата загуба на работното место.

Зошто несигурноста во работата е толку лоша? Работните места значат повеќе за нас отколку само обезбедување финансиски приход. Она што го работиме е важен аспект за тоа кои сме. На крајот на краиштата, повеќето од нас поминуваат околу една третина од нашите животи работејќи. Кога некој се запознава со странец, многу често едно од првите прашања што се појавува е „што работиш?“ Дури и во пензионерските домови, популарно поминување на времето е да разговара за претходната работа. Така, нашата работа е важна за нашето чувство за себе. Значи, не е изненадувачки што несигурноста во работата се заканува на тоа како се чувствуваме за себе - тоа е нашиот идентитет.

Несигурноста во работата се заканува на нашата непосредна благосостојба - како што се идните приходи, односите со колегите, можноста да се заврши важен проект на работа, но оди и подлабоко од ова и се заканува на важни делови за нас. На одреден начин и штети на нашата перцепција за нас самите.

Штетните влијанија на несигурноста во работата – покрај влијанието врз идентитетот и благосостојбата на поединецот, се одразуваат и врз перформансите на компанијата. Политиките се потребни за да се спротивстави на растечкиот тренд кон привремена работа и договори со нулта часови, со дополнителна заштита потребна за да се обезбеди луѓето да не се чувствуваат исклучени од општеството.

- **Промените во кариерата:** нова работна позиција, нови работни обврски, нова локација - процесот на транзиција во кариерата е стресен.

Study, <https://www.researchgate.net/publication/247750538_Individual_and_Organizational_Consequences_of_Job_Insecurity_A_European_Study>

⁹ Ashford, S.J., Lee, C., Bobko, P. (1989), Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test, <<https://www.jstor.org/stable/256569?seq=1>>

¹⁰ Sora, B., Caballer, A., Peiro, J.,M., (2010), The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence, <http://www.oit.org/wcmssp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_161364.pdf>

Самата помисла за промена во кариерата може да предизвика стрес, вознемиреност и самосомневање.

Стресот се јавува кога се соочуваме или очекуваме ситуација која е или нова или непредвидлива, кога чувствуваме дека имаме малку или никаква контрола над ситуацијата или кога нашата надлежност е доведена во прашање . Нова, непозната, неистражена територија. Иако ова може да биде возбудливо за некои, за други може да биде крајно стресно. На крајот на краиштата, тоа не е само промена во кариерата, туку е и промена во животот. Тоа влијае на нашиот животен стил како целина.

Стресот влијае на самодовербата, односите со другите и со самите себе, спиењето и квалитетот на животот воопшто. Постојат реални грижи за социјален или општествен притисок, финансиски потешкотии, материјална благосостојба, па дури и губење на личен идентитет. Може да биде пресврт на нашата рутина и структурата на нашите животи.

Ова се реални грижи за промена во кариерата и честопати тоа ги спречува луѓето да напредуваат во нивните животи.

Самиот чин да не се оди напред заради овие проблеми може да предизвика стрес. Се чувствуваме заглавени. Се чувствуваме преоптеретени со тоа што може да тргне наопаку или што би можеле да изгубиме. Остануваме на работа од која сакаме да избегаме само затоа што алтернативата се чувствува невозможна.

- **Економски проблеми**- трошење повеќе отколку што се заработува.

Економскиот стрес е чувството на стрес како резултат на моменталната состојба на личните финансии и/или поради стравот за економијата. Иако некои стресови можат да бидат здрави, на тој начин што може да дадат енергија и иницијатива да се преземат потребни дејствија или да поттикнуваат да се прифаќаат предизвици, економскиот стрес може да има штетни влијанија.

Истражувањата покажуваат дека економскиот стрес може да биде предизвикан од голем број на фактори: искуства од загуба на работа или дом, големи промени во приходите и буџетот на семејството, чувството да се нема доволно финансиски средства во споредба со другите итн. Симптомите

од овиј тип на стрес вклучуваат премногу изразено фокусирање на финансиските проблеми, и избегнување на одредени однесувања како на пример да се остави натрупување на сметките.

Овие тензии можат да доведат до раздор меѓу семејството и пријателите, како и да предизвикаат или засилат чувства на депресија и вознемиреност.

- **Возраст**- постарите работници обично имаат повеќе денови на отсуство заради болест отколку помладите работници. Постарите луѓе, според тоа, може да бидат со поголема веројатност да се разболат во случај на стресна работа, како и да им е потребно повеќе време за да се опорават. Во тој случај, поврзаноста помеѓу стресот и отсуството заради болест ќе биде поизразена кај постарите работници. Постарите работници може да се соочат со поголеми потешкотии да најдат ново работно место во случај на загуба на работни места, и затоа, тие веројатно ќе толерираат неповолни услови во однос на помладите работници.

Иако возраста, самостојно, не е сигурен показател за способноста на поединецот да извршува одредени работни обврски, сепак јаз во можностите се појавува.

- **Старење**- постарите работници можат да се соочат со повеќе бариери и стресови при работа, како што се ограничувања на физичката сила и здравствени проблеми, празнини поврзани со употреба на нова технологија и вклучување во работата. Постарите работници исто така имаат свои очекувања за старосната граница за пензионирање, и колку се поблизу до планираната старосна граница за пензионирање, толку е поголема веројатноста тие да се исклучат од работата. Барьерите за стареење зависат од карактеристиките на работното место, а стареењето не мора да биде пречка. Вработените со сини јаки се со помала веројатност сè уште да работат на 65-годишна возраст, додека работниците со бели јаки веројатно ќе продолжат со работата. Перцепцијата кон постарите работници или дискриминацијата на возраста може да влијае на подготвеноста за работно однесување или психолошката состојба при работењето. За постарите работници, факторите на животната средина, физичките

фактори, ритмот во работата, работните односи и работните карактеристики се поврзани со перцепцијата за способноста на некој да продолжи да работи. Некои стратегии за работа им помагаат на постарите работници да стареат успешно. Безбедност, развој на врски, континуирано учење и стратегии за управување со кариера предвидуваат успех на работа.¹¹). Сето ова го наведува Hui-Chuan Hsu (2018), во неговара статија под наслов „ Age Differences in Work Stress, Exhaustion, Well-Being, an Related Factors From an Ecological Perspective“.

- **Темпото на живот**- начинот на живот кој го водат луѓето надвор од работното место, има влијание на нивната работа, директно или индиректно. Брзото темпо и многуте обврски кои луѓето ги превземаат, влијаат на нивната способност да се носат со обврските на работното место. Луѓето се под постојан притисок за завршување на сите обврски, и доколку не си издвојат доволно време да се одморат и опорават, резултатот може да биде стрес.

- **Животни промени и животни трауми**- сите животни промени – склучување на брак, развод, смрт на некој близок, зголемување на финансиски терет, селење, хронично заблудување, грижа за постар или болен член од семејството итн, сите овие промени водат кон стрес. Стресот не секогаш доаѓа однадвор. Тој понекогаш доаѓа и однатре.

- **Карактер**- Личноста е стабилен, индивидуален начин на размислување, чувство и однесување. Карактерот е важен фактор за одредување на стресот. Одредени луѓе успеваат да функционираат со години да се справуваат со огромни количини на стрес, додека други пропаѓаат по неколку месеци под слични количини на стрес.

- **Способност за справување со стресот**- Секој што некогаш бил вработен, порано или подоцна се соочил со стрес на работното место. Стресот на краток рок може да не остави трага, дури може да делува и

¹¹ **Hui-Chuan Hsu (2018)** Age Differences in Work Stress, Exhaustion, Well-Being, and Related Factors From an Ecological Perspective, <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6338997/>>. Посетено на 27 Декември 2018

предизвикувачки, но на долг рок, изложеноста на хроничен стрес станува штетна по здравјето.

2. СТРЕС НА РАБОТНОТО МЕСТО

Со овој труд ќе се обидеме да се запознаеме со состојбата со стресот во претпријатијата, што е најчест предизвикувач на стрес, кои се последиците од стресот за поединците и претпријатијата, и како истиот се менаџира.

Со оглед на тоа што оваа материја е комплексна и не може прецизно и целосно да се истражи, дефинира и објасни, ова ќе биде скроман придонес, но сепак значаен за актуелизирање на еден суптилен но многу значаен проблем како за поединецот, така и за стопанството.

Стресот не може, и не треба да се третира како "болест", туку како "процес", каде што емоционалните доживувања на стресот во голема мера се резултат на изложеност на психосоцијални опасности на работа и во најлошите случаи доведува до оштетувања на физичкото и психичкото здравје на вработените. Хроничниот стрес на работното место резултира со исцрпеност, чувство на неефикасност. Своего присуство како социјален проблем во многу професии беше поттик за истражувања во многу земји. Тие истражувања не се ни најмалку едноставни заради комплексноста на стресот на работното место. Комплексноста се согледува во бројните извори, причинители, манифестации и поврзаност со здравјето и однесувањата на вработените.

Денес речиси и да нема професија која не е стресна и личност која никогаш не доживеала стрес на работа. Но, не секој со иста деловна позиција доживува исто ниво на стрес. Некои луѓе се поотпорни од другите. Од друга страна, некои работни места се повеќе стресни од другите. Среќа е да се занимаваме со работа што е во согласност со нашите способности и потенцијали, што не предизвикува кај нас чести дефанзивни и стресни реакции.

Истражувањата покажуваат дека повеќето стресни занимања кај нас носат ризик по здравјето и животот на работниците. Ова се однесува на занимања што подразбираат голема индивидуална одговорност (за животите на другите или материјалниот имот), медицински сестри и воспитувачи.

Притисокот на работното место е неизбежен заради барањата на современото работно опкружување. Притисокот кој се смета за прифатлив од страна на индивидуата, дури може да ги задржи работниците да бидат подготвени, мотивирани, способни да работат и да учат, во зависност од достапните ресурси и личниот карактер. Меѓутоа, кога тој притисок ќе стане прекумерен или на друг начин неиздржлив, работникот подlegнува на стрес. Стресот може да го оштети здравјето на вработените и деловните перформанси.

Стресот поврзан со работата може да биде предизвикан од лошата организација за работа, лошиот дизајн на работата, лошото управување, незадоволителните работни услови, недостатокот на поддршка од колегите и супервизорите.

Најчестите причини за стресот на работното место доаѓаат од улогата што ја има вработениот на работното место. Иако можеби не им се чини на други вработени и супервизори, вработениот кој има нејасна улога во работата, чиј делокруг на активности и области на работа не се јасно дефинирани или тој или таа не ги разбира, може да биде под сериозен хроничен стрес. Ова се надополнува и со задачи кои не се во согласност едни со други, што создава внатрешна напнатост со која вработениот не може да се справи (бидејќи тие задачи се во описот на работата).

Освен внатрешните конфликти, извор на стрес се и меѓусебните конфликти. Интерперсоналните односи се уште еден главен извор на стресни ситуации и лоша клима во една организација.

За некои работни места, можеме да кажеме дека тие се повеќе стресни од другите со оглед на природата и содржината на работата. Ова се работни места каде има чести кратки рокови, голем обем и број на работни задачи, по што следи голема одговорност со обврска да донесува важни одлуки, работни места во кои вработениот има обврска од чести патувања, нередовно или продолжено работно време, неочекувани промени и неизвесност.

Несигурноста самостојно може да биде извор на стрес поврзан со која било работа ако вработениот не знае колку долго ќе остане на одредено работно место или работа, доколку има честа и неизвесна промена во важните параметри поврзани со работата.

Стресот на работното место претставува загрижувачка појава во современите економии со оглед на тоа што работниците сè повеќе се соочуваат со преголем обем на работа, несигурност на работните места, ниско ниво на задоволство од работата, недостаток на автономија. Стресот на работното место има негативни последици како за организацијата, така и за работниците. Стресот негативно се одразува на здравјето и благосостојбата на вработените, но и на профитабилноста и успехот на самата организација.

Во услови на економските пресврти, намалување за бројот на вработени, отпуштање, здружување, фузирање и банкротни, стотици илјади работници остануваат без своите работни места. Вработените се пред константна дилема колку долго ќе бидат вработени. Притисоци врз работниците се зголемуваат уште повеќе како резултат на нови шефови, компјутерски надзор на производството, се помалку здравствени и пензиски бенефити, и чувство дека треба да работат подолго и потешко само за одржување на нивниот сегашен економски статус. Работниците на секое ниво доживуваат зголемена тензија и неизвесност.

Последиците од губење на работа може да бидат катастрофални, оставајќи невработени работници изложени на ризик за физичка болест, брачни притисоци, анксиозност, депресија, па дури и самоубиство.

Концептот на работен стрес често се меша со предизвик, но овие концепти не се исти. Предизвикот е психички и физички мотиватор за да се стекне повеќе знаење, за да се стекнат нови вештини чија цел е професионален развој. Кога предизвикот е исполнет, ние се чувствуваме опуштено и задоволно. Така, предизвикот е важна состојка за здрава и продуктивна работа. Важноста на предизвикот во нашата работа и животи е веројатно она на што луѓето мислат кога велат "малку стрес е добро за вас". Додека одреден стрес на работното место е нормален, премногу стрес може да биде во конфликт со продуктивноста и да влијае на физичкото и емоционално здравје.

Стресот има влијание врз квалитетот на вашите интеракции со други. Колку подобро се управува со својот стрес, толку повеќе позитивно е влијанието на оние околу вас, и стресот на другите луѓе помалку негативно ќе влијае врз вас.

Не може да се контролира се што е во рамките на работната средина, но тоа не значи дека сме немоќни, дури и кога сме заглавени во тешка ситуација.

Изнаоѓање начини да се менаџира со стресот на работното место не подразбира правење на огромни промени или осмислување кариера и амбиции, туку фокусирање на нешто што е секогаш во рамките на вашата контрола: вас. Тоа е индивидуалниот стрес менаџмент. Додека организацискиот стрес менаџмент опфаќа организациски интервенции, како структурни (на пример, бројот на вработени, работни планови, физичката средина), така и психолошки (на пример, социјална поддршка, контрола над работата, учество).

Топ 10 причини за стрес на работно место

1. Ниски месечни надоместоци

2. Долги работни часови и прекумерни обврски

3. Малку можности за унапредување

4. Здодевна работа

5. Немање контрола при донесување на одлуките врзани за работата

6. Недостиг на поддршка од колегиумот

7. Организациона култура на компанијата

8. Лоши менаџерски практики

9. Релациите со колеги на работното место

10. Работна средина во која се извршуваат работните обврски

2.1 Фактори кои влијаат на појавата на стрес на работното место

Стресот поврзан со работата е растечки проблем низ целиот свет кој влијае не само на здравјето и благосостојбата на вработените, туку и на продуктивноста на организациите.

Стресот на работното место може да биде предизвикан од разни настани. Некои од тие настани може да бидат следните:

Комуникација на работното место. За повеќето вработени, работното место не се сфаќа само како можност да се заработат пари, туку и како место во кое се одвива и определен социјален живот. Ваквиот пристап дава можност да се сфати дека продуктивноста на вработените не зависи единствено од нивните лични капацитети, туку и од можностите за стекнување на пријателства, место каде се доаѓа до информации за секојдневни нешта од животот, споделување на проблеми и друго. Многу е значајно да се постигне состојба и познанства, тоа е место каде вработениот може да се чувствува дека припаѓа. Вработените се движечката сила на секое работно место. Ништо не бива завршено без вработените.

Основниот концепт на комуникација се поврзува со пренесување на порака од едно лице кон друго лице, односно од еден извор кој ја пренесува пораката до повеќе реципиенти. Иако со доаѓањето на интернет ерата комуникацијата се олеснува на повеќе нивоа, сепак во многу организации комуникацијата на работното место останува најголем проблем а воедно и предизвик. Вработените и претпоставените имаат различен концепт за тоа што е и каква треба да биде комуникацијата во организацијата. Најчесто односот на вработените кон комуникацијата се совпаѓа со неговиот однос кон надредениот. Доколку смета дека комуникацијата е добра, истото мислење го има и за неговиот надреден. Комуникацијата е првата тула во градењето на организациската култура. Затоа од голема важност е менаџерите постојано да водат грижа за тоа што, како, кога и зошто се комуницира.

Вработените очекуваат организациската комуникација да биде јасна и да имаат можност да одговорат. Исто така, кога вработените ќе постават прашање, очекуваат одговор. Тој одговор не мора да го добијат веднаш, но да не биде изоставен.

Кога информациите не се достапни, во тој случај празнината ја пополнуваат со сопствени претпоставки базирани на нивно искуство и разбирање. Без разлика дали таа празнина навистина постои и е реална, сите нивоа во организацијата сметаат дека проблемите со комуникацијата доаѓаат од ниво погоре. Исто така сите индивидуи на сите нивоа во организацијата сметаат дека нивните напори за комуникација се адекватни.

Една од најчестите форми на комуникација денес е преку електронска пошта. Иако со тоа споделувањето на информации е олеснето, не значи дека е поефикасно. Кога се комуницира преку електронска пошта, вработените се соочуваат со потешкотија да издвојат што е повеќе а што помалку значајно.

Менаџерите прават напори за подобрување на комуникацијата преку воведување на нови форми на споделување информации. Тука спаѓаат билтени, почести состаноци, видео конференции, интерна веб страна на организацијата т.н. Интранет.

Задоволството од работата како причина за појава на стрес на работното место. Ставот и чувствата кои вработените ги имаат во врска со нивната работа, имаат големо влијание на многу аспекти на организацијата. Во раните 1920-ти, работодавците започнале да воведуваат нови начини на ефикасно управување со работното место. Политики врзани за компензација, работни часови, работни обврски, интеракција на работното место, дури и музика на работното место, започнале да се воведуваат со цел вработените да се чувствуваат посреќно и поудобно на работното место. Се сметало дека среќен работник е продуктивен работник. Менаџментот на човечки ресурси станал пософистициран со годините, но целта останала иста - да се подобри работниот живот на работникот со цел да биде поефикасен и поефективен на работното место.

Задоволството од работата е степенот до кој работникот ја сака или не ја сака својата работа. Работата која бара разновидност на вештини, која што има

влијание на други, бара автономија, им обезбедува фидбек, е многу веројатно да им создава на вработените чувство на задоволство.

Има моменти кои го попречуваат задоволството од работата. Тие се: незадоволителна комуникација, несоодветна опрема и материјали, ограничен буџет, недостиг на помош од другите, недостаток на вештини кај вработените, куси рокови итн.

Задоволството од работата во многу зависи и од карактерот на работникот. Вработените кои чувствуваат дека имаат контрола над сопствениот живот и кои доживуваат помалку негативни емоции, е многу поверојатно дека ќе бидат задоволни од својата работа. Задоволството од работата се јавува кога карактеристиките на работата се вклопуваат добро со личните квалитети, кога вработените имаат работа која се совпаѓа со нивните вештини, интереси, потреби за напредување и развој.

Приврзаност кон организацијата. Доколку задоволството од работата се однесува на релацијата меѓу вработениот и неговата работа, тогаш организациската посветеност ја илустрира релацијата која вработените ја имаат со организацијата во целост. Посветени се оние вработени кои остануваат во организацијата во добро и во лошо. Тие редовно присуствуваат на работното место, ги штитат организациските интереси и и' помагаат на организацијата да ги постигне целите и задачите. Посветените вработени се идентификуваат како дел од организацијата. Но, сепак, посветеноста може да има и негативни последици. Вработените кои не поседуваат висок степен на идентитет со организацијата главно не се гледаат во неа, ниту во актуелниот момент, ниту во иднината. Вработените со ваков пристап не учествуваат во напредокот, иновациите и промените кои се значајни за перспективите на организациите.

Посветените вработени, исто така, поминуваат повеќе време на работното место. Ова може да ја подобри продуктивноста но на трошок на времето кое тие треба да го поминуваат со своите семејства, пријатели, хоби.

Спротивно на чувството на посветеност е чувството на отуѓеност- чувство на изолираност на работното место. Вработените кои се чувствуваат изолирано, многу веројатно дека ќе ја напуштат организацијата. Затоа, нивото на посветеност која

вработените ја имаат кон организацијата е значаен дел од тоа како вработените го доживуваат работното место. Во денешно време терминот задоволство и посветеност кон организацијата се заменува со терминот “employee engagement”-вклученост, ангажираност на вработените. Ангажираноста на вработените има позитивно влијание на исходите што традиционално биле поврзани со задоволството и посветеноста. Овие исходи вклучуваат помалку обрт на вработени, помалку отсуства, подобрена продуктивност, подобрена лична благосостојба и севкупно чувство за задоволство од животот. Вработените кои се задоволни од својата работа и се посветени на работното место се очекува да бидат и посреќни, попродуктивни и помалку веројатно да ја напуштат својата работа.

Многу организации продолжуваат да бараат начини да се подобри начинот на управување со нивната работна сила. Препознавајќи ја важноста од задоволството од работата и организациската посветеност, работодавците можат подобро да ја разберат нивната работна сила.

Надзорот (контролата) како причина за појава на стрес на работното место. Супервизорите можат да имаат огромно влијание во организацијата преку нивните односи со персоналот. Добрите супервизори покажуваат почит кон вработените, го почитуваат нивното мислење, работат подеднакво напорно како и вработените.

Зависно од односот што супервизорите го имаат со вработените, тие можат да бидат најголем извор на поддршка, но и на стрес на работното место. Дobar супервизор со неговиот став и однос кон вработените може да направи било која работна обврска да делува значајна, исплатлива, додека лош супервизор може да влијае на вработените на начин да се покачи стапката на апсентизам, обрт, боледувања и поплаки.

Добриот супервизор знае како, кога и што да и комуницира со вработените. Повеќето менаџери се согласни дека комуникацијата е клучна за нивната улога. Супервизорите треба да размислат каде тимот треба да се движи, како да стигне до целта и што се приоритетите во работата на секој вработен. Дobar супервизор е некој кој е во состојба да ја разгледа задачата, да се запраша со кои ресурси се

располага и како правилно се користат тие ресурси? Како да се максимизира потенцијалот на вработените?

Повратните информации можат да бидат ефективен начин за супервизорите да можат обезбедуваат насоки за своите вработени. Но, не сите форми на повратни информации се всушност и ефикасни. Повратните информации кои се општи, апстрактни и одложени резултираат во подобрени перформанси на вработените во помал обем. Ефективните повратни информации мора да бидат непосредни, специфични и конструктивни ако целта е да се поддржи развојот на вработените.

Супервизорите можат позитивно да влијаат на желбата за работа на вработениот, на задоволството, посветеноста, развојот на кариера, на здравствената и безбедносната свест. Развојот и поддржувањето на односот со вработените треба секогаш да биде приоритет за супервизорите. Потенцијалното влијание на супервизорите за благосостојбата на вработените прави добрите супервизори да се од витално значење за успехот на било која организација.

Супервизорите треба да знаат кои обврски да ги делегираат, а кои не. Делегирање на сите нивни обврски на вработените може да доведе до преоптеретеност на вработените и до појава на проблеми со балансот меѓу работата и приватниот живот.

При делегирање на обврските супервизорите треба да водат грижа за знаењето, вештините и способностите на вработените.

Обемот на работа како причина за појава на стрес на работното место. Со денешното темпо на живот, работата и животот се потешко можат да се одвојат. Често преголемиот обем на работа може негативно да влијае на времето на вработените за семејството, пријателите, за хоби. Понекогаш и обврските во приватниот живот може да го ограничат времето на работникот за работа.

Работата и приватниот живот се две области кои треба да се избалансираат за да може одредена личност да се чувствува среќно, здраво и продуктивно.

Како обем на работа често се смета дека е количеството на работа што вработениот мора да го сработи во одреден период од време. Но, има голем број на лични фактори кои можат да влијаат на обемот на работа, вклучувајќи и знаење,

вештини, способности, меморија и внимание на задачите. Организационските фактори како што се слободните работни места и стилот на управување може да предизвика проблем со обемот на работа. Постојат и некои вработени кои намерно ќе преземат дополнителна работа - посветеност, напредување и признанија можат да мотивираат вакво однесување.

Постојат многу причини зошто вработените би можеле да доживеат стрес во однос на обемот на работа.

Обемот на работа може да ги попречи вработените во исполнување на семејните одговорности и личните обврски. Во идеални услови, вработените би требало да бидат во можност да ги исполнат своите работни обврски, како и да имаат флексибилност и поддршка да се фокусираат на нивниот приватен живот. Балансирањето на работните обврски со другите приоритети во животот честопати се нарекува рамнотежа на работниот живот. Сепак, многу пати работата и животот се мешаат едни со други и тука се јавува конфликт помеѓу работата и животот. Конфликтот меѓу работата и животот е честа и вообичаена појава за многу вработени и честопати работните обврски се мешаат во личното и семејното време.

Кога работните и животните одговорности се во судир, вработените можат да доживеат симптоми на стрес. Вообичаени знаци на стрес може да вклучуваат потешкотии во концентрирањето, променливо расположение, болки, слаб сон и лоша диета итн. И ефектот на стресот од слабиот баланс меѓу работа и животот има широк опсег на социјални и економски влијанија.

Покрај влошување на здравјето, конфликтот помеѓу работата и животот може да резултира во помалку ефикасно родителство, семејна дисфункција и влошување на брачната состојба.

Работните барања честопати се зголемуваат со поместувањето на вработените на повисоки позиции во својата област. Ова се чини дека е случај на сите нивоа на организацијата, од административни професионалци до директори.

Наоѓањето време за остварување на целите во кариерата честопати доаѓа со цена. Личното време речиси секогаш е испреплетено со работните обврски иако работникот прави обиди да ги држи одвоени.

Влијанието на технологијата врз стресот на работното место. Компјутерите, електронската пошта, мобилните телефони имаат значајно

влијание на обемот на работа и на рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот. Нема сомнение дека овие технологии овозможуваат полесно извршување на работните обврски. Компјутерите овозможуваат побрзо завршување на работата од машините за пишување. Електронската пошта ја олеснува комуникацијата помеѓу колегите и надредените. Технологијата носи многу предности, но има и недостатоци исто така.

Повеќето вработени сметаат дека нивната способност да работат побрзо и подобро само ги зголемиле очекувањата дека повеќе работа треба да се заврши за пократок временски период. Технологијата креирала нови стандарди за работа, но постои чувство дека некои вработени едноставно се обидуваат да останат во чекор со нивниот обем на работа.

Флексибилни работни аранжмани. Организациите играат важна улога во поддршката на вработените да балансираат помеѓу нивната работа и животните одговорности. Политиките и програмите за флексибилни работни аранжмани се корисни за вработените да можат да управуваат со времето што го поминуваат на работното место. Според одредени студии ¹² ¹³ вработените кои користат флексибилно работно време, аранжмани за е-работа (на пр., работа од дома), се со поголема веројатност подобро да се справат со тешкиот обем на работа. Организациите кои поддржуваат и промовираат рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот е повројатно дека ќе искушат помал обрт на вработени, поголема продуктивност и поголема посветеност на вработените.

Се разбира, флексибилните работни аранжмани треба да бидат разгледувани од страна на раководството за да се утврди влијанието врз можноста на организацијата да обезбедува услуги и исполнува рокови. Понекогаш работните места бараат вработените да бидат на работа во одредени часови, што може да го отежне присуствувањето во домот, како и извршувањето на личните или семејните

¹² Russell, H., O'Connell, P., J., McGinnity, F. (2007), The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Conflict and Work Pressure in Ireland, <
https://www.researchgate.net/publication/5019889_The_Impact_of_Flexible_Working_Arrangements_on_Work-Life_Conflict_and_Work_Pressure_in_Ireland>

¹³ Giovanis, E. (2016), Flexible Employment Arrangements and Workplace Performance in Great Britain, <
https://www.researchgate.net/publication/308718737_Flexible_Employment_Arrangements_and_Workplace_Performance>

обврски. Постоењето на соодветни супервизори и менаџери во организациите кои нудат поддршка во такви ситуации, можат да направат голема разлика за вработените. Сослушување на вработените, одговарање на прашања, како и поставување на цели и очекувања за работата се само некои од начините на кои менаџментот може да ги поддржи вработените.

Нема единствено решение за проблемите со обемот на работа и конфликтот помеѓу работата и животот. Вработените можат да доживеат проблеми со обемот на работа и рамнотежата помеѓу работата и животот од многу различни причини. Обемот на работа и рамнотежата помеѓу работата и животот честопати се тесно поврзани. Тоа што организациите треба да го направат е да имплементираат соодветни политики и програми за овој проблем, но тие не можат да имаат влијание без поддршка од страна на супервизорите и менаџерите за нивно ефикасно спроведување.

Вработените, супервизорите и менаџерите на повисоките нивоа мора да работат заедно за да идентификуваат разумни решенија за обемот на работа и рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот.

Безбедност и здравје на работното место. Можеби најчестиот стереотип во однос на процедурите за здравје и безбедност на работа е дека опфаќаат само опасности на работното место што се поврзани со опрема, опасни материјали, опасни работни услови и процедури за итни случаи. Сите овие се важни аспекти на здравјето и безбедноста на работното место. Некои помалку очигледни но не помалку важни прашања може да вклучуваат и стрес на работното место, вознемирување, дискриминација, ментално здравје и насилство на работното место.

Вообичаено вработените се запознаени со здравствените и сигурносните проблеми на работното место. Но, никогаш не се знае што не се знае. Ова може да биде случај особено за вработените кои работат во типично канцелариска околина каде опасностите од работното место може да бидат помалку очигледни отколку опасностите што се создаваат при работа со машини, ракување со токсични супстанции, во интеракција со животински свет или ракување со затвореници.

Супервизорите играат клучна улога во обезбедувањето на тоа вработените да се свесни за здравствените и безбедносните проблеми, вклучително и што да се прави во итен случај. Во многу случаи, според менаџерите на човечки ресурси, вработените го гледаат својот претпоставен како одговорно лице за здравје и безбедност на работното место. Директорите исто така можат да играат важна улога покажувајќи ја нивната поддршка за иницијативите за здравјето и безбедноста на работното место.

Вработените ја имаат можеби најважната улога во прашањата врзани за здравјето и безбедноста. Секоја личност е одговорна за благосостојбата на самите себе и на другите на работното место. Дали тоа значи учење прва помош, вклучување во заштита од пожари или учество во комисиите за здравје и безбедност, вработените можат да најдат начини да го направат работното место побезбедно за секого.

Некои ризици и опасности се поочигледни од другите. Ракување со тешка опрема, работа во градежни области и ракување со токсични материи се ситуации во кои повеќето ризици и опасности се јасни. Всушност, обука за безбедност би била потребна во овие и други слични примери.

Но сепак, и заедничкиот канцелариски простор каде што работат многу вработени не е без свои опасности. Подовите можат да бидат лизгави, столиците и клупите можат да имаат лоша ергономија, паркинзите можат да бидат темни во подоцнежни часови, греалки во канцеларија може да предизвикаат пожари, а обичната опрема може да доведе до сериозен струен шок.

Вработените треба да одвојат време да ги проценат ризиците и опасностите на нивното работно место. Најлоши опасности се оние што поминуваат незабележано.

Учење и развој. Поединците мораат да ја преземат лична иницијатива за учење и развој. Преку поддршка од менаџерот или супервизорот, вработените можат да ги идентификуваат нивните области на сила и да им дадат приоритет на областите во кои што ќе сакаат понатаму да се доусовршуваат. Овој пристап ќе им помогне на вработените да ги идентификуваат и приоритизираат нивните потреби за учење, како и потребата од поддршка на барањата од нивниот оддел и

организацијата. Идентификуваното индивидуално учење може да биде поддржано преку плановите за учење на одделот и одделението за човечки ресурси.

Социјализација. Терминот „соработници“ обично се однесува на вработените кои работат во иста работна единица на одделот.

Но, поопшта дефиниција би сугерирала дека односите меѓу соработниците се случуваат секогаш кога има некоја форма на контакт помеѓу двајца или повеќе вработени. Ова значи дека меѓуколегијални односи може да постојат помеѓу персонал, помеѓу менаџери, директори.

Исто така, тоа значи дека вработени од различни оддели, филијали или одделенија можат да бидат соработници/колеги. Соработниците се карактеризираат како добри комуникатори, почитувани, корисни и тимски играчи.

Вработените имаат тенденција да имаат здрав, позитивен став кон луѓето со кои работат. Социјалните односи се исто така чести кај соработниците.

Всушност, се чини дека социјалните односи меѓу соработниците се неопходни за здраво работно место.

Соработниците се повеќе од луѓе кои работат за истата организација. Тие се извор на заедништво на работното место. Во споредба со работните односи, тоа се неформални, социјални врски што го прават работното место суштински дел од животот на вработените. Сето ова се наведува во анкетата за работна средина спроведена во 2011-та година од страна на Владата на Њуфаундленд и Лабрадор.¹⁴

Признавање и почитување на работа. Да се биде почитуван и ценет од другите е една од најосновните човечки потреби. Луѓето поминуваат низ голем труд и напор за да се здобијат со прифаќање. Многу стресни искуства се поврзани со тоа да се биде навреден или исмејуван, со исклучување на општеството, со социјален конфликт. Ваквите искуства на третирање на неправеден начин може да имаат прилично далекусежни последици во однос на здравјето и благосостојбата на индивидуата. Да сме ценети е еден од најважните фактори што ја зголемуваат мотивацијата и задоволството, како и здравјето и благосостојбата.

¹⁴ Government of Newfoundland and Labrador, Public Service Secretariat, (2011), Work Environment Survey, <https://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/WES2011.pdf>

2.2. Последици од стресот на работното место

Прекумерната изложеност на стрес на работното место води до нарушување на психичкото и физичкото здравје на работникот.

Некои од последиците од неконтролираната изложеност на работникот на стрес се професионалното согорување, како и конфликтот помеѓу работата и приватниот живот.

- **Професионално согорување или *Burnout syndrome*.**

Анализите за последиците од стресот генерално се насочени кон наоѓање на поврзаност со продуктивноста и ефикасноста во самите организации. Општ е заклучокот дека долготрајното изложување на стресот негативно се одразува на концентрацијата и изведбата на работното место. Мора да се воспостави работна атмосфера и услови во кои вработените ќе работат продуктивно. Од аспект на продуктивноста стресот може да биде функционален и дисфункционален. Кога нивото на стрес ја надминува функционалната фаза, и како резултат на хроничната изложеност на емоционални и интерперсонални стресори и неусогласеност помеѓу вработените и работната средина се јавува т.н. синдромот на согорување од работа, т.е. ***burnout syndrome***.

Исцрпеноста не е едноставно прекумерен стрес. Напротив, тоа е комплексна физичка, ментална и емоционална реакција на постојано високо ниво на стрес, и таа се однесува на чувството дека внатрешните ресурси се неадекватни за управување со задачите и ситуациите. ***Burnout*** создава чувство на безнадежност, немоќ, цинизам, незадоволство, и неуспех - како и стагнација и намалена продуктивност. Овие реакции може да резултираат со депресија и тага, кои може да се закануваат на работата, односите, и здравјето.

Burnout синдромот се искажува на голем број начини од страна на вработените, вклучително и зголемувања на отсуствата и боледувањата; зголемување на употребата на програми за помош на вработените, зголемување на несреќи на работното место, што пак може да доведе до зголемување на побарувањата за компензација на работниците.

Burnout синдромот исто така придонесува за насилство на работното место. Вработените кои страдаат од исцрпеност, веројатно ќе влијаат на продуктивноста на другите вработени, предизвикувајќи севкупно намалување на квалитетот и квантитетот на производството.

- **Конфликт меѓу приватниот живот и работата**

Како посебен предмет на кој треба да му се посвети внимание е рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот т.н. **Work-Life Balance**

Рамнотежата работа-живот е концепт, кој вклучува соодветна приоритизација помеѓу "работа" (кариера и амбиции) и "начин на живот" (здравје, задоволство, забава, семејството и духовен развој/медитација).

Најчесто постојат два главни аспекти поврзани со работа-живот баланс - првиот се конфликтите поврзани со недостатокот на време и распоредот, а другиот е чувството на пораз, преоптовареност или истоштеност заради притисоците кои произлегуваат од многубројните улоги на работното место.

Според CCOHS- Канадскиот Центар за Здравје и Безбедност при работа, постојат четири широки категории поврзани со work-life рамнотежата: ¹⁵

- *Преоптоварување со обврски*: Оваа форма на work-life конфликт се јавува кога вкупните барања на време и енергија поврзани со пропишаните активности на многубројните улоги се премногу големи за вршење на улогите соодветно или удобно.

- *Работа-кон-семејни пречки*: Овој тип на конфликт се јавува кога работните барања и одговорности прават да биде потешко да се исполни семејната улога и одговорности (на пример, долгите работни часови може да спречат присуство на спортски настан на детето, преокупација со работата спречува активно уживање на семејниот живот, работните стресови

¹⁵ CCOHS, Canadian Centre for Occupational Health and Safety, Work/Life Balance, < https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.html>. Посетено на 10 Октомври 2019

се прелеваат во домашната средина и се зголемува конфликтот со семејството).

- *Семејство-кон-работни пречки*: Овој тип на конфликтот се јавува кога семејните барања и одговорности прават да биде потешко да се исполнат работните одговорности (на пример, болест на детето спречува присуство на работа, конфликт во семејството предизвикува проблем со концентрација на работното место).

Спроведување на политики за рамнотежа работа-живот има многу предности како за работодавецот, така и за вработените. Од големо значење е нивната имплементација како за организацискиот успех, така и за здравјето на самите работници.

Придобивките на работодавачите можат да бидат: намалена смена на персоналот, пониски трошоци за вработување и обуки, поради намален промет, намалување на отсуствата поради повисоките нивоа на благосостојба, стекнување на углед како добар работодавец или работодавач по избор, подобра атракција и задржување на вработените, намалени нивоа на стрес меѓу вработените, подобрување на моралот и задоволство од работата, поголема лојалност и посветеност на персоналот, подобрена продуктивност.

Придобивки за вработените можат да бидат: подобрување на рамнотежата работа-живот, намалување на влијанието на работата на домашниот и семејниот живот и обратно, намалени нивоа на стрес и повисоки нивоа на благосостојба, контрола над управување со времето во исполнувањето на работата и животните обврски, автономија да донесуваат одлуки во врска со рамнотежата работа-живот, зголемен фокус, мотивација и задоволство од работата знаејќи дека семејните и работните обврски се исполнети, зголемена безбедност на работното место.

Последиците од стресот не се ексклузивни секоја за себе. Најчесто се преклопуваат и меѓусебно се поврзани едни со други. Ефектите можат да се набљудуваат од аспект на индивидуа и од аспект на организација.

Канадскиот Центар за Здравје и Безбедност при работа последиците од стресот на работното место ги согледува од аспект на луѓето, како и од аспект на организациите.

Според нив:

Ефекти врз луѓето може да вклучуваат:

- *Физички*: нарушувања на спиењето, главоболки, гастроинтестинални тегоби, покачен крвен притисок/кардиоваскуларни болести
- *Емоционални*: вознемиреност и раздразливост, депресија, нестабилни емоции
- *Интелектуални*: губење на концентрација, недостаток на мотивација, потешкотии со мисловниот процес, губење на меморија, некавалитетно донесување одлуки
- *Бихејвиорални*: злоупотреба на супстанции (вклучувајќи алкохол), намалено либидо, несоодветно однесување, изолација

Ефекти врз организацијата може да вклучуваат:

- висок апсентизам,
- висок обрт на трудот,
- некавалитетна евиденција на работното време,
- некавалитетни перформанси и продуктивност,
- низок морал,
- лоша мотивација,
- зголемување на жалби од вработените,
- зголемување на нарушувањата на здравјето, и извештаи за несреќи и инциденти.

Една од последиците од организацискиот стрес е зголемувањето на обртот на вработените. Доколку вработените се плашат за своите позиции или ги

чувствуваат очекувањата како нереални, тие може да ја напуштат организацијата наместо да продолжат во неизвесноста на нивните улоги.

Обртот на вработени е скап за секоја организација. Значајни трошоци постојат за вработување, обука и губење на продуктивноста. Обртот, исто така, предизвикува дополнителна работа и стрес кај другите вработени кои мораат да ја покријат испразнетата позиција за време на периодот на регрутирање, што доведува до исцрпување.

Организацискиот стрес може да се види и преку затегнати меѓучовечки односи.

Вработените можат да изградат заштитнички однос кон своите должности, знаење, па дури и нивниот работен простор.

Комуникацијата и тимската работа страдаат, напорите за соработка се намалуваат и размената на информациите се минимизира.

Лошото работење може да се појави како уште една последица на организацискиот стрес, а со тоа и намалување на продуктивноста. Во некои случаи, стресот произлегува од недостаток на доверба во супервизорскиот персонал. Недовербата може да се појави заради општа организациска неизвесност или комбинација на малку или никаква супервизорска обука, недостаток на комуникациски вештини или недостаток на отвореност и доверба.

Организација која доживува високи нивоа на стрес не може да ја скрие нејзината состојба од потенцијални регрути или од вработените со високи перформанси од други области во рамките на институцијата.

Ова сериозно може да влијае на можноста за регрутирање врвни изведувачи или задржување квалитетни работници доколку тие не гледаат како се спроведуваат проактивни мерки за решавање на основните причини за организациски стрес.

Додека некои институции може да инсистираат дека се свесни за организацискиот стрес и тврдат дека им нудат помош на вработените, важно е да се процени дали третманот е за симптомите или за основните причини за стресот.

Пример за третирање на симптомите а не за причините за организацискиот стрес е понудата на програма за помош на вработените или придобивки од велнес за да им помогне на вработените да станат свесни за лошите навики што тие

можеби ги развиле (на пример, нездрави навики во исхраната или не доволно вежбање). Иако свеста за симптомите е важна, тоа не се однесува на причината и следствено, може да создаде уште поголем стрес кај вработениот.¹⁶

2.3. Што е здрава работна средина?

Здрава работна средина е онаа каде што притисоците врз вработените се соодветни во однос на нивните способности и ресурси, на обемот на контрола што ја имаат врз нивната работа, како и на поддршката што ја добиваат од луѓето кои им значат.

Здравата работна околина е онаа во која не постои само отсуство на штетни состојби, туку изобилство на услови кои промовираат здравје. Овде спаѓа постојана проценка на ризикот по здравјето, обезбедување на соодветни информации и обука на здравствени проблеми и достапност на практики и структури на организациска поддршка за промовирање на здравје.

Здрава работна средина е онаа во која вработените го третираат здравјето и безбедноста како приоритет и како дел од нивниот работен век.

Здравата околина на работното место е идеална кога станува збор за одржување позитивен исход во стресна атмосфера. Најважното нешто што влијае на мотивацијата и среќата на вработените, и колку тие можат да бидат продуктивни и ефикасни е работната околина.

Здравата околина на работното место е добра и за организациите, бидејќи може да доведе до раст на бизнисот. Здравата околина на работното место ја подобрува продуктивноста и ги намалува трошоците поврзани со отсуството, обртот на вработени, обештетувањето на работниците итн.

Како што John Rampton (2015) наведува во неговиот натпис на тема „8 Expert Tips To Having A Healthy Company Environment“ за Forbes, постојат неколку аспекти што треба да се земат предвид при креирање на здрава работна околина:¹⁷

¹⁶ Manning, D. Preston, A. (2003), Organizational Stress: Focusing on Ways to Minimize Distress

¹⁷ Rampton., J., (2015), 8 Expert Tips To Having A Healthy Company Environment, <<https://www.forbes.com/sites/johnrampton/2015/02/18/8-expert-tips-to-having-a-healthy-company-environment/#76c263284dd7>>, Посетено на 20 Јули 2018

- **Создавање посреќна корпоративна култура**- секоја компанија има своја корпоративна култура која ја одредува нејзината вредност и обично создава стандард што вработените генерално го следат. Кога се создава позитивна култура на работното место што ја практикуваат менаџерите, како и самите вработени, работната средина има тенденција да биде поздрава бидејќи никој нема да има причина за вознемирување. Одлична култура на компанијата може да ги задржи вработените продуктивни, па дури и да и помогнат на компанијата да ги задржи најдобрите вработени, а среќните работници, исто така, имаат поголема веројатност да останат во компанијата.

- **Градење доверба**- Според голем дел од работниците искреноста, довербата и праведноста се сметаат за најважни атрибути ценети на работното место. Но, како точно може да се воспостави доверба на работното место? Според натписот ¹⁸ на QuickBase на Ева Рајкрсмит-организациски психолог и лидер за човечки ресурси- (2013), , може да се започне со следното:

* Давање и одржување на ветувања

* Правење на цврсти заложби – избегнување на зборови како што се ”ќе пробам “или,, ќе дадам се од себе ”.

* Членовите на тимот секогаш да се навремено информирани.

* Комуницирање врзано за пречките - разговарање за тоа како да се надминат какви било проблеми со членовите на тимот.

* Справување со грешки, покажување сочувство, правење измени и фокусирање на активности

- **Комуникација**- комуникацијата е процес кој треба да се научи и совлада, бидејќи луѓето не сакаат да комуницираат за сите проблеми со луѓе во кои немаат доверба. Вработените комуницираат преку приказни, не ја кажуваат целата приказна одеднаш, полесно комуницираат доколку најдат на емпатија и разбирање.

¹⁸ Rykrsmith, E., (2013), How to Build Trust in the Workplace, <https://www.quickbase.com/blog/how-to-build-trust-in-the-workplace>, Посетено на 15 Септември 2019

Еден од начините на комуникација е изготвување на месечен билтен кој ќе се доставува до сите вработени, а ќе ги содржи сите новитети и тековни случувања врзани за работењето на организацијата.

- **Охрабрување на вработените**- Според Кевин Даум (2010), автор на делата Video Marketing for Dummies и на Roar! Get Heard in the Sales and Marketing Jungle за да се постигне оваа задача, треба: ¹⁹

- * Да се негува отворена комуникација – да им се овозможи на вработените редовно да ги искажуваат своите мисли, чувства и забелешки.
- * Наградување на само-подобрување - на вработените да им се обезбеди план за раст и наградување на тие вработени кои го прават тоа.
- * Охрабрување на „ Безбедниот“ неуспех - давање на вработените простор каде што можат да научат да не успеат без да ја стават во опасност компанијата.
- * Обезбедување многу контекст, содржина - лидерите треба да бидат во можност да ги споделат своите знаења и визија, така што вработените ќе можат јасно да ги разберат основните вредности, целта и насоката на компанијата, да можат лесно да носат одлуки и да преземаат соодветни активности.
- * Јасно дефинирање на улогите – поставување на специфични улоги и одговорности за вработените.
- * Барање на одговорност - членовите на тимот треба да бидат свесни кога ги исполниле очекувањата, како и кога не.
- * Поддржување на независноста на вработените – да им се овозможи на вработените да ја сработат својата работа, дури и ако не успеат.
- * Да се ценат напорите на вработените - вработените не се само за платата, тие сакаат да бидат ценети .

¹⁹ Daum, K. (2010), Roar! Get Heard in the Sales and Marketing Jungle: A Business Fable

- **Флексибилност**- 1 од 4 вработени доживуваат конфликт помеѓу работата и приватниот живот. Затоа за да се овозможи флексибилност треба најпрво да се испланира стратегија, да се тестира стратегијата, комуникацијата да биде приоритет, да се сфати дека не сите вработени се флексибилни, да се обезбеди обука за менаџерите да можат да се справат со флексибилните работници.

- Нудење награди, стимулаци и бенефити

Како може да се мотивираат и задоволат вработените на работното место? Според Патрик Хул (2013) вообичаено се препорачуваат следните практики: ²⁰

- Бонуси- Вработените обично реагираат на бонуси и други финансиски стимулации како начин да се наградат одлични настапи.
- Удобност- Услуги на работното место - како што се сала за физкултура, кафетерија или дневен центар – сите тие се убав стимул за вработените да доаѓаат на работа и да останат фокусирани на своите проекти.
- Образование- луѓето реагираат на стимулативни активности и голем број компании нудат стимулации кои се плаќаат за дополнително образование. Тие се одлични затоа што работната сила може да стане поквалификувана и се создава лојалност.
- Позитивно признание- Оддавањето на јавно признание за добро завршена работа може да направи голема разлика.

- Промовирање на велнес програми

Според Лаурен Ластовка (2011) менаџер во АСХ (American Specialty Health) велнес програмите се поврзани со поголема продуктивност, помалку отсуства и намалување на долгорочните трошоци за здравствена заштита. Ова да се направи реалност преку: ²¹

²⁰Hull, P. (2013), Motivation Mystery: How To Keep Employees Productive, <<https://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/05/23/motivation-mystery-how-to-keep-employees-productive/#5f8fo58d3b20>>, Посетено на 05 Јули 2018

²¹Lastowka, L.(2011), 8 Ways to Promote Wellness in the Workplace. *Inc.com*: <<http://www.inc.com/guides/2011/01/8-ways-to-promote-wellness-in-the-workplace.html>>, Посетено 10 Јули 2018

- Промовирање на превентивната грижа - на пример понуда за вакцинации против грип на лице место.
- Охрабрување за вежбање – создавање на активен кампус или понуда за намалено членство на спортски сали.
- Нагласување на образованието - регрутирање експерти за да ја искажат важноста да се биде здрав.
- Носење на лекарот на самото место – нудење на здравствена клиника на лице место.
- Инвестирање во стимуланси – понуда за „покривање на дополнителен процент од цената на премиите за здравствено осигурување за вработените кои минуваат одредени биометриски маркери“.
- Опции за исхрана - обезбедување поздрави закуски и свежо овошје во просторијата за ручек.
- Свесност за менталното здравје - „програма за помош на вработените кои имаат финансиски проблеми, вишок стрес или симптоми на депресија“.
- Препорачување на ресурси за однесувањето – обезбедување на „програми за управување со кои ќе им се помогне на вработените да направат трајна, забележлива промена“.

- Забава и релаксирање

Компаниите со среќни работници доживуваат поголема продуктивност, помалку стапки на обрт, помалку боледувања и поголема профитабилност. Така Аманда Горе (2017), во својот текст за Huffington Post наведува дека за да се создадат забавни работни место се препорачува: ²²

- Давање дозвола на другите да бидат радосни;
- Издавање извештаи за среќа;
- Промена на начинот на водење деловни состаноци – прашување на членовите на тимот „Кое е најдоброто нешто што последно им се случило?“
- Создавање култура на ТА Да!

²² Gore, A. (2017), 5 Ways to Make Your Workplace Fun, <https://www.huffpost.com/entry/5-ways-to-make-your-workp_b_4996802?guccounter=1>, Посетено на 07 Август 2019

- Оставање на минатото.

Според Давид Коутсоукис (2015) може да се создаде широк список на идеи за внесување на забава на работното место. Може да биде сè, од дозволување на членовите на тимот да ги персонализираат своите работни места до тоа да имаат среќен час (happy hour) во петок, до играње игри, до користење карикатури на членовите на персоналот, наместо фотографии итн.²³

- Работно место по дизајн

Како да се создаде попродуктивно работно место? Може да се дизајнира работно место што ја зголемува продуктивноста и го намалува стресот. Бучавата, недостатокот на приватност, слабото осветлување, лошата вентилација, лошата контрола на температурата или несоодветните санитарни јазли можат да создадат стресно работно опкружување. За да се спречи стресното работно опкружување, треба да постои можност вработениот да додаде личен белег на работното место, одржување на работното место чисто и организирано, додавање растенија и користење на природни тонови кои рефлектираат смиреност.

3. УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО СПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ НА РАБОТНО МЕСТО

Со овој труд ќе се обидеме поблиску да погледнеме и да пронајдеме објаснување на следните прашања: како работата влијае на стресот, односно темпото на работење, времето, роковите, таргетите итн., дали работата нуди избалансираност со приватниот живот, кој е поизложен на стрес, односно дали од работната позиција зависи интензитетот на стресот, како меѓучовечките односи влијаат на стресот, како субјективноста и нееднаквиот третман на вработените влијаат на стресот, каква е улогата на менаџментот за заштита на вработените, за практична примена на методи и техники за справување со стресот на работното место.

²³ Koutsoukis, D., (2015), Workplace Fun Ideas, <http://www.sixkindsofbest.com/documents/Workplace_Fun_Ideas.pdf>

Значителен дел од анализата ќе се фокусира на менаџирањето на стресот, начините на кои менаџерите пристапуваат кон оваа материја, истакнување на некои добри практики кои се применуваат во менаџментот на човечки ресурси.

Со оглед на важноста од правилно менаџирање на стресот на работното место целта на ова истражување е да се разбере стресот, неговите извори, причинители, последици врз вработените и самата организација и да се укаже на практиките на менаџментот на човечки ресурси и улогата на лидерите во менаџирање на таквата појава.

Улогата на менаџментот во справувањето со стресот на работно место е повеќе од значајна. Менаџерите имаат обврска да го препознаат стресот и да го менаџираат истиот. Треба да ги препознаат изворите, причините, почнувајќи од организацијата на работните процеси, поделеноста на работните обврски, улогата на вработените во работењето, ресурсите за извршување на работните задачи и достапноста на ресурсите.

Во многу земји, работодавците имаат законска одговорност да го препознаат и да се справат со стресот на работното место, така што вработените да не станат физички или психички болни.

Линискиот менаџмент во овој дел има огромна улога, затоа што линиските менаџери се првите на кои вработените им се обраќаат во ситуација на вознемиреност. Според Дебора Робертс (2019) овие менаџери треба да поседуваат посебни способности како што се: ²⁴

- Способност да се препознаат и идентификуваат стресорите на работното место
- Способност да препознаат знаци и симптоми на стрес- дали вработените се раздразливи, лути, плачливи, дали имаат недостаток на концентрација
- Способност да се промовира добра атмосфера и комуникација - да се промовира отвореност и чесност, така што вработените ќе се чувствуваат способни да ги искажат своите грижи, како што се конфликтни ситуации на

²⁴ Roberts, D. (2018), What is my role as a manager in relation to work related stress?, <https://www.monster.co.uk/advertise-a-job/hr-resources/workforce-management-and-planning/performance-management/what-is-my-role-as-a-manager-in-relation-to-work-related-stress/>

работното место или лични проблеми дома. Способност на менаџментот да покаже емпатија со активно слушање и прикажување разбирање за предизвиците со кои се соочуваат поединците и на работа и дома. Соработка со вработените со цел соодветни модификации на дизајнот на работата и спроведување на ефективни стратегии за управување со стресот.

Секој одличен менаџер, може да го намали стресот на работното место со создавање здрава работна околина. Здравата околина на работното место е идеална кога станува збор за одржување позитивен исход во стресна атмосфера. Креирањето здрава животна средина на работното место е добро за секоја компанија, бидејќи може да доведе до напредок во бизнисот.

Менаџментот треба да запомни дека прекумерниот стрес може да влијае на продуктивноста и перформансите на вработените и исто така може да влијае на нивното физичко и емоционално здравје. Ова потоа на крајот ќе влијае на односите меѓу колегите и приватниот живот.

Во денешно време, со денешните економии, денешното ниво на технолошки развој, голем дел од работниците чувствуваат стрес на работа, а скоро половина велат дека им е потребна помош при учење како да управуваат со стресот. Одличен менаџер треба да преземе иницијатива да им помогне на членовите на својот тим како би можеле да го намалат стресот на работното место.

Според Lauren Clarke одличен менаџер е оној кој не само што е свесен за проблемот, туку наоѓа и начини да го поправи. Со цел да се намали стресот на работното место и да се направи поповолен, еве неколку начини што можат да помогнат во намалувањето на стресот на работното место.²⁵

Поставување на јасни (или појасни!) цели за членовите на тимот.

Со поставување појасни цели, членовите на тимот не мора да размислуваат долго и напорно за тоа што треба да биде нивната првична задача. Тоа ги тера да одат и да се фокусираат на важната задача, наместо да го прават тоа на свој начин, што може да ги доведе на погрешен пат. Ова исто така би значело и изгубено драгоцено време кое тие треба повторно да го повратат или пак менаџерот треба да го стори

²⁵ Clarke, L., Simple Ways to Reduce Stress in the Workplace, <<https://inside.6q.io/reduce-stress-in-the-workplace/>>, Посетено на 17 Април 2019

тоа за нив. Ова им дава на членовите на тимот мир на умот затоа што тие знаат на што треба да се фокусираат и зошто.

Охрабрување за рефлексивност на тимот. Идејата за свесност или медитација во канцеларијата станува се почеста.

Можност за флексибилно работно опкружување- Денес, сите ја бараат таа флексибилност при работа т.е. дозволување на флексибилност на членовите на тимот, сè додека нивната работа е завршена со одредени рокови. Треба да се запомни дека платата не е сè. Дозволување на членот на тимот кој има деца да дојде порано но и да замине рано за да ги земе своите деца. Или дозвола за работа од дома еднаш на две недели, за членовите на тимот да имаат промена на животната средина за некое време. Секој одличен менаџер, секогаш треба да бара начини за намалување на стресот на работното место.

Охрабрување на вработените да ги движат телата- Со цел да се намали стресот на работното место, може да се практикува поттикнување на членовите на тимот да одвојат време од нивниот ден да вежбаат во теретана, да одат на ручек или средба или да пробаат час по јога. Умот и телото ќе имаат поголем фокус и јасност на мислата. Физичката активност како јогата и трчањето е исто така добар начин за персоналот да научи како да се контролира на работа. Исто така, може да се постават потсетници за членовите на тимот по секои 2 часа загледаност во компјутер. Иницијатива за станување од столот на нозе и истегнување на телото, или пак одморање на очите гледајќи од прозорецот.

Препознавање на работното место- Друг начин за намалување на стресот на работното место е поттикнување на признавање на работното место. Вработените кои сметаат дека имаат позитивен личен извештај со своето раководство имаат поголема веројатност да бидат ангажирани, и тие би се чувствувале ценето кога ќе се забележи нивната работа.

Одличните компании знаат дека вработените се срцето на бизнисот. Сепак, еден одличен менаџер треба да го признае напорот на членовите на нивниот тим и да го цени она што го направиле за компанијата. Значи, може или да се има краток

разговор со нив и да им се каже каква одлична работа сработеле, или да се направи мала објава за тоа за време на неделните состаноци пред колегите.

3.1. Стрес менаџмент

Најдобар начин за менаџерите да можат да управуваат со стресот е да разбираат што претставува стрес менаџментот и како да се справуваат со стресот на работното место.

Според Jacqueline L Longe (2008) управување со стресот е: „Комплет техники и програми наменети да им помогнат на луѓето поефикасно да се справат со стресот во нивните животи со анализирање на специфичните стресови и преземање на позитивни активности за да ги минимизираат нивните ефекти“.²⁶

Стрес менаџментот се состои од правење промени доколку поединецот е во постојана стресна ситуација, спречување на стресот со помош на грижа за себе, релаксација.

Стресот менаџментот го дефинира стресот токму како физиолошки одговор на една личност на надворешен стимул.

Стресот во основа е тензија или вознемиреност предизвикана од каков било вид на притисок во секојдневниот живот. Способноста да се справувате или да ги минимизирате физичките и емоционалните ефекти од таквата вознемиреност е позната како вештина за управување со стресот.

Треба да се напомене дека не секој стрес е лош. Стресот е всушност одговор на преживување кога нашето тело е изложено на одреден стресор. Во такви ситуации се покачува срцевиот ритам кој го стимулира хормонот- адреналин, кој овозможува справување со каква било ситуација.

Проблемот е кога се соочуваме со постојан стрес и грижа, или кога не знаеме како правилно да управуваме со стресна ситуација. Затоа управувањето со стресот е многу значајно за нашето здравје, квалитетот на животот и врските.

Веќе е познато дека стресот предизвикува ментално и физичко напрегање, напнатост, па дури и болести. Може да влијае на сите области во нашите животи.

²⁶ Longe, L., J., (2008), Gale Encyclopedia of Medicine

Овој дијаграм подолу, покажува начини на кои стресот влијае на различни аспекти од самите нас:



Слика бр.1 Начини на кои стресот влијае на нас

(Извор:<https://study.com/academy/lesson/what-is-stress-management-definition-benefits.html>)

Управувањето со стресот е корисно за намалување на крвниот притисок, срцеви заболувања, дигестивните проблеми и многу други физички заболувања. Исто така, помага во подобрување на спиењето, менталното здравје, сознанието и либидото. Едноставно има премногу придобивки за да бидат наведени сите. Јасно е зошто управувањето со стресот е толку важно.

3.2. Видови на стрес менаџмент

3.2.1 Индивидуален стрес менаџмент

Земајќи ги во предвид последиците кои постојаната изложеност на стресот може да ги предизвика, најпрво треба да се започне со индивидуален стрес менаџмент. Според АПА (American Psychological Association), (2007) може да се наведат неколку можности за подобро справување со стресот: ²⁷

- *Разбирање на личниот стрес* – Овде клучно прашање е: Каква е природата на стресот со кој се соочуваат поединците? Секој човек е различен, и секој човек различно реагира на различни стресори. Препознавањето на стресот и на ситуациите кои доведуваат до стрес дава можност за подобра подготвеност за управување со стресот.
- *Идентификување на изворите на стрес* - Што предизвикува стрес? Било да е тоа работата, семејството, промената или кој било друг потенцијален предизвикувач може да се смета за извор на стрес.
- *Препознавање на стресните сигнали* - Сите ние го доживуваме стресот различно, затоа е важно да бидеме свесни за индивидуалните симптоми на стрес. Внатрешните алармни звона? Кои се тие? Ниска толеранција, главоболки, болки во стомакот или комбинација од горенаведените „Симптоми на стрес“
- *Препознавање на индивидуалните стратегии за стрес*- Која е индивидуалната тактика за смирување? Овие можат да бидат однесувања научени со години и понекогаш не се здрава опција. На пример, некои луѓе се справуваат со стресот на начин што се “лекуваат” со алкохол или се прејаднуваат.
- *Имплементирање на здрави стратегии за управување со стресот*- Добро е да се имаат во предвид тековните нездрави начини на справување со стресот, за да може да се заменат за здрава опција. На пример, ако прејаднувањето е тековно, тогаш би можело да се примени медитација, или

²⁷ American Psychological Association, (2007), Stress Tip Sheet, <<https://www.apa.org/news/press/releases/2007/10/stress-tips>>

да се донесе одлука за телефонски повик на некој пријател со цел да се разговара за односната ситуација.

- *Грижата за себе како приоритет*- Кога се креира и одвојува време за себе, ја ставаме сопствената благосостојба пред другите. Наједноставните работи што промовираат благосостојба- доволно спиење, храна, вежбање, честопати се занемарени.
- *Барање на поддршка кога е потребно*- во случај на чувство на презаситеност, посета на пријател или член на семејство со кој може да се разговара е одлична опција. Зборувањето со здравствен професионалец исто така може да го намали стресот и да помогне да се научат поздрави стратегии за справување.

Амба Браун (2019) во нејзиниот натпис под наслов “62 Stress Management Techniques, Strestegies & Activities”, наведува 13 различни техники и стратегии за управување со стрес и се категоризираат во три групи: ²⁸

А) Пристапи ориентирани кон акција: се користат за преземање активности за промена на стресната состојба

Б) Емоционално ориентирани пристапи: се користи за промена на начинот на кој ја перцепираме стресната ситуација

В) Пристапи ориентирани кон прифаќање: користени за справување со стресни ситуации, кои не може да се контролираат

А) Пристап ориентиран кон акција

Акционо ориентираните пристапи, според Амба Браун (2019), овозможуваат да се превземе акција и да се промени стресната состојба.

- Да се биде сигурен - Јасна и ефективна комуникација е клучот за да се биде сигурен. Кога сме сигурни, можеме да побараме што сакаме или што ни треба, и исто така да објасниме што не мачи. Клучот е да се направи ова на фер и цврст начин, имајќи емпатија кон другите. Откако ќе се идентификува

²⁸ Brown, A., (2019), 62 Stress Management Techniques & Activities, <<https://positivepsychology.com/stress-management-techniques-tips-burn-out/>>, Посетено на 25 Август 2019

што треба да се комуницира, може да се застане и да се биде проактивен во менувањето на стресната состојба.

- Намалување на шумот- Исклучувањето на целата технологија, времето што се проаѓа пред екранот и постојаните стимули можат да ни помогнат да забавиме. Колку често ја исклучуваме технологијата? Вреди да се обидеме да направиме вакви промени за своја корист.

Одвојување малку време за тишина секој ден. Може да се забележи како сите оние навидум итни работи што треба да се направат стануваат помалку важни. Списокот на обврски ќе биде повторно таму на место. „Полнењето батерии“ е многу ефикасен начин за справување со стресот.

- Управување со сопственото време - Доколку се дозволи, деновите би го конзумирале секој поединец. На тој начин, без да постои свесност за тоа месеците стануваат презафатени. Кога би се дефинирале приоритетите и би се организирале задачите, тогаш животот би бил попријатен и помалку стресен.
- Создавање граници- Границите се внатрешниот пакет правила што секој поединец ги воспоставува. Тие прецизираат какви однесувања поединецот ќе прифати и нема да прифати, колку време и простор му е потребен од другите и какви приоритети има. Здравите граници се неопходни за живот без стрес. Кога постојат здрави граници, постои и почит и грижа за сопствената благосостојба.
- Излегување од главата- Понекогаш се' што е потребно е само пауза. Оддалечување. Гледање филм, телефон или повлекување со пријателите, одење на прошетка или правење нешто позитивно кое го одмара умот.

Б) Емоционално ориентирани пристапи

Пристапи ориентирани кон емоции се користат за промена на начинот на кој ги перцепираме стресните ситуации. Според Амба Браун (2019), тие пристапи се следните:

- Афирмации и слики- Силата на позитивни слики и афирмации научно е докажано дека ја зголемува позитивната емоција. Како? Кога мислата е насочена на позитивно искуство, мозокот смета дека е реалност.

Затоа, треба да се заменат негативните мисли со позитивни изјави и предизвик и да се промени начинот на кој се гледа и искусува светот.

- Когнитивно реструктуирање- Во средината на 50-тите години, американскиот психолог д-р Алберт Елис ²⁹ со неговото дело “Rational Emotive Behavior Therapy” развил когнитивно реструктуирање, техника за разбирање на негативните емоции и оспорување на понекогаш неправилните верувања што ги предизвикуваат.

- ABC техника- техника за надминување на песимистичкото размислување. Техниката АБЦ првично била креирана од психологот д-р Алберт Елис, а подоцна била адаптирана од Мартин Селигман (1990) во неговото дело “Learned Optimism”.

Буквите АБЦ се однесуваат на следното:

А - неповолност или стресен настан.

Б - верувања, или начинот на кој ќе се одговори на настанот.

В - последици, резултатот од верувањата доведува до активности и исход на тој настан.

Во суштина, колку се пооптимистички верувањата, толку е попозитивен исходот.

В) Пристапи ориентирани кон прифаќање

Пристапите ориентирани кон прифаќање се корисни во стресни ситуации што не може да се контролираат. Според Амба Браун (2019), тие пристапи се следните:

- Диета и вежбање- “Вие сте тоа што го јадете”. Треба да се биде свесен и да се има балансирана и здрава исхрана. Да се направат едноставни

²⁹ Ellis, A., Dryden, Ellis, J., D., (1962), Rational Emotive Behavior Therapy (REBT)

промени во исхраната, како што се намалување на внесот на алкохол, кофеин и шеќер што е докажан начин за намалување на вознемиреноста.

Друг загарантиран начин за намалување на стресот е вежбање.

Докажано е дека е исто толку ефикасно како антидепресивите во олеснување на лесната депресија.

- Медитација и физичка релаксација- Користење на техники како што се длабоко дишење, визуелизација, јога. Овие активности помагаат да се релаксира телото.

- Градење еластичност- Отпорноста е човечка способност да се вратиме на себе после стресни или негативни искуства. Луѓето кои изградиле еластичност се вешти да прифатат дека се случила ситуацијата, учат од тоа што се случило и потоа продолжуваат.

- Зборување- Не треба да се чува во себе. Разговарање со некој близок за грижите или за работите што предизвикуваат разочарување. Споделувањето грижи може да ги намали истите на половина.

Многу од нашите грижи звучат многу помалку загрижувачки кога ќе бидат изговорени на глас.

Друг начин за ослободување од грижите е запишувањето на истите.

- Спиенење- Добар ноќен сон е неопходен за надополнување на батериите и справување со стресни ситуации на најдобар можен начин. И покрај тоа што точната количина на потребен сон се разликува од индивидуа до индивидуа, генерално се препорачува непрекинат сон од приближно 8 часа.

Личните стратегии за управување со стресот според Амба Браун (2019) се:

- Поставување реални рокови;
- Одење на пауза за ручек;
- Одење дома навреме;
- Користење на одморот за одмор;
- Оставање на работата за на работа;
- Учествување во работни функции;
- Воспоставување на отворена и професионална комуникација;
- Почитување на другите вработени;

- Не толерирање дискриминација од кој било вид, и известување за какви било случаи;
- Пријавување за програми за обука на работното место за развој и подобрување на вештините;
- Доколку е потребно, барање на обука за управување и развој на вештини за справување со стресорите на работното место;
- и развивање на здрава рамнотежа помеѓу работата и животот, создавајќи време за вежбање.

3.2.2 Организациски стрес менаџмент

Без разлика дали се тоа продолжени работни часови, невозможни рокови, несовесни колеги или шефови, стресот на работното место е нешто со кое многу луѓе се запознаени.

Но, ефектите од стресот на работното место не се само изолирани на работното место; тие се прелеваат во личните врски, домашните животи и целокупната продуктивност на секоја индивидуа.

Дијаграмот подолу, добиен од Институтот WSH (2018) ги прикажува различните фактори кои можат да доведат до стрес на работното место, заедно со улогата на организацијата и поединците во справувањето со овие опасности.



Слика 2 Фактори кои можат да доведат до стрес на работното место, заедно со улогата на организацијата и поединците во справувањето со овие опасности

(Извор: <https://positivepsychology.com/stress-management-techniques-tips-burn-out/>)

Спречувањето на стресот на работното место е најуспешно кога се користи комбинација и на организациска промена и на индивидуално управување со стресот. Тоа е, како и секоја здрава врска, и двете страни - работникот и работодавачот прават напор.

Што може компанијата да стори за да управува со стресот?

Амба Браун (2019) ги наведува следните мерки:

- Промовирање на одмор и паузи;
- Охрабрување на вежбање и медитација, во и надвор од работното време;
- Осигурување дека обемот на работа е во согласност со способностите и ресурсите на работниците;

- Обезбедување на стимулација и можности за работниците да користат вештини;
- Зголемување на моралот на работното место создавајќи можности за социјални интеракции;
- Јасно утврдување на улогите и одговорностите на работниците;
- Охрабрување на учествување во донесување на одлуки што влијае на улогите на поединците;
- Охрабрување на отворена комуникација;
- Воспоставување политика за толеранција за дискриминација на работното место;
- Ангажирање надворешен консултант за да се предложи нов пристап кон сите постојни проблеми;
- Креирање политики пријателски за семејството за да се поттикне рамнотежата помеѓу работата и животот;
- да обезбеди обука за управување со стресот на работното место.

(<https://positivepsychology.com/stress-management-techniques-tips-burn-out/>)

Од аспект на организацијата, менаџерите може да не се загрижени кога вработените искусуваат стрес, бидејќи до одредена мера тој стрес може позитивно да се одрази на нивната продуктивност. Но, од аспект на вработените, тие не гледаат на тоа на ист начин. За нив било која стресна ситуација не е добредојдена. Според тоа, се смета дека концептот на вработените за прифатливо ниво на стрес се разликува од тој на менаџерите.

Неколку од факторите што предизвикуваат стрес, особено задачите и улогите, се контролирани од менаџментот. Како такви, тие можат да бидат изменети. Стратегиите што раководството можеби ќе сака да ги употреби вклучуваат прераспределба на работните обврски, редизајн на работните места, зголемена вклученост на вработените, подобрена организациска комуникација, нудење одмори на вработените и воспоставување на корпоративните велнес програми.

Сите работни позиции не се со подеднакво ниво на стрес, но од друга страна и поединците се разликуваат меѓу себе по реакцијата и одговорот на стресната

состојба. Оние вработени кои имаат помало искуство во работата или контрола имаат тенденција да бидат повеќе склони кон стрес. Очигледно, раководството не треба да се ограничува само на вработување на искусни лица, но таквите лица можат подобро да се прилагодат на работни места со висок стрес и да ги извршуваат тие работи поефикасно. Слично на тоа, обуката може да ја зголеми самоефикасноста на поединецот и со тоа да го намали напрегањето на работата.

3.3 Бенефити од примената на стрес менаџментот

Примената на техниките на стрес менаџментот во организацијата има свои бенефити. Хариш Сарас (2018) на неговиот блог “Live a Less Stressful Life” ги наведува следните бенефити од примената на стрес менаџментот на работното место:³⁰

- Овозможува подобра мотивација на вработените- стресот влијае на моралот на вработените, а со тоа и на нивните перформанси на работното место. Тоа не влијае само на поединецот, туку и на бизнисот. Стресот ги демотивира вработените што предизвикува зголемување на отсуството и обртот на вработените. Со користење на добри вештини за управување со стресот, може да се зголеми моралот на вработените што ги мотивира и одржува насочени кон своите работни места и перформанси.
- Ја подобрува продуктивноста во стресна состојба- Кога моралот на вработениот е висок и останува недопрен со односот на работното место. Ја подобрува продуктивноста на вработените. Со користење на добри вештини за управување со стресот, ќе има многу помалку шанси за поплаки од клиенти или лошо донесување одлуки дури и во најстресни ситуации.
- Овозможува да се водат луѓе во тешки времиња- Кога вработените чувствуваат стрес, го бараат менаџментот за насоки. Некои од

³⁰ Saras, H., (2018), Live a Less Stressful Life, 11 11 Awesome Benefits of Importance of Stress Management in the Workplace, <<https://www.harishsaras.com/stress-management/importance-of-stress-management-in-the-workplace/>>. Посетено на 15 Август 2019

вработените можат да побараат помош од нив, разговарајќи за нивните проблеми еден на еден. Со користење на добри вештини за управување со стресот и правилно идентификување на стресните проблеми, би можело да се води успешен тим дури и во тешки времиња.

- Ги намалува шансите за конфликти на работното место- Конфликтот на работното место е многу чест и се јавува поради разлики во мислењата, личностите и зголеменото ниво на стрес. Ги раскинува врските и ја ослабува целокупната организациска култура. Сепак, ефикасните вештини за управување со стресот спречуваат такви проблеми, градат тимска работа и го олеснуваат животот на сите.
- Ги намалува шансите за неетички проблеми- Неетичките проблеми честопати ја заоструваат ситуацијата за време на голем стрес. Сепак, добрите вештини за управување со стресот обезбедуваат семинари за етика и стрес за да ги намалат шансите за неетички практики.
- Ги зголемува шансите за исполнување на роковите- Кога се зголемува стресот, вработените стануваат дефокусирани во зависност од изворот на стресот. Како резултат на тоа тие не го реализираат очекуваното ниво и пропуштаат рокови. Сепак, добрите вештини за управување со стресот им помагаат да ги идентификуваат стресорите пред да станат проблем и да се осигураат дека бизнисот треба да работи непречено.
- Го подобрува процесот на комуникација- Кога нивото на стрес е високо, има негативен ефект врз комуникацијата. Вработените нема да разговараат за работата еден со друг. Наместо тоа, тие бараат менаџери за да разговараат за прашањата или проблемите на компанијата. Сепак, ефикасна вештина за управување со стресот помага да се идентификува проблемот и да се реши истиот, што го зајакнува процесот на комуникација.
- Помага за непречено водење на проектите- Стресот и управувањето одат заедно. Додека се управува со проект, никогаш не се знае кога продавачот ќе одложи или нема да изврши достава. Овие проблеми го отежнуваат постигнувањето на потребниот рок. Понекогаш на

вработениот во проектот му се дава одговорност и се бара да се справи со стресот и исполнување на крајниот рок.

- Овозможува да се развие тим- Кога вработените чувствуваат стрес, не можат да се сконцентрираат на својата работа. Исто така, не постои единство во тимот. Тие се чувствуваат иритирани кога некои од членовите на тимот коментираат за нив. Се појавува ситуација кога вработениот дискутира за своите проблеми со менаџментот и ќе побара помош за да ги реши. Со успешно управување со стресот и користење ефективни ресурси, можете да се изгради и обедини тимот.
- Овозможува да им се обезбеди простор на вработените - Кога вработените се занимаваат со работа и постојано се зафатени, тие не добиваат време да се одморат и да се релаксираат, што пак создава стрес. Користење ефективни вештини за управување со стресот и обезбедување простор за вработените да можат да одморат, овозможувањето на вработените да земат здив на работа им помага да ја повратат својата енергија и да ги намалат ефектите од стресот.
- Помага при проценката на перформансите на вработените- Секој вработен има различен праг на толеранција на стрес. Факторот на стрес може да биде директно поврзан со перформансите на работата. Исто така, помага да се процени колку добро вработените работат во тимот. Ефективните вештини за управување со стресот помагаат да се оценат вработените и да се извршат оценките на успешноста на истите.

ВТОР ДЕЛ
ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВЊЕ

1. ИСТРАЖУВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И СТРЕСОТ НА РАБОТНОТО МЕСТО

Во денешно време, најголемата причина за стрес е обемот на работа. Вработените денес работат повеќе отколку што тоа го правела пред 25 години - еквивалент на 13-ти месец, секоја година. Промените во канцелариските процедури се случуваат побрзо отколку во било кое друго време во историјата. Пред педесет години, природата на нечија работа не трпела промени во текот на целиот мандат на таа работа. Сега, сè е поинаку. Во информатичкото доба работите се движат со побрзо темпо отколку кога било досега со факсови и инстант e-mail пораки. Некои професии се особено склони кон стрес кој произлегува од промена на технологијата. Пример пилотите пилотираат покомплицирани авиони, носејќи повеќе луѓе за пократко време и на многу повеќе аеродроми од кога било досега.

Технологијата и автоматизацијата им овозможуваат на работодавците да елиминираат многу работни места. Не само што овој факт резултира во страв дека работниците ќе бидат заменети од страна на машината, но и оние кои ги чуваат своите работни места мора да се подложат на преквалификација и имаат тенденција да имаат повисоко ниво на одговорност, а со тоа и поголем стрес.

Агресивното однесување на работното место се движи од ретки "сериозни случаи на физички напад" до повеќе распространети "пасивни" форми на агресија, како што се на пр. неодговарање на телефонски повици, доцнење на состаноци. Иако ова пасивно-агресивно однесување се чини безопасно, кога постојано се повторува, може да резултира во голема психолошка штета и загуба на лична и организациска продуктивност.

Лошото здравје како резултат на стресот е сериозна причина за грижа поради неговото влијание на животот на поединецот и на неговата продуктивност во организацијата. Доживувањето на стресот делумно зависи од индивидуалните способности за справување со барањата за работа кои се поставуваат врз поединецот. Со студијата се докажува дека изложувањето на стрес на работното место резултира со промени во однесувањето и психолошките функции кои можат да бидат штетни за неговото здравје.

Постојат бројни студии коишто демонстрираат линк помеѓу стресот на работното место и промените во активноста на имунолошкиот систем. Такви истражувања има спроведено Stephen B.Pruett (2003)³¹, Akinori Nakata (2012)³², Bjorn Lau (2006)³³, секој во својата област. Истражувањата опфатиле најразлични професии, од пилоти до службеници во банка, наставници. Кај сите профили е докажано влијанието на изложеноста на стресот врз имунолошкиот систем на работниците. Исто така, бројни студии кои ја истражуваат врската помеѓу различни извори, видови на стрес и последиците од истиот, откриваат дека постои директна корелација меѓу нив.

1.1 Предмет на истражување

Предмет на анализа е определбата на стресот, односно определбата на неговата природа како и видовите во кои тој се појавува. Посебно значаен сегмент од предметот е анализата на причинителите на стресот, како и последиците од стресот. Дел од предметот се однесува на организацијата, работните места и интензитетот на трудот и неговото влијание на стресот. Во рамките на литературата терминот стресори се однесува на факторите на работната средина кои се директно поврзани со стресот.

Посебно внимание во магистерскиот труд ќе се посвети на менаџирањето на стресот, начините на кои менаџерите пристапуваат кон оваа материја, истакнување на некои добри практики кои се применуваат во МЧР.

1.2. Проблем на истражување

Проблемот на истражување кој ќе се анализира во овој магистерски трудот се поврзува со прашњето дали стресот е состојба на поединците која значително е предизвикана од условите на работење во современите организации? Во тој контекст предмет на анализа е организацискиот контекст кој влијае врз

³¹ Pruet, B., S., (2003), Stress and The Immune System

³² Nakata, A. (2012), Psychosocial Job Stress and Immunity: A Systematic Review

³³ Lau, B., Berg, A., M., Hem, E., Ekeberg, O., (2006), An exploration of job stress and health in the Norwegian police service: a cross sectional study

присуството на стрес кај вработените, како и мерките кои менаџерите ги преземаат за ублажување на последиците.

1.3 Цел и карактер на истражувањето

Со оглед на важноста од правилно менаџирање на стресот на работното место целта на ова истражување е да се разбере стресот, неговите извори, причинители и последици врз вработените и самата организација и да укаже на практиките на менаџментот на човечки ресурси и улогата на лидерите во менаџирање на таквата појава.

Во наши услови не постојат систематизирани сознанија за стресот од аспект на МЧР и самата систематизација на сознанијата добиени од ова истражување би биле скромни придонеси за теоријата и практиката во однос на стресот на работното место и неговото менаџирање.

Сознанијата добиени од ова истражување може да бидат искористени како појдовна точка за истражување на нови феномени врзани за оваа проблематика.

1.4 Задачи на истражувањето

Задачи на ова истражување кои ќе ја конкретизираат гореспоменатата цел се следните:

- Да се испита присутноста на стресот на работното место
- Да се испитаат изворите на стресот, причините и последиците од стресот
- Да се испита улогата на лидерите во менаџирање на стресот
- Да се испита дали менаџерите имаат доволно сознанија за стресот на работното место и последиците од истиот
- Да се испита како се менаџира стресот

1.5 Методи, техники и инструменти на истражување

Со оглед на природата на проблемот се чини дека посоодветни се квалитативните методи на истражување. Станува збор за прилично непристапна материја бидејќи стресот е состојба која ја доживуваат поединците и остава врз нив

длабоки последици. Стресори се определени надворешни варијабли кои можеме да ги лоцираме во самата работна средина. Зошто квалитативна анализа? Со квалитативната анализа се прави подлабинска анализа за разлика од квантитативната. Целта е подетално истражување на појавите, и давање одговор на прашањето „Зошто?“. Ќе се употребува заради сложеноста на проблемот, заради поцелосна и поширока слика за појавата, заради разбирање на мотивацијата и потребата на целната група, како и утврдување на факторите кои влијаат на нивните одлуки.

Од квалитативните методи се користени:

- интервју на мал примерок (**менаџери на човечки ресурси**), со цел да се продре во организациските варијабли на стресот,
- **интервју со вработени во различни сектори** и водење на длабински разговори за стресот со нив, како и
- **разговор со советници од доменот на професионални оболувања** (психијатри и други лица од овој домен).

Интервјето е со полуструктуриран карактер. Содржи 39 прашања кои покриваат многу области: организацијата, работните места, интензитетот на трудот и неговото влијание на стресот, стресорите, факторите на работната средина кои директно се поврзани со стресот на работното место, менаџментот, управувањето со стресот, методите и техниките на управувањето со стресот. (Прилог).

1.6 Примерок

Ова истражување опфаќа примерок од 10 испитаници. Во истражувањето е користен намерен примерок т.е. беа интервјуирани лица кои се добро упатени во организациското работење и човечките ресурси. Квалитативните истражувања не даваат можност за генерализации и проверка на хипотези. Како што погоре беше истакнато тоа дава одговори на прашањата за природата на појавата, за разбирање на причините и последиците. Во текот на средувањето на добиените резултати беа

применети постапките на транскрипција на направените интервјуа. Етапите на квалитативната анализа за средување на податоците се: запознавање со податоците, определување тематска рамка за работа, индексирање, групирање, категоризација и завршна интрепретација.³⁴

1.6.1. Опис на примерокот

Интервјуирани беа десет испитаници, од кои пет од машки и пет од женски пол. Седум од испитаниците се на раководна функција, додека останатите тројца не се на раководна функција туку се менаџери на човечки ресурси. Просечната возраст на испитаниците е 43 години.

Листата на испитаници е следна:

Р. С. – Текстилна индустрија- Штип- менаџирање, управување со човечки ресурси и производство на текстилна облека.

И. И. - Градежништво- Скопје - завршни работи во градежништвото- фасада, гипсарски работи, молерисување, малтерисување, цементни кошулици, керманичарски работи.

К. Б. – Грижа и воспитание на деца- Скопје- детска градинка- грижа и воспитување на деца од предшколска возраст.

К. И. – Трговија со техничка стока- Скопје- претставник на сектор за човечки ресурси со главна дејност: пријава и одјава на вработени, подготовка на плати, дневници, боледувања, слободни денови, евиденција на работно време, координација на вработените, издавање налози за работа и слични активности.

И. А. – Производство и развој на електромотори- Скопје со основна дејност оперативно управување на компанија за производство и развој на електрични мотори.

³⁴ Димитров., Н., Митрева, Е., Серафимова, М., (2017), Методологија на научно-истражувачка работа

М. Е. – Транспорт и шпедиција- Скопје- претставник од секторот на менаџирање на човечки ресурси.

С. С. – Автомобилска индустрија- Скопје- производство на инфлатори за воздушни перниччиња, претставник на раководен тим.

М. Д. – Трговија со метал и метални производи- Скопје- постојана комуникација како со надворешни така и со внатрешни соработници, справување со секакви ситуации, работа со клиенти.

Ш. К. – Директна продажба (трговска мрежа)- Скопје- менаџер за продажба за Македонија, поширок обем на продажба. Оваа позиција е одговорна за многу аспекти од работењето од организациски аспект, лидерски, менаџерски, стратешки и одговорност за сите аспекти на бизнисот. Како компанија која се занимава со директна продажба, системот на работа е сложен.

М- Н. Б. – Курирска достава на пратки- Скопје- компанија чија основна дејност е курирска достава во чиј склоп работи и просторија за привремено чување на стоки како и склад и одделение за царинење во увоз и извоз.

2. ПОСТОИ ЛИ СТРЕС НА РАБОТНОТО МЕСТО ВО МАКЕДОНСКИОТ РАБОТЕН КОНТЕКСТ ?

Сите испитаници потврдија дека стресот е значително присутен во нивната работа. Секоја индустрија, односно секоја економска гранка има свои тежини предизвикани од фактори кои ѝ се својствени. Резултатите од истражувањето овозможува да се одделат следните заклучоци:

Текстилната индустрија: Според добиените податоци од интервјуте работата е стресна, а тоа е особено загрижувачко во последните години. Станува збор за трудоинтензивна дејност која во последите 5-10 години се соочува со недостаток на работна сила. Иако станува збор за ангажирање на неквалификувана работна сила, менаџерите се соочуваат со проблемот на стареење на работната сила (над 50 години) што предизвикува состојба на неизвесност во планирањето и одговор на поставените барања од странските

партнери. Во текстилната индустрија најстресен е делот околу менаџирање на човечките ресурси поради ниската квалификуваност на работната сила. Заради недостаток на работна сила, се ангажира работна сила од руралните средини кои дополнително се занимаваат со земјоделие, што од друга страна предизвикува апсентизам во време на земјоделска сезона.

Самата природа на работата која е поврзана со исполнување на норми и запазување на рокови, има за последица изразена емотивност, напнатост и раздразливост и кај вработените

Градежништво: Во областа на завршните работи од градежништвото, исто така, постои стрес кој најмногу се поврзува со навременото подмирување на обврските, односно завршувањето на работите во однапред дефинирани рокови. Притисоците околу роковите за изведба, запазување на квалитет, ургенциите, притисокот врз работниците врзано за изведбата. Овде е во прашање квалитет и квантитет. Сите овие притисоци оваа дејност ја прават особено стресна не само за менаџментот, туку и за самите работници.

Грижа и воспитание на децата: Станува збор за исклучително одговорна работа која е поврзана со целосна посветеност на тоа што се работи во моментот. Децата имаат непредвидливо однесување што ја наметнува потребата да се биде активен во секоја секунда од тековниот работен процес. Од таа причина и од вработените се бара постојана будност и присутност. Целосна насоченост на енергијата и вниманието на дневните активности и на групата на деца за кои се назначени. Таа насоченост повремено ги доведува воспитувачките до исцрпеност, што неминовно води до напнатост и раздразливост. Овие ефекти не е дозволено да се рефлектираат на децата, затоа ваквите ситуации се спречуваат со соодветна поделба на работните обврски.

Трговијата со техничка стока: Беше истакнато дека кога се работи со повеќе луѓе (40 вработени) кои треба да бидат кординарани дека стресот е постојано присутен. Почнувајќи од прибирање на документи за пријава и самата процедура за пријавување која се врши директно во АВРМ (нема електронско), до секојдневна комуникација со секакви профили на луѓе. Како најстресен дел од

работењето се истакнува комуникацијата со луѓе и справувањето со нереалните барања од вработените. Од аспект на смите вработени, работата не се доживува особено стресна, освен во ситуации кога треба навремено да се одговори на одредени нарачки.

Производство и развој на електромотори: Стресот е присутен и најмногу поврзан со предизвиците од аспект на квалитет, наоѓање на квалификуван кадар на инженери, стартап кој има потреба од воспоставување на процеси, нови системи и слично. Најстресниот дел од работењето се непредвидливите ситуации: отказ од вработени, одлуки од повисокиот менаџмент кои резултираат со политичка и економска нестабилност. Вработените во фабриката се наоѓаат во ситуација на напнатост и раздразливост само кога треба да се запазат рокови и обезбеди очекува квалитет.

Транспортот и шпедиција: Работата е стресна поради интензивен контакт со луѓе, но и барањата кои доаѓаат од матичната странска компанија. Овде особено е стресно поднесувањето на извештаи кон матичната компанија, исполнување на рокови и таргети. Исто така, проблем е следењето на трендовите на пазарот на труд, сите административни/документациски обврски и на крај големината на компанијата (во поглед на неможноста за субспецијализација на обврски во рамки на едно работно место, односно 1 вработен е задолжен за се околу ЧР), прави работата да биде стресна. Најстресен дел од работењето претставува притисокот кој доаѓа од најразлични работни обврски кои треба да се завршат и кои одат под рака со некој определен рок, повеќе проекти одеднаш од страна на централата кои се неискоординирани (повеќе активности и репорти во исто време). За вработените има повремени понапнати ситуации во кои е нормално вработените да се пораздразливи. Ситуации кои наметнуваат навремена достава на пратки, навремено царинење на пратки итн.

Автомобилска индустрија: Работата е прилично стресна, особено заради запазување на рокови, квалитет и барања. Најстресен дел е исполнувањето на специфичните барања на клиентите, високото ниво на квалитет, пеналите за неисполнување на обврските итн. Овој тип на работа се рефлектира и на стрес кај вработените, но со добро планирање и организација на работните процеси,

ситуациите каде вработените се напнати, раздразливи, преемотивни се сведени на минимум.

Трговија со метал и метални производи се покажа како помалку стресна, но секако има некои денови во кои има премногу задачи и обврски и сето тоа може да доведе до стрес. Секоја работа во некои ситуации може да биде стресна. Како стресен дел од работењето се издвојуваат ситуациите кога е зголемен обемот на работа, а рокот за завршување на обврските е краток.

Директната продажба (трговска мрежа): Стресот е континуиран особено кога се работи за „мултитаскинг“. Беше наведено дека стресот самите вработени го создаваат поради недостиг од адекватен план за работа и пресметан ризик, со цел да се намали стресот. Како најстресен дел се издвојува динамичноста на самата работа (секој ден е нов ден) како и работата со луѓе кои имаат различен карактер, различни профили и барања, а секој од нив е подеднакво важен и секој го сака вниманието што му е потребно за себе.

Курирска достава на пратки: привремено чување на пратки и царинење е претставена како многу стресна област. Како најстресен дел се издвојува работата со луѓе. Во оваа компанија понекогаш вработените делуваат преемотивно, напнато и раздразливо. Тоа се ситуации кои се врзани со рокови и навремена достава на пратки, комуникација со клиенти, државни службеници итн.

Општ заклучок: Сите испитаници сметаат дека областа во која работат носи стрес, предизвикан и носен од различни фактори. Без оглед на финалниот производ или услуга кој го пласираат, стресот не изостанува и за менаџментот и за работниците. Подолу се наведени изворите на стрес според значењето на кое укажаа респондентите во спроведеното интервју:

1. Проблемот со работна сила и недостиг од квалификувани работници предизвикува стрес во речиси сите истражувани области;
2. Начинот на кој се комуницира со луѓето, особено во трговијата, транспорт и шпедиција, курирска достава на пратки предизвикува значителен стрес;

3. Потребата да се произведе квалитетен финален производ е значителен извор на стрес (автомобилска индустрија и индустрија за производство и развој на електромотори);
4. Организацијата на работењето (директна продажба, и курирска достава на пратки) е извор на стрес во организации во кои треба да се оствари поголема координација;
5. Запазувањето на роковите (автомобилска индустрија, и трговија со метал и метални производи),
6. Административниот аспект на работата и оперативните процедури се значаен фактор за двајца испитаници (трговија со техничка стока, и транспорт и шпедиција).
7. Подмирувањето на обврските и наплатувањето на долговите (завршни работи во градежната индустрија).

Според одговорите што се добија од испитаниците, може да се заклучи дека посебно осетлив и подложен на стрес е аспектот на менаџирањето на човечките ресурси: регрутација на соодветен кадар, задржување на вработените, справување со барањата на вработените. Исто така, беше наведено дека меѓучовечките односи се значително стресен дел од работењето. Регулирани меѓучовечки односи се од големо значење за самите компании. Компаниите треба да имаат јасни визији и процедури кои ќе детерминираат каков тип на вработени ќе се потребни за соодветна позиција, но и да имаат политики и мерки со кои ќе им овозможат на вработените да пронајдат задоволство во тоа што го работат, да го дадат својот максимум, и да не бараат друга опција. Исто така, врз основа на одговорите на испитаниците може да се изведе заклучок дека во различни сектори изворите на стрес се разликуваат. Некои извори на стрес се поддоминантни и позначајни во однос на други.

Најизразени извори на стрес по сектор се следните:

- **Текстилна индустрија:** недостаток на работна сила, ангажирање на неквалификувана работна сила, стареење на работната сила.
- **Градежништво:** навремено подмирување на обврски, запазување на рокови.

- **Грижа и воспитание на деца:** постојана потреба од будност и посветеност на тоа што се работи во моментот.
- **Трговија со техничка стока:** комуникација со луѓе и административниот дел од работењето.
- **Производство и развој на електромотори:** обезбедување на квалитет и ангажирање на квалификуван кадар.
- **Транспорт и шпедиција:** интензивен контакт со луѓе, административни обврски, почитување на рокови.
- **Автомобилска индустрија:** запазување на рокови, квалитет и барања.
- **Трговија со метал и метални производи:** ситуации кога е зголемен обемот на работење, роковите се куси.
- **Директна продажба (трговска мрежа):** природата на работата (динамичноста), работа со луѓе од различен карактер и профил.
- **Курирска достава на пратки:** работа со луѓе и запазување на рокови.

3. ОРГАНИЗАЦИСКИ ФАКТОРИ КОИ ГО ПРЕДИЗВИКУВААТ СТРЕСОТ НА РАБОТНОТО МЕСТО (СТРЕСОРИ) ВО МАКЕДОНСКИОТ КОНТЕКСТ

Поаѓајќи од литературата во аналитичкиот пристап во основниот прашалник на интервјуто се појде од следните критериуми во однос на што беа добиени следните резултати:

- **Барањата на работниот процес** (обемот на работата, работните процеси, работна средина, работни часови). Овој критериум беше релевантен за текстилна индустрија, завршни градежни работи, грижа и воспитување на деца, транспорт и шпедиција, автомобилска индустрија, трговија со метал и метални производи, курирска достава на пратки. Обемот на работење беше посочен како фактор кој речиси кај сите респонденти предизвикува стрес.

- **Контролата на работењето:** процедури како работата да биде извршена, темпо на работење, употреба на вештини, користење пауза. Во оваа перспектива беше истакнато дека она што предизвикува стрес претставува темпото на работење т.е. брзината со која треба да бидат извршени работните задачи. Ова особено се однесува за текстилната индустрија каде е потребно да се произведат огромен број на парчиња во текот на работното време. Исто така, се јавува како значаен сегмент и во завршни градежни работи кои имаат таргети т.е. рокови за завршување на стамбените објекти. Испитаниците беа прашани и дали вработените се под постојан притисок на времето за завршување на работните задачи. Одговорите на ова прашање варираат во зависност од дејноста. Онаа дејност каде производството е врзано со норма и со рокови, вработените се под постојан притисок на времето. Тоа се однесува на текстилната индустрија, автомобилската индустрија, фабриката за производство и развој на електромотори, транспортот и шпедицијата која бара завршување на обврските на дневна основа, запазување на поставените рокови и завршување на обврските до крајот на работниот ден. Дел од останатите испитаници сметаат дека нивните вработени не се под постојан притисок на времето за завршување на работните задачи. Во текот на работниот ден има доволно време за извршување на сите обврски. Повторно, заради дејноста и природата на работата која е многу флексибилна се' е до организациските способности на вработениот и до тајм менаџментот. Тука се истакнува организираноста и исполнителноста на вработените. Дел велат дека нивните вработени повремено се под притисокот на времето а тоа се оние ситуации кога треба да се одговори навремено на одредена нарачка или да се реализира барање со одреден рок.

Временскиот притисок, зголемувањето на темпото на работење, стресот и исцрпувањето се најочигледните промени што се случува во работните услови. Притисокот може да биде стимулативен, но и дестимулативен. Иако на краток рок притисокот може да делува стимулативно, на долг рок нема да доведе до зголемување на продуктивноста, туку до појава на стрес, психичка но и физичка истоштеност, и согорување. Ефективното справување со

временскиот притисок е поврзано со превземање на став ориентиран кон задача и користење на вештини за управување со времето за да се фокусира на успешно достигнување.

- **Поддршка во работниот процес:** охрабрување, водство, насочување, проток на информации, меѓуколегијални односи, политики и процедури на работење, фидбек за работењето, достапност до ресурси за работење. Значителен дел од интервјуираните го истакнаа значењето на позитивна атмосфера во намалување на стресот на работното место и исклучително негативната улога на конфликти, малтретирање (bullying).

Нешто што е од големо значење за вработените е прашањето дали имаат можност за напредување, а уште повеќе дали сите имаат подеднаква шанса за напредување. Повеќето од испитаниците истакнуваат дека вработените имаат можност за напредок во рамките на компанијата, но можноста за напредување се поврзува и со поддршката која што менаџментот ја дава во самиот процес. Иако поддршката, можноста, водството од страна на менаџментот е клучен во процесот на напредување, сепак испитаниците сметаат дека напредокот зависи и од самиот карактер на вработениот- од неговата самоиницијативност, упорност, истрајност, но и квалитет на извршување на работните задачи. Во компанијата за курирска достава на пратки напредувањето на вработените е топло спонзорирано. Во фабриката за поризводство на делови за автомобилска индустрија напредувањето во кариерата се поддржува и стимулира и постојат преку 30 такви примери.

Единствено вработените во градежништвото каде необразованиот кадар нема амбиција за напредување (нема простор за кариерно напредување, само финансиски), како и во приватните фирми со мал број на вработени каде обврските веќе се делегирани и секој вработен знае која задача ја извршува не постои можност за напредување во кариерата.

Одговорите на ова прашање се ставаат во контекст со неколку фактори, од индивидуални, до организациски. Во оние компании каде вработените имаат можност за напредување, се води грижа за нив како индивидуа, за нивните аспирации и реализација на професионален план. Менаџментот им обезбедува можност на вработените да се искачуваат по скалилото. Тоа е

организацискиот аспект на ова прашање. Но индивидуалниот аспект се врзува за самиот карактер на вработените. Колку тие имаат желба за напредување и колку се истрајни во реализирањето. Понекогаш иако условите за напредување се обезбедени, самиот карактер на вработениот е пресуден дали тоа ќе се случи.

Во оние компании каде постои можност за напредување, вработените имаат подеднаква шанса за напредување, што е многу позитивна пракса, бидејќи на тој начин се упатуваат сигнали на вработените дека секој поединечно е значаен и не е дискриминиран по ниту една основа, пол, вера, националност итн.

Отвореноста и објективноста на менаџментот тука игра голема улога. Бидејќи субјективноста и протежирањето на еден вработен во однос на друг може да доведе до многу последици, меѓу кои и нарушени меѓучовечки односи, недоверба во менаџментот и самата компанија, до влошување на перформансите на вработените итн. Затоа е многу значајно секој да добие еднаква шанса.

- **Дефинирани улоги и дефинирани очекувања:** Овој критериум се однесува на дефинирање на улогата на секој поединец и добивање на информации за содржината на работата на секој вработен.

Сите испитаници во оваа анкета потврдија дека вработените знаат што од нив се очекува во работата. На вработените јасно и прецизно им се презентираат работните обврски, уште од старт се поставуваат јасни очекувања и секој вработен добива цели кои треба да се исполнат и кои се директно во негова надлежност.

Менаџерите треба редовно да ги информираат вработените кои се очекувањата од нив. Кога очекувањата се јасни, вработените знаат што треба да се превземе за да се исполнат истите.

- **Промена:** менаџирање на промените, консултации за промените, тренинг и поддршка врзана за промените е значаен влог во избегнувањето на стресни состојби. Ова особено се однесува за производство и развој на електромотори, автомобилска индустрија, трговија со метал и метални производи, директна продажба.

Имајќи ги предвид резултатите од интервјуто може да се истакне дека сите фактори се испреплетени во предизвикувањето на стресот. Аналитички може да се одвои некој од факторите за да му се даде посебна улога, но една подлабока анализа покажува дека факторите од работната средина се условоуваат и креираат општ амбиент кој е поволен, или не поволен во однос на стресот. Ставовите на интервјуираните покажува дека не може еден фактор да е присутен без дејствувањето на друг. Во контекст на наведените критериуми погоре се смета дека најзначаен фактор за стрес на работното место се **барањата** (очекувањата) на работното место, а најчесто обемот на работа. Доколку вработениот е преоптеретен со работа тоа на крај го доведува до истоштеност и истрошеност, и се одразува на неговите перформанси. Затоа менаџментот треба да има постапки и механизми за проценка на оптеретеноста на вработените со работни обврски. Секој вработен има капацитет, колку работни обврски може да заврши во одреден рок, и секој има точка на согорување. Менаџментот мора да се погрижи таа точка да не се достигне, затоа што тоа е огромна врата за стрес кој ќе доведе до физичка и психичка истрошеност на работникот. Во продолжение ќе биде презентирана една хиерархиска листа на организациски фактори кои предизвикуваат стрес - подредени според нивното значење.

1. долги работни часови,
2. преоптеретеност со работа,
3. промени во организацијата,
4. тесни рокови,
5. промена во должностите,
6. недостаток на автономија,
7. здодевна-монотона работа,
8. недоволни вештини за работата,
9. слаб менаџмент,
10. преголема супервизија,
11. неадекватно работно опкружување,

12. недостаток на ресурси,
13. недостаток на опрема,
14. малку можности за напредување,
15. вознемирување, дискриминација,
16. слаби односи со наредениот и/или колегите.

Повеќето испитаници беа согласни дека сите фактори погоре наведени се предизвикувачи на стрес, но она што е заедничко за сите испитаници по ова прашање е акцентирањето на значењето на долгите работни часови кои со тек на време водат кон психолошки и физички стрес. Негативните ефекти се зголемен ризик од кардиоваскуларни заболувања, хроничен замор, стрес, депресија, нарушено ментално здравје. И покрај важноста од долгите работни часови во завршувањето на сите обврски и/или испочитување на поставените рокови, сепак потврдено е со повеќе анализи дека негативен е ефектот врз здравјето на работниците. Затоа менаџментот и организациите треба да ги разгледаат можностите за флексибилно работно време, и флексибилни работни аранжмани.

4. ИНДИВИДУАЛНИ ФАКТОРИ ЗА ПОЈАВАТА НА СТРЕС НА РАБОТНОТО МЕСТО

Понекогаш стресот доаѓа одвнатре, отколку однадвор. Дури и самото размислување за нештата може да предизвикува стрес. Нивото на стрес ќе варира зависно од личноста на вработениот и од тоа како реагира во/на одредени ситуации. Факторите за појава на стрес на работното место може да бидат и индивидуални, во форма на природни процеси, размислувања, грижи за различни сегменти од приватниот и деловниот живот. Во текот на анализата испитаниците истакнаа дека се свесни за индивидуалните фактори на стрес и дека особено се загрижени за поединечни облици во кои се јавува. Беше наведено дека формите во кои се јавува особено влијае на перформансата на вработените, дури и на опасност од недостиг на работна сила и/или неможност да се регрутираат нови вработени.

Во текот на интервјуто беа понудени одредени форми, а според одговорите на испитаниците подолу ќе наведеме скала на индивидуалните фактори на стрес според значењето:

1. загриженост за работната позиција,
2. животни промени и животни трауми,
3. економски проблеми (трошење повеќе отколку што се заработува),
4. промени во животната структура (стареење),
5. индивидуална способност за справување со стресот
6. темпото на живот,
7. карактер (ТИП А- инволвиран, мотивиран, амбициозен, посветен, конкурентен, агресивен; ТИП Б- релаксиран, избалансиран, помалку посветен),
8. промени во кариерата (нова работа, нови работни обврски, нова локација),

Најмногу испитаниците, поточно 9 од 10 испитаници акцент ставија на **загриженоста за работната позиција**. Испитаниците осврнувајќи се на економската ситуација во Републиката, како и на ситуацијата на пазарот на трудот најмногу се задржаа на загриженоста за работната позиција како најзначаен индивидуален фактор за стрес. Страв од отпуштање, зголемување на бројот на работни часови како резултат на недостаток од персонал.

Притисок да се исполнат зголемените очекувања, но без зголемување на задоволството од работата.

Притисок за работа на оптимално ниво - цело време! На сето ова да се додаде финансиската оптеретеност со кредити скоро на секој поединец, голем дел оптеретувања се прифаќаат токму заради загриженоста за работната позиција. Големо значење му беше дадено и на факторот поврзан со животните промени и животните трауми, по што следеа економските проблеми. Двајца испитаници сметаа дека промената во животната структура поточно стареењето е значаен индивидуален фактор за стрес (текстилна индустрија, завршни градежни работи).

Интервјуираните не му дадоа големо значење на факторот- индивидуална способност за справување со стресот, веројатно поради фактот дека изворите на

стресот и обемот на стрес тешко се контролираат и конзумираат без оглед на индивидуалниот капацитет. Карактерот како фактор за стрес го истакнуваат двајца испитаници, при тоа наведувајќи го карактерот ТИП А како поподложен на стрес (грижа и воспитување на деца, трговија со метал и метални производи).

На прашањето дали работата ги доведува вработените до вознемирувачки ситуации, најголем дел од испитаниците одговорија дека самата работа НЕ ги доведува вработените до вознемирувачки ситуации. Она со кое што испитаниците го поврзаа ова прашање е самиот карактер на вработениот, а не и природата на работата. Испитаниците сметаат дека ова е индивидуално прашање кое е поврзано со тоа како еден вработен е изграден како личност, колку е подложен на стрес и како се справува со стресните ситуации.

Иако испитаникот од фабриката за електромотори одговорот го поврза со работната позиција и тежината која таа ја носи со себе, иако тој смета дека кај вработените на поодговорните функции кои се занимаваат со планирање, контрола и тестирање постои поголема веројатност да бидат доведени до вознемирувачки ситуации, во однос на вработените на пониските позиции со пониска одговорност, сепак на крајот истакна дека сето тоа најмногу зависи од личниот карактер на вработениот.

Вознемирувачките ситуации водат кон конфликт. Конфликтот најпрво е внатрешен кај поединецот, кој доколку не е во состојба индивидуално да се справи со тоа, потоа тој интересен конфликт се рефлектира на интеракциите со останатите колеги, на начинот на кој се врши работата. Конфликтот не е добар ниту за меѓучовечките односи, ниту за работниот процес, ниту за самата компанија.

5. ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА ВРЗ СТРЕСОТ НА РАБОТНОТО МЕСТО

Од интервјуираните случаи може да се заклучи дека во примерокот доминираат организации кои се хиерархиски поставени со изразена вертикална структура, главно во приватен сектор (текстилна индустрија, завршни градежни работи, грижа и воспитување на деца, трговија со техничка стока, трговија со метал

и метални производи). Дел од организациите имаат матрична структура, а тоа се странски компании со покомлексни организациски структури (производство и развој на електромотори, транспорт и шпедиција, автомобилска индустрија, директна продажба, курирска достава на пратки). Следејќи ја организациската структура беше значајно да се сознае како таа влијае врз работниците. Станува збор за следните организациски принципи:

- **специјализација**- дали работните обврски се распределуваат согласно вештините и способностите
- **стандардизација**- колку организациските процеси се стандардизирани
- **формализација**- до кој степен организацијата се базира на правила, регулативи и процедури со цел да се насочи однесувањето на вработените
- **централизација**- каде е центарот на одлучувањето, дали на врвот на организацијата, или и вработените се вклучени во процесот
- **конфигурација**- број на хиерархиски слоеви, колку подредени има секој менаџер

Во однос на **специјализацијата** речиси сите беа согласни дека работните обврски се распределуваат согласно работните вештини и способности на работниците, освен испитаникот од Шенкер ДООЕЛ која истакна дека во рамките на компанијата не постои голем степен на специјализација, бидејќи, со оглед на големината на компанијата, во рамките на одредено подрачје на работа еден вработен покрива комплетна палета на обврски, но се стремат кон поголема специјализација- по линија, по продукт, по дел од работните обврски во рамки на едно одделение, секаде каде е возможно и каде има повеќе вработени. Лицата кои беа интервјуирани, беа прашани и дали на вработените им се доделуваат работни задачи согласно квалификациите, на што сите испитаници одговорија потврдно. Сите вработени работат согласно вештините и способноста за изведба. Испитаникот од фабриката за производство на делови за автомобилската индустрија даде информација дека секој вработен има соодветна обука за работната позиција пред да му биде доделена одредена работна обврска. Ниту еден вработен не работи нешто за кое не е обучен.

Доделувањето на работните обврски согласно способностите, вештините и квалификациите, осигурува навремено, квалитетно завршување на задачите, задоволни вработени и задоволни клиенти. Затоа менаџментот треба да се осигура дека ова е пракса.

Во однос на **стандардизацијата** - процесите не се стандардизирани само во неколку компании (завршни градежни работи, трговија со техничка стока, производство и развој на електромотори, трговија со метал и метални производи).

Само кај двајца испитаници не е присутна **формализацијата** (трговија со техничка стока, трговија со метал и метални производи), додека останатите испитаници истакнуваат дека начините и методите на работење се формализирани, тие се детално пропишани и се предмет на редовна контрола особено во областа на транспортот и шпедиција, во автомобилската индустрија, курирската достава на пратки.

Во однос на **центарот на одлучувањето** скоро кај сите испитаници беше идентичен одговорот, дека тоа зависи од одлуката која што треба да се донесе. За одредени одлуки се консултираат и вработените, додека за посензитивни и посериозни теми центарот на одлучување е на врвот.

Од одговорите може да се заклучи дека компаниите со странски капитал се базираат на правила и принципи, стандардни оперативни процедури и се под постојан надзор и контрола дали се придржуваат до она што е запишано.

За разлика од овие компании, приватните фамилијарни фирми со домашен капитал немаат стандардизирани процеси, ниту формализација, не се базираат на правила и регулативи и процедури.

Со сигурност може да се потврди дека организациската структура има влијание врз стресот на работното место. Кога вработениот започнува со работа во одредена компанија прво се среќава со комплексноста на организациската структура. Се запознава со хиерархијата и нивоата на менаџмент. Доколку не постои стандардизација, на вработените ќе им се доделуваат работни задачи кои не се во согласност со нивните знаења и способности што со тек на време креира појава на стрес. Доколку има преголемо ниво на стандардизација и

формализација, тука се ограничува слободата на делување и се ускратува можаноста за импровизација во делувањето, што индиректно ја гуши креативноста. Самата формализација бара следење на правила и процедури при постапувањето што одзема доста време и влијае на ефикасноста во работењето. Доколку центарот на одлучувањето е на врвот или организацијата има повеќе хиерархиски слоеви, до толку нивото на стресот е поголем, со оглед на неможноста на вработените да партиципираат во процесите на фирмата.

6. УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ГРАДЕЊЕТО НА РАБОТНА СРЕДИНА НА ДОБРА СОРАБОТКА И КОМУНИКАЦИЈА

Сите испитаници позитивно се изјаснија во однос на ова прашање, освен еден испитаник- сопственикот на фирмата за завршни градежни работи, кој смета дека заради природата на работата, типот на работна сила која се ангажира, дека не постои основа, причина и простор за градење на средина од таков тип. Според испитаникот, работниците се ангажирани да работат, пристигнуваат, го одработуваат својот дел од работата и заминуваат.

Се смета дека дека градењето на пријателска средина во компаниите не е на задоволително ниво поради фактот дека линиските менаџери избегнуваат да навлегуваат во разрешување на конфликти меѓу вработените. Но, сепак, беше истакнато дека менаџерите имаат голема улога во градење на средина на соработка помеѓу вработените. На овој начин обезбедуваат најдобри услови за вработените како би можеле од нив да се побара најголема ефикасност бидејќи луѓето се тие кои ја прават компанијата каква што е. Од големо значење е секој вработен да биде вклучен во разновидни процеси, да присуствува на состаноци и да биде дел од големата слика на компанијата.

Во поглед на пристапот на организацијата кон човечките ресурси посебно се истакна значењето на развојот на вработените при што се следи интересот на вработените, нивните идеи, иницијативи и предлози. Во такви ситуации вработените добиваат поддршка од менаџментот, но, само доколку тоа е

најдоброто решение за вработениот и за компанијата, и секако само доколку вработениот ги поседува потребните вештини и познавања за работата. Бидејќи значителен дел од интервјуираните беа менаџери на човечки ресурси беше нормално да се очекува дека тие ги преземаат сите мерки за адекватна имплементација на принципите на менаџментот на човечки ресурси (регрутација, обуки, мотивација).

Преку интервјуто се дојде до сознание дека менаџментот има посебни заслуги во креирање на поволни физички услови за работа во поглед на: температура, осветлување, бучава, работа во смени, соодветни работни часови и друго. Сите 10 интервјуирани одговорија дека менаџментот води посебна грижа за обезбедување на здрава и безбедна работна средина. Така, на пример, во фабриката за производство и развој на електромотори беше наведено дека согласно околностите се настојува да се обезбедат максимално хумани услови за работа (40 работни часови неделно со задолжителен непрекинат одмор од 12 часа во работната недела). Работа во две смени во делот на производството и една смена во делот на инженерски развој и администрација. Главно работното време се почитува, дозволена е одредена флексибилност, а таму каде е неопходно смени се воведени само за работни места за нормално одвивање на работните процеси во соодветната работна единица.

Во врска со проблемот на комуницирање во организациите интервјуираните се изјаснија дека во некои организации не постојат услови за воспоставување на регуларна комуникација заради природата на самата работа, и заради ниската квалификуваност на работната сила (текстилна индустрија, завршни градежни работи). Меѓутоа, во компаниите во кои доминира квалификувана работна сила вработените се информирани за организациските цели. Комуникацијата се извршува директно со вработените или индиректно преку огласни табли и весници (автомобилска индустрија), редовно информирање на вработените на почетокот на годината, потоа потсетувања месечно или квартално (директен маркетинг).

Испитаникот од транспорт и шпедиција нагласи дека глобалните цели од повисокиот менаџмент се искомунцирани, локално- од високото раководство кон линиските менаџери исто така се искомунцирани и заеднички договорени,

додека комуникацијата на организациските цели од линиските менаџери кон вработените треба да се подобри.

Друг сегмент преку кој се согледува улогата на менаџментот во градење на пријатна работна средина, а е од областа на комуникацијата, е споделувањето на информациите со вработените врзани за резултатите од нивното работење. Сите испитаници беа согласни дека менаџментот споделува информации со вработените врзани за резултатите од нивното работење. Но, и тука споделувањето на информациите зависи од природата на информацијата, поточно кои резултати кому смеат да се комуницираат. Исто така, споделувањето на информации се поврзува и со карактерот на менаџментот. Тоа варира од еден до друг менаџер. Информирањето се одвива на различни временски интервали- неделно, месечно, семестрално, годишно. Овој сегмент од работењето на фирмите има големо зачење за вработените. Секој вработен има потреба да знае дека е ценет. Дека тоа што го прави, го прави прецизно и квалитетно. Тие очекуваат да имаат update или повратни информации за резултатите од нивното работење, како појдовна основа за корекција на начинот и темпото, подобрување, или задржување на перформансата.

Отворената комуникација делува стимулативно на вработените и им остава впечаток дека се дел од организацијата, дека припаѓаат. Кога вработените имаат чувство дека се значаен дел од целината, имаат поголема посветеност и мотивираност во работата. Затоа компаниите би требало да водат доволно грижа за овој момент. Секоја во согласност со интерните правила и процедури, но сепак да се вложат напори за вклучување и на вработените во процесот на информирање.

Она што е карактеристично за сите организации е позитивниот одговор кон потребата за стекнување на нови вештини и знаења на вработените. **Сите** компании постојано работат на професионалниот развој на вработените. Се организираат постојани обуки, посета на семинари, едукација за нови решенија, иновации. На пример во автомобилската индустрија секој вработен има свој тренинг план. Во компанијата за курирска достава на пратки за одредени вработени стекнувањето нови знаења и вештини е задолжително. Компанијата за

директен маркетинг има издвоено буџет за обуки и тренинг на своите вработени. Многу е важно секој вработен пред се да добие соодветна обука за позицијата за која е назначен, но и за понатамошен развој на вештини кои ги покажал во текот на работењето. Инвестирањето во вработените и водењето грижа вработените секогаш да се во тек со новитетите, промените, техника, технологија, методи, процеси, тоа е половина пат кон успех. Затоа менаџментот треба да се погрижи вработените постојано да бидат на пат за унапредување на сопствените способности и вештини.

Од анализата и одговорите на испитаниците на прашањата кои се однесуваат на повеќе области во кои се согледува менаџерската посветеност за спречување и справување со стресот на работното место, може да се заклучи дека менаџментот има сериозен влог во намалувањето на стресот. Менаџерите настојуваат да ги слушнат вработените и нивните потреби, се грижат условите за работење да бидат во согласност со барањата на работните процеси, се грижат работниците да ја имаат потребната опрема за извршување на работата, обезбедуваат хумани услови за работење, со што спречуваат физичката средина и опремата да бидат причинители за појава на стрес на работното место. Особено внимание се посветува на професионалниот развој на вработените. Обуките, тренинзите, полека стануваат дел од процедурите во современите организации. Се обрива внимание на вештините и знаењата кои ги поседуваат вработените и на тоа дали истите се во согласност со работните обврски. Со овозможување на професионален развој, менаџерите ја отстрануваат можноста, нестручноста да предизвикува појава на стрес кај самите вработени, кои од таа причина ќе се соочат со неможност да ги завршат обврските.

7. СТРЕСОТ И АВТОНОМИЈАТА НА РАБОТНОТО МЕСТО

Носењето одлуки е во согласност со корпоративните правила и принципи, хиерархиските структури на организациите, но го креира начинот на делување на организациите, насоките по кои се движат во реализација на целите. Иако вклученоста на вработените во одлучувањето е од големо значење најпрво за

самите вработени заради афирмацијата на прашањето дали припаѓаат на одредена група, дали нивното присуство се цени и е од значење за поголемата слика, сепак, во македонскиот деловен контекст, според сознанијата што ги добивме од анализата може да се наведе следното:

Текстилната индустрија: Инволвираноста на вработените во одлучувањето е сведено на минимум, заради типот на работа која се изведува и заради образованоста на самиот кадар. Како што беше погоре во трудот изложено, поради недостиг на работна сила се вработува нискоквалификуван кадар, кадар кој се занимава со земјоделство, со оглед на тоа испитаникот смета дека инволвираноста на вработените во донесувањето на сензитивни одлуки не е соодветно. Менаџментот сам носи одлуки врзано за тоа што ќе се работи и на кој начин ќе се работи, единствено вработените може да се консултираат единствено само за нивниот дел од работата.

Градежништво: Во областа на завршните работи во градежништвото работата е поделена на сопственик и пет т.н. бригадири или координатори. Секој од тие координатори има 7-10 вработени. Одлучувањето за тоа што ќе се работи и на кој начин е самостојно, од страна на менаџерот. Понекогаш за одреден проблем и негово решавање се консултираат “бригадирите”, додека работниците може да се консултираат само за делот од нивното работење. Повторно, заради типот на работа која се изведува, како и несоодветните квалификации на работниците, тие немаат вклученост во одлучувањето.

Грижа и воспитание на деца: Од разговорот со испитаникот од оваа област беше ставено до знаење дека вклученоста на вработените во процесот на одлучување е особено од неколку причини. Најпрво бидејќи станува збор на гриша, воспитување, едукација на деца, најпрвин селекцијата на соодветен кадар е од огромно значење. Работата на вработените е под постојан и директен мониторинг, бидејќи во работата со децата не е дозволена грешка. Со оглед на сензитивноста на работата, менаџментот не одлучува самостојно. Вработените се вклучуваат во носењето одлуки за тоа што ќе се работи и на кој начин, и секако во доменот на сопственото работење.

Трговија со техничка стока: Во оваа област одлучувањето е од страна на менаџментот, но не во секоја можна ситуација. Најчесто менаџерите одлучуваат во консултација со вработените за нивниот сектор и работа. Во однос на донесувањето одлуки што да се работи и на кој начина менаџерите се отворени за нови предлози и идеи, и секако се консултираат вработените за нивниот домен на работење.

Производство и развој на електромотори: Тука беше истакнато дека иако се работи за компанија со странски капитал и посоѓена организациска структура, кратко време се присутни во Македонија, па како резултат на тоа се' уште немаат имплементорано корпоративни правила и процедури на делување. Во оваа одласт вработените се вклучени во одлучувањето. Менаџментот не носи самостојно одлуки, се консултираат вработените по сите основи, се земаат во предвид и информациите од вработените за тоа што и како да се работи и се вклучени во одлучувањето, за нивното одделение, нивната лична работа.

Транспорт и шпедиција: Испитаникот истакна дека постојат одредени компаниски правила до која мера менаџерот може сам да донесе одлука. Зависно од менаџерот, во некои одделенија менаџерот може сам да донесе одлука, во некои одделенија помалку се самостојни при одлучувањето или заедно одлучуваат, базирано на произнесени факти и аргументи од двете страни. Во однос на одлучувањето врзано за тоа што и како да се работи, носењето одлуки е во зависност од дозволеното ниво на одлучување. За некои работи (кои немаат многу значаен импакт врз резултатите од работењето) можат сами да одлучат што и на кој начин. За поголеми и позначајни работи одлучуваат заедно со нивните претпоставени- директорите. Вработените имаат учество во донесувањето на одлуки врзано за работата на компанијата, одделението и нивната лична работа, но до одредена мера. Поголемо учество и одговорност имаат менаџерите.

Автомобилска индустрија: Во оваа област вработените се вклучени во анализата и дискусијата пред носењето на одлуката, но на крајот одлуките ги носат менаџерите по нивно сопствено убедување. Менаџерите самостојно одлучуваат што и на кој начин да се работи, во согласност со пишаните правила на компанијата и нивното ниво на носење на одлуки. Инволвираноста на вработените

во одлучувањето за работењето на компанијата, одделението, личната работа е во зависност од нивото на одлучување и во склоп со правилата на компанијата.

Трговија со метал и метални производи: Во оваа фирма менаџерот самостојно носи одлуки кои се врзани за работата на компанијата, но понекогаш и вработените учествуваат во процесот на одлучување, особено врзано за начинот на работење и делумно во донесување на одлуките врзани за нивната работа.

Директна продажба (трговска мрежа): Испитаникот наведе дека одлучувањето е во зависност од ситуацијата и тежината на работата. Многу е важно секој вработен да биде свесен за своите одлуки кои ги носи и во кој момент може да ги донесе. Довербата е од големо значење за оваа компанија, така што секој вработен има право да донесува одлуки соодветно процесите и правилата на компанијата. Пред било каква одлука менаџерот е потребно да се консултира со својот тим за да добие и надворешна перспектива на работите. Се разбира се зависи од ситуацијата, но да, имаат право на тоа.

Курирска достава на пратки: Одлучувањето во оваа област зависи од типот и тежината на одлуката, но и одговорноста која треба да се понесе. Согласно пропишаните стандарди и процедури секој менаџер ги комуницира целите до вработените во своето одделение и согласно тоа се дефинира начинот, времето и активностите кои ќе се превземаат. Вработените се вклучуваат во одлучувањето врзано за одделението и нивната лична работа.

Општ заклучок: Носењето на одлуки во компаниите според испитаниците многу зависи од природата и тежината на одлуката која треба да се донесе. Инволвираноста на вработените претежно се однесува само на областа на нивното лично работење, и донекаде за работењето на нивниот сектор или одделение. Додека одлучувањето врзано за работењето на компаниите генерално е во рацете на менаџерите, или во согласност со корпоративните правила и процедури. Исто така се истакнува и карактерот на менаџерот. Постојат менаџери кои можат самостојно да донесат одлука, но постојат и менаџери на кои им е потребна консултација пред одлучување. Вклученоста на вработените во донесувањето на одлуки, остава впечаток кај вработените дека се од големо значење за компанијата

и дека се цени нивното мислење и став. Дека не се значајни за компанијата само за работата да биде завршена, туку дека се цени нивното учество во креирање и на корпоративните чекори. Учесството на вработените во одлучувањето што и како да се работи има и одредени предности, бидејќи вработените се дел од процесот на извршување, па според тоа обликувањето на начинот на извршување согласно нивниот стил на работење може да значи поголема ефикасност и ефективност.

8. МЕНАЦИРАЊЕ НА СТРЕСОТ НА РАБОТНОТО МЕСТО ВО МАКЕДОНСКИОТ КОНТЕКСТ

Во текот на интервјуата, сите испитаници го истакнаа значењето на детектирањето на стресот и неговите извори, управувањето со стресот на работното место, како и превземањето на мерки за негово ублажување и отстранување. Како вработените така и менаџерите се изложени на стрес на работното место со оглед на тежината и одговорноста која што ја носи нивната позиција. Од таа причина испитаниците наведоа неколку начини на менаџирање на сопствениот стрес, и на стресот на останатите вработени, а истите се наведени подолу:

- За менаџирање на **сопствениот** стрес особено се значајни вонработните активности. Физичка активност, музика, разговор, самоконтрола, организација на обврските, делегирање на обврските, да не се одложуваат обврските за подоцна, земање пауза, одмор, дружење, земање суплементи и слични на нив активности.
- За менаџирање на стресот **на другите вработени** беа наведени финансиска компензација, кафеана, разговор, сослушување, нудење решенија, ослободување од ограничувања, организација на активности за дружење надвор од работните простории, обуки, комуникација, прераспределба на работни обврски, одмор, пауза, поддршка, совет, тим билдинг активности, поттикнување на хоби итн.

Превземањето на мерки за менаџирање на стресот е од големо значење затоа што долгорочната изложеност на стресот води кон психичко и физичко нарушување на здравјето.

Од горенаведеното може да се заклучи дека **индивидуалниот стрес** најчесто се менаџира со: музика и физичка активност

Стресот на **на другите вработени** се менаџира преку: сослушување, разговор, консултации и организирање на тим билдинг активности. Менаџирајќи го стресот испитаниците се среќаваат со најразлични предизвици: различни ставови кај поединците, неможност да се напушти работното место, потребно многу време, вработените не прифаќаат решенија, правилен баланс помеѓу работните и вонработните обврски, воспоставување добар и близок однос со колегите, подобрување комуникација, споделување проблеми итн, време, непостојаност како главен проблем.

Во однос на интервенциите (мерките) на стрес менаџментот, испитаниците беа прашани за нивниот став за ефикасноста на мерките.

Според добиените одговори:

- **на индивидуално ниво**- испитаниците ги наведоа следните мерки-рекреација, музика, спорт, прошетка, добра организација на работните обврски, правилно распределување на работните задачи, навремено завршување на работните задачи, барање помош од колегите за навремено завршување на задачите, избегнување да се направи се' одеднаш, работа на себе, поставување на приоритети и организација на времето.

-**на организациско ниво**- разговор, кафеана, добра организација на процесите, добра поделба на одговорностите, нудење можност за ослободување од стресот со активности надвор од работа, нудење на платена физичка активност од страна на компанијата, баланс меѓу приватниот живот и работата, навремено адаптирање на новонастанатите ситуации, реорганизирање на структурата на вработени, позитивни ставови, поглед на проблемите од различна перспектива, обуки,

креирање опуштена средина, тим билдинг, редовни состаноци, разграничување на нештата, поставување на приоритети, организација на времето итн.

За најефикасните мерки за справување со стресот на работното место испитаниците ги наведоа следните: земање пауза, земање одмор, кафеана, самоконтрола, дијалог, добра организација на процесите, добра поделба на одговорностите, нудење на можности за ослободување од стресот со активности надвор од работа, нудење на платена физичка активност од страна на компанијата, добар баланс работа-приватен живот, со предвидување на обемот на работа и бројот на вработени, навремено адаптирање на новонастанатите ситуации и со реорганизирање на структурата на вработени, менување на работната средина, да се биде надвор од канцеларија, поставување на приоритети и самоорганизација.

Според индустриските гранки, од исказите на интервјуираните лица најефикасните мерки се следните:

Текстилна Индустрија: Земање пауза, земање одмор

Градежништво: Кафана

Грижа и воспитание на деца: Самоконтрола

Трговија со техничка стока: Пауза, одмор

Производство и развој на електромотори: Дијалог

Транспорт и шпедиција: Добра организација на процесите, добра поделба на одговорностите, нудење на можности за ослободување од стресот со активности надвор од работа, нудење на платена физичка активност од страна на компанијата, добар баланс работа-приватен живот

Автомобилска индустрија: Со предвидување на обемот на работа и бројот на вработени. Навремено адаптирање на новонастанатите ситуации и со реорганизирање на структурата на вработени

Трговија со метал и метални производи: Не се соочиле со некој поголем стрес во текот на работниот ден. Работата не ги доведува вработените до вознемирувачки ситуации

Директна продажба (трговска мрежа): Менување на работната средина, да се биде надвор од канцеларија

Курирска достава на пратки: Поставување на приоритети и самоорганизација

Менаџерите во процесот на управувањето со стресот на работно место се соочуваат и со ризик ситуациите да станат премногу стресни за менаџирање. Според нив најефикасните начини за спречување на ескалација на стресот и проблемите се следните: да не се навлегува во проблемот емотивно, навремена реакција и соодветна реакција, со лично решавање на проблемот, лично вмешување во ситуацијата и изнаоѓање на решение, навремено детектирање на проблем и отворен дијалог со засегнатите за решавање и отстранување на проблемот, предвидување и навремено реагирање на новонастанатата ситуација, контролирање на постапките, прилагодување, фокусирање на позитивните работи, навремено предвидување на ситуацијата, разграничување каде е потребно и приоритетно да се делува, а каде не.

Општ заклучок: Сите менаџери применуваат мерки за справување со стресот на работното место што и е препорачливо заради оневозможување на стресот да ја доведе организацијата и сите нејзини членови во состојба на колапс. Клучот на спречувањето одредени ситуации да станат премногу стресни за менаџирање е навремената реакција. Да не се остава проблемот на страна, да не се одложува, туку соодветно и навремено да се реагира.

Една од позначајните вештини на менаџерите во областа на управувањето со стресот на работното место е нивната способност да препознаат дали одреден вработен се соочува со стрес. Сите испитаници сметаат дека умеат да препознаат кога некој вработен се соочува со стрес. Иако секој од вработените е со различен карактер, со добро познавање на секој вработен, успешно се препознава кога некој вработен е под стрес. Секој вработен различно го манифестира стресот. Тие стануваат дефокусирани, помалку работат, менуваат нешто во работата. Може да се препознае по начинот на нивното однесување, и начинот на кој разговараат. Според неговото дневно расположение, воочување на замор, начинот на комуникација со останатите колеги, начинот на комуникација во стресни ситуации

Секој различно го интерпретира стресот. Оние што се импулсивни веднаш бурно реагираат и веднаш можат да се насочат. Оние кои го потиснуваат во себе за жал покасно се препознаваат и со нив е потребно повеќе работа и време.

Во текот на истражувањето се настојуваше да се дојде до податок **која група на вработени поизразено реагира на стресот на работното место** според:

пол, возраст, образование, работна позиција. Меѓутоа, квалитативните истражувања не даваат можност за согледување на посебноста на структурите со што оваа анализа беше невозможна на така мал број на испитаници. Сепак, од одговорите може да се креира заклучок дека половата структура, образованието, возраста на вработените зависи од природата на работата која се извршува. Така на пример, во текстилната индустрија се вработуваат претежно жени, ниско образовани, а заради недостигот на соодветен кадар, работна сила старее и е пред пензионирање. Во градежништвото се вработуваат исклучиво мажи, млади и ниско квалификувани. Во градинките се вработуваат жени. Во останатите организации, селекцијата на кадарот не се вржи според пол, повеќе според квалификации. Дел од испитаниците не го поврзуваат стресот со одредена структура на вработени, туку со работната позиција и сметаат дека кај вработените погоре во организациската структура нивото на стресот е поголемо.

Едно од позначајните прашања за појавата на стресот кај вработените и неговото рефлектирање на работното место се однесува на тоа дали вработени имаат **баланс помеѓу работата и приватниот живот**. Овој баланс зависи од повеќе фактори, од обемот на работата, дали вработените имаат капацитет да ги завршат сите работни обврски во текот на работниот ден или носат работни обврски дома. Дали постои процедура за work-life баланс која не само што фигурира туку и се применува.

Од истражувањето се дојде до следните заклучоци:

Текстилна индустрија: Во оваа гранка вработените не се жалеле на рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот. Постои пропишано работно време кое се почитува, и работата која што треба да се сработи се завршува во тие работни часови. Постои пропишано време за пауза и одмор која вработените ја

користат и за оброк. Носењето на работа дома во оваа дејност не е возможна, затоа и тука е исклучена како веројатност. Во работните правила и процедури не постои пишана процедура на work-life рамнотежа, иако испитаникот смета дека се практикува. Она кое што вработените во фабриката не успеваат да го постигнат е непрелевањето на проблемите од домот на работа и обратно. Во таквите ситуации, за тие вработени се практикува советување како начин за фокусирање на работните обврски.

Градежништво: Кај завршните работи во градежништвото работниците имаат баланс помеѓу работата и приватниот живот, иако не постои пишана процедура за work-life баланс. Работното време е 9 часа во кое е вкalkулирана и пауза од еден час. Паузата е од 11-12 часот, или од 12-13 часот и се користи за оброк. Работното време секогаш се почитува и не се останува прекувремено. Во случај на пренесување на проблемите од домот на работа и обратно се практикува комуникација за решавање на проблемите. Работниците во оваа дејност не носат работа дома, покрај другото и заради самата природа на работата. Она што се работи се работи на терен и не постои никаква можност за пренесување на работата дома.

Грижа и воспитание на деца: Вработените во оваа приватна институција за грижа за деца имаат рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот. Меѓу процедурите за работење кои се следат и практикуваат постои и пишана процедура за work-life баланс. Во случај на пренесување на проблемите од домот на работа и обратно, она што се практикува е сослушување, разговор и советување. Заради потребата од будност, присутност, грижа и анимација на децата, често се случува вработените да изостават оброк во текот на денот. Работата се завршува на работното место и не постои веројатност да се носи работа дома.

Трговија со техничка стока: Вработените во оваа фирма имаат рамнотежа меѓу работата и приватниот живот иако не постои пишана процедура за тоа. Работното време се почитува, а по завршувањето на работниот ден нема никаква комуникација со вработените врзано за работата. Сите работни обврски се завршуваат на работното место. Во текот на работниот ден има одредено време за

пауза која вработените секојдневно ја користат и не се случило да изостават оброк за завршување на работните задачи.

Производство и развој на електромотори: Според испитаникот вработените имаат рамнотежа меѓу приватниот живот и работата. Прекувремената работа и работата од дома е сведена на апсолутна неопходност, во услови на тесни рокови за испорака. Со оглед на тоа што кратко време постојат, се' уште немаат процедура за work-life баланс која е воведена. Вработените не изоставаат оброк со цел да биде завршена работата.

Транспорт и шпедиција: Вработените генерално имаат рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот, освен вработените на поодговорните позиции и функции. Пишана процедура за work-life баланс нема, но она што се практикува во рамките на фирмата е следното: почитување на работно време, креирање на култура за промовирање на work-life баланс и завршување на работните обврски во текот на работното време, непотеретување на вработените да работат после работно време и дома. Вработените ретко изоставаат оброк за завршување на работните задачи. Додека работни обврски доманосат само оние кои не постигнале да ја завршат работата во работно време, со цел да ги намалат своите обврски и да не креираат дополнителни одложувања, и тоа само на доброволна основа (никогаш принудно).

Автомобилска индустрија: Вработените во оваа фабрика имаат рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот. Со цел да се спречи прелевање на проблемите од работа во домот и обратно се превземаат мерки на навремено делување и решавање на проблемите на работа со колегите, клиентите и добавувачите, а не со семејството. Конкретна пишана процедура за work-life баланс нема, но на вработените им се овозможени сите услови загарантирани со Закон за работни односи. Дополнително компанијата организира настани (прослави) кои помагаат да се намали стресот кај вработените. Доколку се приметат симптоми за burn out синдромот кај некои вработени индивидуално се работи со него за надминување на истиот. Вработените не пропуштаат оброк за завршување на работните задачи. Работни обврски дома носат само одредени вработени на

раководни позиции. За истите се навремено информирани и ваквите услови за работа се опишани во работната позиција.

Трговија со метал и метални производи: Испитаникот смета дека вработените имаат одличен баланс помеѓу работата и приватниот живот. Тој нагласи дека Work-life балансот е важен и за продуктивноста на компанијата. Балансираните вработени се чувствуваат помотивирани и имаат помалку стрес на работа. Во оваа компанија вработените не ја носат работата дома, се' се завршува на работното место. Секој вработен има лош ден од време на време, затоа сите имаат можност да направат одредена пауза, и да земат слободен ден доколку е потребно. Не е забележана ситуација на прелевање на проблемите од работата во домот и обратно и затоа немало потреба до сега од никаква интервенција на таа тема. Во однос на паузата за оброк, вработените никогаш не изоставуваат оброк со цел да биде завршена работата. Може да се случи некогаш да се одложи појадокот но само за кратко. Ниту еден човек не може да работи гладен, па од таа причина паузата за оброк се почитува.

Директна продажба (трговска мрежа): Вработените имаат ранотежа помеѓу работата и приватниот живот. Досега не се појавила потреба од интервенција заради пренесување на проблемите од работата во домот и обратно, бидејќи таква ситуација воопшто не се случила. Според испитаникот процедура за work-life баланс на постои на писмено како официјална процедура, но тоа е испреплетено во самата визија и мисија на компанијата. Во оваа компанија вработените често изоставаат оброк заради завршување на работните процедури, за жал. Но работното време е флексибилно така што можат да го компензираат своето време. Зависно од работната позиција, вработените носат работни обврски дома, тоа се оние вработени кои се на повисоките нивоа.

Куириска достава на пратки: Според образложенијата на испитаникот од оваа компанија, вработените имаат рамнотежа меѓу работата и приватниот живот, иако таква процедура како пишан документ не постои. Преку тренинзи не нагласува значението на оваа рамнотежа и се настојува нејзино практикување како основа за правилен развој на еден вработен. Вработените не се случило да изостават оброк, и не носат работни обврски дома.

Општ заклучок: Компаниите во македонскиот деловен контекст немаат на сила процедура за work-life рамнотежа, иако градат организациска култура која ја промовира оваа рамнотежа.

Балансот меѓу работата и приватниот живот е состојба на рамнотежа во која побарувачката и на професионален и на личен живот е еднаква. Секоја улога има различни барања и кога таквите барања се преклопуваат, се случуваат повеќе проблеми и се создава многу стрес.

Рамнотежата помеѓу работата и животот значи прилагодување на дневните активности за да се постигне чувство на рамнотежа помеѓу работниот живот и личниот живот. Некои придобивки од здравиот баланс помеѓу работата и животот вклучуваат: намалено ниво на стрес на работа и дома, поголем фокус и концентрација, повисоки нивоа на задоволство од работата, можност да се учествува поцелосно во семејниот и социјалниот живот, повеќе време за извршување на личните цели и хобија, и генерално подобрување на здравјето.

Од таа причина оваа рамнотежа треба да се поттикнува и негува во рамките на организациите.

Иако можеби не делува толку значајно, но и изоставувањето на оброк може да претставува проблем. Доколку тоа е чест случај, истиот води до фрустрација и незадоволство.

Од големо значење е и работникот да постигнува да ги заврши сите работни обврски во текот на работниот ден, и не носи работни обврски дома. Со тоа овозможува избегнување на појава на стрес и истоштување, како и располагање со доволно време за извршување на семејните обврски.

Со анализата се направи обид да се добијат информации за тоа **како стресот на работното место се рефлектира на компаниите** во однос на: отсуства, ефикасност, задоволство, обрт на вработени (мобилност на вработени). Сознанијата до кои се дојде се следните:

Текстилна индустрија: Кога работната сила е изложена на стрес, првото нешто што се чувствува е зголемено отсуство, потоа намалено задоволство, и на крајот и обрт на вработените- на секои два до три месеци се губи по еден вработен.

Ова е особено загрижувачко бидејќи работната сила е стара пред пензионирање, а менаџментот се соочува со сериозни потешкотии при регрутација на работна сила.

Градежништво: Кај завршните работи во градежништвото стресот кај вработените најмногу се одразува во ефикасноста, односно работниците послабо работат кога се под стрес, отсуствата се балансираат со финансиска компензација т.е. солидни дневници кои делуваат стимулативно па затоа работниците не сакаат да отсуствуваат. Стресот се одразува и на обртот на работниците. Тие заминуваат често, но тие што ќе останат се наградуваат финансиски.

Грижа и воспитание на деца: Во оваа област сензитивноста на обврските повремено вработените ги доведува во состојба на стрес која се рефлектира негативно на задоволството, ефикасноста, отсуствата и на крај на обртот.

Трговија на техничка стока: Стресот на работното место најнегативно се одразува на задоволството на вработените. За оваа фирма карактеристична е посветеноста на работниците, односно од основањето на самата фирма сè уште персоналот е во неизменет состав, од каде се извлекува заклучок дека стресот не се одразува на обртот на вработените.

Производство и развој на електромотори: Со оглед на тоа што нема поминато премногу време од основањето на фабриката, немаат податок за одразувањето на стресот на компанијата. Но, според испитаникот најнегативно се одразува на ефикасноста и обртот на вработени.

Транспорт и шпедиција: Компанијата нема развиен пристап за следење на стресот на работното место, меѓутоа видливи се ефектите на индивидуално ниво. Постои напор од раководните кадри, индивидуални случаи каде вработените се соочуваат со стрес да се решаваат во куси рокови. Флукуацијата во оваа компанија е минимална, отсуствата се минимални. Задоволството на вработените се мери со анонимна анкета и секогаш има релативно висок индекс на задоволство.

Автомобилска индустрија: Во оваа компанијата нема конкретен податок за тоа како стресот се одразува на работното место нема. Се забележува висок степен на флукуација на работната сила т.е секој вработен кој не се чувствува добро на работното место е во потрага по ново.

Трговија со метал и метални производи: Во оваа индустрија има мал број на вработените и многу се внимава извршувањето на работните задачи и обврски да биде адаптирано на ритмот на работа на екипата. Според исказите на интервјуираното лице вработените се соочуваат со незначителен стрес.

Директна продажба (тргоцка мрежа): Испитаникот по ова прашање истакна дека немаат податок како стресот на работното место се рефлектира на компанијата.

Курирска достава на пратки: Во оваа област особено во моменти кога исполнувањето на работните обврски е поврзано со испочитување на зададени рокови, во тие ситуации стресот најмногу се чувствува. Тој најмногу се отсликува на задоволството на вработените, а потоа и на нивната ефикасност. Секако потоа и на отсуства и на обрт.

Општ заклучок: Она што може да се заклучи е дека стресот на работното место неминовно води до одредени последици во компаниите. Во поголем дел од компаниите стресот се рефлектира на се' погоре наведено. Но, доколку се направи некаков пресек ќе се добие заклучок дека стресот на работното место најмногу се согледува преку *обртот на вработените*.

Она што е загрижувачко е што помалку од половина испитаници велат дека немаат податок по ова прашање, дека нема потреба од анализа.

Поседувањето на вакви податоци би било од голема полза за компаниите за да може да се види која е таа област која најмногу е погодена од постоењето на стресот, и врз основа на тие податоци да се разработи соодветна стратегија која ќе го таргетира овој проблем.

9. МЕРКИ, МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА МЕНАЦИРАЊЕ НА СТРЕС НА РАБОТНОТО МЕСТО

Сите испитаници наведоа дека елиминирањето на стресот е многу значајно за организацијата, но и за самите вработени. Во таа насока се применуваат мерки, методи и техники на стрес менаџментот од кои најчесто применувани се: разговор, поттикнување на отворена комуникација, користење на пауза и одмор, тимски забави и дружби.

Од спроведената анализа се дојде до следните сознанија:

Текстилната индустрија: Во индустрија која е доста стресна, каде вработените се под притисок на времето, роковите, исполнување на норми, запазување на квалитет, и како резултат на недостигот на работна сила, менаџментот применува мерки, методи и техники на трес менаџментот. Испитаникот ги наведе следните мерки: советување, разговор, промовирање и примена на мерка- пауза, одмор, суплементи, поттикнување на вежбање и медитација надвор од работното време, креирање на политика за пријателство со семејствата за поттикнување на work-life рамнотежа, организирање на средби за Нова Година, 8-ми Март.

Градежништво: Стресот кој произлегува од запазувањето на роковите и квалитетот, менаџментот настојува да го елиминира применувајќи мерки кои се наефективни и најпрфатливи за работната сила која се ангажира во оваа дејност. Мерки кои тука се применуваат се следните: организирање на колегијални средби, кафеани, промовирање на одмор и паузи, јасно утврдување на работните улоги и орговорности, поттикнување на отворена комуникација, воспоставување на политика на дискриминација на работното место.

Грижа и воспитание на деца: Во услови на појава на стрес, кога менаџментот ќе забележи отстапување во квалитетот на работењето како резултат на настанатиот стрес, во тие ситуации применуваат мерки на стрес менаџментот. Оние мерки кои тука се превземаат се следните: промовирање одмор и паузи, осигурување обемот на работа да е во согласност со способностите и ресурсите на

вработените, јасно утврдување на работните улоги и одговорности, поттикнување на отворена комуникација, обука за управување и справување со стресот.

Трговија со техничка стока: Во оваа област кога ќе се детектира намалување на ефикасноста во работењето се применуваат мерки, методи и техники на стрес менаџментот и тоа: промовирање на одмор и паузи, осигурување обемот на работа да е во согласност со способностите и ресурсите на вработените, јасно утврдување на работните улоги и одговорности, поттикнување на учествување во донесување одлуки што ги засега индивидуалните улоги, поттикнување на отворена комуникација.

Производство и развој на електромотори: Дијалогот и колегијалниот пристап на сите нивоа, отворена дискусија и идентификување на конкретни проблеми и нивно соодветно разрешување се од особено значење како алатки за менаџирање на стресот на работното место во оваа фабрика. Тука испитаникот ги наведе и останати мерки кои се применуваат: осигурување обемот на работа да е во согласност со способностите и ресурсите на вработените, поттикнување на учествување во донесување на одлуки што ги засега индивидуалните улоги, поттикнување на отворена комуникација.

Транспорт и шпедиција: Оваа облас е особено стресна, како е секоја друга поврзана со рокови, навременост и квалитет. Мерки кои менаџментот ги применува со цел санирање на последиците од стресот на работното место и негово отстранување се следните: промовирање на одмор и паузи, поттикнување на вежбање и медитација надвор од работното време, осигурување дека обемот на работата е во согласност со способностите и ресурсите на вработените, јасно утврдување на работните улоги и одговорности, поттикнување на учествување во донесување на одлуки што ги засега индивидуалните улоги, поттикнување на отворена комуникација, воспоставување на политика за дискриминација на работното место, креирање на политика за пријателство со семејствата за поттикнување на work-life рамнотежа, обука за управување и справување со стресот на работното место. Дополнително, за следниот период се планира физичка активност преку одредени бенефити за вработените од страна на компанијата.

Автомобилска индустрија: Испитаникот смета дека стресот има индивидуална димензија и го поврзува за способноста на индивидуата да се справи со притисоците, но го поврзува и со работната позиција сметајќи дека повисоките работни позиции носат поголем стрес. Иако смета дека производствениот процес е добро организиран, сепак во фабриката применуваат мерки за управување со стресот на работното место, а тоа се следните: промовирање на одмор и паузи, поттикнување на вежбање и медитација надвор од работното време, осигурување дека обемот на работата е во согласност со способностите и ресурсите на вработените, јасно утврдување на работните улоги и одговорности, поттикнување на учествување во донесување на одлуки што ги засега индивидуалните улоги, поттикнување на отворена комуникација, воспоставување на политика за дискриминација на работното место, креирање на политика за пријателство со семејствата за поттикнување на work-life рамнотежа, обука за управување и справување со стресот на работното место. Во фабриката за производство на делови за автомобилската индустрија: осигурување обемот на работа да е во согласност со способностите и ресурсите на вработените, јасно утврдување на работните улоги и одговорности, поттикнување на отворена комуникација, воспоставување на политика за дискриминација на работното место.

Трговија со метал и метални производи: Иако извршувањето на работните задачи не е особено стресен, испитаникот ги наведе следните мерки за ублажување и отстранување на стресот: редовно користење на одмор, паузи, комуникација во релаксирана атмосфера, поттикнување вежбање, осигурување дека работата е во согласност со способностите на вработените.

Директна продажба (трговска мрежа): Согласно природата на работата тимски забави, дружења и слични активности се особено значајни во менаџирањето на стресот. Останати мерки кои се превземаат се: поттикнување на вежбање и медитација надвор од работното време, јасно утврдување на работните улоги и одговорности, поттикнување на отворена комуникација, обука за управување и справување со стресот на работното место.

Курирска достава на пратки: Со оглед на поврзаност на работата со рокови и притисоци од коминтенти во ова компанија се применуваат сите мерки, односно: промовирање на одмор и паузи, поттикнување на вежбање и медитација надвор од работното време, осигурување обемот на работата да е во согласност со способностите и ресурсите на вработените, јасно утврдување на работните улоги и одговорности, поттикнување на учествување во донесување на одлуки што ги засега индивидуалните улоги, поттикнување на отворена комуникација, воспоставување на политика за дискриминација на работното место, креирање на политика за пријателство со семејствата за поттикнување на work-life рамнотежа, обука за управување и справување со стресот на работното место.

Општ заклучок: Сите испитаници сметаат дека за тековното функционирање на организациите од круцијално значење е управувањето со стресот на работното место и во таа насока применуваат голем број на мерки. Според значението кои испитаниците го доделија на поединечни мерки, може да се прикаже (подолу) една хиерархиска листа на најчесто применуваните мерки на стрес менаџментот во македонскиот деловен контекст:

1. Поттикнување на отворена комуникација
2. Промовирање на одмор и паузи
3. Осигурувате дека обемот на работата е во согласност со способностите и ресурсите на вработените
4. Јасно утврдување на работните улоги и одговорности
5. Поттикнување на учествување во донесување на одлуки што ги засега индивидуалните улоги
6. Воспоставување на политика за дискриминација на работното место
7. Обука за управување и справување со стресот на работното место
8. Креирање на политика за пријателство со семејствата за поттикнување на work-life рамнотежа
9. Поттикнување на вежбање и медитација надвор од работното време

Ефективното управување со стресот на работното место, овозможува да се прекине задржувањето на стресот во секојдневието на вработените. На тој начин тие моѓат да бидат посреќни, поздрави и попродуктивни. Крајната цел е

избалансиран живот и работа, со доволно време на располагање за работа, дружење, релаксација и забава во приватниот живот. Но, бидејќи управувањето со стресот не едноставно, затоа важно е да се експериментира со цел да се увиди кои мерки даваат најдобар ефект.

10. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Појдовната основа во ова истражување беше добивање на сознанија поврзани со состојбите на стресот и осознавање дали тој значително е предизвикан од условите на работење во современите организации.

До овие сознанија се дојде преку анализа на :

- работното место и колку вработените денес се соочуваат со стрес на работното место,
- влијанието на условите за работа- обемот на работата, работното време, интензитетот на работата, роковите, несигурноста на работното место итн.на појавата на стрес кај вработените.
- улогата на менаџментот во управувањето со стресот и дали несоодветното менаџирање на условите на работење води до поголем стрес во организациите.
- улогата на менаџментот во обезбедувањето на избалансираност на работата со приватниот живот кај поединесот и колку таа рамнотежа го детерминира нивото на стрес
- корелацијата помеѓу нивото на стрес и природата на меѓучовечките односи на работното место
- колку субјективниот однос на менаџментот кон одредени вработени продуцира стрес кај останатите поединци

Спроведените интервјуа овозможува да се дојде до повеќе информации за проблемот, како и релевантни заклучоци. Општ заклучок е дека стресот на работното место е присутен и дека тој ги погодува сите вработени без разлика на пол, возраст, образование и работна позиција. Од анализата не може да се добие

прецизен одговор за тоа која категорија на вработени е поизложена на стрес бидејќи секоја индустрија вработува соодветна работна сила. Во текстилната индустрија се вработуваат жени, повозрасни, со пониско образование, во градежната индустрија- мажи, нискоквалификувани, помлади. Според возраста од добиените одговори доколку треба да се извлече заклучок, тогаш повозрасните поизразено реагираат на стрес. Според работната позиција- вработените на повисоките позиции бидејќи работата е поврзана со поголема одговорност.

Врзано за тоа како се рефлектира стресот на компанијата, од одговорите може да се заклучи дека стресот сите го чувствуваат подеднакво, вработените и компаниите. Компаниите како резултат на стресот се соочуваат со незадоволни вработени, демотивирани, се почесто отсутнуваат, дури и се почесто решаваат да заминат.

Загрижува фактот дека голем дел од испитаниците, 50% и повеќе, немаат податоци ниту пак вршат анализи за да се добијат податоци за тоа како реагираат работните групи на стрес или како стресот се одразува на нивната компанија. Не е значајно само работата да биде извршена, туку значајна е и состојбата на тие што таа работа ја извршуваат.

Условите за работење во голема мера влијаат на појавата на стресот на работното место. Доколку условите не се во согласност со потребите на самата работа, со можностите, вештините, капацитетите на вработените, тогаш неминовна е појавата на стрес и следствено не може да има успех за ниту една од страните. Барањата, поточно обемот на работа, долгите работни часови, роковите се клучен фактор за појава на стрес на работното место. Во модерното време, земајќи ја во предвид економската ситуација во државата, значајна причина за стрес е и загриженоста за работната позиција која предизвикува работникот да прифаќа и помалку поволни услови за работа, но на долг рок и тоа е сериозен стрес фактор. Оваа загриженост за работната позиција не смее да се злоупотребува, имајќи го тоа во предвид менаџментот да не креира соодветни услови за работење. Онаа работа која е врзана со исполнување на норми, рокови, квалитет, продуцира поголем стрес и притисок за вработените.

Во однос на мерките кои се преземаат може да се заклучи дека постојат иницијативи на менаџерите каде постои простор за подобрување. Креирање на амбиент на соработка, без разлика на природата на работата, квалификуваноста на кадарите се чини исклучително значајна мерка. Меѓу мерките кои треба да се применат се следните: пронаоѓањето на модус да се намалат последиците од работењето под пресија; почитување на пропишано време за пауза и одмор; да не се практикува вработените да го работат и она за кое не се пријавиле на оглас; да им се даде можност на вработените да се докажат во областа за која се заинтересирани.

Од спроведеното интервју, на прашањата кои се одесуваат на менаџирањето на стресот, може да се заклучи дека кај менаџерите постои свест за поребите да се применуваат мерки и техники за менаџирање на стресот. Мерките и техниките треба да бидат прилагодени на природата на работата, типот на работната сила. Позитивен момент во одговорите е што испитаниите ги познаваат добро своите вработени, знаат да проценат кога некој е изложен на стрес, и според тоа навремено да интервенираат и да применат соодветни методи и техники на стрес менаџментот. Доколку вработените се изложени на фактори кои предизвикуваат стрес, а таквите фактори, таквите ситуации не се соодветно менаџирани, тоа негативно ќе се одрази на нивната перформанса, сатисфакција, желба да се дава се' од себе.

Во врска со избалансираноста помеѓу работата и приватниот живот, сите испитаници потврдија дека проблемот е значаен и дека треба повеќе да се работи на усогласувањето помеѓу работата и личниот живот. Од интервјуто разбравме дека оние вработени кои се на повисоки позиции и кои работат поодговорна работа повремено носат работа дома што го нарушува овој принцип. Беше истакнато дека избалансираноста добива и индивидуален карактер, односно се поврзува со индивидуалната способност, организираност. Состојбата на нарушена рамнотежа води кон вознемиреност, чувствителност, напнатост, затоа избалансираноста на работните обврски и приватниот живот го детерминира нивото на стрес кај поединецот. Со оглед на исказите 90% од испитаниците

организациите немаат процедура за рамнотежа помеѓу работата и личниот и семејниот.

Меѓучовечките односи се фактор кој доколку не се негува и не се насочува во вистински правец, ги прави условите за работење неподносливи. Менаџментот мора да ги негува доколку сака вработените да се мотивирани да ги извршуваат работните задачи, доколку сака да има добар тим кој ќе функционира според визијата и мисијата на компанијата. Испитаниците се изјаснија дека го негуваат отворениот дух, доверба и комуникативност, активната ангажираност, поддршката како стил на лидерство кој е поблизок до вработените. Тие на тој начин се чувствуваат како дел од целината, чувствуваат поблизок однос со менаџментот, помалку ја чувствуваат хиерархијата и можат поотворено да комуницираат со менаџментот врзано за проблемите и предизвиците на работното место. Испитаниците во целост ги информираат вработените во нивните компании врзано за улогата која ја имаат и што од нив се очекува на работното место. Сите испитаници потврдија дека ги информираат вработените за резултатите од нивното работење. Она што би можело да се подобри е комуникацијата на целите, како и инволвираноста на вработените во одлучувањето. Во однос на овие прашања компаниите имаат корпоративни правила и процедури кон кои се обврзани да се однесуваат затоа што се под домашни и странски контроли врзано за нивното практикување. Тоа би требало компаниите да размислат да го корегираат и да им овозможат на тој начин на вработените да се чувствуваат како да припаѓаат. Доколку тоа изостанува, доколку вработените не се задоволни од комуникацијата, нарушувањето на меѓучовечките односи води кон стрес.

Вработените сакаат да чувствуваат дека ја добиваат истата шанса како сите останати членови на колективот. Не сакаат да чувствуваат субјективност во пристаот на менаџментот. Сакаат да чувствуваат дека нивниот труд е препознаен и соодветно награден. Сакаат да веруваат дека имаат идентичен третман, однос и прилики како и другите вработени. Секое отстапување од ова, секое отстапување од објективноста е причинител за појава на сомнеж, незадоволство, демотивираност, стрес, односно субјективниот однос на менаџментот кон одредени вработени продуцира стрес кај останатите поединци.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

- Ангелоска-Галевска, Н. (2009): Планирање на научно истражување- интерен материјал за постдипломците од менаџмент во образованието и менаџмент на човечки ресурсо во општествените дејности, Скопје- Филозофски Факултет
- Бојаџиоски, Д, Ефтимов, Љ. (2009): Менаџмент на човечките ресурси, Скопје- Економски Факултет
- Димитров., Н., Митрева, Е., Серафимова, М., (2017), Методологија на научно-истражувачка работа
- Чепреганов, М., Костовска, Т. (2012): Стресот и ние (парадоксот на нашето време), Штип- НУ-УБ “Гоце Делчев”
- Arden, B., J., (2002): Surviving Job Stress: How to Overcome Workday Pressures Paperback;
- Cambell, J., Wright, A., T., Adkins, A., J., Nelson, L., D., Quick, D., J., (2013): Preventive Stress Management in Organizations, Second Edition;
- Choudhury, K., (2013): Managing Workplace Stress - The Cognitive Behavioural Way;
- Cooper, L., C., (1998): Theories of Organizational Stress;
- Daum, K. (2010), Roar! Get Heard in the Sales and Marketing Jungle: A Business Fable;
- Derek, R., Nick, P., (November 2016): Work without Stress: Building a Resilient Mindset for Lasting Success Hardcover;
- Dewe, J., P., & Cooper, L.,C., (2017): Work Stress and Coping: Forces of Change and Challenges;
- Dharmender, N., Rajiv, G., (2019): Managing Workplace Stress: Theory and Practice;
- Ellis, A., Dryden, Ellis, J., D., (1962), Rational Emotive Behavior Therapy (REBT)
- Fletcher, E., (2019): Stress Less, Accomplish More: Meditation for Extraordinary Performance;
- Hudek-Knežević, J., Kardum, I. (2006), Stres I Tjelesno Zdravlje,

- Knezevikj, K., (2009): Oslobodite se stresa, Belgrad- IP "Esotheria";
- Kokanvic, I., (2017): Stres na radu kao uzrok oštećenja mentalnog zdravlja;
- Lau, B., Berg, A.,M., Hem, E., Ekeberg, O., (2006), An exploration of job stress and health in the Norwegian police service: a cross sectional study
- Longe, L., J., (2008), Gale Encyclopedia of Medicine;
- Manning, D. Preston, A. (2003), Organizational Stress: Focusing on Ways to Minimize Distress;
- Matteson, T., M., Ivancevich, M., J., (1987): Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies (Jossey Bass Business & Management Series) Paperback;
- Matthews, J., (2012): Is Stress YOUR Silent Killer?: How to deal with stress and achieve permanent stress relief;
- Martin, J., (2014): Managing Stress in the Workplace: How To Get Rid Of Stress At Work And Live A Longer Life (Stress Management) How to deal with office stress (Volume 1) 2nd Edition;
- Murphy, L., Sauter, l., S., (1995): Organizational Risk Factors for Job Stress Paperback;
- Murphy, L. R., (2007): Occupational Stress Management: Current Status and Future Direction. in Trends in Organizational Behavior, 1995, Vol. 2, p. 1-14, and UK Health & Safety Executive (HSE) "Managing the causes of work-related stress: A step-by-step approach using the Management Standards";
- Nakata, A. (2012), Psychosocial Job Stress and Immunity: A Systematic Review
- Nelson, T., (2006): STRESS MANAGEMENT 101;
- Philip J. Dewe, Michael P. O'Driscoll, Cary Cooper, (October 2010): Coping with Work Stress: A Review and Critique Paperback;
- Pruettt, B., S., (2003), Stress and The Immune System
- Sulsky, L., Smith, C., (2004): Work Stress Paperback;
- Susan Cartwright & Cary L. Cooper, (1997): Managing Workplace Stress;
- Sustran, V., (2018): Стрес на раду, управљање стресом на раду;

- VanEs, H., (2013): Stress Management & Productivity at Work: Improve energy, avoid burnout & get more done while relieving workplace stress. (Stress Management Series);

Интернет литература:

<https://www.apa.org/helpcenter/workplace-stress.aspx>

<https://www.apa.org/news/press/releases/2007/10/stress-tips>

www.betterhealth.vic.gov.au

<http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/>

https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.htm

<https://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/WES2011.pdf>

<https://www.forbes.com/sites/johnrampton/2015/02/18/8-expert-tips-to-having-a-healthy-company-environment/#76c263284dd7>

<https://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/05/23/motivation-mystery-how-to-keep-employees-productive/#5f8fo58d3b20>

<https://www.harishsaras.com/stress-management/importance-of-stress-management-in-the-workplace/>

<https://www.healthline.com/health/general-adaptation-syndrome#stages>

http://www.helpguide.org/mental/work_stress_management.htm

https://www.huffpost.com/entry/5-ways-to-make-your-workp_b_4996802?guccounter=1

<http://www.inc.com/guides/2011/01/8-ways-to-promote-wellness-in-the-workplace.html>

<https://inside.6q.io/reduce-stress-in-the-workplace/>

<https://www.monster.co.uk/advertise-a-job/hr-resources/workforce-management-and-planning/performance-management/what-is-my-role-as-a-manager-in-relation-to-work-related-stress/>

<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Stres%20i%20tjelesno%20zdravlje%20-%20poglavlje.pdf>

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6338997/>

<https://positivepsychology.com/stress-management-techniques-tips-burn-out/>

http://www.sixkindsofbest.com/documents/Workplace_Fun_Ideas.pdf

<https://www.sress.org.uk>

<https://study.com/academy/lesson/what-is-stress-management-definition-benefits.html>

<https://www.quickbase.com/blog/how-to-build-trust-in-the-workplace>

АНЕКС

Основа за интервју за управување со стрес на работното место

1. Која е природата на вашата работа

2. Дали сметате дека областа во која работите е стресна

3. Кој дел од работењето го издвојувате како стресен

4. Кои фактори сметате дека се најзначани за стресот на работното место-
барања, контрола, поддршка, меѓусебни односи, улога, промени

- **барања:** обемот на работата, работните процеси, работна средина,
работни часови

- **контрола:** како работата да биде извршена, темпо на работење, употреба
на вештини и иницијатива во работењето, , стекнување нови вештини,
користење пауза

- **поддршка:** охрабрување, водство, насочување, проток на информации,
меѓуколегијални односи, политики и процедури на работење, фидбек за
работењето, достапност до ресурси за работење

- **меѓучовечки односи:** позитивна атмосфера/конфликт,
малтретирање(bullying), праведност, правила и процедури за спречување,
пријавување и справување со непосакувано однесување

- **улога:** дефинирање на улогата на секој поединец, информации за
содржината на работата на секој вработен

- **промена:** менаџирање и комуницирање на промените, консултации за промените, тренинг и поддршка врзана за промените

4.1. Кои **организациски фактори** сметате дека можат, и предизвикуваат стрес:

- долги работни часови,
 - преоптеретеност со работа,
 - промени во организацијата,
 - тесни рокови,
 - промена во должностите,
 - недостаток на автономија,
 - здодевна-монотона работа,
 - недоволни вептини за работата,
 - слаб менаџмент,
 - преголема супервизија,
 - неадекватно работно опкружување,
 - недостаток на ресурси,
 - недостаток на опрема,
 - малку можности за напредување,
 - вознемирување, дискриминација,
 - слаби односи со надредениот и/или колегите.
-
-

4.2. Кои **индивидуални фактори** сметате дека можат, и предизвикуваат стрес:

- загриженост за работната позиција,
- промени во кариерата (нова работа, нови работни обврски, нова локација),
- економски проблеми (трошење повеќе отколку што се заработува),
- промени во животната структура (стареење),

- темпото на живот,
 - животни промени и животни трауми,
 - карактер (ТИП А- инволвиран, мотивиран, амбициозен, посветен, конкурентен, агресивен; ТИП Б- релаксиран, избалансиран, помалку посветен),
 - способност за справување со стресот
-
-

5. Како ја опишувате вашата компанија од аспект на организациска структура, дали хиерархијата е хоризонтална или вертикална

6. Какви се структурните димензии на организацијата

- **специјализација**- дали работните обврски се распределуваат согласно вештините и способностите
 - **стандардизација**- колку организациските процеси се стандардизирани
 - **формализација**- до кој степен организацијата се базира на правила, регулативии процедури со цел да се насочи однесувањето на вработените
 - **централизација**- каде е центарот на одлучувањето, дали на врвот на организацијата, или и вработените се вклучени во процесот
 - **конфигурација**- број на хиерархиски слоеви, колку подредени има секој менаџер
-
-

7. Каков е стилот и квалитетот на лидерството

- **трансформационен:** иновативен, емпатичен, иновациски
 - **демократски:** активно ангажиран, поддржувачки, одговорен
 - **автократски:** дисциплиниран, уверен, одлучувачки
 - **Laissez-faire:** отворен дух, доверба, комуникативен
 - **бироократски:** организиран, доследен, фокусиран
 - **службеник:** приемен, уверлив, поттикнувачки
 - **трансакционален:** регрутиран, фокусиран, ефикасен
 - **ситуационен:** пргав, адаптационен, разновиден
 - **меѓукултурен:** инклузивен, разновиден, со почит
 - **харизматичен:** инспиративен, влијателен, лично инвестиран
-
-

8. Дали менаџерите градат работна средина каде вработените повеќе ќе соработуваат и комуницираат

9. Дали менаџерите ги назначуваат вработените на работа за која се заинтересирани

10. Дали менаџментот креира соодветни и хумани услови за работење:

- температура,
- осветлување,
- бучава,
- работа во смени,
- соодветни работни часови

11. Дали менаџментот ги комуницира организациските цели на вработените

12. Дали менаџерите им овозможуваат на своите вработените да стекнуваат нови вештини и знаења

13. Дали менаџерите самостојно донесуваат одлуки, или им овозможуваат и на вработените да земат учество во процесот на носење одлуки

14. Дали менаџерите самостојно одлучуваат што да се работи и на кој начин да се работи

15. Дали вработените се под постојан притисок на времето за завршување на работните задачи

16. Дали на вработените им се доделуваат работни обврски согласно квалификациите

17. Дали работата ги доведува вработените до вознемирувачки ситуации

18. Дали вработените знаат што од нив се очекува во работата

19. Дали вработените имаат можност за напредување

20. Дали менаџментот споделува информација со вработените врзани за резултатите од нивното работење

21. Дали вработените имаат учество во донесувањето на одлуките врзано за работата на компанијата, одделението, нивната лична работа

22. Дали вработените имаат подеднаква шанса за напредување

23. Како го менаџирате стресот

24.1. Сопствениот

24.2. На другите вработени

24. Со кои предизвици се среќаваат менаџирајќи го стресот

25. Според Вас кои се најдобрите интервенции- мерки- на стрес менаџментот

26. 1. На индивидуално ниво

26.2. На организациско ниво

26. Доколку сте во можност наведете пример за најефикасните мерки за справување со стресот на работното место

27. Како спречувате одредени ситуации да станат премногу стресни за менаџирање

28. Дали умеете да препознаете дали одреден вработен се соочува со стрес и како

29. Дали имате податок која група на вработени поизразено реагира на стресот на работното место според:

- пол

- возраст

- образование

- работна позиција

30. Дали сметате дека вашите вработени имаат баланс помеѓу работата и приватниот живот

31. Дали превземате мерки да се спречи пренесувањето на работните проблеми во домот и обратно

32. Дали имате процедура за овозможување work-life баланс, и спречување на burn out синдромот кај вработените

33. Дали имате податок како стресот на работното место се рефлектира на вашата компанија во однос на:

- отсуства
- ефикасност
- задоволство
- обрт на вработени

34. Дали вашите вработени често изоставаат оброк со цел да биде завршена работата

35. Дали вашите вработени често носат работни обврски дома

36. Дали вашите вработени често се под притисок на времето за завршување на работните задачи

37. Дали вашите вработени делуваат преемотивно, напнато и раздражливо

38. Дали применувате мерки, методи и техники на стрес менаџментот

39. Какви мерки превземате- дали превземате нешто од следното:

10. Промовирање на одмор и паузи
11. Поттикнување на вежбање и медитација надвор од работното време
12. Дали се осигурувате дека обемот на работата е во согласност со способностите и ресурсите на вработените
13. Јасно утврдување на работните улоги и одговорности
14. Поттикнување на учествување во донесување на одлуки што ги засега индивидуалните улоги
15. Поттикнување на отворена комуникација
16. Воспоставување на политика за дискриминација на работното место
17. Креирање на политика за пријателство со семејствата за поттикнување на work-life рамнотежа
18. Обука за управување и справување со стресот на работното место
