



## Препознавање и управување со стресот во работните средини

Сузана Илиевска<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[silievaska21@yahoo.com](mailto:silievaska21@yahoo.com)

Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Може да се каже дека појавата на стрес има свои корени во многу аспекти од секојдневното живеење на поединецот. Во приватниот живот и на професионален план, навлезен во секоја пора од општественото живеење, стресот со право го заслужи поимот „болест на милениумот“ или, дваесеттиот век – „век на стресот“. Со големото значење и влијание во севкупното современо постоење, го предизвика вниманието на бројни изучувачи и истражувачи во повеќе научни дисциплини.

Стресот е реагирање на организмот на влијанијата на надворешниот свет. Тој не ги заобиколи ниту вработените на работните места, така што стресот општо и стресот на работа станаа главни причинители за индивидуални и организациски проблеми во современото работење.

Поради своите специфични карактеристики, тој ја наметнува потребата од негово препознавање на работното место, изнаоѓање што посоодветни методи за негово надминување и успешно справување, сè со цел создавање здрава работна средина и конкурентна и успешна работна организација.

Во трудот е дадена содржинска и теоретска разработка на поимот стрес, извори и предизвикувачи на стресот, видови на стрес и стресори како и различните аспекти на стресот; поимот стрес на работа, причините и последиците и синдромот на професионално согорување „burnout“; справувањето со стресот на работа, препознавање и превземање потребни чекори за управување со ризик од стрес и превенција од негова појава, како и емпириско согледување на состојбите во организациите преку извршената анкета и табеларно, графички и пресметковно обработени податоци.

**Клучни зборови:** стрес, стрес на работа, стресори, менаџери, менаџмент на стрес, справување, управување, превенција.



### **Recognizing and managing stress at work**

**Suzana Ilievska<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Economics, University “Goce Delcev”, Stip  
[silievska21@yahoo.com](mailto:silievska21@yahoo.com)

Prof. Trajko Miceski<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Faculty of Economics, University “Goce Delcev”, Stip  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

#### **Abstract**

The appearance of stress has its roots in many aspects of everyday life of an individual. Personally and professionally, stress can be found everywhere, stress has rightfully deserved to be called “disease of the millennia” and also the twentieth century is called “The century of stress”. With its significance and impact in the overall modern existence, stress caused the attention of many researches in many scientific disciplines.

Stress is the response of the human body to the challenges of the outside world. It is present everywhere, within the family, at work, specifically in a stressor filled environment. Stress is an intensive and unpleasant long-term condition that causes negative impacts upon the person’s health, his competence and productivity.

That imposed the need for recognizing the presence of stress at work, finding appropriate methods on how to prevail it, all with the purpose of creating a healthy work environment and a competitive, successful organization.

In this elaboration is given the essential and theoretical elaboration of the term stress, sources and causes of stress, types of stress and stressors and the different aspects of it; the term stress at work, causes and consequences and the “burnout syndrome”; dealing with stress at work, recognizing and taking appropriate steps for managing work stress and prevention, stress management at work through managerial approach, as well as empirical perception of the situation in the organizations through the conducted survey and tabular, gifc and computational data processed.

**Keywords:** stress, stress at work, stressors, managers, stress management, dealing with stress, prevention.



## Вовед

Темата за стресот во работните средини, негово познавање и управување е повеќе од актуелна, бидејќи секоја индивидуа во секојдневното битисување се соочува со доживување на стрес и негативни последици како во приватниот живот, така и во професионалното опкружување. Не постои област од човековото дејствување каде стресот нема свое влијание, каде под притисок на одредени предизвикувачи настануваат стресни состојби. Динамичниот начин на современо и модерно живеење бара постојано прилагодување на брзите промени во технологијата, наметнувајќи менување на општествените и животни навики, култура и човечки вредности кај луѓето. Станува повеќе од јасно дека стресот не може да се избегне ниту од животот на луѓето, ниту од работата во работните средини.

Појавата на стрес на работното место му наметна на менаџментот во компаниите крупна задача за да посвети посебно внимание на овој сегмент, заради подобро функционирање и постигнување на целите на компанијата. Неопходно е да се согледа значењето од лоцирање на стресот и стресните состојби во организациите и да се потенцира улогата на менаџментот во управувањето со истиот. Само со правилен начин и соодветен пристап ќе дојде до успешно препознавање, справување, негово превенирање или отстранување. Со прибегнување кон стекнување вештини за препознавање на стресот и стресните состојби, менаџментот ќе знае да се определи за потребните чекори за управувањето со ризик од стрес во работните средини.

Улогата на менаџерите ќе биде да создадат работни места со намален стрес или без стрес, што ќе значи зголемен обем на работа и зголемена продуктивност. Целта на секоја работна организација е да стекне поголем профит од своето работење, за што несомнено еден од предусловите е и да креира работна атмосфера каде вработените ќе бидат мотивирани, посветени и среќни за нивната работа. Само во такви работни услови, вработените се способни да ја извршуваат својата работа на високо ниво, без да се чувствуваат истрошени.

Менаџерите ја имаат крајната одговорност за степенот на завршената работа со помош на други луѓе, а тоа се вработените, бидејќи тие се најважниот ресурс на организацијата. Затоа од нив се бара преку адекватниот пристап и менаџирање со стресните состојби да го намалат влијанието на работниот стрес и да создадат успешна, почитувана и економски стабилна работна организација со пријатно ментално опкружување за работа, односи на меѓусебна соработка, владеење организациска култура, прифаќање на промени, намалување на конфликти и грешки при работењето.

## Поим и дефинирање на стресот

Поимот стрес е многу често употребуван, особено во денешно време кога брзите промени и новите вредности во сите аспекти на човековото функционирање наметнуваат нова флексибилна филозофија на животот.

Тој претставува неспецифичен склоп на телесни промени како реакција на одредени надворешни дразби.

Секоја ситуација што човекот ја доживува како преголема, претешка, несоодветна, со можни загрозувања, недоволно јасна или монотона, предизвикува појава на стрес. Поради тоа, лицето доживува разочараност, вознемиреност, анксиозност, депресивност и сл.

Hans Selye, реномиран канадски лекар, е меѓу првите автори кој што започнал да го истражува стресот во триесеттите години на XX век и го дефинирал како „неспецифичен одговор на телото на секое барање за промена“<sup>1</sup>.

Стресот, според Selye, е нормална адаптациска реакција која воедно е сигнал за опасност и за подготовка за одбрана. Тој станува патолошки ако откажат или се исцрпат механизмите на одбрана или ако силата на агесијата ги надминува одбранбените капацитети<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Selye, H. (1976), *The Stress of Life*. McGraw-Hill: New York.

<sup>2</sup> Чадловски, Г. и Мицев, В. (1994), Психијатрија, Просветно дело, Скопје.



Умешноста да се владее со стресот значи постигнување на точна рамнотежа меѓу надворешните стимули и нашите внатрешни реакции и пронаоѓање на точното ниво на стрес, она што нè прави да се чувствуваме енергични и мотивирани.

Како позастапени дефиниции за стресот, меѓу другите се јавуваат и следниве:

Стрес е секоја околност која поставува посебни физички и/или психички барања пред личноста, така што предизвикува необичен или невообичаен одговор<sup>3</sup>.

Стресот е интензивна непријатна состојба која долгорочно има негативни последици на здравјето, способноста и продуктивноста на човекот. Стресот е индивидуална реакција и резултат на интеракцијата на околната со нејзините барања, и индивидуалната со нејзините способности, ресурси и можности<sup>4</sup>.

Како причини за појавата на стрес се среќаваат: економски, социјални, психички, здравствени, политички, емоционални, морални.

### Предизвикувачи на стрес

Причинителите што доведуваат до стрес се т.н. стресори, поточно стимуланси, внатрешни или надворешни, кои од организмот бараат задоволување на одредени барања, решавање на одредени проблеми и засилена активност или, едноставно, некој нов облик на прилагодување.

Причинителите за стресот најчесто имаат психолошка природа. Тоа се непријатни или пријатни настани кои се случуваат ненадејно и ја ставаат личноста во голема неизвесност, во многу неповолна ситуација, поради што има чувство дека не можат да ги контролира и да се справи со случувањата. Како стресори од психосоцијален карактер се вбројуваат: брачни или вонбрачни односи, родителството кај брачните парови, интерперсонални односи, работните или животните околности, финансиски проблеми, проблеми од законска природа, развојот на кариерата, болести или телесни повреди и различни други психосоцијални стресори.

Силата што доведува до стрес се нарекува стресор.

Стресор е секој фактор, животен настан или ситуација која сериозно го загрозува или нарушува балансот на организмот, односно телесниот, психолошкиот и социјалниот интегритет на личноста и може да предизвика стресна реакција<sup>5</sup>.

Стресорите се најчесто причинители кои ја предизвикуваат појавата на стрес, поставувајќи високи побарувања од личноста, ставајќи ја под притисок да изврши одредено дејствие, а за кое таа не располага со доволно капацитет.

Стресорите можеме да ги разликуваме според должината на траење: краткотрајни или долготрајни, според интензитетот: слаби, умерени или јаки, и според реакциите кои ги предизвикуваат: физиолошки, психолошки, социолошки. Можат да бидат од различен обем, можат да имаат ограничени, но и видливи ефекти и можат да поттикнат верижна реакција на случувањата во различни периоди од животот на единката.

### Видови стресори

Во литературата, најголемиот број модели ја истакнуваат улогата на факторите од надворешната средина, но исто така го признаваат значењето и на психолошките и физиолошките карактеристики на личностите за појавување на стресот и последиците кои тој ги остава.

Прифатени се различни поделби за видот на стресори. Според начинот на влијание или видот на реакции кои ги предизвикуваат, постојат<sup>6</sup>:

<sup>3</sup> Bahtijarevic – Siber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.

<sup>4</sup> Grupa autora, *Savjetnik za zdravlje i prevenciju stresa u radu sa multikulturalnim strankama i problematičnim društvenim grupama*, Omega, Graz, Austrija, 2003, <http://www.omega-gratz.at/>.

<sup>5</sup> Белевска, Д. (2018), Здравствена психологија со психодијагностика, Меѓународен центар за славјанска просвета.

<sup>6</sup> Mills, H., Reiss, N., Dombeck, M. (2015), Types Of Stressors (Eustress Vs. Distress). Преземено на 22 август 2018 од <https://www.mentalhelp.net/articles/types-of-stressors-eustress-vs-distress/>



*Позитивни – или стресори стимулатори* кои иницираат позитивни промени кај единката или приемачот на стресорот и влијаат мотивирачки и

*Негативни – стресори* кои предизвикуваат најразлични негативни чувства и реакции кај приемачот на стресорот и околината во која тој живее и работи.

Како една единка ќе реагира на стресорите не зависи само од тоа дали влијанието е позитивно или негативно, мотивирачко или демотивирачко, туку во најголем дел зависи од личната перцепција за стресорот.

Според тоа од каде доаѓа влијанието, стресорите можат да се поделат на<sup>7</sup>:

*Надворешни стресори*, најчесто се вообичаени или општи стресори чие дејство има поширок спектар на влијание. Пример за надворешни стресори се: големите животни промени, проблеми со здравјето, фамилијарни проблеми како развод, болести во блиската фамилија, смрт на блиските во семејството, одредени финансиски проблеми, преангажираност на работното место и слично;

*Внатрешните стресори* – најчесто се поврзани со начинот на кој единката се препознава себеси во однос на околината. Овие стресори единката ги наоѓа во своите размислувања и се поврзани со начинот на перцепција за својот живот и сите настани кои ја опкружуваат, изразувајќи се преку доза на: песимизам, перфекционизам, недостаток на претприемачки пристап, нереални очекувања, неспособност да се прифатат промените и несигурноста, и слично.

Според времетраењето и интензитетот стресорите можат да бидат краткотрајни и долготрајни, силни и благи. Зависно од овие карактеристики, се развива соодветниот одговор кај единката која е под влијание на стресот.

Индивидуалноста претставува една од најспецифичните карактеристики за тоа како секоја единка го доживува влијанието на стресорите. Начинот на размислување, живот и прифаќање на нештата кои ја опкружуваат, создаваат уникатни услови во кои стресорите дејствуваат на посебен начин.

### **Стресот на работно место**

Стресот претставува процес во кој карактеристиките на работата или на работните места создаваат чувство на неудобност или болест<sup>8</sup>.

Поголем дел од вработените се свесни дека на работното место се изложени на стрес. Токму сознанието дека стресот е дел од секојдневието е причина често да се предвидат некои специфични причини за стрес кои се прилично бројни, а не можат да бидат избегнати<sup>9</sup>.

Стрес на работното место се случува во секоја организација, без разлика за каков вид на работна средина станува збор, производствена, услужна, јавен или приватен сектор, или пак друг вид на дејност. Освен што се случува во секоја организација, карактеристично за стресот е тоа што се јавува кај секој вработен, без разлика на работното место на кое се наоѓа и без разлика каква работна задача или функција извршува.

Како што не е возможно да се избегне стресот во секојдневниот живот, надвор од организациите, така не може да се избегне стресот во организациите каде што индивидуата е вработена. Работното место станува стресно тогаш кога работникот своите обврски на работното место ги доживува многу повеќе, во поголема мера, во однос на неговите можности.

Всушност, стресот на работното место претставува состојба во која вработените во организацијата се изложени на состојби и дејствија кои негативно влијаат врз вработените и тоа како врз нивната работна способност, така и врз здравјето на вработените. На работното

<sup>7</sup>White, D. (2016), Understanding & Recognizing Stress. *Psych Central*. Преземено на 22 август, 2018, од <https://psychcentral.com/lib/understanding-recognizing-stress/>

<sup>8</sup>Николоски Т., „Психологија на трудот“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 2000 стр. 64-123

<sup>9</sup>Бешлиќ, И., „Стрес на раду“, Школа бизниса, стр. 87, Нови Сад, 2008.



место, стресот може да биде предизвикан и како последица помеѓу работното ангажирање и приватниот живот.

Степенот на стрес на работното место, но и искуството кое ќе го доживее една индивидуа е делумно зависно од тоа колку таа личност е способна да се носи со обврските кои ѝ ги наметнува самата работа и начинот на кој таа ги носи обврските и одговорностите и соочувањето со промените кои настануваат ненадејно<sup>10</sup>.

Може да се каже дека стресот на работното место е вообичаена појава, од причина што работата зафаќа голем дел од животот на човекот. Секој вработен, за да може да ги извршува задачите на работното место чувствува притисок и напнатост. Но, работење со континуиран притисок и напнатост доведува до силен стрес кај вработениот кој што негативно се одразува врз здравјето на индивидуата.

Стресот воопшто, претставува непријатна емотивна состојба која се појавува како резултат на несигурноста на самата личност во сопствената способност да ги совлада предизвиците со цел постигнување на важни вредности<sup>11</sup>.

Стресот на работното место го сочинуваат следните компоненти<sup>12</sup>:

➤ Даден *предизвик* кој го нуди работното место на кое е определен да работи вработениот во организацијата. Оваа компонента нагласува дека стресот потекнува од интеракцијата помеѓу луѓето и нивното видување на околината. Како пример може да го наведеме следното: неточните, лажните информации дека организацијата пропаѓа и истата ќе биде затворена, предизвикува висок стрес;

➤ *Значење на индивидуалните вредности*. Вработениот ќе биде изложен на стрес доколку неговата иднина ја гледа во организацијата. Но, вработените кои планираат да ја напуштат организацијата не се изложени на стрес од информацијата дека организацијата ќе се затвори;

➤ *Несигурен исход*. Имено, стресот е најголем кога тежината на предизвикот е блиска до можностите кои индивидуата си ги припишува сама на себе. Колку повеќе се приближува нивото на тешкотијата во извршување на работните задачи со нивото на способноста, на квалитетите на вработениот за извршување на задачата, исходот станува сè понеизвесен. Оваа неизвесност од неисполнување на предизвикот создава стрес на работното место.

Стресот произлегува од неусогласеноста помеѓу побарувањата од вработените и нивните знаења и способности. Ова им прави тешкотија да ја извршат работата.

Стресот на работа уште се должи и на прекумерни или на друг начин лошо менаџирани барања и притисоци врз вработените, или од лош дизајн на работата, лош менаџмент и незадоволителни услови на работа. Не треба да се забораваат и моментите кога вработените не добиваат поддршка од околината или немаат доволно контрола над нивните работни задачи.

Истражувањата покажале дека најстресниот вид на работа е оној каде врз вработените е наметната работа далеку над нивните знаења и способности, заедно со недостаток на поддршка од околината и мала можност за избор.

Колку повеќе барањата од вработените се во согласност со нивните знаења и способности, толку е помала веројатноста тие да доживеат некаков вид на стрес.

Колку повеќе вработените би имале контрола над нивната работа и на начинот на кој таа треба да биде изработена и колку повеќе учествувале во донесувањето одлуки кои се однесуваат на нивните работни места, толку помалку бил ризикот од стрес<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work-related Stress 2000, page 123.

<sup>11</sup> Бешлиќ, Д. „Стрес на раду“, Школа бизниса, Нови Сад, стр. 88,

<sup>12</sup> Wagner A. J., Hollenbeck RJ, „Organization behavior“ (2002), Harcourt College Publishers, Fort Worth page 99,

<sup>13</sup> Leka, Stavroula (2005), Work organization & Stress (Protecting workers' health series; no. 3), World Health Organization, page 5.



### Синдром на професионално согорување „burn-out“

Изразената стресна состојба каде вработениот е целосно ментално, физички и емоционално исцрпен и се наоѓа во состојба на согорување е познато под името „burn-out“ (прегревање, изгорување).

Burn-out-от е психолошка реакција на долгорочна исцрпеност и намален интерес кој може да трае со месеци, па и со години, сè додека да излезе на површината<sup>14</sup>.

Американскиот психоаналитичар Херберт Фројденберг за прв пат во 1972 година го дефинира „Burn-out“-от, истакнувајќи дека „Burn-out“-от е демон кој е роден во општеството и времето во кое живееме и нашата тековна борба да инвестираме во нашите животи<sup>15</sup>.

Борноут и стресот се тесно поврзани, но сепак се различни.

Состојбата на согорување се јавува во период по долгогодишно и континуирано присуство на стрес.

Синдромот на согорување на работа е кумулативен процес кој има свои карактеристични фази<sup>16</sup>, и тоа: голем почетен ентузијазам во кој вработениот не користи никаква „емоционална заштита“, после што станува ранлив, емоционално се повлекува, губи интерес, почнува да ги обвинува другите, станува циничен и на крајот „колабира“.

Индикации дека нивото на стрес е премногу високо и прашање на време е кога вработениот ќе согори, односно ќе достигне состојба на „борноут“, се следните:

- Честа вознемиреност без причина;
- Постојано загрижени и лути;
- Избегнување на луѓе, особено оддалечување од пријателите, роднините, познаниците;
- Наплив на бес за дејствија кои вообичаено не ги ни забележува;
- Чувство на неспособност, на бескорисност;
- Чести главоболки;
- Несоница;
- Чувство на немоќ за извршување на основни, рутински, секојдневни активности;
- Губење на емоции;
- Започнување на чести конфликти со најблиските, со пријателите, со луѓето од најблиската работна околина.

Наведената состојба во која се наоѓа вработениот, состојбата на согорување, може да се отстрани доколку индивидуата е свесна за тоа и навремено започне со помош на самиот себе преку:

- Одвојување време за самиот себе, за фамилијата и за пријателите;
- Обука за совладување на вештини со кои ќе се решаваат непредвидливите и незгодни ситуации;
- Ограничување на максималното време за работа и минимум време за себе;
- Комуникација, пред сè во фамилијата, пријателите и колегите;
- Давање приоритет на активности кои предизвикуваат чувство на задоволство и среќа;
- Одвојување време за одмор и релаксација;
- Гржа за самиот себе и тоа како за физичкиот изглед, така и за сопствената психа.

Целта на горенаведеното е да се пронајде вистинскиот колосек во кој функционирањето ќе биде продуктивно на работното место, а секојдневниот живот исполнет со задоволство и среќа.

<sup>14</sup>Herbert J., Freudenger with Geraldine Richelson, Bourn-out: The High Cost of High Achievement (1981), Bantam Books page 37.

<sup>15</sup><https://Wikipedia.org/bourn-out-21.08.2018>

<sup>16</sup>Brown, Allan and Ian Bourne (1996), The Social Work Supervisor. Buckingham and Philadelphia: Open University Press, p. 194.



Работната организација треба да развива методи за спречување и намалување на стресот на работното место. Притоа, важно е да се потенцира дека не сите професии се подеднакво изложени на професионален стрес и согорување. На поголем стрес се подложни оние занимања кои се насочени кон работа со луѓето.

### **Справување со стресот на работното место**

Успешното справување со стресот вклучува активности на менаџерите кои ќе бидат насочени кон предвидување на појавноста на стрес и спречување на истото. Секој добро изграден менаџер треба постојано да може да ја почувствува состојбата во организацијата, навремено да интервенира и да ги гасне жариштата за стресови<sup>17</sup>.

Со цел успешно справување со стресот на работно место, организацијата преку својот менаџмент треба да анализира одредени ситуации за да ја утврди присутноста на стрес, што го предизвикало, кои се стресорите, како тие влијаат, што би помогнало заеднички во соработка со вработените и претпоставените, таквите стресори да се избегнат. Тоа би довело до подобрување во организацијата на работата, планирање и подготовка на работата, добра и отворена меѓуколегијална соработка и комуникација, што ќе влее доверба и ќе внесе рамноотежа во креирањето на работата<sup>18</sup>.

Начините за справување со стресот на работното место се многубројни, но и разновидни. Некои од советите за справување со стресот на работното место, односно негово намалување се следните<sup>19</sup>:

- Користење на пауза во текот на работата;
- Користење на паузата за кратка прошетка;
- Разговор со колегите;
- Намалена перфекција, што значи дека е потребно да се постават разумни и реални стандарди како за себе така и за другите;
- Комуникација со претпоставениот за описот на своето работно место, а со цел да се согледа дали неговите одговорности и работи се во согласност со она што го работи;
- Тимска работа која ќе му помогне на работникот во подобрување на неговото емоционално и физичко здравје, но и во подобрување на организацијата и севкупната продуктивност.

Стресот на работното место речиси и да не е возможно да се избегне и целосно да се елиминира. Поради тоа, од голема важност е да се намали интензитетот на дејствување и штетните последици кои стресот ги остава кај човекот, но и во организацијата каде тој работи.

Еден од битните начини на управување со стресот на работа е и подигнување и континуирано развивање на дополнителни работни способности, проширување на знаењата, вештините и воопшто постојано стручно усовршување.

Управувањето со „работниот стрес“ од поединецот исто така го бара следното:

- Поединецот треба да избегнува нереални рокови;
- Поединецот треба да одбере умерено работно темпо;
- Доколку е во можност, поединецот треба да го определи сопствениот најпродуктивен период и да ги испланира најсложените работни задачи, а во останатиот дел од работниот период да извршува помалку сложени задолженија и работни задачи;
- Поединецот работниот ден треба да го планира однапред<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> Мицески Т. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, работни материјали, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, стр. 186.

<sup>18</sup> Grupa autora, *Savjetnik za zdravlje i prevenciju stresa u radu sa multikulturalnim strankama i problematičnim društvenim grupama*, Omega, Graz, Austrija, 2003, [http:// www.omega-gratz.at/](http://www.omega-gratz.at/).

<sup>19</sup> <http://www.psiha.com/psihabiz/748-spravete-se-so-stres-na-rabota>

<sup>20</sup> Shiber-Bahtijarevic, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 932.





Освен што поединецот како индивидуа се справува со стресот на работното место, решавајќи ги индивидуалните проблеми, преку ублажување и намалување на стресните состојби, и организацијата користи методи за избегнување на стресот, односно спречување на појавата на стресори. Во современото работење, организациите интензивно се вклучени во управувањето со стресот на своите вработени од причини што:

- Организацијата е значително одговорна за појавата на стрес, па е потребно да помогне во справувањето со него;
- Вработените кои доживуваат помалку стрес се многу поуспешни;
- Сè поголема е ориентираноста кон поквалитетно и иновативно управување со човечките ресурси<sup>21</sup>.

Иако е тешко да се избегне и целосно да се елиминира стресот на работното место, сепак треба да се настојува да не предизвикува лоши состојби на вработените и организацијата.

### Емпириско истражување

Правилното и соодветно управување со стресот на работно место е од особена важност за доброто функционирање на организациите, за здрава работна организација и висока ефективност на вработените во неа. Заради тоа, од особена важност е да се согледаат состојбите со стрес во работните средини, да се истражат причините и последиците од појавата на стрес на работно место, како и влијанието од неговото појавување врз ефективноста во работата.

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

Затоа предметот на ова емпириско истражување е да се констатираат состојбите со препознавање и правилното управување со стресот во работните средини.

Основна цел на ова истражување е *да се согледаат состојбите за препознавање и правилно управување со стресните состојби во работните средини.*

Основната хипотеза на ова емпириско истражување гласи: *Доколку во работната организација навремено се препознаваат стресните состојби и правилно се управува со нив, тогаш и вработените ќе бидат позадоволни и поефективни во нивното работење.*

Во истражувањето се користени комбинирани квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, како што се следните: анализата, анкетата и статистички обработки и пресметки.

Анкетирањето беше спроведено во повеќе работни средини во фирми на територијата на општина Штип, Кочани и Пробиштип.

Статистичката пресметка на податоците добиени во ова истражување се состои во пресметување на  $\chi^2$ -тестот.

### Резултати и коментари од спроведеното емпириско истражување

Статистичката обработка на податоците кои се добиени во ова истражување се состои во пресметување на  $\chi^2$ -тестот, или уште познат како Пирсонов коефициент на контингенција и Коефициентот на контингенција (C).

Анкетните листи се пополнети од 32 менаџери и 93 вработени. Резултатите од спроведените анкети се прикажани во табеларен приказ со пресметан  $\chi^2$ -тест и анализа на добиените резултати.

*Првото прашање гласеше: Дали менаџерот добро ги препознава карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби?*

<sup>21</sup>Shiber-Bahtijarevic, F. (1999), Menadzment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 925.



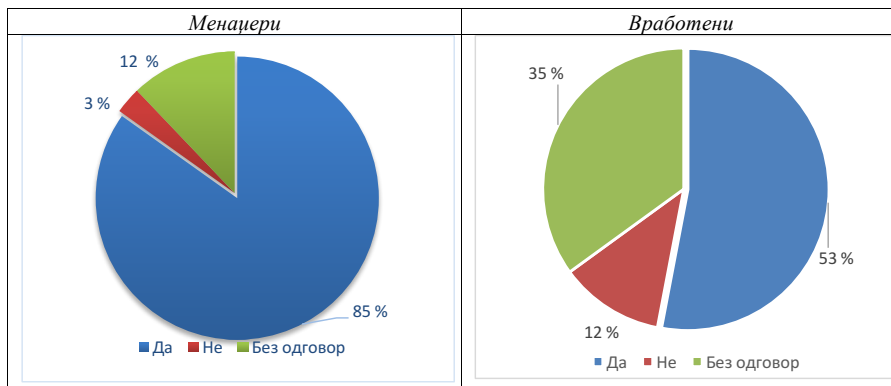
Заради прегледност на одговорите и пресметаните резултати, истите ќе ги прикажеме табеларно и сликовито.

Табела 1.: Препознавање на карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби

Table 1.: Recognition of the stress characteristics and triggers of stressful conditions

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот добро ги препознава карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби?	Да	27	84	49	53
	Не	1	3	11	12
	Без одговор	4	13	33	35
	Вкупно	32	100 %	93	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 22,498 C = 0,318					

Сликовито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 1:



Слика 1.: Препознавање на карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби

Figure 1.: Recognition of the stress characteristics and triggers of stressful conditions

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на првото прашање 84 % од менаџерите во испитуваните компании, сметаат дека истите ги препознаваат карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби, 5 % одговориле негативно, додека пак 13 % останале без одговор.



Од друга страна, пак, 53 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери ги препознаваат карактеристиките на стресот, 12 % се изјасниле негативно, а 35 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 22,498, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,318 што укажува на слаба-умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

$$\chi^2_{0,05}\text{-тест (пресметана вредност)} = 22,438 > \chi^2_{00,5}\text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,318$$

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерите ги препознаваат карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените.

Оттука, можеме да кажеме дека во однос на првото прашање не е задоволена поставената хипотеза.

*Второ поставено прашање беше: Кои лица сметате дека најчесто предизвикуваат стресни состојби помеѓу членовите во организацијата (менаџери/вработени)?*

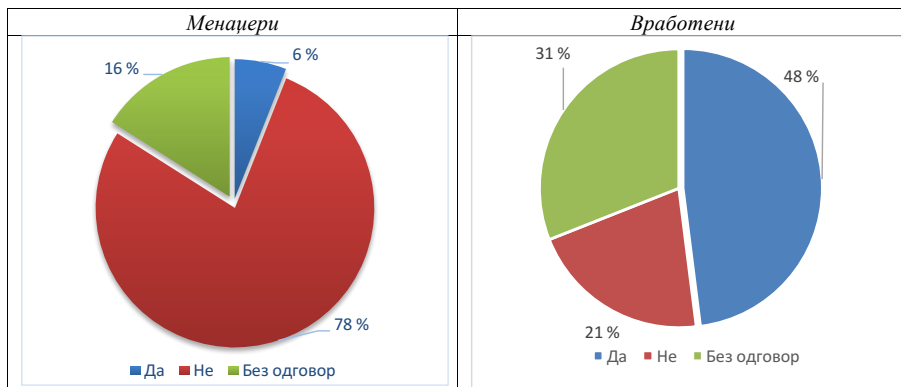
Исто така, и овде одговорите и пресметаните резултати од двете групи на испитаници ќе ги прикажеме табеларно и графички.

Табела 2.: Најчести предизвикувачи на стресни состојби помеѓу членовите во организацијата  
Table 2.: The most common triggers of stressful conditions among members of the organization

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Кои лица сметате дека најчесто предизвикуваат стресни состојби помеѓу членовите во организацијата (менаџери/вработени)?	Менаџерите	2	6	45	48
	Вработените	25	78	19	21
	Без одговор	5	16	29	31
	Вкупно	32	100 %	93	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 70,272 C = 0,510					



Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 1:



Слика 2.: Најчести предизвикувачи на стресни состојби помеѓу членовите во организацијата  
Figure 2.: The most common triggers of stressful conditions among members of the organization

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на ова прашање 6 % од менаџерите во испитуваните компании, сметаат дека менаџерите се предизвикувачите на стресни состојби, 78 % одговориле дека се самите вработени со меѓусебни постапки, додека пак 16 % останале без одговор.

Од друга страна, пак, 48 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери се предизвикувачите на стресни состојби, 20 % се изјасниле дека тоа се вработени со меѓусебни постапки, а 31 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 70,272, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,510, што укажува на умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

$$\chi^2_{0,05}\text{-тест (пресметана вредност)} = 70,272 > \chi^2_{0,05}\text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,510$$

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$  -тест, се гледа дека постојат разлики во исказите, меѓу испитаните менаџери и испитаните вработени. Па и овде не е исполнета поставената хипотеза.

Третото прашање беше поставено: Дали менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата?

Исто така, и овде одговорите и пресметаните резултати од двете групи на испитаници ќе ги прикажеме табеларно и графички.

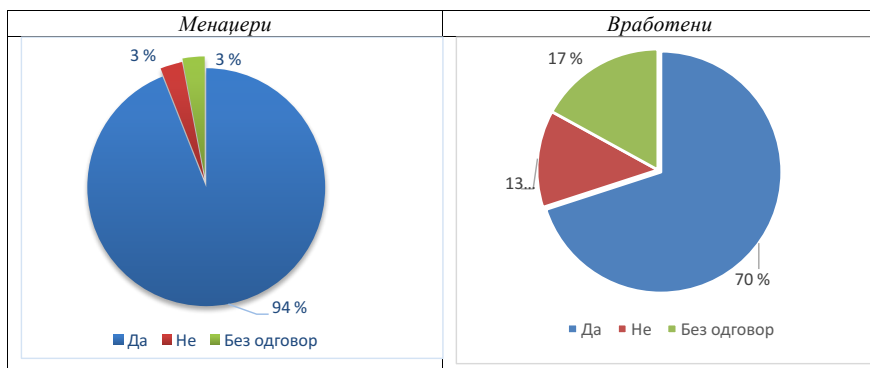
Табела 3.: Дали менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата

Table 3.: Does the manager correctly manage the stressful situations that occur in the organization

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%

3. Дали менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата?	а) Да	31	94	65	76
	б) Не	1	3	12	13
	в) Без одговор	1	3	16	17
	Вкупно	32	100 %	93	100 %
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 19,525 $C = 0,298$				

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 3:



Слика 3.: Дали менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата

Figure 3.: Does the manager correctly manage the stressful situations that occur in the organization

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на поставеното прашање 94 % од менаџерите во испитуваните компании сметаат дека менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата, 3 % одговориле со не, и исто 3 % останале без одговор.

Од друга страна, пак, 70 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивниот менаџер правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата, 13 % се изјасниле со не, а 17 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 19,525, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,298, што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

$$\chi^2_{0,05}\text{-тест (пресметана вредност)} = 19,525 > \chi^2_{0,05}\text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,298$$

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека постојат разлики во исказите, меѓу испитаните менаџери и испитаните вработени, па и овде не е исполнета поставената хипотеза.

Од обработените податоците прикажани во табелите и во графичките прикази и од пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерите ја препознаваат и правилно управуваат со стресот во работните средини, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените.

Најголемиот дел од испитуваните менаџери одговориле потврдно, а додека пак поголемиот број од вработените не мислат така. Оттука, можеме да кажеме дека во однос на сите поставени прашања не е задоволена основната хипотеза: *Доколку во работната организација навремено се препознаваат стресните состојби и правилно се управува со нив, тогаш и вработените ќе бидат задоволни и поефективни во нивното работење.*

Со тоа се потврдува оправданоста на истражувањето по одредената проблематика.

### **Креирање на модел, начин на ефективно справување и целосно елиминирање на стресот на работа од страна на менаџментот**

Стресот на работното место може да биде последица од различни и бројни фактори. Секој од тие фактори различно дејствуваат врз вработениот кој како последица на нивното дејство го менува своето однесување на работното место, има промена на неговата личност, што значи дека лицето е во состојба на стрес.

За ефективно справување и можно елиминирање на стресот на работа, потребно е насочување на менаџмент активностите кон:

- Препознавање на симптомите за присутност на стрес на работа;
- Преземање на потребни активности (чекори) за управување со ризик од стрес;
- Навремена превенција од појава на стрес на работното место;
- Поголема вклученост на менаџментот во решавањето на проблемите поврзани со стресот на работното место.

### **Препознавање на симптомите за присутност на стрес на работа**

Решавањето на стресот на вработените најпрво бара да се препознае постоењето на проблемот. Препознавањето на општите симптоми на стрес може да помогне да се менаџира стресот.

Присутноста на стресот на работното место најчесто се препознава според симптоми кои се јавуваат и постануваат сè поизразени кај вработениот кој е под стрес, а особено следниве<sup>22</sup>:

*Емотивни симптоми*, кои се одразуваат преку:

- Слаба комуникација или постепено изостанување на комуникацијата со луѓето од своето опкружување;
- Зголемена конфликтност, лицето кое е под стрес ненадејно започнува конфликти со луѓето од своето опкружување, тоа се најчесто конфликтни ситуации за безначајни работи, или помалку важни работи;
- Хронична аксиозност и нервоза;
- Загриженост;
- Емоционални испади;
- Депресија.

*Физички симптоми* кои се рефлектираат со:

- Несмасност,

---

<sup>22</sup>Managing Employee Stress and Safety by David Lee, 2000, Maine Employers' Mutual Insurance Company, p. 15.



- Малаксаност,
- Успореност и слабост,
- Замор,
- Брзо губење или зголемување на телесната тежина.

*Ментални симптоми:*

- Губење на концентрација, кога се заборава на ситници или неможност за концентрирање на тековните активности претставува симптом за присутност на стрес на работа;

- Брзо заборавање;
- Нејасно размислување;
- Расеаност;
- Параноја, одбрамбеност и ирационални стравови.

Кон сите овие видови на стресови треба да се обрне посебно внимание со цел на нивно минимизирање и постепено игнорирање.

### **Преземање на потребни активности (чекори) за управување со ризик од стрес**

Со преземањето на правилни активности (чекори) за управување со можните состојби на стрес може да се превенираат тие состојби.

Прв чекор за управување со ризикот од стрес е да се открие *изворот кој предизвикува стрес*, дали тоа е видот на работа, обемот на работа, висината на одговорност, дали е финансискиот надомест за извршената работа, атмосферата во која вработениот работи или нешто друго.

Наједноставен начин за отстранување на стресот е да се промени работното место или да се напушти организацијата и да се најде работа во друга организација, доколку тоа е можно, но, при тоа секоја личност мора да знае и да биде подготвена дека и во другата организација постои веројатност за појава на стрес.

Ова е причина управувањето со ризикот од стрес во организацијата вработениот да го насочи кон *промена на ставот спрема работата*. Основно при промената треба да е фокусирање на позитивните, а не на негативните аспекти на работењето.

*Измената на организацијата на работата* е еден од битните чекори за управување со ризикот од стрес. При ова, задачите кои треба да се извршат потребно е да се подредат според важност и според итност.

*Одржување на позитивна работна атмосфера* е фактор кој го предизвикува самиот вработен, се разбира, зависи и од останатите, но индивидуата е дел од окружувањето на работното место. Едно од правилата за успешно управување со ризикот од стрес е да се одржи позитивна атмосфера, доколку не може да се одржи позитивна атмосфера, тогаш да не се прави истата негативна.

Промена во начинот на комуникација и тоа преку зголемување на бројот на субјекти за комуникација. Потребна е *отворена комуникација со пријателите*, со фамилијата за проблемите со кои вработениот се соочува на работа, во работната организација. Анализата на проблемот од страна на повеќе луѓе, во голема мера ќе помогне стресот на работното место да исчезне или да се намали.

При управувањето со стрес треба да се изгради лична стратегија за управување со стрес на работното место. Кај личната стратегија се издвојуваат четири пристапи на управување со стресот<sup>23</sup>:

- Управување со стилот на живот;
- Физиолошки техники;
- Умствен пристап и
- Промена на однесување.

<sup>23</sup> Петковиќ В., „Менаџмент људских ресурса“, Београд 2009, стр. 124.



Кога станува збор за промена на животниот стил на поединецот, се подразбира човекот сам да го промени начинот на живот во смисла, на пример, на промена на исхраната и подигање на нивото на физичката кондиција.

*Физиолошките техники* треба да доведат до спротивставување на стресот преку медитација и одморање.

*Умствените техники* придонесуваат луѓето позитивно да размислуваат за стресните ситуации и премногу да не се грижат за дејствија кои не можат да се променат ниту можат да се контролираат.

Луѓето не можат да го променат светот околу себе, но можат да го променат своето реагирање на него.

### **Превенција од појава на стрес на работното место**

За подобро да се превенира при појавата на стрес на работното место, би било добро да се настојува за преземање на повеќе активности, а особено<sup>24</sup>:

- Смиреност;
- Отсуство на паника, непаничење;
- Отсуство на самосожалување.

Вработениот кој успешно совладува негативните мисли да не доминираат во неговиот ум, таа индивидуа е попродуктивна и поефикасна во сите сфери на работата и животот.

Ако се обидеме да сфатиме дека стресот е нешто што е во нас, а не нешто што ни е наметнато, само тогаш можеме да го превенираме и да се бориме против него. Како ќе се чувствуваме зависи од нас самите, од нашите мисли, а не од околностите во кои се наоѓаме. Околностите се извор на стрес, а од нас самите зависи дали ќе дозволиме тој извор да биде стресен или ќе ги насочиме нашите мисли кон извршување дејствија со кои стресот ќе биде избегнат или намален. Доколку не успееме да го контролираме стресот, тогаш тој ќе не контролира нас.

Стресот на работното место може ефективно да биде спречен и контролиран преку употреба на системски пристап кои ги обединува основната или примарна, секундарна и терцијална интервенција. Целта на основната превентивна интервенција е да се спречи појавата на болести кај здравите индивидуи, да се намалат изворите или притисокот на стрес на работното место, преку промена на работната средина или организацијата, промени во брзината на работа и редизајнирање на работата. Секундарната интервенција има за цел да ги промени индивидуалните реакции од притисоките преку формирање на групи за менаџирање со стрес, за да им помогнат на вработените да можат да ги контролираат стресните ситуации преку рекреативни активности или вежби од психолошки карактер, медитација и сл. Терцијалните интервенции се позитивни, нивната цел е да се намалат ефектите од проблемите поврзани со стрес преку терапија или менаџирање на симптомите или болестите. Вклучуваат напори да се третираат, советуваат, наградуваат и да се вратат во нормална состојба за работа<sup>25</sup>.

### **Улогата на менаџментот во решавањето на проблемите поврзани со стресот на работното место**

Ефективните и успешни менаџери се соочуваат со предизвик да менаџираат со стресот во организацијата.

Улогата на менаџментот во решавањето на проблемите во организацијата поврзани со стресот на работното место се реализира на различни начини, односно се користат повеќе техники кои треба да помогнат да се отстрани или да се намали стресот кај вработените.

<sup>24</sup>D. R. Gilbert, „Dobivaat site onie koi igraat“, Dr. Gilbert Central grup Belgrad, 2012.

<sup>25</sup> www.vichealth.vic.gov.au/ Reducing stress in the workplace (2012), Ass.Prof.Anthony La Montagne &Dr.Tessa Keegel, p. 7.





Првиот чекор кој менаџерот треба да го направи е да се открие причината, односно да се открие кој е изворот кој предизвикува стрес кај вработените. Откривањето на изворот на стрес ќе биде основа за превземање на конкретни активности и мерки од страна на менаџерите, со кои активности или мерки ќе се елиминира стресот или барем ќе се доведе на минимум.

Еден од начините на кој менаџерот би го минимизирал стресот кај вработените е преку поставување на контролен циклус, кој според многу истражувања би ги опфаќал следните чекори<sup>26</sup>:

- Идентификување на проблемот, на ризиците;
- Оценување на поврзаноста на ризиците;
- Имплементација на погодни контролни стратегии;
- Набљудување на ефикасноста на контролните стратегии;
- Повторно оценување на ризикот;
- Преглед на потребните информации и начините на обука на вработените изложени на ризик.

Успехот на преземените мерки за справување со стрес на работното место, од страна на менаџерите во организацијата ќе зависи доколку во организацијата се имплементира програма за стрес во која се содржани следните чекори<sup>27</sup>:

– *Усвојување на заложбата на менаџерот* за намалување на стресот. Доколку вработените не ги прифатат мерките кои ги презема менаџерот за справување со стресот, во тој случај активноста на менаџерот ќе биде безуспешна. Вработените во организацијата, за да ги прифатат заложбите и активностите кои ги реализираат менаџерите, потребно е од страна на менаџерите јасно да бидат претставени придобивките од програмата, да се овозможи дискусија меѓу вработените и менаџерите и давање поддршка на вработените од страна на менаџерите од сите нивоа;

– *Дефинирање на очекувањата* од програмата, каде пред сè припаѓа намалување на стресот на работното место, намалување на исплатен надомест поради стрес, подобрување на добросостојбата и продуктивноста на персоналот;

– *Изготвување на план* и презентирање на планот пред вработените со кој ќе им се претстават мерките кои организацијата планира да ги преземе за да ги постигне своите цели и резултатите кои треба да се постигнат со конкретна употреба на ресурси, улога на вработените и временска рамка за извршување на активностите;

– *Утврдување на причините* за стрес и соодветните опасности. Целта на овој чекор претставува добивање на информации за стрес на работното место во организацијата и тоа за следните случувања: отсуство од работа, број на конфликтни ситуации, болести на вработените, број на барања за надомест поради стрес. Освен преку оваа анализа, информациите може да се добијат и преку анкети или интервјуа;

– *Процена на ризикот*. Во оваа фаза менаџерот треба да изврши проценка на веројатноста за предизвикување на штета од страна на утврдените извори на стрес. Врз основа на ова утврдување менаџерот ќе добие сознание за тоа кој извор на стрес треба да го контролира и на кои од нив треба да им се даде приоритет со цел да се заштити организацијата од несаќани ефекти.

Непобитен е фактот дека улогата на менаџментот во решавањето на проблемите поврзани со стресот на работното место е од огромно значење. Тие самите својата работа ја извршуваат со помош на други луѓе. Нивната способност и знаење го диктираат квалитетот на извршување на работата. Менаџерите ја имаат крајната одговорност за степенот на завршената работа со помош на други луѓе, бидејќи тие се најважниот ресурс на организацијата<sup>28</sup>. Затоа од нив се бара да создаваат пријатно ментално окружување за работа, односи на меѓусебна соработка, креирање организациска култура, прифаќање на промени, намалување на конфликти и грешки при работењето.

<sup>26</sup> European Agency for Safety and Health at Work –related Stress, 2000, page 102.

<sup>27</sup> Managing Stress in the Workplace 2000 Page 14.

<sup>28</sup> Шуклев. Б., „Менаџмент“ (2000), Економски факултет, Скопје, стр. 5.



## Заклучок

Несомнено дека стресот и стресните состојби станаа составен дел на современото работење на денешните работни организации. проблемот со стресот на работно место претставува посебен сегмент за кој што менаџментот на работните организации треба да води особена грижа, бидејќи тој не одбира кого ќе погоди, независно од статусот на работното место, степенот на образование и сл.

Да се изнајдат механизми кои ќе овозможат да се докаже присутноста на стресот на работното место и да се предложат активности за негово намалување до целосно елиминирање, треба да биде предизвик за менаџерите во работната организација. Да применат соодветни стратегии насочувајќи ги сите ресурси кон намалување или отстранување на оваа појава со штетни последици врз вработените и врз ефикасноста и успешноста на работната организација.

Неопходноста од развој на интелектуалниот капитал, наметната од постојаните промени кои се случуваат како во самата организација, така и во опкружувањето, ќе се постигне со усовршување на знаењето, воведување на нови методи и техники во работата, што ќе придонесе за намалување на присутноста на стрес. Воспоставената деловна етика во организацијата го определува нејзиниот став или позиција кон општествената одговорност, што значи начин на кој менаџерите и вработените донесуваат одлуки со кои си обезбедуваат стабилна работна средина. Организација во која преовладува етиката, во која постојат и се применуваат правила на етичко однесување како од страна на менаџерите, така и од страна на вработените е организација во која стресот на работното место не постои или е минимизиран. Користејќи ја емоционалната интелигенција, вработените можат да се справуваат со стресот на работното место и тоа така што ќе се усовршуваат и ќе ги прошируваат своите знаења и вештини.

Здраво работно место би требало да биде реална цел за секоја работна организација, а ќе се постигне само со посветеност во работата. Посветеноста е клуч на успехот.



### Користена литература:

- Bajtjarevic – Shiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb;
- Белевска, Д. (2018), *Здравствена психологија со психодијагностика*, Меѓународен центар за славјанска просвета;
- Бешлиќ, Д. (2008), „Стрес на раду“, Школа бизниса, Нови Сад;
- Бешлиќ, И. (2008), „Стрес на раду“, Школа бизниса, Нови Сад;
- Brown, Allan and Ian Bourne (1996), *The Social Work Supervisor*, Buckingham and Philadelphia: Open University Press;
- Wagner, A. J., Hollenbeck RJ (2002), „Organization behavior“, Harcourt College Publishers, Fort Worth;
- White, D. (2016), *Understanding & Recognizing Stress*. Psych Central, <https://psychcentral.com/lib/understanding-recognizing-stress/>
- Група аутора, *Savjetnik za zdravljeje prevenciju stresa u radu sa multikulturnim strankama i problematičnim društvenim grupama*, Omega, Graz, Austrija, 2003, <http://www.omega-gratz.at/>
- D. R. Gilbert, „Dobivaat site onie koi igraat“, Dr. Gilbert Central grup Belgrad 2012;
- European Agency for Safety and Health at Work (2000), *Research on Work-related Stress*;
- Leka, Stavroula (2005), *Work organization & Stress* (Protecting workers' health series; no. 3), World Health Organization;
- Lee, D., *Managing Employee Stress and Safety*, 2000, Maine Employers' Mutual Insurance Company; Managing Stress in the Workplace, 2000;
- Mills, H., Reiss, N., Dombeck, M. (2015), *Types Of Stressors (Eustress Vs. Distress)*, <https://www.mentalhelp.net/articles/types-of-stressors-eustress-vs-distress/>
- Мицески Т. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси, работни материјали*, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип;
- Николоски, Т., „Психологија на трудот“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 2000;
- Петковиќ, В., „Менаџмент људских ресурса“, Београд, 2009;
- Selye, H. (1976), *The Stress of Life*. McGraw-Hill: New York;
- Herbert J., Freudenberger with Geraldine Richelson, *Burn-out: The High Cost of High Achievement* (1981), Bantam Books;
- Чадловски, Г. и Мицев, В. (1994), *Психијатрија*, Просветно дело, Скопје;
- Шуклев, Б., „Менаџмент“ (2000), Економски факултет, Скопје;
- [www.vichealth.vic.gov.au/Reducing stress in the workplace](http://www.vichealth.vic.gov.au/Reducing%20stress%20in%20the%20workplace) (2012) Ass.Prof.Anthony La Montagne &Dr.TessaKeegel,
- <https://Wikipedia.org/burn-out->
- <http://www.psiha.com/psihabiz/748-spravete-se-so-stres-na-rabota>