

Виктория Гацова



ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС
И КОНТРАПРОДУКТИВНО
ПОВЕДЕНИЕ
В ОРГАНИЗАЦИЯТА

РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ

доц. д-р Григорий Вазов, главен редактор
доц. д-р Радостин Вазов, зам. главен редактор
проф. д.ик.н. Виржиния Желязкова
проф. д-р Юлия Добрева
проф. д-р Даниела Бобева
проф. д-р Емилия Миланова
проф. д-р Григор Димитров
доц. д.ик.н. Красимир Тодоров
доц. д-р Станислав Димитров
доц. д-р Даниела Илиева
ас. д-р Виктория Гацова
ас. д-р Радостина Димитрова

Рецензенти:

проф. д-р Юлия Добрева
доц. д-р Станислав Димитров

© ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2022

ISBN 978-619-7622-33-1

**Авторът носи отговорност за прецизността по отношение на граматическо,
правописно и стилово отношение.**

СЪДЪРЖАНИЕ

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИ, ГРАФИКИ И ФИГУРИ	4
УВОД	7
ПЪРВА ГЛАВА. ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС – СЪЩНОСТ И ИЗТОЧНИЦИ	11
1. Същност на понятието „стрес“	11
2. Видове стрес	14
3. Дефиниране на професионалния стрес	15
4. Модел за професионален стрес на Палмър, Купър и Томас	16
5. Източници на професионален стрес	19
5.1. Трудови стресори	19
5.2. Нетрудови стресори	34
5.3. Диспозиционни стресори.....	37
Изводи.....	43
ВТОРА ГЛАВА. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИЯ СТРЕС	44
1. Последствия от стреса в работата	44
1.1. Последствия от стреса върху физическото здраве.....	44
1.2. Последствия от стреса върху психичното здраве	45
1.3. Последствия от стреса върху организациите и трудовото поведение	46
2. Синдром на емоционалното прегаряне („бърнаут“)	49
2.1. Същност на синдрома на емоционалното прегаряне.....	49
2.2. Фази на протичане на синдрома	50
2.3. Фактори, детерминиращи синдрома на емоционалното прегаряне	52
2.4. Последици от синдрома на емоционално прегаряне за организациите	55
3. Управление на стреса	56
3.1. Транзакционен модел на стреса на Р. Лазарус	57
3.2. Индивидуални стратегии за справяне със стреса.....	60
3.3. Организационни стратегии за справяне със стреса	66
3.4. Добри практики за управление на стреса и създаване на здравословни работни места	72
Изводи.....	77
ТРЕТА ГЛАВА. КОНТРАПРОДУКТИВНО ПОВЕДЕНИЕ В РАБОТАТА.....	78
1. Същност на контрапродуктивното поведение	78
2. Видове контрапродуктивно поведение в работата	79
2.1. Типология на девиантното трудово поведение според Р. Бенет и С. Робинсън.....	80
2.2. Пет дименсии на контрапродуктивното трудово поведение според П. Спектър и колеги	82
2.3. Единадесет дименсии на контрапродуктивното трудово поведение според М. Грайс и П. Сакет.....	87

3. Фактори, предшестващи контрапродуктивното трудово поведение	88
3.1. Организационни фактори	89
3.2. Личностни фактори	95
4. Връзка на стреса и емоциите с контрапродуктивното поведение в работата.....	98
5. Контрапродуктивното поведение като противоположност на организационното гражданско поведение	101
5.1. Същност на организационното гражданско поведение.....	101
5.2. Връзка между контрапродуктивното трудово поведение и организационното гражданско поведение	102
Изводи.....	103
ЧЕТВЪРТА ГЛАВА. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИЯ СТРЕС И КОНТРАПРОДУКТИВНОТО ТРУДОВО ПОВЕДЕНИЕ.....	105
1. Цели и задачи на емпиричното изследване.....	106
1.1. Цел и подцели на изследването	106
1.2. Задачи на емпиричното изследване.....	106
2. Изследователски хипотези.....	107
3. Изследователски инструменти	110
3.1. Скала на Шелдън Коен за възприет стрес	111
3.2. Въпросник за диагностика на ролевите стресори на работното място на М. Радославова.....	111
3.3. Въпросник за оценка на конфликтни отношения в организацията на А. Величков..	112
3.4. Въпросник за трудово претоварване на П. Спектър и С. Джекс	113
3.5. Въпросник за контрапродуктивно трудово поведение на П. Спектър и колеги	113
4. Демографски профил на изследваните лица	116
5. Профил на извадката по изследователските конструкти	122
6. Междуполови различия при професионалния стрес и контрапродуктивното трудово поведение	125
7. Възрастови различия при професионалния стрес и контрапродуктивното трудово поведение	128
8. Взаимовръзки между професионалния стрес, контрапродуктивното трудово поведение и основни демографски фактори	131
9. Взаимовръзки между възприетия стрес, стресогенните фактори в работата и дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение	135
10. Предиктори на контрапродуктивното трудово поведение	139
11. Изводи и препоръки.....	144
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	149
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	150

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИ, ФИГУРИ И ГРАФИКИ

Списък на таблиците

Таблица 1. Стресогенни фактори в работата с най-висока честота за България	33
Таблица 2. Издръжливост и податливост на стрес	40
Таблица 3. Методи за намаляване нивата на кортизол	66
Таблица 4. Примери за добри практики за управление на професионалния стрес	72
Таблица 5. Честотно разпределение на изследваните лица (N=205) по демографски характеристики	116
Таблица 6. Средни стойности и стандартни отклонения на скалите и субскалите, използвани в изследването	122
Таблица 7. Резултати от еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA) на възприетия стрес и контрапродуктивните трудови поведения по фактора „пол“	126
Таблица 8. Резултати от еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA) на възприетия стрес и трудовите стресори по фактора „възраст“	128
Таблица 9. Резултати от теста Tukey HSD за значими различия между възрастовите категории при възприетия стрес и стресорите в работата.	129
Таблица 10. Резултати от корелационен анализ на възприетия стрес, конфликтните отношения, дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение и демографските характеристики	132
Таблица 11. Резултати от корелационен анализ на възприетия стрес, стресогенните фактори в работата и дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение	135
Таблица 12. Основни характеристики на регресионния модел	140
Таблица 13. Предиктори на агресията на работното място - коефициенти	140
Таблица 14. Основни характеристики на регресионния модел	141
Таблица 15. Предиктори на саботажа – коефициенти.....	141
Таблица 16. Основни характеристики на регресионния модел	142
Таблица 17. Предиктори на отклонението от продуктивността – коефициенти	142
Таблица 18. Основни характеристики на регресионния модел	143
Таблица 19. Предиктори на оттеглянето от работния процес - коефициенти	143

Списък на фигурите

Фигура 1. Модел на професионалния стрес на Палмър, Купър и Томас.....	18
Фигура 2. Типология на девиантното поведение според Р. Бенет и С. Робинсън.....	81
Фигура 3. Модел на П. Спектър и С. Фокс за контрапродуктивното поведение.....	99

Списък на графиките

Графика 1. Разпределение на изследваните лица по фактора „пол“	117
Графика 2. Разпределение на изследваните лица по фактора „възраст“.....	118
Графика 3. Разпределение на изследваните лица по фактора „общ трудов стаж“.....	119
Графика 4. Разпределение на изследваните лица по фактора „трудова стаж в настоящата организация“	120
Графика 5. Разпределение на изследваните лица по фактора „брой служители“	121

УВОД

Настоящата монография представлява задълбочено изследване на стреса на работното място и връзката му с ангажирането на служителите в контрапродуктивни трудови поведения.

Разглежданата проблематика е интересна и **актуална**, тъй като **професионалният стрес** е неизменна част от организационния живот. Той е болестта на съвременните организации, които са изправени пред предизвикателството да съществуват в условия на силна конкуренция, нестабилна бизнес среда, пандемия и икономическа криза. Динамиката на професионалния живот постоянно създава предпоставки за възникване на високи нива на преживяван от служителите стрес. Американският институт, изследващ стреса, представя статистически данни, които са обезпокоителни (The American Institute of Stress, 2019). Оказва се, че 83% от американските служители преживяват високи нива на стрес в работата. Притеснителен е и резултатът, който показва, че 63% от служителите в Америка са готови да напуснат работа заради възприемания от тях стрес (Пак там). Резултати от изследвания разкриват, че сред факторите, които превръщат работата в стресогенна, са прекомерните изисквания, отправени към служителите, които не съответстват на уменията, знанията и опита им, както и невъзможността за участие в процесите и липсата на социална подкрепа в работната среда (World Health Organization, 2020). Настоящият труд акцентира върху сериозността на проблема за професионалния стрес и необходимостта от управлението му, което започва с осъзнаване на проблема от страна на ръководството, опознаването му, придобиване на умения за идентифициране на стресорите и тяхната интензивност, както и прилагане на организационни стратегии за неговото редуциране.

Стресът в работата присъства в трудовото ежедневие на всеки работещ човек и води до редица сериозни последствия както на индивидуално, така и на организационно равнище. В настоящия труд се обръща специално внимание на един от негативните резултати от преживяването на високи нива на стрес, а именно **контрапродуктивното трудово поведение**, насочено към причиняване на вреда на служителите и/или на организациите. Изследването на този тип поведения на работното място е трудно, защото индивидите са склонни да посочват социално желателни отговори дори когато попълват

анонимни самооценъчни въпросници, което прави целта на монографията още по-предизвикателна.

Тезата на настоящия труд е, че стресът в работата е сериозен проблем, характеризиращ съвременната трудова среда, който не трябва да се подценява от ръководството, тъй като може да доведе до редица вредни последствия, сред които са контрапродуктивните трудови поведения.

Обект на изследване са източниците на професионален стрес, които оказват негативно влияние върху служителите, както и ангажирането на хората в организациите в различни контрапродуктивни трудови поведения. **Предметът** е проучване на взаимовръзката между конструктите.

Основната цел на монографията е да се изследват на теоретично и емпирично равнище проблемите за стреса на работното място и контрапродуктивното трудово поведение. Операционализирането на целта се осъществява чрез поставянето и изпълнението на следните **задачи**:

- Задълбочен преглед на специализираната литература, посветена на проблемите за професионалния стрес и контрапродуктивното трудово поведение.
- Представяне и анализ на теоретични и емпирични данни, свързани с разглежданите изследователски конструкти.
- Провеждане на емпирично изследване за взаимовръзката между стреса в работата и контрапродуктивните трудови поведения.
- Представяне на основните изводи от проведеното изследване.
- Изготвяне на препоръки за организациите относно професионалния стрес и контрапродуктивното трудово поведение.

Методологията, приложена в изследването, е комбинация от качествен и количествен анализ. Качественият анализ се използва, за да се разгледат основни теоретични и емпирични данни, съществуващи в специализираната литература, които да очертаят профилите на изследваните проблеми, като представят важна информация за тях. Количественият анализ се прилага при обработката и анализа на събраните емпирични данни за целите на проведеното изследване на професионалния стрес и контрапродуктивното трудово поведение.

Монографията е структурирана в **четири глави**:

Първа глава е посветена на изясняване същността на професионалния стрес и разглеждане на основните стресогенни фактори в работата. Главата въвежда в темата за

стреса като общо понятие, като накратко представя биологичните и психологическите аспекти на проблема, и след това се фокусира върху стреса на работното място. Понятието се дефинира и се разглеждат компонентите на модела за професионален стрес на Палмър, Купър и Томас. Подробно са представени основните категории стресори в работата.

Втора глава насочва вниманието към управлението на професионалния стрес. За да изясни необходимостта от внедряване на различни стратегии за справяне със стреса в организациите, главата започва с подробно представяне на последствията от стреса в работата, които засягат както отделния служител, така и организацията и могат да доведат до сериозни загуби. Също така се обръща специално внимание на синдрома на професионалното прегаряне („бърнаут“). След изследването на последиците от стреса в работата се поставя акцент върху стратегиите за справяне с него. Посочен е транзакционният модел на стреса на Р. Лазарус и подробно са разгледани индивидуалните и организационните стратегии за управление на стреса. Накрая са посочени примери за добри практики, които са използвани от различни организации с цел подобряване на социалнопсихологическия климат и редуциране нивата на професионален стрес.

Трета глава се фокусира върху контрапродуктивното трудово поведение, което представлява вторият основен изследователски конструкт. Изяснява се същността на понятието, посочват се видовете контрапродуктивно поведение и се разглеждат факторите, които го предшества. Специално внимание се обръща на връзката между професионалния стрес, емоциите и контрапродуктивното поведение в работата, като се представя съществуващият в специализираната литература модел на П. Спектър и С. Фокс за контрапродуктивно поведение. Също така се разглежда организационното гражданско поведение като противоположност на изследвания конструкт.

Четвърта глава е посветена на проведеното емпирично изследване на професионалния стрес и контрапродуктивното трудово поведение. Посочени са целите и задачите, издигнати и обосновани са хипотезите. Описани са използваните изследователски инструменти. Подробно представен и графично онагледен е демографският профил на изследваните лица. Описани и анализирани са резултатите от проведените статистически анализи, които се прилагат, за да се изпълнят целта и задачите и за да се подложат хипотезите на емпирична проверка. Накрая на главата са представени изводи и препоръки в резултат от проведеното изследване.

За изпълнение на целите и задачите на монографията е **използвана разнообразна специализирана литература**. Разгледани и анализирани са основни теоретични постановки и получени емпирични данни от български и чуждестранни изследователи. Общият брой на източниците е 206, като 10 от тях са онлайн източници.

Приносният характер на настоящата разработка е в изследването на **взаимовръзката** между професионалния стрес и контрапродуктивното поведение **в съвременните български организации**. Проблемите за стреса в работата и контрапродуктивните поведения на служителите се **доразвиват и надграждат** с емпирични данни, а съществуващият в литературата **модел на П. Спектър и С. Фокс** за контрапродуктивно поведение се подлага на емпирична **проверка за българския социо-културен контекст**. Също така са обособени **конкретни препоръки** за успешно управление на професионалния стрес в организациите и контрапродуктивните трудови поведения, които могат да възникнат в резултат от токсичната работна среда, доминирана от високи нива на стрес.

ПЪРВА ГЛАВА

ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС – СЪЩНОСТ И ИЗТОЧНИЦИ

Настоящата глава **въвежда в темата за професионалния стрес**, като го позиционира **в контекста на общия стрес**, преживяван от индивидите. За тази цел накратко са разгледани **биологичните и психологическите модели**, които разкриват същността на изследвания конструкт и спомагат за по-задълбоченото му изследване. След като се изяснява какво представлява стресът като общо понятие, се поставя акцент върху конкретен тип стрес, възникващ на работното място. Подробно се представя съществуващият в специализираната литература **модел за професионален стрес**, който разкрива причините за възникване, проявленията му както на индивидуално, така и на организационно ниво, и последствията от въздействието му върху служителите и организацията. Изследователският фокус се насочва върху **източниците на професионален стрес**, като се подчертава колко е важно ръководителят да придобие необходимите знания и умения, с които да идентифицира потенциалните и реално съществуващите стресогенни фактори в трудовата среда. По този начин успешно би могъл да **управлява стреса**, което ще допринесе за създаване на **здравословна работна среда и позитивен социалнопсихологически климат**.

1. Същност на понятието „стрес“

Стресът е актуален проблем, който засяга както личния, така и професионалния живот на всеки човек. Научно-изследователският интерес се фокусира именно върху тази проблемна тема, тъй като задълбоченото ѝ проучване би могло да предостави полезни за практиката изводи относно произтичащите от стреса резултати и успешното справяне с него.

Важно е да се изследва **същността** на представения в настоящия труд конструкт. Прегледът на специализираната литература показва, че не съществува една общоприета дефиниция на стреса. Множеството изследователи, които насочват интереса си към този проблем, правят опити да дефинират понятието и като резултат от техните усилия са налице **редица дефиниции** на стреса. В настоящото изследване са посочени някои от

тях. Според една от дефинициите стресът възниква в резултат от несъответствието между изискванията на средата и биопсихосоциалните ресурси на индивида (Sarafino, 2002). Също така терминът се разглежда като неприятно емоционално преживяване, което е придружено от предвидими биохимични, физиологични и поведенчески промени (Falsetti, Monier & Resnick, 2005). Американската психиатрична асоциация (American Psychiatric Association, 2013) представя стреса като чувство на преумора, тревога, натиск, изтощение. Той оказва влияние на хората независимо от расата, пола и възрастта и може да доведе до негативни последици за физическото и психическото здраве на индивида.

За по-задълбоченото разбиране на проблема е необходимо да се разгледат някои от основните **модели за стреса**, създадени от изследователите У. Кенън, Х. Селие и Р. Лазарус, които разкриват важни физиологични и психологически аспекти на стреса и представят свои дефиниции на изследвания феномен.

Моделът на У. Кенън за емоционалния стрес включва два основни термина – хомеостаза и реакциите „борба или бягство“ (Fink, 2016; Нелсън и Куик, 2017). Хомеостазата представлява поддържане на постоянство на вътрешната среда. Това е относително стабилно състояние на организма, което обаче не е статично, т.е. то подлежи на промяна под въздействието на външни фактори. Когато има външни заплахи за нарушаване на естествения баланс на човека, организмът реагира с цел да се пребори с обстоятелствата. Според У. Кенън двете емоции, които подготвят тялото за действие, са страхът и гневът. Реакцията на организма се нарича отговор от типа „**борба или бягство**“ (“fight or flight”), тъй като при наличие на заплаха, емоцията страх се свързва с инстинкта за бягство, а емоцията гняв се асоциира с инстинкта за нападение (Newton, 1995).

Идеята за реакциите „борба или бягство“ е в основата на втория емблематичен **модел за стреса**, разработен от **Х. Селие**. Изследователят, който е наричан „баща на стреса“ (Fink, 2016, стр.549), се фокусира върху възникващите физиологични реакции на организма, когато е изложен на стрес. Той установява, че независимо от вида на стресора, се наблюдават неспецифични телесни реакции. Х. Селие е изследователят, който дава първата ясна дефиниция на стреса въз основа на представените по-горе наблюдения (Fink, 2016). Според него стресът представлява „неспецифичен отговор на тялото на всяко поставено пред него изискване“ (Селие, 1982, стр. 22). Х. Селие (1982) тръгва от идеята за неспецифичните реакции на организма при различни въздействия и разработва **универсален механизъм за адаптация**, който нарича „**общ адаптационен синдром**“. Той се състои от три основни етапа:

Реакция на тревога – по време на първата фаза е налице осъзнаване на съществуващата заплаха и подготовка за справяне с опасността. Настъпват физиологични и биохимични промени. На този етап организъмът се мобилизира и взема решение дали да избяга от заплахата или да се бори с нея (реакция „борба или бягство“), тъй като хомеостазата трябва да бъде възстановена.

Фаза на съпротивление – тази фаза се свързва с адаптирането на организма към фактора, предизвикващ стрес. Започва възстановяване на баланса на вътрешната среда. Общата активация на организма намалява. Ако организъмът е изложен продължително време на стрес, активацията се засилва и това състояние води до следващия стадий на общия адаптационен синдром.

Фаза на изтощение - при продължително въздействие на стресора, към който организъмът се е приспособил, енергията се изчерпва и тялото не може да се справи. Фазата се характеризира с рязко повишаване на нивата на стрес, който може да доведе до сериозни последици за здравето на индивида.

Моделът за стреса на Х. Селие е добре познат в научните области като медицина и психология. Той дава полезна информация за физиологичните реакции на организма при въздействието на заплашителни стимули, които нарушават постоянството на вътрешната среда на индивида (Сиймън и Кенрик, 2002). Важно е да се отбележи, че моделът за стреса на Х. Селие пренебрегва ролята на психологическите фактори при възприемане на стресорите. Тази слабост е преодоляна в модела за стреса на Р. Лазарус.

Въпреки наличието на биологични модели за стреса, които се фокусират върху физиологичните реакции на организма при наличие на заплаха, в специализираната литература са налице и **психологически модели за стреса**. Според тези модели начинът, по който индивидите реагират на стреса, и стратегиите за справяне, които използват, се различават в зависимост **от вида на стресора и от личностните характеристики** на индивида (Lazarus & Folkman, 1984). Пример за психологически модел за стреса е **когнитивно-транзакционният модел на Р. Лазарус**. Съгласно тази теоретична постановка психичният стрес се дефинира като „взаимовръзка между индивида и средата, която се оценява от индивида като подлагаща на изпитание или надвишаваща неговите ресурси и застрашаваща благоденствието му” (Lazarus & Folkman, 1984, стр. 19). Фокусът е върху взаимодействието между човека и средата и по-конкретно върху оценката, която индивидът прави по отношение на ситуацията. Когнитивно-транзакционният модел на стреса е разгледан подробно в точката, посветена на управление на стреса.

Изводът, който може да се направи, е, че общият елемент между различните научно-изследователски постановки, представени в първата точка на настоящия труд, е фактът, че стресът възниква в резултат от взаимодействието между индивида и средата. Ранните изследователи наблягат върху **физиологическите аспекти** на стреса, а по-късно фокусът е върху **когнитивната оценка** на ситуацията и анализа на наличните ресурси за справяне със стресовата ситуация.

2. Видове стрес

В научната литература са представени различни видове стрес (Паунов, 2006; Ригио, 2006; Найденова и Илиева, 2006; Baron & Greenberg, 1990; Robbins, 1991). В настоящото изследване са разгледани **няколко основни класификации**.

Въз основа на критерия „същност на стресора“ се обособяват два типа стрес - **физиологичен** и **психичен стрес** (Shahsavarani, Abadi, & Kalkhoran, 2015). Примери за физиологични реакции са ускорен пулс, учестено дишане, повишено кръвно налягане, обилно потене. Психичните реакции са резултат от оценяването на стресогенния фактор и въздействието, което ще има върху индивида. Този тип реакции включват чувство на страх, тревожност, отчаяние, фрустрация (Ригио, 2006).

Стресът може да се разгледа като перцептивен процес – това означава, че един човек ще възприеме дадено събитие като стресиращо, но за друг то няма да е такова. Следователно към видовете стрес е необходимо да се посочи и **възприетият стрес**, който се разглежда като начина, по който личността възприема реалността и нейните предизвикателства (Найденова и Илиева, 2006).

В зависимост от продължителността на излагане на стресора се разграничават два вида стрес – **остър** и **хроничен** (Centre For Studies on Human Stress, 2020). Острият стрес е резултат от специфични събития или ситуации, които включват нещо ново и непредсказуемо и остават усещането за загуба на контрол над случващото се. Този тип стрес се определя като предизвикан и обикновено е краткотраен. Той може да е свързан с предстоящ важен изпит или приближаващ краен срок за предаване на проект. За разлика от него, хроничният стрес възниква, когато индивидът твърде често и продължително преживява стресови ситуации. Това е най-вредният тип стрес, който е с дългосрочен характер. Травматични преживявания в детството или в по-късна възраст, безработица,

проблемни отношения в семейството и др. са фактори, които могат да доведат до хроничен стрес.

Друг критерий за класифициране на стреса е наличието на позитивни или негативни последствия върху индивида. Разграничават се следните две форми - **дистрес** и **еустрес** (Shanahan & Mortimer, 1996). Дистресът е вреден стрес, който надвишава ресурсите на индивида за справяне, изтощава организма и блокира развитието. Той се отнася до „отрицателните психични, соматични, поведенчески и организационни последствия, които могат да се появят в резултат на стресиращите събития“ (Нелсън и Куик, 2017, стр. 292). За разлика от него, еустресът се дефинира като здравословен и позитивен стрес (Nelson & Simmons, 2003). Той се разглежда като конструктивно напрежение, което възниква при умерени нива на стрес и стимулира ефективността, старанието и креативността (Пак там). Еустресът е полезен, тъй като се превръща в мотивационна сила за индивидите и стимулира тяхното развитие. Той засилва физиологичната възбуда, предизвиква прилив на енергия и води до висока ангажираност на индивидите по отношение на изпълнението им (Нелсън и Куик, 2017). Следователно ако разгледаме еустреса в организационен контекст, ще стигнем до **извода**, че организациите би трябвало да стимулират здравословния и позитивен стрес сред служителите си, за да поддържат активността и мотивацията им.

От гледна точка на сферата на живот, която стресът засяга, са налице **житейски** и **професионален** стрес. Житейският стрес представлява положителните и отрицателните съществени събития в живота на отделния индивид, докато професионалният се появява на работното място и повлиява трудовото изпълнение (Baron & Greenberg, 1990; Robbins, 1991). В настоящия труд **фокусът** е върху задълбоченото изследване на **стреса, възникващ на работното място**.

3. Дефиниране на професионалния стрес

За да бъде задълбочено изследването на стреса в работата, първата стъпка е разкриване на неговата **същност**. При изясняване същността на общото понятие за стрес беше посочено, че съществуват множество определения, предложени от различни изследователи. По отношение на понятието „**професионален стрес**“ също са налице **различни дефиниции**, но при тях много ясно се откроява общият елемент, който ги

свързва. В настоящия труд са представени няколко основни дефиниции на изследвания проблем.

Т. Кокс (Cox, 1993) представя стреса в работата като психологическо състояние, което е резултат от възприятието на индивидите за **несъответствие** между изискванията на работата и способността им да се справят с тях. Прави впечатление, че при това определение **фокусът е върху възприятието на индивида** за преживяване на стрес.

Според Изпълнителната агенция по здравеопазване и безопасност професионалният стрес се разглежда като **натиск и прекомерни изисквания**, поставени пред индивида извън неговите способности да се справи (HSE, 1995, цит. по Stranks, 2005).

Националният институт за професионална безопасност и здраве дефинира професионалния стрес като **вредни физически и емоционални реакции** на индивида, които протичат в резултат от несъвпадение между изискванията на работата и способностите, ресурсите и потребностите на служителя. Стресът в работата може да доведе до влошаване на здравето и дори наранявания (NIOSH, 1999).

Общият елемент между посочените дефиниции е, че стресът е налице, когато няма съответствие между уменията, способностите и знанията на служителя и изискванията на работата и трудовата среда. Отново се вижда, че стресът произтича от **връзката индивид - среда**. Изводът, който може да се направи, е, че **липсата на квалификация** на служителя е предпоставка за възникване на стрес на работното място. Следователно още при подбора на кадри е важно да се преценява дали съответните индивиди притежават необходимите знания и умения, за да се справят успешно с изпълнението на задълженията си. **Прецизният подбор** на служители е първа стъпка към редуциране нивата на възприет стрес в организацията.

4. Модел за професионален стрес на Палмър, Купър и Томас

В настоящата монография подробно е разгледан **моделът за професионален стрес на С. Палмър, К. Купър и К. Томас**, тъй като е важно проблемът за стреса в работата да бъде изследван в дълбочина (Palmer, Cooper, & Thomas, 2004). Той се състои от **седем основни риска** (или опасности), които причиняват стрес на служителите. Важно е да се отбележи, че организационната култура е включена в останалите шест опасности. Авторите на модела правят това, тъй като културата оказва влияние на всеки

един от рисковете или е част от тях. Налице са следните шест главни риска за възникване на професионален стрес, които са онагледени във **Фигура 1** (Пак там):

а/ Изисквания – примери за изисквания на работното място са трудово претоварване, обем и сложност на работата, нереалистични крайни срокове, работа на смени и т.н.

б/ Контрол – свързан е с това доколко служителят има право да се изказва по различни въпроси, както и със степента, в която служителят е включен в процесите на вземане на решение. Примери са липсата на автономия, твърде много надзор от страна на прекия ръководител и др.

в/ Подкрепа – тук се включват насърчаването, спонсорството и ресурсите, които организацията, прякото ръководство и колегите осигуряват. Например: обучения за основните функции на работата.

г/ Отношения – насърчава се позитивната работна среда, която изключва междуличностните конфликти и неприемливите поведения.

д/ Роля – отнася се до това дали функциите, които хората изпълняват в организацията, са ясни и дали организацията гарантира, че те не влизат в конфликт с тях. За тази цел е важно да се изготвят ясни трудови характеристики и целенасочено се избягват ролеви конфликти.

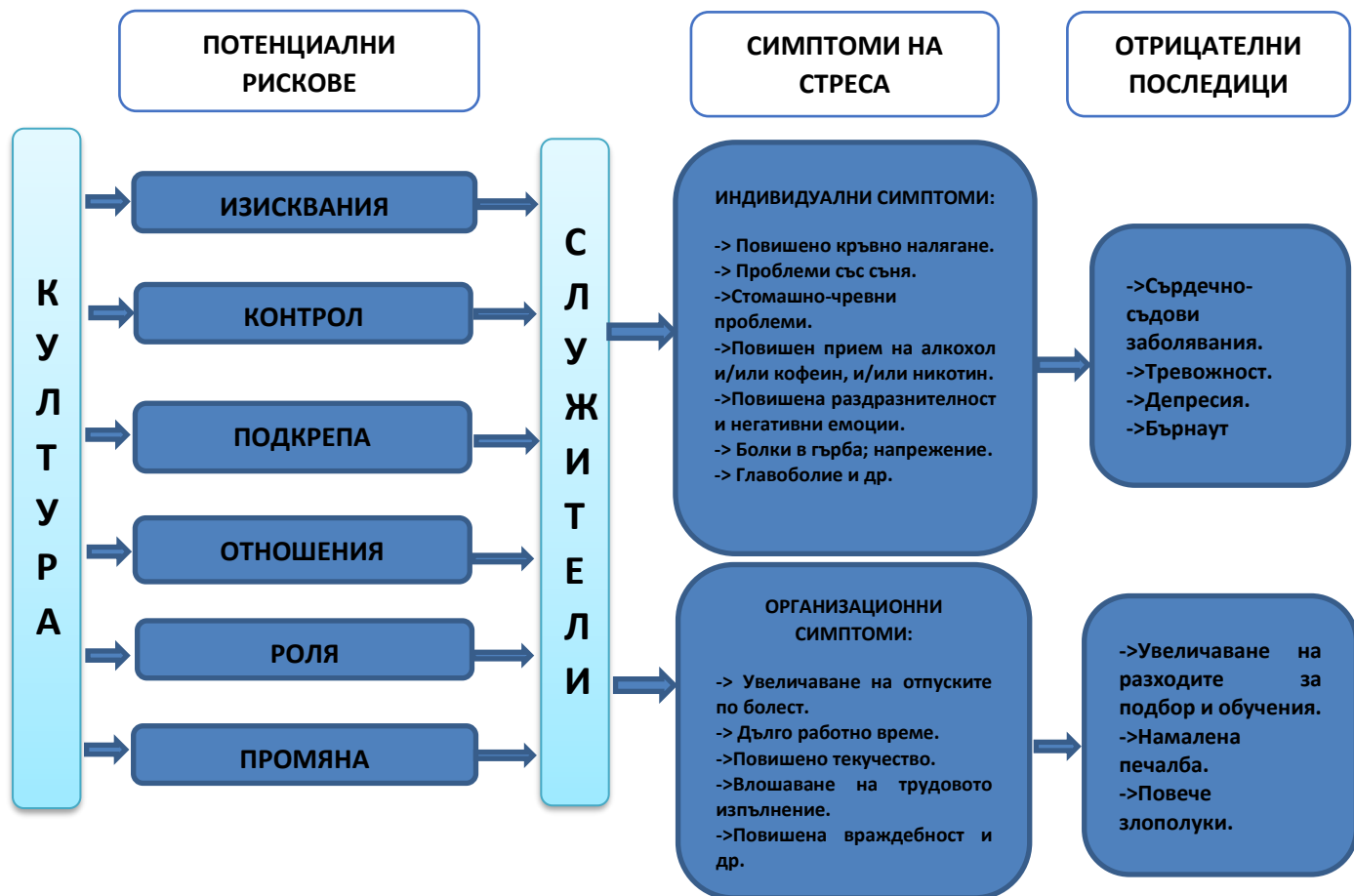
е/ Промяна – свързана е с това как малката или голямата организационна промяна е управлявана и обсъждана в организацията. Проблеми, които произтичат от промяната, са свързани със слабата или липсващата комуникация, със страховете на служителите от съкращения, също така и с липсата на разясняване на персонала за необходимостта от промяната.

Тези седем основни риска се пречупват **през оценката на служителите** и водят по възникване на **симптоми** на индивидуално и организационно равнище.

Индивидуалните симптоми включват повишено кръвно налягане, главоболие, проблеми със съня и др. Авторите на модела за професионален стрес посочват и отрицателните последствия от преживявания стрес на работното място, а именно – тревожност, депресия, сърдечно-съдови заболявания и др. Тези вредни резултати от стреса са разгледани подробно в настоящия труд в точката, посветена на последствията от професионалния стрес.

По отношение на **симптомите, проявяващи се на организационно ниво**, се открояват повишеният брой отсъствия от работа поради болест, по-голямо текучество на служителите, засилена враждебност и др. Отрицателните последствия от наличните

организационни симптоми включват повишени разходи за подбор на нови кадри и тяхното обучение, по-голям брой трудови злополуки и др.



Фигура 1. Модел на професионалния стрес на Палмър, Купър и Томас

Източник: Palmer, S., Cooper, K., & Thomas, K. (2004). A model of work stress to underpin the Health & Safety Executive advice for tackling work-related stress and stress risk assessments. *Counselling at Work*, 2-5, p.3.

Представеният модел за професионален стрес на С. Палмър, К. Купър и К. Томас разкрива някои основни източници на стрес, разглежда ролята на личността, която субективно оценява наличните стресори, и посочва възможните негативни последици за хората и организацията.

5. Източници на професионален стрес

Съществена част от изследването на стреса се състои в установяване на факторите, които го причиняват. В специализираната литература те се наричат **стресори** и се дефинират като събития или ситуации, които в повечето случаи се възприемат от индивидите като заплашителни (Bernstein & Roy, 1988). Прегледът на научните текстове показва, че са налице **различни класификации** на източниците на стрес. К. Купър и Дж. Маршал (Cooper & Marshall, 1976) представят пет категории стресори, Р. Бърк (Burke, 1988) – шест, В. Съдерланд и К. Купър (Sutherland and Cooper, 1988) също обособяват шест типа стресори в работата. **Класификацията на В. Съдерланд и К. Купър** обобщава най-основните фактори, причиняващи стрес в работата, които се срещат в научната литература:

- Физически условия на труд
- Изисквания на трудовите задачи
- Роля на индивида в организацията
- Междуличностни взаимоотношения
- Кариерно развитие
- Структура и култура на организацията

В настоящия монографичен труд е направен опит да се представят и обяснят основните фактори на стрес в работата въз основа на разгледаните в специализираната литература източници на професионален стрес, като според автора на труда източниците могат да се структурират в три големи групи стресори - **трудови, нетрудови и диспозиционни стресори**.

5.1. Трудови стресори

Източниците на стрес, които са свързани с трудовата среда и работата и се наричат „**трудови стресори**“, са: стресори на трудовите задачи, стресори на трудовата роля, физически условия на труд, кариерно развитие, междуличностни отношения, тормоз на работното място, стил на управление, организационни промени. В. Гацова разглежда

подробно в своя публикация всеки един от тези фактори, присъщи на трудовата среда (Гацова, 2021а), които са представени в настоящата монография.

5.1.1. Стресори на трудовите задачи

Това са факторите, свързани с работата и изискванията на задачите. Към тази група стресори се отнасят *трудовото претоварване, недостатъчното използване на компетентността, работата на смени, новите технологии* (Baron & Greenberg, 1990; Gray, 1998; Ригио, 2006; Нелсън и Куик, 2017).

- *Трудово претоварване*

Трудовото претоварване е често срещан източник на професионален стрес в организациите, който се изразява в изискването да се свършат голям брой задачи за кратък времеви срок (Jeh, 1998). Претоварването в работата често се свързва с проблема за времеви натиск, който също се разглежда като фактор, причиняващ стрес. Изследвания показват, че трудовото претоварване води до редица негативни последствия, каквито са тревожността, умората, главоболието и храносмилателните проблеми (Nixon et al., 2011; Ganster & Rosen, 2013). Също така този стресор се свързва с по-ниски нива на качество на работата и с по-високи нива на неудовлетвореност от нея (Kirmeyer & Dougherty, 1988, цит. по Ригио, 2006).

Трудовото претоварване може да е **резултат от различни фактори**:

- ✓ невъзможността на мениджъра да разпределя правилно задачите между служителите, като натоварва едни за сметка на други;
- ✓ неумението на съответния служител да управлява правилно времето си;
- ✓ задачите не съответстват на компетентността на служителя, което води до забавяне на изпълнението им и в повечето случаи влошаване на качеството;
- ✓ малък брой служители, които трябва да извършват твърде голям обем работа и др.

Независимо каква е причината за възникване на този стресор, необходимо е мениджърите да го идентифицират и да предприемат мерки за намаляването му. **Управлението на трудовото претоварване** може да се изразява в балансирано разпределение на задачите между служителите, като за тази цел е много важно мениджърът да познава силните и слабите страни на служителите си, за да прецени дали изпълнението на поставените задачи ще отнеме твърде много усилия и време и ще доведе

до влошаване на качеството. Разбира се, за справяне с този стресор, може да се прибегне и до назначаване на още един или няколко (в зависимост от обема работа) нови служители, но това зависи от финансовите възможности на организацията.

- *Недостатъчно използване на компетентността*

Стресор, който е противоположен на претоварването в работата, е **недостатъчното използване на компетентността**. Това е налице при монотонна работа, изискваща повтарящи се действия, както и в случаите, когато работата не предполага служителите да използват своите познания, квалификация, умения и способности (Baron & Greenberg, 1990). В тези случаи служителят се чувства неценен от организацията, в която работи, има усещането, че не е на правилното място, възможно е да възникнат емоции от негативния спектър и мотивацията за работа рязко да спадне.

- *Работа на смени*

Работата на смени също е сериозен източник на стрес, който се отразява негативно върху здравето на индивидите – особено на тези, които работят на нощни смени (Srivastava, 2010). Резултати от изследвания показват, че работата на смени повлиява отрицателно циркадния ритъм (това е цикълът на сън и будърстване) и причинява проблеми със съня, тревожност, психосоматични симптоми, депресия и др. (Ahasan et al. 2002; Costa 1996; Gordon et al. 1986; Grosswald 2004; Jamal 2004; Kogi 2005; Parkes 2002; Scott 1994; Steenland 2000; Tepas 1982; Vidacek et al. 1995, цит. по Srivastava, 2010). Според данни от изследване се наблюдава нарастване на отсъствията поради болест, закъснения и текучество при медицински сестри, работещи на смени, в сравнение със служители, които не работят на този принцип (Jamal & Baba, 1992). Също така емпирично се установява, че работата на смени има негативни последствия върху семейството и социалния живот на индивида (Sutherland & Cooper 2000; Grosswald 2004). Работещите на смени имат проблеми с поддържането на междуличностни взаимоотношения и приятелства. Според В. Съдерланд и К. Купър (Sutherland & Cooper, 2000) работата на смени увеличава стреса в семейството, води до изтощение и влошава отношенията със съпруга/та и децата.

Редица изследвания се фокусират върху физиологичните и психологическите последствия от работата през нощта (Stranks, 2005). Резултатите показват, че безсънието и силната умора, които изпитват работещите през нощта, често са причина за намалена

бдителност. Това, от своя страна, би могло да доведе до сериозни трудови злополуки. Работата през тази част от денонощието често предизвиква усвояване на неправилен и изключително вреден режим на хранене, прекомерна консумация на кафе, употреба на хапчета за сън през деня и др. Тези фактори обикновено водят до редица храносмилателни разстройства и сърдечно-съдови заболявания.

- *Новите технологии*

Към стресорите на трудовите задачи се включват и **новите технологии**. Използването на технологии улеснява до голяма степен работния процес и засилва производствения капацитет на организациите. Избухването на пандемията от коронавирус през м. март 2020 г. ускори процеса на дигитализация. Важно е да се отбележи, че освен **положителни страни**, налице са и **отрицателни**.

Основен проблем от внедряването на информационни и комуникационни технологии в работата е, че служителите трябва да се обучат да работят с новите технологии, а това е **предпоставка за възникване на стрес** (Нелсън и Куик, 2017). Образованието е една от основните сфери, в които дигитализацията навлезе с пълна сила в резултат от пандемията. Преминването на учебния процес изцяло в електронна среда се превърна във фактор за повишаване на преживявания от преподавателите и обучаващите се стрес.

Съществуват редица **негативни последствия**, свързани със стреса, които са резултат от въвеждането на информационни и комуникационни технологии (Barnett, Spoehr et al., 2011). Примери за негативни резултати са нарастване на трудовото претоварване, увеличаване на информационното претоварване, все по-често се налага извършване на множество задачи по едно и също време, нарушаване на баланса работаличен живот, постоянно усъвършенстване и актуализиране на технологичните умения, за да може служителят да е в крак с бързо развиващите се технологии (Димитрова, 2021) и др.

Според емпирични данни неочакваните проблеми с използваните информационни и комуникационни технологии могат да окажат негативно влияние върху физиологичното здраве на индивида. Пример за това са повишените нива на адреналин и психична умора в резултат от компютърен срив (Riedl, 2013).

5.1.2. Стресори на трудовата роля

Стресът, възникващ в резултат от ролевите изисквания, е много вреден, тъй като води до намаляване на удовлетвореността от работата и отдадеността на служителите (Vandenberg, Panaccio et al., 2011). Стресорите на трудовата роля включват *неопределеност на работата, ролеви конфликт, липса на контрол и участие във вземането на решения* (Baron & Greenberg, 1990; Ригио, 2006; Стоянов, 2008; Нелсън и Куик, 2017).

- *Ролева неопределеност*

Липсата на ясно разпределение на задачите, изискванията и отговорностите се означава като **неопределеност на работата** (Baron & Greenberg, 1990). Ролевата неопределеност възниква, когато служителят не разбира какви са очакванията на другите спрямо него и не знае как да свърши съответните задачи (Нелсън и Куик, 2017). Данни от изследвания показват, че 35 до 60 % от служителите споделят, че в някаква степен са преживели неопределеност и несигурност по отношение на трудовите си задачи (Baron & Greenberg, 1990). **Изводът**, който може да се направи, е, че **ръководството има важна роля за редуциране на стреса**, причинен от ролевата неопределеност. Мениджърите би следвало да обясняват ясно и точно на служителите какви са ролите им, какво се очаква от тях, да дават недвусмислени инструкции т.н. Важно е да се отговаря на въпросите на служителите с цел изясняване на всички възникващи неясноти, които биха могли да причинят объркване и стрес.

- *Ролеви конфликт*

Вторият основен стресор на трудовата роля е **ролевият конфликт**. Той възниква, когато от индивидите се изисква да изпълняват роля, която е в конфликт с техните ценности, или когато разнообразните роли, които изпълняват, са несъвместими една с друга (Сох, 1993). Изискванията на едната роля често са в конфликт с другата изпълнявана роля, което поставя служителя в трудни ситуации на избор и води до повишаване нивата на стрес (Baron & Greenberg, 1990). Налице са няколко типа ролеви конфликт: междуролеви, вътреролеви или между човека и ролята (Нелсън и Куик, 2017).

Междуролевият конфликт е стресор, който става все по-актуален, тъй като динамичният начин на живот предполага изпълняването на няколко роли едновременно. Този тип конфликт е резултат от противоречиви очаквания, свързани с две различни

роли. Например: майка и работеща жена. Несъвместимите изисквания на двете роли се превръщат в източник на стрес. **Конфликтът работа-семейство** се разглежда в специализираната литература като двупосочен – от една страна, работата може да се отразява върху личния живот и семейните задължения, а от друга страна, личният живот може да влияе върху поведението на служителите в работата и трудовото им представяне (Ahmad, 2008).

Идентифицирани са **три форми** на конфликта „работа-семейство“ – конфликт, основаващ се на времето; конфликт, основаващ се на напрежението, и конфликт, основаващ се на поведението (Greenhaus & Beutell, 1985):

- ✓ **Конфликтът, който е свързан с времето**, възниква тогава, когато времето, необходимо за изпълнение на едната роля, затруднява индивидът да изпълнява ефективно другата роля. Пример: Ако родителят трябва да отиде на родителска среща, но в същото време има важна работна среща.
- ✓ **Конфликтът, основаващ се на напрежението**, възниква тогава, когато напрежението, породено от изпълнението на едната роля, възпрепятства изпълнението на изискванията на другата роля. Според данни от изследвания някои стресогенни събития в работата (нова работа, несъответствие между знанията и уменията на служителя и изискванията на работата, разочарование поради неоправдани очаквания) предизвикват умора, напрежение, безпокойство, фрустрация, които затрудняват качеството на живот на служителя извън работата (Bartolome & Evans, 1980 цит. по Greenhaus & Beutell, 1985).
- ✓ **Конфликт, основаващ се на поведението**, възниква тогава, когато определени модели на поведение, характерни за едната роля, могат да бъдат несъвместими с очакванията по отношение на поведението в другата роля. Например в работата от мениджъра може да се изисква да бъде строг и доминиращ, но в семейна среда се очаква да бъде мил, грижовен, разбиращ и т.н.

Последствията от конфликта „работа-семейство“ засягат както отделния индивид, така и организацията. Данни от изследвания показват, че хората, които във висока степен преживяват този тип конфликт, изпитват **по-висока неудовлетвореност от работата** в сравнение с тези, които преживяват по-ниски нива на конфликта между работата и семейството (Ford et al., 2007). Емпирично се установява, че конфликтът „работа-семейство“ е позитивно свързан **със синдрома на емоционалното прегаряне (бърнаут)** (Zhang, Griffeth & Fried, 2012). По отношение на последствията за

организацията – налице е връзка между конфликта „работа-семејство“ и **намеренията на служителите за напускане** (Mesmer-Magnus and Viswesvaran, 2005). Конфликтът, засягащ сферите „работа“ и „семејство“, е причина хората да се оттеглят от работа (Hammer, Bauer & Grandey, 2003).

Вторият тип ролеви конфликт е **вътреролеви**. Той произтича от несъвместимите очаквания към една-единствена роля. Например: да работиш качествено и прекалено бързо (с висока скорост).

Когато от служителите се очаква да се държат по начини, нарушаващи ценностите, убежденията или принципите им, тогава възниква **конфликт между ролята и човека**. Следователно организациите, които поддържат високи етични стандарти, е по-малко вероятно да създават такъв тип конфликти за служителите си. Ако е налице етичен конфликт между ролята и човека, тогава лоялността на служителя към организацията неминуемо ще пострада (Нелсън и Куик, 2017).

Изследвания на **ролевата неопределеност и ролеви конфликт**, показват, че двата конструкта **корелират позитивно** с напрежението, умората, отсъствията, напускането на работа, а са **негативно взаимосвързани** с трудовата удовлетвореност, оттеглянето от работата, включеността в работата, трудовото представяне, организационната привързаност, вземането на решения и др. (Burke, 1988). Според данни от друго изследване мениджърите от западните страни преживяват в по-висока степен ролевата неопределеност в сравнение с мениджърите, които не са от западните страни (Peterson et al., 1995). **Изводът** от проведеното изследване с мениджъри от 21 страни е, че полът, възрастта и други демографски фактори не оказват толкова голямо диференциращо влияние, колкото различните държави, от които са изследваните мениджъри.

- *Липса на контрол и участие във вземането на решения*

Липсата на контрол също е стресор на трудовата роля. Когато служителите не могат да участват в процеса на вземане на решения, мнението им не е от значение и нямат контрол върху задачите, които изпълняват, резултатът е повишаване на преживявания стрес (Stranks, 2005). Чувството за липса на контрол е по-характерно за служителите, заемащи по-ниски позиции в организационната йерархия (Ригио, 2006). **Липсата на контрол** в работата може да доведе до **сериозни здравословни проблеми**. Данни от изследване на служители от мъжки пол, чиято работа се характеризира с липса на

контрол и тежко трудово претоварване, показват, че повечето от тези служители получават инфаркт в сравнение с други работници (Theorell and Karasek, 1996 цит. по Нелсън и Куик, 2017). Също така съгласно резултати от емпирични изследвания налице са положителни взаимовръзки между наличието на контрол в работата, от една страна, и трудовото представяне и удовлетвореността от работата, от друга страна (Clarke & Cooper, 2004). **Как може да се намали усещането на служителите за липса на контрол?** Ръководството може да използва **партисипативния стил** на управление, който дава възможност на служителите да участват активно с идеи и предложения, чрез споделяне на лични наблюдения и опит, в процесите на решаване на проблеми и вземане на решения. Включването им в тези процеси показва, че мнението им се цени от ръководството и предложенията им биха могли да са ценни за организацията.

5.1.3. Физически условия на труд

Условията на работното място са стресор, който не трябва да се подценява. Примери за фактори на трудовата среда, които причиняват стрес, са (Stranks, 2005):

- **Липса на достатъчно пространство**, което е необходимо, за да се работи удобно, безопасно и ефективно.
- **Разсейване, шум, постоянни прекъсвания** и затруднено концентриране върху задачите поради наличието на много хора в едно работно пространство. Изследвания на шума показват, че офисите с твърде много служители, при които се отчитат много високи нива на шум, представляват нездравословна и стресогенна работна среда (Evans & Johnson, 2000; Weiss, 2007). Все по-често срещани в организациите стават **офисите от отворен тип**. Те се характеризират с присъствието на много други хора, които постоянно говорят, създават шум, движат се и т.н. Тези фактори оказват негативно влияние върху концентрацията на служителите. Също така отворените офис пространства създават усещането за липса на лично пространство на служителя, който отделя време и усилия да се справи с разсейващите фактори на средата, за да може да изпълнява работните задачи. Това, разбира се, рефлектира отрицателно върху желанието за общуване и интензивността на комуникацията с колегите намалява.
- Много висока или много ниска температура, както и висока влажност, които създават неблагоприятна работна среда.
- Прах; химикали.

- Лошо осветление, което затруднява безопасното и ефективното изпълнение на работата и др.

Посочените фактори **възпрепятстват ефективното трудово изпълнение**, намаляват удовлетвореността от работата и се превръщат в **съществен източник на професионален стрес** (Gray, 1998; Стоянов, 2008). Влошените физически условия на труд могат да предизвикат злополуки, както и да влошат здравето на служителя и да доведат до сериозни заболявания. Ръководството има отговорността да осигури благоприятна и здравословна работна среда на служителите, в която те спокойно и без риск за здравето да изпълняват трудовите си задълженията.

5.1.4. Междуличностни отношения

Лошите отношения с колегите, подчинените и висшестоящите също са причина за възникване на стрес в работата. **Междуличностният стрес** е резултат от трудностите да се комуникира с другите хора на работното място и да се поддържат отношения с тях.

Една от причините за възникване на професионален стрес е **влошаване на отношенията с прекия ръководител** поради ролева неопределеност – служителят не е наясно какви са функциите и отговорностите му, какво се изисква и очаква от него (Stranks, 2005). Липсата на обратна връзка от мениджъра и/или колегите може да предизвика емоции от негативния спектър и усещане за неразбраност и изолация (Пак там).

Възникващите между служителите конфликти и липсата на социална подкрепа от страна на колегите и висшестоящите са едни от най-честите проблеми във взаимоотношенията на работното място, които предизвикват стрес.

Междуличностните конфликти, които са неизменна част от организационния живот, имат **пагубни последици** за благополучието на хората както в краткосрочен, така и в дългосрочен план (Spector & Jex, 1998; De Dreu, Van Dierendonck & De Best-Waldhober, 2002). Те могат да доведат до враждебни отношения между служителите, да създадат негостоприемна работна среда и да повлияят негативно на организационната ефективност (Yasmin, 2017). Важно задължение на мениджъра е да **управлява ефективно** възникващите между служителите **конфликти**. За тази цел е необходимо да разграничава **дисфункционалния от функционалния конфликт**, като насърчава втория тип. Смисълът на функционалния конфликт е представянето и разглеждането на различни гледни точки, като несъгласието между конфликтующите страни е конструктивно, тъй като води до разбиране и осъзнаване на нещо ново. За разлика от

него, дисфункционалният конфликт прераства в нездрав и деструктивен разговор, който отнема фокуса от работата и води до загуба на енергия и време. Възникването на дисфункционални конфликти на работното място е сериозен фактор, който повишава нивата на преживяван от служителите стрес.

Отношенията на индивидите се характеризират с даване и получаване на **социална подкрепа**. Емпирично установено е, че когато са в група, хората се чувстват по-сигурни (Сиймън и Кенрик, 2002). Усещането на индивида, че е емоционално подкрепен и окуражен от другите, спомага за намаляване на психологическите и физиологичните симптоми на стреса (Пак там). Когато обаче той усеща липсата на социална подкрепа, способността му да устоява на негативните последици на стреса намалява (Kreitner & Kinicki, 2007). Резултати от изследване (Ganster, Fusilier & Mayes, 1986) показват, че **при липса на социална подкрепа (особено от висшестоящ) нараства неудовлетвореността от работата**. Следователно при служителите, които не получават подкрепа от хората, с които работят, възниква стрес. За редуцирането на този стресогенен фактор важна **роля** има, разбира се, **ръководството**. Насочеността на мениджъра към служителя, загрижеността за неговото физическо и психическо благополучие и оказването на подкрепа са елементи на **стила на управление, насочен към хората и взаимоотношенията**. Изводът е, че е важно да се прилага този лидерски стил, защото грижата и оказването на социална подкрепа са важни фактори за превенция на стреса в работата.

5.1.5. Тормоз на работното място

Тормозът на работното място е стресор, който не трябва да бъде подценяван, тъй като може да има **сериозни последици** както за индивида, така и за организацията. Той представлява „повтарящи се и постоянни негативни действия спрямо един или повече индивиди, които включват възприет дисбаланс на силите и създават враждебна работна среда“ (Salin, 2003, p. 1214). Тормозът в работата възниква между мениджър и служители или между служители, намиращи се на едно ниво в организационната йерархия. Той включва негативни вербални и невербални поведения, насочени към служителите в организацията. Тормозът съществува под **различни форми** - обидни коментари, разпространение на клюки, неуместни шеги, уронващи достойнството на служителя и др. Причина за тормоза на работното място може да бъде принадлежността на служителя към определена раса и/или пол. Често срещана негова форма е сексуалният тормоз, дефиниран като нежелан контакт или комуникация със сексуален характер,

който варира от засилен физически контакт и сексуални предложения, свързани с обещания за промяна на професионалния статус, до обидни и дръзки коментари и повтарящи се покани за среща (Baron & Greenberg, 1990).

Независимо под каква форма се проявява, тормозът е силен стресогенен фактор, водещ до **редица негативни последствията** – проблеми с концентрацията, които рефлектират върху изпълнението на работните задачи, понижаване на самочувствието, по-ниска производителност, загуба на мотивацията (Robert, 2018). Жертвата на тормоз в работата може да бъде силно травмирана и да чувства безсилие, безпомощност, дезориентираност, обърканост (Пак там). Данни от изследване на тормоза във финландски университет разкриват, че някои от изследваните лица, жертва на тормоз, са демонстрирали симптоми, напомнящи на посттравматично стресово разстройство, като нервност, агресивност, безсъние, апатия и т.н. (Bjorkqvist et al., 1994).

5.1.6. Кариерно развитие

За всеки човек е важно присъствието му в организацията, в която работи, да бъде оценявано и да му се предоставят възможности за кариерно израстване. **Ограничените възможности за кариерно развитие** увеличават недоволството и разочарованието на служителите и се превръщат в източник на стрес (Gillespie et al., 2001). Според данни от изследване липсата на възможности за израстване в организационната йерархия е често срещана причина за стрес, преживяван от университетските преподаватели (Sharpley, Reynolds & Acosta, 1996).

Стресът, свързан с израстването в кариерата, може да възникне поради следните **причини** (Stranks, 2005):

- Липса на сигурност на работното място в резултат от непрекъснатите промени в структурата на организацията.
- Надценяване на даден служител поради неправилен подбор или просто в този период не е имало друг по-подходящ, който да заеме свободната позиция.
- Подценяване на служител, което му създава усещането, че е пренебрегнат.
- Служителят не получава възнаграждението, което другите получават за извършването на същата работа.
- Когато е налице разминаване между начина, по който ръководството оценява способностите на служителите и възможностите му за развитие, и амбициите на самия служител.

5.1.7. Стил на управление

Лидерът на организацията, отдела или екипа има нелеката задача да повиши груповата сплотеност, да улесни работата в екип и да допринесе за създаването на благоприятна работна среда. Ако действията и решенията му създават токсични условия за работа, това ще рефлектира негативно върху служителите, ще им причини напрежение и дискомфорт и ще се отрази върху мотивацията и ефективността им. **Стилът на управление**, в който се ангажира мениджърът на организацията, се разглежда в специализираната литература **като източник на стрес**. Липсата на лидерство (т.нар. либерално лидерство по модела на Бас за пълния обхват на лидерството), но и твърде изискващите лидерски стилове се превръщат в основен трудов стресор. Според Д. Нелсън и Дж. Куик (2017) служителите, които предпочитат мениджърът да насърчава креативността им, да им дава повече свобода при изпълнение на задачите и да ги включва в процесите на вземане на решение, ще чувстват дискомфорт и ще преживяват по-високи нива на стрес в организацията, ако мениджърът упражнява директивен стил, при който наставлява, дава инструкции, има конкретни изисквания и т.н. Следователно стилът на управление трябва да се определи, като се **вземат под внимание различни ситуационни фактори**, един от които са служителите. Ако не се подбере подходящият управленски стил, това може да е предпоставка за създаване на стресогенна работна среда.

Проведени са **редица изследвания**, които разкриват **положителна или отрицателна взаимовръзка между различните управленски стилове и нивата на преживяван от служителите стрес** (Seltzer, Numeroff & Bass, 1989; Sosik & Godshalk, 2000; Stordeur, D'Hoore & Vandenberghe, 2001; Rowold & Schlotz, 2009; Ригио, 2006; Нелсън и Куик, 2017).

Емпирично се установява наличие на негативна взаимовръзка между трансформационния лидерски стил и професионалния стрес (Sosik & Godshalk, 2000). Данни от изследвания разкриват отрицателна корелационна връзка между трансформационното лидерство и симптомите на стреса и синдрома на емоционалното прегаряне (бърнаут), като например: главоболие, умора, раздразнителност (Seltzer, Numeroff & Bass, 1989). Активната и пасивната форма на транзакционния лидерски стил „управление по изключение“ корелират положително със симптомите на стреса и бърнаут синдрома (Пак там). Анализът на данните показва, че колкото в по-висока степен лидерът се ангажира в поведения, характерни за транзакционния лидерски стил, толкова по-вероятно е да се увеличат нивата на преживявания от служителите стрес.

Също така на емпирична проверка се подлага връзката между транзакционното и трансформационно лидерство на старшите сестри и нивата на емоционално изтощение, преживявано от ръководения от тях персонал (Stordeur, D'Hoore & Vandenberghe, 2001). Установява се значима корелационна връзка между активното управление по изключение и емоционалното изтощение.

Дж. Роуолд и В. Шлоц (Rowold & Schlotz, 2009) изследват взаимовръзките между трансформационния и транзакционния лидерски стил и аспектите на хроничния стрес - прекомерна работа и социални изисквания, неудовлетвореност от работата и социално признание, трудово претоварване и социални конфликти. Те установяват, че дименсията на трансформационното лидерство „уважение и внимание“ корелира отрицателно с неудовлетвореността от работата. Това означава, че когато лидерът зачита индивидуалните различия между служителите, наясно е със силните и слабите им страни и се интересува от потребностите им, това ще допринесе за редуциране на неудовлетвореността им от работата. Изследователите установяват емпирично, че пасивната форма на транзакционния стил „управление по изключение“ е в позитивна взаимовръзка с четири от аспектите на хроничния стрес (Пак там). Пасивното управление по изключение се свързва с намеса на мениджъра само когато стандартите не се спазват и са налице грешки. При такъв тип управление на служителите се дава основно негативна обратна връзка за представянето им, което води до повишаване на нивата на хроничен стрес сред служителите.

Изводът, който може да се направи от цитираните изследвания, е, че **трансформационното лидерство**, което разглежда служителите като личности и е ориентирано към вдъхновяването и мотивирането им, насърчаването на креативността и зачитането на индивидуалните им потребности, се свързва с **ниски нива на възприет стрес** сред служителите.

5.1.8. Организационни промени

В съвременния динамичен свят на постоянни промени, несигурност и необходимост от развитие, често срещан трудов стресор са **организационните промени**. Сливанията, придобиванията, промяната на ръководството, промяната в политиката и ценностите на организацията, въвеждането на нови методи на работа, съкращенията и др. са фактори, които могат да предизвикат високи нива на стрес сред служителите.

Установеностите в работата и рутинността на извършваните действия създават усещане за сигурност и стабилност. Промяната може да се разглежда като заплаха, която

нарушава установения ред, елиминира предвидимостта на събитията и предизвиква усещане за дискомфорт. Според Е. Грийнглас и Р. Бърк (Greenglass & Burke, 2000) организационните промени често водят до по-голямо трудово претоварване. Други изследователи посочват, че негативни резултати от промените в организацията могат да са нежелани реакции и отговорности, проблемни социални взаимоотношения и директивни стилове на ръководство (Rioli & Savicki, 2006), както и безпокойство, фрустрация, разочарование и други негативни емоции (Armstrong-Stassen, 2005; Robinson & Griffiths, 2005, цит. по Smollan, 2017).

За редуциране на стреса, предизвикан от организационните промени, е необходимо **ръководството да повиши ефективната комуникация**. Това означава, че е от изключително значение да се поддържат високи нива на информираност на служителите по отношение на извършваните в организацията промени. Ако са необходими обучения, ясни и точни инструкции и т.н., те трябва да бъдат осигурени на служителите, за да се намали усещането за неяснота и неопределеност.

Също така е важно ръководството да използва **адекватни методи за оценка** на това как служителите се справят с промените (Stranks, 2005). По този начин ще се идентифицират тези от тях, които се справят добре с промените, и тези, които ги възприемат като заплаха. Идеята е да се работи с втората група по посока на адаптирането им към промените. Необходимо е да се предоставят постоянна помощ и съдействие заедно с редовно наблюдение на служителите, които имат трудности с разбирането и прилагането на промените в организацията (Пак там).

Емпирични данни, свързани с трудовите стресори

Изследване на професионалния стрес при лекари и медицински сестри разкрива кои са основните трудови стресори за тях. Резултатите показват следните източниците на професионален стрес, които изследователите обединяват в три основни групи – **1) тежест на труда** (тук се включват трудовото претоварване, несъответствието между изисквания и задачи и др.); **2) организация на работата** (работа на смени и дежурства) и **3) управленски стил** (дали ръководителят е насочен към изпълнението на задачите или към взаимоотношенията) (Л. Василева и Е. Георгиева-Зашева, 2014).

Проведеното през 2013 г. **Паневропейско проучване на безопасността и здравето на работното място** разкрива интересни данни относно професионалния

стрес. В Таблица 1 са посочени източниците на стрес в работата с най-висока честота в България.

Таблица 1. Стресогенни фактори в работата с най-висока честота за България

Преструктуриране на работата или несигурност на работните места	57%
Тормоз на работното място	44%
Работно натоварване/извънреден труд	43%
Липса на социална подкрепа (от колеги и ръководители)	38%
Липса на яснота относно ролите и отговорностите	33%
Ограничена възможност за използване на собствени модели на работа	13%

Източник: Представителни резултати в 31 участващи европейски държави за Европейската агенция за безопасност и здраве на работното място, май 2013 г.: <https://www.slideserve.com/amandla/2739666>

Не е изненадващ фактът, че **реорганизацията на работата** или **несигурността** ѝ и възможността служителят да я изгуби във всеки един момент се оказват стресогенен фактор с висока честота. Всяка една организационна промяна предизвиква емоции, като голяма част от тях са от негативния спектър (страх, тревожност и др.). Промяната изисква период на адаптиране на индивида и научаване на нови поведенчески схеми, което се превръща в стресор за повечето хора. **Тормозът на работното място и трудовото претоварване** също са често срещани източници на стрес за българските служители.

Според данни от проведеното изследване **34%** от респондентите посочват, че случаите на професионален стрес на тяхното работно място са често срещани, а за **18%** от тях са много често срещани. Това означава, че около **52%** от изследваните смятат, че стресът в работата ми е често срещан проблем.

По отношение на степента, в която се осъществява контрол върху стреса на работното място, **24%** от изследваните лица смятат, че по-скоро не се осъществява добър контрол, **25%** са на мнение, че контролът върху стреса в работата им изобщо не е добър,

а едва **9%** посочват, че в организациите, в които работят, се осъществява много добър контрол. Установява се, че по отношение на **предприемане на мерки за справяне със стреса в работата, България е на предпоследно място в Европа**. Тези данни за България от Паневропейското проучване (2013) разкриват, че е налице проблем по отношение на осъзнаването и разбирането на проблема за стреса. **Изводът**, който можем да направим, е, че организациите в България би следвало в по-голяма степен да се **ангажират в превенцията и управлението** на „тихия убиец“.

5.2. Нетрудови стресори

Задълбоченото изследване на източниците на професионален стрес включва и разглеждането на **нетрудовите стресори**, които по своята същност не са свързани с работата и не са част от организацията, но оказват негативно влияние върху служителите.

Примери за нетрудови стресори, които са разгледани в настоящия труд, са *стресиращите житейски събития и второстепенните всекидневни проблеми*. Специално внимание е отделено на *пандемията от коронавирус*, която се превърна в основен стресогенен фактор.

5.2.1. Стресиращи житейски събития

Стресиращите житейски събития представляват “съществени събития в неотдавнашното минало на човека, които могат да причиняват стрес” (Ригио, 2006, с. 274). Тези стресогенни събития не засягат само една сфера от живота на индивида, а **повлияват и върху други области**. Едно травмиращо житейско събитие в личния живот на индивида може да повиши нивата на преживявания от него професионален стрес.

Т. Холмс и Р. Рах създават оценъчна скала, с помощта на която събират информация за стресиращите житейски събития, които индивидите са преживели през последната година (Holmes & Rahe, 1967, цит. по Robbins, 1991; Baron & Greenberg, 1990). Важно е да се отбележи, че стресиращите житейски събития могат да бъдат както отрицателни, така и положителни. Примери за отрицателни събития са смърт на любим човек, развод/раздяла, тежка болест и др., а към положителните се включват брак, раждане на дете, ваканции и др. (Baron & Greenberg, 1990; Robbins, 1991). Според изследвания по-високият бал по тази скала е свързан с по-чести заболявания (Baron &

Greenberg, 1990). Емпирично се установява (Сиймън и Кенрик, 2002), че **79 %** от изследваните лица, които са преживели основен житейски стрес и имат много висок бал (над 300 единици), са страдали от сериозно заболяване в годината след стресогенното събитие. Резултати от изследвания показват, че лицата, които имат **висок индекс на личните стресиращи събития**, отсъстват повече от работа и имат по-лошо представяне в сравнение с тези, които в по-ниска степен преживяват стресиращи и травмиращи житейски събития (Bhagat, 1983; Weiss et al., 1982, цит. по Ригио, 2006).

Налице са обаче и множество критики срещу разгледания подход за измерване на съществените стресогенни събития в живота на индивидите. Основната линия, по която вървят критиките, е, че подходът е твърде общ (Robbins, 1991).

5.2.2. Второстепенни всекидневни проблеми

Всекидневието на всеки от нас е изпълнено с множество **проблеми**, които се характеризират с **ниска интензивност, но с висока честота**. Според Р. Лазарус и колеги несъществените неудобства на всекидневния живот са основен източник на стрес (Lazarus et al., 1985, цит. по Baron & Greenberg, 1990). Изследователите създават *Скала на всекидневните неприятности*, която включва няколко категории проблеми:

- всекидневни проблеми, свързани с домакинството (готвене, пазаруване);
- всекидневни неприятности, свързани с натиска на времето (твърде много неща за правене, множество отговорности);
- чувство на вътрешно безпокойство (чувство на самота, страх от конфронтация);
- всекидневни проблеми, свързани със заобикалящата среда (шум, твърде висока/ниска температура);
- всекидневни неприятности, свързани с финансови отговорности.

Налице е негативна корелационна връзка между нивата на стрес, измерени чрез *Скалата на всекидневните неприятности*, и психологическото благополучие и физическото здраве. Емпирично се установява, че колкото по-висок е изпитваният стрес, в резултат от второстепенните всекидневни неудобства, толкова по-ниски са нивата на преживявано психологическо благополучие. По отношение на физическото здраве, също се наблюдава обратнопропорционална зависимост – колкото по-високи са нивата на стрес, толкова по-ниски са нивата на физическо здраве (Baron & Greenberg, 1990). Според изследвания стресът, причинен от всекидневни неприятности, има по-силни въздействия върху здравето, в сравнение със стреса, резултат от травматични житейски събития

(Weinberger, Hiner & Tierney, 1987 цит. по Baron & Greenberg, 1990). Възможно обяснение на този факт е, че всекидневните неприятности имат ниска интензивност, но висока повтораемост, докато съществените стресогенни събития, предизвикващи основни промени в живота на индивида, не се случват често и не са с постоянно повтарящ се характер. А. Делонгис и колеги установяват, че психическият и физическият стрес могат да се предвидят в по-висока степен въз основа на второстепенните всекидневни неудобства, отколкото въз основа на съществените житейски събития, предизвикващи основни промени за индивидите (DeLongis et al., 1982, цит. по Сиймън и Кенрик, 2002).

Както **стресиращите житейски събития, така и второстепенните всекидневни проблеми са нетрудови стресори**, които оказват съществено влияние върху поведението и ефективността на служителите, тъй като могат да доведат до **следните негативни резултати** - чести закъснения, отсъствия, текучество, понижена концентрация, понижена работоспособност и др.

5.2.3. Пандемията от коронавирус

Анализът на стресорите, които не са от трудов характер, но оказват силно влияние върху служителите, няма да бъде пълен, ако не се разгледа **пандемията от коронавирус**. Данните от **изследване на стреса в началото на пандемията в ИИНЧ-БАН** (Институт за изследване на населението и човека, 2020) показват, че изследваните лица полагат усилия, за да овладеят тревожността си и да редуцират преживявания стрес, но това овладяване е за определен период от време. След което се очаква рязко повишаване на тревожността и нивата на стрес. **Резултатите** разкриват, че най-засегнати са представителите на женския пол, които работят от вкъщи (Пак там).

Избухването на пандемията през м. март 2020 г. засегна силно организациите и служителите. От една страна, **COVID-19** може да се разглежда като **фактор, причиняващ стрес**, тъй като самата поява на коронавируса предизвиква емоции от негативния спектър (страх, напрежение, тревожност, депресия и др.). От друга страна, **COVID-19 е и причина за отключване на редица други фактори**, които повишават нивата на възприет стрес.

Според изследователя Е. Шиу от Бирмингамския университет преди пандемията от коронавирус трудовото претоварване се разглежда като един от основните стресори в работата (University of Birmingham, 2020). COVID-19 промени това и от 2020 г. други фактори се превръщат в ключови стресори. Той провежда изследване със 700 служители

и установява **три ключови фактора**, свързани с COVID-19, които увеличават преживявания от служителите стрес (Пак там):

- Загриженост за доходите.
- Страх, че при връщане на работа, служителят може да бъде изложен на вируса и да се зарази.
- Притеснения за потенциална загуба на работата.

Изследователят също така обръща внимание на следните **два стресогенни фактора, предизвикани от работата от вкъщи** - невъзможност на служителя да разграничи работата от личния живот, докато работи от дома си, и стрес, предизвикан от работата вкъщи. Той обяснява получените резултати с **размиване на границата между работа и семейство**. Също така работата от вкъщи влияе върху циркадния ритъм на индивида, като предизвиква нарушения на съня и храненето, които водят до преживяване на стрес (Пак там).

Други фактори, свързани с COVID-19, които повишават стреса в организациите, са: необходимостта служителите да използват технологии, нуждата от промяна в начина на комуникация, липсата на достъп до необходими за работата ресурси и инструменти, липсата на социални контакти на работното място и т.н.

5.3. Диспозиционни стресори

Стресът може бъде резултат от дадени **условия на средата**, но е възможно да се дължи и на **определени диспозиции на личността**, каквито са следните личностни характеристики: *поведенчески модел Тип А, податливост/устойчивост на стрес и ниска Аз-ефективност*. Професионалният стрес, който е фокус на настоящото изследване, също може да произтича от посочените индивидуални източници.

- *Поведенчески модел тип А*

Поведенческият модел тип А представлява съвкупност от взаимно свързани характеристики, които биха могли да усилят податливостта към заболявания, предизвикани от стреса (Evans, 1990). Поведение тип А е въведено от кардиолозите С. Фридман и Р. Розенман, за да опишат определен тип личност, която според тях е често срещана в клиничната им практика (Friendman & Rosenman, 1974, цит. по Evans, 1990).

Този модел е известен в специализираната литература като „поведение, предразполагащо към сърдечно-съдови заболявания“ (Friendman & Rosenman, 1974, цит. по Нелсън и Куик, 2017).

Какъв е личностният профил на индивидите с поведенчески модел тип А? В специализираната литература се открояват следните характеристики (Сиймън и Кенрик, 2002; Ригио, 2006; Стоянов, 2008; Нелсън и Куик, 2017; Baron & Greenberg, 1990, Evans, 1990):

- силно амбициозни, стремящи се към постижения и признателност;
- виждат предизвикателства навсякъде и във всичко;
- искат да бъдат винаги първи в това, което правят;
- стремят се да извършат колкото се може повече неща за кратък времеви срок;
- нетърпеливи са;
- проявяват враждебност и агресивност;
- говорят, ходят и се хранят бързо;
- склонни са към работохолизъм;
- измерват успеха чрез материални придобивки и числа, а не чрез качеството на постигнатите цели;
- разстройват се повече от стресовите ситуации в работата, които не се поддават на личния им контрол.

Изследването на поведенческия модел тип А и **връзката му със стреса** води до издигането на две основни хипотези.

Според **първата хипотеза** времевият натиск, който се изразява в постоянна липса на време и непрекъснато бързане, за да се изпълнят колкото се може повече задачи, е в основата на този поведенчески модел и причинява високи нива на професионален стрес, предизвикващ сърдечно-съдови заболявания.

Според **втората хипотеза**, която намира повече доказателствена подкрепа, враждебността и невъзможността за адекватното ѝ изразяване са основна причина за преживяването на високи нива на стрес (Ригио, 2006).

Поведенческият модел тип А е противоположен на поведение тип Б. Това означава, че описаните по-горе характеристики, съставлящи личностния профил на индивидите с поведение тип А, не са присъщи на поведенческия модел тип Б. Хората от тип Б не са силно тревожни, не се състезават с времето и т.н. (Bernstein & Roy, 1988). С.

Фридман и Р. Розенман откриват, че изследваните лица от мъжки пол, характеризиращи се с Тип А поведение, получават два пъти по-често инфаркт, за разлика от индивидите Тип Б (Friedman & Rosenman, 1974, цит. по Bernstein & Roy, 1988).

Данни от изследване на влиянието на поведенческия модел тип А върху индивида и организацията показват, че поведение тип А е в позитивна връзка с професионалния стрес и е негативно свързано с удовлетвореността от работата и привързаността към организацията (Jamal & Baba, 2003).

Интересен е фактът, че не само хората са характеризирани като тип А или тип Б. Според Дж. Иванчевич и М. Матюсън (Ivachevich & Matteson, 1984, цит. по Нелсън и Куик, 2017) **организациите също могат да се определят като един от двата типа**. Служителите с поведенчески модел тип А, които работят **в организация от тип Б**, както и служители от тип Б, работещи **в организация от тип А**, преживяват високи нива на професионален стрес. Това е така, защото е налице несъответствие между типа поведенчески модел на служителя и преобладаващия тип организация. От друга страна, служителите с поведение тип А, които работят в организация от същия тип, са подложени на силно напрежение, времеви натиск, извършване на множество задачи за кратки срокове, съревнователност, враждебност и т.н. Въпреки че служителите имат тези характеристики, средата, която ежедневно изисква, стимулира и награждава такъв тип поведение, създава голяма опасност за здравето им.

- *Податливост срещу издръжливост на стрес*

Към диспозиционните източници на стрес се включва **степената на устойчивост** на стрес на индивида. В края на 70-те години на миналия век С. Кобаса въвежда понятието психологическа издръжливост и го представя като опосредствашо звено между стресогенните житейски събития и болестта (Kobasa, 1979, цит. по Shepperd & Kashani, 1991). Изследователката установява, че някои индивиди са по-устойчиви на вредните ефекти на стреса в сравнение с други.

В **Таблица 2** са представени трите основни компонента на **психологическата издръжливост**, идентифицирани от С. Кобаса (Shepperd & Kashani, 1991), както и техните противоположности, които са свързани с **податливостта на индивида на стрес**.

Таблица 2. Издръжливост и податливост на стрес

Компоненти на психологическата издръжливост	Същност на компонентите на психологическата издръжливост	Податливост на стрес
Отдаденост/ангажираност	Индивидът възприема това, което прави, като интересна и приятна дейност.	Отчуждение
Контрол	Способността на индивида да влияе върху процеса и резултата на събитията.	Безсилие
Предизвикателство	Разглеждането на промяната като възможност за лично развитие, а не като заплаха.	Заплаха

Източник: Систематизация на автора по данни от Shepperd, J., & Kashani, J. (1991). The Relationship of Hardiness, Gender and Stress to Health Outcomes in Adolescents. *Journal of Personality*, 59(4), 747-768.

Индивидите, характеризиращи се с висока степен на издръжливост на стрес, се противопоставят на негативните ефекти на житейските стресори и е по-малко вероятно да се разболеят от болести, свързани със стреса, в сравнение с податливите на стрес личностни типове. Тяхната устойчивост на заболявания е резултат от начина, по който възприемат промените – като предизвикателство, а не като заплаха, както и вследствие на това, че разполагат с повече ресурси за справяне с житейските стресори (Shepperd & Kashani, 1991). Изследванията показват, че два от основните компоненти на конструкта психологическа устойчивост (ангажираност/отдаденост и личен контрол) са свързани с добро здраве (Сиймън и Кенрик, 2002). Според емпиричните данни служителите, които имат високи стойности по компонента на психологическата устойчивост

„отдаденост/ангажираност“, в по-малка степен напускат организацията и е по-малко вероятно да преживяват стрес от повишаването в работата (Ito & Brotheridge, 2009). Към получените резултати се добавя и емпирично установеният от Дж. Хъл и колеги факт, че ангажираността и личният контрол невинаги предпазват от стрес, но липсата им се разглежда като стресор (Сиймън и Кенрик).

Някои индивиди са устойчиви на стрес, но други се характеризират с ниски нива на издръжливост. Последните е по-вероятно да страдат от депресия и тревожност, както и от соматични заболявания, свързани със стреса, в сравнение с устойчивите на стрес личности (Shepperd & Kashani, 1991).

- *Аз-ефективност*

Аз-ефективността е личностна характеристика, която „засилва съпротивителните сили срещу стреса“ (Ригио, 2006, с. 273). Аз-ефективността се разглежда като оценката, която индивидът сам дава на способността си успешно да се ангажира в действия, водещи го до желаните от него резултати (Zayacova, Lynch & Espenshade, 2005). Тази характеристика е свързана с **чувството** на индивида за **компетентност**, както и с **убедеността му в собствените възможности и способности**. Индивидите, които не вярват, че са способни да постигнат желаните от тях цели, се характеризират с **ниска Аз-ефективност**. Този тип личности са по-склонни да **преживяват стрес**. Според изследвания (VanYperen, 1998) чувството за Аз-ефективност може да допринесе за редуциране нивата на стрес в работата, тъй като индивидът с висока Аз-ефективност вярва, че е компетентен и способен да постигне целите си.

- *Локус на контрола*

Тази личностна характеристика се отнася до убежденията и възприятията на индивида за връзката между поведението му и последващите позитивни и/или негативни резултати (Корсини, 1998). Терминът е въведен от Джулиян Ротър през 1954 г. Личностният конструкт се свързва със степента, в която индивидът вярва, че има контрол над случващото се в живота му. **Локусът на контрол** може да бъде вътрешен и външен. Хората с **вътрешен локус на контрол** вярват, че резултатите зависят от собствените им действия и усилия, т.е. те са отговорни за успехите и неуспехите в живота си. За разлика от тях, хората с **външен локус на контрол** са убедени, че всичко, което им се случва, е

в резултат от външни фактори, като например: други хора, обстоятелства, лош късмет и т.н.

П. Спектър смята, че **връзката** на разглеждания конструкт **със стреса** е обект на сериозен изследователски интерес (Spector, 2009). Според Дж. Ротър (Rotter, 1975) индивидите с вътрешен локус на контрол проявяват по-висока устойчивост, когато са подложени на стрес, а тези с външен локус на контрол показват по-ниска издръжливост в стресови ситуации. Данни от изследване разкриват, че служителите, характеризиращи се с вътрешен локус на контрол, възприемат натиска в работата не като стресор, а като предизвикателство, което трябва да преодолеят. За служителите с външен локус на контрол натискът в работата влияе отрицателно върху мотивацията и самооценката им (Norvilitis, Szablicki, & Wilson, 2003). Според резултати от друго изследване външният локус на контрол е в позитивна корелационна връзка с емоционалното изтощение, което е една от дименсиите на синдрома „бърнаут“ (Sunbull, 2011). Изследване на стреса при студенти второкурсници показва, че е налице позитивна корелация между локуса на контрол и академичния стрес, като студентите, които вярват, че случващото се в живота им е резултат от външни фактори, демонстрират по-високи нива на стрес в сравнение с колегите си с вътрешен локус на контрол (Abouserie, 1994).

- *Оптимизъм*

Изследването на личностните характеристики, които имат отношение към проблема за стреса, включва и разглеждането на **оптимизма**, който се дефинира като „генерализирано очакване за положителен резултат“ (Vollrath, 2001, стр. 337). Резултати от изследвания показват, че оптимизмът предполага по-добро физическо и психическо възстановяване след сърдечна операция (Scheier et al., 1989) и по-добро приспособяване към диагнозата рак на гърдата (Carver et al., 1993). Емпирично е установено, че при болни от HIV, които са с оптимистична нагласа за резултата от лечението, се наблюдава забавяне на разрушаването на имунната система (Segestrom, Taylor, Kemeny, & Fahey, 1997, цит. по Русинова-Христова и Карастоянов, 2000). Хората, които гледат позитивно на живота, преживяват стресогенните събития с по-малко емоции от негативния спектър (Пак там). **Изводът**, който може да се направи, е, че позитивната нагласа на индивида към случващото се в живота е от голямо значение за намаляване нивата на възприет стрес.

Изводи

Професионалният стрес е сериозен проблем, който е неизменна част от организационния живот. Ръководителят има **отговорността** да се справи с това предизвикателство, като **редуцира нивата му**, но за тази цел трябва да е наясно със **същността и спецификите** на преживявания от служителите стрес в работата. Също така е важно да **познава** и да умее да **идентифицира** всички възможни негови **източници**. Една от основните задачи при управлението на човешките ресурси е да се създаде здравословна и спокойна работна среда, като се **редуцира интензивността** на факторите, причиняващи стрес.

ВТОРА ГЛАВА

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИЯ СТРЕС

Защо е важно мениджърите да са наясно с проблема за стреса и защо е необходимо да го управляват? Стресът, който често е наричан „тихият убиец“, може да има **сериозни последици** върху здравословното състояние на служителите и това да доведе до влошаване на изпълнението на задачите, твърде чести отсъствия и дори текучество. За правилното управление на стреса в организацията е необходимо ръководството и служителите да са наясно с вредното му влияние и да познават негативните ефекти, които той има върху физическото и психическото функциониране на служителите, както и върху трудовото им поведение. За да бъде пълно и задълбочено проучването на последиците от професионалния стрес, които налагат необходимостта от управлението му, в настоящия труд се разглежда и синдромът на емоционалното (професионалното) прегаряне, известен в специализираната литература и като „бърнаут“ синдром.

1. Последици от стреса в работата

1.1. Последици от стреса върху физическото здраве

Стресът засяга здравето на служителите, като **последиците** от него се изразяват в редица **неразположения и болести**, които се превръщат в причина за чести отсъствия и възпрепятстват ефективното изпълнение на задачите. Едни от вредните последици на стреса върху физическото здраве на индивидите са **психофизиологичните нарушения**. Те представляват действителни телесни болести, възникнали в повечето случаи в резултат от психичен стрес (Стоянов, 2008). В специализираната литература се разглеждат разнообразни симптоми на стреса, проявяващи се на физическо и физиологично равнище (Cohen & Single, 2001). Към тази категория симптоми на стреса се включват високо кръвно налягане, болки в гърба и шията, липса на енергия, сухота в устата, главоболие, безсъние, замаяност, загуба или увеличаване на апетита и шум в ушите. Стресът може да доведе до **сериозни здравословни състояния** като хипертония,

по-висока от обичайната податливост на настинки и грип, астма, кожни обриви, мигрена, язви, стомашно-чревни нарушения, инфаркт, инсулт и др. (Пак там).

Налице са редица изследвания, подкрепящи наблюдението, че психологическите стресори могат да доведат до увреждане на тялото. К. Еган и колеги установяват, че продължителният стрес допринася за повишаване на кръвното налягане и може да доведе до заболявания на сърцето (Egan et al., 1983, цит. по Сиймън и Кенрик, 2002). Резултати от изследване показват, че 80% от анкетираните лица, страдащи от мигрена, посочват стреса като причина за отключване на това заболяване (Kelman, 2007, цит. по Sauro & Becker, 2009).

По отношение на вредните последствия на стреса върху физическото здраве е необходимо да се разгледа и влиянието на стреса върху **имунната система**. Емпирично се установява, че житейският стрес може да потисне действието на имунната система на индивида (O'Leary, 1990). По този начин се дава възможност на вирусните инфекции да се развият в организма, чиито защитни механизми рязко са спаднали. Отслабването на имунните реакции се изразява в редуцираното производство на антитела (бели кръвни телца, идентифициращи и неутрализиращи наличието на инфекция), което, от своя страна, води до намалена съпротива на организма срещу инфекция и неспособност за борба срещу хронични заболявания (Salleh, 2008). Резултати от изследване на С. Коен и колеги показват, че хората, които повече от месец преживяват остър хроничен стрес, са по-податливи на настинка и грип в сравнение с хората, които не са били подложени на хроничен стрес (Cohen, Frank, & Doyle, 1998). Също така емпирично е установено, че индивидите, които са загубили партньор, са по-податливи на пневмония и рак. Въз основа на получените резултати изследователите достигат до **извода**, че стресът може да се свързва и със заболявания, които не се определят като психосоматични, каквито са посочените по-горе болести (Сиймън и Кенрик, 2002).

1.2. Последствия от стреса върху психичното здраве

Стресът оказва силно негативно влияние и върху **психичното здраве** на служителите, което се проявява под формата на безпокойство, нервност, тревожност, депресия, гняв, раздразнителност, вина, загуба на удоволствие от живота, самота, загуба на чувството за хумор, липса на увереност, изолация и недоволство от работата (Cohen & Single, 2001).

Резултати от изследване на симптомите, които служителите проявяват, когато преживяват стрес, показват следното: **30 %** от изследваните лица посочват, че изпитват тревожност и се чувстват депресирани, когато са под стрес, **68 %** от участниците в изследването декларират, че изпитват негативната емоция гняв, когато са подложени на стрес, а **60%** от тях споделят, че стресът е причина за честата смяна на настроенията им (Ongori & Agolla, 2008).

Стресът на работното място може да предизвика следните **негативни когнитивни ефекти**, които да влошат трудовото поведение на индивида: понижена концентрация, хиперчувствителност към критика, умствено блокиране, неспособност за вземане на решения (Стоянов, 2008). Вземането на решения е една от най-важните дейности, които мениджърът изпълнява. Колкото по-висока е позицията на мениджъра в организационната йерархия, толкова по-високи са нивата на стрес. Поради тази причина много решения се вземат в условия на силен стрес, което повлиява качеството им (Baron & Greenberg, 1990). Към посочените негативни последствия от стреса, свързани с когнитивното функциониране на индивидите, също така се включват честа загуба на памет, постоянно негативно мислене, силна самокритичност, проблеми със съня (Cohen & Single, 2001). **Резултати от изследване** показват, че хроничният стрес може да нанесе сериозни поражения върху паметта и да влоши когнитивните функции на индивида (McEwan & Sapolsky, 1995). По отношение на стреса и проблемите със съня, емпирични данни разкриват, че професионалният стрес е директно свързан с разстройствата на съня, независимо от начина на живот и часовете, прекарани в работа (Kalimo, Tenkanen, Harma, Poppius, & Heinsalmi, 2000). Установява се, че трудовите стресори „изисквания, свързани с работата“ и „контрол в работата“ оказват статистически значимо влияние върху инсомнията, сънната депривация и дневната умора (Пак там).

1.3. Последствия от стреса върху организациите и трудовото поведение

Последствията от стреса за организациите са сериозни и могат да причинят редица загуби. **Данни от метаанализ** на 188 статии, представящи изследвания на загубите за организациите, причинени от професионалния стрес, показват, че **общите очаквани разходи** в резултат от стреса в работата варират **от 221,3 милиона долара до 187 милиарда долара** (Hassard, Teoh, Visockaite, Dewe, & Cox, 2017). **Загубите** в САЩ, причинени от отсъствие от работа или намалена трудоспособност в резултат от стрес,

възлизат на **300 милиарда долара годишно** съгласно данни на Американския институт за изследване на стреса (Investor.bg, 2017).

Професионалният стрес води до понижаване на трудовата мотивация и удовлетвореността от работата, влошаване на изпълнението, повишаване на текучеството, увеличаване на отсъствията поради болест, влошаване на комуникацията и по-често възникване на конфликти (McHugh, 1993, Murphy, 1995; Schabracq & Cooper 2000, цит. по Ongori & Agolla, 2008). **Данни от изследване** разкриват, че за **70%** от служителите стресът е причина за здравословните им проблеми, които водят до намаляване на продуктивността (Randolfi, 1997).

Професионалният стрес може да доведе до **неудовлетвореност от работата**, дефинирана от С. Робинс като “най-простия и най-очевиден психологически ефект на стреса” (Robbins, 1991, с.614). Работа, която осигурява ниски нива на разнообразие на уменията, значимост на задачата, идентичност на задачата, автономност и обратна връзка, предизвиква стрес и редуцира удовлетвореността от работата (Hackman & Oldham, 1975, цит. по Robbins, 1991). Р. Санчес и колеги (Sanchez et al., 2004) откриват, че напрежението в работата е в негативна взаимовръзка с удовлетвореността от работата и е неин основен предиктор. Емпирично се установява, че стресорите в работата са предиктори на неудовлетвореността от работата (Cummins, 1990).

Според специализираната литература друг негативен ефект от стреса е **намаляване на привързаността към организацията**. Налице са емпирични данни, които установяват отрицателна корелационна връзка между двата конструкта (Lambert & Hogan, 2009). М. Сомърс (Somers, 2009) открива негативна взаимовръзка между професионалния стрес и два от компонентите на привързаността към организацията, а именно – афективната и нормативната привързаност.

Редица емпирични изследвания показват, че професионалният стрес води до **нарастване на отсъствията от работа**, както и до **увеличаване на текучеството** (Dwyer & Ganster, 1991; Cavanaugh et al., 2000). Служителите, които започват да проявяват симптоми на професионален стрес, са склонни да напуснат работата си. Възниква проблемът с текучеството, но е важно да се направи разграничение между дисфункционалното и функционалното текучество, тъй като първият вид носи загуби за организацията, а вторият тип – ползи (Нелсън и Куик, 2017). Дисфункционалното текучество се отразява неблагоприятно върху организацията, защото е свързано със загубата на ценен служител и води до увеличаване на разходите за набиране и подбор на

нови служители (Ongori, 2007; Нелсън и Куик, 2017). Функционалното текучество има положителен ефект за организацията, тъй като напусналият служител не е с голяма стойност и ценност за организацията и липсата му не се отразява на организационната ефективност (Пак там).

Към негативните последици от професионалния стрес се включват и **понижаването на организационната лоялност** и **отчуждаването на индивидите** един от друг в работната група (Стоянов, 2008).

Поведенчески симптоми на стреса водят до т.нар. **контрапродуктивно поведение в работата**, което се изразява в проява на импулсивност, агресия, емоционална избухливост, чести конфликти и др. Към поведенческите симптоми се включват и злоупотреба с лекарства и наркотични вещества, прекомерна употреба на алкохол, повишена консумация на храна, тютюнопушене (Robbins, 1991; Cohen & Single, 2001). Посочените негативни ефекти от стреса засягат пряко отделния служител, но тъй като той е част от организацията, те се отразяват и на нея. Ето защо е важно мениджърите да са наясно с негативните последици на стреса върху поведението на отделния служител, за да могат да вземат адекватни мерки и успешно да го управляват.

Когато се разглежда влиянието на стреса върху трудовото поведение, е необходимо да се обърне внимание на взаимоотношението между **изпълнението на работата** и **професионалния стрес**. Според **закона на Йъркс-Додсън** физиологичната възбуда подобрява изпълнението до определен момент, но след това го влошава (Robbins, 1991). Установено е, че много ниските и много високите нива на стрес се свързват с лошо изпълнение, а с **по-добро изпълнение** се свързват **ниските до умерени равнища на стрес** (Cohen, 1980). Обяснението е в това, че високите нива на стрес ще възпрепятстват изпълнението на работата, а когато е налице малко или никакъв стрес, тогава служителите няма да се чувстват предизвикани и мотивирани. За подобряване на трудовото изпълнение на служителите е желателно здравословно количество стрес, което повишава физиологичната възбуда и активира индивида за действие.

2. Синдром на емоционалното прегаряне („бърнаут“)

Когато се изследва проблемът за професионалния стрес, е необходимо да се обърне внимание на **синдрома на емоционалното прегаряне („бърнаут“)**. В научната литература „бърнаут“ синдромът може да се разглежда като особен вид продължителен стрес на работното място или като негативно последствие от хроничен и продължителен стрес (Storm & Rothmann, 2003). Той се свързва със сериозни **отрицателни резултати за индивида** - депресия, чувство за провал, умора и загуба на мотивация, но е важно да се отбележи, че емоционалното прегаряне води до **отрицателни последици и за организациите**, каквито са отсъствия, текучество и намалена производителност (Schaufeli & Enzmann, 1998). Ефективното управление на организациите изисква мениджмънтът да познава същността и спецификите на синдрома на професионално прегаряне и да идентифицира служителите, които страдат от него, за да се вземат своевременни и адекватни мерки.

2.1. Същност на синдрома на емоционалното прегаряне

Световната здравна организация (СЗО) направи **промяна в дефинирането** на термина „бърнаут“ през 2019 г. Съгласно новата дефиниция „бърнаут“ е синдром, резултат от хроничен стрес на работното място, който не е бил успешно овладян (World Health Organization, 2019). Той включва следните **три измерения**: 1) чувство на изчерпване и изтощение; 2) умствено дистанциране от работата или негативизъм и цинизъм, свързани с работата и 3) намалена трудова ефективност (Пак там).

Въпреки че е включен в МКБ-11 (Международната класификация на болестите, ревизия 11), синдромът на емоционалното прегаряне не е класифициран като болестно състояние, а като **трудов феномен**. Той е представен в главата, посветена на факторите, влияещи върху здравословното състояние, които се явяват причина за търсене на медицинска помощ, без да са класифицирани като болести (Пак там).

Научната литература представя **редица дефиниции** на изследвания феномен. С цел изясняване същността на синдрома на професионално прегаряне в настоящия труд се разглеждат няколко от тях.

Синдромът „бърнаут“ е резултат от физическа, психическа и поведенческа дисфункция в отговор на продължително излагане на стресори (Bernstein & Roy, 1988). Други автори го определят като „афективна реакция на нарастващия на работното място стрес, която има в резултат емоционално изтощение, физическа умора, когнитивна слабост“ (Shirom, 1989, цит. по Стоянов, 2008, с. 69). В научната литература синдромът на прегарянето се дефинира и като процес, в който служителите губят отдадеността си на работата и се отдръпват от нея (Ригио, 2006). Отдръпването от работа може да се изразява в по-чести закъснения и отсъствия, както и във влошаване качеството на работа и понижаване нивото на изпълнение (Bernstein & Roy, 1988). Кр. Маслах и С. Джаксън го дефинират като синдром на емоционално изтощение и цинизъм, които често възникват при работещите с други хора (Maslach & Jackson, 1981).

Синдромът на професионалното прегаряне е особено често **срещан в професиите от сферата на човешките услуги** като например лекари, медицински сестри, консултанти, учители, социални работници. От специалистите, практикуващи тези професии, се очаква да откликват постоянно на нарастващите изисквания на индивидите за бързо и качествено обслужване и решаване на редица проблеми. Продължителното упражняване на този тип професии би могло да доведе до емоционално изтощение, когнитивна слабост и силна физическа умора (Стойанов, 2008). Важно е да се отбележи, че синдромът засяга не само и единствено помагащите професии, **но и много други професионални занятия** (Baron & Greenberg, 1990). Също така се установява, че понякога студентите проявяват стресови реакции, подобни на синдрома на прегарянето, заради напрежението от съчетаването на лекции с работа, поради тежките изпити, постоянните крайни срокове за предаване на курсови работи и доклади, както и заради състезателната атмосфера сред колегите (Bernstein & Roy, 1988).

2.2. Фази на протичане на синдрома

Налице са **три етапа**, през които протича синдромът на емоционалното прегаряне (Baron & Greenberg, 1990; Стоянов, 2008). В научната литература тези етапи се разглеждат и като трите основни дименсии на „бърнаут“ (Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1986, цит. по Storm & Rothmann, 2003).

- *Емоционално изтощение*

Емоционалното изтощение е първата фаза на синдрома. То е в основата на прегарянето. Хората, които преживяват емоционално изтощение на работното си място, често изпитват силно напрежение, както и чувство на изтощение и изчерпване на емоционалните и физическите ресурси, раздразнителност и фрустрация.

Емоционалното изтощение е резултат от поставянето на прекомерни изисквания пред служителите. Той се чувства депресиран, безпомощен и се възприема като “хванат в капан” от работата си. Емоционалното изчерпване често **се съпътства от признаци на физическо изтощение**, като например чувство на умора през по-голямата част от времето, липса на сили, често главоболие, гадене, проблеми със съня, промяна в хранителното поведение. Началната фаза на синдрома може най-общо да се представи като чувството на индивида за изразходен емоционален ресурс (Стоянов, 2008).

- *Деперсонализация*

Деперсонализацията е втората фаза, която се характеризира с развиване на емоционална хладност, цинично отношение, дистанцираност, незаинтересованост от работата и негативна нагласа към другите на работното място. Това е “междучелностният компонент на синдрома на емоционално изпепеляване” (Стоянов, 2008, с. 70). През тази фаза на „бърнаут“ синдрома се стига до **когнитивното дистанциране** чрез развиване на безразличие или **цинично отношение**, когато индивидът се чувства изтощен и обезсърчен (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

- *Намаляващи професионални постижения*

През тази фаза страдащите от синдрома на прегарянето изпитват чувство на фрустрация и безпомощност и губят вяра в способностите и професионалната си компетентност. **Чувството за неефективност и липсата на постижения** се разглеждат като склонността на индивида да се самооценява негативно особено по отношение на работата с клиенти (Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1986, цит. по Storm & Rothmann, 2003). Те възприемат себе си като неефективни и неспособни да отговорят на изискванията на работата си. Често страдащите от „бърнаут” твърдят, че в миналото си не са били способни да постигнат много, както и, че в бъдеще най-вероятно ще имат ниски лични постижения (Стоянов, 2008).

2.3. Фактори, детерминиращи синдрома на емоционалното прегаряне

В специализираната литература са идентифицирани две **категории фактори**, които се свързват с възникването на синдрома на професионално прегаряне – **личностни и организационни** (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Взаимовръзките на синдрома с организационните фактори са по-силни, отколкото тези с личностните фактори. Това означава, че „бърнаут“ е **трудова явление**, възникващо **в резултат от редица ситуационни фактори**, а не толкова заради личността на индивида, въпреки че и тя има значение (Пак там).

- **Личностни фактори**

Когато се разглеждат **личностните фактори**, детерминиращи синдрома на професионалното прегаряне, е важно да се обърне внимание на **демографските характеристики**.

Емпирично се установява, че **факторът „възраст“** в най-висока степен се свързва със синдрома „бърнаут“. Интересни са резултати от изследвания, съгласно които нивото на емоционално прегаряне при по-младите служители е по-високо в сравнение със служителите на възраст между 30 и 40 години. Оказва се, че „бърнаут“ синдромът се явява рисков фактор в ранните етапи от кариерата на служителя (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Демографският фактор „пол“ не е много силен предиктор на синдрома „бърнаут“. Налице са противоречиви данни от изследвания. Според някои от тях жените преживяват по-високи нива на синдрома на прегаряне, други изследвания разкриват, че представителите на мъжкия пол показват по-високи нива, а трета група изследвания не откриват междуполови различия (Пак там). Въпреки неконсистентността на резултатите, се установява междуполово различие по отношение на две от дименсиите на синдрома на прегаряне. Емпирично се открива, че жените по-често страдат от емоционално изтощение, а мъжете - от деперсонализация и засилване на агресията (Maslach, 1982, цит. по Стоянов, 2008). Възможно обяснение на този факт е свързано със спецификите на типичните за мъжете и жените професии. Жените по-често се ангажират в професии, изискващи емоционална въвлеченост, докато мъжете по-скоро избират професии, в които да изпълняват функции, свързани с контрол, власт и т.н.

Налице е връзка между **фактора „семеино положение“** и „бърнаут“. Оказва се, че неженените и неомъжените са по-склонни към емоционално прегаряне в сравнение с тези, които имат брачен партньор. Необвързаните показват по-високи нива на „бърнаут“ в сравнение с разведените (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Най-често жертва на „бърнаут“ са самотно живеещите. Семейството смекчава стреса, тъй като индивидът получава подкрепа от него и намира смисъл извън работата (Стоянов, 2008).

Важно е да се обърне внимание и на **фактора „образование“**. Данните разкриват, че по-високо образованите служители преживяват по-високи нива на „бърнаут“ в сравнение с по-ниско образованите (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Кр. Маслах и колеги представят две възможни интерпретации на този резултат. Според тях е възможно служителите с по-високо образование да имат работа, която се характеризира с по-големи отговорности и по-високи нива на стрес. Друго възможно обяснение е, че високообразованите служители имат по-високи очаквания към работата си и когато тези очаквания не се оправдаят, те преживяват стрес.

Изследването на влиянието на личностните фактори върху синдрома на емоционално прегаряне не се ограничава само с демографските фактори. Необходимо е да се разгледат **редица личностни характеристики**, които са свързани със синдрома.

Хората, характеризиращи се с **ниски нива на издръжливост на стрес**, показват по-високи стойности на емоционално прегаряне, особено по дименсията „емоционално изтощение“ (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). По отношение на личностната характеристика **„локус на контрол“**, която беше разгледана подробно в точката „Диспозиционни стресори“, се установява, че индивидите, приписващи случващото им се в живота на външни фактори, е по-вероятно да страдат от синдрома на професионалното прегаряне в сравнение с хората с вътрешен локус на контрол (Пак там).

Към групата на личностните фактори, които показват предразположеност към емоционално прегаряне, се включват **неувереността в себе си, нетърпеливостта, привързаността към традиционните ценности, потребността от одобрение, силната преданост и отдаденост в работата, идеализмът и перфекционизмът** (Стоянов, 2008).

Когато се изследват личностните характеристики и връзката им със синдрома „бърнаут“, е важно да се разгледа **петфакторният модел на личността**, известен в научната литература като **„Голямата петорка“ („Big Five“)**. Съгласно този модел петте основни личностни характеристики са екстраверсия, невротизъм, отвореност към нов опит, насоченост към другите и съзнателност (McCrae & Costa, 1987).

Емпирични данни показват, че **невротизмът** е в позитивна корелационна връзка с „бърнаут“ (Deary et al., 1996; Hills & Norvell, 1991; Mills & Huebner, 1998, цит. по Storm & Rothmann, 2003). Невротизмът включва тревожност, враждебност, депресия, самосъзнание и уязвимост. Невротичните индивиди са емоционално нестабилни и склонни към преживяване на стрес. Установява се, че емоционалното изтощение, което е една от димензиите на синдрома на професионалното прегаряне, е в положителна корелационна връзка с невротизма и отвореността към нов опит. Втората дименсия на синдрома (деперсонализация) е в позитивна връзка с невротизма и е негативно свързан с насочеността към другите (Schaufeliand & Enzmann, 1998, цит. по Storm & Rothmann, 2003). Налице е негативна корелация между **екстраверсията** и синдрома „бърнаут“, а високите нива на прегаряне се свързват с ниски стойности по личностната характеристика „насоченост към другите“ (Mills, 1995, цит. по Storm & Rothmann, 2003).

Установява се, че поведение тип А, характеризиращо се със състезателност, постоянно надпреварване с времето, враждебност и силна потребност от контрол, е свързано с дименсията „емоционално изтощение“ (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

- **Организационни фактори**

Синдромът на емоционалното прегаряне засяга отделния индивид, но той е резултат от трудовата среда. Неслучайно изследователският фокус е върху **организационните фактори**, оказващи силно влияние върху прегарянето на служителите. Този тип фактори се разглеждат като причини за възникване на „бърнаут“, идващи от структурата на организацията и съдържанието на трудовата дейност. Към тях спадат недостатъчната професионална автономия, ролевите конфликти, ролевата неопределеност, работното претоварване, липсата на гъвкави правила и процедури, невъзможността за израстване и повишение, обезценяването на усилията на служителите и външните стресори като шум, температура и т.н. Посочените фактори създават у служителите усещането, че са попаднали в капана на една несправедлива система, което довежда до развитието на негативно отношение към работата (Стоянов, 2008; Baron & Greenberg, 1990).

Един от основните организационни фактори, разгледани в специализираната литература, е **трудовете претоварване**. Претоварването на служителите с твърде много задачи и времеви натиск са силно свързани със синдрома „бърнаут“ и по-конкретно с

дименсията „емоционално изтощение“ (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Други важни организационни фактори, подложени на емпирична проверка, са **ролевият конфликт и ролевата неопределеност**. Емпирични данни показват средна към висока корелационна връзка със синдрома на професионално прегаряне (Пак там).

Изследователите се фокусират върху връзката между **синдрома „бърнаут“** и **липсата на т.нар. трудови ресурси**, към които се причислят социалната подкрепа, информацията и контролът. Налице е силна взаимовръзка между **липсата на социална подкрепа** и синдрома на прегаряне. Оказва се, че особено важна е подкрепата, която служителите получават от ръководителите си. Тя е по-важна дори и от подкрепата на колегите. По отношение на **липсата на информация** – установява се, че липсата на обратна връзка е свързана и с трите дименсии на синдрома на прегаряне. Служителите, които нямат възможност да участват в процесите на вземане на решение, са по-склонни да страдат от емоционално прегаряне (Пак там).

2.4. Последници от синдрома на емоционално прегаряне за организациите

Синдромът „бърнаут“ има **негативни последици** върху индивида и организациите. Тъй като фокусът на настоящото изследване е върху професионалния контекст, важно е да се обърне внимание на отрицателните ефекти, които **синдромът причинява на организациите**.

Както вече беше посочено по-горе в текста, прегарянето води до **увеличаване на отсъствията от работа и повишаване на текучеството** (Schaufeli & Enzmann, 1998). При служителите, които преживяват емоционално прегаряне и не напускат работата си, може да се наблюдават понижена продуктивност и по-ниска трудова ефективност (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Емпирично се установява, че трудовото изпълнение на служителите се влошава в резултат от нарастване на емоционалното изтощение и деперсонализацията (Gorji, 2011).

Бърнаут се свързва и с **по-ниска удовлетвореност от работата и с намаляване на привързаността към работата или към организацията** (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Резултати от изследвания показват, че служителите, които преживяват „бърнаут“ синдрома, са по-малко отдадени на работата си и в по-малка степен са способни да изпълняват адекватно задълженията си особено когато трябва да се вземат решения или трябва да се създадат контакти с клиенти (Maslach, 1982; Levert, 2000, цит. по Storm & Rothmann, 2003).

Служителите, страдащи от синдрома на професионалното прегаряне, оказват отрицателно влияние върху своите колеги, като причиняват повече междуличностни конфликти и възпрепятстват изпълнението на задачите. Един от негативните ефекти на синдрома „бърнаут“ е, че той **„прелива“ от работната сфера към личния живот** на служителя (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Изводът е, че синдромът на емоционално прегаряне е сериозен проблем, който възниква в работна среда и в повечето случаи е предизвикан от фактори в организацията. **Ръководството има отговорността** да идентифицира служителите, засегнати от този синдром, и да приложи адекватни мерки за справяне с него. От една страна, всеки служител има личната отговорност да се справи с професионалното прегаряне, но ръководителят също трябва да приложи необходимите стратегии за неговото управление. Техниките и стратегиите, които са подходящи за справяне с „бърнаут“, както на индивидуално, така и на организационно равнище, отговарят на **стратегии за управление на стреса**, които са разгледани по-долу.

3. Управление на стреса

Стресът е сериозен проблем, който не може да се елиминира изцяло, но може да бъде управляван до известна степен. Важно е да се отбележи, че **управлението на стреса в работата** винаги трябва да започва на **индивидуално ниво**. Това означава, че всеки служител би следвало да полага усилия и да прилага адекватни стратегии за справяне с преживявания стрес. **Транзакционният модел на стреса**, разгледан по-долу, представя как отделният човек реагира на стреса, като се поставя акцент върху когнитивните процеси.

Разбира се, **организациите** не са освободени от **отговорността да поддържат доброто психично здраве на служителите си**, да полагат грижи за тяхното психично благополучие и да прилагат превантивни мерки за управление на стреса. Ето защо в настоящия труд са разгледани както индивидуалните, така и организационните стратегии за справяне със стреса.

Стрес мениджмънтът до голяма степен представлява **превантивно управление на стреса**. Това означава, че стратегиите и техниките, които се прилагат, имат за цел да предотвратят възникването на стрес или да намалят нивата на вече съществуващия стрес на работното място, за да не доведе той до много сериозни и необратими последствия за

здравето на служителите. В специализираната литература са налице **три типа превенция** на стреса – първична, вторична и третична (Holman, Johnson, & O'Connor, 2018). **Първичната превенция** е насочена към факторите, причиняващи стрес, като целта е те да се елиминират или ако това е невъзможно, да се намали силата им. **Вторичната превенция** цели да промени начина, по който служителят или организацията реагират на стресорите, както и да намали силата и остротата на симптомите на стрес, преди те да се развият в по-сериозни заболявания. Тя се състои от обучения на служителите за същността и спецификите на стреса, както и за усвояване на техники за редуциране на симптомите. **Третичната превенция** е насочена към лечение на индивидуалните и организационните симптоми на стреса. Това означава, че здравословните проблеми вече съществуват и е необходимо вниманието да се насочи към тях, за да бъдат излекувани. И трите типа превенция се отнасят както за индивидуалните, така и за организационните стратегии (Пак там).

3.1. Транзакционен модел на стреса на Р. Лазарус

Когато се изследва проблемът за справяне със стреса, е необходимо да се разгледа **когнитивно-транзакционният модел на стреса**. Връзката между физиологичните реакции на организма и когнитивните процеси е изследвана от Р. Лазарус и негови колеги (Lazarus & Folkman, 1984). В основата на когнитивния модел е, че **стресът е резултат от взаимодействието между човека и средата**, като оценката има основна роля за възприемането на дадена ситуация като стресогенна. **Когнитивната оценка** се дефинира като процес, който определя защо и до каква степен взаимодействието между индивида и средата предизвиква стрес. За един човек дадена ситуация е стресогенна, но за друг същата ситуация не предизвиква стрес. Разграничават се три типа оценки: **първична, вторична и третична**.

- **Първична оценка**

Когато индивидът прави **първична оценка** на случващото се, той определя дали ситуацията е ирелевантна, позитивна или стресогенна. Ако ситуацията е **оценена като ирелевантна**, това означава, че не е свързана с оцеляването на индивида и не възпрепятства личните цели. Ако е налице **позитивна оценка** на случващото се, ситуацията е благоприятна за оцеляването или личните цели на индивида и предизвиква

положителна емоционална реакция. Ако обаче ситуацията е **оценена като стресогенна**, това означава, че е свързана с оцеляването на индивида и представлява загуба, вреда, заплаха и т.н. (Lazarus & Folkman, 1984).

- **Вторична оценка**

След като първичната оценка е определила ситуацията като потенциално опасна, индивидът прави **вторична оценка**, чиято цел е да определи какво може да се направи, за да се преодолее стресовата ситуация. Следователно вторичната оценка включва **анализ на наличните ресурси за справяне** и на ограниченията, които ситуацията налага (Пак там). Тя се свързва с миналия опит на индивида, което означава, че ако в миналото той често се е справял успешно със стресогенните ситуации, в настоящето ще вярва повече в собствените си сили за справяне със стреса (Русинова-Христова и Карастоянов, 2000).

Когато е направена оценка на ресурсите, с които индивидът разполага, следващата стъпка е **изборът на конкретни стратегии за справяне със стреса** (копинг стратегии). Индивидът преценява каква ще е използваната от него стратегия въз основа на това дали ситуацията може да бъде променена, или съответно не може да се промени. Налице са два вида стратегии – проблемно-фокусирани и емоционално-фокусирани (Lazarus & Folkman, 1984).

Проблемно-фокусираните стратегии са активни стратегии за справяне със стреса. Те са насочени към конкретни действия за промяна на предизвикващата дистрес ситуация. Използването на този тип стратегии включва търсене на информация за проблема, планиране на действия, оценка на проблема и активност за постигане на позитивен резултат (Lazarus & Folkman, 1984; Стоянов, 2008; Bernstein & Roy, 1988).

Освен проблемно-фокусираните стратегии, С. Фолкман и Р. Лазарус разграничават и **стратегии за справяне със стреса, насочени към емоциите** (Lazarus & Folkman, 1984). Те са пасивни стратегии за справяне, които се използват при липса на потенциал за промяна на ситуацията. Целта на емоционално-фокусираните стратегии е да регулират емоционалните реакции на индивидите при дистрес. Примери за такъв тип стратегии са бягство във фантазното, отричане, дистанциране от ситуацията, акцентирание на положителното (търсене на положителен смисъл в ситуацията), разтоварване (редуциране на напрежението чрез изразяване на емоциите), търсене на

емоционална подкрепа, самоизолация, самообвинения (Русинова-Христова и Карастоянов, 2000; Стоянов, 2008).

Налице са **емпирични изследвания**, чиято цел е да разкрият повече за проблемно-фокусираните и емоционално фокусираните стратегии за справяне със стреса, които хората използват.

Взаимовръзката между личностните характеристики по **петфакторния модел на личността („Голямата петорка“)** и прилаганите копинг стратегии привлича интереса на изследователите. Резултати от изследвания показват, че хората с високи стойности по фактора „невротизъм“ използват пасивни и неефективни стратегии (Watson & Hubbard, 1996). Хората с високи стойности по личностната дименсия „екстраверсия“ си служат с проблемно-фокусирани копинг стратегии. Екстраверсията е положително свързана с търсенето на социална подкрепа и отрицателно свързана с емоционално-фокусираните стратегии (Пак там). Личностната характеристика „съзнателност“ се свързва положително с проблемно-фокусираните копинг стратегии и по-конкретно с директните действия и планирането (Пак там). Дименсията „отвореност към нов опит“ е в положителна взаимовръзка с емоционално-фокусираните стратегии, каквито са враждебните реакции и релаксацията (McCrae & Costa, 1987). Факторът „насоченост към другите“ е в позитивна корелация с емоционално-фокусираните стратегии като търсене на социална подкрепа, както и с планирането, което е пример за проблемно-фокусирана стратегия за справяне със стреса (Watson & Hubbard, 1996).

По отношение на **синдрома на емоционалното прегаряне** и стратегиите за справяне със стреса се наблюдават сходни резултати като посочените по-горе. Служителите, страдащи от „бърнаут“, се справят със стресогенните ситуации като използват пасивни и дефанзивни стратегии (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Резултати от изследвания показват, че **интровертите** са по-склонни да прилагат емоционално-фокусирани стратегии като въздържане, ограничаване и избягване или да прибегват до употреба на алкохол и наркотици (Русинова-Христова, Карастоянов, 2000). По отношение на **междуполовите различия** се установява, че жените в по-висока степен в сравнение с мъжете използват стратегии, насочени към емоциите, за да се справят със стреса (Сиймън и Кенрик, 2002).

С. Фолкман и Р. Лазарус изследват стратегиите, които начинаещи студенти използват за справяне със стреса (Folkman & Lazarus, 1985). Изследователите откриват, че преди изпита студентите са склонни да използват проблемно-фокусирани стратегии, като например учене, за да редуцират проблемите си, предизвикани от предстоящия

изпит. Когато изпитът вече е минал, студентите по-скоро използват емоционално насочени стратегии.

- *Третичната оценка* има за цел да оцени в каква степен използваните от индивида стратегии за справяне са успешни (Lazarus & Folkman, 1984).

3.2. Индивидуални стратегии за справяне със стреса

Лична **отговорност на всеки човек** е да се стреми да редуцира нивата на преживяван стрес. Той преценява по какъв начин да се справи със стресовите ситуации в живота си. Преди да се фокусираме върху организационните стратегии, е важно да се разгледат различни **индивидуални стратегии и техники**, които индивидът може да приложи, за да намали стреса – те са свързани с решаване на проблема (проблемно-фокусирани) или със справяне с емоционалния дискомфорт на индивида (емоционално-фокусирани).

- ***Когнитивно преструктуриране***

Когнитивното преструктуриране е пример за стратегия, използвана от индивида с цел **трансформиране на негативните преживявания в позитивни** (Bernstein & Roy, 1988). Тази стратегия е свързана с промяна на начина, по който индивидите интерпретират стресорите, и следователно с промяна на начина, по който отговарят на тези стресори. Когато мениджърът реагира много остро и негативно на изпълнението на дадена задача, служителят може да приеме казаното от него като обратна връзка, която дава възможност за подобряване качеството на изпълнението, а не да се разстройва и да губи вяра в собствените си възможности. **Според изследвания** екстровертните личности по-често използват стратегията за позитивно преосмисляне на стресогенните въздействия в сравнение с интровертните (Русинова-Христова, Карастоянов 2000). С помощта на когнитивното преструктуриране хората **мислят по-рационално и конструктивно за стресорите**.

- **Стратегии за справяне със стреса, свързани с подобряване на физическото състояние на индивида**

Налице са техники за подобряване на здравето, чиято основна цел е повишаване издръжливостта на индивида на болести, свързани със стреса. Разработени са **програми за подобряване физическото състояние** на човека, като например промяна на хранителното поведение и физически упражнения (спорт) (Baron & Greenberg, 1990; Robbins, 1991).

Промяната на хранителните навици включва намаляване приема на сол и мазнини и увеличаване консумацията на фибри, плодове и зеленчуци, богати на витамини. Поддържането на посочения хранителен режим спомага за повишаване способността на тялото да се справи с физиологичните ефекти на стреса, както и да избегне неговите вредни за здравето последствия (Baron & Greenberg, 1990).

Физическата активност е всяка дейност, която осъществяваме с цел подобряване или поддържане на здравословното ни състояние (Zizek, Trever, & Cancer, 2013). Разграничават се **три основни категории физически активности**: 1) всекидневни активности (ходене пеша; отиване на работа с колело; извършване на домакинските задължения и др.); 2) активни развлекателни дейности (танци; разходки; колоездене и др.); 3) спорт (упражнения; фитнес тренировки; футбол; тенис; баскетбол и др.) (Пак там).

Емпирично се установява, че индивидите, които системно правят физически упражнения, преживяват значително по-ниски нива на стрес в сравнение с тези, които не са физически активни (Baron & Greenberg, 1990). Физическите упражнения могат да редуцират неприятните чувства, съпътстващи стреса, като например чувството на тревожност (Пак там).

- **Стратегии за справяне със стреса, свързани с релаксация**

Към индивидуалните стратегии за управление на стреса се включват **релаксиращите стратегии**, с чиято помощ се предизвикват състояния на релаксация и се редуцира напрежението, съпътстващо стреса. Примери за такъв тип стратегии са медитацията, системната релаксация, йогата, визуализирането и др. (Bernstein & Roy, 1988; Zizek, Trever, & Cancer, 2013).

Медитацията е състояние на релаксация, което се предизвиква чрез концентрация върху дума, обект или идея. Това е полезна техника за справяне със стреса,

която дава възможност на мозъка да се откъсне за кратко от ежедневните проблеми и стресори. Тъй като за всеки човек е трудно да отделя много време и продължително да се фокусира върху нещо конкретно, резултати от изследвания показват, че не повече от 15 минути на ден са достатъчни, за да е налице положителен ефект от медитацията (Илиева, 2020). За ефективното медитиране е необходимо индивидът да заеме удобна поза, да затвори очи и да изчисти съзнанието си от всички негативни и притеснителни мисли (Baron & Greenberg, 1990). Ефектите от тази техника, които са важни за служителите в организационен контекст, са подобряване на креативността, повишаване на концентрацията и ефективността (Zizek, Trever, & Cancer, 2013).

Йогата също е една от индивидуалните стратегии, която позволява на индивида да управлява стреса на физическо и психическо ниво (Пак там).

Системната релаксация е един от най-разпространените методи за справяне със стреса. Техниката представлява напъгане за няколко секунди и след това отпускане на група мускули. Процедурата се повтаря за всяка от шестнадесетте мускулни групи по цялото тяло. След като индивидът е усвоил предизвикването на мускулна релаксация, от него се изисква да мисли за ситуации, които му причиняват дистрес. По този начин той се научава да практикува мускулна релаксация, когато се намира в стресогенни ситуации. Ако е усвоил добре уменията за релаксация, индивидът може да ги използва навсякъде и по всяко време (Bernstein & Roy, 1988; Robbins, 1991).

Визуализирането е техника за релаксация, която използва силата на въображението с цел намаляване на изпитваната тревожност и провокиране на чувство на спокойствие. С помощта на визуализацията индивидът мислено си представя това, което иска да му се случи и да преживее (Zizek, Trever, & Cancer, 2013). Когато визуализираме това, което желаем да ни се случи, е важно да изпитваме положителни емоции, които ни карат да се чувстваме добре, да се успокоим и да намалим напрежението и тревожността.

- **Хумор**

По какъв начин хуморът помага на човека да се справя със стресогенните събития? **Чувството за хумор** се разглежда като **защитен механизъм**, който се използва от психично здравия човек (Bucik, 2007). Способността да се открие смешната страна на дадения проблем дава възможност на индивида да види проблемната ситуация от друг ъгъл. Смехът, който е поведенческият израз на чувството за хумор, предизвиква

физическа релаксация. Хуморът и смехът засилват имунната система и повишават способността на индивида да се бори успешно със стреса (Пак там). Установено е, че една минута смях е равносилна на 30 минути релаксация (Newhouse, 2000, цит. по Zizek, Trever, & Cancer, 2013).

- **Социална среда и социална подкрепа**

Когато се разглежда проблемът за справянето със стреса, е важно да се обърне внимание на **социалната среда**. Индивидът може да потърси помощ и подкрепа от средата, за да се справи със стреса. Социалната среда се дефинира като съвкупност от взаимоотношения, които редуцират стресовите въздействия и съдействат за психичното благополучие на индивидите (Стоянов, 2008). Тя включва семейство, близки и приятели на индивида, както и социалната политика на страната и помагащите професии (психолози, социални работници и т.н.), които подпомагат индивидите да се справят със стреса. **Липсата на социална подкрепа** може да усилва податливостта на индивидите на болести.

Налице са **четири типа социална подкрепа** (Kreitner & Kinicki, 2007). **Емоционалната подкрепа** включва изразяване на загриженост, предоставяне на защита, утеха, окуражаване, съпреживяване. Приема се, че този тип подкрепа е основен и влияе най-силно върху психичното благополучие и физическото здраве на индивидите. **Информационната подкрепа** представлява споделяне на полезна информация под формата на съвет, предложение, излагане на факти. Като резултат от тази подкрепа хората са в състояние да вземат по-добри решения и да бъдат по-адекватни в ситуациите, предизвикващи дистрес. Индивидите могат да дават и **подкрепа чрез оценка**, като по този начин помагат на другите да преценят доколко сериозен е проблемът. **Инструменталната подкрепа** се изразява в оказване на материална помощ чрез даване на пари, вещи или правене на услуги.

Емпирично се установява, че хората, които получават голяма социална подкрепа от приятели и колеги, се разстройват по-малко от житейски промени и всекидневни проблеми (Buunk & Verhoeven, 1991). Според изследване социалната подкрепа е негативно свързана със смъртността. Индивидите със слаба социална подкрепа по-често имат влошено функциониране на сърдечно-съдовата система и имунната система и умират по-рано в сравнение с тези, които получават силна социална подкрепа (Kreitner & Kinicki, 2007). Съгласно **метаанализ на 148 изследвания** болните

индивиди, които получават силна социална подкрепа, е много по-вероятно да оцелеят в сравнение с тези, които не получават такава (Holt -Lunstad, Smith & Layton, 2010, цит. по McLaughlin, Leung, Almeida & Dobson, 2011).

- **Управление на времето**

Забързаният начин на живот и необходимостта от съчетаване на няколко типа дейности могат да се превърнат в основен стресор в човешкия живот. Ето защо е от голямо значение да се прилагат **техники за управление на времето**. Основната цел на тази стратегия е реорганизиране дейностите на индивида с оглед минимизиране въздействието на стресорите. **Изработването на план** за извършване на всекидневните житейски и трудови задачи и **определянето на времевите параметри**, в които задачите трябва да се извършат, спомагат за по-ефективното функциониране на индивида и за редуциране на преживявания от него стрес. По този начин ясно се виждат всички неща, които трябва да бъдат направени, и колко време е необходимо за всяка една дейност. Задаването на ясна структура на предстоящия ден чрез планиране на времето спомага за намаляване на неопределеността, която е основен стресор (Bernstein & Roy, 1988).

В специализираната литература се посочват **стъпки**, които трябва да се следват, **за да се управлява ефективно времето**. Според Дж. Фърнър (Ferner, 1995, цит. по Zizek, Trever, & Cancer, 2013) е важно следното: **1)** определяне на приоритети и стриктното им следване; **2)** индивидът не позволява на останалите да го разсейват и да му пречат; **3)** делегиране на задачи.

Т. Брукс и Т. Мълинс представят **четири основни и важни стъпки** за управление на времето, които редуцират преживявания от индивида стрес и му помагат да проследи собствения си успех (Brooks & Mullins, 1989). Според изследователите **първият етап** от ефективното управление на времето е да се поставят **постижими цели**, които обаче да са **предизвикателни** за човека. Защо? Ако целите са твърде нереалистични, няма как бъдат реализирани и съответно ще са налице следните резултати - неуспех, неудовлетвореност и стрес. А предизвикателният елемент на поставените цели мотивира индивида, поддържа активността и желанието му за развитие. **Вторият етап** включва **приоритизиране на целите**. След като те са поставени, е важно да се подредят спрямо значимостта, която индивидът им придава. Приоритизирането е много важна част от управлението на времето, защото фокусира вниманието на индивида върху важните и спешните задачи, на които трябва да се обърне достатъчно внимание. **Третият етап**

представя **конкретните дейности, които индивидът предприема**, за да изпълни целите, а именно идентифициране на задачите, чието изпълнение води до постигане на целта, планиране на дейностите и поставянето им във времеви рамки, делегиране на задачите и др. **Последният етап** също е много важен и може да се определи като свързан с намаляването на стреса, защото акцентира върху необходимостта от **осъзнаване и оценяване на усилията, които сме положили за постигането на целта**. Когато сме успели и имаме съответните постижения, изпитваме чувство на удовлетвореност и е важно да наградим самите себе си с положителна оценка за добре организираната и свършена работа.

- **Почивки**

Една силно пренебрегвана, но в действителност изключително важна стратегия за справяне със стреса е **почивката**. Тя се разглежда като част от ефективното управление на времето. Важно е да се промени мисленето на служителите и на мениджъра, че почивката е загуба на време и вместо да почиваме, можем да свършим много повече задачи. Всъщност тя не е лукс, а необходимост.

Почивките по време на работа несъмнено имат **положително влияние** върху служителите. Те позволяват **откъсване от работата за кратък период**. Времето, в което служителите не се занимават с работа, могат да запълнят с приятни дейности като общуване и взаимодействие с колегите, а това е важно за поддържане на психичното им благополучие (Csikszentmihalyi, 2000). Когато се завърне към трудовите си задължения, **служителят е с възстановен психичен ресурс**, който му позволява да се концентрира и да работи с нови сили по изпълнение на задачите.

Освен почивки по време на работа, които са краткотрайни, служителите имат възможността да се откъснат за по-продължително време от трудовите си задължения като излизат в отпуск. Ваканциите оказват положителен ефект върху възстановяването на служителите от ежедневния стрес, но резултати от изследвания показват, че ефектите са временни. Оказва се, че **стресът намалява преди и по време на почивката, но няколко седмици след почивката високите му нива се възстановяват** (Ригио, 2006). Въз основа на тези емпирични данни може да се направи **изводът**, че почивките и ваканциите трябва да се повтарят сравнително често и да не се оставя твърде дълъг период без почивка.

Таблица 3 представя техниките, които всеки човек може да избере и да изпълни, за да намали количеството на хормона кортизол, известен още и като „хормон на стреса“. За всеки един от методите е посочено в проценти колко допринася за намаляване нивата на кортизола в организма (Илиева, 2020).

Таблица 3. Методи за намаляване нивата на кортизол

Метод за намаляване на стреса	Процент
Любима музика	66%
Достатъчно сън	50%
Масаж	30%
Природа	25%
Медитация	20%

Източник: Илиева, Д. (2020). Стрес мениджмънт. *Предучилищно и училищно образование*, 2, 20-30.

3.3. Организационни стратегии за справяне със стреса

Грижата за физическото и психичното здраве на служителите е една от иновативните тенденции в управлението на човешките ресурси, която цели задържането им на работа (Лазарова, 2018). Все повече организации осъзнават **необходимостта от създаване на здравословна работна среда** с оглед намаляване нивата на стрес, преживяван от служителите. Това осъзнаване е важно, тъй като са необходими конкретни действия от страна на ръководството и мениджърите по човешки ресурси за справяне с един от най-сериозните проблеми на организационния живот, а именно професионалния стрес (Гацова, 2021b).

Американската психологическа асоциация **награждава шест компании**, които полагат усилия да **поддържат здравето и благополучието на своите служители** (АРА, 2016, цит. по Гацова, 2021b). Резултатите от проведеното проучване са следните – **79%** от служителите в тези компании посочват, че организациите, в които работят, насърчават здравословния начин на живот, **69%** споделят, че организацията осигурява адекватни ресурси за удовлетворяване на потребностите им, свързани с психичното здраве, а

според **68%** от тях компаниите, в които работят, помагат на служителите си да се справят с преживявания от тях стрес. Тези данни са важни, защото показват, че:

- все повече организации разбират **колко е важно да предприемат конкретни действия**, свързани с физическото и психичното благополучие на служителите си;
- служителите **осъзнават и оценяват грижата на мениджмънта** за здравословното им състояние и справянето със стреса.

Управлението на стреса в организацията представлява постоянен процес, който включва наблюдение, диагностициране и превенция на факторите, причиняващи стрес (Лазарова, 2018). Необходимо е **да се търсят стресогенните фактори и да се идентифицират на време**, тъй като те оказват негативно влияние върху цялостния организационен живот.

В. Гацова разглежда в своя научна публикация разнообразни **стратегии**, които организациите могат да използват в борбата със стреса (Гацова, 2021b). В настоящия труд е представена основна част от тях.

- ***Промени в организационната структура***

Промените в организационната структура са една от организационните стратегии за справяне със стреса на работното място. Те включват процеса на **децентрализация на властта**, като по този начин се редуцира чувството за безпомощност сред служителите и чувството за липса на контрол. Това на практика може да се осъществи чрез **прилагане на партисипативния стил на управление**, който се основава на това да се дава право на служителите да участват във вземането на решения, засягащи работата им. Невъзможността за участие в процеса на вземане на решения е сериозен източник на стрес (Baron & Greenberg, 1990; Robbins, 1991). Възможно обяснение на този факт е, че когато на служителите се дава право на глас и възможност да споделят мнението си по даден въпрос и да предлагат решения, основавайки се на опита, те се чувстват значими за организацията, в която работят. По този начин им се показва, че са оценени от ръководството като важни и значими. За да се постигнат по-продължителни и стабилни във времето резултати по отношение на редуциране на стреса, би било добре тази стратегия да се комбинира с други организационни стратегии.

- ***Създаване и поддържане на положителен организационен климат***

Основен елемент на **добрия социалнопсихологически климат** в организацията е създаване на работна среда, в която служителят се чувства като личност, чиито потребности, трудности в работата и желаниа за професионално развитие и усъвършенстване се вземат под внимание и са важни за ръководството. Също така основна част от създаването и поддържането на позитивен организационен климат са пълноценните междуличностни отношения, които включват ефективна комуникация, даване и получаване на информация, осигуряване на социална подкрепа и др. Изброените дотук характеристики на положителния организационен климат разкриват, че това е **една от успешните стратегии за превантивно справяне със стреса**. Ако ръководството прибегва често до заплахи и наказания на служителите, това в краткосрочен план може да доведе до някои положителни резултати по отношение на дисциплината и изпълнението на задачите, но в дългосрочен план ще допринесе за влошаване на социалнопсихологическия климат в организацията и рязко увеличаване на нивата на стрес. Така наречената принудителна власт (или власт чрез наказания и принуди) може да се превърне в основен източник на професионален стрес и затова е важно ръководството да осъзнае негативното ѝ въздействие. Ако организацията се стреми към успешно справяне със стреса, тогава наказанията, които рушат позитивната работна среда, не са подходяща управленска техника.

Изводът е, че е важно организациите да полагат усилия по посока създаване на **приятна и спокойна работна среда**, която дава възможност на всеки служител да общува без притеснения с другите и да получава необходимата му подкрепа.

- ***Подобряване на съответствието човек-работа***

Една от разнообразните дефиниции на професионалния стрес го определя като резултат от **несъответствието** между знанията и уменията на служителя и изискванията на работата, която извършва (Robbins, 1991). Това несъответствие е сериозно и се превръща в проблем не само за служителя, който ежедневно преживява стрес, но и за организацията, тъй като той извършва неефективно работата си. **Как да се предотврати това несъответствие? Още на входа на организацията.** Това означава, че е нужен **прецизен подбор на служителите**, чиято основна цел е да се определят тези, които отговарят в най-висока степен на изискванията на работата, споделят ценностите на организацията и се вписват в организационната култура.

- *Промени в характера на работата*

Стресът, произтичащ от отегчителните и повтарящи се трудови задачи, може да се редуцира чрез **разширяване обхвата на дейностите**, които служителят извършва. Също така може да се осъществи **обогатяване на работата**, за да бъде тя по-значима за служителите, да осигурява повече отговорност и независимост, както и да дава своевременна обратна връзка за трудовото изпълнение. На служителя може да се даде възможност да взема решения за планирането на трудовите дейности, определянето на работния график, подбора на екип, с когото да работи по определени задачи и проекти и т.н. Когато индивидът има **повече отговорност и автономност**, тогава чувството му за контрол над работата се засилва, което спомага за редуциране нивата на стрес в организацията (Robbins, 1991).

- *Подобряване на комуникационния процес на работното място*

Ефективната комуникация е ключ към намаляване на стреса в организацията. Ето защо е много важно ръководството да обръща сериозно внимание на **комуникационния поток**, който тече във всяка организацията, и да насърчава споделянето на информация между служителите.

Комуникацията надолу включва предаване на информация от висшестоящите към служителите и трябва да протича постоянно. Съобщенията, които се предават, са инструкции, заповеди, ценна информация, необходима за изпълнение на задачите и др. (Ригио, 2006). За ефективното справяне със стреса на работното място е важно да се осигурява достатъчно информация на служителите за трудовите задачи, които изпълняват, за да се намалят чувствата на несигурност и неяснота, както и нивата на изпитвания от тях стрес (Стоянов, 2008; Baron & Greenberg, 1990; Robbins, 1991). Ако този тип информация не стига своевременно до служителите, това е предпоставка за възникване на стрес.

Комуникацията нагоре включва съобщенията, които се предават от служителите към ръководството. Тази информация може да бъде под формата на доклади, обратна връзка и др. Тя е ценна, защото дава представа на ръководството за изпълнението на задачите, за наличие на проблеми, и може да бъде основа за вземане на мениджърски решения (Ригио, 2006). Важно е служителите да знаят, че имат възможността да разговарят открито с ръководството по теми и проблеми, свързани с работния процес. Ако този комуникационен поток не протича ефективно, по-конкретно

– ако служителите нямат възможност да дават обратна връзка на ръководството и до него не достига необходимата информация, това отново води до стрес както за служителите, така и за мениджмънта.

Хоризонталната комуникация, която представлява предаване на съобщения между хората от едно организационно равнище, също е съществена част от комуникационния поток (Пак там). Тя е важна, защото колегите общуват помежду си и споделят информация, необходима за ефективното изпълнение на задачите. Това води до намаляване на неопределеността, която е основен трудов стресор. Също така хоризонталната комуникация помага за поддържане на междуличностните отношения в организацията.

Изводът е, че неефективната комуникация или липсата на комуникация между ръководството и служителите са едни от най-често срещаните фактори, причиняващи стрес. Ето защо за успешното справяне с професионалния стрес е необходимо **да се насърчава комуникацията на всички нива в организацията.**

- ***Подобряване на програмите за обучение и ориентация на служителите***

Стратегия за превантивно управление на стреса в организациите е **внедряването и подобряването на програми, чиято цел е ориентация и обучение на новоназначените.** Всеки нов служител изпитва високи нива стрес, тъй като попада в непозната среда, която изисква научване на много неща за сравнително кратък период от време. Важно е организацията да обръща внимание на новите служители и да ги въвежда в средата и работния процес. **Защо това е необходимо?** По този начин служителят по-бързо се ориентира в ролята и задълженията си и разбира какво се очаква от него. Това означава, че стресорът неопределеност на трудовата роля и трудовите задачи се редуцира значително. Ако новият служител е оставен да се справя съвсем сам без напътствия и разяснения, това не само ще доведе до увеличаване на стреса и намаляване на ефективността, но и може да стане причина служителят да напусне организацията (Kreitner & Kinicki, 2007).

- ***Отстраняване на опасните условия на труд***

Работната среда е от голямо значение за повишаване ефективността на служителите. Ако тя не е безопасна и добре организирана, тогава се превръща в сериозен стресор, застрашаващ човешкото здраве. Към опасните трудови условия се причисляват

твърде ниски или твърде високи температури, силен шум, липса на прозорци, лошо осветление, работа с химикали и др. (Stranks, 2005). Основно задължение на ръководството съгласно **Закона за здравословни и безопасни условия на труд (ЗЗБУТ)** е да се справи с този стресор, като **отстрани рисковите условия на труд и създаде сигурност, спокойствие и комфорт** на своите служители.

- ***Отглеждане на растения на работното място като стратегия за редуциране на стреса***

Една модерна и иновативна стратегия за управление на професионалния стрес е свързана с **поставянето на растения в кабинети, офиси, сгради** и т.н. с оглед създаване на здравословна зелена работна среда.

Японски учени провеждат изследване, чиято основна цел е да се провери **дали присъствието на растения в офисите намалява стреса**, преживяван от служителите (Toyoda, Yokota, Barnes, & Kaneko, 2019). Те се фокусират върху проучване на психичния и физиологичния стрес, който служителите, преживяват, когато на бюрото им няма растение и когато има растение. Изследвани са 63 японски служители, които са инструктирани да си почиват на бюрото си за 3 минути, когато се почувстват изморени. **Налице са два етапа** – при първия няма растения, а при втория етап изследваните лица виждат и могат да се грижат за малките растения на бюрото си. **Резултатите показват**, че пулсът на служителите, които си почиват три минути, докато взаимодействат с растението на бюрото си, значително се успокоява.

Изследването включва пасивно и активно участие на служителите по отношение на растенията. **Пасивното участие** означава, че служителите имат постоянен визуален достъп до растението на бюрото си, а **активното участие** е свързано с възможността служителите сами да избират растенията и да се грижат за тях. Установява се, че както пасивното, така и активното участие на служителите **допринасят за намаляване на стреса и умората**. Независимо от възрастта и вида на растението се наблюдава редуциране на нивата на професионален стрес.

Данни от друго изследване потвърждават, че когато се дава възможност на служителите сами да избират и да се грижат за стайните растения, които отглеждат на работното си място, това води до увеличаване на удовлетвореността им и намаляване на стреса в работата (Nishina, 2008, цит. по Toyoda, Yokota, Barnes, & Kaneko, 2019).

Изводът е, че ръководството може да използва сравнително икономически изгодна стратегия за справяне със стреса, като осигурява на служителите възможност да избират сами и да се грижат за растения, до които имат постоянен визуален достъп в офиса. Кратките почивки (от около 3 минути), през които служителите умишлено наблюдават растението в близост до тях, също са важна част от намаляването на професионалния стрес, тъй като дават възможност на служителите да се разсеят и за кратко да откъснат мислите си от трудовите задачи (Toyota, Yokota, Barnes, & Kaneko, 2019).

3.4. Добри практики за управление на стреса и създаване на здравословни работни места

В настоящата монография са разгледани **няколко позитивни примера за различни организации, предприемащи конкретни действия за управление на стреса в работата.** Информацията, която е взета от „Награди за добри практики за здравословни работни места 2014-2015 г.“ на Европейската асоциация за безопасност и здраве при работа, е представена обобщено от автора на монографията в **Таблица 4.** Посочени са информация за вида на организацията, съществуващите проблеми, свързани със стреса, конкретните действия, които се предприемат, и постигнатите резултати.

Таблица 4. Примери за добри практики за управление на професионалния стрес

Вид организация	Проблеми	Предприети действия	Резултати
Lån & Spar Bank, Дания	1. Високи изисквания към служителите. 2. Високи нива на стрес. 3. Увеличаване на отсъствията по болест.	1. Концепцията „ <i>Банка в движение</i> “, която включва различни инициативи във всички клонове на банката с акцент върху благосъстоянието на служителите.	1. След едногодишно провеждане на курса, насочен към благосъстоянието, ценностите и поведението на служителите както на работното място, така и вкъщи, 55% от служителите са подобрили баланса <i>работа-личен живот</i>

Вид организация	Проблеми	Предприети действия	Резултати
	<p>4. Нарушаване на баланса работа-личен живот.</p>	<p>2. Инициативата „Направи го сега“, чиято цел е насърчаване на по-структурирания подход при извършване на работата, за да се редуцира изгубеното време.</p> <p>3. Повишаване на хоризонталната комуникация и неформалното общуване.</p> <p>4. Въвеждат се задължителни почивки, включващи физическа активност.</p> <p>5. Организиране на курсове, фокусирани върху благосъстоянието, ценностите и поведението на служителите както на работното място, така и въкъщи.</p> <p>6. Ежегодни оценки на работното място, които вземат под внимание резултатите от контролните прегледи на служителите.</p>	<p>2. Разговорите, разкриващи загриженост към служителите, водят до 50% спад на отпуските по болест (в резултат от стреса в банката).</p> <p>3. През 2014 г. психосоциалният климат се е подобрил значително в сравнение с 2013 г.</p> <p>4. Налице е ръст на производителността, печалбитите и удовлетвореността на клиентите.</p>

Вид организация	Проблеми	Предприети действия	Резултати
		<p>7. Провеждане на разговори с тези служители, които отсъстват твърде често, за да се разбере дали условията на работа в банката са причина за отсъствията.</p> <p>8. Веднъж в годината се изготвят оценки за способностите на служителите и се правят планове за развитието им с цел повишаване на удовлетвореността им от работата.</p>	
<p>Отдел „Човешки ресурси“ към публичната администрация в Малта</p>	<p>В различни отдели се установяват следните проблеми:</p> <p>1. Повишаване на отсъствията по болест на служителите.</p> <p>2. Високо трудово претоварне.</p>	<p>1. Усилия по посока на справяне с психосоциалните рискове на всички равнища в организацията.</p> <p>2. Отдел „Човешки ресурси“ разработва превантивна програма, която включва извършване на оценки на риска, прилагане на специфични контролни мерки,</p>	<p>1. Повишава се осведомеността на ръководството и служителите за професионалния стрес.</p> <p>2. Повишава се удовлетвореността от организираните инициативи.</p>

Вид организация	Проблеми	Предприети действия	Резултати
	<p>3. Високи изисквания към служителите.</p> <p>4. Нараства тежестта на служителите.</p>	<p>учебни курсове, семинари, информационни услуги и консултантски услуги.</p> <p>3. Извършват се оценки на психосоциалните рискове, за да се съберат данни за тези рискове с помощта на въпросници, индивидуални интервюта и фокус групи.</p> <p>4. Организиране на обучения, свързани с професионалния стрес, психичното здраве и други психосоциални рискове. Обученията са насочени към висшия мениджмънт, мениджърите на средно ниво и служителите.</p>	
<p>Застрахователно дружество „Zavarovalnica Triglav“, Словения</p>	<p>1. Неэффективна комуникация.</p> <p>2. Несправедливо и лошо отношение към служителите.</p>	<p>1. Създаване на програмата „Triglav smo“, която включва различни мерки.</p> <p>2. Мерки, насочени към ръководството:</p>	<p>1. Намаляване на отсъствията от работа.</p> <p>2. Редуциране на разходите за отпуски по болест с 8,6% (141 000 EUR).</p>

Вид организация	Проблеми	Предприети действия	Резултати
	<p>3. Нарушаване на баланса <i>работа-личен живот</i>.</p> <p>4. Високи нива на стрес.</p> <p>5. Бърнаут</p> <p>6. Лоша трудова среда.</p>	<p>- Лидерска школа; - Конференции за лидери; - Наръчник за лидери.</p> <p>3. Консултации с психолог особено за служителите, преживели трагични събития.</p> <p>4. Лекции и семинари за успешно управление на стреса и подобряване на комуникацията на работното място.</p> <p>5. Осигурено е доверено лице, на което се споделя информация за конфликти и враждебно, застрашително или унижително поведение на работното място.</p> <p>6. Насърчаване на сътрудничеството между служителите и отделите.</p>	<p>3. Повишаване на удовлетвореността на служителите от работата.</p> <p>4. Увеличава се сътрудничеството между служителите и отделите.</p> <p>5. Спад на броя на трудовите злополуки.</p>

Изводи

Налице са два основни въпроса, които ръководството на организацията трябва да си зададе по отношение на професионалния стрес: **1) Защо трябва да се полагат усилия за управление на стреса в организацията? и 2) Как да се управлява стресът?**

Необходимостта от стрес мениджмънт е голяма, тъй като стресът в работата води до сериозни последици, които засягат служителите както **на индивидуално ниво** (последствия върху физическото и психичното здраве на индивида), така и на **организационно равнище** (последствия върху организациите и трудовото поведение на служителите). **Вредното влияние** на стреса може да засегне много силно организацията и да доведе до големи финансови загуби, текучество и понижена организационна ефективност. Ето защо **ръководството** не трябва да омаловажава този проблем, а да действа активно, като се ангажира във **вземането на адекватни и навременни мерки за справяне с професионалния стрес.**

Управлението на стреса е **лична отговорност на всеки служител** и за тази цел той може да използва различни **индивидуални стратегии**. Важно е да се подчертае, че организациите също имат основна роля в намаляване нивата на стрес, преживяван от служителите. Това може да се случи чрез прилагане на **разнообразни организационни стратегии**. Ако организацията не предприеме действия по посока редуциране на стреса в работата, може да се стигне до **контрапродуктивно поведение** от страна на служителите.

ТРЕТА ГЛАВА

КОНТРАПРОДУКТИВНО ПОВЕДЕНИЕ В РАБОТАТА

Трудовото поведение е обект на научно-изследователски интерес, тъй като то може да е ориентирано към повишаване на организационната ефективност, но може и да доведе до ниска продуктивност и загуби. **Защо контрапродуктивното поведение се превръща в сериозен проблем за мениджмънта и организацията?** Това поведение не е безобидно и има сериозни последствия, които засягат всички членове на организацията. Загубите за американския бизнес в резултат от организационни кражби, които са един от типовете контрапродуктивни трудови поведения, възлизат на над 200 милиарда долара годишно (Govoni, 1992). Според резултати от изследвания между **33-75% от служителите са извършвали контрапродуктивни трудови поведения** в някакъв етап от времето, в което са работили в дадената организация (Harper, 1990). Други емпирични данни показват, че над **89% от служителите са се ангажирали във вредни за организацията поведения, водещи до сериозни загуби** (Boye & Wasserman, 1996). Това означава, че контрапродуктивното поведение не е рядко срещан организационен проблем и заслужава пълното внимание на ръководството.

В трета глава на настоящата монография се разглежда проблемът за **контрапродуктивното поведение в работата и връзката му с професионалния стрес.**

1. Същност на контрапродуктивното поведение

Контрапродуктивното поведение в работата представлява девиантно поведение, т.е. отклоняващо се от нормите. Р. Бенет и С. Робинсън изследват проблема за девиантността на служителите в работата и я дефинират като съзнателно поведение, което нарушава значими организационни норми, като по този начин застрашава благосъстоянието на организацията, на нейните членове или и на двете (Robinson & Benett, 1995). П. Спектър, също като Р. Бенет и С. Робинсън, разглежда контрапродуктивното поведение като умишлени действия от страна на служителите, които имат за цел да нанесат вреди на организациите (Spector, 2006). Според С. Джекс и

Т. Брит (Jex & Britt, 2008) контрапродуктивното поведение е умишлено противопоставяне на организационните цели.

Общите елементи на трите разгледани дефиниции на контрапродуктивното поведение са: **1)** съзнателност от страна на служителите; **2)** нарушаване на организационните норми и **3)** действия, целящи увреждане на организацията.

Конкретни примери за контрапродуктивно поведение в съвременните организации са кражби, измами, агресия, преднамерени отсъствия от работа, закъснения, умишлено саботиране на работния процес, сексуален тормоз, психически тормоз, конфликти, клюкарстване, употреба на алкохол и наркотични вещества и др. (Benett & Robinson, 2000; Jex & Britt, 2008).

За да се изясни същността на контрапродуктивното поведение е важно да разгледаме **връзката му с агресията на индивида**, представена в специализираната литература (Fox et al., 2006). Когато е подложен на отрицателните условия на средата и на трудовите стресори, индивидът изпитва негативни емоции, каквито са гневът и/или фрустрацията. Те възникват в отговор на средата и намират материален израз в контрапродуктивните действия. По-долу в текста подробно е разгледана агресията като една от основните форми на контрапродуктивното поведение.

Изследователите търсят отговор на въпроса: **Защо служителите се ангажират в отклоняващо се поведение, каквото е контрапродуктивното трудово поведение?** Те установяват различни фактори, сред които са неудовлетвореност от работата, възприета несправедливост, ролеви модел или просто търсене на тръпка (Robinson & Bennett, 1997). В точката, посветена на факторите, предшестващи контрапродуктивното поведение, са разгледани по-подробно причините за този тип поведение в работата.

2. Видове контрапродуктивно поведение в работата

Прегледът на изследователската литература показва, че са налице **различни форми** и проявления на контрапродуктивното поведение. В настоящата монография са разгледани някои от основните типове девиантно поведение, в което могат да се ангажират служителите.

2.1. Типология на девиантното трудово поведение според Р. Бенет и С. Робинсън (Robinson & Bennett, 1997)

Изследователите Р. Бенет и С. Робинсън (Robinson & Bennett, 1997) представят типология на девиантното поведение на служителите в работата. Те категоризират отклоняващите се поведения въз основа на **две дименсии**, всяка от които е с два полюса:

- **насоченост на девиантността** (таргет) -> *организационна – междуличностна*
- **степен на отклонение** -> *ниска - висока*

Обособяват се две основни посоки на отклоняващото се поведение - **към причиняване на вреда на организацията** или **към причиняване на вреда на индивида**, като всеки от двата типа поведение е с **висока или ниска степен** на отклонение. Налице е координатна система, чиито четири квадранта представляват различните типове отклоняващи се поведения в работата, които Р. Бенет и С. Робинсън илюстрират с примери. **Фигура 2** представя типологията на девиантното поведение (Robinson & Bennett, 1997).

Когато отклоняващото се поведение на служителя е в по-ниска степен и е насочено към организацията, то според изследователите се нарича **„отклонение от продуктивността**. Например, когато служителят си тръгва по-рано от работа, твърде често си прави почивки през работно време и др.

Когато причиняването на вреда е насочено към организацията и е във висока степен, тогава става въпрос за **„отклонение по отношение на организационната собственост“**. Тук става въпрос за случаите, в които служителите придобиват или увреждат материално имущество или активи на организацията без разрешение, като например кражба от компанията, приемане на подкупи, увреждане на оборудването и др.

Когато поведението е насочено към друг индивид в организацията (служител, колега, мениджър) и отклонението е в по-ниска степен, съгласно разглежданата типология се нарича **„политическа девиантност“**. Примери за такъв тип отклонение са клюкарстването, отправяне на обвинения към колега и др.

Девиантното във висока степен поведение, което е ориентирано към индивидите в организацията, е наречено от Р. Бенет и С. Робинсън **„личностна агресия“**. То е налице, когато индивидите се държат агресивно или враждебно спрямо други хора в организацията. В тази категория се включват сексуалният тормоз, вербалната агресия, отправяне на заплахи към колеги и др.



Фигура 2. Типология на девиантното поведение според Р. Бенет и С. Робинсън

Източник: Robinson, S., & Bennett, R. (1997). Workplace deviance: its definition, its manifestations, and its causes. *Research on Negotiations in Organizations*, 6, 3-27.

2.2. Пет дименсии на контрапродуктивното трудово поведение според П. Спектър и колеги (Spector et al., 2006)

- **Агресия на работното място**

В зависимост от мотивите и причините за възникването ѝ агресията може да бъде враждебна и инструментална (Berkowitz, 1998, цит. по Spector et al., 2006). При **враждебната агресия** доминират негативните чувства (най-често гняв), които провокират индивида да реагира срещу другите. Тя се характеризира с импулсивност и причиняването на вреда е водещ мотив. **Инструменталната агресия** не се основава на емоции, а мотивът на този тип поведение не е причиняване на вреда. Зад инструменталната агресия стоят други цели, които индивидът иска да постигне. Пример за инструментална агресия е банковият обир, при който работещите в банката са просто косвени жертви на проявената инструментална агресия. На работното място се срещат и двата типа агресивно контрапродуктивно поведение. Независимо, че **агресията** обикновено е насочена към конкретен човек, този тип поведение **вреди на цялостния организационен живот**, като се отразява върху работните процеси и социалнопсихологическия климат.

Агресията между членовете на организациите е **предимно вербална** и много рядко има физически проявления. **Под каква форма най-често се среща агресията на работното място?** Тя се проявява като поведения, които са насочени към колегите и/или други хора в организацията, с цел причиняване на вреда. Примери за такъв тип поведения са отправяне на заплахи, неприлични коментари, умишлено игнориране на даден човек, проявяване на грубост, словесни атаки, нахлуване в личния живот, а в някои случаи дори злонамерени опити за саботиране на работата на другите (Jex & Britt, 2008).

Един от въпросите, които възникват при разглеждане на проблема за агресията на работното място, е какви са **причините за агресивно поведение на хората в организациите**. В специализираната литература са посочени **два основни фактора – 1) личностните характеристики на индивида и 2) организационната среда** (Пак там).

Емпирични данни разкриват, че детерминанти на агресивното поведение са следните **личностни фактори от модела на Голямата петорка**, характеризиращи се с ниски стойности - насоченост към другите, емоционална стабилност, съзнателност (Day & Catano, 2006). Също така високите нива на личностната предиспозиция „враждебност“

се разглеждат като предиктор на агресивното поведение в работата (Judge, Scott, & Peies, 2006).

Освен личностната предразположеност на индивида към проява на агресия, важен фактор се явява и **организационната среда**, която включва работните условия, стила на управление, стресорите, организационната култура и др. Ако ръководството толерира и насърчава враждебността между служителите, отнася се несправедливо с тях и пренебрегва потребностите им, тогава е по-вероятно да възникват негативни емоции, които да предизвикат ответна агресивна реакция от страна на служителите. **Резултати от изследвания** показват, че социалните норми и организационната култура оказват голямо влияние върху агресивното поведение в организацията, защото те могат да го подкрепят и насърчават или да го отхвърлят категорично (Keashly & Harvey, 2005). Ако организационната среда е силно стресогенна и ръководството не предприема никакви мерки за управлението на стреса, се създават условия за възникване на враждебна агресия, основаваща се на силни негативни емоции от страна на служителите.

Изводът, който може да се направи по отношение на агресивното контрапродуктивно поведение в организацията, е, че от голямо значение е **да се създаде благоприятна работна среда**, в която служителите да се чувстват оценени и удовлетворени. Също така е необходимо **да се работи и по посока редуциране на източниците на стрес**. По този начин се избягва възникването на силни негативни и враждебни работни условия, стимулиращи проявата на агресивно поведение, което е деструктивно за цялата организация.

- **Отклонение от продуктивността**

В организацията е налице **отклонение на служителите от продуктивното поведение**, когато те **целенасочено не изпълняват** ефективно работните задачи по начина, по който се очаква да бъдат изпълнени (Spector et al., 2006). Отклонението от продуктивността за съжаление е **широко разпространен проблем**, който е пагубен за организациите, тъй като довежда до сериозни финансови загуби годишно (Bennet & Robinson, 2000). Този тип поведение може да се разглежда като пасивна форма на агресия, която е **насочена към организацията**, а не към конкретни хора. Когато служителят не отдава изцяло времето и вниманието си върху задачите, докато е на работа, не се старее да ги изпълнява съвестно и в срок, не следва инструкции и т.н., това контрапродуктивно поведение неминуемо рефлектира отрицателно върху ефективното

изпълнение на трудовите задачи. Дори само няколко служители да се ангажират в такъв тип поведение, последствията за организацията ще са големи и сериозни, тъй като ще засегнат нейната ефективност.

- ***Саботиране на работния процес***

Според някои изследователи отклонението от продуктивността се свързва с друг тип контрапродуктивно поведение – **саботиране на работния процес**. То се изразява в повреждане или унищожаване на оборудването, принадлежащо на организацията (Chen & Spector, 1992). Този тип девиантно поведение, за разлика от разгледаното по-горе отклонение от продуктивността, е активно, тъй като при него е налице **умишлено унищожаване на собственост на организацията**. То също се разглежда като форма на агресия. **Емпирични данни** показват, че неудовлетвореността на служителя от работната среда е във взаимовръзка със саботажа (Klein, Leong, & Silva, 1996).

Какви биха могли да бъдат причините за саботаж от страна на служителите? Той може да се използва за инструментални цели. Това означава, че служителят, който умишлено поврежда собственост на организацията, не е воден от желанието да навреди, а постъпва така, защото преследва други, по-големи цели. М. Абмроуз и колеги посочват **несправедливостта в организацията като основна причина** за саботиране на работата (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002). Когато служителят възприема отношението към него като несправедливо, той изпитва силни и негативни емоции, които насочени към даден обект, могат да имат разрушителен ефект. Пример за такъв тип емоция е гневът.

И двете форми на контрапродуктивно поведение – отклонение от продуктивността и саботиране на работата, са насочени не към конкретни хора, а към организацията като цяло и водят до много сериозни организационни загуби.

- ***Оттегляне от работния процес***

Оттеглянето от работния процес се разглежда като съвкупност от поведения, които водят до намаляване на времето, определено за работа (Spector et al., 2006). Примери за такъв тип поведения са чести отсъствия, закъснения за работа и/или по-ранно тръгване, твърде чести почивки през работно време, които водят до многократно прекъсване на работния процес, разсейване и забавяне на работата. Крайната цел е **умишлено скъсяване на работното време**, което неминуемо се отразява негативно на производителността и ефективността на организацията.

В специализираната литература се обръща особено внимание на **отсъствията от работа**. Р. Хакет (Hackett, 1989) установява емпирично, че съществува **взаимовръзка между тях и неудовлетвореността от работата**, изпитвана от служителя. Отсъствията се разделят на **два основни типа** - такива с основателна причина и неоправдани отсъствия (Jex & Britt, 2008). Организацията **оправдава отсъствията**, които са по основателна причина, като например здравословен проблем, грижа за болно дете на служителя и др. **Неизвинените от организацията отсъствия** са тези, които се дължат на неоснователни причини – служителят не отива на работа, защото предпочита да отиде на пазар, има лични ангажименти (среща с приятел и т.н.) или решава да си остане вкъщи, защото просто не му се работи. Изследователите С. Кохлър и Дж. Матийо (Kohler & Mathieu, 1993) установяват емпирично предикторите на различните критерии за отсъствие на шофьори на градски автобуси. Данните показват, че отсъствия, които са резултат от стресова реакция на организма (като например отсъствие по болест), са силно свързани с неудовлетвореността от характеристиките на работата, с чувството за умора и с пола на служителя. Интересен факт е, че жените отсъстват по-често от мъжете поради стрес и последствията за здравето от него. Отсъствията по причини, които не са свързани с работата, а са в резултат от други задължения и ангажименти на служителя показват връзка с ролевия конфликт, ролевата неопределеност, чувството за напрежение.

Кои са най-честите причини за отсъствие от работа? Здравословни проблеми, високи нива на стрес, липса на стриктен контрол на отсъствията в организацията, стил на управление на мениджъра, задължения и отговорности извън работата, които се оценяват като преимуществени. В тази връзка **резултати от изследвания** показват, че жените отсъстват от работа по-често от мъжете, като възможно обяснение в специализираната литература е склонността на жените да поемат основната отговорност при отглеждането на децата и изпълнението на домакинските задължения (Jex & Britt, 2008).

Отдръпването от работния процес е форма на контрапродуктивно поведение, което не е свързано с причиняване на пряка вреда, а е **насочено към избягване на ситуацията**. **От каква бяга индивидът?** От различни стресогенни фактори в работата, които предизвикват негативни емоции, чувство на неудовлетвореност и т.н. (Spector et al., 2006).

- **Кражби**

Кражбите, извършвани от служители, са друга форма на контрапродуктивно поведение в работата, което представлява изключително сериозен проблем за организацията. Дж. Нюман и Р. Барън (Neuman & Baron, 1997) разглеждат кражбите като агресия срещу организацията, която цели **умишлено причиняване на вреда**. Това контрапродуктивно поведение може да се дефинира като вземане от страна на служителите на неща, които принадлежат на организацията (Jex & Britt, 2008). **В зависимост от големината и значимостта на взетото** от организацията кражбата може да бъде сравнително малка (вземане на евтини канцеларски материали) или да има големи и сериозни измерения като кражба на документи, важна информация и пари.

В изследователския фокус попада проблемът за **честотата на кражбите, извършвани от служителите**. За съжаление се оказва, че това не е рядко срещан проблем в организациите. Според **емпирични данни** около **35%** от служителите крадат от работодателите си (Kuhn, 1988). Интересни са резултатите от изследване, в което **52%** от респондентите посочват, че са вземали неща, които са собственост на организацията, в която работят, а **25%** признават, че са фалшифицирали разписки, за да си върнат пари, които в действителност не са изхарчили (Bennett & Robinson, 2000).

Въпросът, който логично възниква, е кои са основните причини служителите да извършват кражби. В специализираната литература са посочени следните **причини** - личностни фактори и фактори на средата.

Основна **личностна характеристика**, която се свързва с този тип контрапродуктивно поведение, е **съзнателността от модела на Големите пет**. Служителите, склонни към извършване на кражби, показват **ниски нива** по фактора „съзнателност“. Характерно за тях е, че им липсва самодисциплина, не зачитат установените норми, не се съобразяват с източника на власт, а също така са възприемани от околните като ненадеждни (Jex & Britt, 2008).

По отношение на **факторите на средата**, които се разглеждат като причина за кражбите в организациите, често цитирани в специализираната литература са възприетата несправедливост, свързана със заплащането, неудовлетвореността от работата, стресът в резултат от организационни стресори, условията, които фрустрират служителите и др. (Spector et al., 2006; Jex & Britt, 2008). Дж. Грийнбърг насочва изследователския си интерес към връзката между **възприятието на служителите за несправедливост** и извършваните от тях кражби (Greenberg, 1990). **Изводът** от

проведените изследвания е, че кражбите в организациите в повечето случаи са с **инструментален, а не от враждебен характер**. Това означава, че служителите крадат не защото искат да навредят на организацията, а защото се стремят към справедливо отношение и възнаграждение и смятат, че постигат това чрез извършването на кражба.

П. Спектър изследва **фрустрацията** на служителите като възможна причина за кражбите в организациите. Фрустрацията е негативна емоция, която възниква тогава, когато нещо възпрепятства постигането на целта. В организационния контекст пречките пред изпълнението на целите могат да бъдат лошо оборудване, не добре обмислени политики и ненужни норми, които губят времето на служителите. В резултат от това възниква фрустрация, която някои от служителите изразяват под формата на кражби и саботаж (Spector, 1997). Съществуващата връзка между фрустрацията и организационните кражби се опосредства от **фактора „локус на контрол“**. Какво означава това? Един фрустриран служител може да има силно желание да извърши кражба, но да контролира импулсите си и да не го направи. Обяснението е, че локусът на контрол оказва влияние върху поведението. П. Спектър представя **модел (Фигура 3)**, чрез който обяснява **опосредстващата роля на посочената променлива върху взаимовръзката между фрустрацията и кражбите** (Spector, 2000). Когато служителят има външен локус на контрол, т.е. той вярва, че външните фактори определят това, което му се случва, и няма контрол над тях, тогава е по-вероятно да реагира на фрустрацията като извърши кражба или друга форма на деструктивно поведение. Обяснението е, че такъв служител не вярва, че фрустриращите организационни условия могат да бъдат променени. Тези, които се характеризират с вътрешен локус на контрол (уверени са, че имат контрол над случващото им се), са по-склонни да вярват, че могат да променят условията в организацията, които възпрепятстват постигането на целите им.

2.3. Единадесет дименсии на контрапродуктивното трудово поведение според М. Грайс и П. Сакет (Gruys & Sackett, 2003)

В специализираната литература е налице още един **модел, който обхваща единадесет дименсии на контрапродуктивното трудово поведение** (Gruys & Sackett, 2003). До известна степен повечето от представените от изследователите дименсии се включват в посочените от П. Спектър и колеги пет измерения (Spector et al., 2006), но все пак има някои разлики. Налице са **следните дименсии** (Gruys & Sackett, 2003):

- кражба и свързано с нея поведение (напр.: служителят да открадне или да посъветва друг служител, или да му помогне да вземе нещо, което е собственост на организацията);
- унищожаване на имущество;
- злоупотреба с информация;
- злоупотреба с време и ресурси;
- опасно поведение (напр.: когато служителят не спазва процедурите за безопасност на работното място, като поставя себе си и околните в риск);
- чести отсъствия;
- лошо качество на работа;
- употреба на алкохол;
- употреба на наркотици;
- неуместни вербални действия;
- неуместни физически действия.

3. Фактори, предшестващи контрапродуктивното трудово поведение

Задълбоченото изследване на проблема за контрапродуктивното поведение в работата предполага идентифицирането на основните **фактори, обуславящи този тип поведение**. Немалко изследователи, сред които Г. Марс (Mars, 1984) и Дж. Грийнбърг (Greenberg, 2006), са на мнение, че **организационните фактори** в по-висока степен в сравнение с личностните имат прогностична сила по отношение на девиантното поведение в работата. Разбира се, необходимо е да се отбележи, че **личностните фактори** също имат важна роля при контрапродуктивните поведения, която не трябва да се подценява.

Обособяват се две **категории фактори**, стимулиращи възникването на контрапродуктивност в работата – организационни и личностни.

3.1. Организационни фактори

Налице са няколко типа фактори в организациите, които предопределят възникването на контрапродуктивно поведение (Weitz & Vardi, 2008).

- **Организационна култура**

В организациите съществуват неформални механизми и процеси, които оказват влияние върху поведението на хората. Тези неформални аспекти на организацията се обозначават като „**организационна култура**“. Тя представлява съвкупността от норми, ценности, убеждения, които отхвърлят девиантното поведение и определят как служителите трябва да се държат. В зависимост от това кои са водещите за организацията ценности се създават условия за възникването на здравословна работна среда или на контрапродуктивни трудови поведения. Ако служителите възприемат начина, по който ръководството се отнася с тях като несправедливо отношение, и/или възприемат за несправедливо разпределението на ресурсите, това са **предпоставки за контрапродуктивни действия** от тяхна страна. В тези случаи служителите отговарят с така наречената **реципрочна девиантност** (Фърнам, 2012). Тези поведения са реакция на компенсация и са ръководени от желание за възстановяване на баланса и справедливостта, за отмъщение на работодателя и др.

Организационната култура разкрива много за организацията, защото ясно показва основните ценности, от които се водят мениджърите при управлението си. **Мениджърът** трябва да бъде пример за подражание на служителите и ясно да **показва кое е отклоняващото се поведение**. Ако обаче самият ръководител демонстрира деструктивен модел на поведение и насърчава служителите да се държат по този начин, защото действията им ще останат безнаказани, съвсем естествено е служителите да възприемат този поведенчески модел като правилен и да го следват. Това неминуемо води до контрапродуктивни трудови поведения.

- **Стил на ръководство**

Стильът на управление, който ръководителят прилага, може да окаже силно влияние върху поведението на служителите както в положителна, така и в отрицателна посока. **Неправилно подобраният лидерски стил** може да предизвика негативни емоции и нагласи сред служителите, които да доведат до контрапродуктивни поведения. Ако

мениджърът е твърде директивен, не гледа на хората в организацията като на личности, а ги възприема като служители, с които е в транзакционни отношения, не зачита потребностите им и т.н., тогава изборът на неподходящ лидерски стил става **предпоставка за контрапродуктивни трудови поведения** от страна на служителите. Според С. Акройд и П. Томпсън (Askroyd & Thompson, 1999) лошото поведение на служителите е най-вече форма на протест срещу произволния управленски контрол.

Изводът е, че ролята на мениджъра по отношение на контрапродуктивните поведения в организацията е много важна, защото той може чрез примера, който дава, и чрез стила на управление да предотврати или напротив – да насърчи подобен деструктивен поведенчески модел.

- **Токсично лидерство**

Когато се разглежда лидерският стил като фактор, предшестваш контрапродуктивното трудово поведение, е необходимо да се обърне внимание на т.нар. „тъмна“ страна на лидерството, която в специализираната литература се представя като **токсично лидерство**. То се дефинира като **деструктивно или патологично поведение**, което включва доминиране, принуда и манипулация. Налице е егоистична ориентация – фокусът е върху потребностите на лидера, а не върху потребностите на организацията. Резултатите от деструктивното лидерство са компромис с качеството на живот на последователите и отклонение от главните организационни цели (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007).

В специализираната литература са посочени **четири типа токсични мениджъри** (Lubit, 2004):

- ✓ **Нарцистични** – те заемат ръководни позиции, за да имат възможност да обслужват собствените си нарцистични потребности, като пренебрегват нуждите и потребностите на подчинените.

- ✓ **Агресивни** – използват вербална и/или физическа агресия, за да удовлетворят потребността си от власт и доминиране.

- ✓ **Ригидни** – не спазват организационните норми, но настояват останалите членове на организацията да ги уважават и да се съобразяват с тях.

- ✓ **Мениджъри, страдащи от психични заболявания** – страдат от тревожност, депресия, злоупотребяват с алкохол и наркотични вещества.

Налице са **редица характеристики**, описващи токсичния лидер, сред които: арогантност, силна егоцентричност, гневни изблици, неспособност да контролира импулсите си или негативните емоции (гняв, фрустрация и разочарование), егоистично следване на удоволствието (Wasylyshyn, 2012), аморалност, алчност, надменност, безчувственост (Lipman-Blumen, 2005).

Според Дж. Липман-Блумен (Lipman-Blumen, 2005) токсичният лидер се ангажира в **редица деструктивни поведения**, които създават **нездравословна и токсична работна среда**:

- ✓ **Нарушава** основните човешки права на служителите.
- ✓ **Злоупотребява с властта**, като се ангажира в криминални и/или други неморални действия (например корупция).
- ✓ **Налага** контрол и принуда.
- ✓ **Цензурира и унищожава** противоположните мнения.
- ✓ **Принуждава** служителите (най-често чрез заплахи и авторитарно поведение), че трябва да се съобразяват с преценката и действията на лидера, а не да ги поставят под съмнение.
- ✓ **Злонамерено настройва** служителите едни срещу други.
- ✓ **Игнорира и/или насърчава** некомпетентността и корупцията.

Представените характеристики и деструктивни поведения на токсичния ръководител оказват **силно негативно влияние върху подчинените**. К. Крумов и колеги (Krumov et al., 2015) посочват редица вредни за служителите и организацията последствия от токсичното лидерство. Налице е постоянно поддържане на **високи нива на стрес**, които имат сериозни последствия върху психичното и физическото здраве на служителите. В резултат от високия стрес се създава **токсична работна среда**, която е перманентен източник на страдание за служителите. Вследствие от нездравословните трудови условия възникват влошаване на трудовото изпълнение, конфликти, синдром на емоционалното прегаряне, депресия и др.

Реакциите на служителите, които са жертви на такъв тип мениджър, съвсем очаквано могат да бъдат отдръпване от работния процес, отклонение от продуктивността, а понякога и извършване на кражби. **Защо се случва това?** Едно възможно обяснение е, че **токсичният ръководител** чрез своето деструктивно поведение **предизвиква и насърчава контрапродуктивните поведения** на служителите. Подчинените реагират по този начин, защото искат да си отмъстят, водени

от чувството за несправедливост. Друго възможно обяснение се крие в т.нар „**токсичен триъгълник**“. Трите страни, които правят отровната комбинация, са **токсичен лидер, податливи подчинени и благоприятна среда** (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Това означава, че за да съществува токсичният ръководител, са му нужни служители, които се характеризират с ниска самооценка, ниска степен на зрялост, свръхамбиция и силна манипулируемост, както и среда, която да поддържа деструктивните му поведения.

- **Условия на труд**

Работната среда предлага възможности и условия, които влияят върху контрапродуктивните поведения на служителите. В зависимост от същността на работата и трудовите условия Г. Марс (Mars, 1984) разграничава **четири основни типа хора в организацията** – ястреби, магарета, вълци и лешояди.

Първият тип са **ястребите**. Те се чувстват добре в среда, която им осигурява автономия, конкуренция, индивидуалност и възможност да се изявят като предприемачи (Димитрова, 2021). Към този тип се причисляват професии, които са свързани с опозиция на системата. Тези хора не търпят да се упражнява контрол върху тях и се открояват със силен индивидуализъм. Това са предпоставки за възникване на контрапродуктивни действия. Примери за професии, които създават благоприятни условия за ястребите, са собственици на дребен бизнес, търговци, сервитьори, таксиметрови шофьори, учени и др.

Вторият тип са **магаретата**. За тях са характерни изолацията и подчинението. Те често проявяват пасивност, но също така могат да бъдат изключително разрушителни. Негодуванието на служителя от функциите, които трябва да изпълнява, е често срещана реакция, която може да доведе до напускане, както и до контрапродуктивни поведения. Примери за такъв тип девиации са оттегляне от работата, изразяващо се в твърде чести отсъствия и скатаване, а при големи ограничения – дори саботаж.

Според типологията на Г. Марс **вълците** са третият тип хора, които се срещат в организациите. Ключовите думи, характеризиращи работната среда, подходяща за вълците, са колективизъм, екипност, сплотеност. Независимостта и индивидуалността не се толерират. Става въпрос за професии, които се основават на взаимозависимостта и груповата работа. Вълците имат значителен контрол върху ресурсите на отделните си членове. Силната групова сплотеност се превръща в предпоставка за възникване на

контрапродуктивни поведения, като например извършване на измами в името на общото благо или прикриване на измами, извършени от колегите.

Лешоядите са четвъртият тип хора в организациите. Подходящи за тях са условията на труд, които предлагат автономия и свобода на служителите да вземат решения, свързани с работата си, но тази свобода е обект на бюрократичен контрол, който третира служителите колективно. В сравнение с ястребите те нямат чак толкова свобода по отношение на ограниченията, но и не са толкова ограничени като магаретата. А от вълците се отличават с това, че не са така натрапчиви и контролиращи като тях.

- **Организационни цели**

Целите, които ръководството поставя пред служителите, са основен елемент от организационния живот. Те служат като мотиватори и оказват влияние върху трудовото изпълнение и нивата на производителност. **Организационните цели** обаче могат да се превърнат във **фактор, предшестващ контрапродуктивното поведение**. Това е възможно да се случи, ако целите са неясни, противоречиви, нереалистични или твърде изискващи (Stein & Kanter 1993).

Когато пред индивида се появят пречки, които не му позволяват да постигне целта си, тогава възниква силното и негативно чувство, наречено **фрустрация**. В точката, посветена на един от видовете контрапродуктивно поведение, подробно е разгледана фрустрацията на служителя като причина за организационни кражби и саботажи. **Фрустрираният служител**, който е завладян от силна негативна емоция поради невъзможността да постигне целта си, е **склонен към контрапродуктивно трудово поведение**.

- **Проектиране на длъжностите в организацията**

Повечето длъжности са проектирани по такъв начин, че **осигуряват възможност на служителя да се възползва от ресурсите на организацията и да злоупотребява с тях**. Пример за такъв тип ресурси са време, офис оборудване, телефон, интернет, работни инструменти и др. (Weitz & Vardi, 2008). Ако длъжността позволява на служителя да се възползва от някой от тези ресурси, това е предпоставка за възникване на контрапродуктивни поведения в работата.

Интересни са **резултатите от изследване**, проведено от Й. Варди и Е. Уейтс (Vardi & Weitz, 2001, цит. по Weitz & Vardi, 2008). Те установяват, че **автономията**,

която е една от характеристиките на работата и се дефинира като степента, до която работата осигурява свобода и независимост на служителя да избира как да планира и осъществява задачите, е **детерминант на контрапродуктивното поведение**. Някои организации стриктно следят какво правят техните служители във всеки един момент, докато са на работа, за да ограничат възможностите им да злоупотребяват с ценни организационни ресурси. Разбира се, има и немалко организации, които не се занимават с това и дават автономия на служителите, а това се явява фактор, благоприятстващ възникването на контрапродуктивни трудови поведения (Weitz & Vardi, 2008).

Е. Фърнам (2012) представя няколко обобщения по отношение на различни **организационни фактори**, които влияят върху девиантните трудови поведения:

✓ *Гъвкавото работно време се свързва негативно с лъжите на служителите.*

Тази взаимовръзка може да се обясни с по-голямата свобода за служителите, която гъвкавото работно време осигурява. Тогава те могат да съчетават своите извънработни задължения, без да се налага да лъжат работодателя си.

✓ *По-големите очаквания, които мениджърите имат към служителите по отношение на трудовото им изпълнение, са свързани със следните контрапродуктивни поведения - кражби, лъжи и мамене.*

Бихме могли да обясним този резултат с това, че по-големите очаквания и изисквания от страна на ръководителя са свързани с по-големи усилия, които служителите трябва да полагат. Нежеланието за повишаване на усилията и трудовото изпълнение би могло да доведе до девиантни трудови поведения като лъжи, мамене и дори кражби.

✓ *Служителите, които имат повече извънработни задължения (грижа за семейство, деца и т.н.), е по-вероятно да мамят работодателя си.*

Възможно обяснение на посочената взаимовръзка е свързано с по-голямата натовареност на тези служители, които извън работа имат редица други сериозни задължения, отнемачи немалка част от времето им. Ето защо те биха могли да прибегнат до лъжи и измами, за да обяснят на ръководителя си честите отсъствия от работа, закъсненията, по-ранното тръгване и т.н.

3.2. Личностни фактори

Ролята на личността при прогнозирането на контрапродуктивното поведение в работата също е от голямо значение. Изследователите, които подкрепят тази теза, търсят взаимовръзки между **личностните характеристики** и девиантните поведения на служителите в организацията. Когато става въпрос за контрапродуктивни трудови поведения, трябва да се вземе предвид и **степената на социопатична предразположеност** на служителите като фактор, предшестващ този тип дейности. Тя се характеризира с незачитане на нормите и неспазване на задълженията без индивидът да изпитва вина или разкаяние (Weitz & Vardi, 2008).

С. Фокс и П. Спектър (Fox & Spector, 1999) **установят емпирично**, че съществуват значителни положителни корелационни връзки между тревожността, импулсивността, раздразнителността и контрапродуктивното поведение в организациите. Локусът на контрол също се разглежда като характеристика, която е свързана с прогнозирането на такъв тип поведение в работата (Trevino, 1986).

Когато се разглежда връзката между контрапродуктивното поведение в работата и личностните фактори, е важно да се обърне внимание на гнева като личностна характеристика, самоконтрола, нарцисизма, тревожността и др.

Според изследователи **гневът** като личностна характеристика е **основен предиктор на агресията в работата** (Herworth & Towler, 2004). Той повишава склонността на индивида да бъде гневен често и независимо от ситуацията. С. Фокс и П. Спектър (Fox & Spector, 1999) установяват, че хората с високи стойности по този личностен фактор са склонни да възприемат и оценяват негативно различните ситуации и в резултат от негативната когнитивна оценка на съответната ситуация изпитват силен гняв. Тези индивиди по-често се ангажират в агресивни и антисоциални поведения - например правят или казват нещо, с което искат умишлено да наранят другите, проявяват агресия като удрят врати, често използват сарказъм (Herworth & Towler, 2004). **Изводът** е, че служителите, които се характеризират с личностната диспозиция гняв, е вероятно да се ангажират в контрапродуктивни трудови поведения (Spector et al., 2006).

В специализираната литература изследователският фокус се насочва към фактора **„самоконтрол“**. Той се дефинира като тенденцията индивидът да оценява дългосрочни последствията от поведението си (Marcus & Schuler, 2004). **Ниският самоконтрол** се разглежда като **силен предиктор на контрапродуктивното поведение** на служителите (Herworth & Towler, 2004). Обяснението на този резултат е свързано с факта, че ниският

самоконтрол предполага липса на задръжки от страна на индивида, който вместо да потисне антисоциалните импулси, реагира импулсивно и/или агресивно на стресогенните фактори (Douglas & Martinko, 2001). **Резултат от ниските нива на самоконтрол** е ангажирането на индивида в контрапродуктивни поведения в работата, каквито са измамите, кражбите в организацията, саботаждът, агресията (Herworth & Towler, 2004).

Какво се случва, когато един служител се характеризира с нисък самоконтрол и високи нива по фактора „гняв“, разглеждан като личностна черта? Резултатът е силно негативно влияние върху трудовото поведение на служителя, който става по-склонен да се ангажира в контрапродуктивни поведения (Douglas & Martinko, 2001).

Л. Пени и П. Спектър изследват взаимовръзката между фактора „нарцисизъм“ и контрапродуктивните поведения (Penney & Spector, 2002). Нарцисизмът представлява склонността на индивида да възприема себе си като по-висш от другите. Нарцисичната личност се характеризира със силно завишена самооценка и проявява бдителност и болезнена чувствителност към всяка информация, която може да застраши нейната висока самооценка. Изследователите откриват **непряка връзка** между нарцисизма и контрапродуктивните трудови поведения, **която се опосредства от гнева**, разглеждан като личностна черта. Резултатите показват, че служителите, които имат високи стойности по фактора „нарцисизъм“, по-често изпитват гняв в сравнение с другите хора. Обяснението на този резултат е, че те полагат постоянни усилия да предпазват егото си от всякаква информация, която може да го нарани и застраши, а когато това все пак се случи, изпитват силен гняв, който ги подтиква да се ангажират в контрапродуктивни поведения в работата (Пак там).

По отношение на **тревожността**, емпирично се установява, че служителите, които са тревожни, са по-склонни да изпитват притеснения и високи нива на напрежение в различни ситуации. **Силно тревожният служител реагира** на събитията в работата със **завишени негативни емоции**, сред които чувство за неудовлетвореност и фрустрация. В резултат от тези силни негативни емоции служителят може да се ангажира в контрапродуктивни трудови поведения, които са насочени към другите или към самата организация (Fox & Spector, 1999).

В настоящата монография се обръща внимание на **изследванията**, разкриващи съществуващите взаимовръзки между контрапродуктивните поведения в работата и **личностните характеристики по петфакторния модел на личността (BIG Five)** –

емоционална стабилност, екстраверсия, насоченост към другите, съзнателност, невротизъм и отвореност към нов опит.

- ***Емоционална стабилност***

Емпирични данни показват, че високите нива на емоционална стабилност са в отрицателна взаимовръзка с девиантните поведения в организацията, каквито са закъсненията, отсъствията, негативното отношение към работата, редуцирането на усилията, полагани в работата (Hudson et al., 2012; Gonzalez-Mulé et al., 2013; Özbağ, 2019). Х. Салгадо (Salgado, 2002) посочва, че **най-силният предиктор на липсата на текучество** в организацията е именно емоционалната стабилност.

- ***Екстраверсия***

Индивидите, характеризиращи се с високи нива по фактора „екстраверсия“, са самоуверени, оптимистични, общителни, активни, по-малко склонни са да изпитват емоции от негативния спектър и **по-малко вероятно е да се ангажират в контрапродуктивни трудови поведения** (Berry, Ones, & Sackett, 2007; Pankaj & Patel, 2011).

- ***Насоченост към другите***

Индивидите, които са насочени към другите, са чувствителни към потребностите на околните и са загрижени за тяхното благосъстояние. Те са любезни, доверчиви, кооперативни и др. Тази личностна дименсия е **предиктор на липсата на текучество в организацията** (Salgado, 2002). Ако служителят се характеризира с ниски нива по този личностен фактор, е по-вероятно да извършва контрапродуктивни поведения в работата (Özbağ, 2019).

- ***Съзнателност***

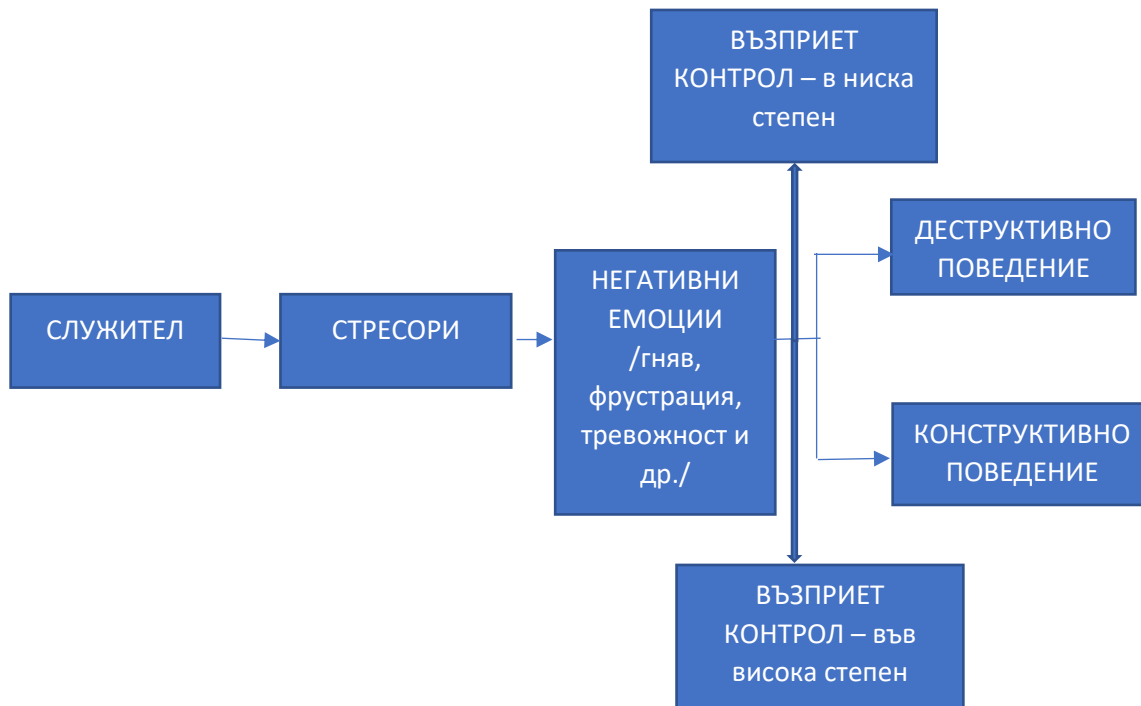
Индивидът, който е надежден, отговорен, самодисциплиниран и добре организиран, показва високи нива по фактора „съзнателност“. Също както емоционалната стабилност и насочеността към другите, факторът „съзнателност“ е **предиктор на липсата на текучество** (Salgado, 2002). **Емпирични данни** показват, че съзнателният служител по-скоро избягва девиантните трудови поведения, тъй като при него са засилени моралната отговорност и спазването на изискванията и задълженията.

4. Връзка на стреса и емоциите с контрапродуктивното поведение в работата

Изследването на проблема за контрапродуктивните поведения в работата разкрива важна **взаимовръзка със стреса и емоциите**, която е представена в създадения от П. Спектър и С. Фокс модел (Fox & Spector, 1999). **Фигура 3** представя **модела за контрапродуктивно поведение**, в който основна роля имат стресорите и емоциите.

Съгласно този модел **трудовете стресори** са в основата на контрапродуктивните поведения в работата. Тук акцентът е върху начина, по който **служителят възприема** ограниченията на средата. Ако той ги възприема и оценява като фактори, причиняващи стрес, това води до възникване на **отрицателни емоции**, каквито са гневът, тревожността, депресията и др. Основната идея е, че не е налице директна връзка между стресорите и отклоняващото се трудово поведение, тъй като **тази връзка се опосредства от емоциите, възникващи в резултат от стреса**. Те водят до контрапродуктивни трудови поведения, които се проявяват веднага или след време.

В модела на П. Спектър и С. Фокс се обръща внимание на **фактора „възприет контрол“**. Контролът се разглежда като степента, до която служителят възприема, че има умението да се справи със заплахите на средата и да ги управлява (Fox, Spector, & Miles, 2001). Той е свързан с **оценката на ситуацията** и решението за ангажиране в отклоняващо се или конструктивно поведение. Тези служители, които успяват да контролират негативните мисли и емоции и възприемат, че ситуацията е под техен контрол, е по-малко вероятно да оценяват ограниченията на средата като стресори, да преживяват негативни емоции и да се ангажират в контрапродуктивни трудови поведения. За разлика от тях, служителите, които допускат негативните емоции да ги завладеят, е по-вероятно да предприемат контрапродуктивни действия на работното място. Разбира се, не трябва да се пренебрегва и ролята на личността, тъй като определени личностни характеристики правят индивида по-склонен към преживяване на негативни емоции и по-емоционално реактивен на стресорите в работата (Spector & Fox, 2002).



Фигура 3. Модел на П. Спектър и С. Фокс за контрапродуктивното поведение

Източник: Fox, S., & Spector, P. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (6), 915–931.

В специализираната литература съществуват изследвания, които подлагат на проверка модела на П. Спектър и С. Фокс за стреса и емоциите и го потвърждават изцяло. Налице са **резултати**, които са в пълно съответствие с модела и показват, че **стресът в работата е предиктор на контрапродуктивните трудови поведения** (Ma & Li, 2019). Когато са подложени на стрес, хората са предразположени към негативни емоции като тревожност, нетърпение и напрежение. Възможно е тези негативни емоционални състояния да стимулират хората да предприемат определени неподходящи поведения на работното място.

Емпирични данни разкриват корелационни връзки между различни стресори в работата и отклоняващите се трудови поведения. Един от източници на стрес са организационните ограничения, които възпрепятстват трудовото изпълнение. Установява се, че **ограниченията в организацията** се свързват с контрапродуктивни поведения, каквито са оттеглянето от работния процес, кражбите, саботаждът,

враждебността и агресията (Chen & Spector, 1992). **Възприеманата справедливост** по отношение на процесите в работата и разпределението на резултатите е стресор в организацията, който не трябва да се пренебрегва от ръководството. Резултати от изследване показват отрицателна корелационна връзка между възприеманата справедливост и контрапродуктивните трудови поведения (Goh et al., 2003, цит. по Bruursema, 2005). Това означава, че служителите, които възприемат отношението на ръководството към тях като несправедливо и по-конкретно несправедливото разпределение на финансови и друг тип ресурси, е по-вероятно да се ангажират в контрапродуктивни поведения в работата.

Данни от изследване на влиянието на стреса върху здравето и поведението на медицински сестри показват, че основна причина за влошаване на здравето им са високите нива на стрес в работата. **Силният стрес**, на който ежедневно са подложени, оказва **негативно влияние и върху трудовото им поведение**. Емпирично се установява, че в резултат от повишаване нивата на стрес медицинските сестри по-често извършват контрапродуктивни поведения, като например отегляне от работния процес, чести отсъствия от работа и агресивно поведение към пациентите (Mojoyinola, 2008).

Налице са **резултати от изследвания**, проучващи връзката между професионалния стрес и отсъствията на служителите от работа, които са пример за контрапродуктивно поведение. Оказва се, че **70%** от отсъствията от работа, са причинени от стрес, който води до влошаване на здравето на служителите (Kim, Sorhaindo, & Garman, 2006).

Изводът от представената информация е, че **стресът е в основата на контрапродуктивните поведения на служителите**, но **тази връзка** не е пряка – **тя се опосредства от емоциите на служителя**, който е възприел факторите на средата като стресори, както **и от възприятието му за контрол** над стресовата ситуация. Резултатът може да бъде отклоняващо се поведение, насочено към друг индивид или към самата организация.

5. Контрапродуктивното поведение като противоположност на организационното гражданско поведение

Задълбоченото изследване на проблема за контрапродуктивното трудово поведение предполага **разграничаването му** от друг тип поведение в работата, което е напълно противоположно. Това е **организационното гражданско поведение**. Важно е този тип поведение да се разгледа по-подробно и да се направи сравнение между него и контрапродуктивното поведение в работата.

5.1. Същност на организационното гражданско поведение

В специализираната литература съществуват редица дефиниции на организационното гражданско поведение, но една от най-популярните е тази на Д. Орган. Той **дефинира** конструкта като „доброволно поведение на индивида, което не е директно признато от официалната система за възнаграждение, но което стимулира ефективното функциониране на организацията“ (Organ, 1988, р.4). Става въпрос за **доброволно поведение, което не се изисква и очаква от служителя, но резултатите от него са положителни** за продуктивността на другите служители и за организационната ефективност. Индивидът в организацията, който се ангажира в организационно гражданско поведение, по собствено желание отделя време, усилия и енергия за изпълнението на организационните цели и за подобряване на социалнопсихологическия климат на работното място (Димитров, 2019).

Налице е модел на Д. Орган, който разкрива мултидименсионалния характер на разглеждания конструкт и дава ясна представа за същността му, като всяка дименсия на организационното гражданско поведение е свързана с организационната ефективност (Organ, 1988; Димитров, 2019).

Алтруизмът или помагащото поведение представлява дименсия, която се разглежда като **доброволно оказване на подкрепа и помощ на колеги** с оглед редуциране или предотвратяване на проблеми. Служителят, проявяващ алтруизъм на работното място, може да окаже помощ на колега, който е претоварен със задачи, без да бъде помолен за това. Подобен тип поведение е полезно за организацията, тъй като **крайният резултат е изпълнение на задачите**.

Съзнателността се свързва с **интернализиране** от страна на служителя **на установените в организацията норми**, което означава, че те стават част от ценностната му система, той ги приема и следва дори когато не го наблюдават. Нормите определят **кои са правилните и кои отклоняващите се поведения** в организацията. Ако служителят ги следва стриктно, това ще се отрази благоприятно на организационната ефективност, тъй като по този начин **ще се стимулират продуктивните поведения** на работното място.

Гражданска добродетелност е тази дименсия на организационното гражданско поведение, която е свързана с **грижата на служителя за имиджа на организацията**. Той искрено се интересува от начина, по който организацията се представя в общественото съзнание, и се тревожи за уронването на авторитета ѝ. Когато служителите вярват, че компанията, в която работят, е ценна и с добър имидж, те полагат повече усилия и се стремят към по-високи постижения. Като **резултат** от това поведение се увеличава организационната ефективност.

Учтивостта е свързана с **начина, по който служителите общуват**. Тя помага да се избягват конфликтните ситуации и да не се създава напрежение между хората. Когато служителите в организацията не се отнасят враждебно един към друг, не влизат в излишни спорове и комуникират, без да нараняват и обиждат околните, това повлиява положително на ефективното изпълнение на задачите.

Спортменството също е дименсия на организационното гражданско поведение и се изразява в **насоченост на служителя към честност, откритост и сътрудничество** в отношенията с колегите. Служителите си помагат, като не прикриват информация и предават знания и умения на тези, които са с по-малко опит. Когато са налице взаимопомощ и сътрудничество, това се отразява положително на организационната ефективност.

5.2. Връзка между контрапродуктивното трудово поведение и организационното гражданско поведение

Разгледаните в монографията форми на трудово поведение в организацията привличат интереса на различни изследователи. Основният въпрос е - **има ли връзка между контрапродуктивното поведение в работата и организационното гражданско поведение?** Съществуват **противоречиви емпирични данни** и затова е трудно да се даде еднозначен отговор.

Някои изследователи смятат, че тези два типа поведение са двата полюса на един континуум и между тях има силна отрицателна корелационна връзка. Какво означава това? Ако следваме идеята, че тези поведения са негативно свързани помежду си, тогава служителят, който се ангажира в организационно гражданско поведение, няма да извършва контрапродуктивни трудови поведения. **Емпирични данни** потвърждават тази хипотеза, като показват силни негативни взаимовръзки между контрапродуктивното и организационното гражданско поведение, вариращи между -0.60 и -0.74 (Sackett 2002; Bukhari & Ali, 2009).

Според втората хипотеза, съществуваща в специализираната литература, двата типа поведение в организацията са **два отделни конструкта**, между които има много слаба връзка или въобще не съществува такава. Това означава, че според привържениците на тази идея служителят може едновременно да се ангажира в организационно гражданско поведение и да извършва контрапродуктивни поведения в работата (Dalal, 2005; Sackett et al., 2006; O'Brien and Allen, 2008). С. Хафидз и колеги (Hafidz et al., 2012) също потвърждават тази изследователска хипотеза и установяват емпирично, че съществува негативна връзка между конструктите, но тя е слаба. Следователно **изводът** им е, че служителят може **да извършва по едно и също време** действия, характеризиращи организационното гражданско поведение и контрапродуктивното поведение, защото те не са двата полюса на един континуум, а са два отделни типа поведение.

Тези емпирични данни показват, че при управлението на една организация е много важно **да се насърчава** организационното гражданско поведение, но в същото време трябва **да се вземат мерки за** ограничаване на контрапродуктивните действия, които служителите могат да извършват в работата.

Изводи

Управлението на служителите в организацията е свързано с повишаване нивата на трудовата им мотивация, на производителността и ефективността им, както и редуциране и елиминирание на контрапродуктивните поведения в работата. **Защо е важно ръководството да предотвратява този тип поведения?** Те водят до **сериозни последствия**, включващи големи финансови загуби за организациите. Отклоняващите се поведения се предшества от фактори на средата и личностни фактори.

Организационните фактори са всички източници на стрес, които съществуват на работното място. **Моделът на П. Спектър и С. Фокс за контрапродуктивното поведение** разкрива важна и основна връзка между професионалния стрес и този тип трудови поведения, опосредствана от емоциите и локуса на контрола на служителя. Това означава, че **ролята на стресорите** в работата е голяма по отношение на създаване на среда, която да насърчава контрапродуктивността. **Изводът** е, че **приоритет за ръководството** трябва да бъде ефективното управление на стресогенните фактори на работното място, тъй като високите нива на преживяван от служителите стрес, в резултат от трудовите стресори, са предпоставка за възникване на контрапродуктивни поведения на служителите.

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА

ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИЯ СТРЕС И КОНТРАПРОДУКТИВНОТО ТРУДОВО ПОВЕДЕНИЕ

Настоящата глава подробно представя проведеното **емпирично изследване**, посветено на два много сериозни проблема, оказващи отрицателно влияние върху организационния живот.

Първият изследван конструкт е определян за „болестта на съвременното общество“ (Илиева и Найденова, 2010, стр. 64). Това е **професионалният стрес**, който е болезнено актуална тема, засягаща всеки работещ човек. Стресогенната работна среда е предизвикателство, пред което трябва да се изправи заемащият ръководна длъжност. Част от ефективното управление на хората в организациите е справянето с този проблем и създаването на здравословна работна среда с ниски нива на преживяван от служителите стрес.

Вторият конструкт, който е обект на настоящото изследване, е **контрапродуктивното поведение в работата**. За съжаление се оказва, че този тип поведение, което умишлено цели причиняване на вреда на друг служител или на организацията като цяло, не е рядко срещано явление в съвременните компании. Контрапродуктивността е симптом, че нещо не е наред в организацията. Това отклоняващо се поведение на служителите всъщност разкрива наличието на други проблеми, свързани със средата и управлението.

Изследователският интерес е насочен към задълбоченото проучване на представените по-горе конструкти, причиняващи вреди и загуби за организацията, като фокусът е върху взаимовръзката между тях. Изследването се основава на съществуващите в специализираната литература данни за свързаност между професионалният стрес и контрапродуктивното поведение в работата. Налице е модел за контрапродуктивно поведение на П. Спектър и С. Фокс (Fox & Spector, 1999), който представя наличие на опосредствана от негативните емоции и локуса на контрол връзка между двата изследвани конструкта.

1. Цели и задачи на емпиричното изследване

1.1. Цел и подцели на изследването

Основната цел на настоящото изследване е задълбочено проучване на емпирично равнище на професионалния стрес, представен чрез различни стресори в работата, и дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение. Налице са **шест подцели**:

- Да се изготви **профил на извадката** по двата изследователски конструкта – професионален стрес и контрапродуктивно поведение.
- Да се провери емпирично дали факторите „пол“ и „възраст“ са диференциращи по отношение на възприетия стрес, изследваните стресори в работата и на дименсиите на контрапродуктивното поведение, представени от П. Спектър и колеги (Spector et al., 2006).
- Да се установи дали са налице статистически значими взаимовръзки между изследваните **демографски характеристики**: общ трудов стаж, трудов стаж в настоящата работа и брой служители в организацията, и дименсиите на контрапродуктивното поведение, възприетия стрес и стресогенните фактори в работата.
- Да се провери дали са налице **взаимовръзки** между професионалния стрес и измеренията на контрапродуктивното поведение.
- Чрез емпирична проверка да се установи дали изследваните източници на професионален стрес **детерминират** дименсиите на контрапродуктивните поведения в работата.
- Да се направят **изводи и препоръки** в резултат на получените резултати, които да бъдат полезни в практиката.

1.2. Задачи на емпиричното изследване

За да бъдат изпълнени посочените по-горе изследователски цели, е необходимо те да се операционализират чрез дефиниране на конкретни задачи за изпълнение. Налице са следните **изследователски задачи**:

- Да се съберат **емпирични данни** за възприетия стрес, стресорите в работата, контрапродуктивните трудови поведения и демографските фактори с помощта на **подходящи изследователски инструменти**.
- С оглед постигане на целите и проверка на издигнатите изследователски хипотези **да се приложат подходящи статистически анализи** на събрания емпиричен материал.
- Да се направи **задълбочена интерпретация** на получените резултати.

2. Изследователски хипотези

В резултат от проучената специализирана литература, посветена на професионалния стрес и контрапродуктивното поведение в работата, и във връзка с поставените задачи и постигането на изследователските цели се издигат **6 основни хипотези**.

Хипотеза 1:

Допуска се, че съществуват статистически значими междуполови различия при възприетия стрес, източниците на професионален стрес, както и при дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение.

Издигнатата хипотеза се основава на допускането, че **факторът „пол“** оказва статистически значимо **диференциращо влияние** върху възприетия стрес, източниците на професионален стрес и върху дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение.

Резултатите от изследвания са разнообразни и показват както наличие, така и липса на различия между мъжете и жените по отношение на преживявания стрес в работата. Настоящата хипотеза, която подлежи на емпирична проверка, се основава на редица изследвания, които свидетелстват за по-високи нива на стрес при жените в сравнение с мъжете (McDonough & Walters, 2001; Matud, 2004; Graves et al, 2021).

В специализираната литература са налице данни за междуполови различия по отношение на контрапродуктивното трудово поведение, които разкриват, че жените в по-малка степен в сравнение с представителите на мъжкия пол се ангажират в такъв тип поведения на работното място (Ng, Lam, & Feldman, 2016).

Хипотеза 2:

Предполага се, че ще се наблюдават статистически значими различия между отделните възрастови групи по отношение на възприетия стрес, стресорите в работата и на дименсиите на контрапродуктивното поведение.

Втората изследователска хипотеза се основава на предположението, че **демографската характеристика „възраст“**, също както полът, е **диференциращ фактор** по отношение на възприетия стрес, стресогенните фактори на работното място и при дименсиите на отклоняващото се трудово поведение.

Емпирични данни от изследване на стреса показват, че с увеличаване на възрастта се повишава общото равнище на стрес (Христова, 2014). Налице са резултати, които разкриват противоположна тенденция, а именно, че по-младите индивиди преживяват по-високи нива на стрес в сравнение с по-възрастните (Aldwin et al., 1996). Независимо от противоречивия характер на резултатите, **данните свидетелстват за наличието на различия** между отделните възрастови групи по отношение на стреса в работата.

Съществуват **резултати от изследвания**, които разкриват, че ангажирането на даден служител в контрапродуктивно трудово поведение се повлиява от възрастовия фактор. Оказва се, че е по-малко вероятно възрастните служители да извършват контрапродуктивни поведения в работата (Pletzer, Oostrom, & Voelpel, 2021), а по-скоро биха се ангажирали в организационно гражданско поведение (Pletzer, 2021).

Хипотеза 3:

*Допуска се, че съществуват статистически значими **взаимовръзки** между основни демографски характеристики (общ трудов стаж, трудов стаж в настоящата организация и брой служители в организацията), от една страна, и възприетия стрес, източниците на професионален стрес и дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение, от друга страна.*

Колкото **по-продължителен е трудовият стаж** на даден служител, толкова **по-вероятно е да се приспособи успешно към средата и източниците ѝ на стрес**. При ежедневния сблъсък с различни ситуации той придобива устойчивост към стресорите и се научава да не ги възприема като силни стресогенни фактори, които му причиняват душевен дискомфорт. Служителите с малък трудов стаж са изправени пред нелеката

задача да се справят с редица трудни задачи, за които все още нямат необходимия опит, но имат силно желание и потребност от постижения. Това би могло да бъде предпоставка за възникване на стрес. **Емпирични данни** от изследване в българска среда също подкрепят представените разсъждения, като показват, че служителите с трудов стаж до три години изпитват високи нива на професионален стрес (Христова, 2014).

По отношение на контрапродуктивното трудово поведение се допуска, че с повишаване на общия трудов стаж и на стажа в конкретната организация служителят ще бъде по-малко склонен да извършва нелегитимни действия, които могат да застрашат организацията. Разсъжденията са по-посока на това, че **по-дългият престой в организацията предполага привързване към нея и засилване на идентификацията на служителя с работата и работното място**. Когато служителят осъзнава, че е налице ангажиране в дългосрочен план с организацията, тогава би следвало да не предприема действия, които биха могли да ѝ навредят.

По-големият брой служители в организацията също би могъл да е във взаимовръзка с ангажирането на служителя в контрапродуктивни поведения в работата. Колкото повече са служителите, толкова по-голяма е вероятността да се наблюдава **феноменът „размиване на отговорността“**. Това означава, че служителят може да вярва, че действията му ще останат неидентифицирани, тъй като може да се скрие зад другите служители.

Хипотеза 4:

Допуска се, че съществуват статистически значими взаимовръзки между възприетия стрес, стресогенните фактори в работата и дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение.

Четвъртата хипотеза е издигната въз основа на съществуващия в специализираната литература **модел за контрапродуктивно поведение на П. Спектър и С. Фокс**, който се основава на ролята на стреса и емоциите (Fox & Spector, 1999). Този модел допуска **връзка** между стресорите на средата, възприети като такива от дадения служител, и контрапродуктивното поведение в работата. Издигането на настоящата хипотеза е резултат от изследователския интерес, насочен към **проверка на тази връзка в българския социокултурен контекст**.

Хипотеза 5:

Допуска се, че възприетият стрес и стресогенните фактори в работата детерминират контрапродуктивните трудови поведения.

Петата хипотеза е логически свързана с предходната. Допускането за съществуващи статистически значими взаимовръзки между стреса в работата и дименсиите на контрапродуктивното поведение води до издигането на хипотезата за установяване на **причинно-следствени връзки** между разглежданите конструкти.

3. Изследователски инструменти

Емпиричният материал, необходим за проверка на издигнатите хипотези, е събран с помощта на няколко въпросника, които формират **тестова батерия** за изследване на стреса в работата и контрапродуктивното поведение на служителите. Използваните методики са:

- Скала на Шелдън Коен за възприет стрес (Perceived Stress Scale);
- Въпросник за диагностика на ролевите стресори на работното място на М. Радославова;
- Въпросник за оценка на конфликтни отношения в организацията на А. Величков;
- Въпросник за трудово претоварване на П. Спектър и С. Джекс (Quantitative Workload Inventory, QWI);
- Въпросник за контрапродуктивно трудово поведение на П. Спектър и колеги (CWB-C).

Използваните въпросници са **описани подробно** в настоящата глава от монографията. Посочена е **надеждността на субскалите** на изследователските инструменти, която е установена от създателите на съответните методики. Тези стойности са сравнени със стойностите, получени в резултат от направен анализ на надеждността на използваните въпросници. Целта на проведения анализ е **да се провери вътрешната консистентност** и нивото на свързаност между айтемите в различните субскали, използвани в настоящото изследване.

3.1. Скала на Шелдън Коен за възприет стрес (Perceived Stress Scale)

Скалата на Ш. Коен, която е стандартизирана за български условия (Найденова и Илиева, 2006), е създадена с цел **проучване нивата на възприет** от изследваните лица стрес. Тя се състои от **14 айтема**, измерващи в каква степен съответните жизнени ситуации се възприемат от изследваните лица като източници на стрес. Важен аспект на методиката е, че се проучва **състоянието на респондентите през последния един месец**, като фокусът е върху честотата на определените преживявания и чувства. Това, което подлежи на оценка от страна на индивида, са **възприятията за липса на контрол, претовареност и непредсказуемост** (Карастоянов и Русинова-Христова, 2000).

Примерни твърдения са:

- *Колко често сте имали чувството, че не можете да се справите с ежедневните трудности?*
- *Колко често сте имали чувството, че не държите под контрол важни неща от живота си?*
- *Колко често се чувствате нервен/на и напрегнат/а?*

Айтемите се оценяват по **5-степенна Ликертова скала**, при която 1 е „Никога“, а 5 е „Винаги“. **Надеждността** на използвания изследователски инструмент е **висока - $\alpha = 0,84$** (Карастоянов и Русинова-Христова, 2000).

В резултат от проведения анализ на надеждността се установява, че скалата на Ш. Коен за възприет стрес се характеризира с **висока вътрешна консистентност - $\alpha = 0,84$** , като получените стойности съвпадат с тези, представени от авторите на методиката.

3.2. Въпросник за диагностика на ролевите стресори на работното място на М. Радославова

Настоящият въпросник е насочен към **измерване на ролевите стресори на работното място**, като фокусът е върху следните два източника на стрес – **ролева неяснота и ролеви конфликт**. Въпросникът е конструиран за български условия от М. Радославова. Състои се от **41 твърдения**, разпределени в две **субскали**, насочени към основни трудови стресори (Радославова и Величков, 2005).

Субскалата „ролева неяснота“ е съставена от **13 твърдения**, измерващи степента на неопределеност на задълженията на служителя и неяснота по отношение на начините на оценяване на резултатите от изпълнението.

Важно е да се отбележи, че твърденията в тази субскала са така формулирани, че реално измерват яснотата по отношение на изпълняваната от служителя роля. М. Радославова посочва, че за да се измери неяснота, айтемите трябва да се реверсират. Примерни твърдения, измерващи стресора „ролева неяснота“, са:

- *Задълженията ми в работата са ясни.*
- *Получавам достатъчно инструкции за изпълнението на задачите.*
- *Знам какви резултати очакват от мен колегите.*

Втората субскала, която включва **28 айтема**, е „ролеви конфликт“. Тя е изградена от твърдения, свързани с изпълнението на служителя на непредвидени задачи или такива, които не са регламентирани.

Примерни твърдения са:

- *Изпълнявам непредвидени задачи.*
- *Налага се да изпълнявам задачи, за които нямам необходимия опит.*
- *От мен се изисква да правя неща, които могат да се вършат по различни начини.*

Твърденията се оценяват по **петстепенна скала от Ликертов тип**, като 1 е „Почти никога“, а 5 е „Почти редовно“. Установените от М. Радославова стойности на показателя α на Кронбах свидетелстват за **висока вътрешна консистентност**, като надеждността на субскалата „ролева неяснота“ е $\alpha = 0,82$, а на субскалата „ролеви конфликт“ - $\alpha = 0,88$.

Проведеният анализ потвърди високата надеждност и на двете субскали, като резултатите показват следните стойности на коефициента α на Кронбах - $\alpha = 0,80$ за субскалата „ролева неяснота“ и $\alpha = 0,82$ за субскалата „ролеви конфликт“.

3.3. Въпросник за оценка на конфликтни отношения в организацията на А. Величков

Въпросникът, който измерва **конфликтите на работното място**, е конструиран от А. Величков (Радославова и Величков, 2005) и се състои от **16 твърдения**. Всяко от тях се оценява по **5-степенна скала от Ликертов тип**, при която 1 е „Никога“, а 5 е „Много често“. Примерни айтеми, измерващи конфликтните отношения, са:

- *Има ли спорове и разприви между служителите в работата Ви?*
- *Отправят ли се взаимни обвинения за лошо свършена работа?*
- *Случва ли се колеги да се подиграват и обиждат помежду си?*

Изследователският инструмент се характеризира с **много висока вътрешна консистентност** - $\alpha = 0,91$, установена от А. Величков. В резултат от проведеня анализ на надеждността също е налице **висока вътрешна консистентност** на скалата, измерваща конфликтните отношения на работното място - $\alpha = 0,83$.

3.4. Въпросник за трудово претоварване на П. Спектър и С. Джекс (Quantitative Workload Inventory, QWI)

Въпросникът за трудово претоварване е създаден от П. Спектър и С. Джекс и се състои от **5 айтема** (Spector and Jex, 1998). Тези твърдения формират скала, измерваща **количественото натоварване** на изследваните лица в работата. Това са някои от айтемите:

- *Колко често работата Ви изисква да свършите задачите си в много кратък срок?*
- *Колко често имате много работа за вършене?*
- *Колко често Ви се налага да вършите повече работа, отколкото можете да направите добре?*

Респондентите оценяват петте айтема, като се основават на **петстепенна Ликертова скала**, при която 1 е „Никога“, а 5 е „Няколко пъти на ден“. Високите резултати представляват високо ниво на натоварване. Установената от създателите на скалата **надеждност е $\alpha = 0,82$** , а получената стойност на коефициента α на Кронбах ($\alpha = 0,81$) при анализа на надеждността също свидетелства за висока вътрешна консистентност на скалата за трудово претоварване.

3.5. Въпросник за контрапродуктивно трудово поведение на П. Спектър и колеги (Counterproductive Work Behavior Checklist, CWB-C)

За целите на настоящото изследване се използва и Въпросник за контрапродуктивно трудово поведение на П. Спектър и колеги (Spector et al, 2006). Изследователският инструмент има дълга версия, състояща се от 45 твърдения, и **кратка- от 32 айтема**. За нуждите на изследването се използва кратката версия, която

по принцип е изградена от 5 субскали, но само четири от тях (без фактора „кражби“) са включени в тестовата батерия, използвана в настоящото изследване. Налице са следните субскали:

- *агресия на работното място*
- *отклонение от продуктивността*
- *саботиране на работния процес*
- *оттегляне от работния процес*
- *кражби* – тази скала не е включена в настоящото изследване

състои от

Субскалата „агресия на работното място“, която се от 10 твърдения, измерва вредните и агресивни поведения, които засягат и нараняват другите хора. Примерни твърдения са:

- *Колко често сте проявявали вербална агресия срещу Ваш колега?*
- *Колко често сте обиждали или сте се подигравали на Ваш колега?*
- *Колко често сте правили нещо, за да злепоставите колега?*

Авторите на методиката установяват **висока надеждност** на субскалата - $\alpha = 0,85$. Резултатите от проведения анализ потвърждават **високата вътрешна консистентност** на субскалата, получена от П. Спектър и колеги. Стойността на показателя α на Кронбах е $\alpha = 0,88$.

Втората субскала е „отклонение от продуктивността“. Тя е изградена от 3 айтема, измерващи поведението на служителя, насочено към **умишлено неправилно извършване на работата, забавяне или допускане на грешки**. Твърденията в тази субскала са, както следва:

- *Колко често нарочно сте вършили неправилно работата си?*
- *Колко често нарочно сте работили бавно, когато нещата е трябвало да се свършат?*
- *Колко често нарочно не сте спазвали дадените Ви инструкции?*

Субскалата се характеризира с **добра надеждност** - $\alpha = 0,63$, установена от авторите на изследователския инструмент. Резултатите от проведения анализ също показват **добра надеждност** - $\alpha = 0,60$.

Третата субскала, която е съставена от 3 твърдения, е „саботаж“. Тя е насочена към **нанасяне на вреда на работната среда и оборудването**. Примерни твърдения, описващи тази субскала, са:

- *Колко често нарочно сте изразходвали материали/суровини на работодателя Ви?*
- *Колко често нарочно сте повреждали оборудване или друга вещь, която е собственост на работодателя Ви?*
- *Колко често нарочно сте замърсявали или разхвърляли работното си място?*

Вътрешната консистентност на разглежданата субскала, установена от П. Спектър и колеги, е **умерена - $\alpha = 0,55$** . Стойността на показателя α на Кронбах, получена при проведения анализ на надеждността, е **$\alpha = 0,56$** , което показва съвпадение с психометричните показатели на субскалата и свидетелства за **умерена надеждност**. Анализът показва, че ако се премахне едно от твърденията, малко ще се повиши вътрешната консистентност на субскалата, но тъй като айтемите са само три и повишаването на стойността не е много високо, се взема решение да се запази оригиналната структура на субскалата „саботаж“.

Субскалата „оттегляне от работния процес“ включва **4 твърдения**, които измерват **склонността на индивида да избягва работа поради отсъствия или закъснения**. Налице са следните примерни айтеми, които са част от тази субскала:

- *Колко често сте идвали със закъснение на работа без позволение?*
- *Колко често сте отсъствали от работа и сте казвали, че сте болен/на, когато в действителност не сте били?*
- *Колко често сте взимали по-дълга обедна почивка от позволеното?*

Показателят за вътрешната консистентност на субскалата, установен от авторите на методиката, свидетелства за **добра надеждност – $\alpha = 0,64$** . Резултатите от проведения анализ на надеждността показват **висока вътрешна консистентност - $\alpha = 0,87$** .

Респондентите оценяват всеки айтем по **петстепенна скала от Ликертов тип**, като 1 е „Никога“, а 5 е „Всеки ден“.

Представените изследователски инструменти са обединени в **обща тестова батерия** заедно с **въпроси за демографските данни** на изследваните лица. Всеки въпросник е с отделна инструкция и скала за оценка. Попълването е анонимно и се осъществява само по електронен път. Обработката на данните, събрани чрез посочените въпросници, е извършена с помощта на статистическата програма SPSS, версия 26.0.

4. Демографски профил на изследваните лица

В настоящото изследване взеха участие 205 изследвани лица. Единственото изискване при подбора на лица е те да работят, тъй като изследването е свързано с измерване на професионалния стрес и контрапродуктивните поведения в работата.

С помощта на метода на честотното разпределение е направен профил на респондентите по следните демографски характеристики: **пол, възраст, общ трудов стаж, трудов стаж в настоящата организация, брой служители в организацията.** Резултатите от честотния анализ са представени в **Таблица 5**, като данните за всеки демографски фактор са онагледени чрез **Графики 1, 2, 3, 4 и 5.**

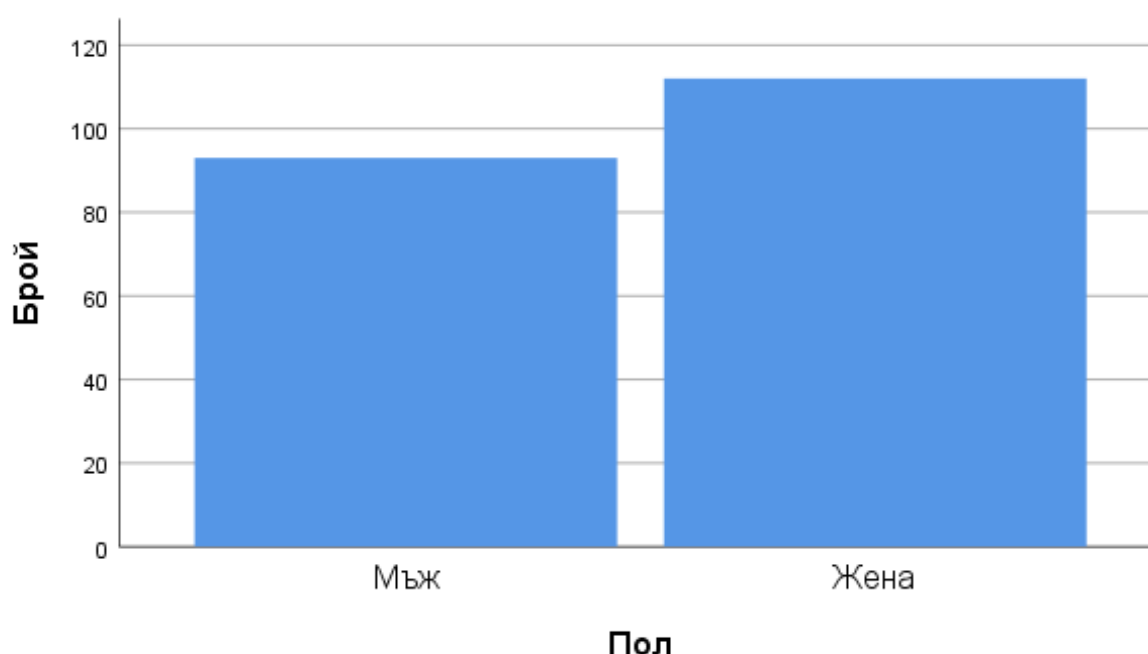
Таблица 5. Честотно разпределение на изследваните лица (N=205) по демографски характеристики

ПОКАЗАТЕЛ		ЧЕСТОТА	ПРОЦЕНТ
Пол	Мъж	93	45,4%
	Жена	112	54,6%
Възраст	25-35 г.	94	45,9%
	36-45 г.	71	34,6%
	46-65 г.	40	19,5%
Общ трудов стаж /в години/	1 - 5	26	12,7%
	6 - 10	49	23,9%
	11 - 15	87	42,4%
	над 20	43	21%
Трудов стаж в настоящата организация /в години/	1 - 5	102	49,8%
	6 - 10	64	31,2%
	11 - 35	39	19%
Брой служители в организацията	1 - 10	37	18%
	11-50	88	42,9%
	51 - 250	33	16,1%
	над 250	47	22,9%

- **Пол**

В резултат от проведеня честотен анализ се установява, че **жените**, взели участие в изследването, са **112 (54,6%)**, а **мъжете са 93 (45,4%)**. Важно е извадката да е сравнително балансирана по пол, тъй като една от хипотезите, които подлежат на емпирична проверка, е свързана с междуполовите различия при професионалния стрес и контрапродуктивното трудово поведение. **Графика 1** онаглеждава разпределението на изследваните лица по демографския фактор „пол“.

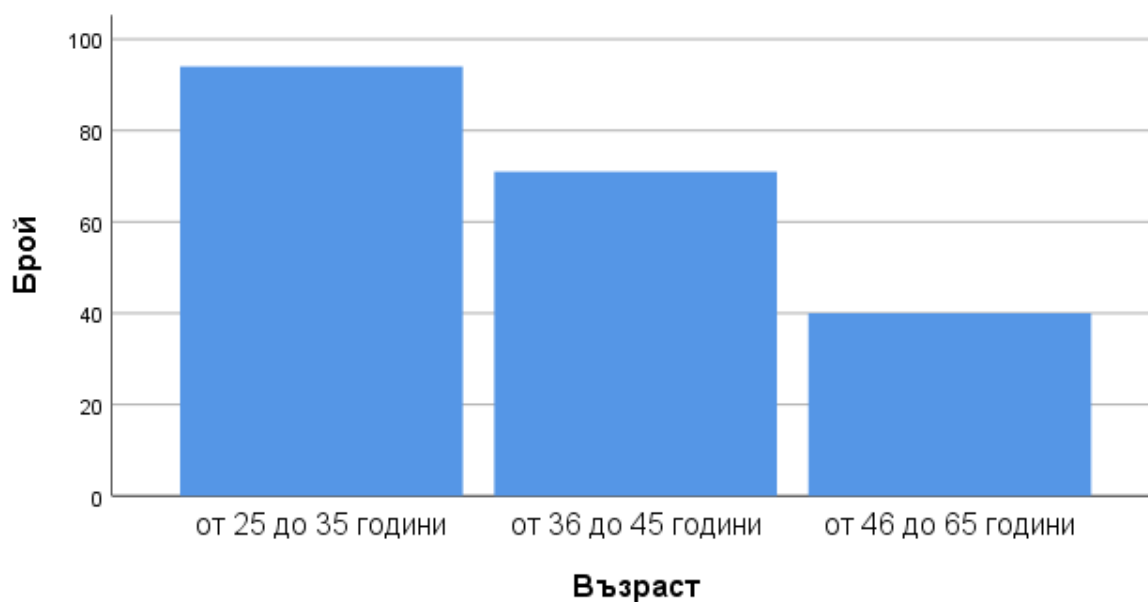
Графика 1. Разпределение на изследваните лица по фактора „пол“



- **Възраст**

За целите на изследването респондентите са разделени в три възрастови групи, като долната граница на **възрастовия диапазон** е 25, а горната - 65 години. Резултатите от проведеня честотен анализ показват, че най-много са изследваните лица, които попадат в диапазона **25-35 години**. Те са **94 или 45,9%** от цялата извадка. Установява се, че **71 (34,6%)** от участниците в изследването са между **36 и 45 годишна възраст**, а **40 (19,5%)** от тях попадат в категорията **46-65 години**. Резултатите от проведеното честотно разпределение са онагледени в **Графика 2**.

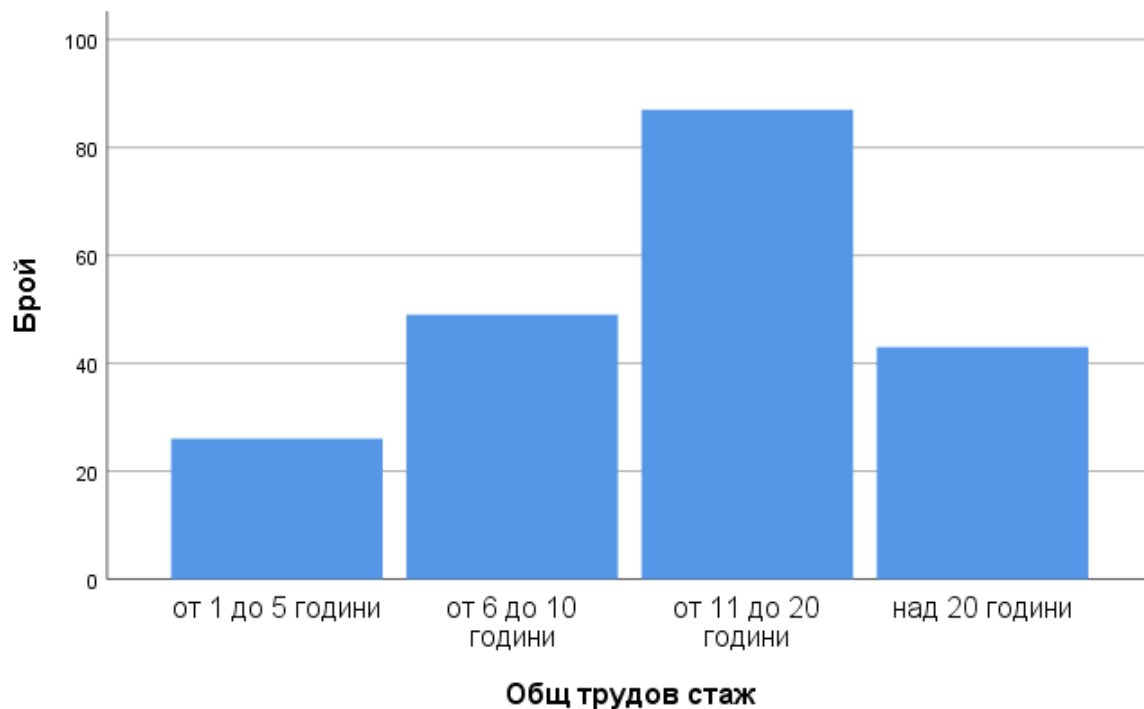
Графика 2. Разпределение на изследваните лица по фактора „възраст“



- **Общ трудов стаж**

Изследваните лица се разпределят в четири категории в зависимост от годините **трудов стаж**. Честотният анализ показва, че **26 (12,7%)** участници в изследването попадат в диапазона „от **1 до 5 години**“, **49 (23,9%)** от тях се включават в категорията „от **6 до 10 години**“. Оказва се, че най-много от изследваните лица (**87 или 42,4%**) имат общ трудов стаж, който е между **11 и 20 години**. А изследваните лица с над **20 години** трудов стаж са **43 (21 %)**. Резултатите са представени чрез **Графика 3**.

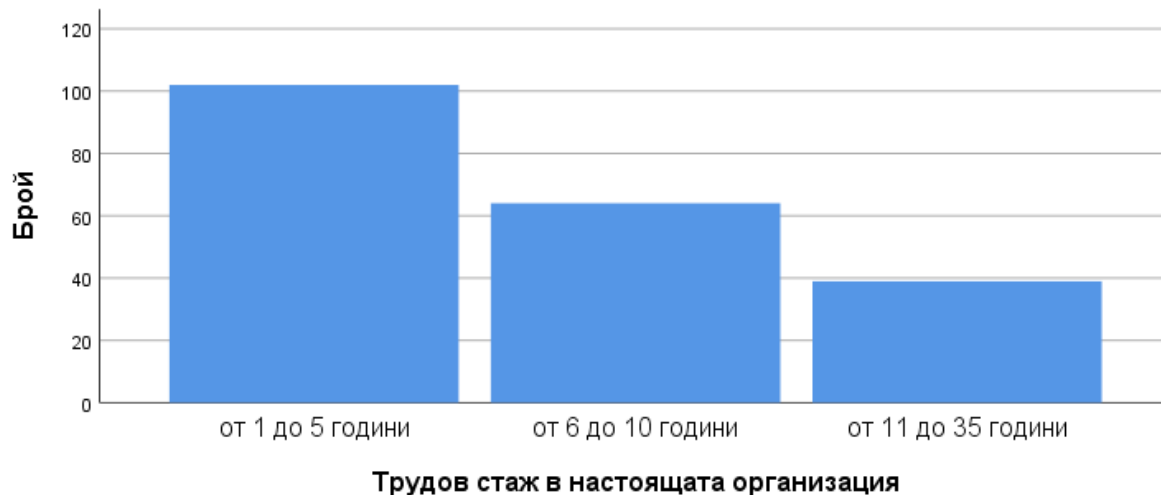
Графика 3. Разпределение на изследваните лица по фактора „общ трудов стаж“



- **Трудов стаж в настоящата организация**

Резултатите от честотния анализ показват, че изследваните лица се разпределят в три основни категории по фактора „**трудов стаж в настоящата организация**“. Установява се, че **102 (49,8%)** от респондентите попадат в първата категория, а именно „**от 1 до 5 години**“. Трудовият стаж в настоящата организация на **64 (31,2%)** от изследваните лица е **между 6 и 10 години**, а на **39 (19%)** от тях е **между 11 и 35 години**. Резултатите от честотния анализ са представени графично (**Графика 4**).

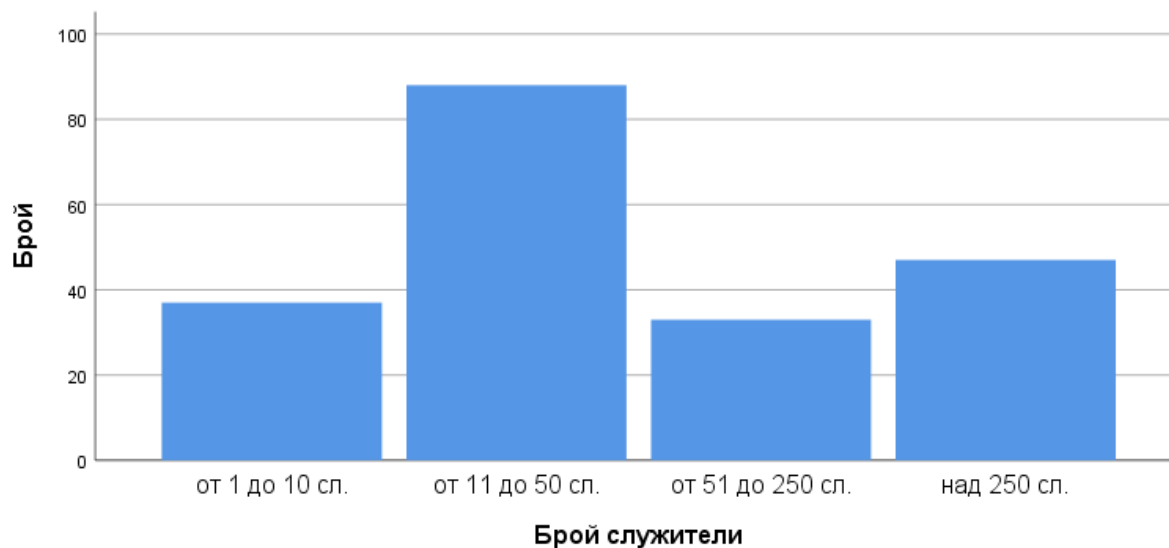
Графика 4 Разпределение на изследваните лица по фактора „трудова стаж в настоящата организация“



- **Брой служители в организацията**

За описание на настоящата извадка по фактора „брой служители в организацията“ се използва класификацията на предприятията според броя на служителите, работещи в тях. С помощта на честотен анализ се установи, че **27 (18%)** от изследваните лица работят в **микропредприятия**, чиито служители са между **1 и 10** човека. В **малки** организации със служители между **11 и 50** човека работят голяма част от респондентите – **88 (42,9%)**, а най-малко от тях (**33 или 16,1%**) работят в **средни** по размер организации със служители, вариращи между **51 и 250** човека. **Графика 5** представя разпределението на респондентите по този показател.

Графика 5. Разпределение на изследваните лица по фактора „брой служители“



В настоящата четвърта глава са представени **целта и подцелите** на проведеното емпирично изследване, очертани са основните изследователски **задачи**, издигнати и обосновани са **хипотезите**, които подлежат на емпирична проверка, подробно описани са **изследователските инструменти**, като са проверени и представени **психометричните им показатели**, и е изграден профилът на изследваните лица по демографски характеристики.

5. Профил на извадката по изследователските конструкти

За целите на емпиричното изследване се очертава **профилът** на респондентите по **основните изследователски конструкти**. С помощта на анализ на средните стойности и стандартните отклонения се разкриват средните за извадката нива на възприет стрес, най-често срещаните стресори в работата, както и преобладаващите типове контрапродуктивно трудово поведение. Резултатите от дескриптивната статистика са онагледени в **Таблица 6**.

Таблица 6. Средни стойности и стандартни отклонения на скалите и субскалите, използвани в изследването

Скала	Стандартно отклонение	
	Средна стойност (M)	(SD)
Възприет стрес	2,77	0,52
Ролева неяснота	1,83	0,64
Ролеви конфликт	2,41	0,71
Конфликтни отношения	2,58	0,86
Трудово претоварване	3,81	0,92
Агресия на работното място	1,41	0,40
Саботаж	1,19	0,36
Отклонение от продуктивността	1,34	0,46
Оттегляне от работния процес	2,55	1,07

Важно е да се установят нивата на възприет стрес на изследваните лица. Според описателната статистика респондентите показват **средни нива на възприет стрес (M = 2,77; SD = 0,52)**. Това означава, че през последния месец участниците в изследването не възприемат случващото им се в житейски план като силен стрес и посочват, че не са били подложени на твърде високи стресови равнища. Според получените резултати **лицата в**

умерена степен възприемат определени жизнени ситуации като стресори. Данните не са изненадващи, защото методиката изследва възприетия стрес за определен период, който е кратък (през последния един месец). Респондентите мислят за стресовите си преживявания за този месец, а не за по-дълъг период от време.

Изследваните източници на стрес в работата също са подложени на анализ на средните стойности и стандартните отклонения, за да се открият тези от тях, които лицата определят за често срещани на тяхното работно място.

Съгласно данните от описателната статистика се установява, че респондентите показват **най-високи стойности** на стресора „**трудова претоварване**“ ($M = 3,81; SD = 0,92$). Това означава, че **по-голямата част от лицата** оценяват, че **често имат много работа** и от тях се изисква да **работят усилено и в кратък времеви срок** да изпълняват поставените задачи. Изводът е, че за изследваните лица **трудова претоварване е най-често преживяваният от тях стресор** в работата. Получените резултати могат да се обяснят със съвременните организации, характеризиращи се със силна динамика. За да не изостават от конкуренцията и постоянно да се развиват, те отправят все по-големи изисквания към служителите си. От тях се очаква да бъдат ефективни, което означава да проявяват силна ангажираност към работата, да поемат колкото се може повече задачи, да изпълняват всичко в срок, да вложат допълнителни усилия и т.н.

Резултатите от анализа на средните стойности и стандартните отклонения показват, че **конфликтните отношения** на работното място са **вторият често срещан стресор** според респондентите ($M = 2,58; SD = 0,86$). Изследваните лица идентифицират проблеми във взаимоотношенията между колегите в процеса на изпълнение на ежедневните задачи, но средните стойности на този стресор са сравнително по-ниски от трудовото претоварване. Това означава, че **влошените междуличностни отношения присъстват на работното място** и се възприемат като **източник на стрес**, тъй като създават напрежение и дискомфорт и предизвикват негативни емоции, но според изследваните лица наличието им не е много високо.

Третият източник на стрес за извадката, установен в резултат от дескриптивната статистика, е **ролевият конфликт** ($M = 2,41; SD = 0,71$). Получената стойност не е висока, но показва, че, **макар и по-рядко**, се наблюдава **ролеви конфликт** в работата, който се изразява в необходимостта служителят да изпълнява нетипични или непредвидени задачи, както и да се съобразява с мнението на колегите по отношение на това как да изпълнява поставените задачи. Не е изненадващ фактът, че част от изследваните лица припознават този стресор, тъй като съвременният начин на работа

предполага динамика и изпълнение на множество задачи за кратък времеви период. В тези условия е възможно да се очаква от служителите да изпълнява непредвидени задачи, които самият той да оценява като ненужни, излишни и натоварващи.

Оказва се, че **ролевата неяснота е най-рядко срещаният стресор** в работата съгласно данните от описателната статистика ($M = 1,83$; $SD = 0,64$). Резултатите показват, че **лицата от извадката почти никога или рядко се сблъскват с неопределеност на задълженията и неяснота** какво се очаква от тях и как трябва да го изпълнят. По принцип ролевата неяснота е сериозен източник на стрес. Тя е резултат от липсата на ясни и точни инструкции и от недостатъчната комуникация между ръководство и подчинени, както и между колеги. По-ниските средни стойности на този фактор показват, че изследваните лица получават разяснения относно ролята си и задълженията, които имат. Това е много важно и свидетелства за добър подход към служителите от страна на ръководството.

Резултатите от анализа на средните стойности и стандартните отклонения разкриват, че извадката се характеризира с **ниски стойности по четирите субскали на контрапродуктивното поведение.**

Дескриптивната статистика показва, че при сравнение на четирите типа контрапродуктивност в работата изследваните лица са **най-склонни да се оттеглят от работния процес** ($M = 2,55$; $SD = 1,07$). Това означава, че участниците в изследването в умерена степен проявяват склонност да избягват работния процес и да се дистанцират от него, като си позволяват по-често да отсъстват, да си взимат по-дълги почивки по време на работа, да закъсняват и т.н. Всички тези поведения водят до редуциране на времето, отредено за извършване на работните задачи, което неминуемо се отразява на качеството и ефективността на работата. **Защо от всички контрапродуктивни поведения респондентите са най-склонни да се ангажират в оттегляне от работния процес?** Възможно обяснение е, че този тип поведение се възприема от лицата като най-безобидно. Намаляването на времето за работа с няколко часа на месец е сравнително лесно изпълнимо, може да остане незабелязано от ръководителя и да отнеме продължително време, докато се идентифицира този проблем.

Извадката се характеризира с **много ниски стойности по останалите три форми на контрапродуктивно поведение** в работата. Възможно обяснение на резултатите от дескриптивната статистика е, че агресията, саботаажът и отклонението от продуктивността са силно деструктивни поведения, насочени към нанасяне на вреда както на организацията, така и на нейните членове. Тези типове поведения по принцип

не са обичайни и често срещани. Също така е по-трудно за респондентите да споделят ангажирането в контрапродуктивно поведение заради склонността на индивидите да дават социално желателни отговори при попълване на самооценъчни въпросници, състоящи се от въпроси за вербална и физическа агресия, саботиране на трудовия процес и умишлено неизпълнение на работните задължения.

Установява се, че **агресията на работното място в ниска степен** описва извадката ($M = 1,41$; $SD = 0,40$). Много малка част от изследваните лица посочват, че са се ангажирали в агресивни поведения, които засягат и нараняват другите хора на работното място.

Още по-ниски са стойностите на дименсията отклонение от продуктивността ($M = 1,34$; $SD = 0,46$). Това означава, че респондентите по-скоро не са склонни към неправилно извършване на работата и умишлено допускане на грешки.

Саботажът също не е характерен за изследваната извадка ($M = 1,19$; $SD = 0,36$). Изключително ниските резултати показват, че респондентите не се ангажират в поведения, ориентирани към увреждане на работното място и оборудването. В специализираната литература са налице **емпирични данни**, които разкриват, че е вероятно служителите да предприемат действия, свързани със саботиране на работния процес чрез нанасяне на повреда на организационната собственост, когато оценяват като несправедлив начина, по който се разпределят възнагражденията в организацията (Jensen, Opland, & Ryan, 2010).

6. Междуполови различия при професионалния стрес и контрапродуктивното трудово поведение

Първата издигната хипотеза е свързана с различията между половете по двата изследователски конструкта: *Допуска се, че съществуват статистически значими междуполови различия при източниците на професионален стрес, както и при дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение.*

Хипотезата е подложена на емпирична проверка с помощта на еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA). Получените резултати са представени в **Таблица 7**.

Таблица 7. Резултати от еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA) на възприетия стрес и контрапродуктивните трудови поведения по фактора „пол“

Име на скалата/субскалата	Пол	Средна стойност	Стандартно отклонение	F	Ст. значимост (p)
Възприет стрес	Мъже	2,69	0,49	5,86	0,02
	Жени	2,87	0,54		
Агресия на работното място	Мъже	1,58	0,39	35,26	0,00
	Жени	1,27	0,36		
Оттегляне от работния процес	Мъже	2,95	1,14	25,74	0,00
	Жени	2,23	0,89		
Отклонение от продуктивността	Мъже	1,42	0,48	5,47	0,02
	Жени	1,27	0,42		

Резултатите от проведения еднофакторен дисперсионен анализ свидетелстват за наличието на **статистически значими разлики между двата пола** по отношение на **възприетия** от изследваните лица **стрес**, както и при **три от четирите контрапродуктивни поведения** в работата. Установява се, че по нито един от изследваните трудови стресори и само при една от дименсиите на контрапродуктивното поведение не са налице различия по фактора „пол“.

Съществуват статистически значими междуполови различия по **скалата „възприет стрес“** при статистическа значимост $p = 0,02$ и коефициент на Фишър $F = 5,86$. Данните разкриват, че **жените ($M = 2,87$; $SD = 0,54$)** в извадката имат малко **по-високи средни стойности в сравнение с мъжете ($M = 2,69$; $SD = 0,49$)**. Това означава, че нивото на общ стрес при изследваните жени е по-високо, отколкото е при мъжете. Оказва се, че те възприемат житейските ситуации, случващи им се през последния месец, като източници на стрес. Получените в настоящото изследване резултати са в синхрон с данните от проучване на стреса от редица емпирични изследвания, посветени на проблема за междуполовите различия при професионалния стрес (McDonough & Walters, 2001; Matud, 2004; Graves et al, 2021). Според М. Кели и колеги в резултат от психосоциални стресори жените в сравнение с мъжете показват по-високи нива на негативни емоции (Kelly, Turgka, Anderson, Price, & Carpenter, 2008). Също така са налице данни, които разкриват, че представителите на женския пол са по-склонни да възприемат дадена ситуация като стресогенна и поради това преживяват по-високи нива на стрес в сравнение с мъжете (Gyllensten & Palmer, 2005).

Според емпирични данни, свързани с междуполовите различия при дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение, мъжете са по-склонни от жените да се ангажират в такъв тип поведения в работата (Ng, Lam, & Feldman, 2016). Получените в настоящото изследване резултати кореспондират с посочените данни.

Полът е диференциращ фактор по отношение на **агресията в работата** ($F = 35,26$; $p = 0,00$). Емпирично се установява, че **мъжете от извадката ($M = 1,58$; $SD = 0,39$) в по-висока степен** в сравнение с **жените ($M = 1,27$; $SD = 0,36$)** се ангажират в агресивни поведения на работното място, които целят да унижат и наранят емоционално (в някои случаи и физически) служител и/или колега. Данни от метаанализ потвърждават получените резултати, като разкриват, че мъжете са вербално и физически по-агресивни от жените, но разликите между двата пола по отношение на вербалната агресия не са толкова големи, колкото са при физическата агресия (Campbell, 2012).

Статистически значими различия ($F = 25,74$; $p = 0,00$) между половете са налице и при контрапродуктивното трудово поведение, свързани с **оттегляне от работния процес**. Резултатите от еднофакторния дисперсионен анализ разкриват, че **представителите на мъжкия пол ($M = 2,95$; $SD = 1,14$)** в извадката в по-висока степен в сравнение с **жените ($M = 2,23$; $SD = 0,89$)** се дистанцират от работата, като по-често си позволяват да закъсняват, да отсъстват и по-продължително да си почиват по време на работа.

Полът оказва диференциращо влияние ($F = 5,47$; $p = 0,02$) върху дименсията „**отклонение от продуктивността**“. Емпиричните данни разкриват, че изследваните **мъже ($M = 1,42$; $SD = 0,48$)** имат **малко по-високи средни стойности** от **жените ($M = 1,27$; $SD = 0,42$)** в извадката. Проведеният анализ на средните стойности и стандартните отклонения, представен по-горе в монографията, показва, че изключително малка част от изследваните лица се ангажират в този тип контрапродуктивно поведение. Въпреки това еднофакторният дисперсионен анализ установява разлики между половете по този фактор и разкрива, че мъжете в сравнение с жените са малко по-склонни да извършват неправилно работата и умишлено да допускат грешки.

Получените резултати свидетелстват за **частично потвърждение на издигнатата хипотеза**, тъй като са налице междуполови различия при общия възприет стрес и по три от дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение (агресия на работното място, оттегляне от работата и отклонение от продуктивността), но по отношение на саботажа и при изследваните стресори в работата (трудова претоварване,

конфликтни отношения на работното място, ролева неяснота, ролеви конфликт) не се установят разлики между мъжете и жените.

7. Възрастови различия при професионалния стрес и контрапродуктивното трудово поведение

Втората изследователска хипотеза е свързана с възрастовите разлики между изследваните лица: *Предполага се, че ще се наблюдават статистически значими различия между отделните възрастови групи по отношение на стресорите в работата и на дименсиите на контрапродуктивното поведение.*

За проверката на хипотезата отново се използва еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA). Таблицы 8 и 9 представят получените резултати.

Таблица 8. Резултати от еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA) на възприетия стрес и трудовите стресори по фактора „възраст“

Име на скалата/субскалата	Възраст	Средна стойност (M)	Стандартно отклонение (SD)	F	Ст. значимост (p)
Възприет стрес	25-35 г.	2,83	0,51	3,51	0,03
	46-65 г.	2,58	0,47		
Ролеви конфликт	36-45 г.	2,54	0,68	4,38	0,01
	46-65 г.	2,13	0,74		
Конфликтни отношения	25-35 г.	2,49	0,77	4,98	0,01
	36-45г.	2,83	0,91		
	46-65 г.	2,36	0,88		
Трудово претоварване	35-45 г.	3,98	0,86	4,62	0,01
	46-65 г.	3,44	1,06		

Емпирично се установяват статистически значими **възрастови различия** по отношение на **възприетия от изследваните лица стрес** ($F = 3,51$; $p = 0,03$), както и при **три от стресорите в работата**, а именно - **ролеви конфликт** ($F = 4,38$; $p = 0,01$), **конфликти** ($F = 4,98$; $p = 0,01$), **трудово претоварване** ($F = 4,62$; $p = 0,01$). Оказва се, че не са налице значими различия между възрастовите категории при нито една от дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение.

За установяването точно на тези **възрастови категории**, между които съществуват **значими различия**, е проведен **тестът Tukey HSD**, като получените резултатите са представени в **Таблица 9**.

Таблица 9. Резултати от теста Tukey HSD за значими различия между възрастовите категории при възприетия стрес и стресорите в работата

Зависима променлива	Възраст		Разлика в ср.стойности	Ст. значимост (p)
Възприет стрес	25-35 г.	46-65 г.	-0,25	0,03
Ролеви конфликт	36-45 г.	46-65 г.	-0,23	0,01
Конфликтни отношения	36-45 г.	25-35 г.	-0,34	0,03
		46-69 г.	-0,46	0,02
Трудово претоварване	36-45 г.	46-69 г.	-0,54	0,01

С помощта на теста Tukey HSD се установява, че по отношение на **възприетия от изследваните лица стрес** при ниво на значимост $p < 0,05$ са налице **статистически значими различия** между лицата, попадащи във възрастовия диапазон **25-35 години**, и тези, които са на възраст между **46-65 години**, като разликата в средните стойности е -0,25. Оказва се, че изследваните лица **между 25 и 35 години** ($M = 2,83$; $SD = 0,51$) показват **по-високи нива на общ стрес** в сравнение с респондентите между **46 и 65 години** ($M = 2,58$; $SD = 0,47$). Това означава, че по-младите възприемат житейските събития, с които се сблъскват, като източници на стрес и в по-висока степен в сравнение с по-възрастните изследвани лица се чувстват нервни, напрегнати и имат усещането, че не държат под контрол важни неща от живота си. **Защо по-младите респонденти в извадката показват по-високи нива на общ стрес?** Ключовият момент тук е, че се установява ниво на възприет от изследваните лица стрес, т.е. набляга се на начина, по който те гледат на случващото им се в житейски план през последния месец. Даден човек може да възприема трудностите и предизвикателствата негативно и силно емоционално и за него те да са източници на стрес, а за друг проблемните ситуации в живота и работата да не се възприемат като причина за повишаване нивата на стрес. С напредване на възрастта хората се сблъскват с редица стресогенни фактори и придобиват по-богат житейски опит, в резултат на който се научават да не се фокусират върху дребни неща и

да не преживяват твърде емоционално проблеми и трудности, които реално не зависят от тях.

Резултатите от теста Tukey HSD показват, че по отношение на стресора **ролеви конфликт** при равнище $p < 0,01$ са налице **значими различия между** възрастовите диапазони **36-45 години и 46-65 години**, за които разликата в средните стойности е $-0,23$. Средните стойности разкриват, че лицата на възраст между **36 и 45 г. ($M = 2,54$; $SD = 0,68$) в по-висока степен** в сравнение с респондентите между **46 и 65 г. ($M = 2,13$; $SD = 0,74$)** посочват, че понякога им се налага да **съвместяват изпълнението на две роли в работата**, чиито изисквания могат да бъдат в конфликт. Това означава, че по-младите изследвани лица в малко по-висока степен от лицата на възраст между 46 и 65 години са подложени на стресора, свързан с изпълнението на нетипични и непредвидени за дадена трудова роля задачи, както и със съобразяване с мнението на колегите за начина на изпълнение на работата. Възможно обяснение на получените резултати е, че лицата между 46 и 65 г. имат натрупан по-голям трудов опит, отдавна изпълняват ролите си и придружаващите ги функции и задачи. Те са добре запознати с това, което се очаква от тях. При респондентите, попадащи във възрастовия диапазон 35-46 г., често може да се наблюдава стремеж към професионално израстване и развитие, което включва търсене на подходящата трудова роля. Този процес е съпроводен с необходимост от доказване пред ръководството и съответно поемане на допълнителни, непредвидени и нетипични задачи.

По отношение на **конфликтните отношения на работното място**, тестът Tukey HSD свидетелства за **статистически значими различия** при ниво $p < 0,05$ между възрастовата категория **25-35 г.** и диапазона **36-45 г.**, за които разликата в средните стойности е $-0,34$. Също така налице са **значими разлики** между респондентите на възраст **между 36 и 45 г.** и лицата **между 46 и 65 г.** при разлика в средните стойности $-0,46$. Получените резултати разкриват, че **изследваните лица**, които възрастово попадат в категорията **между 36 и 45 г. ($M = 2,83$; $SD = 0,91$)**, в **по-висока степен** в сравнение с лицата между **25 и 35 г. ($M = 2,49$; $SD = 0,77$)** и между **46 и 65 г. ($M = 2,36$; $SD = 0,88$)** посочват, че на работното им място **са налице конфликтни отношения**. Това означава, че лицата между 36 и 45 г. са по-склонни да идентифицират наличието на конфликтни взаимоотношения на работното място, които възприемат като сериозен източник на професионален стрес.

Емпирично се установява чрез теста Tukey HSD, че съществуват статистически значими различия при ниво $p < 0,01$ по отношение на **трудовето претоварване** на

респондентите, попадащи във възрастовия диапазон между 36 и 45 г., и тези между 46 и 65 г., за които разликата в средните стойности е -0,54. Получените средни стойности свидетелстват, че изследваните лица, на възраст между 36 и 45 г. ($M = 3,98$; $SD = 0,86$) оценяват нивото си на претоварване в работата като по-високо в сравнение с респондентите между 46 и 65 г. ($M = 3,44$; $SD = 1,06$). Те посочват, че често трябва да извършват по-голям обем от задачи с кратки крайни срокове. Възможно обяснение е, че лицата, попадащи във възрастовия диапазон 36-45 г., са хора, които вече имат определен трудов опит и се стремят да се развиват професионално, като израстват в организацията. Това вертикално придвижване по йерархичната структура е свързано с полагане на изключително много усилия и поемане на много задачи и отговорности, които изискват инвестиране на време и енергия.

Втората изследователска хипотеза се потвърждава частично, тъй като се установяват възрастови различия по отношение на възприетия от лицата стрес и по три от четирите източника на стрес в работата, но не са налице значими различия по фактора „възраст“ при нито една от дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение. Липсата на възрастови различия при измеренията на контрапродуктивното трудово е изненадващ резултат, който провокира изследователския интерес. При издигането на хипотезата се очакваше, че ще се получат сходни резултати на емпиричните данни, съгласно които по-възрастните служители в по-ниска степен са склонни към ангажиране в контрапродуктивни действия в работата (Pletzer, Oostrom, & Voelpel, 2021).

8. Взаимовръзки между професионалния стрес, контрапродуктивното трудово поведение и основни демографски фактори

Третата издигната хипотеза се основава на предположението за наличие на взаимовръзки между двата изследвани конструкта и три демографски фактора: *Допуска се, че съществуват статистически значими взаимовръзки между основни демографски характеристики (общ трудов стаж, трудов стаж в настоящата работа и брой служители в организацията), от една страна, и възприетия стрес, източниците на професионален стрес и дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение, от друга страна.*

За проверка на третата хипотеза е проведен корелационен анализ, като резултатите от него са онагледени в **Таблица 10**.

Таблица 10. Резултати от корелационен анализ на възприетия стрес, конфликтните отношения, дименсите на контрапродуктивното трудово поведение и демографските характеристики

Променливи	Общ трудов стаж	Трудов стаж в настоящата организация	Брой служители в организацията
Възприет стрес	-0,12	-0,10	-0,15*
Конфликтни отношения	0,04	0,02	0,16*
Агресия на работното място	0,01	-0,19**	-0,01
Саботаж	0,04	-0,15**	-0,05
Оттегляне от работния процес	-0,07	-0,17*	0,18**
Отклонение от продуктивността	0,01	-0,20**	0,09

****** Корелацията е значима на ниво 0,01.

***** Корелацията е значима на ниво 0,05.

С помощта на корелационен анализ се установяват **статистически значими взаимовръзки** между **възприетия стрес, конфликтните отношения** в работата и **броя на служителите** в организацията. Оказва се, че и четирите дименсии на контрапродуктивното трудово поведение корелират с **трудовия стаж в настоящата организация**, но само дименсията „оттегляне от работния процес“ е в статистически значима връзка и с броя на служителите в организацията. Данните показват, че **общият трудов стаж не е във взаимовръзка** нито с професионалния стрес, нито с контрапродуктивното трудово поведение. Също така се установява, че **ролевата неяснота, ролевият конфликт и трудовото претоварване не корелират** с демографските фактори. Важно е да се отбележи, че въпреки наличието на статистически значими взаимовръзки, те са **много слаби**.

- **Взаимовръзки между изследваните конструкти и броя на служителите в организацията**

Резултатите от проведения корелационен анализ свидетелстват за наличието на **слаба и отрицателна корелация** между общото ниво на **възприет** от изследваните лица **стрес** и **броя на служителите** в организацията ($r = -0,15$; $p < 0,05$). Тази взаимовръзка е индикатор за много слаба тенденция, съгласно която с нарастване на броя на служителите в организацията намалява нивото на възприетия от служителите стрес. Възможно обяснение на този резултат е, че с повишаване на броя на хората на работното място се увеличава възможността за комуникация между тях, пълноценно взаимодействие и получаване на социална подкрепа. А това са важни предпоставки за редуциране на стреса. Също така когато хората в организацията са повече на брой, порядко се налага да даден служител да поема повече работа и да изпълнява задачи, които не са част от обичайните му трудови задължения.

Налице е **слаба и положителна** статистически значима **взаимовръзка** между **конфликтните отношения** в работата и **броя на служителите** в организацията ($r = 0,16$; $p < 0,05$). Отново става въпрос за много слаба, но все пак съществуваща връзка, която показва, че с увеличаване на броя на хората в работата нарастват и конфликтните отношения. Това е напълно очакван резултат. Взаимодействието с много и различни хора е предпоставка за противоречия между тях, влошаване на отношенията и възникване на конфликти.

Съгласно получените резултати само една от дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение, а именно **оттеглянето от работния процес**, корелира **слабо и позитивно** с **броя на служителите в организацията** ($r = 0,18$; $p < 0,01$). Корелацията свидетелства за наличието на слаба тенденция при увеличаване на броя на служителите да нараства и дистанцирането от работата чрез отсъствия, закъснения и т.н. Ако организацията е малка, вероятността по-бързо да бъде идентифицирано поведението на дадения служител, който се отдръпва от работния процес, отсъства, закъснява, взима си по-дълги почивки през работно време, е по-голяма. При организации с голям брой служители е възможно контрапродуктивните действия на служителите да се прикрият.

- **Взаимовръзки между изследваните конструкти и трудовия стаж в настоящата организация**

Резултатите от корелационния анализ свидетелстват за липса на статистически значими взаимовръзки между възприетия стрес, стресорите в работата и трудовия стаж в настоящата организация. Оказва се обаче, че и четирите дименсии на контрапродуктивното трудово поведение са взаимосвързани с демографския фактор „трудов стаж в настоящата организация“.

Налице е **слаба и отрицателна корелационна връзка** между **агресията на работното място и трудовия стаж в настоящата организация** ($r = -0,19$; $p < 0,01$). Установената взаимовръзка показва, че колкото по-продължително време лицето работи в дадена организация, толкова по-малко вероятно е да упражнява вербална или физическа агресия спрямо останалите членове.

Дименсията на контрапродуктивното трудово поведение, свързана със **саботирането** на трудовия процес, също е в **слаба и отрицателна взаимовръзка с трудовия стаж** на лицата в **настоящото работно място** ($r = -0,15$; $p < 0,01$). Тази взаимовръзка е индикатор за наличието на слаба тенденция с нарастване на трудовия опит в настоящата организация да намалява склонността на служителя към ангажиране в действия, насочени към саботиране на трудовия процес, каквито са увреждането на работното място и техниката, умишленото изразходване на материали и т.н.

Емпирично се установява **слаба и негативна взаимовръзка** между **оттеглянето на служителите от работния процес и трудовия им стаж в конкретната организация** ($r = -0,17$; $p < 0,05$). Статистически значимата връзка е слаба, но все пак е налице. Оказва се, че колкото по-дълго време работят в дадена организация, толкова по-малко вероятно е да се дистанцират от работата, като закъсняват и отсъстват или твърде често и продължително си вземат почивки през работно време.

Отклонението от продуктивността, което също е дименсия на контрапродуктивното трудово поведение, корелира **слабо и отрицателно** с демографския фактор ($r = -0,20$; $p < 0,01$). Това означава, че с нарастване на трудовия стаж в настоящата организация намалява и вероятността служителят да се ангажира в действия, насочени към умишлено неспазване на инструкциите, допускане на грешки и т.н.

Как могат да се обяснят получените резултати за дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение и демографския фактор? Продължителното време, в което служителят е част от конкретната организация, предполага по-силна ангажираност в дългосрочен план и повишаване на идентифицирането му с нея. Следователно по-вероятно е служителят да работи по посока постигане на организационните цели, а не да извършва действия, насочени към причиняване на вреда както на организацията, така и на хората в нея.

В резултат от получените емпирични данни се установява, че третата изследователска хипотеза се потвърждава частично, тъй като три от стресогенните фактори (ролева неяснота, ролеви конфликт и трудово претоварване) не са статистически значимо свързани с изследваните демографски фактори.

9. Взаимовръзки между възприетия стрес, стресогенните фактори в работата и дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение

Четвъртата изследователска хипотеза предполага наличието на връзки между изследваните конструкти: *Допуска се, че съществуват статистически значими взаимовръзки между възприетия стрес, стресогенните фактори в работата и дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение.*

Проведен е корелационен анализ, за да се подложи на емпирична проверка хипотезата. Резултатите от анализа са представени в Таблица 11.

Таблица 11. Резултати от корелационен анализ на възприетия стрес, стресогенните фактори в работата и дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение

Променливи	Агресия на работното място	Саботажаж	Оттегляне от работния процес	Отклонение от продуктивността
Възприет стрес	0,25**	0,17*	0,19**	0,27**
Ролева неяснота	0,17*	0,22**	-0,10	0,29**
Ролеви конфликт	0,41**	0,33**	0,10	0,38**
Конфликтни отношения	0,34**	0,24**	0,13	0,29**

****** Корелацията е значима на ниво 0,01.

***** Корелацията е значима на ниво 0,05.

Емпирично се установяват **тринадесет корелационни връзки** между видовете контрапродуктивно трудово поведение, възприетия стрес и стресогенните фактори в работата. Интересен резултат е липсата на статистически значими взаимовръзки между трудовото претоварване и дименсиите на контрапродуктивното поведение в работата. Също така прави впечатление, че оттеглянето на служителите от работния процес корелира единствено с възприемания от изследваните лица общ стрес. Резултати от изследване (Chand & Chand, 2014) разкриват взаимовръзки между оттеглянето от работния процес и два от стресорите в работата, а именно конфликтните отношения и трудовото претоварване, но в настоящото изследване не се установяват тези взаимовръзки.

Изследователският интерес първоначално се насочва към нивото на **възприетия от изследваните лица стрес** и връзките му с четирите типа контрапродуктивно поведение, като всички от тях са положителни и слаби.

Резултатите от анализа свидетелстват за наличието на **слаба и позитивна статистически значима взаимовръзка** между **възприетия стрес** и **агресивното поведение на работното място** ($r = 0,25$; $p < 0,01$). Корелацията разкрива, че с увеличаване на преживявания от лицата стрес в резултат от начина, по който възприемат различни житейски ситуации през последния месец, нараства склонността на служителя към агресивно поведение – както вербално, така и физическо. Разбира се, не трябва да се пренебрегва фактът, че става въпрос за слаба взаимовръзка.

Налице е **слаба и позитивна връзка** между **възприетия** от респондентите **стрес** и **саботирането** на трудовия процес ($r = 0,17$; $p < 0,05$), което означава, че с повишаване нивата на общ стрес нараства и възможността служителите да се ангажират в действия, насочени към саботажа на работното място - нанасяне на вреда на техниката, оборудването и на работното място като цяло.

Наблюдава се **слаба и положителна** корелационна връзка между **възприетия стрес** и **оттеглянето** на служителите **от трудовия процес** ($r = 0,19$; $p < 0,01$). Тази взаимовръзка свидетелства за наличието на слаба тенденция при повишаване на стреса, възприеман от служителите, да нараства и **дистанцирането** на респондентите **от работата** чрез увеличаване на отсъствията и закъсненията им, както и чрез удължаване на почивките по време на работа.

Възприетият стрес корелира слабо и положително и с още една дименсия на контрапродуктивното поведение, а именно **отклонение от продуктивността** ($r = 0,27$; $p < 0,01$). Резултатите от анализа показват, че при увеличаване на стреса, възприеман от изследваните лица, се повишава склонността им към умишлено неспазване на инструкциите и допускане на грешки при трудовото изпълнение.

По отношение на стресогенния фактор „ролева неяснота“ се установят статистически значими взаимовръзки с три от контрапродуктивните трудови поведения. Тези връзки са разгледани по-долу в монографията.

Налице е **позитивна и слаба** връзка между **ролевата неяснота и агресивните взаимоотношения на работното място** ($r = 0,17$; $p < 0,05$), което означава, че при нарастване на степента, в която служителят не е напълно наясно с трудовите си задължения и с това, което се очаква от него по отношение на изпълнение на ролята му, се увеличава и вероятността за проява на агресия между служителите на работното място.

Емпирично се установява, че **неопределеността** по отношение **на трудовата роля** корелира **положително и слабо** със **саботирането** на трудовия процес ($r = 0,22$; $p < 0,01$). Получените резултати показват наличието на слаба тенденция, при която с увеличаване на неопределеността на задълженията на служителите нараства вероятността те да се ангажират в поведения, насочени към умишлено нанасяне на повреда на работното място.

Данните, получени от корелационния анализ, разкриват, че **ролевата неяснота** е в **слаба и позитивна** връзка с **отклонението от продуктивността** ($r = 0,29$; $p < 0,01$). Това означава, че при нарастване на степента на неопределеност на ролята на служителя може да се очаква и увеличаване на отклонението от трудовото изпълнение чрез умишлено неспазване на инструкциите от страна на служителите и целенасочено неправилно извършване на трудовите задачи.

Проведеният корелационен анализ разкрива положителни и умерени статистически значими взаимовръзки между **стресора „ролеви конфликт“** и три типа контрапродуктивно трудово поведение.

Съгласно получените данни се оказва, че **ролевият конфликт** корелира **позитивно и умерено** с **агресивните взаимоотношения** на работното място ($r = 0,41$; $p < 0,01$). Установената взаимовръзка показва, че ако нараства броят на непредвидените и нетипичните задачи за дадената трудова роля, изпълнявана от служителя, е вероятно да се повиши и нивото на агресия между колегите.

Ролевият конфликт се намира в **положителна и умерена** взаимовръзка със **саботажа** в работата ($r = 0,33$; $p < 0,01$). Получените резултати разкриват, че изпълнението на различни роли в работата, което е съпроводено с извършването на нетипични и непредвидени за трудовата роля задачи, се свързва положително с вероятността от ангажиране на служителите в поведения, насочени към причиняване на вреда на работното място.

Установява се, че **ролевият конфликт** корелира **положително и умерено** с **отклонението от продуктивността** ($r = 0,38$; $p < 0,01$), което означава, че с увеличаване на броя на непредвидените и нетипичните за дадена трудова роля задачи нараства и вероятността служителят да се ангажира в действия, насочени към умишлено неспазване на инструкциите, допускане на грешки и т.н.

Резултатите от корелационния анализ разкриват, че **конфликтните отношения на работното място**, които са един от източниците на професионален стрес, са в положителни взаимовръзки (слаби и умерени) с три от дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение.

Емпирично се установява, че **конфликтите** на работното място корелират **положително и умерено** с **агресивното поведение** в работата ($r = 0,34$; $p < 0,01$). Данните свидетелстват за тенденция, при която с влошаване на междуличностните отношения между колегите се повишава вероятността от ангажиране на служителите в агресивни поведения на работното място.

Конфликтните отношения в работата са в **положителна и слаба** връзка със **саботирането** на трудовия процес ($r = 0,24$; $p < 0,01$), което означава, че когато междуличностните отношения са доминирани от конфликти, е вероятно служителите да се ангажират в поведения, насочени към умишлено унищожаване на собственост на организацията. Получените резултати са в синхрон с данни от друго емпирично изследване, съгласно които саботаждът корелира позитивно и слабо с междуличностните конфликти в работата ($r = 0,28$; $p < 0,01$) (Chand & Chand, 2014).

Последната установена корелация, която е **позитивна и слаба**, е между **конфликтните взаимоотношения** и **отклонението от продуктивността** ($r = 0,29$; $p < 0,01$). Получените данни разкриват, че с повишаване на конфликтните отношения в работата е възможно да се наблюдава увеличаване на отклоняващото се трудово поведение, като например умишлено пренебрегване на инструкциите, тенденциозно неправилно изпълнение на трудовите задачи и т.н.

В резултат от получените корелационни връзки може да заключим, че издигнатата **хипотеза се потвърждава частично**, тъй като между дименсията на контрапродуктивното трудово поведение „оттегляне от работния процес“ и три от стресорите на работното място (ролева неяснота, ролеви конфликт, конфликтни отношения) не се установяват взаимовръзки.

Настоящите данни **потвърждават модела за контрапродуктивно поведение на П. Спектър и С. Фокс**, който се основава на ролята на стреса и емоциите (Fox & Spector, 1999), като разкриват съществуващи **връзки между стресорите на средата, възприети като такива от дадения служител, и контрапродуктивното поведение в работата.**

10. Предиктори на контрапродуктивното трудово поведение

Последната изследователска хипотеза е насочена към **факторите, детерминиращи дименсията** на контрапродуктивното трудово поведение (т.нар. **предиктори**): *Допуска се, че възприетият стрес и стресогенните фактори в работата детерминират контрапродуктивните трудови поведения.*

Предходната хипотеза е свързана с настоящата, защото трябва да се провери дали съществуват взаимовръзки между професионалния стрес и контрапродуктивното трудово поведение и след това само тези дименсии на контрапродуктивното трудово поведение, които корелират със стресорите, се подлагат на многофакторен стъпков регресионен анализ с цел установяване на факторите, които ги детерминират.

- **Предиктори на агресията на работното място**

С помощта на корелационен анализ се установиха взаимовръзки между контрапродуктивната дименсия **„агресия на работното място“**, възприетия от изследваните лица стрес и стресогенните фактори в работата. За откриването на **предикторите** на тази дименсия се провежда многофакторен стъпков регресионен анализ, в който се включват възприетият стрес, ролевата неяснота, ролевият конфликт и конфликтните отношения, корелиращи статистически значимо с агресията на работното място. Резултатите от регресионния анализ са представени в **Таблицы 12 и 13.**

Таблица 12. Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,44 ^a	0,19	11,77	0,000

а. Предиктори

Таблица 13. Предиктори на агресията на работното място - коефициенти^a

Модел	Стандартизирани	
	коэффициенти	Статистическа значимост
	Бета (β)	(p)
Ролев конфликт	0,42	0,000

а. Зависима променлива: Агресия на работното място

Регресионният модел е адекватен при ниво на значимост $p < 0,001$ и коефициент на Фишър $F = 11,77$. Емпирично се установява, че стресогенният фактор „ролеви конфликт“ детерминира дименсията на контрапродуктивното трудово поведение „агресия на работното място“ ($\beta = 0,42$; $p < 0,001$). Ролевият конфликт обяснява 19% от вариацията на агресията на работното място ($\Delta R^2 = 0,19$). Полученият резултат показва, че съществуват и други фактори, от които зависимата променлива „агресия на работното място“ се влияе.

- **Предиктори на саботажа**

Установените корелационни връзки между саботажа, възприетия стрес, ролевата неяснота, ролевия конфликт и конфликтите на работното място дават основание да се проведе многофакторен стъпков регресионен анализ, в който се включват посочените стресогенни фактори, корелиращи с дименсията на контрапродуктивното трудово поведение. В Таблицы 14 и 15 са онагледени резултатите, получени от регресионния анализ.

Таблица 14. Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,33 ^a	0,11	6,13	0,000

а. Предиктори

Таблица 15. Предиктори на саботажа - коефициенти^a

Модел	Стандартизирани	
	коэффициенти	Статистическа значимост
	Бета (β)	(p)
Ролеви конфликт	0,31	0,01

а. Зависима променлива: Саботаж

Полученият регресионен модел е адекватен при ниво на значимост $p < 0,001$ и коефициент на Фишър $F = 6,13$. **Ролеви конфликт детерминира** дименсията на контрапродуктивното трудово поведение „саботаж“ ($\beta = 0,31$; $p < 0,01$). Посоченият стресогенен фактор, свързан с умишлено повреждане на организационната собственост, **обяснява 11% от дисперсията на изследваната дименсия** ($\Delta R^2 = 0,11$), което означава, че има и други фактори, които влияят върху нея.

- **Отклонение от продуктивността**

Данните от проведения корелационен анализ показват, че **отклонението от продуктивността** е в статистически значими връзки с възприетия стрес, ролевата неяснота, ролеви конфликт и конфликтните отношения в работата. Въз основа на тези установени взаимовръзки се провежда многофакторен стъпков регресионен анализ, в който се включват посочените източници на професионален стрес, корелиращи с изследваната дименсия на контрапродуктивното трудово поведение. Резултатите от анализа са онагледени в **Таблицы 16 и 17**.

Таблица 16. Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,40 ^a	0,16	9,61	0,000

а. Предиктор

Таблица 17. Предиктори на отклонението от продуктивността - коефициенти^a

Модел	Стандартизирани коефициенти		Статистическа значимост (p)
	Бета (β)		
Ролеви конфликт	0,29		0,01

а. Зависима променлива: Отклонение от продуктивността

Регресионният модел е адекватен при ниво на значимост $p < 0,001$ и коефициент на Фишър $F = 9,61$. Резултатите показват, че **ролевият конфликт детерминира отклонението** на служителите от продуктивността ($\beta = 0,29$; $p < 0,01$). Оказва се, че източникът на професионален стрес **обяснява 16% от вариацията на дименсията** на контрапродуктивното поведение ($\Delta R^2=0,16$), ориентирана към целенасочено неизпълнение на работните задачи по начина, по който се очаква да бъдат изпълнени. Това означава, че съществуват и по-значими фактори, които оказват влияние върху разгледаната дименсия.

Изпълнението на две и повече роли, чиито функции са конфликтующи помежду си, и съобразяването с очакванията на околните по отношение на правилното им изпълнение създават силно напрежение, което може да насочи служителя към ангажиране в опасни и вредни за организацията модели на поведение в работата. **Изводът**, който може да се направи въз основа на получените резултати, е, че **ролевият конфликт** е възможна предпоставка за възникване на вербална и дори физическа агресия на работното място, стремеж към умишлено възпрепятстване на работния процес чрез забавяне на времето за изпълнение на задачите, неспазване на инструкциите и дори повреждане на техника, оборудване и други неща, които са част от работната среда.

Важно е ръководството в организациите да взема под внимание този стресор и да се стреми да намали интензивността му.

- **Оттегляне от работния процес**

Въз основа на получената корелация между възприетия стрес и оттеглянето от работния процес се провежда еднофакторен регресионен анализ, в който участва стресът, възприеман от служителите през последния месец, корелиращ статистически значимо с посочената дименсия на контрапродуктивното поведение. Резултатите от проведения анализ са представени в Таблицы 18 и 19.

Таблица 18. Основни характеристики на регресионния модел

R	ΔR^2	F	Ст. значимост (p)
0,19 ^a	0,03	7,25	0,01

a. Предиктор

Таблица 19. Предиктори на оттеглянето от работния процес - коефициенти^a

Модел	Стандартизирани	
	коэффициенти	Статистическа значимост (p)
	Бета (β)	
Възприет стрес	0,19	0,01

a. Зависима променлива: Оттегляне от работния процес

Регресионният модел е адекватен, тъй като нивото на статистическа значимост е $p < 0,01$ и коефициентът на Фишър е със стойност $F = 7,25$. Установява се, че стресът, който изследваните служители възприемат през последния месец, детерминира дистанцирането на служителите от работния процес чрез отсъствия, закъснения, продължителни почивки и т.н. ($\beta = 0,19$; $p < 0,01$). Възприетият стрес обяснява 3% от вариацията на изследваната дименсия ($\Delta R = 0,03$), което е изключително нисък процент. Това означава, че съществуват и други фактори, от които дименсията на контрапродуктивното поведение „оттегляне от работния процес“ се влияе.

Полученият резултат не е изненадващ, тъй като индивидът, който преживява високи нива на стрес и се чувства подложен на натиск от различни фактори в средата, е

очаквано да се стреми да избягва сблъсък с още стресови ситуации и други източници на стрес, които доминират на работното място. Ето защо възприетият от служителите стрес може да бъде предпоставка за ангажиране в контрапродуктивно трудово поведение, каквото е дистанцирането от работния процес (чести отсъствия, закъснения, продължителни почивки, намаляване на времето, определено за работа и т.н.).

11. Изводи и препоръки

- **Изводи от проведеното емпирично изследване**

Проведеното емпирично изследване се фокусира върху проучването на два важни проблема за съвременните организации – професионалният стрес и контрапродуктивните трудови поведения. В резултат от получените данни се обособяват следните **изводи**:

1. Оказва се, че изследваните лица се характеризират със **средни нива на общ стрес**, което означава, че макар и в умерена степен, стресът сред респондентите е налице.

2. **Най-често срещаният** за изследваната извадка **стресогенен фактор** в работата е **трудовете претоварване**, а **най-нетипичен** за респондентите е **ролевата неяснота**. Това означава, че изследваните служители в български организации оценяват, че често имат много работа и от тях се изисква да работят усилено и в кратък времеви срок да изпълняват поставените задачи, но почти никога или рядко се сблъскват с неопределеност на задълженията и неяснота какво се очаква от тях и как трябва да го изпълнят.

3. По отношение на контрапродуктивните трудови поведения се оказва, че в съвременните български организации е възможно **по-често да се наблюдава оттегляне от трудовия процес** (чести отсъствия, закъснения, умишлено редуциране на времето, отделено за работа), а контрапродуктивното поведение, което е **най-рядко срещано**, е **саботаажът** (или целенасоченото нанасяне на повреда на организационната собственост).

4. Налице са **междуполови различия** при **възприетия стрес**, като **жените** показват малко **по-високи стойности** в сравнение с мъжете по този фактор. Следователно те са по-склонни да възприемат житейските ситуации, случващи им се през последния месец, като стресогенни фактори.

5. **Не се наблюдават различия между жени и мъже** при източниците на професионален стрес, което означава, че представителите на двата пола възприемат по

сходен начин ролевата неяснота, ролевия конфликт, трудовото претоварване и конфликтните отношения на работното място.

6. Междуполови различия са налице по отношение на три от дименсиите на **контрапродуктивното трудово поведение**, като **мъжете в по-висока степен** от жените са склонни да се ангажират в поведения, насочени към агресия на работното място, саботажа и отклонение от продуктивността.

7. Факторът „възраст“ се оказва **диференциращ** при **възприетия стрес** и при следните **стресогенни фактори** - ролеви конфликт, конфликтни отношения и трудово претоварване.

8. Демографският фактор „общ трудов стаж“ **не е свързан** нито с дименсиите на контрапродуктивното трудово поведение, нито с възприетия стрес и стресогенните фактори в работата.

9. Четирите измерения на **контрапродуктивното трудово поведение** са **отрицателно взаимосвързани с трудовия стаж в настоящата организация**, което показва, че колкото по-дълго време служителят е част от дадена организация, толкова повече намалява вероятността той да се ангажира в действия, които застрашават както нея, така и останалите ѝ членове.

10. Демографският фактор „брой служители в организацията“ корелира с **оттеглянето от работния процес, възприетия стрес и конфликтните отношения**. Оказва се, че когато служителите са повече на брой, е възможно да се влошат междуличностните отношения, като се повишат конфликтите, както и да нараснат закъсненията и отсъствията. Възприетият стрес обаче намалява с повишаване на броя на служителите, което може да се обясни с увеличаване на възможността от интеракция и получаване на социална подкрепа.

11. Установяват се **статистически значими взаимовръзки между възприетия стрес, източниците на професионален стрес и дименсиите на контрапродуктивно трудово поведение**. Единствено трудовото претоварване не корелира с нито едно измерение на контрапродуктивното поведение, а оттеглянето от работния процес е свързано само със стреса, възприеман от изследваните лица, но не и с другите стресогенни фактори.

12. Получените взаимовръзки **потвърждават** съществуващия в специализираната литература **модел за контрапродуктивно трудово поведение на П. Спектър и С. Фокс**, който разкрива свързаност между стресогенните фактори, оценени като такива от лицата, и контрапродуктивните трудови действия (Fox & Spector, 1999).

13. Оказва се, че само стресогенният фактор „ролеви конфликт“ детерминира три от контрапродуктивните трудови поведения. Това са **агресията на работното място, саботаждът и отклонението от продуктивността.**

14. **Общото ниво на стрес** на служителите детерминира **дименсията на контрапродуктивното поведение, насочено към оттегляне на служителите от работата.** Високите нива на преживяван от служителите стрес са предпоставка за дистанцирането им от трудовия процес чрез удължаване на почивките и редуцирането на времето, определено за работа.

- **Препоръки**

1. Сред основните приоритети на ръководителя трябва да бъде грижата за служителя. Ето защо е от голямо значение да се полагат усилия по посока **създаване на здравословна работна среда и позитивен социалнопсихологически климат.** За тази цел трябва да се редуцира интензивността на източниците на стрес в работата и да се елиминират предпоставките за възникване на контрапродуктивно трудово поведение.

2. Необходимо е ръководството да е **добре запознато с проблема за професионалния стрес и последствията,** произтичащи от него, които засягат както служителите, така и организацията.

3. Трябва да се започне още от входа на организацията, тъй като **прецизният подбор** помага да се открият точните хора с правилните умения, които се изискват за изпълнението на съответната трудова роля. По този начин ще се редуцира несъответствието между уменията на служителите и изискванията на трудовата среда, което ще допринесе за намаляване на преживявания от служителите стрес.

4. Важно е да се **идентифицират стресогенните фактори,** които са преобладаващи на работното място в конкретната организация.

5. В съвременните български организации **трудовето претоварване** е основен стресор. Това означава, че ръководителите трябва да работят в посока **редуциране на този източник на стрес.** Проблемът може да се дължи на неспособността на мениджъра да разпределя правилно ролите и задачите между служителите и невъзможността му да определя и задава реалистични срокове. Важно е да се преосмисли поставянето на задачи и крайни срокове и да се направи **преразпределение** между хората с цел постигане на **баланс в натовареността** на служителите. Натоварването в работата трябва да се

поддържа в разумни граници, за да поддържа активността на служителите, но да не води до преумора и интензивни негативни емоции.

Също така трудовото претоварване може да е резултат от често срещан проблем в съвременните организации – стремежът към оптимизация на персонала, която цели голям обем от работа да се извършва от малко на брой служители. Като стратегия за намаляване нивата на стрес сред служителите е важно **да се назначават нови служители**, които да поемат част от големия обем работа.

Трудовото претоварване може да се дължи и на неумението на служителя да управлява правилно времето си. Това е както личен проблем на конкретния служител, така и на ръководителя. Важно е **да се придобият умения за управление на времето**, като това може да се случи **чрез обучения**, осигурявани от ръководството на организацията.

6. Качеството на отношенията между служителите е от основно значение за създаване и поддържане на здравословна работна среда с ниски нива на стрес. Влошаването на междуличностното взаимодействие в работната среда обикновено се изразява във възникването на конфликти между служителите. Важна част от управлението на конфликтите е **своевременната намеса на ръководството**. Необходимо е мениджърът да умее да идентифицира поведението на служителите, насочени към разстройване на междуличностната комуникация, и ясно и категорично да показва, че не толерира и насърчава подобни взаимоотношения между служителите. В противен случай, това ще повлияе негативно върху желанието на служителите да си сътрудничат и да оказват подкрепа помежду си.

7. Очевидно е налице свързаност между стресогенната работна среда и ангажирането на служителите в контрапродуктивни трудови поведения. Това означава, че ръководството трябва да полага усилия **да редуцира предпоставките** за възникване на такъв тип поведения, които са вредни както за отделния служител, така и за организацията. Ако ръководителят пренебрегва стресогенните фактори в работата, които предизвикват високи нива на стрес сред служителите, и не обръща внимание на влошените междуличностни отношения, доминирани от конфликтност, както и на високото трудово претоварване и др., това ще има сериозни негативни последици за организацията. Защо? Защото се създават условия, подходящи за ангажиране на служителите в контрапродуктивни трудови поведения, намаляване на продуктивността и удовлетвореността от работата.

8. Един от начините за минимизиране на условията за възникване на такъв тип поведения е **справедлив подход при осигуряване на възнагражденията**. Ако служителите възприемат, че е налице адекватен обмен на ресурси и в замяна на това, което те влагат като време, усилия, знания, умения, енергия, получават възнаграждение, което отговаря на техните вложения, тогава е по-малко вероятно да се ангажират в контрапродуктивни действия срещу организацията.

9. Важно е ръководството да полага усилия за **стимулиране на организационното гражданско поведение в организациите**. Насърчаването на поведения, ориентирани към доброволно извършване на допълнителни дейности, които не се очакват и изискват от служителите, подпомага създаването на условия за редуциране на контрапродуктивните поведения в работата. Организационното гражданско поведение по-скоро би засилило привързаността на служителя към организацията, отколкото да предизвика желание за разрушителни действия като агресия, саботаж, отклонение от продуктивността, кражби и т.н.

10. Често срещано контрапродуктивно поведение в организациите е **оттеглянето от работния процес**. За да се минимизират целенасочените отсъствия и закъснения, чиято основна цел е редуциране на времето за работа, се връщаме отново на необходимостта от **намаляване на стресорите на работното място и създаване и поддържане на комфортна и здравословна трудова среда**. Също така е важно да се работи по посока **повишаване на мотивацията на служителите** чрез осигуряване на адекватни за тях материални и нематериални стимули.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящата монография, която се характеризира с **теоретико-емпиричен характер**, е резултат от научноизследователския интерес на автора, насочен към две от сериозните **предизвикателства** пред съвременните организации и техните ръководители – професионалния стрес и контрапродуктивното трудово поведение.

Основната цел на научния текст и **поставените задачи са изпълнени**. Следователно **конструктите са задълбочено изследвани както на теоретично, така и на емпирично ниво**. Първоначално стресът в работата и ангажирането на служителите в контрапродуктивни трудови поведения се разгръщат теоретично в рамките на три глави от монографията. Разгледани са основни модели и постановки, които дават ясна информация за изследваните конструкти. Чрез **проведеното емпирично изследване** в четвъртата глава се **добавя още по-висока стойност** на събраните, представени и анализирани до момента теоретични постановки и данни. Получените резултати свидетелстват за **наличието на стрес в организациите** и обособяват **трудовето претоварване и конфликтните междуличностни взаимоотношения** като често срещани стресори в българските организации. По отношение на втория изследователски конструкт, емпиричните данни разкриват, че **оттеглянето от трудовия процес**, изразяващо се в чести отсъствия, закъснения и умишлено редуциране на времето, отделено за работа, както и дименсията, свързана с проявяване на **агресия на работното място**, са двете сравнително често срещани контрапродуктивни поведения, в които се ангажират изследваните служители. Също така **получените данни потвърждават съществуването на връзка между анализираните изследователски конструкти**.

В резултат от проведеното теоретико-емпирично изследване се установи, че **тезата** на монографичния труд **се потвърждава**. Това означава, че стресът в работата е един от основните елементи на трудовата среда, който заслужава повишеното внимание на ръководството и полагане на усилия по посока редуциране на интензивността му. От изключителна важност е **ръководителят да осъзнае, че има отговорността да създаде здравословна и безопасна работна среда, с ниски нива на стрес**. В противен случай, служителите ще прекарват всеки работен ден в токсичен социалнопсихологически климат и ще се сблъскват със сериозните и негативни последствия от професионалния стрес, сред които са опасните за организацията контрапродуктивни трудови поведения.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. **Василева, Л. и Георгиева-Зашева, Е.** (2014). Взаимовръзка между личностни диспозиции, професионален стрес и последици от него при болничен персонал. *Сборник научни доклади от VII-я Национален конгрес по психология*. София: Процентски център ЛМ ЕООД, 954-961.
2. **Гацова, В.** (2021a). Стресогенни фактори в организацията. *Пари и култура*, 2, 27-41.
3. **Гацова В.** (2021b). Управление на професионалния стрес. *Пари и култура*, 3, 15-24.
4. **Димитров, Я.** (2019). „Синдромът на добрия войник“ и неговите интелигентни емоции. София: Св. Григорий Богослов.
5. **Димитрова, Р.** (2021). Роля на предприемачеството при управление на устойчивия туризъм. *Пари и култура*, 2, 42-50.
6. **Димитрова, Р.** (2021). Управление на интелигентни туристически дестинации. *Пари и култура*, 3, 25-33.
7. **Илиева, Д.** (2020). Стрес мениджмънт. *Предучилищно и училищно образование*, 2, 20-30.
8. **Илиева, С. и Найденова, В.** (2010). Стрес и здравно поведение в университетска среда. *Годишник на Софийски университет „Св. Климент Охридски“*, Книга: Психология, 99, 63-91.
9. **Корсини, Р.** (1998). *Енциклопедия по психология*. София: Наука и изкуство.
10. **Лазарова, Т.** (2018). *Управление на човешките ресурси*. София: Издателство „Св. Григорий Богослов“.
11. **Радославова, М. и Величков, А.** (2005). *Методи за психодиагностика*. София: Пандора Прим.
12. **Русинова-Христова, А. и Карастоянов, Г.** (2000). *Психологичните типове по Карл Юнг и стресът*. София: Пропелер.
13. **Найденова, В. и Илиева, С.** (2006). Възприеман стрес: същност и измерване. *Българско списание по психология*, 3, стр. 16-28.
14. **Нелсън, Д. и Куик, Дж.** (2017). *Организационно поведение*. София: Изток-Запад.
15. **Паунов, М.** (2006). *Организационно поведение*. София: Сиела.
16. **Сиймън, Дж. и Кенрик, Д.** (2002). *Психология*. София: Планета-3, НБУ.
17. **Ригио, Р.** (2006). *Въведение в индустриалната/организационната психология*. София: ИК „Дилок“.
18. **Селие, Х.** (1982). *Стрес без дистрес*. София: Наука и изкуство.
19. **Стоянов, В.** (2008). *Човекът в организацията. Психологичен анализ*. София: ПСИДО ЕООД.
20. **Фърнам, Е.** (2012). Индивидуалните различия на работното място. Изследване и обясняване. София: Изток-Запад.
21. **Христова, Е.** (2014). Професионален стрес в съвременните организации: идентификация и възможности за управление. *Сборник научни доклади от VII-я Национален конгрес по психология*. София: Процентски център ЛМ, 869-881.
22. **Abouserie, R.** (1994). Sources and Levels of Stress in Relation to Locus of Control and Self Esteem in University Students. *An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 14 (3), 323-330.
23. **Ackroyd, S., & Thompson, P.** (1999). *Organizational misbehaviour*. London: Sage.

24. **Ahmad, A.** (2008). Job, Family and Individual Factors as Predictors of Work-Family Conflict. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(1), 57-65.
25. **Aldwin, C., Sutton, K., Chiara, G., & Spiro, A.** (1996). Age Differences in Stress, Coping, and Appraisal: Findings From the Normative Aging Study. *Journal of Gerontology: Psychological sciences*, 5(4), 179-188.
26. **Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M.** (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
27. **American Psychiatric Association** (2013). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (5th Ed.). Washington, DC, USA.
28. **Barnett, K., Spoehr, J., Moretti, S. Gregory, T., & Chiveralls, K.** (2011). Technology at Work: Stress, Work and Technology across the Life Cycle. Literature Review. The University of Adelaide, 1-18.
29. **Baron, R. A. & Greenberg, J.** (1990). *Behavior in organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Boston: Allyn and Bacon.
30. **Bennett, R. J., & Robinson, S. L.** (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
31. **Bernstein, D.A., & Roy, E.J.** (1988). *Psychology*. Boston: Houghton Mifflin Company.
32. **Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R.** (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 410-424.
33. **Bjorkqvist, B., Osterman, K., & Hjelt-Back, M.** (1994). Aggression among University Employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
34. **Boye, M. W., & Wasserman, A. R.** (1996). Predicting counterproductivity among drug store applicants. *Journal of Business and Psychology*, 10(3), 337-349.
35. **Brooks, W., & Mullins, T.** (1989). *High-Impact Time management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
36. **Bruursema, K.** (2005). *Leadership style and the link with counterproductive work behavior(CWB): An investigation using the job-stress/CWB model*. University of South Florida.
37. **Bukhari, Z., & Ali, U.** (2009). Relationship between organizational citizenship behaviour and counterproductive work behaviour in the geographical context of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 4, 85-92.
38. **Burke, R.** (1988). Sources of Managerial and Professional Stress in Large Organizations. In: C. L. Cooper & R Payne (Eds.). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Chichester: John Wiley and Sons.
39. **Buunk, B. P., & Verhoeven, K.** (1991). Companionship and Support at Work: A Microanalysis of the Stress-Reducing Features of Social Interaction. *Basic and Applied Social Psychology*, 12(3), 243-258.
40. **Campbell, A.** (2012). Sex differences in aggression. In: L. Barrett & R. Dunbar. (Eds.). *Oxford Handbook of Evolutionary Psychology*. Oxford University Press.
41. **Carver, C., Pozo, C., Harris, S. et al.** (1993). How coping mediates the effect of optimism on distress: A study of women with early stage breast cancer. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 375-390.
42. **Cavanaugh, A., Boswell, W, Roehling, M., & Boudreau, J.** (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.

43. **Chand, P., & Chand, P.K.** (2014). Job stressors as predictor of counterproductive work behaviour In Indian banking sector. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEEM)*, 3(12), 43-55.
44. **Chen, P., & Spector, P.** (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft, and substance abuse: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.
45. **Clarke, S., & Cooper, C.** (2004). *Managing the Risk of Workplace Stress*. New York: Routledge.
46. **Cohen, J., & Single, L. E.** (2001). An Examination of the Perceived Impact of Flexible Work Arrangement on Professional Opportunities in Public Accounting. *Journal of Business Ethics*, 32(4), 317-329.
47. **Cohen S, Frank E, Doyle WJ. et al.** (1998). Types of stressors that increase susceptibility to the common cold in healthy adults. *Health Psychology*, 17, 214–23.
48. **Cohen, Sh.** (1980). Aftereffects of Stress on Human Performance and Social Behavior: A Review of Research and Theory. *Psychological Bulletin*, 88, (1), 82-108.
49. **Cox, T.** (1993) *Stress Research and Stress Management: Putting Theory to Work*. London: Health and Safety Executive.
50. **Cooper, C., & Marshall, J.** (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to CHD and mental ill-health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
51. **Csikszentmihalyi, M.** (2000). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
52. **Cummins R.C.** (1990). Job stress and the buffering effort of supervisory support. *Group and Organizational Studies*, 15(1), pp.92-104.
53. **Day, A. L., & Catano, V. M.** (2006). Screening and selecting out violent employees. In: K. E. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence*, 549-577, Sage Publications, Inc.
54. **Dalal, R.** (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behaviour and counterproductive work behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
55. **De Dreu, C.K., Van Dierendonck, D. & De Best-Waldhober, M.** (2002). Conflict at work and individual wellbeing. In: M. Schabracq, J.A.M. Winnubst, and C.L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester, UK: Wiley.
56. **Donellan, M., Oswald, F., Baird, B., & Lucas, R.** (2006). The Mini-IPIP Scales: Tiny-Yet-Effective Measures of the Big Five Factors of Personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192-203.
57. **Douglas, S. C., & Martinko, M. J.** (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547–559.
58. **Dwyer, D., & Ganster, D.** (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 595-608.
59. **Evans, Ph. D.** (1990). Type A Behavior and Coronary Heart Disease: When will the Jury Return?. *British Journal of Psychology*, 81, 147-157.
60. **Evans, G., & Johnson, D.** (2000). Stress and Open-Office Noise. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 779-783.
61. **Falsetti, S., Monier, J., & Resnick, J.** (2005). Intrusive Thoughts in Posttraumatic Stress Disorder. In: Clark, D.A. (Editor). *Intrusive Thoughts in Clinical Disorders. Theory, Research, and Treatment*. New York, USA: The Guilford Press, p. 40–51.
62. **Fink, G.** (2016). Stress, definitions, mechanisms, and effects outlined: Lessons from anxiety. In: G. Fink (ed) *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, Vol 1, Academic Press, pp 3–11.

63. Ford, M., Heinen, B. & Langkamer, K. (2007). Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta-analysis of Cross-domain Relations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 57-80.
64. Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150–170.
65. Fox, S., & Spector, P. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915–931.
66. Fox, S., Spector, P., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 1-19.
67. Ganster, D., Fusilier, M., & Mayes, B. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, 102-110.
68. Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Job Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.
69. Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2001). Occupational Stress in Universities: Staff Perceptions of the Causes, Consequences and Moderators of Stress. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 15(1), 53-72.
70. Gonzalez-Mulé, E., DeGeest, D.S., Kiersch, C.E. & Mount, M.K. (2013). Gender differences in personality predictors of counterproductive behavior, *Journal of Managerial Psychology*, 28, 333-353.
71. Gorji, M. (2011). The Effect of Job Burnout Dimension on Employees' Performance. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(4), 243-246.
72. Govoni, S. J. (1992). *To catch a thief*. CFO.
73. Graves, S., Hall, M., Dias-Karch, C., Haischer, M., & Apter, Ch. (2021). Gender differences in perceived stress and coping among college students. *PLoS ONE*, 16(8), 1-12.
74. Gray, R. (1998). *Workplace Stress. A review of the literature*. Kumpania Consulting, 1-36.
75. Greenberg, G. (2006). *Insidious work behavior*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
76. Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 5, 561–568.
77. Greenglass, E.R., & Burke, R.J. (2000). Hospital downsizing, individual resources and occupational stressors in nurses. *Anxiety, Stress and Coping*, 13(4), 371–390.
78. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
79. Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behaviour. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
80. Grosswald, B. (2004). The Effects of Shift Work on Family Satisfaction. *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services*, 85(3), 413-423.
81. Gyllensten, K. & Palmer, S. (2005). The Role of Gender in Workplace Stress: A Critical Literature Review. *Health Educational Journal*, 64(3), 271-288.
82. Hackett, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62(3), 235–248.
83. Hafidz et al. (2012). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Asian Social Science*, 8(9), 32-37.

84. **Hammer, L., Bauer, T., & Grandey, A.** (2003). Work family Conflict and Work-Related Withdrawal Behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 17, 419-436.
85. **Harper, D.** (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial Distribution*, 79, 47-51.
86. **Hassard, J., Teoh, R. et al.** (2017). The Cost of Work-Related Stress to Society: A Systematic Review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1-17.
87. **Hepworth, W., & Towler, A.** (2004). The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 176–185.
88. **Holman, D., Johnson, S., & O'Connor, E.** (2018). Stress management interventions: Improving subjective psychological well-being in the workplace. In: E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
89. **Hudson, N. W., Roberts, B. W., & Lodi-Smith, J.** (2012). Personality trait development and social investment in work. *Journal of Research in Personality*, 46, 334–344.
90. **Ito, J., & Brotheridge, C.** (2009). Predictors and Consequences of Promotion Stress: A Bad Situation Made Worse by Employment Dependence. *International Journal of Stress*, 16, 65-85.
91. **Jamal, M., & Baba, V.** (1992). Shift Work and Department Type Related to Job Stress, Work Attitudes and Behavioral Intentions: A study of nurses. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 449–64.
92. **Jamal, M., & Baba, V.** (2003). Type a behavior, components, and outcomes: A study of Canadian employees. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 39-59.
93. **Jensen, J., Opland, R., & Ryan, A.** (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555-568.
94. **Jex, S. M.** (1998). *Stress and Job Performance: Theory, Research and Implications for Managerial Practice*. Sage Publications Ltd.
95. **Jex, S., & Britt, T.** (2008). *Organizational Psychology: A Scientist – Practitioner Approach* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
96. **Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R.** (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126-138.
97. **Karabeliova, S., Petrov, D., Milanov, M., & Ivanova, E.** (2012). Personality Dimensions and Risky Social and Health Behaviour. In: *26th Conference of the European Health Psychology Society*.
98. **Kalimo, R., Tenkanen, L., Harma, M., Poppius, E., & Heinsalmi, P.** (2000). Job stress and sleep disorders: findings from the Helsinki Heart Study. *Stress Medicine*, 16(2), 65-75.
99. **Keashly, L., & Harvey, S.** (2005). Emotional abuse in the workplace. In: S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets*, 201–235. Washington, DC: APA.
100. **Kelly, M., Tyrka, A., Anderson, G., Price, L., & Carpenter, L.** (2008). Sex Differences in Emotional and Physiological Responses to the Trier Social Stress Test. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 39, 87–98.
101. **Kim, J., Sorhaindo, B., & Garman, E. T.** (2006). Relationship between Financial Stress and Workplace Absenteeism of Credit Counseling Clients. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(3), 458-478.
102. **Klein, R. L., Leong, G. B., & Silva, J. A.** (1996). Employee sabotage in the workplace: A biopsychosocial model. *Journal of Forensic Sciences*, 41(1), 52–55.

103. **Kohler, S. S., & Mathieu, J. E.** (1993). Individual characteristics, work perceptions, and affective reactions influences on differentiated absence criteria. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 515-530.
104. **Kreitner, R., & Kinicki, A.** (2007). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
105. **Krumov, K. et al.** (2015). Destructive and toxic leaders – psychological portrait. *Innovation & Entrepreneurship & Sustainable development*, 1-2, 44-62.
106. **Kuhn, R.** (1988). Psychological tests reduce counterproductive acts by employees. *Assets Protection*, 9, 9-12.
107. **Lambert, E., & Hogan, N.** (2009). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*, (34)1, 96-118.
108. **Lazarus, R., & Folkman, S.** (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
109. **Lubit, R.** (2004). *Coping with toxic managers, subordinates...and other difficult people*. Pearson Education, Inc.
110. **Lipman-Blumen, J.** (2005). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. *Encyclopedia of Executive Governance*.
111. **Ma, L., & Li, W.** (2019). The Relationship between Stress and Counterproductive Work Behavior: Attachment Orientation as a Moderate. *Open Journal of Social Sciences*, 7(4), 413-423.
112. **Marcus, B., & Schuler, H.** (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647–660.
113. **Mars, G.** (1984). *Cheats at work*. London: Counterpart.
114. **Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M.** (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 397-422;
115. **Matud, M.** (2004). Gender differences in stress and coping styles. *Personality and Individual Differences*, 37(7), 1401–1415.
116. **McCrae, R.R. & Costa, P.T.** (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
117. **McDonough, P., & Walters, V.** (2001). Gender and health: reassessing patterns and explanations. *Soc Sci Med*, 52(4), 547-59.
118. **McEwan, B.S., & Sapolsky, R.M.** (1995). Stress and Cognitive Function. *Current Opinion in Neurobiology*, 5, 205-216.
119. **McLaughlin, D., Leung, J., Almeida, O.P., & Dobson, A.** (2011). Social Support and Mortality: If You're Sick, Friends Can't Save You. *Journal of the American Geriatrics Society*, 59(10). 1984-1986.
120. **Mesmer-Magnus, J.R., & Viswesvaran, C.** (2005). Convergence Between Measures of Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: A Meta-Analytic Examination, *Journal of Vocational Behavior*, 67 (2), 215-232.
121. **Mojoyinola, J. K.** (2008). Effects of Job Stress on Health, Personal and Work Behaviour of Nurses in Public Hospitals in Ibadan Metropolis, Nigeria. *Ethno-Med.*, 2(2), 143-148.
122. **Mosby** (2009). *Mosby's medical dictionary* (8th ed.). St. Louis, MO: Mosby/Elsevier.
123. **Nelson, D. L., & Simmons, B. L.** (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. *Handbook of occupational health psychology*, 2, 97-119.

124. **Neuman, J. H., & Baron, R. A.** (1997). Aggression in the workplace. In: R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, 37–67, Thousand Oaks, CA: Sage.
125. **Newton, T.** (1995). *Managing Stress: Emotion and Power at Work*. London: Sage.
126. **Ng, T., Lam, S., & Feldman, D.** (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11-32.
127. **Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E.** (2011). Can Work Make You Sick? A Meta-Analysis of the Relationships Between Job Stressors and Physical Symptoms. *Work and Stress*, 25(1), 1–22.
128. **O'Brien, K., & Allen, T.** (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behaviour and counterproductive work behaviour using multiple sources of data. *Human Performance*, 21, 62-88.
129. **O'Leary, A.** (1990). Stress, Emotion and Human Immune Function. *Psychological Bulletin*, 108 (3), 363-382.
130. **Ongori, H.** (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover. *Africa Journal of Business Management*, 1(3), 49-54.
131. **Ongori, H., & J.E. Agolla,** (2008). Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance. *Journal of Management*, 8(3), 123-135.
132. **Organ, D.** (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books. D. C. Health and Company.
133. **Özbağ, G.** (2019). The role of personality in counterproductive work behaviour. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 281-289.
134. **Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.** (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
135. **Palmer, S., Cooper, C., & Thomas, K.** (2004). A model of work stress to underpin the Health & Safety Executive advice for tackling work-related stress and stress risk assessments. *Counselling at Work*, p. 2-5.
136. **Pankaj M.J., & Patel, C.** (2011). Predicting counterproductive work behavior from the interaction of personality traits. *Personality and Individual Differences*, 51, 466-471.
137. **Penney, L. M., & Spector, P.** (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 126–134.
138. **Peterson, M. et al.** (1995). Role Conflict, Ambiguity, and Overload, *Academy of Management Journal*, 38, 429-452.
139. **Pletzer, J.** (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, 173, 1-11.
140. **Pletzer, J., Oostrom, J., & Voelpel, S.** (2021). Age and workplace deviance: A meta-analytic test of two mediating mechanisms. *PsyArXiv*, 1–45.
141. **Randolfi, E. A.** (1997). Developing a Stress Management and Relaxation Centre for the Worksite. *Journal of Worksite Health*, 4(3), 40-44.
142. **Riedl, R.** (2013). On The Biology of Technostress: Literature Review and Research Agenda. *Data Base Adv. Inform. Syst.* 44, 18–55.
143. **Riolli, L., & Savicki, V.** (2006) Impact of fairness, leadership, and coping on strain, burnout and turnover in organisational change. *International Journal of Stress Management*, 13, 3, 351–377.

144. **Robert F.** (2018). Impact of Workplace Bullying on Job Performance and job stress. *Journal of Management Info*, 5(3), 12-15.
145. **Robbins, S. P.** (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. New Jersey: Prentice Hall International.
146. **Robinson, S., & Bennett, R.** (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
147. **Robinson, S., & Bennett, R.** (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. *Research on Negotiations in Organizations*, 6, 3-27.
148. **Rotter, J. B.** (1975). Some Problems and Misconceptions Related to the Construct of Internal versus External Control of Reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 56-67.
149. **Rowold, J. & Schlotz, W.** (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Leadership Review*, 9, 35-48.
150. **Sackett, P.** (2002). The structure of counterproductive work behaviours: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5-11.
151. **Sackett, P., Berry, C., Wiemann, S., & Laczo, R.** (2006). Citizenship and counterproductive behaviour: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19(4), 441-464.
152. **Salgado, J. F.** (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviours. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.
153. **Salleh, R.** (2008). Life event, Stress and Illness. *Journal of Medical Sciences*, 15(4), 9-18.
154. **Salin, D.** (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56, 1213-1232.
155. **Sanchez, R. P., Bray, R. M., Vincus, A. A., & Bann, C. M.** (2004). Predictor of Job Satisfaction among Active Duty and Reserve/Guard Personnel in the U.S Military. *Military Psychology*, 16(1), 19-35.
156. **Sarafino, E.** (2002). *Health Psychology: Biopsychosocial Interactions* (4th Ed.). New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
157. **Saunders, P., Huynh, A., & Goodman-Delahunty, G.** (2007). Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4-5), 340-54.
158. **Sauro, Kh. M., & Becker, W.J.** (2009). The Stress and Migraine Interaction. *Headache: The Journal of Head and Face Pain*, 49(9), 1378-1386.
159. **Schaufeli, W.B., & Enzmann, D.** (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
160. **Scheier, M., Matthews, K., Owens, J. et al.** (1989). Dispositional optimism and recovery from coronary arterybypass surgery: The beneficial effects on physical and psycho-logical well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1024-1040.
161. **Seltzer, J., Nomerof, R. E., & Bass, B. M.** (1989). Transformational Leadership: Is it a Source of More Burnout and Stress? *Journal of Health and Human Resource Administration*, 12, 174-185.
162. **Shahsavarani, A., Abadi, E., & Kalkhoran, M.** (2015). Stress: Facts and Theories through Literature Review. *International Journal of Medical Reviews*, 2 (2), 230-241.

163. **Shanahan, M., & Mortimer, J. (1996).** Understanding the positive consequences of psychosocial stressors. *Advances in Group Processes*, 13, 189-209.
164. **Sharples, C. F., Reynolds, R., Acosta, A., & Dua, J. K. (1996).** The Presence, Nature and Effects of Job Stress on Physical and Psychological Health at a Large Australian University. *Journal of Educational Administration*, 34, 73-86.
165. **Shepperd, J., & Kashani, J. (1991).** The Relationship of Hardiness, Gender and Stress to Health Outcomes in Adolescents. *Journal of Personality*, 59(4), 747-768.
166. **Smollan, R. (2017).** Learning to cope with stressful organisational change. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 8 (2), 148-167.
167. **Somers M.J. (2009).** The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal, *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75-81.
168. **Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000).** Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
169. **Spector, P. (1997).** The role of frustration in antisocial behavior at work. In: R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, 1-17. Sage Publications, Inc.
170. **Spector, P. (2000).** *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
171. **Spector, P. (2009).** The role of job control in employee health and well-being. *International Handbook of Work and Health Psychology* (3rd ed.), John Wiley & Sons Ltd., 173-195.
172. **Spector, P., & Fox, S. (2002).** An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
173. **Spector, P., Fox, S., & Domagalski, T. (2006).** Emotions, violence and counterproductive work behavior. In: K. E. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell. (Eds.). *Handbook of workplace violence*, 29-46, Sage Publications, Inc.
174. **Spector, P., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006).** The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
175. **Spector, P., & Jex, S. (1998).** Development of four self-report measures of job stressors and strains: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, Quantitative workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, pp. 356-367.
176. **Srivastava, U. (2010).** Shift Work Related to Stress, Health and Mood States. *Journal of Health Management*, 12(2), 173-200.
177. **Stein, B. A., & Kanter, R. M. (1993).** Why do good people do bad things: A retrospective of the Hubble fiasco. *Academy of Management Executive*, 7(4), 58-62.
178. **Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001).** Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35, 533-542.
179. **Storm, K., & Rothmann, S. (2003).** The Relationship between Burnout, Personality Traits and Coping Strategies in a Corporate Pharmaceutical Group. *Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 35-42.
180. **Stranks, J. (2005).** *Stress at Work: Management and Prevention*. Elsevier/Butterworth-Heinemann.

181. **Sunbull, P.** (2011). An analysis of relationship among Locus of control, Burnout and Job satisfaction in Turkish high school Teachers. *African Journal of Business Management*, 5(34), 13217-13226.
182. **Sutherland, V., & Cooper, C.** (1988). Sources of Work Stress. In: Hurrell, Murphy, Sauter & Cooper (Eds.). *Occupational Stress: Issues and Developments in Research*. London: Taylor and Francis.
183. **Sutherland, V., & C. Cooper** (2000). *Strategic Stress Management: An Organizational Approach*. London: Macmillan Press Ltd.
184. **Törnroos, M.** (2015). *Personality and Work Stress: The Role of Five-Factor Model Traits and Cynicism in Perceptions of Work Characteristics*, University of Helsinki, Institute of Behavioural Sciences, ISBN 978-951-51-0904-0 (PDF), 5-57.
185. **Toyoda, M., Yokota, Y., Barnes, M., & Kaneko, M.** (2019). Potential of a Small Indoor Plant on the Desk for Reducing Office Workers' Stress. *Hort Technology*, 30 (1), 1-9.
186. **Trevino, L. K.** (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
187. **Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P.** (2011). Assessing Longitudinal Change of and Dynamic Relationships Among Role Stressors, Job Attitudes, Turnover Intention, and Well-Being in Neophyte Newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 652-671.
188. **VanYperen, N.** (1998). Informational support, equity and burnout: The moderating effect of self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 29-33.
189. **Vollrath, M.** (2001). Personality and Stress. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42, 335-347.
190. **Wasylyshyn, K. M.** (2012). *Behind the Executive Door Unexpected Lessons for Managing Your Boss and Career*. New York: Springer.
191. **Watson, D., & Hubbard, B.** (1996). Adaptational style and dispositional structure: Coping in the context of the five-factor model. *Journal of Personality*, 64(4), 737–774.
192. **Weiss, R.** (2007). *Health*. The Washington Post.
193. **Weitz, E., & Vardi, Y.** (2008). Understanding and managing misbehavior in organizations. In: Ch. Wankel (Ed.), *21st Century Management. A Reference Handbook*, 220-230, Sage Publications.
194. **Yasmin, K.** (2017). Workplace conflicts: Classifications, causes and management strategies. *International Journal of Academic Research and Development*, 2 (4), 210-216.
195. **Zhang, M., Griffeth, R., & Fried, D.** (2012). Work-Family Conflict and Individual Consequences, *Journal of Managerial Psychology*, 27 (7), 696-713.
196. **Zizek, S., Trever, S., & Cancer, V.** (2013). Individual and Organizational Approaches to Overcoming Stress. *Scientific Annals of Economics and Business*, 60(2), 1-18.

Интернет източници:

1. **Институт за изследване на населението и човека, БАН** (2020). Стрес и справяне с него в условия на разпространяваща се инфекция от коронавирус: <https://www.iphs.eu/n/sabitiya/2013-05-08-11-34-54/262.html>

2. **Паневропейско проучване на безопасността и здравето на работното място** (2013): <https://www.slideserve.com/amandla/2739666>
3. **American Psychological Association (APA)** (2016): <https://www.apa.org/news/press/releases/2016/02/healthy-workplace-practices>
4. **Centre For Studies on Human Stress** (2020): <https://humanstress.ca/stress/understand-your-stress/acute-vs-chronic-stress/>
5. **Investor.bg** (2017). Загубите на бизнеса заради стреса на работното място са 80 млн. лв. годишно: <https://www.investor.bg/ikonomika-i-politika/332/a/zagubite-na-biznesa-zaradi-stresa-na-rabotnoto-miasto-sa-80-mln-lv-godishno-246113/>
6. **The American Institute of Stress** (2019). 42 Worrying Workplace Stress Statistics: <https://www.stress.org/42-worrying-workplace-stress-statistics>
7. **The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)** (1999): <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/default.html>
8. **University of Birmingham** (2020): <https://www.birmingham.ac.uk/news/latest/2020/11/covid-19-pandemic-creates-new-causes-of-%27workplace%27-stress.aspx>
9. **World Health Organization (WHO)** (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
10. **World Health Organization (WHO)** (2020): <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/ccupational-health-stress-at-the-workplace>