



Универзитет "Св.Кирил и Методиј"

Филозофски Факултет-Скопје



Студиска програма за II циклус на студии по
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

Магистерски труд

Човечките ресурси и менаџирање со стресот во организациите

Кандидат:

Ивана Клопчевска

Досие: 4641/13

Ментор:

Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2016 година

Содржина

Апстракт	4
Abstract	5
Вовед	6
Прв дел – Стресот во современиот менаџмент	9
1. Улогата на стресот во современиот менаџмент	9
2. Стресот и перформансите на вработените.....	10
2.1. Стрес и причини за настанување на стресот.....	10
2.2. Најчести стресови на работното место	13
2.3 Мобинг	25
Членки на ССМ се:.....	34
Втор дел – Менаџирање на стресот кај вработените.....	43
1. Стрес менаџмент	43
1.1 Примена на стрес менаџментот.....	44
1.2 Стресот низ бројки – истражувања спроведени на територијата на ЕУ и САД.....	47
1.3 Клучни чекори во развивање и имплементација на програма за стрес менаџмент	48
2. Стрес менаџментот и успешноста на компаниите во Република Македонија.....	52
Трет дел – Истражување на менаџирањето на стресот кај вработените во Република Македонија	54
1. Методологија на истражувањето.....	54
1.1. Предмет	54
1.2. Цел и карактер	54
1.3. Задачи	55
1.4. Хипотези.....	55
1.5. Варијабли.....	56
1.6.Методи и техники.....	57
1.7. Популација и примерок.....	58
1.8. Анализа и интерпретација на податоците	58
1.9. Организација и тек на истражувањето	59
2. Резултати од спроведеното интервју како метод и приказ на случајот.....	59

3.Тестирање на хипотези	86
4.Дискусија на резултатите	87
Заклучок.....	91
Прилог	93
Користена литература.....	99

Апстракт

Неизбежно е да се забележи дека кога би постоеле во поголема мера задоволството на вработените и нивната ефикасност во извршувањето на зададените работни задачи, конфликтите и стресот, како фактори, би се довеле на минимално ниво. Секој работодавец е одговорен за менаџирање со истите како би се решиле конструктивно и без поголеми последици за компанијата. Колку е тоа во негова можност, сепак зависи од областа во која делува, големината на компаниите, секако и големината и значајноста на конфликтот. Конфликтите можат да се разгледуваат само како фактори предизвикани од работното место, работните услови, колеги, работодавци, а појавата на стрес, бес и нервоза на работно место може да влече и други корени.

Како методи во истражувањето се користат анкетирањето и интервјуирањето. Податоците се собрани преку електронски прашалници доставени на работните места на испитаниците. Најголем дел од прашањата, се структурирани прашања со мултипли избор (прашања кои бараат од респондентот да одбере одговор на прашањето од неколку посочени одговори), но има и неколку дихотомни прашања (едноставни прашања со мултипли избор што му дозволува на респондентот да избере еден од понудените одговори да или не, а може да постои и една неутрална алтернатива како не знам или немам мислење).

Се очекува да се стигне до позитивни резултати за успешноста на менаџерите на стресот во компаниите во нашата држава, како и да се согледаат и нивните слаби страни, со што би се дале сугестии на кои полиња тие треба да се подобрат.

Клучни зборови: вработени, конфликти, стрес.

Abstract

It is inevitable to be noted that if conflicts and stress as factors exist to a greater level, employee satisfaction and their efficiency in performing given tasks would be reduced to minimum. Each employer is responsible for managing conflicts, in order to be resolved constructively, without major consequences for the company. Still the employer's managing power of the conflicts depends of the area in which operates, the company size and of course of the significance of the conflict. Conflicts may be considered as a factors caused by the workplace, working conditions and colleague – colleague and employer – employee relations.

As research methods are used for survey and interview. Data are collected through electronic questionnaires submitted the jobs of respondents. Most of the questions are structured questions with multiple choice (questions that require respondent to select a response to a question from a few specified responses), but there are several dichotomous questions (simple questions with multiple choice allowing the respondent to choose one of the offered answer yes or no, and can exist as a neutral alternative not know or had no opinion).

It is expected to reach positive results for successful managers of stress in companies in our country, and to recognize their weaknesses, which would have given suggestions on which areas they need to improve.

Keywords: employees, conflicts, stress.

Вовед

Во трудот се анализираат статистички податоци кои се добиени од релевантни институции како ДЗС, ЕУРОСТАТ и сл., токму за овие фактори, дали постојат во македонските приватни услужни претпријатија, во кој процент постојат, кои вработени се повеќе склони кон конфликти, од што не се задоволни, кои фактори би ја зголемиле нивната ефикасност во работењето и слично.

Целта на истражувањето е да се испита дали и македонските работници не се поштедени од овие деструктивни фактори, дека тие во поголем или помал процент постојат и драстично можат да ја променат ефикасноста на работењето и да влијаат врз самото задоволство, односно незадоволство на вработените. Спроведна е анкета со цел да се забележи дали вработените сепак на овие прашања гледаат со доза на резерва, страв, можеби и срам, во однос на тоа кој ќе ги добие и провери овие одговори. Не редок е случајот на дискриминација, мобинг или едноставно непочитување на подредените, па затоа не е за изненадување кога меѓу испитаниците постои отпор за давање на искрени одговори. Секое работно место си има своја тежина, свои добри и лоши страни, но пред сè секое работно место претставува извор на финансиска сигурност, можност за напредување и самонадградување, па затоа секој се грижи тоа работно место да го задржи, да го подобри или во најмал случај да го задржи такво какво што е. Секоја успешна компанија во светот низ својот пат до успехот има безброј пречки, кои во текот на работењето би излегле на виделина.

Современиот развој и напредок на технологијата, колку и да се смета за предност во работењето, не ретко во пракса си го зема својот долг. Зголемениот стрес, нервоза и бес на работа станаа составен дел од животот на секој вработен на денешницата. Зголемени обврски, сè помалку време, поавторитетен работодавец или менаџер, тешки соговорници, сè понезадоволни вработени. Ова се дел од проблемите во секојдневието. Успешните организации во светот на вработените гледаат како на примарен развоен ресурс. Не редок е и случајот на дискриминација по која било основа, мобинг и злоупотреба на вработените. Сето тоа води кон сè поголема инволвираност на разни инспекции, државни и приватни институции за заштита на работникот и неговите права. Како едно непишано правило, неизбежно е во секоја компанија да постојат конфликти.

Конфликтот, конструктивен или деструктивен, се јавува на сите нивоа, на секое работно место и при секакви услови на работење. Дали од тоа ќе се добијат резултати или компанијата ќе претрпи штета, во голем дел зависи од односот на работодавецот кон

конфликтите, менаџирањето со нив и решавањето на истите. Современите компании во поново време насочени се и кон нови трендови, како мотивација на вработените, зголемување на ефикасноста од работењето, усовршување на вработените и сл. Мотивацијата и задоволството на вработените претставуваат основа на современата организација. Нагласок се става на активно управување со нивните потенцијали, а во контекст на унапредување на користењето на човечките фактори се развиваат различни шеми за зголемување на мотивацијата за работење. Притоа посебно се инсистира на задоволството од работењето, како значаен показател на мотивацијата на вработените, стимулативноста од работењето и вкупната работна димензија. Разбирањето на прашањата за мотивацијата и задоволството од работењето е од суштинско значење и за дизајнирањето на работното место, организационата култура и клима, системот на наградување, системот на напредување, стилот на раководење итн. Мерењето на задоволството од работењето претставува и клучен услов за постигнување на целите на квалитетот и патот кон работниот успех. Со тоа и проблемот на мерење на задоволството од работењето ја сигнализира ориентацијата на компанијата кон квалитет, постигнување на работен успех, а пред сè, со фокусирање кон луѓето.

Потрагата по можности за зголемување на мотивацијата и задоволството, како и развојот на организацијата и вработените, доведува до реорганизација, промена на организационата клима и култура, како и вкупните односи во современите компании. Во секоја компанија потребен е добар менаџмент-тим, кој е потребно сите конци да ги држи во свои раце, да применува добар начин на комуницирање, особено деловно комуницирање како што би доликувало во една современа компанија. Сите овие фактори, позитивни или негативни, секоја компанија треба доста сериозно да ги сфати, особено негативните, кои треба да се обиде да ги елиминира или во најмал случај да ги минимизира. А позитивните, пак да ги стави во преден план, да ги инволвира сите вработени, од најниското до највисокото хиерархиско ниво, зашто секој вработен е потребно да се чувствува добро и задоволно на своето работно место. Исто така, потребно е работодавецот да се грижи за своите вработени, затоа што тие пред сè го претставуваат столбот на таа компанија и од нив во голем процент зависи успехот на таа компанија, и тие го претставуваат името, мотото и визијата на таа компанија, кои работодавецот се стреми да ги одржи на одредено ниво.

Во првиот дел од трудот е опфатена законската регулатива за мобинг, како и последици кои произлегуваат од примената на мобингот.

Во вториот дел, управувањето со стресот на работниците, е опфатена примената на

стрес менаџментот како и шесте клучни чекори за развивање и имплементација на програмата за стрес менаџмент. Стрес менаџментот се повеќе се проучува во рамките на менаџмент науката и се повеќе се воспоставуваат правила за негово спроведување. Во вториот дел исто така е опишан и начинот на кој еден менаџер би овозможил околина, со стрес на минимално ниво. Во овој дел, исто така акцент се става на истражувањата спроведени на територијата на ЕУ и САД, кои се користат за компарација со резултатите добиени од спроведеното истражување.

Третиот дел кој истовремено е и најбитниот дел од магистерскиот труд, го содржи направеното истражување за текот на управување на стресот кај работниците во Република Македонија. Понатаму во овој дел се презентирани и препораките направени за адекватна апликација на есенцијалните елементи на менаџирањето на стрес, преку користење на соодветна научна методологија на истражување и низ една споредлива анализа на извлечените податоци.

На крајот се дадени заклучните согледувања до кои се дојде во научно истражувачкиот процес, врз основа на кои се дадени соодветни препораки до надлежните субјекти со цел за успешност на работењето на компаниите, низ ефективно менаџирање со стресот на работниците.

Работодавците што вложуваат во тренинг и унапредување на нивните менаџери, создаваат услови за менаџерите да презентираат однос кој во релација со менаџирањето на стрес на работното место, треба да придонесат во однос на намалување на конфликтните ситуации и флукуација на персоналот, исто така и нараснат мотив и фокусираност на него.

Како цели на овој истражувачки труд се:

- Да се утврди нивото на стрес кај вработените во Република Македонија;
- Да се утврди нивото на мобинг во работните организации;
- Да се утврди нивото на влијанието на стресот врз ефективностa и ефикасноста во работењето;
- Да се утврдат можните причини и последици кои произлегуваат од стресот на работното место;
- Да се утврдат стратегиите и чекорите кои се потребни да се превземат за намалување на стресот.

Теоретската анализа во трудот е поддржана со податоци добиени од стручна и научна литература. Методите, во трудот, насочуваат на база што се потпира на факти, закони, статистика и искуства од други земји.

Прв дел – Стресот во современиот менаџмент

1. Улогата на стресот во современиот менаџмент

Во современиот менаџмент се смета дека настанувањето на мобингот на работното место и во работната средина допринесува за недоволно јасна атмосфера, силна хиерархија, недостатоци во интерното комуницирање и информирање, несоодветно и неадекватно однесување на раководните структури, недоволно разграничена надлежност која ја имаат вработените и нивна поделба на работните задачи, како и недостатоци во раководењето со самата компанија, фирма, како и со вработените, потиснување на конфликтите и сл. Во современиот менаџмент се мисли дека многу важен фактор за оваа појава секако е и лошата работна клима и средина во која во главно владеат, зависта, злобата, непријателството и притисоците. Мобингот самиот по себе претставува вознемирување со цел загрозување на интегритетот на личноста на жртвата, нејзиното професионално, општествено, а понекогаш и приватно функционирање, угледот и достоинството, низ призмата на постојани критики и приговори, како и спроведувањето на постојана и претерана контрола од страна на работодавачите. Современиот менаџмент смета дека како извршител на оваа негативна појава може да се појави работодавач, раководител, директор, колега или група на колеги, а како жртва може да биде или поединец или група на работници. Како мобинг се карактеризира и оквалификува и поттикнувањето или наведувањето на други за вршење на психичко вознемирување на работното место. Мобингот секогаш се исполнува во скриена форма. Кога би ги земале во предвид приватните фирми, работодавачите често сметаат дека прекувремената работа на треба да биде платена, дека токму на тој начин вработените ја искажуваат својата верност кон својата фирма. Не постои паричен надомест, но, во најголемиот број на случаи не постојат ни пофалби за извршената работа, па со самото тоа вработените немаат ни мотивација да продолжат со својата работа. Работодавачот на перфиден начин го користи тоа што на вработениот работата му е неопходна и фактот, дека не некој начин зависи од него, па го става во ситуација да вработениот да мора се да работи што се бара од него, па дири и работни задачи и обврски кои никако не влегуваат во делокругот на неговите квалификации, вештини и способности.

2. Стресот и перформансите на вработените

2.1. Стрес и причини за настанување на стресот

2.1.1. Природа на стресот

Во современата култура на живеење се почесто се сретнуваме со човековото користење на поимот стрес. Вообичаено искажувањата се од типот: „да се биде под стрес“, „да се преживее стрес“, „да се очекува стрес“, како и констатациите „попушти под стрес“, „се разболе од стрес“, „почина по силен стрес“ и сл. Сето тоа го одредува стресот како сеприсутен фактор на реалноста, кој потенцијално или пак изразено ја наштетува рамнотежата во организмот на човекот во смисла на помало или поголемо нарушување на здравјето и опстанокот на единката во средината во која што живее. Стресот представува едновремен повик на животот и смртта, симбол на вечната борба меѓу Ерос и Танатос. Стресот претставува состојба на загрозеност на био-психо-социјалната рамнотежа на организмот. Човековиот организам развива состојба на дисбаланс (пореметена рамнотежа) под влијание на различни надворешни и внатрешни фактори. Стресот има за цел да овозможи прилагодување на организмот (адаптација) кон ненадејни промени, односно кон изменети услови за живот. Резултатите од стресната состојба можат да бидат позитивни – еустрес и негативни – дистрес. Позитивниот резултат води кон мотивација и правилна адаптација, додека негативниот резултат води кон опстојување на стресната (дисфункционална) состојба, а тоа понатаму до болест (дефект на организмот) или смрт. Скоро 90% од сите болести се директно или индиректно поврзани со стресот. Најголемите трошоци, воедно, од здравственото осигурување паѓаат на товар на последиците од стресот. Стресот е поврзан и со водечките причинители на смртта: срцевите заболувања, канцерот, болестите на белите дробови, несреќните случаи, цирозата и самоубиството. Современиот начин на живеење забрзано и секојдневно го зголемува нивото на акумулиран (хроничен) стрес како и честотата на новосозданиот (акутен) стрес. Тоа се одразува врз енормното покачување на застапеноста на посттрауматските состојби, емоционалните пореметувања, пореметувањата во однесувањето, психосоматските заболувања и психоимунолошките оштетувања. Сето тоа е резултат и на повеќегодишната изложеност на психосоцијалните стресори (војни, егзистенцијалната несигурност, изменетите односи во работата, семејството, училиштето, меѓучовечките релации, влијанието на медиумите, политиката итн.). Од сето претходно изнесено произлегува

потребата од мултидисциплинарен пристап кон стресот. Таков пристап би требало да овозможи создавање на адекватен програм за откривање и регулирање на стресот и неговите последици.

Современиот програм за стрес менаџмент треба да ги предвиди следните содржини:

- **А. Откривање (дијагностицирање)** – утврдување на присуството и нивото на стресот, дефинирање на стресните фактори, улогата на личноста како подлога за стресот (одбрамбени механизми итн.), последици од стресот (психички, социјални, соматски, имунолошки итн.)
- **Б. Регулација (совладување)** – техники за ментално и телесно ослободување (прочистување) од стресните последици, воспоставување на внатрешен и надворешен баланс, учење на програми за натамошна превенција.
- **В. Следење** – до стабилизација на балансот во организмот.

Стрес–менаџмент програмата е наменета за превенција и третирање на последици од стресот на повеќе нивоа:

- **Психичко (ментално) ниво** На ова ниво феномените обично се изразени во вид на: постојана внатрешна и телесна напрегнатост, чувство на непријатно исчекување, вознемиреност, болност, немоќ, незадоволство, немотивираност, несоница, кошмарни мисли, раздразнетост, исцрпеност, панични напади, депресивност итн.
- **Психосоматско ниво** На ова ниво последиците се вообичаено во вид на заболувања од типот: тахикардија, аритмија, ангина пекторис, срцев инфаркт, стрес дијабетес, хиперлипидемија, тиретоксикоza, чир на желудник и црево, улцерозен колитис, мигрена, невродерматитис, уртикарии, псоријази итн.
- **Психоимунолошко ниво** Ова ниво подразбира развој на автоимуни (артритис, лупус, мултипла склероза итн.) и малигни (карциноми итн.) заболувања како последици од стресот.
- **Социјално ниво** Подразбира дисфункција на социјалните улоги (семејство, професија, дружење итн.).

Што е тоа стрес? На ова прашање многу автори се обиделе да дадат воедно концизен и опфатен одговор, опишувајќи ги при тоа поединечно делумно феномените на стресната ситуација (стресор) и стресниот одговор. При тоа стресната ситуација е одредена како состојба предизвикана со промени во надворешната или внатрешната

средина, кои ја пореметуваат динамичната биопсихосоцијална рамнотежа која не може потоа да се воспостави за вообичаено долг период на време. Стресниот одговор е дефиниран како реакција на организмот кон одреден предизвикувач – стресор. Во ова поглавие можете да се запознаете, преку поедноставен приказ, со спектарот на реакции и пореметувања кои е поврзани со стресот. Тоа ќе ви овозможи за кратко време да стекнете основен увид во промените кои ги предизвикува стресот по системите во човечкиот организам. Секако, треба да се знае и тоа дека стресот е едновременно и неизмерно креативна подлога за развивање на непрегледна низа од реакции и пореметувања, кои во праксата го дополнуваат табеларниот приказ кој следи. Една од најважните вештини која треба да ја усвои современиот човек е вештината на регулирање на стресот. Управувањето со стресот представува и ќе представува темел на опстанокот и успехот на човекот од 21-и век. Една од најважните вештини која треба да ја усвои современиот човек е вештината на регулирање на стресот. Успешното регулирање на стресот и превенцијата на стресните пореметувања воглавно се засновува на внимателното пратење на следните чекори:

- препознавање на стресорот и стресната реакција,
- завземање на активен став,
- регулирање на неадекватната емоционална реакција,
- регулирање на негативната мисловна содржина,
- регулирање на пореметената телесна реакција,
- регулирање на однесувањето,
- усвојување на техниката на целена визуелизација,
- регулирање на исхраната,
- регулирање на одморот,
- физички вежби,
- организација на времето, и
- обезбедување на социјална поддршка.

Доколку личноста која е под стрес не успее самостојно да го надмине стресното пореметување преку следење на овие чекори, неопходно е да се обрати за стручна помош и да се подложи на опфатен програм за стрес менаџмент. Долготрајното присуство на нерегулирано стресно пореметување во организмот доведува до продлабочување на дисбалансот (нерамнотежата) на сите нивоа од психо-нервно-ендокрино-имунолошката оска. Тоа натаму неизбежно води кон загрозување на здравјето, професионалната и

личната функционалност, како на севкупниот опстанок на личноста која се наоѓа под стрес.

2.2. Најчести стресови на работното место

За оние кои имаат многу исполнет деловен живот, работното место е главен извор на стрес. Ова може навистина лошо да влијае на менталното и физичкото здравје на луѓето, бидејќи факт е дека еден човек, во просек, на својата работа посветува 25% од својот живот. Стресот на работното место е релативно нов феномен и тој многу брзо станува најчеста причина за болест и отсуство од работа. Околу 270.000¹ луѓе дневно во Британија земаат отсуство од работа поради стрес и болести предизвикани од него, што претставува 60% од сите отсуства и директно влијае врз економијата. Самата природа на работата се промени драстично во текот на минатиот век и сè уште продолжува да се менува. Стресот е хронична болест која има негативен ефект врз севкупното здравје на луѓето и на начинот на кој тие функционираат. Сепак тој може да има и позитивен ефект кога станува збор за подобрување на извршувањето на задачите, вклучувајќи го тука и поефикасното работење под притисок. Но, доколку постои континуиран притисок, може да дојде до загрозување, како на здравјето, така и на ефикасноста. Првите знаци за стрес вклучуваат нетрпеливост, нервоза, забораеност, замор во мускулите и главоболки. Доколку се забележи било кој од овие симптоми, треба да се има предвид дека доколку не се превземе ништо тие можат да доведат до долгорочни последици. Стресот може да влијае на секој орган во телото. Симптомите вклучуваат депресија, проблеми со стомакот, чир, срцев напад, мозочен излив, самоубиство, алкохолизам, дури и појава на канцер. За да се спречат краткорочните и долгорочните ефекти од стресот, важно е да се воочат причините кои стојат позади сето тоа и навремено да се почне со справување со нив.

Други причини за појавата на стрес на работното место можат да бидат: предолго патување до работното место, лош менаџмент во компанијата, премногу обврски, разминување помеѓу вашите способности и тоа што се очекува од вас, прекратки рокови за исполнување на задачите и сл. Долготрајниот неконтролиран стрес при работа причинет од разни фактори предизвикува согорување на работникот (burnout syndrome), со последици на здравјето, но и на ефикасноста во работата и успехот на компанијата. Стресот поврзан со работата е еден од најголемите предизвици од областа на медицината

¹ ec.europa.eu/Eurostat

на трудот во Европа. Кај 25% од работниците е присутно влијанието на стресот, а меѓу 50% и 60% од загубените работни денови се поврзани со него. Една четвртина од работниците мислат дека работата е стрес број еден во нивниот живот, а 40% дека работата им е премногу стресна. Секој петти маж и секоја шеста жена работат под постојан временски притисок. Стресот на работа станува алармантен и во Македонија. Дури 70% од Македонците се уверени дека во наредните 5 години ќе се зголеми стресот на работните места, а 45% сметаат дека тој ќе биде значително поголем. Тоа се манифестира со анксиозност, депресија, безнадежност, потешкотии во концентрацијата и гушење на креативноста и др. Преголемите психолошки барања и малата можност за контрола го зголемуваат ризикот за кардиоваскуларен морбидитет и морталитет. 16% од сите кардиоваскуларни болести кај мажите и 22% кај жените се токму поради тоа. Има последици и на мускулно скелетниот систем со долготрајни болки во рацете, вратот и долниот дел од грбот. Предизвикува и психички проблеми кои лекарите се повеќе ги препознаваат. Но се уште на согорувањето при работа не му се обрнува доволно внимание и нема системски мерки за превенција на големите последици и за здравјето на граѓаните и за загубите на работни часови (повеќе од половина од вкупните причини). Стресот ја намалува продуктивноста. Студиите покажуваат дека стресот е причина за доцнење на работа, отсуство, и намерата да се напушти работното место, наспроти мислењето на некои работодавачи дека зголемениот притисок врз работниците може да помогне во продуктивноста и профитабилноста. Најчести стресови на работно место се непријатна, монотона, работа под временски притисок, премногу или премалку работа, непредвидливо работно време, недостаток на учество во одлучување, неизвесност за иднината, неможност за напредување, преголемо или премало напредување, нејасна улога во работната организација, мобинг и насилство, изолираност или лоши меѓучовечки односи, лоша комуникација и управување, недостаток на јасни цели и структура на организацијата и како круна на секонфликт меѓу барањата во домашната и работната средина, немање поддршка на работното место за домашните проблеми и обратно. Во својата работа најмногу „согоруваат“ социјалните работници со дури 82% емоционална исцрпеност, потоа психолозите со 75%, па докторите што работат со инфективни и неизлечливи болести, и со болни со непредвидливо однесување (психијатриски установи). Медицинските сестри, особено во хирургијата, имаат 42% емоционална исцрпеност. Тука се и наставниците, новинарите, менаџерите, војската, полицијата, чуварите на затвори, компјутерциите, па и земјоделците и невработените, оние што се занимаваат со општествено одговорна работа (администрација). Се уште нема официјални податоци за

политичарите. Често многу осетливите личности коишто тешко се справуваат со стресот имаат психичка дисфункција, намалена самодоверба и склоност кон таблетоманија, пушење, пиење алкохол, па дури и дрога. Потребна е превенција за да се елиминираат или барем да се намалат несаканите ефекти од стресот и од согорувањето. Постојат специјални програми за управување со стресот и организациски промени. Тоа подразбира откривање на стресогените фактори, тренинг и едукација и на работниците и на раководителите за причините и за нивно редуцирање. Систематските прегледи коишто се повеќе формални отколку реални, не содржат психолошко тестирање за препознавање на синдромот на согорување, туку само се детектираат физичките заболувања. Факт е дека во Македонија се ретки работодавачите или непосредните претпоставени коишто водат сметка за баланс во работењето и можностите на вработените.

2.2.1 Индивидуални реакции како последица од стрес на работно место

Како природен, физиолошки феномен, стресот е корисен. Тој предупредува, доведува во состојба на **”аларм”**, односно тој е во основа на инстинктот за опстанок, учење, адаптација. Кога станува збор за луѓето, опишана улога на стресот доведува до природна мобилизација на нашите ресурси (ментална и физичка енергија), а која доведува до задоволувачки емоционален одговор за личноста. Спротивна е состојбата на интензивна физиолошка реакција која го исцрпува телото и е придружена со интензивна емоционална реакција која ја намалува ефикасноста и ефективноста, а тоа е состојба на стрес која треба да се менаџира. Стресот кој е погрешно менаџиран го исцрпува нашето тело и особено го слабее нашиот имун систем, односно нашето психофизичко здравје. Стресот се појавува тогаш кога човекот како био-психо-социјална единка, не е во можност адекватно да одговори на едновремените надворешни барања и внатрешните потреби, при што преставата за ситуацијата ги надминува индивидуалните капацитети на личноста, на *свесно или несвесно ниво*. Се јавува чувство на нерамнотежа, напнатост, неопуштеност и токму тогаш зборуваме за присуство на стрес. Реакциите на личноста на стресот се физички и емоционални, и личната **особена** реакција го одредува индивидуалното **ниво на стрес**. Кај луѓето, стресорите (причинителите на стрес) се бројни. Едноставно кажано, тие претставуваат настани реални или симболички престапи за настаните, а кои се проценети како заканувачки, загрозувачки итн. и доживевани како тешкотија или

предизвик. Конкретно зборувајќи, природата на стресниот настан може да биде различна. Таа може да биде ненадејна, интензивна, кратка и насилна дразба, како: експлозија, несреќа и сл. или различни/повторувани стимулуси како: звуци, светлост, агресија. Стресен настан можат да бидат негативни, но и позитивни настани: промена на работното место, професионалните очекувања и барања, успехите или падовите во кариерата, пензионирањето, стапувањето во брак, разводот, конфликтот, успехот/неуспехот, надворешните притисоци, физичката состојба/болест и сл. Исто така, и досадата може да биде фактор на стрес, како и интензивната радост. Потребно е да се запомни дека потенцијалните стресори не се вистински стресори се додека не се забележани од личноста како такви. Стресната реакција е поврзана со поголемо или помало мобилизирање на нашите психобиолошки ресурси, но тесно зависи од: моменталната состојба, историјата на личноста, емоционалната стабилност, возраста, физичката состојба, контекстот, како и од (не) свесната перцепција на оваа ситуација од страна на личноста. При справувањето со стресот значаен фактор се внатрешните ресурси со кои располага личноста (интелектуални способности, афективни карактеристики, како и темпераментот и карактерот) како и надворешните (материјални средства, помош, афективна поддршка). Иако е реакцијата на стрес индивидуална, поради фактот дека луѓето живеат во мрежа на односи во своите семејни системи, состојбата со било кој член влијае на останатите и обратно, реакцијата на останатите семејни членови влијае на поединецот во семејството. Оттука, не само индивидуите, туку и семејствата имаат свои начини на одговор на стресните животни настани и на промените.

Физичките симптоми на стресот:

- Главоболка
- Срцебиење
- Притисок во градите
- Вкочанет врат и рамиња
- Забрзано дишење
- Болки во грбот
- Потење, влажни (ладни) дланки
- Болки во желудникот
- Мачнина, дијареа
- Проблеми со сонот и спиењето

Психолошките симптоми на стресот:

- Вознемиреност; потешкотии да се опушти и релаксира личноста
- Потешкотии да се најдат зборови или довршат реченици
- Чувство на непријатност
- Депримираност, умор, снижување на самодовербата
- Сомневање во сопствените можности
- Пад на концентрацијата и вниманието
- Преголема загриженост околу помалку битни нешта
- Замислување на загрижувачки, негативни или застрашувачки сцени.
- Лесна иритација за мали, помалку битни нешта
- Фрустрација и нервоза; лесна експлозивност

Сите наведени симптоми не мора да се појават кај една личност. Сепак, колку повеќе од нив се присутни и колку се подолготрајни, толку е повисоко нивото на стрес. Долготрајното присуство на овие симптоми означува дека личноста достигнува фаза на исцрпување.

2.2.2 Стресот како причина за губење на работното место

Во пракса, би било корисно стресот да се разгледува во рамки на еден модел на „кофа“²:

Слика бр. 1. Модел на „кофа“ за приказ на стресот



Извор: Abdel-Halkn, A.A. (2001), Employees Mective responses to organizational stress Moderating effects of job characteristic, *Personnel psychology*. (Revised edition), London, pp. 64

Според моделот на „кофата“, стресот и уморот се јавуваат како резултат на исцрпување на резервоарот на личната отпорност побрзо од неговото надopolнување. Луѓето кои секојдневно се занимаваат со планирање, организирање и извршување на одговорни работни задачи се особено изложени на енормни количества на стрес. Стресот на работно место е поврзан со повеќе фактори: лоша селекција при вработување (неадекватен избор на одредена личност за одредено работно место), неповолни постоечки услови за работа, необученост на раководниот (менаџерски) кадар, лошо поставен бизнис план, нестабилна политичка ситуација и бизнис клима во околината, деструктивна организација на времето, нејасни цели и приоритети, конфликтни интерперсонални

² Batlivelya, A., (2010), Stress your Friend or foe?, *Bombay : Wagle process studio and Ress Pvt. Ltd.*, pp. 73

релации, нездрави навики (јадење, спиење, физичка активност, злоупотреба на хемиски средства, немање работна навика, недостаток на комуникациски капацитети и др.), незнаење и необученост за основни антистрес техники итн. Бидејќи таквиот стрес е постојан и секојдневен, доколку не се регулира редовно и совладува „по пат“, неговата акумулација по извесен временски период предизвикува тешки последици по менталното и органското функционирање. Секој поединец што сака да трае во борбата за профит и егзистенција во современиот свет на беспопштедна конкуренција треба да знае дека хроничниот стрес со кумулативниот ефект неминовно ќе предизвика „согорување“ на психата и организмот. Состојбата наречена **“burn out”** е во последните децении препознаена од модерниот свет како главен потенцијален убица на работниот човек. Синдромот на прегорување во почетниот тек се изразува преку засилен замор, исцрпеност, раздразливост, негативизам, отпор кон извршување задачи, намалено задоволство, цинизам. Понатаму доаѓа до појава на депресивност, губење на смислата за работата и животот, панични напади, фобичност, пореметен сон, повлекување, главоболки и болки по телото, импотенција итн. Во третата фаза се јавуваат болести на органи и системи. Да не забораваме дека е докажано дека над 90 проценти од настанатите болести директно или индиректно се поврзани со нерегулација на стресот. Стресот, односно неговата неадекватна регулација, е главен виновник за таканаречената „менаџерска болест“ (за тоа во следната колумна). Оттаму произлегува дека доколку на време бидат препознаени **првите знаци на синдромот на прегорување**, тогаш ќе треба да се преземат активни чекори и целени стручни процедури за чистење на состојбата и излегување од неа. Со учење на соодветни антистрес техники можно е да се достигне оптимално ниво на натамошно одржување на динамичкиот психофизички баланс во секојдневниот ритам.

2.2.3 Односот на шефот кон вработените како причина за појава на стрес

Работата со шеф со тежок карактер, резултира со стрес, нелагодност на работно место и лоши услови за работа. Работењето во ваква околина создава проблеми со вашето здравје. Истражувачите ни откриваат дека хроничниот стрес предизвикува промени во гените и активноста на клетките кои се задолжени за вашиот имунитет. Стресот ќе предизвика ќелиите да се борат со инфекција која воопшто не постои. Ова води кон „воспаление“ во внатрешноста на телото, а „воспалението“ предизвикува проблеми како срцеви заболувања и дијабетес. Значи, работењето со навистина лош шеф, во подолг временски период, може да го зголеми нивото на агресивни клетки во вашиот

имунолошки систем. Хроничниот стрес влијае на телото и мозокот на тој начин што предизвикува лошо однесување, лош карактер и промени во состојбата на вашето здравје. Сите овие работи се случуваат при било каков облик на стрес и вие сте свесни за тоа, па затоа доколку не можете да го намалите, сосема ослободете се од него. Сите мечтаат да имаат добар шеф, кој ќе ги мотивира, ќе помага и ќе инспирира. Но, не се сите толку големи среќници. Ако и се најде на лош шеф, пред да се отвори војна со него, потребно е да разбере која е причината за неговото лошо, несоодветно однесување. Со лошиот шеф треба да се справи на правилен начин. Лошите шефови создаваат дополнителен стрес и со тоа го влошуваат здравјето до тој степен што тоа може да убие. Лошите менаџери можат да бидат главен извор на несреќа на многу вработени. Шефот е и главен виновник за крајниот резултат при работата. Стресот на работното место штети не само на вработените. Прекумерното оптоварување причинува штета на бизнисот во вредност од стотици милијарди долари годишно поради зголемените трошоци за здравствено осигурување. За да се избере точната стратегија за справување со шефот, потребно е да се знае што го предизвикува неговото несоодветно однесување, со кое си ја заслужува етикетата „лош шеф“:

- **Неправилно унапредување.** Неретка е појавата да се има шеф, што нема основни знаења од полето на професијата и нема знаење како е правилно да стане успешен лидер. Политичките или непотистичките релации имаат свое влијание, а едноставно може да се најде на неспремен шеф, што се прикажува во погрешно светло.
- **Недостиг на повратна информација.** Најголем број шефови немаат познавање за голем дел од работите, бидејќи никој нема смелост да им го предочи тоа. Таквиот вид на шефови нејќат да добиваат сугестии или предлози од работниците, а на тој начин ја еродираат конверзацијата и не примаат повратна информација. Тие мислат дека се успешни водачи и дека нема потреба да се менува нешто, бидејќи никој им нема предочено реалност.
- **Редуцирање на непосредната конверзација.** Во модерно време, мнозинскиот дел од конверзацијата во компаниите е на електронски начин. Во случај да шефот има интенција да ја покачи конверзацијата, тој пушта редовен e-mail. Немањето непосредна конверзација, прави блокада во комуникацијата и разбирањето. Овој вид на грешка на шефот, е насочен до негативна релација со работниците.

- **Микроменаџмент.** Шефот тенденира да стане дел од секоја ситница и секој вид на одлука во корпорацијата, без оглед колку небитна е таа. Можно е тоа е од причини што некаков негов изостанок од претходно, што нема желба понатаму да си го реализира. Поради тоа мометално во континуитет „стои врз главата“ и се нервира во секое време што ќе се испушти да се добие некаква информација.
- **Лош карактер.** Некои шефови едноставно се лоши и во нивниот професионален и во нивниот личен живот. Тие уживаат кога има некој над кого имаат авторитет и власт и го искористуваат тоа. Овој тип на шефови се најлоши, затоа што дури и да се претставувате најдобро, тие никогаш нема да бидат задоволни и да го променат однесувањето кон вас.

Егзистираат уште голем број разни причини, што го прават шефот негативен, но сепак побитно е да се научи како да се справува со таквиот проблем.

2.2.4 Влијанието на стресот и трошоците кои ги предизвикува

Во современите мултинационални корпорации менаџирањето на стресот е метод со којшто се редуцираат трошоците, продуктивно и ефикасно се користат ресурсите, а особено човековите ресурси. Работната атмосфера што создава стрес за работниците, без оглед дали стресот се појавил од некаков човеков фактор или фактор во материја, причинува издатоци во материја и човечки. Има разновидни примери и истражувања што укажуваат дека луѓето што работат под стрес, се многу повеќе експонирани на болести на срце и други видови здравствени заболувања како што се срцеви удари, астма, мигрена итн.

Следат најбитните трошоци што се појавуваат во корпорациите:

- Трошок предизвикан од отсуствување на работник од причини на стрес, во релација со заболувања и повреди;
- Трошок поради платена компензација на оние кои можат да докажат дека нивните животи биле оштетени или уништени како резултат на стресот на кој биле изложени во текот на работата;
- Трошоци во однос на репутацијата и загуби во бизнисот како резултат на лошо

стекнат публицитет во медиумското окружување (случаи на дискриминирање, несреќни случаи, малтретирање итн.). Паралелно со тоа се појавуваат проблеми во собирање на квалификувана работна сила поради тоа што тие што можат да избираат нема да сакаат да бидат дел од таква компанија;

- Оперативните и управувачките трошоци во релација со бранење и солуција на поединечните и групните поплаки во однос на стресот;
- Трошоци во релација со солуција на обструкции на поединците за дрога и алкохол што се појавиле како последица на елиминација на стресот на работа.

2.2.5 Обезбедувањето на здрава работна средина како заедничка одговорност

Како и во однос на сите останати аспекти од работниот однос, превенцијата и солуцијата на опструкциите кои извираат од стресот на работното место се општа одговорност на работниците и работодавците. На следнава табела се дадени одредени сугестии околу одговорноста за обезбедување на здрава работна средина³

³ Barnes, L., J., (Eds.), (2001), *Organizational behavior and administration* (pp. 291-305). Homewood, IL: Richard Irwin, pp. 113

Табела бр. 1. Одговорност за обезбедување на здрава работна средина

Посакувана карактеристика	Предложен фокус на работодавците	Предложен фокус на работниците
Дизајнирање здрава и безбедна работна средина и околина	Добро замислена и партиципаторна шема за заштита на здравјето и безбедноста. На пример, обезбедување на доволен простор за работа, на доволно осветлување и греење, контрола на бучавата, обезбедување на добро дизајнирана опрема со ергономски карактеристики.	Соработка во програмите за заштита на здравјето и безбедноста, известување за опасностите, преземање на одговорност за личниот комфор и безбедност, следење на насоките.
Соработка на работното место	Работниците треба да имаат можност да бидат вклучени во заштитата на здравјето и безбедноста на работното место, доколку тоа е можно.	Ефикасно учество и соработка помеѓу работодавецот и колегите.
Соодветни награди	Вработените треба да знаат на кој начин придонесуваат за организацијата, треба да се вреднува добро сработената работа и предлозите кои биле дадени од шивна страна.	Одржување на вештините и знаењето, поседување на реална слика за својата вредност, вреднување на постигнувањата на другите.
Работна средина која пружи поддршка	Очекување на реални нивоа на работни резултати, нудење на поддршка во тешки моменти, вреднување на вештините и знаењето.	Барање помош во моментите кога е потребна, прифаќање на поддршка кога е потребна, давање поддршка кога е потребно.
Добро управување со промените	Разбирање дека промените може да бидат заморни и заканувачки и може да влијаат врз моралот, постоење на добра комуникација и стратегии за консултација во текот на промените.	Прифаќање дека промените се неизбежни и потребни, учество во комуникацијата и помош при управувањето со промените.
Личен напредок	Овозможување на можности за добро работење и подобрување на перформансите, поврзување на поединците со барањата на работните задачи, обезбедување на можности за напредок на работното место.	Одржување на вештините и знаењето, учење од грешките, придонесување за остварување на целите на организацијата, подготвеност за прифаќање на промените и негативните критики кои се потребни за личен развој.
Хиерархија на работното место	Не треба да се дозволи хиерархијата да доминира на работното место.	Да се избегнуваат игри поврзани со статусот, преземање одговорност за личните задачи, мудро користење на дискреционото право.

Извор: Ahmad. S., Khanna, P., (2002), Job stress and Job satisfaction of middle level hotel employees. *Journal of Personality and clinical studies*, London, pp. 74

2.2.6 Клучни фактори за обезбедување на здрава работна средина

Карактеристиките на здравото работно место се оние кои секој би сакал да ги има на работното место. Со цел да се спречи и менаџира со стресот на работното место, работодавците и работниците треба да разликуваат меѓу⁴:

- Кои причинители на стрес се во релација со работата, а кои не;
- Кои услови на работно место се прифатливи, а кои не;
- Кои предизвикувачи на стрес се неизбежни или се надвор од контролата на работодавачот, а кои може да се избегнат;
- Што за поединците е предизвикувач на стрес, а што треба да се смета за тежина;
- Специфичностите на здрава и нездрава работна средина.

Во табелата што следи се наведени одреден број на идеи за работодавците и вработените⁵:

Табела бр. 2. Идеи за работодавачите и вработените

Посакувана карактеристика	Предложен фокус на работодавците	Предложен фокус на работниците
Работна рамнотежа меѓу работата и одморот	Вложување напори со цел да има доволно паузи во текот на периодите на интензивен физички и ментален напор и доволно време за обнова на силите надвор од работното место.	Познавање на ограничувањата, неприфаќање на притисок или создавање на притисок по пат на „натпревар“, мудро искористување на времето дадено за обнова на силите, имање активности надвор од работното место.
Разновидност на задачите, интерес и стимулација	Колку што е можно, обезбедување на разновидни задачи за секој од вработените, поврзување на вистинските луѓе и вистинските задачи.	Не плашете се да пробате нешто ново. Доколку е можно, споделете ги помалку интересните задачи со колегите.

⁴ Barling, J., Weber, T., Kelloway, E. K., (2006), Effects of transformational leadership training on attitudinal and fiscal outcomes: a field experiment”, *Journal of Applied Psychology*, NY, pp. 102

⁵ Baron, R. (2009). Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, McGraw Hill, US, pp. 188

Чувство на лична контрола	На вработените да им се обезбедат средства со кои може да преземат контрола над начинот на кој работат-можеби редоследот на работните задачи или средствата кои ги користат за исполнување на таквите задачи.	Преземете контрола за личните задачи, користете ги мудро дискреционите права, почитувајте ја позицијата на работодавачот онаму каде нема простор за дополнителни забелешки.
Соработка на работното место	Обезбедување на можности за вработените да се вклучат во различни прашања, како заштитата на здравјето и безбедноста на работа.	Ефикасно учествувајте и соработувајте со работодавачот и неговите претставници.
Односи	Обезбедување на фер механизми за идентификување и ускладување на тешкотните поврзани со односите на работното место и конфликтите, како што се можности за искажување и размена на мислења, промовирање на дијалогот и непристрасен пристап кон сите.	Работете на одржувањето на здрави меѓучовечки односи, разберете ја разликата помеѓу отстапување и откажување.
Добра комуникација	Имајте стратегии за подобра комуникација на работното место, промовирајте добивање на искрени повратни информации во двете насоки, вреднувајте го успехот на работа.	Придонесувајте за позитивната атмосфера на работното место, избегнувајте деструктивен критицизам или потценување на колегите, поставувајте прашања.

Извор: Ahmad. S., Bharadwaj, A., Nd, S., (2005), A study of stress among executives, *Journal of personality and chnical studies*, London, pp. 89

2.3 Мобинг

Мобингот е треторангиран начин за притисок врз новинарите и медиумските работници, веднаш зад економско социјалните притисоци (плата, отказ) и цензурата. Поимот „mobbing“ вообичаено се користи во скандинавската, германската и италијанската лингвистика, додека во земјите од англиското говорно подрачје се употребува терминот “bullying”. Во нашата држава правната терминологија за зборот мобинг го користи терминот „**вознемирување на работното место**“, а ги опфаќа психичкото и половото вознемирување на работното место. **Психичко вознемирување** на работно место е секое негативно однесување од поединец или група кое се повторува, константно и конзистентно, е прекршување на интегритетот, идентитетот и авторитетот на работникот и прави емоција на плашење или еволуира негативност, подреденост, чија конечна цел треба да е ерозија на физичкото и психичкото здравје, компромитирање на професионалната иднина на вработениот, престанок на работниот однос или напуштање на работното место. **Полово вознемирување** е секое вербално, невербално или физичко однесување од полов карактер, што има за цел или е ерозија на честа на аспирантот за

вработување или на работникот, а кое предизвикува чувство на страв или создава непријатност и пониженост⁶.

Лошиот менаџер може лошо да менаџира, но не мора да значи дека и мобира. На лошиот менаџер му недостасува способност за исполнување на одредена улога. Лошиот менаџер може лошо и погрешно да делегира одредени работни задачи, може премалку или премногу да очекува од своите вработени, може да има променливо и непредвидено расположение, но не мора да значи дека врши мобинг, туку ваков тип на менаџер со своето однесување и одлучување ги претвора вработените во незадоволни и немотивирани, а со тоа директно влијае кон намалување на профитот на една компанија. Ваков тип на вработени, и последицата-намалување на профит на една компанија, се јавуваат и во мобинг случаите, но како што кажав погоре, не секогаш лошиот менаџер е и мобер. Ситуации каде лоши менаџери вршат мобинг се познати во таканаречениот „стратешки мобинг“ каде менаџерите организирано мобираат одредени лица кои се непожелни, за тие сами да дадат отказ без да бараат испратнина, отштета и сл.

Секоја непријатна ситуација и секој стрес на работното место, не е мобинг. Давањето на дополнителни задачи, поголемиот обем на работа и промена во раководството, не значи дека вработените се мобирани. Често луѓето, секојдневните и многубројни работни обврски, прекувремената работа и слично, ги декларираат како мобинг. Тоа значи дека се јавува ситуација на различно и субјективно доживување на мобингот, односно се јавува ситуација на однесување што за некој може да е мобинг, но за друг не. Овде е особено важно и да се препознаат лицата со психички сензации-хиперсензибилни лица кои независно од работната средина и атмосфера се наклонети кон депресија и лесно се навредуваат за овој тип на луѓе секое однесување на другиот вработен може да е мобинг. Мобингот е специфична појава која може да се „дијагностицира“ само ако одблиску и суштински индивидуално се пристапи кон секој случај посебно. Затоа што, да речеме, неплатена прекувремена работа во еден случај е класична повреда на Законот за работните односи и е постапка од работен спор, а не мобинг, но во друг случај, во ситуација кога имаме често навредување и омаловажување, дискриминирање, давање на бесмислени работни задачи, неплатена прекувремена работа, влевање страв, вербално однесување од полов карактер и слично, према одреден вработен, дефинитивно се работи за мобинг.⁷

За да постои мобинг потребно е лицето да било психички и/или полово

⁶ Baron, R., & Byrne, D. (2011). *Social psychology*. Boston, MA: Allyn and Bacon, pp. 71

⁷ Baron, S. A. (2003). *Violence in the workplace*. Ventura, CA: Pathfinder Publishing of California, pp. 94

вознемирувано, односно, да се работи за вознемирување во смисла на повреда на честа, достоинството и угледот на вработениот преку понижување, навредување и омаловажување, да постои нарушено психофизичко здравје или изгледи за нарушување на истото, кое не постоело претходно, а ако постоело, истото се зголемило (ова е дискутабилно, потребно е медицинско вештачење). Исто така потребна е континуираност во постапките со кои се врши мобингот, односно повторување (пр. еднаш до неколку пати седмично), се со цел вработениот сам да го напушти работното место, а во многу случаи да се демотивира вработениот и наруши неговата професионалната иднина и здравје. И на крај за да за сето ова кажеме дека е мобинг потребно е однесувањата кои се сметаат за психичко, односно, полово вознемирување да не престанале и по **писменото предупредување** од страна на вознемируваното лице дека му пречи однесувањето на вршителот на вознемирувањето и дека ќе го смета за вознемирување на работно место.⁸ Долготрајната изложеност на мобинг секогаш води до сериозни здравствени последици кај жртвата, вклучувајќи и зголемен ризик од развој на телесни и психички болести, како и нарушувања во однесувањето. Од **телесни нарушувања** кај жртвите забележани се: хроничен замор, прекумерна или намалена тежина и намален имунитет; од **психички нарушувања**: депресивно расположение, емоционална празнина, отсуство на мотивација и ентузијазам, несоница, зголемена потреба од алкохол, цигари, седативи; од **нарушувања во однесувањето**: расеаност и заборавеност, бесчувствителност или преголема чувствителност, експлозивност, грубост, семејни проблеми, развод, самоубиство. Здравствените последици водат до боледувања (апстентизам), напуштање на работното место или добивање на отказ, што од друга страна значи дека настануваат и **економски последици** од мобинг случаите. Законот за заштита од вознемирување на работното место предвидува да секој кој се чувствува дека е вознемируван на работното место, писмено да се обрати до оној кој вознемирува со таканаречено „**Писмено предупредување**” со кое ќе му укаже дека неговото однесување е несоодветно, неприфатливо и несакано, а со цел решавање на спорната состојба, односно случај без поведување на постапка за заштита од вознемирување на работно место, како и да го предупреди моберот дека ќе побара законска заштита ако таквото однесување веднаш не престане. Освен тоа, жртвата пред поднесување на тужба пред надлежен суд може да поднесе и „**Барање за заштита од вознемирување на работното место**” до работодавачот, во кое ќе наведе негови податоци, и податоци за оној кој вознемирувал,

⁸ Beehr, Z., Newman, N., (2008), Organisational Behaviour Issues for Managers and Systems analysis, *Working Paper No. 660, Indian Institute of Management. Ahmedabad, (New Editlon), pp. 73*

како и нивните работни позиции, краток опис на однесувањето за кое оправдано се смета дека претставува вознемирување на работно место, траење и зачестеност на однесувањата кои се сметаат за вознемирување на работно место, а и терминот кога последениот пат е направен тој однес и прикажување на факти и докази. Оваа постапка е позната како **постапка на посредување**, која е интерна и со цел брзо, мирно и вонсудски решавање на спорот.

2.3.1. Законска регулатива за мобингот во Република Македонија

Во Република Македонија постојат правни норми кои ги забрануваат и санкционираат постапките (активностите) со кои се врши мобинг: Уставот на РМ, Законот за заштита од вознемирување на работното место, Законот за работни односи, Кривичниот законик, Законот за безбедност и здравје при работа, Законот за еднакви можности на жените и мажите, Законот за заштита од дискриминација и колективните договори, Законот за мирно решавање на работните спорови.

1.1. Согласно Уставот на РМ, државата има обврска да ги обезбеди основните слободи и права на човекот и граѓанинот признати со меѓународното право. Со член 10 и 11 се забранува секој облик на мачење, нечовечко или понижувачко однесување, казнување, како и присилна работа. Во член 25, на секој човек му се гарантира почитување и заштита на приватноста на неговиот личен и семеен живот, достоинството и угледот. Во член 32 се прецизирани работните права и права од работен однос (секој човек има право на работа, слободен избор на вработување, заштита при работа, материјално обезбедување за време на невработеност. Секому под еднакви услови му е достапно секое работно место. Секој вработен има право на платен дневен, неделен и годишен одмор.)

1.2. Законот за работните односи во 2009 година е дополнет со членот 9-а со цел правно регулирање на мобингот во РМ. Практиката покажа дека целта не се постигна, односно во судска постапка се наоѓаат само неколку случаи на мобинг, за кои не е донесена правосилна судска одлука.

1.3. Законот за заштита од вознемирување на работното место ги уредува: „правата, обврските и одговорностите на работодавачите и вработените во врска со спречување на психичкото и половото вознемирување на работното место и местото на

работа, мерките и постапката за заштита од вознемирување на работното место, како и другите прашања кои се однесуваат за спречувањето и заштитата од вознемирување на работното место (член 1)", односно: судската заштита, инспекцискиот надзор и прекршочните казни.

Заради суптилноста на прашањето на мобинг, односно заштита од психичко и полово вознемирување на работното место, и креирање здрава работна средина, Сојузот на синдикатите на Македонија бараше тоа нормативно да се уреди и да се донесе посебен закон, бидејќи со само еден член во Законот за работните односи, кој само го дефинира и забранува мобингот, повеќе се усложни, отколку што се пружи можноста да се решаваат случаите на мобинг⁹.

Од овие причини, покрената иницијатива за носење на Закон – лекс специјалис, која ја промовираше на Првوماјската манифестација во 2012 година, под мотото: „Да го заштитиме човековото достоинство со донесување закон за заштита од мобинг". Исто така, предложи текст за законот кој беше ставен на дневен ред на Економско-социјалниот совет. Иницијативата беше прифатена од ЕСС и Министерството за труд и социјална политика покрената активности за утврдување на Предлог-текстот на Законот, во кои беа вклучени социјалните партнери. По иницијативата и Предлог-текстот на Законот се изјасни Владата на РМ, а по нивното прифаќање, Предлог-законот беше ставен на дневен ред на Собранието на РМ и изгласан¹⁰.

2.3.2. Закон за заштита од вознемирување на работно место

Со Законот за заштита од вознемирување на работно место се уредуваат правата, обврските и одговорностите на работодавачите и вработените во врска со спречување на психичко и полово вознемирување на работното место и местото на работа (во натамошниот текст: вознемирување на работно место)¹¹.

Работодавач е правно и физичко лице, како и друг субјект (орган на државна власт, орган на единица на локалната самоуправа, подружница на странско друштво,

⁹ Закон за заштита од вознемирување на работно место, Сл. Весник на РМ, бр. 79 од 31.05.2013 г.

¹⁰ Бојациоски Д., Ефтимов Ј., (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, прво издание, *Економски факултет - Скопје*, Скопје, pp. 49

¹¹ Закон за заштита од вознемирување на работно место, Сл. Весник на РМ, бр. 79 од 31.05.2013 г.

дипломатско и конзуларно претставништво), кои вработуваат работници врз основа на договор за вработување. За лицата ангажирани со договор за волонтирање, договор на дело, авторски договор и други видови на договори, а кои учествуваат во работата кај работодавачот како работодавач, во смисла на овој закон, е работодавачот кај кој овие лица ја вршат работата.

Вознемирување на работно место претставува и поттикнување или наведување на однесување. Вршител на вознемирување на работно место може да биде едно или повеќе лица со негативно однесување без оглед на нивното својство - работодавач во својство на физичко лице, одговорен субјект кај работодавач - правен субјект, вработен или група вработени кај работодавач или трето лице со кое вработениот или работодавачот доаѓа во контакт при извршувањето на работите на работното место. Поимите вршител на вознемирување на работно место и вознемирувано лице употребени во овој закон имаат неутрално значење и се однесуваат и за жени и за мажи.

Како место на вршење на психичко и полово вознемирување на работно место може да се смета и местото/местата низ кои минува вработениот кој е изложен на вознемирување при неговото вообичаено доаѓање и заминување од работното место. Како време на вршење на психичко и полово вознемирување на работно место се смета времето во рамките на работното време и времето на патување до и од работното место. Однос и дејства што не се причинители за попречување на работното место се:

1) поединечните акти донесени од страна на работодавачот со кои се одлучува за права, обврски и одговорности од работен однос, против кои вработениот има право на заштита во постапка утврдена со закон;

2) лишување и оневозможување на остварување и користење на права утврдени со закон, колективен договор и договорот за вработување, чија заштита се остварува во постапка кај работодавачот и пред надлежен суд;

3) секое неоправдано правење на разлика при нееднакво постапување спрема вработениот по кој било основ на дискриминација, кое е забрането и во врска со кое се обезбедува заштита, согласно со закон и

4) повремени разлики во мислењата во врска со прашања и проблеми поврзани со вршењето на работите и работните задачи, единствено доколку тие не се насочени кон повредување или со намера навредување на работникот.

Работодавачот, вработениот, како и лицата ангажирани со договори кои учествуваат во работата кај работодавачот, се должни при работата да се однесуваат на начин со кој се почитува достоинството, интегритетот и угледот на вработените преку

почитување на правилата на работниот ред и дисциплина кај работодавачот и општите правила на однесувања.

Работодавачот во текот на работата треба да:

- обезбеди услови во кои работата ќе се врши во атмосфера за заемно почитување, соработка, без непријателско, понижувачко или навредливо однесување,
- развива свест кај вработените за потребата од заемно почитување и тимска работа во извршувањето на работните задачи и
- им овозможи на вработените право да изнесуваат свои ставови, мислења и предлози во врска со вршењето на работата на работното место, а поради тоа вработените да не трпат штетни последици.

Вработениот, како и лицата ангажирани со договори кои учествуваат во работата кај работодавачот во текот на работа треба да:

- се однесуваат коректно, пристојно и достоинствено спрема другите вработени и работодавачот,
- придонесуваат за создавање на работна околина во која нема да има возменирување на работното место и
- придонесуваат за превенција и спречување на вознемирување на работното место.

2.3.3. Сојуз на синдикати на Република Македонија за појавата на мобинг во Република Македонија

Сојуз на синдикати на Република Македонија е организација на работници која се залага за зачувување и унапредување на условите за работа.

Основни функции на Сојуз на синдикати на Република Македонија се:

- Социјални функции: На своите почетоци, Сојуз на синдикати на Република Македонија обезбедувал различни типови помош за своите членови при невработеност, болест, старост и трошоци за закоп, но денес, во многу развиени земји, овие функции ги презема државата. Сепак, и денес Сојуз на синдикати на Република Македонија обезбедува правна помош, професионална обука и слично.
- Колективно преговарање: Во случаите кога Сојуз на синдикати на Република Македонија е признат партнер во индустриските односи, синдикатот води

переговори со работодавци и државата за склучување на колективни договори, со кои се утврдува висината на платата и останатите права од работен однос.

- Индустриски акции: За исполнување на своите барања и заштита на работничките права синдикатот често организира штрајкови.
- Политички активности: За промовирање на своите барања синдикатот врши и политички активности како: поднесување предлог закони, лобирање, или финансиска поддршка за кандидатите или политичките партии кои ги застапуваат интересите на работниците.

Синдикатот може да се подели според повеќе критериуми:

- Според начинот на организирање тој е општ синдикат во кој се зачленуваат работници без разлика на структурата, квалификацијата и индустриската гранка во која се вработени.
- Според типот на основната организација на синдикатот е територијален синдикат (синдикатот се организирана одредена територија).
- Според идеолошката определба е социјалдемократски.
- Според отвореноста за примање членови синдикатот е отворен синдикат (кој не врши дискриминација во поглед на етнички, верски, расни, или идеолошки причини).

Поддржувачите на синдикатот нагласуваат дека работничкото движење (и синдикатите како негов составен дел) е заслужно за ставањето крај на детскиот труд, за подобрувањето на условите за работа, за зголемувањето на платите како на членовите на синдикатите така и на не-членовите, за намалувањето на работното време, за воведувањето на социјални стандарди од страна на државата и слично.

Противниците на синдикатот го обвинуваат дека ги штити само синдикализираните работниците наспроти оние што не се синдикализирани или што се невработени. Исто така му се забележува дека делува наспроти интересите на потрошувачите и на акционерите во синдикализираните претпријатија со своите притисоци за зголемување на платите. Неолибералистичките критичари на синдикатите особено го нагласуваат тоа дека работната сила е стока, која синдикатот ја претвора во монопол, со што настанува нарушување на слободниот пазар. Притисоците кон зголемување на платите на синдикализираните работници, во услови на глобализација, ги мотивираат компаниите се

почесто да ги пренесуваат своите бизниси во неразвиените подрачја со ниско платена работна сила.

Во Република Македонија постојат три други национални синдикални федерации поркај Сојузот на синдикатите на Македонија, а тоа се:

- Конфедерацијата на слободни синдикати,
- Унијата на независни и самостојни синдикати и
- Конфедерацијата на синдикални организации на Македонија.

Сојузот на синдикатите на Македонија (ССМ) е синдикален сојуз во Република Македонија. Тој е наследник на синдикалниот сојуз од времето на комунизмот. Во него членуваат 18 грански синдикати. Од март 2015 година ССМ е полноправна членка на Европската конфедерација на синдикати, а од февруари 2011 година - придружна членка на Светската конфедерација на слободните синдикати. Од октомври 2010 година претседател на ССМ е Живко Митревски, кој од 19 април истата година беше и вршител на должноста претседател на ССМ. Долго време неофицијално се сметаше дека ССМ е близок до Социјалдемократскиот сојуз на Македонија, но по преземањето на раководството на ССМ од страна на Живко Митревски преовладува мислењето дека ССМ е близок до ВМРО ДПМНЕ. При утврдувањето на репрезентативност на ССМ, во 2015 година констатирано е дека ССМ има 66.386 членови кои плаќале членарина, додека во 2010 година констатирано е дека броел 75.997 членови кои плаќале членарина, што претставувало 17,47% од вкупниот број на вработени во Република Македонија. Претходно, во 2009 бројот на членови изнесувал околу 115.000. Во 1993 година ССМ броел 364.000 членови и опфаќал 70% од вработените. ССМ е основан на Првиот земски синдикален конгрес на работниците и намештениците на Македонија, кој се одржал во Скопје на 18-21 август 1946 година. Во времето на комунизмот ССМ е единствениот синдикат што постои и делува во тесна врска со Сојузот на комунистите на Македонија. По падот на комунизмот, ССМ се прилагодува на новите услови на делување и на својот 14-ти конгрес во 1993 година донесува нов Статут и Програма за работа. Во 2005 година во редовите на ССМ се разгорува судир помеѓу претседателот на ССМ, Ванчо Муратовски и претседателот на СОНК, Дојчин Цветановски. Како резултат на овој судир во јули истата година СОНК се отцепи од ССМ и на 28 декември 2005 година дојде до формирање на нов синдикален сојуз, на Конфедерацијата на слободни синдикати. Во декември 2011 година Синдикатот за одбрана и безбедност (со околу 2.500 членови) ја напушти КСС и стана член на ССМ.

Членки на ССМ се:

- Синдикат на работниците од сообраќајот и врските (СРСВМ),
- Синдикат на индустрија, енергетика и рударство (СИЕР),
- Синдикат на работниците од управата, правосудните органи и здруженија на граѓани (УПОЗ),
- Синдикат на работниците од агроиндустрискиот комплекс (АГРО),
- Синдикат на работниците од текстилната, кожарската и чевларската индустрија (СТКЧ),
- Самостоен синдикат за здравство, фармација и социјална заштита (ССЗФСЗ),
- Синдикат за градежништво, индустрија и проектирање (СГИП),
- Синдикат на работниците од угостителството, туризмот, комунално-станбеното стопанство, занаетчиството и заштитните друштва (СУТКОЗ),
- Синдикат на хемија и неметали (СХНМ),
- Мултиетнички синдикат за образование (МЕСО),
- Македонски полициски синдикат (МПС),
- Синдикат на поштенските и телекомуникациските работници (СПТРМ),
- Синдикат на работниците од шумарството и дрвната индустрија (СРШДИ),
- Синдикат на работниците од графичката, информативната, филмската и издавачката дејност и производство на хартија (ГИФИХ),
- Синдикат на работниците од трговијата (СРТ),
- Синдикат на работниците од финансиските дејности (СФДМ),
- Самостоен синдикат на работниците од енергетика и стопанство на Македонија (ССЕСМ),
- Синдикатот на одбраната и безбедноста.

2.3.4 Македонско мобинг здружение и други организации

Во 2008-та година е основано Македонско мобинг здружение. Тоа е самостојно, доброволно, невладино и непрофитабилно здружение во кое членуваат граѓани на Република Македонија. Во здружението може да членуваат сите граѓани без оглед на половата, расната, националната и верската припадност, кои ги прифаќаат, се залагаат и работат на остварување на целите на здружението засновани на принципите на независност, јавности транспарентност, непрофитност и непартиско дејствување.

Здружението делува на територијата на Република Македонија. Здружението остварува соработка и може да се вклучува во сојузи на организации и други облици на здружување и да се зачленува во меѓународни организации. Здружението може да основа ограноци. Културни друштва, спортски друштва, друштва на писатели, културно-уметнички друштва, и други невладини организации, кои ги прифаќаат основните принципи и методи на работа на здружението, можат колективно да се зачленат во здружението. Здружението има својство на правно лице со права и обврски кои произлегуваат од Уставот и Законите на Република Македонија и од овој Статут. Работата на здружението е јавна. Јавноста се обезбедува со внатрешно информирање на членовите на здружението и информирање преку јавните гласила, интернет и други видови на информирање. За јавноста во работата одговорен е извршниот одбор на здружението. Цели на здружението и дејности со кои се остваруваат целите:

- Поттикнување на интересот на јавноста и институциите за проблемите на мобингот (психичко вознемирување), на работното место и неговите негативни влијанија врз семејството, посебно децата и младината;
- Вршење едукација и пружање стручно советување на лицата изложени на мобинг;
- Одржување на работилници и предавања на стручни лица и организирање на семинари за мобинг;
- Издавање на брошури и друг вид на публикации од делокругот на работењето на здружението;
- Известување на јавноста за проблемите кои ги создава мобингот, преку медиумите, електронските комуникации и на друг соодветен начин;
- Учество на домашни и меѓународни собири, семинари и слични настани кои се во врска со целите и делувањето на здружението.

2.3.5 Причини за мобинг

Поаѓајќи од причините на мобинг-акциите, поточно делејќи ги улогите на тоа кој е злоупотребувач, а кој жртва, мобингот може да биде поттикнат од:

- малтретирање, злоставување на еден подреден работник, или еден по еден работник додека не ја уништи целата група или можна е обратна состојба кога една група работници (подредени) злоставуваат еден претпоставен¹².
- појава помеѓу работници кои се во еднаква положба во хиерархиската организација, или поточно, вознемирување кое е раководено од еден или повеќе вработени спрема жртвата. Кај овој вид на вознемирување, нема подреденост помеѓу страните, бидејќи вознемирувачот и жртвата се на исто или слично работно место.

2.3.6 Целта на мобингот

Цел на мобингот е присилување на вработените да го напуштат своето работно место и да се изврши нивна економска деградација. Работната средина во која преовладува вакво однесување се препознава на основа на следниве карактеристики: постои натпреварувачка средина со градење на култ на кариеризам, воспоставена е строга хиерархиска структура, нагласена грижа за економската добивака за разлика од меѓучовечките односи, недоволно дефинирање на работните улоги и недостаток на професионализам. За поединците, борбата против мобингот не е воопшто лесна и едноставна работа. Во најголемиот број на случаи жртвите дури не се ни свесни што им се случува, што ги снашло, а не пак да бидат во состојба смирено да го мобилизираат сиот свој потенцијал за одбрана, како би успеале да се спротистават на оваа негативна појава, мобингот. При тоа, мораат да водат грижа нивните реакции да не му одат во прилог на вршителот на мобингот, бидејќи токму вршителите на мобинг често себе си се претставуваат како жртви. Овој процес на одбрана на поединците е посебно тежок во ситуација кога државата нема регулатива која пропишува санкции за злоставувачите и обврска за работодавачите да ги заштитата своите вработени од малтретирања на работното место. Ако на сето ова ја додадеме и незинтересираноста или неспособноста на раководителите, директорите и работодавачите за решавање на овие проблеми, ситуацијата за поединците станува уште потешка. Во ваквите ситуации не постојат некои посебни формули кои може да им се препорачаат на поединците. Една од можностите е да се направи обид за парирање и контрирање на вршителот на мобингот, но никако со иста

¹² Beehr, Z., Newman, N., (2008), Job stress, Employee Health and organuational efectiveness, *A facet analysis, model and literature review*, *Personal Psychology*, NY, pp. 91

мерка туку да се направи колку што се може од позиција на жртва. Меѓутоа, тоа е тешко ако вршителот на мобингот е претпоставената особа, бидејќи луѓето најчесто се плашат за губење на своето работно место или од евентуалните критики за “лошо”, завршената работа.

2.3.7 Видови на мобинг

Постојат неколку категории на мобинг:

- Напад на можноста за соодветна и адекватна комуникација (настанува кога раководителот или колега ја спречуваат жртвата на изразување така што веднаш ја прекинуваат кога оваа се обидува нешто да каже, се одбива невербална комуникација така што жртвата никогаш не се гледа во очи, а истовремено се игнорираат и нејзините невербални пораки),
- Напад на можноста за одржување на социјалните односи (се остварува низ изолација на жртвата бидејќи нејзе никој не и се обраќа, истата не се повикува на состаноци, не се вклучува во компаниските случувања),
- Напад на личната репутација (со употреба на метод на исмејување и измислување на приказни со негативна конотација. Личноста се вреѓа и се понижува),
- Напад на работните резултати (работните резултати се манифестираат со постојани критики, со ниско оценување, претерана контрола. Односот спрема жртвата се движи помеѓу две крајности и тоа од потполно одземање на работата и укинување на средствата за работа – што е познато како синдром на “празно столче”, до затрупување на жртвата со работа која по обем и стручност ги надминува нејзините способности – “синдром на преоптовареност со работа”),
- Напад на здравјето на жртвата (ускратување на правата за користење на годишниот одмор или слободните денови, постојани налози за прекувремена работа).

Мобингот како негативна појава во работните средини има неколку видови. Основната поделба на мобингот е на вертикален и на хоризонтален мобинг. Вертикалниот мобинг претставува тероризирање во насока од надредените кон подредените, што во практиката е многу почесто, или од страна на подредените спрема надредените што е многу поретко. Во првата варијанта мобингот се нарекува и босинг, алутирајќи на тоа дека истиот се извршува од страна на работодавачите, директорите, раководителите. Подврста на вертикалниот мобинг е стратешкиот мобинг кој се поврзува за политиката на

сопствениците на фирмата или на управувачките структури за потребата за намалување на бројот на вработени, која најчесто јавно не се истакнува, а истата се спроведува со организирани мобинг активности се со цел вработените сами да ја напуштат фирмата не барајќи за себе отпремнина или било која друга погодност. Целта истовремено е и уништување на психолошкиот и професионалниот интегритет на вработениот кој е до таа мерка деградиран да не постојат шанси за некое друго вработување. До вчера непознат на овие простори, стратешкиот мобинг станува се почеста појава во фирмите во кои приватната сопственост е доминантна со цел сосема да се промени нивното дејствување, дејност или намена. Вертикалниот мобинг е најзачестен во праксата. Тој се карактеризира со подреден однос помеѓу страните, каде ниската позиција е мобинг-жртвата, односно вработениот. Вработениот е економски послабата страна и е во вечен страв од прекин на работниот договор. Моберот од друга страна, мобингот го манифестира на начин што ја ограничува комуникацијата на мобинг-жртвата (жртвата се игнорира при јавни собири или се избегнува истата), на мобинг-жртвата и доделува задачи за кои не е квалификувана, нема знаење или вештини и ги ограничува редовните социјални контакти (жртвата се изолира или преместува во изолирана канцеларија, каде нема контакти со други вработени или вработени по своја струка), а чести се и зголемените надгледувања, неоправданите критики и понижувања на работата од страна на моберот кон жртвата. Познати се и т.н. „полна“ или „празна“ маса. Изразот „полна маса“ значи дека жртвата има обврска да заврши задачи што објективно не можат да се завршат во одреден временски период, а како последица на тоа жртвата е истоштена, уморена, не ѝ се плаќаат прекувремени дневници. Изразот „празна маса“, по правило значи избегнување на жртвата или неодредување на задачи на истата, при што таа ништо не работи а сè уште е вработена.

Хоризонталниот мобинг постои помеѓу вработени кои се наоѓаат на исто организациско ниво. Иницијална каписла за мобингот претставува, зависта, љубомората и антипатијата, а истиот е поврзан со карактеристиките на личноста на вршителот на мобингот. Како активатор на мобингот најчесто се појавува определен судир и тоа во најширока смисла на зборот, кои се случил или кои постои како латентен во главата на вршителот на мобингот. Во основа на мобингот е стравот или чувството на загрозеност кој го чувствува вршителот на мобингот во однос на жртвата. Мобингот почнува со страв на вршителот на мобингот, а трае и се одржава поради стравот на жртвата и останатите вработени. Она што јасно допринесува за појава на мобинг во некои работни средини се дел од следниве проблеми: недоволно транспарентна атмосфера за работа, недостатоци во внатрешното информирање, несоодветно однесување на раководните структури на

компанијата и сл. Овие постапки се вршат често (најмалку еднаш неделно) и во текот на подолг временски период (најмалку 6 месеци). Заедно со честото повторување и долгото траење на непријателското однесување доаѓа и до последици од ментална, психосоматска и социјална природа.

2.3.8 Жртви на мобингот

Четириесет и четири проценти од вработените¹³ во Македонија последните две години биле изложени на мобинг, но мал е бројот на работодавците кои почнале да го имплементираат Законот за заштита и вознемирување на работно место и ги запознале вработените со одредбите од овој закон. Според Сојузот на синдикатите на Македонија најчести жртви на мобинг се текстилците, наставниците и полицајците, па затоа тие најавија дека ќе се обидат ова прашањето да влезе во колективните договори. Од таму додаваат дека и покрај тоа што го поддржале донесувањето на Законот за заштита од вознемирување на работно место, голем број од работодавците се' уште не почнале да го применуваат во практика. Поголемите компании со странски капитал ги запазија роковите и веќе го применуваат Законот за мобинг. Помалите и оние новопечените газди се' уште чекаат што ќе се случи и дали ќе мора да го применат законот, ако треба и со казни. Има и компании, главно мали, кои не слушнале ниту дека е донесен таков закон оти немаат правници кои би ја прочитале новата регулатива која е поврзана со бизнисите. Синдикатите кои беа иницијатори да се донесе закон за заштита на работниците од вознемирување велат дека е потребен агресивен пристап за да се обезбеди примена на законот. Во рамки на преговорите со работодавците за потпишување на општиот колективен договор ќе се обидеме да го вметнеме и прашањето за мобингот, со што ќе се обезбеди оваа категорија да влезе и во гранковите колективни договори и во договорите кои ќе бидат потпишани на ниво на работодавец. Сите се согласни дека новиот Закон за заштита од вознемирување на работното место има недоречености кои треба да се отстранат за да нема нејаснотии при неговата примена. Забелешки има главно на дефинирањето на тоа што е мобинг, кои се критериумите за избор на лица на листата на посредници за решавање на случаите во фирмите, но и околу одговорноста која треба да се понесе за случаите.

¹³ Државен завод за статистика на РМ: www.stat.gov.mk

2.3.9. Неспособните над способните, корумпираните над чесните = Мобинг

Мобингот е психолошко малтретирање на работно место, а како крајна цел е работникот сам да си даде отказ. Во овие услови на светска криза се очекува мобингот да биде повеќе присутен и вработените да бидат изложени на ваков вид притисок. Мобингот е по основ на контролирање, малициозност, закани, физичкиот изглед, политичката или етничката припадност, брачниот статус, дури и потеклото. Поголема зачестеност е во образованието и здравството, каде што е подреденоста по хиерархија. Најголема причина за мобирање била политичката припадност бидејќи истражувањето се одвивало помеѓу парламентарните и локалните избори. Сексуален мобинг имало кај еден процент од испитаниците и тоа во државните институции. Една од причините за мобирање е светската криза и борба за задржување на работното место. Психичко вознемирување на работно место, е секое негативно однесување од поединец или група што се повторува, континуирано и систематски, претставува повреда на достоинството, интегритетот, угледот и на честа на вработениот и предизвикува чувство на страв или создава непријатност, пониженост, чија крајна цел може да биде повреда на физичкото и на менталното здравје, компромитирање на професионалната иднина на вработениот, престанок на работниот однос или напуштање на работното место. Она што загрижува е што ваквите вработени наместо како жртви, опкружувањето ги карактеризира како неспособни или параноични личности. Мобингот значи психичко малтретирање кое се повторува преку акција која има за цел или последица, деградирање на работните услови на вработениот, кои можат да ги загрозат и да предизвикаат штета на човековите права и достоинство, да наштетат на физичкото или менталното здравје или да ја загрозат професионалната иднина на работникот. Бидејќи мобингот е широко распространета појава, најчесто проучувана на работното место и со последици кои се одразуваат на социјалното окружување, работната средина и на поединецот, проблемот се набљудува од медицинско, социолошко, правно и психолошко психијатарско стојалиште. Цел на мобингот всушност е работниот да се присили да го напушти работното место и така економски уште повеќе да се деградира. Постојат разни активности кои се препознаваат како мобинг и зависат од самото лице и од позицијата што ја има на работното место. Актери во мобинг ситуацијата се: моберот, жртвата на мобинг и посматрачите навидум неутрални, но со своето пасивно однесување, всушност се група за поддршка.

2.3.10. Обезбедување на здрава работна средина и заштита на вработените од мобинг

Недоверба во правосудниот систем, долго траење на судските постапки, нарушена здравствена состојба од психичка криза, преку губење волја за живот до самоубиствени мисли, ова се дел од причините зошто мобингуваните лица не ја бараат правдата во судница, објаснуваат од Канцеларијата за помош и едукација на жртвите на мобинг. Сепак, според нив тоа не е потврда дека мобингот не постои. Напротив, од лекари, продавачки па се до пензионери, фрапантни се бројките на мобингувани лица. За жал поради причини од финансиска природа и страв од водење битка со „моќен“ непријател, а најмногу поради стравувањето од неможност за наоѓање друга работа, мобингот во земјава царува. Мобингот не бира жртва, не зема предвид степен на образование, материјална состојба, ниту пол. Во просек, 4 лица неделно пријавуваат дека доживуваат тортура на работното место.¹⁴

И покрај тоа што докажувањето е тешко, сепак истото е можно. Така од копии на писма, мејлови, факсови, смс пораки може да се види малтретирањето и понижувачкото однесување на моберот. Од лицата бараме и постоењето на евентуални белешки за настанот што треба да се проучи, како и сведочење на други лица односно сведоци. Исто така многу важно за докажување во судска постапка е дневникот на работникот. Станува збор за белешки кој работникот секојдневно ги запишува во својот дневник, заканите, навредите, омаложувањето итн. Сето тоа ќе може да се искористи на суд, а со законот, моберот ќе треба да докажува дека на тој датум тој тоа не го рекол, ниту сторил. Од Канцеларијата за помош и заштита од мобинг се уверени дека граѓаните не се запознаени како да дејствуваат во вакви ситуации, со цел да обезбедат докази за на суд. И покрај тоа што има посебен Закон за мобинг во Македонија, и покрај тоа што многумина веруваат дека мобингот тешко или воопшто не може да се докаже, треба да постои оптимизам по ова прашање односно каде постои мобинг, истиот може да се докаже. Само со цврста верба и упорност, жртвата може да го добие случајот во нејзина полза. Затоа, не треба да се молчи пред оваа појава, да се спротистави, да се побара помош, да се пријави. Не секогаш работниците се жртви, а работодавачите целуди. Во нивната канцеларија се пријавени и случаи каде воопшто не станува збор за мобинг. Дополнителните задачи, поголемиот обем на работа, промена во раководството или дополнителниот стрес не значи дека вработените се мобингувани. Понекогаш лицето секојдневните многубројни обврски

¹⁴ Castelli, J. (2004). *On-the-job violence becomes epidemic, report by National Institute of Occupational Safety and Health*, NY, pp. 56

ги согледува како мобинг. Тоа значи дека се јавува ситуација на различно субјективно доживување на мобингот, односно тоа што за некој е мобинг, за друг не е. Овде е особено важно и да се препознаат лицата со психички сензации-хиперсензибилни лица кои независно од работната средина и атмосфера се наклонети кон депресија, лесно се навредуваат и сл. За да постои мобинг потребно е лицето да било психички вознемирувано односно да се работи за вознемирување во смисла на повреда на достоинството преку понижување, навредување и омаловажување, да постои нарушување на психофизичкото здравје, кое не постоело претходно, а ако постоело, истото се зголемило (ова е дискутабилно, потребно е медицинско вештачење). Исто така потребна е континуираност во постапките со кои се врши мобингот, односно повторување (пр. еднаш до неколку пати седмично) во одреден период и сето тоа најмалку да трае 6 месеци“. Кога постои психичко вознемирување и малтретирање од страна на шефот или пак работодавачот, жртвата има неколку можности. Да крене раце и да го напушти работното место, ако има подлабок џеб да поведе судска постапка, јавно да се спротивстави знаејќи го ризикот од отказ или да трпи. Малкумина се оние поведуваат постапки, а уште помалку има такви кои прифаќаат ризикот од отказ и им се спротивставуваат на газдите. Според нејзиното искуство, повеќето ќе побараат помош, но свесни се дека нема да најдат нова работа, а немаат ниту пари да се тужат, па ќе ја „свиткаат опашката“ се додека не им се отвори врата за нова работа. Жртвите често знаат и да се повлечат кога е во прашање судската постапка. Најчести причини се недовербата во правосудниот систем, долготрајноста на постапките, нарушена здравствена состојба, немање финансии, страв од водење битка со „моќен“ непријател, страв од неможност за наоѓање друга работа. Ретки се случаите кај нас кога работникот ќе крене раце и ќе го напушти своето работно место.

Втор дел – Менаџирање на стресот кај вработените

1. Стрес менаџмент

Стресот може да се совлада со тоа што **ќе одговориме соодветно на стресорот, т.е. пред организмот да достигне фаза на исцрпеност.**

Совладувањето може да се реализира на неколку начини:

- Соочувајќи се со **проблемот и активно делувајќи**, со што ја менуваме ситуацијата и околината во која се наоѓаме.

- Доколку не можеме да влијаеме на ситуацијата/проблемот, тогаш се насочуваме кон промена на начинот на кој гледаме на истото, **и кон тоа како се чувствуваме**. Кога стануваме свесни за тоа како се чувствуваме, тогаш можеме да избереме како ќе реагираме; или, можеме прво да одбереме како ќе реагираме и со тоа да ги промениме доживувањата.

- Со **прифаќање** на ситуацијата која не можеме да ја измениме: на пр, смрт на драга блиска личност. Притоа, можеме да се насочиме кон барање на социјална поддршка, или ресурси кои можат да ни пружат поддршка.

Важни вештини кои можат да се научат а се од драгоцено значење за соочување со стресот се следните:

- Вентилирање на негативните емоции,
- Учење на техники на дишење и релаксација,
- Примена на правилна исхрана и физичка активност,
- Учење на вештини за подобрување на концентрацијата и вниманието
- Работа на самодовербата и самопочитта (Рефлексија за тоа што имаме во нашиот живот, што цениме, за што сме благодарни? Што цениме кај себе, кои свои карактеристики, вештини и постигнувања?),
- Учење на позитивно мислење,
- Учење на вештини за организација на време, планирање, споделување, и
- Учење на вештини за решавање на проблеми и донесување одлуки.

Пронаоѓање на својата креативност и нејзино развивање, т.е. оплеменување на секојдневието со активности кои носат задоволство (пишување, цртање, танцување, прошетки). Овие вештини можат да се научат индивидуално и/или семејно. Системскиот семеен пристап при менаџирањето на стресот подразбира мобилизирање на семејните ресурси и охрабрување на функционалните семејни обрасци или превенција/блокирање на

дисфункционалните кои негативно влијаат на процесот на справување со стресот. Најчесто применуваните системски техники и интервенции вклучуваат: учење на вештини за организација на заедничко време, планирање, споделување, баланс помеѓу индивидуалност и заедништво, зајакнување на семејните капацитети, кратка терапија насочена кон решенија, и сл.

1.1 Примена на стрес менаџментот

Најчесто стресните фактори се поврзани со работата, релациите на работа, улогата во организацијата, развој на кариерата, организационата структура и климата. Понатаму внатрешните конфликти на индивидуата како и врската дома-работа се само уште една причина повеќе за високо ниво на стрес.

Резултатите од симптомите на стрес се: чести отсуства од работа, зголемени поплаки за здравствената состојба на вработените, зголемени несреќи на работното место, проблеми во индустриските релации, намалена ефикасност, низок морал, сиромашна контрола на квалитетот, слаби перформанси, истрошеност на вработените и самоубиства. Симптомите од кои најчесто страдаат индивидуалците вклучуваат: хипертензија, анксиозност, депресија, злоупотреба на алкохол, до сериозни болести како срцеви заболувања.

Фактори на стрес кои произлегуваат од работата:

- срединските стресори на работното место вклучуваат загаден воздух, прашина, хемикалии, осветлување, бучава, никотин, статичен електрицитет, неудобни столици, работни платформи итн. Останати фактори поврзани со работата се досадни и повторувачки задачи, опасност на работното место, рокови, изолирани работни услови, предолго работење, работа во смени итн. **Најстресни професии се глумата, рекламирањето, забелекар, полицаец и се пронајдени како постресни од сметководство, геологија, осигурување, хортикултура.**
- Релации на работа: најчести фактори кои предизвикуваат стрес се политиката на работното место, натпреварот, притисокот на работната група, стилот на раководење итн.
- Улогата во организацијата: фактори кои влијаат на стресот се конфликтот, очекувањата, хиерархијата, итн. за кои вработените се многу малку свесни па затоа и не се способни да ги менаџираат.

- Развој на кариерата: унапредувањето може значително да влијае на стресот заради тешкотиите на постигнување на високи резултати во хиерархијата. Како резултат на тоа се појавуваат голем број на стравови од: назадување, наследење на најновите трендови, недоволно работа, небезбедност и рано одење во пензија.
- Организациона структура и клима: Многу е битна за автономијата на вработените т.е. за нивното чувство на контрола или влијание врз она што го работат. Доколку таа не се постигне се јавува апатија, намалена самодоверба, незадоволство и демотивација. Предрасудите и дискриминацијата, исто така влијаат на нивото на стрес кај работниците.
- Внатрешни барања: Пр. Лице кое има перфекционистички мислења за себе и неуспева да ја заврши својата работа во рок. Ова може да биде катастрофална за оваа индивидуа а кај друга нема воопшто да предизвика стрес. Од тука стресот е како доброто и лошото: постои само во перцепцијата и реакциите на индивидуата под стрес¹⁵.

Најчести верувања поврзани со стресот на работното место се:

1. Јас/другите мора да работиме добро цело време.
2. Јас/другите мора секогаш да ги завршуваме работите на време.
3. Организацијата и другите мораат постојано да бидат фер со мене.
4. Јас мора да го добијам она што го сакам во спротивно нема да можам да издржам.
5. Претпоставените мораат да ја ценат мојата работа. Во спротивно јас сум бескорисен.
6. Јас морам да имам контрола врз ситуацијата. Во спротивно тоа ќе биде катастрофално и нема да можам да го издржам.

Релација дома-работа: Проблемите од дома најчесто влијаат на перформансата, ефективноста и концентрацијата и обратно, стресот од работното место влијае врз семејниот живот, предизвикувајќи грижи и рентабилност. Стресот се прелева од едно поле на друго формирајќи стресен круг (оваа хипотеза особено важи за женската популација)

На ова ниво, вработените се трудат да ја менаџираат нивната лична перцепција на стресорите со менување на нивните интерни барања, повторно согледување на ситуацијата овој пат пореалистично, отстранување на автоматските мисли кои

¹⁵ David A., (2002), *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*, McGraw Hill, USA, pp. 88

предизвикуваат стрес итн. Најефективни техники за менаџирање на средината во која се работи се менаџирање на времето, подобрување на комуникациските вештини, зголемување на довербата во себе, социјална поддршка, разновидност на работните задачи, одбегнување на преоптовареност и неоптовареност итн. како и менаџирање на нивниот животен стил со соодветни активности во слободното време, достигнување на баланс, соодветна исхрана итн.

Од организациски аспект, таа треба да направи се за да го намали нивото на изложеност на работникот на стресори и стресни ситуации. Ова може да вклучува фокусирање на дизајнот на работата, и ергометрија (редизајнирање на задачите и работната средина), воспоставување на флексибилен работен распоред, поттикнување на менаџмент на партиципирање, промовирање на вклученост на вработените во развојот на нивните кариери, анализа на работните улоги и поставување на цели, давање на социјална поддршка и фидбек, градење на кохезивни тимови, воспоставување на политики за фер вработување, распределба на придобивките.

На ова ниво вработените се трудат да го изменаџираат одговорот на стресорот како медитација, прогресивна релаксација, биофидбек, хипноза притоа користејќи јога, аеробик, цогирање, пешачење итн. Организацијата може да се потруди да ја подобри способноста на луѓето вработени во секторите за човекови ресурси да ги препознаваат и соодветно да се соочуваат со проблемите поврзани со стрес кои ќе ги детектираат преку редовни интервјуа и одредени психометриски тестови.

Најчесто вклучува секаков облик на помош за редуцирање на симптомите како индивидуална и групна психотерапија, примање на медицинска нега и менаџирање на анксиозноста. За оваа цел пожелно е организациите да вклучат лица кои ќе се грижат за проблемите поврзани со стресот на работа како стрес советници и асистенција на вработени¹⁶.

¹⁶ IBID, pp. 173

1.2 Стресот низ бројки – истражувања спроведени на територијата на ЕУ и САД

Според истражувањата¹⁷ спроведени на територијата на ЕУ и САД, Статистиките поврзани со стресот на работното место се загрижувачки:

- Стресот поврзан со работното место е втор најчест пријавен здравствен проблем поврзан со работата во Европа – по мускулоскелетните заболувања. Околу половина од работниците сметаат дека стресот постои во нивните работни места.

- 50-60% од сите загубени работни денови може да се препишат на стресот поврзан со работното место.

- Во неодамнешното европско истражување спроведено од Европската агенција за безбедност и здравје при работа (EU OSHA) како причини за појава на стрес се: преместување на друго работно место или несигурност за работното место (72% од испитаниците), работењето голем број на часови или пренатрупана работа (66%) и малтретирањето и иживувањето на работа (59%).

- Истото истражување покажа дека околу 4 од 10 работници сметаат дека не се управува добро со стресот во нивните работни места.

- Обично, отсутната од работа предизвикани од стрес имаат тенденција да бидат подолги од оние предизвикани од некоја друга причина.

- Според податоците од EUROSTAT, за период подолг од 9 години, 28% од работниците во Европа пријавиле изложеност на психолошки ризици кои влијаеле на нивната ментална благосостојба.

Добрата вест е тоа што психолошките ризици може да бидат спречени и управувани без разлика на видот или големината бизнисот¹⁸.

¹⁷ IBID, pp. 123

¹⁸ Davis, M., Robbins E., E., & McKay, M., (2015). *The Relaxation & StressReduction Workbook*. 5th ed., *New Harbinger Publications*, Oakland, CA, pp. 152

1.3 Клучни чекори во развивање и имплементација на програма за стрес менаџмент

Постојат шест клучни чекори во развивањето и имплементацијата на програмата за стрес менаџментот. Тоа се:

- Усвојување на заложба на менаџментот,
- Дефинирање на очекувањата од програмата,
- Составување на план,
- Предизвикувачите на стрес,
- Проценка на ризикот,
- Воведување на контролни мерки

1.3.1. Прв чекор - усвојување на заложба на менаџментот

Целта на овој чекор е менаџерите да станат свесни за ефектите кои ги предизвикува стресот во секојдневието. Овој чекор вклучува:

- *Дефинирање на стрес.* Основна дефиниција на стрес (периодичен, хроничен, акутен стрес), како се манифестира на вработените.
- *Позитивен стрес.* Дефинирање; како влијае на вработените; важноста на стресот во самореализација и креативност;
- *Како стресот влијае на нашето здравје?* Лачење на хормон, скриени резерви, болести и сл. general adaptation syndrome; баланс;
- *Како се открива коренот на стрес?* Реакции на стрес (емоционални, физички и сл.);
- *Индивидуално дефинирање на ниво на стрес на учесник.* Колку се свесни за нивото на свест на физичко, емоционално ниво? Кои симптоми ги имаат или сл. (прашалници и сл.);
- *Претставување на личен стрес дневник.*

Овој чекор ќе им овозможи на менаџерите да се запознаат со стресот генерално, односно да станат свесни дека стресот е неизбежен дел од нашето секојдневие и е состојба во која секој може да се најде. Се очекува дека ваквиот пристап ќе им овозможи понатаму во обуката посоодветно да го идентификуваат стресот на различни нивоа, првенствено на работа. Според тоа претставува основа за стресот врз која ќе се

идентификуваат конкретните предизвикувачи на стрес и ќе се совладуваат техники за справување со стрес¹⁹.

1.3.2. Втор чекор - дефинирање на очекувањата од програмата

Поспецифично менаџерите ќе се запознаат со различните аспекти на стресот, прво со неговото негативно влијание на балансот на телото кое се случува доколку не се менаџира соодветно, но потоа и со позитивен стрес како еден од основните мотиватори за напредок на една индивидуа. Менаџерите преку интерактивни презентации и дискусии подетално ќе се запознаат со видови на стрес, кога се јавува стрес и што му се случува на организмот во состојба на стрес, како стресот влијае на здравјето, што е *general adaptation syndrome*, што е еустрес и зошто е добар. Истовремено менаџерите ќе научат да препознаваат симптоми на стрес на лично ниво како прв чекор во процесот на негово менаџирање (справување). По добивањето на објективна престава за оваа состојба учесниците ќе направат првична анализа за нивното ниво на стрес кое ќе биде основа за понатамошно себеспознавање и совладување на техники за справување со стрес²⁰.

1.3.3. Трет чекор - составување на план

Да се дефинира и идентификува стресот на работно место и главните аспекти кои придонесуваат кон тоа;

- *Стресори на работно место, и*
- *Промени на работно место;*

На овој сет на предавања менаџерите ќе имаат можност подетално да го разгледаат стресот во специфичен контекст на работно место. Ќе имаат можност да идентификуваат главни стресори на работно место (вообичаени и индивидуални), што ќе им овозможи да станат свесни за потенцијалната закана за личен дисбаланс, а

¹⁹ Elliott, R. & Jarrett, D. (2004). Violence in the workplace: The role of human resource management, *Journal of Public Personnel Management*, 23(2), pp. 287-297

²⁰ Earnshaw, J., Cooper, C., (2001), *Stress and employer liability*, London, *CIPD*, (Developing Practice) ISBN: 0852928785, pp. 183

истовремено ќе се поттикнат да размислат дали изворот на стрес е од објективна или субјективна природа; ќе направат анализа на нивното професионално опкружување и ќе им бидат презентирани различните вредностите и промените како едни од главните причинители на стрес. Акцентот ќе се стави на оспособување на менаџерите да станат свесни за сопствените непроменливи вредности и приоритети тргајќи од фактот дека луѓето кои имаат поголемо ниво на свесност за сопствените потреби полесно се справуваат со ситуации во кои истите се предизвикуваат²¹.

1.3.4. Четврт чекор- одредување на опасностите - предизвикувачите на стрес

Еден од главните предизвикувачи на стрес на работно место е неефективна комуникација која многу пати доведува до недорабирања и конфликти. Од друга страна ефективната комуникација остава простор секој вработен да ги максимизира своите потенцијали преку воспоставување на здрава и конструктивна комуникација со колегите²².

Затоа чекор предвидува вработените да се запознаат со клучните компоненти на ефективна комуникација како што се активно слушање, модел на комуницирање (како се случува комуникација и што може да ја прекине), давање/примање на фидбек (техника која ќе им овозможи да го подобрат својот перформанс и комуникацијата со колегите), како и да научат која е предноста на асертивната комуникација наспрема агресивната и пасивната комуникација, кои често предизвикуваат конфликт. Предвидено е да се стави акцент на искусствено учење, односно се очекува површно презентирање на темите, со цел менаџерот да се заинтригира самиот да предизвика учење преку пактични примери и различни вежби. По овој чекор се очекува менаџерите да ги совладаат основните техники на ефективно комуницирање, да се поттикнат да ги согледаат бенефитите од истите, како и да ги подобрат нивните комуникациски вештини²³.

²¹ Ferrie, J., (2004), *Work, stress and health: the Whitehall II study*, London, *CCSU/Cabinet Office*, pp. 166

²² Fischer, S. (2006). *Stress and strategy*, *Lawrence Erlbaum London*, England, pp. 63

²³ Friend, D. (2010). *Safeguarding your staff - Security Management*, *Prentice Hall*, pp. 93

1.3.5. Петти чекор - процена на ризикот

Овој чекор опфаќа:

- Менаџерите да согледаат како самодовербата и личната перцепција влијаат на создавањето и справувањето на/со стрес на работно место,
- Менаџерите да станат свесни за нивното ниво на самодоверба и начинот на кој ги перцепираат нештата,
- Врската помеѓу самопочитта и намалувањето на стрес,
- Да ја согледаат врската меѓу личната перцепција и стрес.
- Воспоставување на баланс во животот (личен живот- работа).

Менаџерите треба да научат како ефективно да се справуваат со стрес што не може да се избегне преку самомотивирање:

- избегнување на дополнително иритирање,
- менаџирање на време и приоритизирање,
- идентификување каде трошат време (преку проценка или преку мерење),
- делегирање на задачи (менаџмент); барање на сатисфакција; TL/TS
- себе-мотивација преку презентација на техники за себе-мотивација²⁴.

Табелата за процена на ризици која следува може да се користи со цел за процена на ризикот на сите опасности кои постојат на работното место, вклучувајќи ги и предизвикувачите на стрес.

²⁴ Goleman, D., (2007); Emocionalna inteligencija – Zasto je vaznija od kvocijenta inteligencije. Zagreb: Mozaik knjiga, pp. 123

Табела бр. 3. Табела за процена на ризици

Резултат	Веројатност			
	Многу Веројатно	Веројатно	Тешко веројатно	Речиси невозможно
Смртен случај	Висока	Висока	Висока	Средна
Сериозни повреди	Висока	Висока	Средна	Средна
Мали повреди	Висока	Средна	Средна	Мала
Занемарливи повреди	Средна	Средна	Мала	Мала

Извор: Goleman, D., (2008), "What makes a leader?", *Prentice Hall*, New York, pp. 67

1.3.6. Шести чекор- воведување на контролни мерки

Со овој чекор учесниците ќе се оспособат со техники за справување со стрес во ситуации кога тој е неизбежен. Менаџерите ќе се поттикнат да размислат за нивното однесување во такви ситуации и ќе им се претстават ситуации кои најчесто предизвикуваат дополнително иритирање и со тоа го зголемуваат нивото на стрес-лошо планирање на задачи и време; неспособност да се постават приоритети и немоќ да се најде сатисфакција во работата. Ќе им се презентираат конкретни техники како да се справат со вакви ситуации и како да се мотивираат во стресни ситуации. Се очекува дека учесниците ќе стекнат практични вештини за справување со дополнителните иритирања и дека ќе станат способни во иднина успешно да ги надминуваат ваквите ситуации²⁵.

2. Стрес менаџментот и успешноста на компаниите во Република Македонија

Еден од најважните елементи на општествената одговорност е грижата кон вработените и нивниот напредок. Во овој контекст се поставува и прашањето за тоа дали и колку македонските компании обрнуваат внимание на ова важно прашање, и дали се

²⁵ Graham, J. (2012). Disgruntled employees--ticking time bombs. *Security Management*, *Prentice Hall*, pp. 75

свесни за неговата важност во однос на целосната ефективност на работата на компанијата? Овој начин на пристап доколку повеќе се анализира и се поврзе со други елементи на работењето и опкружувањето, ќе се доведе до заклучок дека невложувањето во развојот на човечките ресурси во компанијата доведува до неефикасно работење што на долг рок се одразува на неодржлив економски развој во земјава. Во Република Македонија ситуацијата е таква што дури 99% од компаниите се мали и средни претпријатија во кои се вклучени 63,5% од вкупниот број на вработени во Република Македонија²⁶. Македонските менаџери и управители, пратени од идејата за профит и личен успех, не ја согледуваат светската пракса и реалност каде што на човекот се става акцент за најредок ресурс кој го градат и вложуваат во него, со цел да се доведе до зголемување на ефикасноста на перформансите на компанијата. Доколку се навлезе повеќе во овој проблем ќе се дојде до заклучок дека невложувањето и непосветување на потребно внимание на вработените, доведува до намален процент на развој и истражување во компаниите, што на долг рок ќе значи намален развој на компанијата и неефикасно општество.

²⁶ Државен завод за статистика на РМ, (2016), Билтен, Скопје

Трет дел – Истражување на менаџирањето на стресот кај вработените во Република Македонија

1. Методологија на истражувањето

1.1. Предмет

Основа на истражувањето е менаџирањето со стресот кај човечките ресурси, што е напор што се полага од страна на организациите или поединците за да се намали влијанието од работата под притисок. Стресот не може да се избегне целосно, всушност, малку стрес поттикнува продуктивност и иновативност. Но, тоа мора да се одржува на разумно ниво за да не предизвика штета на вработените и на организацијата.

Понатаму, основата на истражувањето е одговорноста на менаџерите да не дозволат превработување или стрес кај вработените и да моделираат добри вештини за справување со стресот на нивните вработени. Исто така, се истражува и одговорноста на одделението за човечки ресурси за ставање на располагање на ресурсите за менаџирање со стресот и подигање на организациската свест за нив. Менаџерите треба да ги разгледаат тековните практики за да видат дали тие предизвикуваат непотребен стрес на вработените и да направат промени каде што се потребни. Тие исто така треба да се залагаат за човечките ресурси да можат да се справат со стресот.

Основата на истражувањето вклучува, испитување: дали вработените кои се без стрес се попродуктивни, имаат подобар поглед на организацијата, и се со поголема веројатност да останат во организацијата; дали намалувањето на стресот води кон помалку несреќи, пониски трошоци за здравствена заштита и повисок морал; дали организациите треба да го бараат доброто за сите кое вклучува помагање на вработените да се справат со стресот.

1.2. Цел и карактер

Цели на истражувањето се:

- да се утврдат причините за појавата на стрес кај вработените;
- да се утврди појавата на мобинг во работните организации;
- да се утврди нивото на влијанието на стресот врз ефективноста и ефикасноста во работењето;

- да се утврдат можните причини и последици кои произлегуваат од стресот на работното место;
- да се утврдат стратегиите и чекорите кои се потребни да се превземат за намалување на стресот.

1.3. Задачи

Задачи на ова истражување се:

1. да се испита дали управување со стресот на работните места е дел од управувањето на врвните менаџери со човечки ресурси?
2. да се испита дали работодавачите кои инвестираат во обуки и развој на нивните менаџери, обезбедуваат менаџерите да покажат однесување кое заедно со управувањето на стресот на работното место ќе придонесе во однос на намалување на конфликтните ситуации и флукуацијата на персоналот, како и зголемена мотивација и посветеност на истиот?
3. да се испита инвестирањето во обуки и развој на менаџерите со стресот на човечките ресурси.
4. да се испитаат целите на менаџирањето со стресот на човечките ресурси.

1.4. Хипотези

Општа хипотеза: Менаџирањето со стресот кај човечките ресурси придонесува врз стабилен раст и развој на организацијата.

Имено, општата хипотеза се деривира од истражувачкото прашање односно темата на овој труд, што притоа има за цел да оцени дали менаџментот на стресот што се јавува кај вработените во организациите, е значаен фактор за просперитетот и стабилноста на организацијата. Оваа хипотеза е актуална со оглед на присутноста на стрес кај вработените кој се јавува на работното место, од една страна, и менаџерскиот предизвик да го ублажи или да го елиминира истиот.

Посебна хипотеза 1: Редуцираната ефективност на работата на корпорациите е ефект на неправилен однос на менаџирање со стресот на работниците од менаџерите.

Оваа посебна хипотеза се поставува поради тоа што во организациите се јавува сериозен проблем со нивната ефикасност и продуктивност, што се одразува и врз

ефективноста и финансиска стабилност, кои се детерминирани од пристапот на менаџерите кон справувањето со стресот на вработените. Така, ако менаџерите го игнорираат стресот што вработените го добиваат во својата работа, ќе се намали продуктивноста, па и ефикасноста кај вработените. Тоа, ќе се одрази врз крајниот финансиски резултат на организацијата. Доколку и после тоа менаџерите не го детектираат изворот на стрес кај вработените, ќе настане уште посериозен проблем во стратешкото функционирање на организацијата.

Посебна хипотеза 2: Појавата на конфликтите и стресот на работното место се фактори кои влијаат врз ефикасноста на работењето и задоволството на вработените.

Оваа хипотеза се поставува поради одговорноста на менаџерот да ги детектира факторите кои го детерминираат стресот. Така, менаџерите треба да утврдат, дали конфликтот е фактор на стрес, што води кон намалена ефикасност кај вработените. Имено, вработените често се во конфликт со барањата на менаџерите за нивните резултати и нивната реална способност да ги остварат тие резултати. Со тоа се јавува стрес што го намалува драстично задоволството кај вработените и води кон намалена ефикасност.

1.5. Варијабли

Варијабли кои се на располагање за да се оцени организацискиот стрес се во голема мера истите што се користат за да се оцени организациското здравје и ефективност.

Таквите варијабли го вклучуваат следново:

- стапката доцнење за доаѓање на работа и порано заминување,
- стапката на отсуство од работа,
- број на поднесени жалби и одлучување по истите,
- стапка на користење на медицинска помош на вработените,
- стапката и интензитетот на работа поврзана со несреќи,
- брзина на меѓусекторски трансфер на вработени,
- стапката на обрт на вработени во организацијата,
- обем и приходи од продажба, промена во обемот на приходите, и
- поврат на капиталот.

Споредбата на доцнењето, отсуството од работа, или другите стапки меѓу подгрупи на вработени во рамките на организацијата може да послужи да се идентификуваат високоризичните групи за испитување. Откако ќе се идентификуваат овие групи, се подготвени прашалници и интервјуа кои може да се користат во испитувањето.

Споредување на мерките на ефикасноста со текот на времето може да помогне за да се алармира менаџментот за управувањето со потенцијалните тешкотии. Падот на продуктивноста и зголемувањето на доцнењето, отсуството од работа, клиничките посети и други појави, може да бидат показатели за нивото на стрес. Она што е важно е да се забележи врската со степенот на промена што се случува и истата да се анализира заради примена на мерки за надминување на стресот.

1.6.Методи и техники

Методи кои се користат во истражувањето се:

- Теренско истражување на избран примерок од популација,
- Набљудување на примерокот,
- Студија на случај.

Како техники во истражувањето се користат анкетаирањето и интервјуирањето. Податоците се собрани преку електронски прашалници доставени на работните места на испитаниците. Најголем дел од прашањата, се структурирани прашања со мултипли избор (прашања кои бараат од респондентот да одбере одговор на прашањето од неколку посочени одговори), но има и неколку дихотомни прашања (едноставни прашања со мултипли избор што му дозволува на респондентот да избере еден од понудените одговори да или не, а постои можност да има и една неутрална опција како не знам или немам мислење).

Инструменти: Прашалник (оригинален) подготвен за овј труд, наменет за испитаниците (менаџери на човечки ресурси и вработени), со цел да се добијат податоци кои се потребни за тестирање и оценка на хипотезите, а во прилог на сите задачи предвиени со ова истражување.

Истражувањето е од квалитативен карактер што подразбира дека при анализата на резултатите, детектирањето е „квалитетот“, а акцентот се става на зошто и како. Дискусијата во група делува поттикнувачки на испитаниците да искажат свој став, мислење и реакција, врз основа на што се детектираат поголем дел од спектарот на квалитативните аспекти на проблемот/темата за која се води дискусијата. Методот на продлабочено интервју подразбира и интервју и со еден испитаник (in-depth interview), со однапред подготвен водич за дискусија. Ова овозможува продлабочен увид во проблемот кој се истражува бидејќи испитаникот може слободно и детално да го изрази своето мислење, став или емоција, без влијание на групата.

1.7. Популација и примерок

Примерокот на истражувањето го сочинуваат 9 компании (организации) од услужна дејност од територијата на Република Македонија со просечно 10-100 вработени во секоја од нив. Во спроведувањето на истражувањето како главни техники се користат анкетирањето и интервјуирањето на 120 испитаници. Поделени се во 4 категории и тоа:

- Услужна дејност од областа на интернет и телекомуникации;
- Услужна дејност од областа на туризмот и угостителството;
- Услужна дејност од областа на обезбедување на имот и лица и козметички услуги;
- Услужна дејност од областа на градежништво за производство и монтажа на лимарски и браварски работи.

Во истражувањето учествуваа 120 испитаници, од нив 66 во областа на интернетот и телекомуникациите, 25 од областа на туризмот и угостителството, 19 испитаници од областа на обезбедувањето на имот и лица и вршење на козметички услуги и 10 во областа на градежништво за производство и монтажа на лимарски и браварски работи. Анкетата содржи 27 прашања.

1.8. Анализа и интерпретација на податоците

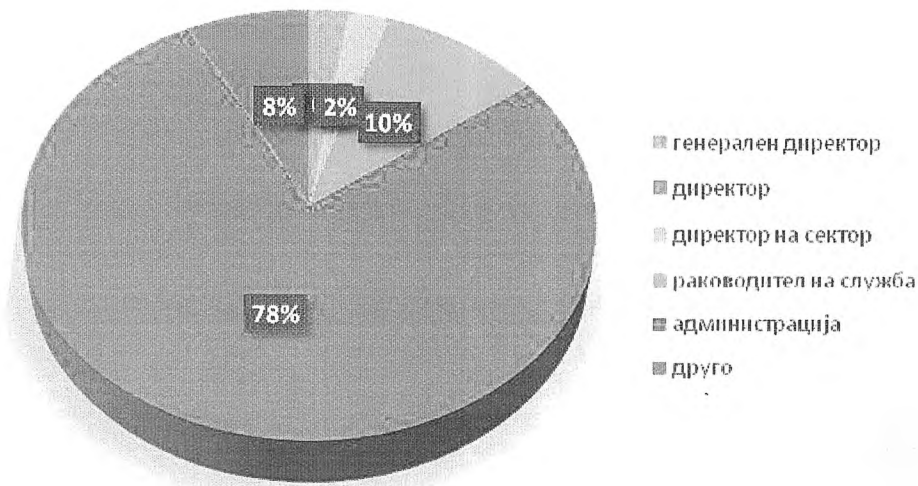
Податоците се обработени во Excel од каде се добиваат соодветни графички прикази. Потоа соодветно следи интерпретација на квалитативните податоци. Податоците се организирани и подготвени за анализа преку транскрипција на направените интервјуа, скенирање на снимениот материјал и внесување на белешките од писменото снимање. Одделните етапи на квалитативната анализа се: запознавање со податоците, определување тематска рамка за работа, индексирање, групирање, категоризација и завршна интерпретација.

1.9. Организација и тек на истражувањето

- Тек и организацијата на истражувањето: Фаза 1 – изготвување на прашалник, Фаза 2 – испрашување, Фаза 3 – прибирање на прашалниците, Фаза 4 – обработка на податоците во Excel, Фаза 5 – дескрипција на податоците;
- Материјално-технички прашања: 1. Обезбедување на печатени прашалници, 2. Достава на прашалниците до секој потенцијален испитаник, 3. Собирање на одговорените прашалници, 4. Достава на прашалниците преку е-маил, 5. Обработка на прашалниците.
- Динамика на истражувачките активности: Фаза 1 – собирање на податоците, 1 месец, Фаза 2 – обработка на податоците, 1 месец, Фаза 3 – донесување на заклучоци и тестирање на хипотезите, 1 месец.

2. Резултати од спроведеното интервју и приказ на случајот

1. Што е Вашето работно место ?



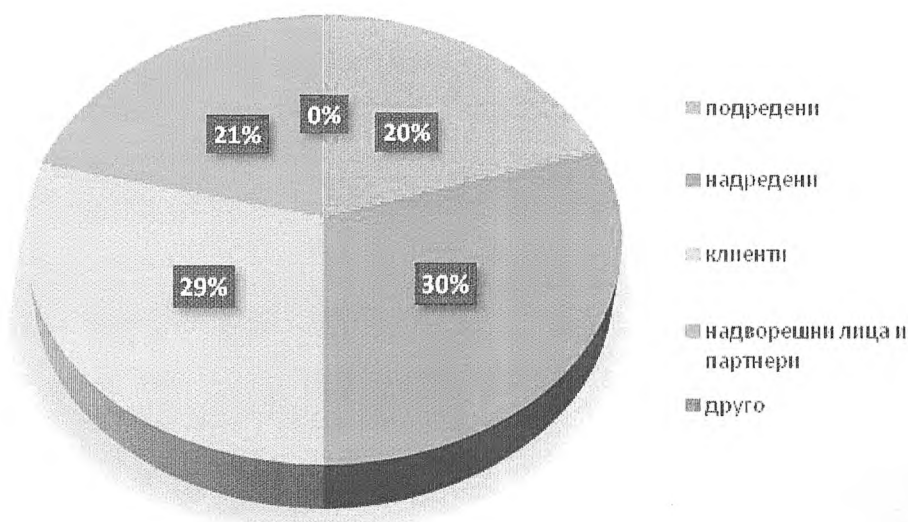
Графикон бр. 1 Распределба на одговорите на испитаниците во однос на работното место

a. генерален директор	1	2.5 %
b. директор	0	0 %

с. директор на сектор	1	2.5 %
d. раководител на служба	4	10 %
e. администрација	31	77.5 %
f. друго	3	7.5 %

На првото прашање одговорија 40 од вкупно 120 испитаници (33%).

2. Каков контакт бара Вашето работно место?



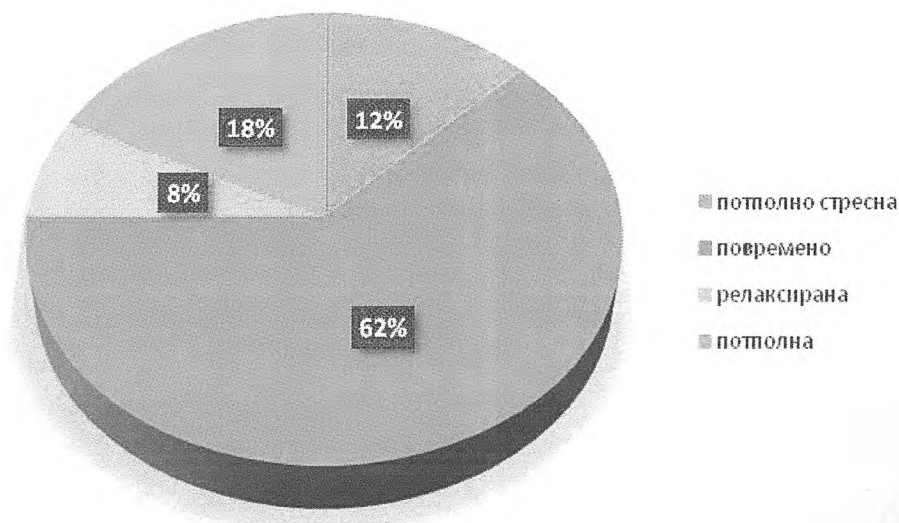
Графикон бр. 2 Распределба на одговорите на испитаниците во однос на контакто што го бара работното место

- a. Подредени 18 20%
- b. Надредени 28 30%
- c. Клиенти 27 29%
- d. Надворешни лица и партнери 20 21%
- e. Друго 0 0%

На второто прашање одговор дадоа 93 испитаника од 120 (78%).

Резултатите од спроведеното истражување покажаа дека работното место на 18-мина од испитаниците бара контакт со подредени. За 28 испитаници, работното место условува комуникација со претпоставени. Работното место пак на 27 испитаници тангира конверзација со клиенти, а пак работното место на 20-мина од испитаниците бара контакт со надворешни лица и партнери.

3. Што е основа на Вашиот контакт?



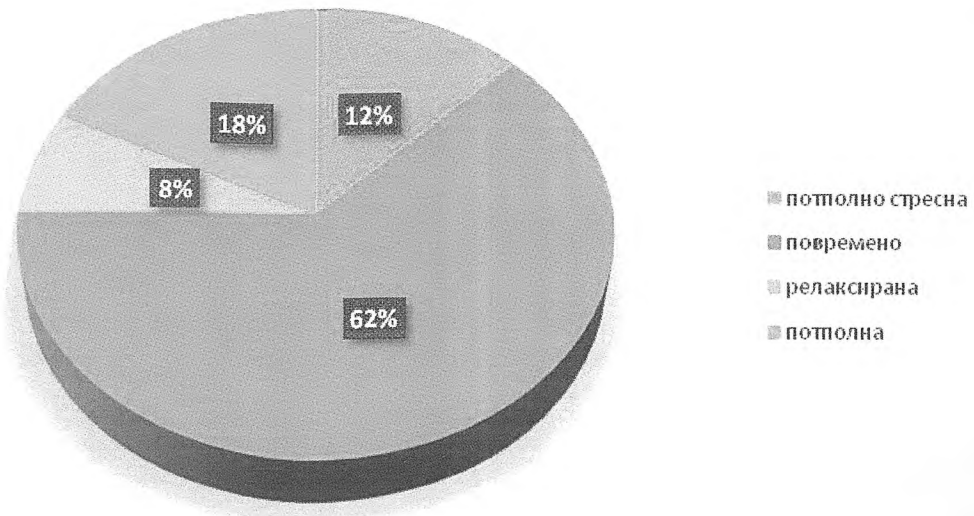
Графикон бр. 3 Вид на комуникација

a. директна комуникација	38	50 %
b. писмена комуникација	22	28 %
c. електронска комуникација	17	22 %
d. друго	0	0 %

На третото прашање одговор дадоа 77 испитаника од 120 (64%).

Резултатите од спроведеното истражување покажа дека кај 50% од испитаниците користат директна комуникација во текот на работното време, кај 28% од испитаниците се користи писмената комуникација, а пак електронската комуникација ја применуваат 22% од испитаниците.

4.Што Ви предизвикува комуникацијата со другите лица во Вашата работна околина?



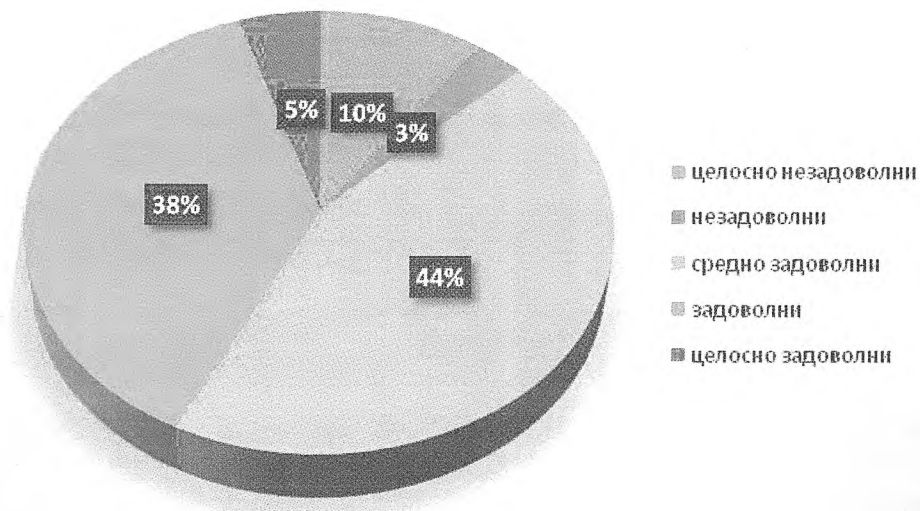
Графикон бр. 4 Последици од комуникацијата

a. Потполно стресна работна атмосфера	5	12.5 %
b. Повремено стресна работна атмосфера	25	62.5 %
c. Релаксирана работна атмосфера	3	7.5 %
d. Потполно релаксирана работна атмосфера	7	17.5 %

На четвртото прашање одговориле 40 испитаника од 120 (33%).

На прашањето Дали комуникацијата со други лица во Вашата работна околина Ви предизвикува: потполно стресна работна атмосфера, повремено стресна работна атмосфера, релаксирана работна атмосфера или пак потполна работна атмосфера, 12.5% од испитаниците се изјаснија дека комуникацијата со други лица во работната околина им предизвикува потполно стресна работна атмосфера, на 62.5% од испитаниците им предизвикува повремено стресна работна атмосфера, на 7.5% од испитаниците им предизвикува релаксирана работна атмосфера, а пак на 17.5% од испитаниците комуникацијата со други лица во работната околина им предизвикува потполно релаксирана работна атмосфера.

5. Какви Ве прави Вашето работно место?



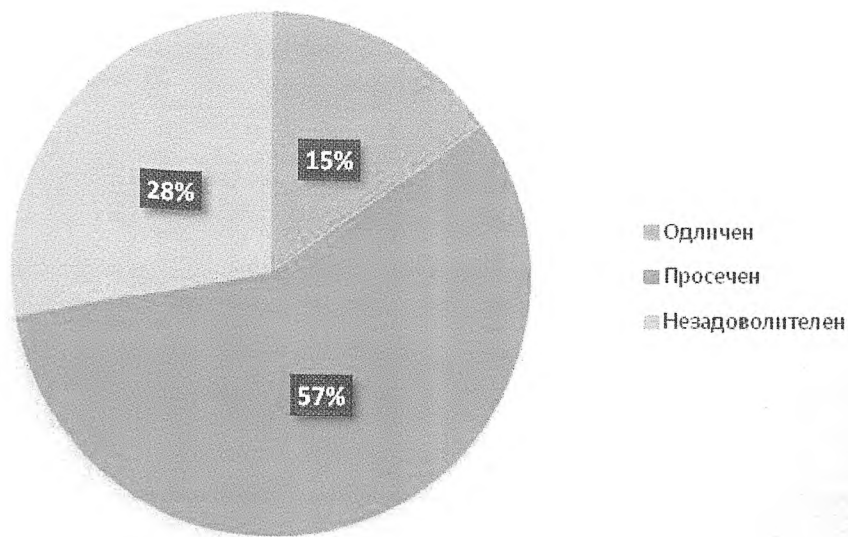
Графикон бр. 5 Задоволство од работната позиција

a. целосно незадоволни	4	10 %
b. незадоволни	1	3 %
c. средно задоволни	18	45 %
d. задоволни	15	38 %
e. целосно задоволни	2	5 %

На ова прашање одговор дадоа 40 испитаника (33%).

Резултатите од спроведеното истражување покажаа дека 10% од испитаниците се целосно незадоволни од своето работното место, 3% од нив не се задоволни од работното место, просечно се задоволни од работното место 45% испитаници, задоволни од работното место се 38% испитаници, а 5% испитаници се во целост задоволни од работното место.

6. Каков е односот на поминатото време и обврските на работното место со Вашите примања?



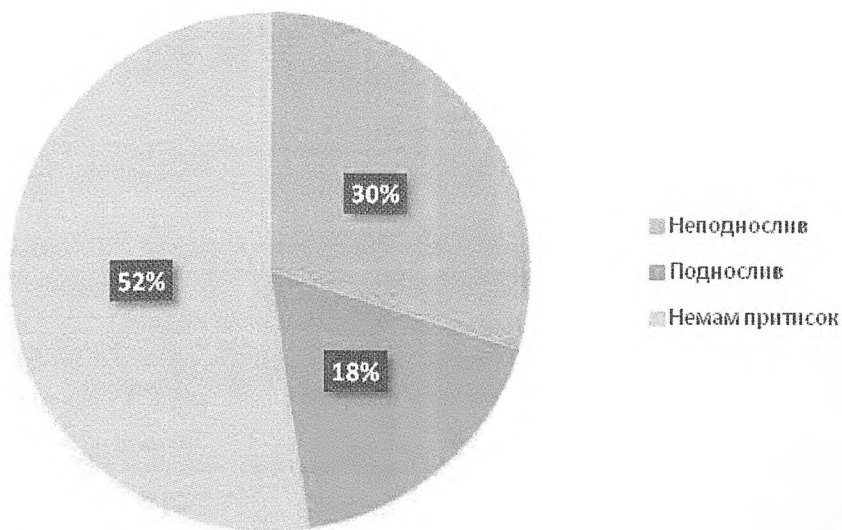
Графикон бр. 6 Задоволство од обврските на работното место во однос на примањата

a. Одличен	6	15 %
b. Просечен	23	57 %
c. Незадоволителен	11	28 %

На ова прашање одговорија 40 испитаници (33%).

На прашањето Дали поминатото време и обврските на работното место се соодветни со Вашите примања, 15% од испитаниците сметаат дека поминатото време и обврските на работното место се соодветни со нивните примања, 57% испитаници мислат дека поминато време и обврски на работно место не се адекватни на нивните примања, а пак 28% од испитаниците сметаат дека поминатото време и обврските на работното место се нецелосни со нивните примања.

7. Каков е притисокот при извршувањето на работните задачи?

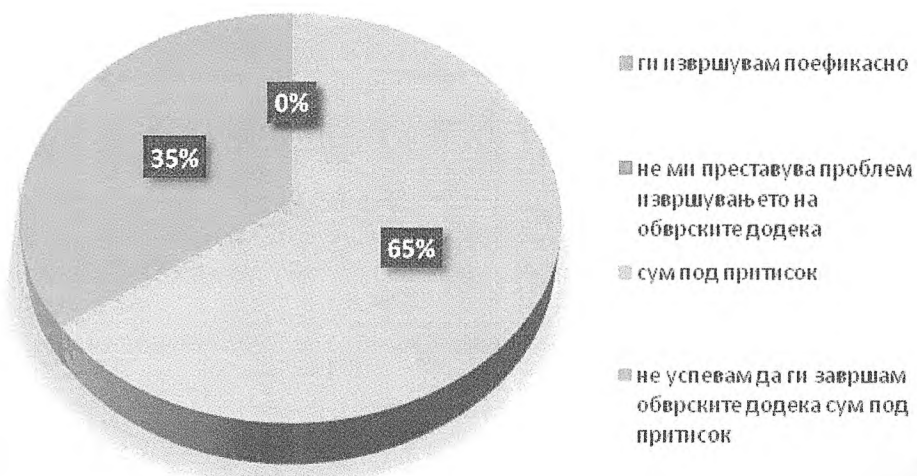


Графикон бр. 7. Стресот од притисокот при извршувањето на работните задачи

a. Неподнослив	12	30 %
b. Поднослив	7	18 %
c. Немам притисок	21	52 %

На прашањето одговорија 40 испитаника (33%). Ефектите од реализираното испитување рефлектираа дека 30% испитаници работат под неподнослив притисок при работата на своите работни задачи, 18% испитаници при работата на своите работни задачи работат со поднослив притисок, а пак 52% од испитаниците не се соочуваат со притисок при извршувањето на своите работни задачи.

8. Каква е ефикасноста кога работите додека сте под притисок?



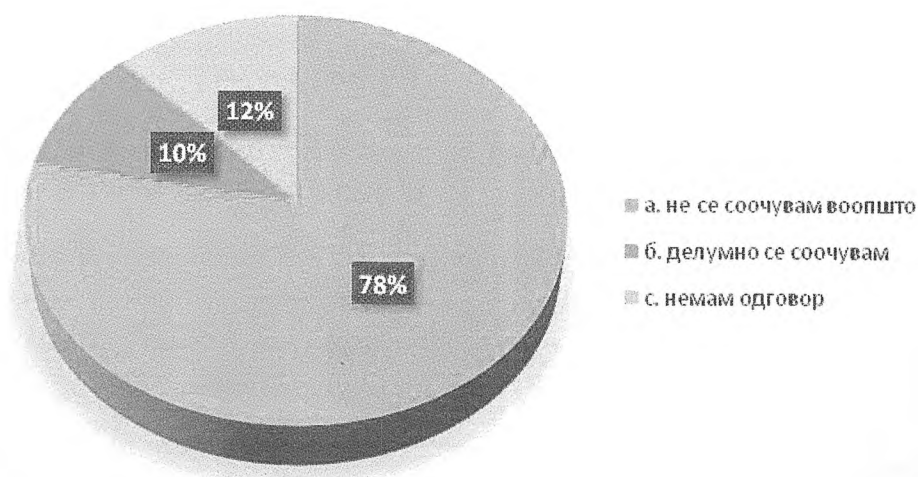
Графикон бр. 8 Влијанието на притисокот врз ефикасноста во работата

а. ги извршувам поефикасно	0	0 %
б. не ми преставува проблем извршувањето на обврските додека сум под притисок	21	65 %
в. не успевам да ги завршам обврските додека сум под притисок	11	35 %

На прашањето одговорија 32 испитаници од вкупно 120 (27%).

Резултатите од спроведеното истражување покажа дека на 65% од испитаниците не им преставува проблем извршувањето на обврските додека се под притисок на работното место, а пак 35% од испитаниците не успеваат да ги завршат дадените обврски доколку се под притисок на работното место.

9. Како се соочувате со стресот на Вашето работно место?



Графикон бр. 9 Соочување со стресот

а. не се соочувам воопшто	31	78 %
б. делумно се соочувам	4	10 %
с. немам одговор	5	12 %

На прашањето одговор дале 40 испитаници (33%).

На прашањето дали се соочувате со стрес во Вашиот живот, 78% испитаници не се среќаваат воопшто со стрес во својот живот, 10% испитаници делумно се среќаваат со стрес во својот живот, а пак 12% од испитаниците немаат одговор на ова прашање.

10.Што сметате дека е најголемиот извор на стрес на Вашето работно место?



Графикон бр. 10 Извор на стрес на работно место

a. проблеми со колегите	11	19 %
b. финансиски проблеми на компанијата	17	29 %
c. технички проблеми на работното место	15	25 %
d. проблеми со менаџерите	13	22 %
e. друго	3	5 %

На прашањето одговор дале 59 испитаника (49%).

Резултатите од спроведеното истражување покажаа дека 19% од испитаниците сметаат дека проблеми со колегите се најголем извор на стрес во нивниот живот, 29 % од испитаниците сметаат дека финансиските проблеми се најголем извор на стрес во нивниот живот, 25% од испитаниците пак сметаат дека проблемите на работното место се најголемиот извор на стрес во животот, а за 22 % од испитаниците најголем извор на стрес во животот се менаџерите.

11. Што е најголем причинител на стрес на работното место?



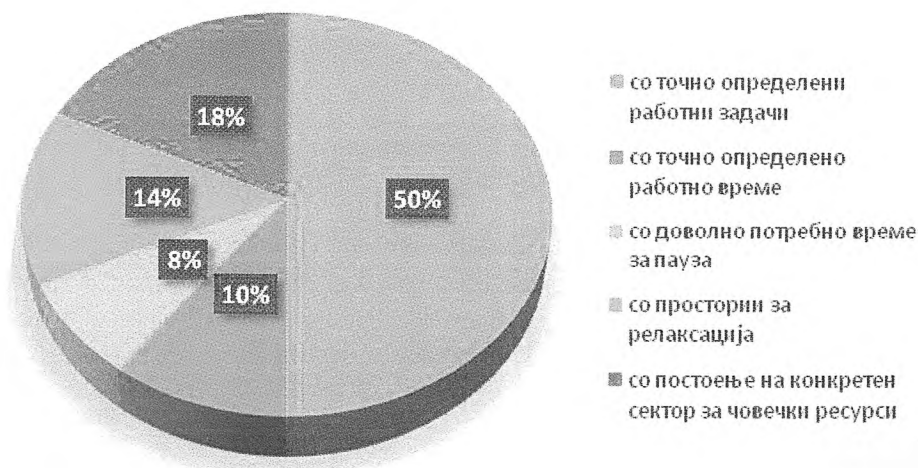
Графикон бр. 11 Причинител на стрес на работно место

a. погрешен пристап на надредените	11	21 %
b. конкуренцијата од другите вработени	6	11 %
c. незадоволството на клиентите	5	10 %
d. лошата организациона поставеност	10	20 %
e. конфликтни ситуации за оперативното работење	17	34 %
f. Друго	2	4 %

На прашањето одговор дале 51 испитаник (43%).

Резултатите од спроведеното истражување покажа дека за 21% од испитаниците односот со надредените е најголем причинител на стрес на работното место, за 11% од испитаниците односот со другите вработени е најголем причинител на стрес на работното место, за 10% од испитаниците најголем причинител на стрес на работното место е односот со клиентите, за 20% од испитаниците организационата поставеност е најголем причинител на стрес на работното место, а за 34% од испитаниците најголем причинител на стрес на работното место се конфликтните ситуации.

12. Како сметате дека може да се намали стресот на Вашето работно место?



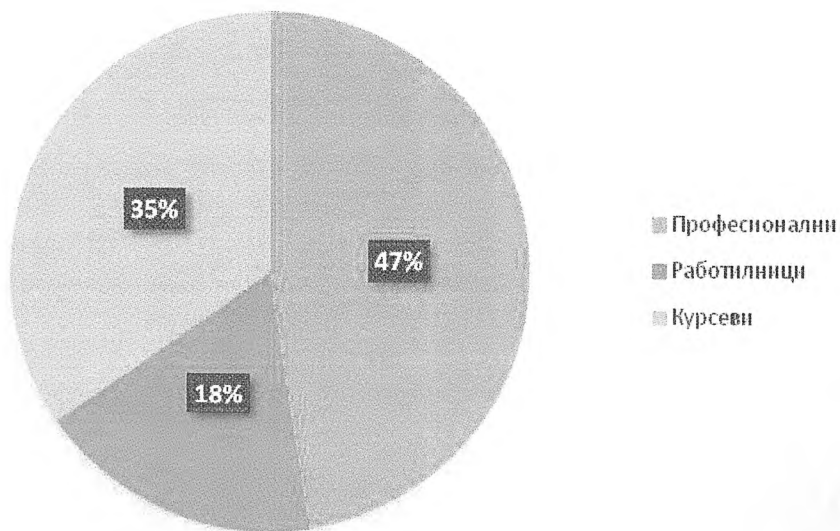
Графикон бр. 12 Можности за намалување на стресот на работното место

а. со точно определени работни задачи	25	50 %
б. со точно определено работно време	5	10 %
в. со доволно потребно време за пауза	4	8 %
г. со простории за релаксација	7	14 %
д. со постоење на конкретен сектор за човечки ресурси	9	18 %

На прашањето одговор дале 50 испитаника (42%).

На прашањето Како сметате дека може да се намали стресот на Вашето работно место, 50% од испитаниците сметаат дека стресот на работното место може да се намали со точно определени работни задачи, 10% од испитаниците пак сметаат дека стресот на работното место може да се намали со точно определено работно време, 8% од испитаниците сметаат дека стресот на работното место може да се намали со доволно потребно време за пауза, 14% од испитаниците сметаат дека стресот на работното место може да се намали со простории за релаксација, а пак 18% од испитаниците пак сметаат дека стресот на работното место може да се намали со постоење на конкретен сектор за човечки ресурси.

13. Какви обуки би посетувале за да се справите со стресот?

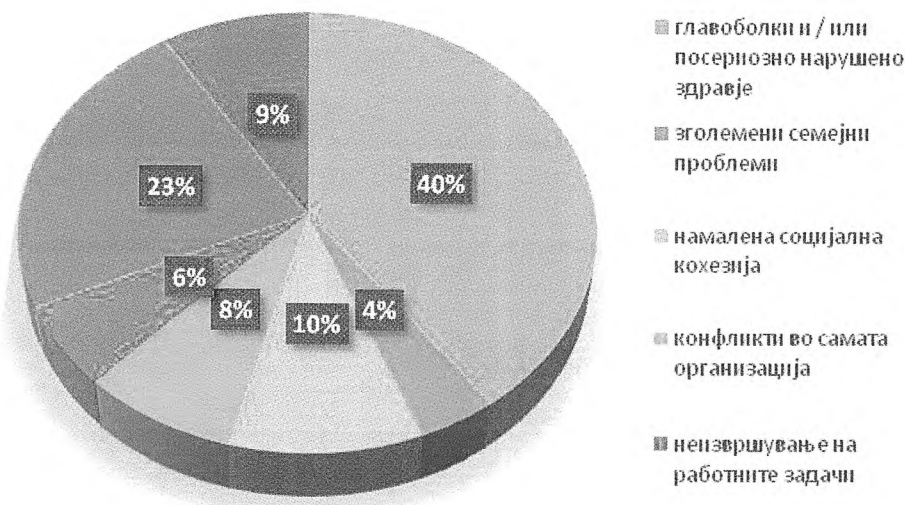


Графикон бр. 13 Видови обуки за справување со стрес

a) Професионални	19	47 %
b) Работилници	7	18 %
c) Курсеви	14	35%

На прашањето одговор дале 40 испитаници (33%). На прашањето Дали би посетувале обука за тоа како да се справите со стресот, 47% од испитаниците би посетувале обука за тоа како да се справат со стресот, 18% испитаници не би посетиле обука, а пак 35% испитаници можеби би посетиле обука за тоа како да се соочат со стресот.

14. Како се манифестира стресот кај Вас ?



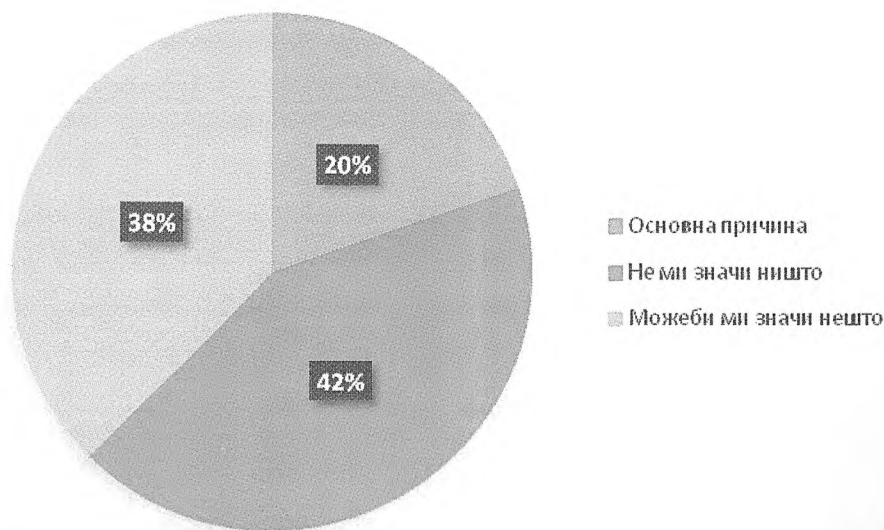
Графикон бр. 14 Манифестација на стресот врз работникот

a) главоболки и / или посериозно нарушено здравје	20	40 %
b) зголемени семејни проблеми	2	4 %
c) намалена социјална кохезија	5	10 %
d) конфликти во самата организација	4	8 %
e) неизвршување на работните задачи	3	6 %
f) желба да го напуштите работното место	11	23 %
g) друго	4	9 %

На прашањето одговориле 49 од испитаниците (41%).

Ефектите од испитувањето покажуваат дека за 40% испитаници стресот се пренесува како главоболки и / или тешко здравје, за 4% испитаници стресот се пренесува како пораст на фамилијарни проблеми, за 10% испитаници стресот се пренесува како редуцирана социјална хармонија, за 8% испитаници стресот се пренесува како појава на лоши односи во самата компанија, за 6% испитаници стресот се пренесува како неисполнување на работни задачи, а за 23% испитаници стресот се пренесува со мотив да си заминат од работно место.

15. Што ви значи висината на примањата за да се подложиле на работно место со висок стрес?



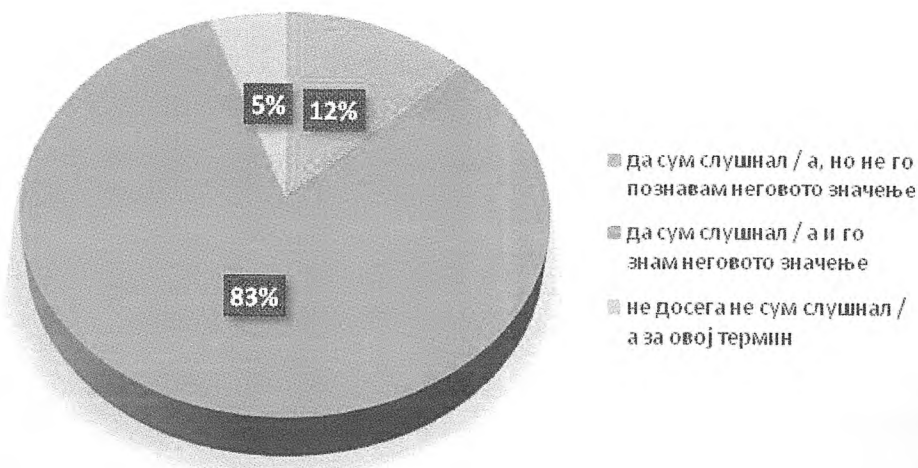
Графикон бр. 15 Значење на висината на примањата за работа под стрес

a) Основна причина	8	20 %
b) Не ми значи ништо	17	42 %
c) Можеби ми значи нешто	15	38 %

На прашањето одговориле 40 од испитаниците (33%).

Резултатите од реализираното испитување изразуваат дека 20% испитаници би се изложиле на работно место со висок стрес само поради повисоки примања, 42% од испитаниците не би се подложиле на работно место со висок стрес само поради повисоки примања, а пак 38% испитаници можно е да се подложат на работно место со висок стрес, единствено од причини на повисоки примања.

16. Што значи за Вас терминот „МОБИНГ“?



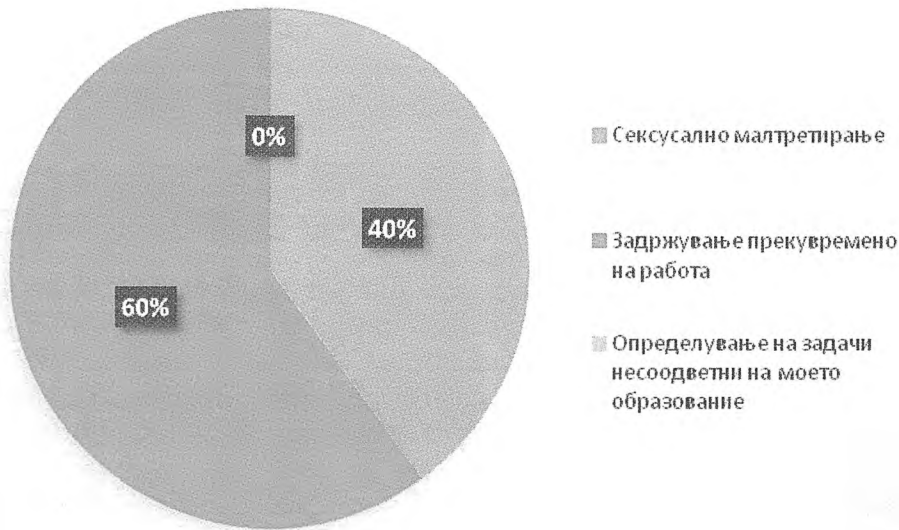
Графикон бр. 16 Значење на терминот мобинг

а) да сум слушал / а, но не го познавам неговото значење	5	13 %
б) да сум слушал / а и го знам неговото значење	33	82 %
в) не досега не сум слушал / а за овој термин	2	5 %

Прашањето го одговориле 40 од испитаниците (33%).

На прашањето Дали сте слушнале за терминот „МОБИНГ“ и дали го знаете неговото значење, 13% испитаници имаат слушнато за терминот мобинг, ама не го знаат неговото значење, 82% од испитаниците слушнале за терминот мобинг и го познаваат неговото значење, додека пак 5% испитаници досега воопшто немаат чуено за таков термин.

17. Каков мобинг бил извршен врз Вас во вашето досегашно работно искуство?



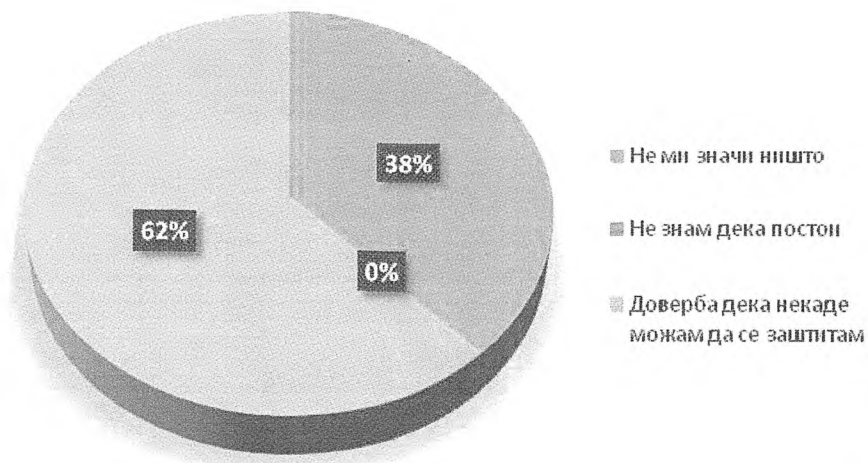
Графикон бр. 17 Видови на извршен мобинг

a) Сексуално малтретирање	16	40 %
b) Задржување прекувремено на работа	24	60 %
c) Определување на задачи несоодветни на моето образование	0	0%

Прашањето го одговориле 40 испитаници (33%).

Резултатите од спроведеното истражување покажаа дека 40% од испитаниците биле подложани на мобинг во форма на сексуално малтретирање во досегашното свое работно искуство, а пак 60% од испитаниците биле подложани на мобинг во форма на задржување прекувремено на работа во досегашното свое работно искуство.

18. Што Ви значи постоењето на Македонско мобинг здружение?



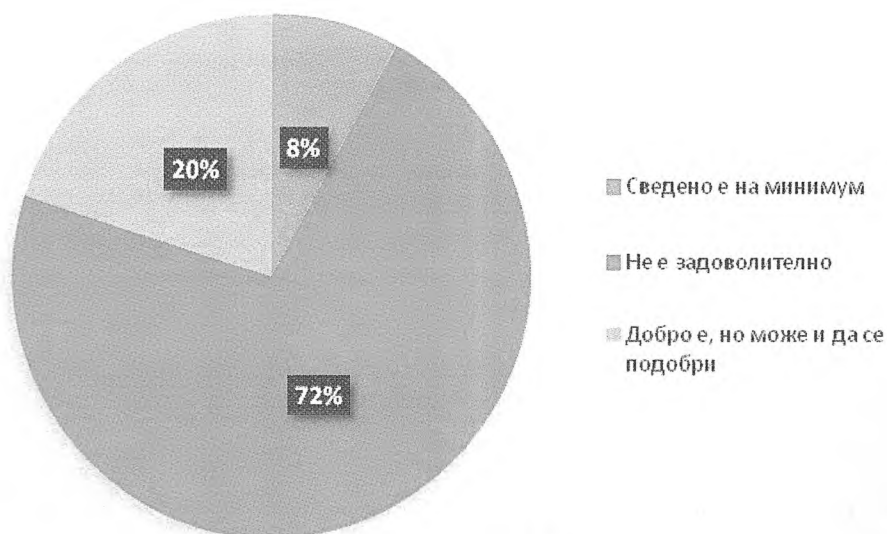
Графикон бр. 18. Значењето на Македонското мобинг здружение

a) Не ми значи ништо	15	38%
b) Не знам дека постои	0	0%
c) Доверба дека некаде можам да се заштитам од мобинг	25	62%

Прашањето го договориле 40 испитаници (33%).

На прашањето Дали знаете дека во Република Македонија постои Македонско мобинг здружение, 38% од испитаниците знаат дека во Република Македонија постои Македонско мобинг здружение, а пак 62% од испитаниците не знаат дека во Република Македонија постои Македонско мобинг здружение.

19. Што сметате за нивото на социјална одговорност на компаниите во Република Македонија?



Графикон бр. 19 Мислење за социјалната одговорност на компаниите

сведено е на		
a) минимум	3	8 %
b) не е задоволително	29	72 %
добро е, но може и да се подобри	8	20 %

Прашањето е одговорено од 40 испитаници (33%).

На прашањето Дали сметате дека компаниите во Република Македонија се социјално одговорни, 8% од испитаниците сметаат дека компаниите во Република Македонија се социјално одговорни, а 72% од испитаниците сметаат дека компаниите во Република Македонија не се социјално одговорни, а пак 20% од испитаниците немаат одговор на ова прашање.

20. Какво е нивото на заштита на правата на работниците во Македонија според Вас?



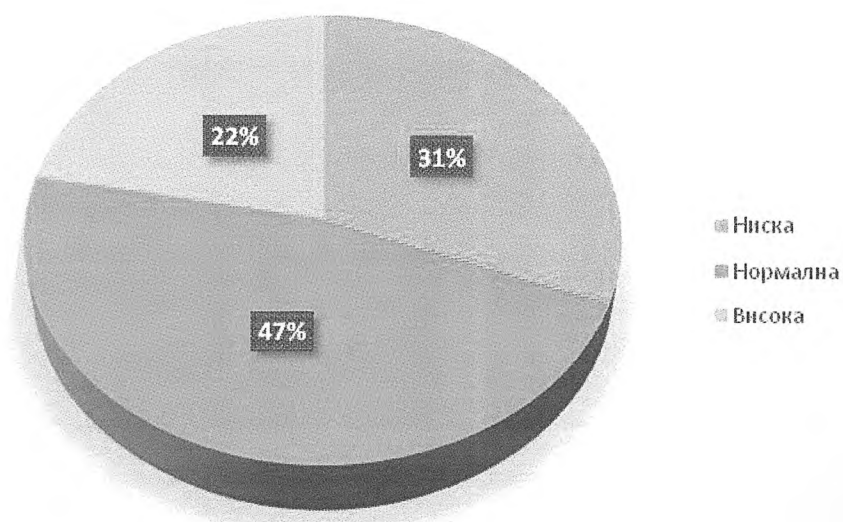
Графикон бр. 20 Ниво на заштита на правата на работниците во Македонија

a) воопшто не се заштитени	8	20 %
b) не се заштитени	13	33 %
c) делумно се заштитени	18	45 %
d) заштитени се	1	2 %
e) целосно се заштитени	0	0 %

Прашањето е одговорено од 40 испитаници (33%).

Резултантата од реализираното испитување ефектира дека 20% испитаници мислат дека правата на вработените во Република Македонија не се заштитени и респектирани, 33% од испитаниците пак сметаат дека правата на работниците во Република Македонија не се заштитени и почитувани, 45% од испитаниците пак сметаат дека правата на работниците во Република Македонија делумно се заштитени и почитувани, а пак само 2% од испитаниците сметаат дека правата на работниците во Република Македонија се заштитени и почитувани.

21. Каква е стапката на доцнење за доаѓање на работа и порано заминување?

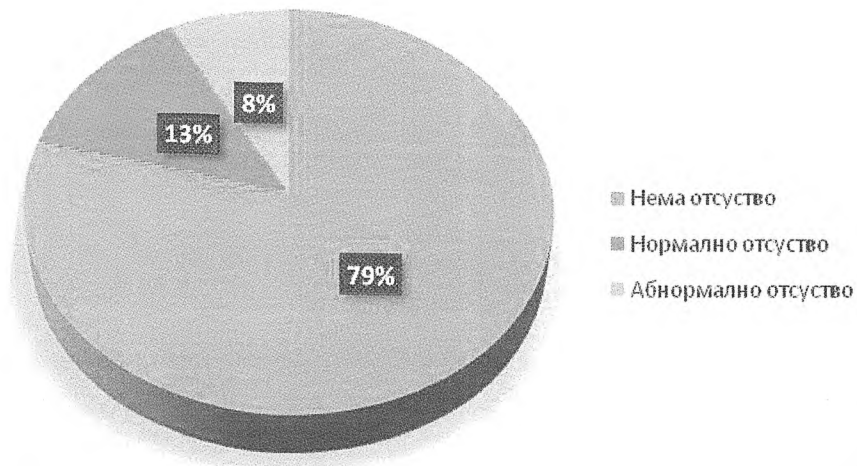


Графикон бр. 21 Доцнење на работа и порано заминување

А) Ниска	37	31%
Б) Нормална	57	47%
В) Висока	26	22%

На прашањето број 21., 26 испитаници одговориле дека стапката на доцнење е висока, или 22%, ниска - одговориле 37 испитаници или 31%, и нормална - одговориле 57 испитаници или 47%. Со оглед на тоа дека мнозинството од испитаниците сметаат дека доцнењето е во рамките на нормалата, може да се извлече заклучок дека стрес менаџментот обезбедил услови во работењето во кои работникот не е под стрес и може да го почитува работното време.

22. Што покажува стапката на отсуство од работа?

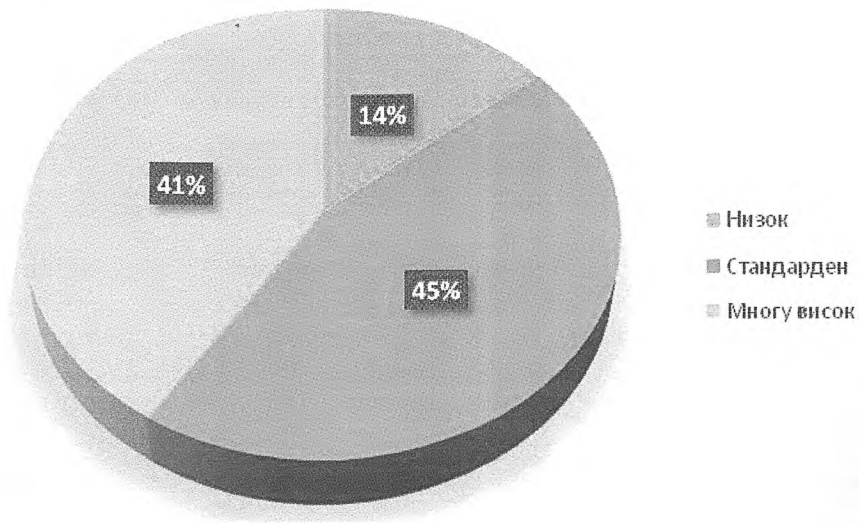


Графикон бр. 22 Отсуство од работа

А) Нема отсуство	95	79%
Б) Нормално отсуство	15	13%
В) Абнормално отсуство	10	8%

На прашањето број 22., со нема отсуство - одговориле 95 испитаници или 79%, со абнормално отсуство одговориле 10 испитаници или 8% и со нормално отсуство - одговориле 15 испитаници или 13%. Бидејќи мнозинскиот дел од испитаниците сметаат дека нема отсуство од работа, може да се дојде до заклучок дека стрес менаџментот обезбедил услови во коишто работникот е ослободен од стрес и затоа е редовен на работа и не отсуствува.

23. Каков е бројот на поднесени жалби и одлучување по истите?

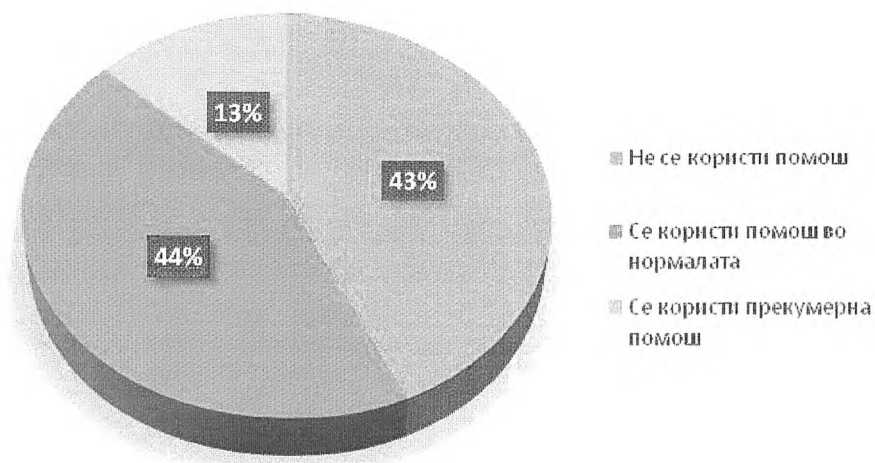


Графикон бр. 23 Поднесени жалби и одлучување по истите

А) Низок	17	14%
Б) Стандарден	54	45%
В) Многу висок	49	41%

На прашањето број 23., со стандарден - одговориле 54 испитаници или 45%, со низок - одговориле 17 испитаници или 14% и со многу висок - одговориле 49 испитаници или 41%. Водејќи сметка дека мнозинството од испитнаиците сметаат дека има стандардност во поднесените жалби, стрес менаџментот покажал добри перформанси, но и дека има простор да работи на ова поле за да ги сведи жалбите на ниско ниво.

24. Што покажува стапката на користење на медицинска помош на вработените?

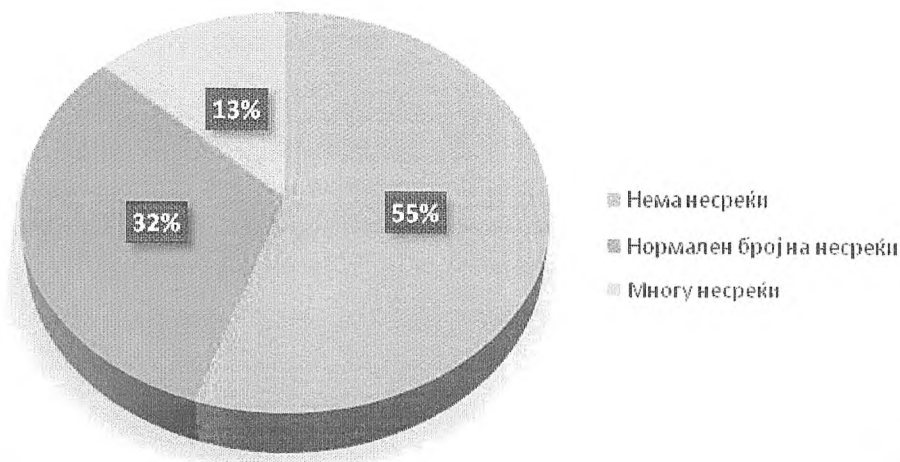


Графикон бр. 24 Користење на медицинска помош на вработени

А) Не се користи помош	52	43%
Б) Се користи помош во нормалата	53	44%
В) Се користи прекумерна помош	15	13%

На прашањето број 24., се користи помош во нормала - одговориле 53 испитаници или 44%, се користи прекумерна помош - одговориле 15 испитаници или 13%, и не се користи помош - одговориле 52 испитаници или 43%. Со оглед на тоа што најголемиот дел од испитаниците сметаат дека медицинската помош на работа се користи во рамките на нормалата, може да се заклучи дека стрес менаџментот успеал да го сведи стресот на разумно т.е. очекувано ниво, со што работниците не би барале прекумерна и неочекувана медицинска помош.

25. Што покажува стапката на интензитетот на работата поврзана со несреќи?

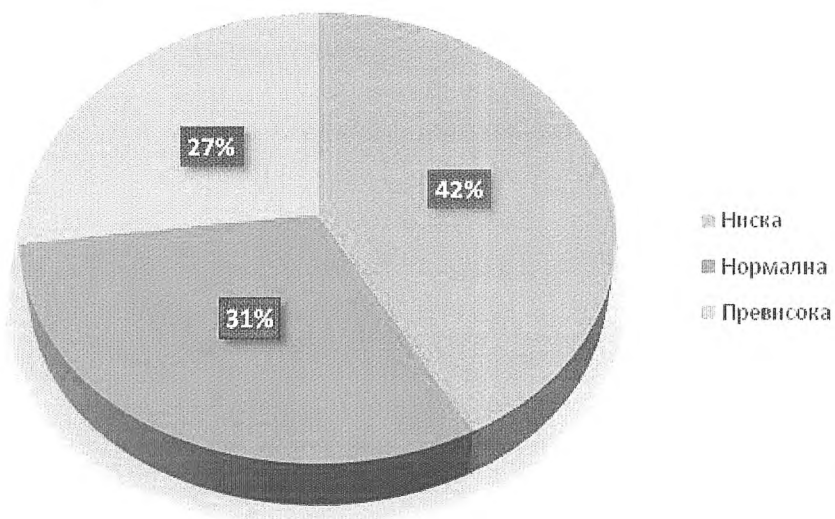


Графикон бр. 25 Интензитет на работа поврзана со несреќи

А) Нема несреќи	66	55%
Б) Нормален број на несреќи	38	32%
В) Многу несреќи	16	13%

На прашањето број 25., со нема несреќи - одговориле 66 испитаници или 55%, со нормален број на несреќи - одговориле 38 испитаници или 32%, додека со многу несреќи - одговориле 16 испитаници или 13%. Со оглед на тоа што мнозинството од испитаниците сметаат дека интензитетот на работата поврзана со несреќи е сведен на нулто ниво, стрес менаџментот успешно ја завршил својата работа обезбедувајќи работа без несреќи што ќе создава отсуство на стрес на работа.

26. Каква е брзината на меѓусекторски трансфер на вработени?

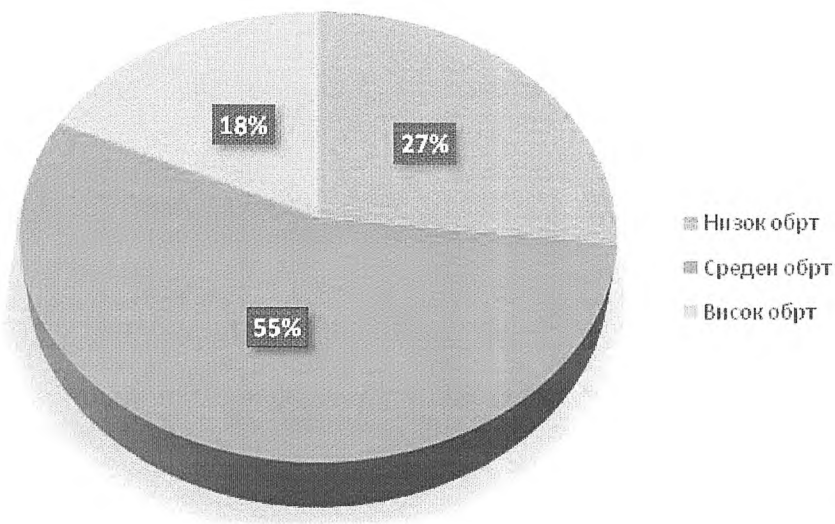


Графикон бр. 26 Брзина на меѓусекторски трансфер

А) Ниска	50	42%
Б) Нормална	37	31%
В) Превисока	33	27%

На прашањето број 26., со нормална - одговориле 37 испитаници или 31%, со превисока одговориле 33 испитаници или 27% и со ниска одговориле 50 испитаници или 42%. Бидејќи, најголемиот број од испитаниците сметаат дека брзината на меѓусекторскиот трансфер на вработени е ниска, може да се заклучи дека стресот е сведен на разумно ниво, од страна на стрес менаџментот, па нема потреба од трансфер на вработените, заради негово намалување или отстранување.

27. Што покажува стапката на обрт на вработени во организацијата?



Графикон бр. 27 Обрт на вработените

А) Низок обрт	32	27%
Б) Среден обрт	66	55%
В) Висок обрт	22	18%

На прашањето број 27., со среден - одговориле 66 испитаници или 55%, со низок - одговориле 32 испитаници или 27%, додека со висок - одговориле 22 испитаници или 18%. Со оглед на тоа што најголемиот број на испитаниците сметаат дека обртот на вработените во компанијата е на средно ниво, стрес менаџментот успеал да обезбеди разумно ниво на стрес поради кое во просечни рамки се движи пристигнувањето на нови работници и заминувањето на старите работници.

3.Тестирање на хипотези

Општа хипотеза: Менаџирањето со стресот кај човечките ресурси придонесува за стабилен раст и развој на организацијата. Потврдувајќи ги двете посебни хипотези, се **потврдува и општата хипотеза**: Менаџирањето со стресот кај човечките ресурси придонесува за стабилен раст и развој на организацијата.

Посебна хипотеза 1: Редуцираната ефективност на работата на корпорациите е последица од неправилното менаџирање на стресот на работниците.

Оваа хипотеза е тестирана преку резултатите од интервјутото за следните варијабли:

Табела бр. 4. Тестирање на посебна хипотеза 1

21	стапката доцнење за доаѓање на работа и порано заминување	47%	Нормална
22	стапката на отсуство од работа	79%	Нема отсуство
23	број на поднесени жалби и одлучување по истите	45%	Стандарден
24	стапка на користење на медицинска помош на вработените	44%	Нормална

Резултатите изразени во релативен показател (%) во втората колона на Табела бр. 4, се всушност одговорите на испитаниците на прашањата од бр. 21 до 24. Тие одговори се репрезентативен статистички примерок врз основа на кој се тестира посебната хипотеза бр. 1. Коментарите во третата колона од табелата се всушност опциите за одговор кои ги дале испитаниците од колона два. Овие коментари служат за да се добие конечен заклучок за значењето на тестирањето на посебната хипотеза бр. 1.

Оваа хипотеза се потврдува, со оглед на тоа што менаџментот којшто ќе има правилен пристап на управување со стресот кај вработените, ќе постигне нормална стапка на доцнење и предвремено заминување, ниска појава на отсуство, стандарден број на жалби и нормално користење на медицинска помош, а со тоа ќе се оствари зголемена ефикасност и продуктивност на работењето на компаниите. Доколку, овие перформанси, беа оценети на пониско ниво, во тој случај ќе се добиеше заклучокот којшто требаше да се испита т.е. редуцираната ефективност на работата на корпорациите е ефект на неправилен однос на менаџирање со стресот на работниците од менаџерите.

Посебна хипотеза 2: Појавата на конфликтите и стресот на работното место се фактори кои влијаат врз ефикасноста на работењето и задоволството на вработените.

Табела бр. 5. Тестирање на посебна хипотеза 2

25	стапката и интензитетот на работа поврзана со несреќи	55%	Нема несреќи
26	брзината на меѓусекторски трансфер на вработени	42%	Ниска
27	стапката на обрт на вработени во организацијата	55%	Среден

Резултатите изразени во релативен показател (%) во втората колона на Табела бр. 5, се всушност одговорите на испитаниците на прашањата од бр. 25 до 27. Тие одговори се репрезентативен статистички примерок врз основа на кој се тестира посебната хипотеза бр. 2. Коментарите во третата колона од табелата се всушност опциите за одговор кои ги дале испитаниците од колона два. Овие коментари служат за да се добие конечен заклучок за значењето на тестирањето на посебната хипотеза бр. 2.

Со оглед на тоа што нивото на трите варијабли од Табела бр. 5., е поволно, се потврдува посебната хипотеза 2, дека непостоењето на несреќи поради стрес, ниската брзина на меѓусекторски трансфер на вработените поради непостоењето на конфликти на работното место и средното ниво на обрт на вработените во организацијата, влијаат врз повисоката ефикасност на работењето и поголемото задоволството на вработените.

4. Дискусија на резултатите

Резултатите од интервјутото и од тестирањето на хипотезите покажаа дека средно задоволни од своето работно место се 45% од испитаниците, што е неповолно за менаџирањето на стресот (Графикон бр. 5). Испитаниците треба да се повеќе задоволни, односно 51%, за да може да се оцени дека менаџментот е успешен во менаџирањето на стресот. Понатаму, 57% испитаници (Графикон бр. 6) мислат дека времето минато и облигациите на работното место не се адекватни со нивните примања, што е неповолен перформанс на стрес менаџерите. Тоа е така затоа што ќе се појави незадоволство и конфликт на вработениот, што ќе води кон стрес и намалување на неговата продуктивност. Следно, што треба да се продискутира е резултатот кој укажува дека 52% од испитаниците (Графикон бр. 7) не се соочуваат со притисок при извршувањето на своите работни задачи. Тоа е добар перформанс на стрес менаџментот, затоа што успеал да обезбеди услови за работа, во кои не се појавува стрес кај вработениот. Исто така, битен резултат е тоа што 29% од испитаниците (Графикон бр. 10) сметаат дека финансиските проблеми на компанијата се најголем извор на стрес во нивниот живот. Тоа укажува дека стрес менаџерите обезбедиле атмосфера на сигурност за вработените во

компанијата. Понатаму, резултатот дека за 34% од испитаниците (Графикон бр. 11) најголем причинител на стрес на работното место се конфликтните ситуации, укажува дека стрес менаџерите обезбедиле мирна и кооперативна атмосфера на работното место, во која нема да доаѓа до конфликти, коишто ќе водат до стрес. Следен резултат, е тоа дека 60% од испитаниците (Графикон бр. 17) биле подлежани на мобинг во форма на задржување прекувремено на работа во досегашното свое работно искуство, што укажува дека менаџерите на стресот не водат сметка вработените да бидат ослободени од работа на време, а не да бидат задржувани прекувремено, што ќе создава стрес кај нив. Понатаму, резултатот за стапката на доцнење укажува дека таа е нормална за 57 испитаници или 47% (Графикон бр. 21). Со оглед на тоа дека мнозинството од испитаниците сметаат дека доцнењето е во рамките на нормалата, може да се извлече заклучок дека стрес менаџментот обезбедил услови во работењето во кои работникот не е под стрес и може да го почитува работното време. Во врска со стапката на отсуство од работа, резултатот покажал дека нема отсуство за што одговориле 95 испитаници или 79% (Графикон бр. 22). Бидејќи мнозинскиот дел од испитаниците сметаат дека нема отсуство од работа, може да се дојде до заклучок дека стрес менаџментот обезбедил услови во коишто работникот е ослободен од стрес и затоа е редовен на работа и не отсуствува. Во однос на бројот на поднесени жалби од работниците, стандарден број - одговориле 54 испитаници или 45% (Графикон бр. 23). Водејќи сметка дека мнозинството од испитаниците сметаат дека поднесените жалби се на стандардно т.е. очекувано ниво, стрес менаџментот покажал добри перформанси, но и дека има простор да работи на подобрување на перформансот на ова поле за да ги сведе жалбите на ниско ниво. Во поглед на користењето на медицинска помош, таа е во рамките на нормалата - одговориле 53 испитаници или 44% (Графикон бр. 24). Според тоа што најголемиот дел од испитаниците сметаат дека медицинската помош на работа се користи во рамките на нормалата, може да се заклучи дека стрес менаџментот успеал да го сведе стресот на разумно т.е. очекувано ниво, со што работниците не би барале прекумерна и неочекувана медицинска помош. Во врска со интензитетот на несреќи на работа, одговориле 66 испитаници или 55% (Графикон бр. 25). Со оглед на тоа што мнозинството од испитаниците сметаат дека интензитетот на работата поврзана со несреќи е сведен на нулто ниво, стрес менаџментот успешно ја завршил својата работа обезбедувајќи работа без несреќи што ќе создава отсуство на стрес на работа. Во поглед на брзината на меѓусекторскиот трансфер на вработени, 50 испитаници или 42% (Графикон бр. 26), сметаат дека е ниска. Бидејќи, најголемиот број од испитаниците сметаат дека брзината на меѓусекторскиот трансфер на вработени е ниска, може да се

заклучи дека стресот е сведен на разумно ниво, од страна на стрес менаџментот, па нема потреба од трансфер на вработените, заради негово намалување или отстранување. На крај, последен резултат кој треба да се дискутира е тоа дека 66 испитаници или 55% (Графикон бр. 27) одговориле дека има среден обрт на вработените. Со оглед на тоа што најголемиот број на испитаниците сметаат дека обртот на вработените во компанијата е на средно ниво, стрес менаџментот успеал да обезбеди разумно ниво на стрес поради кое во просечни рамки се движи пристигнувањето на нови работници и заминувањето на старите работници.

Доколку истражувањето се спореди со истражувањето на Beehr, M., Bhafat, K., (2005), *Human Stress and Cognition in organisations*, може да се види дека нивната хипотеза 1: Неefикасното менаџирање на стресот кај вработените ја намалува продуктивноста на трудот, е споредлива со посебната хипотеза 1: Редуцираната ефективност на работата на корпорациите е последица од неправилното менаџирање на стресот на работниците. Хипотезата во истражувањето на Beehr и Bhafat е тестирано преку резултати од интервју спроведено за следните варијабли:

Табела бр. 6. Тестирање на хипотеза 1

1	стапката доцнење за доаѓање на работа и порано заминување	45,2%	Во нормала
2	стапката на отсуство од работа	76,8%	Без отсуство
3	број на поднесени жалби и одлучување по истите	43,6%	Според стандарди
4	стапка на користење на медицинска помош на вработените	41,7%	Во нормала

Извор: Beehr, M., Bhafat, K., (2005), *Human Stress and Cognition in organisations*, *New York: John Wiley and Sons*, p. 174

Додека пак, втората хипотеза кај Beehr и Bhafat: Продуктивноста на трудот зависи од конфликтите и стресот на работа е споредлива со посебната хипотеза 2: Појавата на конфликтите и стресот на работното место се фактори кои влијаат врз ефикасноста на работењето и задоволството на вработените. Така, тие оваа хипотеза ја тестирале со следните варијабли:

Табела бр. 7. Тестирање на хипотеза 2

1	стапката и интензитетот на работа поврзана со несреќи	59,5%	Без несреќи
2	брзината на меѓусекторски трансфер на вработени	46,3%	Незабележителна
3	стапката на обрт на вработени во организацијата	57,3%	Просечен

Извор: Beehr, M., Bhafat, K., (2005), Human Stress and Cognition in organisations, *New York: John Wiley and Sons*, p. 179

Доколку, се споредат резултатите од табела бр. 4 со табела бр. 6, како и од табела бр. 5 со табела бр. 7, ќе се види дека тие се приближни со статистички незначителна разлика. Така, ова истражување може да се потврди со другите истражувања во оваа научна област и добиените резултати да се сметаат за научно релевантни и статистички значајни. Со тоа, ова истражување има голем придонес во науката во полето на управувањето со стресот во организациите, на тој начин што дава споредливи и значајни резултати за научната област во Република Македонија. На овој начин се создава простор за идните истражувачи во оваа област во Република Македонија, да го користат ова истражување како репер за споредба на нивното, а и да го продлабочуваат со своите нови истражувачки сознанија.

Заклучок

Здравјето и безбедноста на работата се најценетите вредности на индивидуата, државата и општеството. Секој субјект има право да има здрава и сигурна работа и работна атмосфера во која му е овозможен општествен и финансиски продуктивен живот. Во рамките на трудот се утврди дека стресот и мобингот се негативна општествена појава која може да има апсолутни последици по физичкото и менталното здравје на човекот. По дефиниција мобинг е притисок врз вработените, или психолошки терор на работното место. Се состои во непријателска и неетичка комуникација, најчесто врз поединец, кој е ставен во состојба на беспомошност, без можност да се брани. Состојбата може да се одреди и како систематска и организирана кампања, со цел одредено лице да се избрка од работа. Според други аналитичари мобингот е специфичен облик на однесување на работното место, со кое едно лице или група систематски и морално злоставуваат и понижуваат друго лице, со цел загрозување не неговиот углед, чест, човечко достоинство и интегритет, се до елиминација од работното место. Таквите активности се одвиваат најмалку еднаш неделно во тек на шест месеци. Феноменот е релативно нов, за него почна да се зборува во деведесеттите години, но забележливо е дека се повеќе станува актуелен. Причина повеќе е економската криза, која во некоја рака оди во прилог на работодавачите. Тие сега имаат готово алиби да го намалат бројот на вработените. Сето ова отвара простор и наметнува потреба во нашата држава и сојузот на синдикатите на прашањето за стресот и за мобингот сериозно да му се посвети внимание и да се третираат од сите потребни аспекти, како и да се разгледуваат и да се земат во предвид иницијативите за нивно нормативно уредување, следбено на искуствата во другите држави и препораките на надлежните меѓународни организации и институции. Развојот и примента на легислативата и стандардите во доменот на сузбивањето на стресот и мобингот се ефикасни механизми за достигнување на овие вредности. Мобингот претставува проблем кој се манифестира преку специфичен облик на однесување на работното место, со кое некој/а поединец или група, на различни начини, планирано, осмислено и софистицирано му попречува на друг/а со цел загрозување на честа, угледот и достоинството на една личност, се до елиминирање од работното место. Оваа појава се одвива во подолг временски период (најмалку 6 месеци).

Претставува своевидна прикриена агресија која го напаѓа интегритетот на луѓето - може да биде повеќе или помалку отворен, карактеризиран со навреди, омаловажувањ, и кршење на основните човекови права. Најчесто насилниците се личности со специфични

лични особини, немање капацитет за љубов, креативност, радост, давање и делење со другите. Најчесто тоа се моќни личности кои посакуваат уште повеќе моќ и контрола. Со нивното однесување ја прикриваат немоќта во другите сфери на својот живот (приватноста во бракот или во семејството), па формираат околу себе група во која ја докажуваат својата моќ и важност на сметка на жртвата. Не ретко тоа го прават од личен страв дека нема да бидат ценети во околината или дека и самите ќе станат жртви. Манипулативни се и дволични, на пример, во контакт со жртвата се изразито брутални, а со останатите соработници симпатични и пристапни. Најчесто жртви се тивки, мирни и повлечени работници со пониско образование кои молчат и трпат, често заплашувани, со чувство на помала вредност со кои може лесно да се манипулира. Меѓу вработените со висока стручна подготовка најчесто жртви се млади личности полни со ентузијазам, кои градат кариера и кои не се со очекувањата на околината. Исто така жртви се и таканаречените “свиркачи” оние кои ги воочуваат проблемите и гласно укажуваат на истите. Чести жртви се и самохраните мајки.

Препораки кои што треба да ги следат читателите на овој труд, а и идните истражувачи коишто ќе ја истражуваат оваа тема се однесуваат на:

- Континуирано мерење и споредување на варијаблите користени за тестирање на хипотезите во трудот. Тие показатели даваат една широка слика за преформансот на стрес менаџерите во компаниите;
- Постојано следење на законската регулатива и нејзините промени, со цел да се согледуваат новите полиња кои се регулирани во заштитата од вознемирување на вработените, а и нивните права, како и обврските на работодавците.

Прилог

Прашалникот ќе биде анонимен, а целта е да се добијат сознанија за пишување на магистерски труд.

Прашалник

1. Што е Вашето работно место?

- А) генерален директор
- Б) директор
- В) директор на сектор
- Г) раководител на служба
- Д) администрација
- Ѓ) друго: _____

2. Каков контакт бара Вашето работно место?

- А) со подредени
- Б) со надредени
- В) со клиенти
- Г) со надворешни лица и партнери
- Д) друго: _____

3. Што е основа на Вашиот контакт?

- А) директна комуникација
- Б) писмена комуникација
- В) електронска комуникација
- Г) друго: _____

4. Што Ви предизвикува комуникацијата со другите лица во Вашата работна околина?

- А) потполно стресна работна атмосфера
- Б) повремено стресна работна атмосфера
- В) релаксирана работна атмосфера
- Г) потполна работна атмосфера

5. Какви Ве прави Вашето работно место?

- А) целосно незадоволни
- Б) незадоволни
- В) средно задоволни
- Г) задоволни
- Д) целосно задоволни

6. Каков е односот на поминатото време и обврските на работното место со Вашите примања?

- А) одличен
- Б) просечен
- В) незадоволителен

7. Каков е притисокот при извршувањето на работните задачи?

- А) неподнослив
- Б) поднослив
- В) немам притисок

8. Каква е ефикасноста кога работите додека сте под притисок?

- А) ги извршувам поефикасно
- Б) не ми преставува проблем извршувањето на обврските додека сум под притисок
- В) не успевам да ги завршам обврските додека сум под притисок

9. Како се соочувате со стресот на Вашето работно место?

- А) не се соочувам воопшто
- Б) делумно се соочувам
- В) немам одговор

10. Што сметате дека е најголемиот извор на стрес на Вашето работно место?

- А) проблеми со колегите
- Б) финансиски проблеми на компанијата
- В) технички проблеми на работното место
- Г) проблеми со менаџерите
- Д) друго: _____

11. Што е најголем причинител на стрес на работното место?

- А) погрешен пристап на надредените
- Б) конкуренцијата од другите вработени
- В) незадоволството на клиентите
- Г) лошата организациона поставеност
- Д) конфликтни ситуации за оперативното работење
- Ѓ) друго: _____

12. Како сметате дека може да се намали стресот на Вашето работно место:

- А) со точно определни работни задачи
- Б) со точно определено работно време
- В) со доволно потребно време за пауза
- Г) со простории за релаксација
- Д) со постоење на конкретен сектор за човечки ресурси

13. Какви обуки би посетувале за да се справите со стресот?

- А) Професионални
- Б) Работилници
- В) Курсеви

14. Како се манифестира стресот кај Вас?

- А) главоболки и/или посериозно нарушено здравје
- Б) зголемени семејни проблеми
- В) намалена социјална кохезија
- Г) конфликти во самата организација
- Д) неизвршување на работните задачи
- Ѓ) желба да го напуштите работното место
- Е) друго: _____

15. Што ви значи висината на примањата за да се подложиле на работно место со висок стрес?

- А) Основна причина
- Б) Не ми значи ништо
- В) Можеби ми значи нешто

16. Што значи за Вас терминот „МОБИНГ“?

- А) да сум слушнал/а, но не го познавам неговото значење
- Б) да сум слушнал/а и го знам неговото значење
- В) не досега не сум слушнал/а за овој термин

17. Каков мобинг бил извршен врз Вас во вашето досегашно работно искуство?

- А) Сексуално малтретирање
- Б) Задржување прекувремено на работа

18. Што Ви значи постоењето на Македонско мобинг здружение?

- A) Не ми значи ништо
- B) Доверба дека некаде можам да се заштитам од мобинг.

19. Што сметате за нивото на социјална одговорност на компаниите во Република Македонија?

- A) сведено е на минимум
- B) не е задоволително
- B) добро е, но може и да се подобри

20. Какво е нивото на заштита на правата на работниците во Македонија според Вас?

- A) воопшто не се заштитени
- B) не се заштитени
- B) делумно се заштитени
- Г) заштитени се
- Д) целосно се заштитени.

21. Каква е стапката на доцнење за доаѓање на работа и порано заминување?

- A) Ниска
- B) Нормална
- B) Висока

22. Што покажува стапката на отсуство од работа?

- A) Нема отсуство
- B) Нормално отсуство
- B) Абнормално отсуство

23. Каков е бројот на поднесени жалби и одлучување по истите?

- A) Низок
- B) Стандарден
- B) Многу висок

24. Што покажува стапката на користење на медицинска помош на вработените?

- A) Не се користи помош
- B) Се користи помош во нормалата
- B) Се користи прекумерна помош

25. Што покажува стапката и интензитетот на работа поврзана со несреќи?

- A) Нема несреќи
- B) Нормален број на несреќи
- B) Многу несреќи

26. Каква е брзината на меѓусекторски трансфер на вработени?

- A) Ниска
- B) Нормална
- B) Превисока

27. Што покажува стапката на обрт на вработени во организацијата?

- A) Низок обрт
- B) Среден обрт
- B) Висок обрт

Користена литература

- Abdel-Halkn, A.A., (2001), Employees Mective responses to organizational stress Moderating effects of job characteristic, *Personnel psychology*. (Revised edition), London,
- Albrow, M., (2002), Do organizations have feelings, *Organization Studies*, McGraw Hill, New York;
- Anfuso, D. (1994). Deflecting workplace violence. *Personnel Journal*, 73(10). NY,
- Anfuso, D. (1994). Violence-prevention strategies limit legal liabilities. *Personnel Journal*, 73(10), NY,
- Ahmad. S., Khanna, P., (2002), Job stress and Job satisfaction of middle level hotel employees. *Journal of Personality and clinical studies*, London,
- Ahmad. S., Bharadwaj, A., Nd, S., (2005), A study of stress among executives, *Journal of personality and chnical studies*, London,
- Athson J.W., Feather N.T., (2006), A theory of Achevement motivation, *New York, Wilef*,
- Athson. J.W., (2004), An Introduction to Motivation, *Princeton, N.J. : Van Nostrand*,
- Batlivila, A., (2010), Stress your Friend or foe?, *Bombay : Wagle process studio and Ress Pvt. Ltd.*
- Barnes, L., J., (Eds.), (2001), Organizational behavior and administration (pp. 291-305). *Homewood, IL: Richard Irwin*.
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E. K., (2006), Effects of transformational leadership training on attitudinal and fiscal outcomes: a field experiment”, *Journal of Applied Psychology*, NY,
- Baron, R. (2009). Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, McGraw Hill, US,
- Baron, R., & Byrne, D. (2011). *Social psychology*. Boston, MA: Allyn and Bacon,
- Baron, S. A. (2003). *Violence in the workplace*. Ventura, CA: *Pathfinder Publishing of California*.
- Beehr, M., Bhafat, K., (2005), *Human Stress and Cognition in organisations*, *New York: John Wiley and Sons*,
- Beehr, Z., Newman, N., (2008), Organisational Behaviour Issues for Managers and Systems analysis, *Working Paper No. 660, Indian Institute of Management. Ahmedabad, (New Editlon)*,
- Beehr, Z., Newman, N., (2008), Job stress, Employee Health and organuational efectiveness, *A facet analysis, model and literature review, Personal Psychology*, NY,

- Beehr T.A., Newman, N., (2008), *Job Stress, Employment Health, and organizational effectiveness a facet analysis, Model and Literature revied Personnel Psychology*, NY,
- Beehr. T.A, Walsh, T., (2004), *Stress, Personnel Psychology*, NY,
- Beena. C., Poduval. PR., (2001), *Gender dlferences in work stress of exccutives, psichological studies*, NY,
- Berger, G.V., (2002), *Allen I Great Expectations: A no conflict explanation of Role mdct Journal of Applied Psychology*, NY,
- Bemardin, A., (2011), *The Managerial grid as a predictor of conflict resolution method and managed effectiveness, administrative science cparter*, NY,
- Beer, M., (2004), *Managing Human Assets, The free Press*, New York
- Bensimon, H. (2004). *Violence in the workplace. Training and Development*, NY,
- Безбедност и здравје, Прирачник издаден од Сојуз на синдикатите на Република Македонија, Фондација „Фридрих Еберт“ и Македонско здружение за заштита при работа, 2008 г.
- Безбедност и здравје – нов предизвик и придонес кон унапредување на професионалното здравје”, Трибина на ССМ и Фондација „Фридрих Еберт”, Излагање на проф. д-р Елисавета Стикова/Медицински Факултет/ЈЗУ Републички завод за здравствена заштита, Скопје, 2008 г.
- Bob S., (2010), *A Mindfulness-Based Stress Reduction, Workbook publish; Canada*,
- Бојациоски Д., Ефтимов Ј., (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, прво издание, Економски факултет - Скопје, Скопје;
- Branch, W. J. (2003). *Dealing with dangerous employees, Security Management Journal*, NY,
- Brian L. S., (2004), *Managing Stress, Journal of Principles and Strategies for Health and Wellbeing*, Canada,
- Brian L. S., (2010), *Essentials of Managing Stress, Second Edition*, McGraw Hill, US,
- Bhatnagar, D., Bose, K., (2005), *Organizational role stress and branch managers prajnan, McGraw Hill*, US,
- Burkc R.J, Belcourt M L., (2004), *Managcrud Role Stress and Coping Responses, Journal of Busmess Admmmlstratlon*, NY,
- Capozzoli, T., McVey, R.S. (2006). *Managing violence in the workplace. Delray Beach*, NY,
- Carlson, S. (2003). *Workplace: One out of four attack on the job, new study shows, St. Paul Pioneer Press*, NY,
- Castelli, J. (2004). *On-the-job violence becomes epidemic, report by National Institute of Occupational Safety and Health*, NY,

- Cummings, T., & Worley, C. (2003). *Organization development and change*, St. Paul, MN: *West Publishing*.
- David A., (2002), *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*, *McGraw Hill*, USA,
- Davis, M., Robbins E., E., & McKay, M., (2015). *The Relaxation & StressReduction Workbook*. 5th ed., *New Harbinger Publications*, Oakland, CA .
- Dreyer, R. S. (2004). *Fired for cause*, *McGraw-Hill*, US,
- Elliott, R. & Jarrett, D. (2004). Violence in the workplace: The role of human resource management, *Journal of Public Personnel Management*, 23(2), 287-297.
- European Agency for Safety and Health at Work, (2000), *Research on Work – related Stress*, *McGraw Hill*, US,
- Earnshaw, J., Cooper, C., (2001), *Stress and employer liability*, London, *CIPD*, (Developing Practice) ISBN: 0852928785
- Ferrie, J., (2004), *Work, stress and health: the Whitehall II study*, London, *CCSU/Cabinet Office*,
- Fischer, S. (2006). *Stress and strategy*, *Lawrence Erlbaum London*, England,
- Friend, D. (2010). *Safeguarding your staff - Security Management*, *Prentice Hall*,
- Goleman, D., (2007), *Emocionalna inteligencija – Zasto je vaznija od kvocijenta inteligencije*. Zagreb: *Mozaik knjiga*,
- Goleman, D., (2008), “What makes a leader?”, *Prentice Hall*, New York;
- Graham, J. (2012). *Disgruntled employees--ticking time bombs*. Security Management, *Prentice Hall*,
- Greenberger, D., & Padeshy, C. (1995). *Mind Over Mood. Change How You Feel by Changing the Way You Think*, *Guilford Publications*. New York, NY.
- Hadfield, E. (2013). *Emotional contagion*. Unpublished paper, *University of Hawaii*.
- Healthy Work*, 2003, *Managing Stress in the Workplace*,
- HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE - *Real solutions, real people*, (2003), a managers' guide to tackling work-related stress London, HSE, ISBN: 0717627675
- HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE - *Working together to reduce stress at work*, (2004), a guide for employees,
- Hodgson, K. (2013). *Positive steps for screening out workplace violence*. Security, *Prentice Hall*, US
- INCOMES DATA SERVICES - *Managing stress*, (2004), London, *IDS*, (IDS Study: 775),

- INCOMES DATA SERVICES - Stress at work, (2003), London, *IDS*, (IDS Employment Law Supplement Series 2: 9)
- Jamdar, S., Byford, J., (2003), *Workplace stress: law and practice*, London, Law Society, ISBN: 1853288373
- Jordan, J., (2003), *Beacons of excellence in stress prevention* Sudbury, *HSE Books*, (*Research Report 133*) ISBN: 0717627098
- Johnson, D. (2014). *A team approach to threat assessment*. Security Management, *McGraw-Hill*, US,
- Jovanović, M., Živković, M., Cvetovski, T., (2003), *Organizaciono ponašanje*, Beograd: *Megatrend univerzitet*.
- Kagan, N., Kagan, H., & Watson, M. (2005). Stress reduction in the workplace: The effectiveness of psychoeducational programs. *Journal of Counseling Psychology*, 42(1), 71-78, US
- Кондиќ, В., (2009), *Како да се избегне мобинг – Битни моменти*, Излагање на трибина за мобинг, Белград,
- Kinney, J., & D. Johnson (Ed.). (2012). *National Safe Workplace*, *Institute report*, *Prentice Hall*, US,
- Кралеv, Т. (2005), *Основи на менаџментот*, *ИИМ*, Скопје;
- Kurland, O. (2014) *Workplace violence*. Risk Management, *McGraw-Hill*, US,
- Lissy, W. (2004). *Workplace violence supervision*, *McGraw-Hill*, US,
- Lloyd J. O., (2004), *Making stress work for you: Ten proven principles*; *McGraw Hill*, USA,
- Cawood, J. (2011), *On the edge: assessing the violent employee*, *Journal of Security Management*, US,
- Marion, L. (2005). *Conflict management and personality type*. Dissertation Abstracts, *Prentice Hall*
- Martha D., (2000), *The Relaxation & Stress Reduction Workbook*; *McGraw Hill*, US
- McCune, J. (2004). *Companies grapple with workplace violence*. Management Review, *Prentice Hall*
- McKay, M., Rogers, P., & McKay, J. (2009). *When anger hurts*. San Francisco, CA: New Harbinger, *McGraw Hill*,
- Michael O. (2008), *Stress Management for Life, A Research-Based Experiential Approach Custom Edition for USC*; *McGraw Hill*, USA,

- Michael O., (2006), *Stress Management for Life: A Research-Based Experiential Approach*; McGraw Hill, USA
- Michael O., (2009), *Stress Management for Life with Premium Web Site*; McGraw Hill, USA,
- Michael O., (2010), *Stress Management for Life*; McGraw Hill, USA,
- Michael O., (2010), *The World is NOT a Stressful Place: Stress Relief for Everyone*, McGraw Hill, USA,
- Michael O., (2012), *Stress Management for Life: A Research-Based Experiential Approach*; McGraw Hill, USA,
- Мобинг програма, (2016), Истражување на мобинг во РМ, Скопје,
- Илиќ, А., (2006), Мобинг и дискриминација, *Излагање на трибина за мобинг/ССМ*, Прилеп,
- Mobing – maltretiranje na работа, (2009), *Izlaganje na d-r, Tribina Belgrad*,
- Vukasinovic, M., (2007), *Mobing včera, denes – no ne i utre*, *Zbornik na izlaganja od I Međunarodna konferencija za Mobing, Zagreb*,
- Национална стратегија за одржлив развој 2009 - 2030
- Neilson, E., (2006), *Understanding and managing intergroup conflict*. McGraw Hill, US,
- Национална стратегија за вработување 2011-2015
- Prince J. (2013). *Fuming over workplace violence*. Security Mangement, McGraw-Hill, US,
- PERSONNEL TODAY and HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE - *Stress in the UK workplace*, (2003), London, *Personnel Today*,
- Петровски, Д. (2007), Менаџмент на човечки ресурси, *Универзитет “Св. Климент Охридски”*, Битола,
- Печијарески, Јб., (2007), Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, *Економски факултет*, Прилеп,
- Правата на вработените жени и млади, (2007), *Прирачник на ССМ и Фондација Fridrih Ebert*, Куманово,
- Safety Management – A guide, (1997), *NT WorkSafe*, Darwin.
- Soloman, M. (2013). *Study says stress at UPS could provoke violence*. *Journal of Commerce*, B-3, McGraw-Hill
- Solomon, J. (2013). *Waging war in the workplace*. Newsweek, McGraw-Hill, US,
- Sonkin, D., & Durphy, M. (2012). *Learning to live without violence*. San Francisco, CA: *Volcano Press*.
- Stress Management, (2010), *Klinic Community Health Centre*, US,
- ССМ, (2016), Анкета на Сојузот на синдикати на Република Македонија за мобинг, Скопје

Стратегија на ЕУ 2007-2012/ *Соопштение на Комисијата на европската заедница до Советот на Европскиот парламент за подобрување на продуктивноста на работата*, Брисел, февруари, 2007 г.

Stress, the Workplace and the Individual, (1996), *WorkCover*. New South Wales, Sydney.

Stuart, P. (2012). Murder on the job. *Personnel Journal*, New York, 71, 79-88.

Tehrani, N., (2003), *Managing organisational stress: a CIPD guide to improving and maintaining employee well-being*, London, *CIPD*,

Thomas, K. (2006). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organization psychology* (pp. 889-936). Chicago, IL: *Rand McNally*, US

Toufexis, A. (2004). Workers who fight firing with fire. *Time*, 143. *McGraw-Hill*, US

Врамување нова социјална политика: актери, димензии и реформи/*Универзитет „Св. Кирил и Методиј“*, *Филозофски факултет*, *Институт за социјална работа и социјална политика и Фондација „Фридрих Еберт“*, *Канцеларија во Република Македонија*, Скопје, 2008 г.

Weisinger, H. (2005). *Anger at work*. New York, NY: *William Morrow and Company Incorporated*.

Weisinger, H. (2005). *Dr. Weisinger's anger workout book*. New York: *William Morrow and Company, Inc.*

White, D. (2005). The exploration of conflict handling style and intra-group conflict as effects in the Lucas model of user behavior. *Dissertation Abstracts*, NY

White, J. & Humphrey, J., (2010). A theoretical model of sexual assault: an empirical test. ERIC Document, *McGraw-Hill*, US

Шакири, А., (2005), *Правното уредување на безбедноста и здравјето при работа во Република Македонија” - Собрание на Здружение на правници/ Излагање*

Закон за заштита од вознемирување на работно место, *Сл. Весник на РМ*, бр. 79 од 31.05.2013 г.

Интернет извори:

Државен завод за статистика на РМ: www.stat.gov.mk

ЕУРСТАП: ec.europa.eu/Eurostat