

ВРЪЗКА МЕЖДУ УСЛОВИЯТА НА ТРУД И ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТТА НА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Милен Е. Динков

Стопанска академия „Д. А. Ценов“
Свищов, България

РЕЗЮМЕ — Настоящата разработка има за **цел** да се изследват особеностите на работните условия в организацията и да се установи как влияят върху поведението и представянето на служителите на работното им място. **Обект** на анализа са условията на труд, за които се смята, че пряко въздействат върху производителността на персонала, а **предмет** е изследване на взаимната връзка между условията на труд и производителността на служителите в организацията. За постигане на **основната цел**, вниманието ще бъде насочено върху решаване на следните **задачи**:

- да се проучи връзката между условията на труд и тяхното влияние върху резултатите на персонала;
- да се определят начините, чрез които мениджърите ще могат да създадат среда, която ще подпомага производителността на служителите при постигане на организационните цели;
- да се предложи начин за подпомагане на персонала за справяне с неблагоприятното въздействие на условията на труд в организацията.

Ключови думи: организационна култура, програма за подпомагане на служителите, производителност, работно натоварване, условия на труд

RELATIONSHIP BETWEEN WORKING CONDITIONS AND PERFORMANCE OF THE STAFF IN THE ORGANIZATION

Milen E. Dinkov

D. A. Tsenov Academy of Economics
Svishtov, Bulgaria

ABSTRACT— *This paper aims to explore the characteristics of working conditions in the organization and to determine their influence on the behavior and performance of employees in the workplace. Object of analysis are the working conditions which are believed to directly affect staff productivity, and the subject is the study of the relationship between working conditions and productivity of employees in the organization. To achieve the main goal, the focus will be on solving the following tasks:*

- *to examine the relationship between working conditions and their impact on staff performance;*
- *to identify ways in which managers can create an environment that will support the productivity of employees while achieving organizational goals;*
- *to propose a way to help staff to cope with the adverse affects of working conditions in the organization*

Keywords: organizational culture, employee assistance programs, productivity, workload, working conditions

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Производителността на служителите е основен проблем за всички бизнес организации, а високото ѝ ниво е отличителен белег на всяка водеща в бранша. Неадекватните политики на управленско ниво често имат негативно влияние върху дейността и не позволяват на служителите да разкрият своя потенциал. Редица променливи, като интелектуални и физически способности на служителите, квалификация, обучение, опит, организационна култура, системи за възнаграждение, развитие на кариерата, вътрешно организационен климат, авторитет и отговорност, натовареност и структура на организациите, оказват съществено влияние върху производителността.

В съвременният бизнес свят, организациите се стремят към увеличаване на печалбата и акционерното богатство по нов и творчески начин. Бизнесът прилага иновативни методи, чрез които се произвеждат нови технологии, подобрява се производителността и ефективността на работата на служителите. С право се казва, че най-важният актив на всяка организация са нейните служители - когато организациите гарантират развитието на техния потенциал, то нивото на тяхната ефективност обикновено е високо. Но независимо от това, често възникват проблеми, които могат да попречат или да ограничат тяхната производителност - стрес на работното място, здравословни проблеми, текучество, често отсъствие от работа, чести злополуки. Поради тази причина, важна задача на всяка организация е да намали или премахне напълно тези отрицателни елементи, които присъстват в организационната среда.

От тук произтича и *основната цел* на разработката - да се изследват особеностите на работните условия в организацията и да се установи как влияят върху поведението и представянето на служителите на работното им място.

2. РАБОТНА СРЕДА И УСЛОВИЯ НА ТРУД В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Всяко работно място е уникално и се характеризира със среда, която в много случаи се определя за силно предизвикателна. От друга страна, работната среда оказва влияние на начина, по който служителите изпълняват своите задължения при постигане на организационните цели. Работното място често е източник на физически и психологически стресови ситуации, които предизвикват емоционални разстройства и намаляват ефективността във функционално отношение. То е център, в който се осъществява трудово правоотношение, и където хората, изпълняващи различни роли и функции, си взаимодействат през цялото време (Kahn, 1999). Някои автори го разглеждат като сложна система от различни задачи, чието изпълнение понякога е подложено на въздействието на противоречивите разпореджания от страна на ръководния орган (Liebler, McConnell, 2004).

Условията на труд могат да се разглеждат като основна причина за различия по отношение на здравето - лошите условия на труд са фактор за намалената продължителност на живот, било то пряко като причина за фатални злополуки или заболявания, или непряко като предпоставка за общо влошаване на здравословното състояние на работещите в организацията. Здравето не може да бъде наложено отвън, то се опазва индивидуално или колективно с ежедневни действия и мерки, и поради тази причина работодателите и мениджърите се превръщат в основни действащи лица в този процес.

Общоприето допускане е, че по-добрата работна среда мотивира служителите и води до по-добри резултати. Организации, които имат изградена ефективна среда на работа, се наблюдава по-висока производителност, креативност и финансова стабилност (Kreitzer и колектив, 1997). От тук, работната среда въздейства върху производителността и ангажираността на работещите в организацията както положително, така и отрицателно. В индустриалният сектор средата, в по-голямата си част, е рискова и нездравословна. Това включва неподходящо работно място, неподходящо оборудване, липса на вентилация, неподходящо осветление, прекомерен шум, недостатъчни мерки за безопасност при работа и липса на лични предпазни средства. Хората, които работят в такава среда са предразположени към здравословни проблеми, а това влияе и върху тяхната производителност.

Средата може да се разглежда от гледна точка на *физически* и *поведенчески* компоненти, които могат да бъдат разделени на отделни независими променливи. Физическата среда на една организация и нейните условия на труд оказват съществено въздействие върху поведението на служителите на работното им място. Доказано е, че подобряването на физическите условия на труд може да доведе от 5% до 10% увеличение на производителността (Brill, 1990).

Според някои изследователи, подобряването на условията на труд трябва да става и в съответствие с нуждите на служителите. Физическата среда в голяма степен оказва влияние върху физическото и психическото здраве на всички, които са в тази система. Тя влияе върху начина, по който персоналът извършва своите задължения, върху техния успех и постигане целите на организацията (Stallworth, Kleiner, 1996). С право може да се каже, че производителността включва в себе си сбора от способностите, възможностите и мотивацията на персонала.

От данните на проведено проучване на Евробарометър през 2014 година, в което се изследва как кризата е засегнала качеството на труд, се вижда, че едва 31% от работещите в България са доволни от условията на труд. По този показател средното ниво на удовлетвореност в Европейския съюз е 77%. Докато малко повече от половината от

европейските работници смятат, че условията на труд в тяхната страна са добри (53%), то мнозинството (57%) все пак считат, че условията на труд са се влошили през последните пет години. Изнесените данни показват, че са налице големи разлики между нашата страна и средното ниво за Европейския съюз. Това може да бъде обяснено с помощта на редица фактори като социалния и икономически контекст, повлиян от кризата, както и някои структурни характеристики като социален диалог, социални политики и трудово право, които могат да са по-силно или по-слабо изразени в зависимост от ситуацията на национално ниво (48).

Условията на труд се формират при взаимодействието на служителите с организационния климат. Това включва въпросите, отнасящи се до работното място и работната сила, както и въпросите свързани с работното натоварване, професионалната идентичност и обхват на професионалния опит (Gerber и колектив, 1998).

Създаване на работна среда, в която продуктивността на служителите е с висок ръст, е от съществено значение за всяка организация. Връзката между работа, работно място и работни условия се превръща в неразделна част от самата работа. Осигуряването на подходящи работни условия е и от решаващо значение за генериране на по-голяма ангажираност и производителност от страна на служителите. Неадекватните и неблагоприятни условия на труд се отразяват по негативен начин на ангажираността на служителите и намерението им да останат в организацията, на нивото на удовлетвореност от работата и възприемането за справедливо заплащане (Weiss, 1999).

Работните условия във всяка организация оказват влияние върху служителите както на работното им място, така и върху тяхното здраве и работоспособност. Поради тази причина вниманието в разработката ще бъде насочено към изследване на тия условия на труд, за които се смята, че пряко влияят на поведението, работата и трудовото представяне на персонала в организацията като: *организационна култура, стил на управление, работно натоварване, обучение на персонала, стрес на работното място.*

❖ **Организационна култура**

В съвременният свят, където промяната и скоростта са ключови за запазването на конкурентното предимство, разбирането за организационната култура осигурява безболезнен преход и води до промяна, която не разрушава организацията отвътре. Организационната култура, като решаващ елемент във функционирането на всяка една организация, се превръща в истински фактор за подобряване на конкурентоспособността.

Съществуват различни термини като *организационна култура, корпоративна култура, фирмена култура и бизнес култура*, между които съществуват разграничителни белези според изследователите, но обединяващият момент между тях е свързан със субективните аспекти от живота на организацията, с човешките взаимоотношения, с абстрактните понятия като ценности и норми, които оказват значително въздействие върху поведението на хората и резултатите от дейността им (Йорданова, 2010).

В литературата по мениджмънт, същността на организационната култура се открива във взаимодействието между основните споделяни ценности, характерни за организацията. Те определят перспективата и посоката, в която управляващите в организацията възприемат действителността, действията, събитията, смятайки, че се основават на безспорни истини (Сотинова, 2003).

Тук следва да се направи следното уточнение: *организационната култура* е общото понятие, тъй като се отнася до организациите от различен тип, а *фирмената култура* е термин тясно насочен към бизнес организациите.

Ако се направи задълбочен и цялостен анализ на специализираната литература ще се установи, че както в историята на управленската мисъл, така и в съвременните разработки има не само много определения на понятието “организационна култура”, но и различни

методически подходи за нейното тълкуване. По-голяма част от авторите споделят мнението, че терминът “организационна култура” и по-конкретно понятието “корпоративна култура” добиват статуса на доминиращи понятия в управленската и организационната литература от 80-те години на Запад (Захариев, 2011). Терминът „организационна култура“ е употребен за пръв път от Ендрю Петигрю през 1979 г. в статията му „За изследването на организационната култура“ (Емилова, 2012).

По своята същност, организационната култура е системата от убеждения и ценности, открити, установени и развити от дадена група в процеса на справянето с проблемите на външната адаптация и вътрешната интеграция и приети като валидни от всички членове на организацията за коректен начин да се възприемат и разрешават тези проблеми (Илиева, 2006).

Организационната култура предоставя начин за възприемане на фактите и придава смисъла на тяхното разбиране и интерпретиране. Тя спомага за създаване на чувство за идентичност с организацията, от което следва всичко останало за нейния прогрес и развитие. Тя е предпоставка за повишаване на социалната стабилност, за придаване смисъл, насочване и регулиране на организацията, като това се постига главно чрез установяване и възприемане на еднакви културни ценности от всички в организацията. Във всички виждания за понятието „организационна култура“ ударението се поставя върху ценностите и убежденията, като вътрешно приети норми на поведение. Взети заедно, ценностите и нормите определят дейностите и процесите в организацията.

В основата на организационната култура са ценностите, които са най-невидимият и неуловим компонент. Ценностите, които се заявяват публично и се предполага, че се споделят от членовете на организацията, се свеждат до лоялност, грижа за клиента, доверие, сътрудничество, подкрепа, постоянство, новаторство и т.н. (Торнъова, 2006). Те са ясни и еднозначни, но на практика са абстрактни и понякога девалвирани от постоянната им употреба понятия, които често се възприемат като стереотипи. Културата трябва да подкрепя ценностите, които организацията счита за важни. Съответствието е от съществено значение, най-малко за да няма разнопосочност на културата (или на важни части от нея). Несъответствието ще доведе до конфликт, липса на континуитет и загуби (Nelson и колектив, 2008).

От друга страна, нормите отразяват очакванията спрямо поведението или изпълнението, които изцяло или поне от части са приети от дадени групи. Те са неписаните правила за поведение, които насочват междуличностните и междугруповите отношения и създават подреденост и последователност в организационния живот. Те определят неформалните роли и статус, начините на комуникация и намират израз в символите. Нормите не се изразяват писмено, а се предават чрез думи или поведение (Шопов, Атанасова, 2003).

Приемането на нормите и ценностите се извършва както чрез формалните, така и чрез неформалните форми на общуване - начинът по който се обменя информация между хората. Лидерските елементи в дейността на мениджъра са свързани с целенасочени непрекъснати контакти с хората, при което той въздейства върху техните вярвания, убеждения и нагласи. Това комуникиране има една основна цел – да се променят част от знанията, вярванията, убежденията, нагласите и поведението на получателя. Организационната култура способства не само за безпроблемното общуване между ръководителя и подчинените, но и повишава тяхната мотивация за работа. Всеки нов член на колектива се въвежда в специфична за дадена организация култура и по този начин се осъзнава философията на фирмата (Йорданова, 2010).

Тук трябва да се отбележи, че организационната култура не бива да се смесва с организационния климат. Под понятието „*организационен климат*” се разбира как хората чувстват тяхната работна среда. Той отразява виждането на хората за тези аспекти от тяхната работна среда, които оказват пряко влияние върху това, колко добре си вършат своята работа (Георгиев и колектив, 2008). Организационният климат е начинът, който показва на

работещите в организацията кое е важното за постигане на организационна ефективност. Той е усещането за това как и колко служители държат на организацията, той е емоционалното състояние споделено от членове на системата. Това състояние може да бъде формално, спокойно, защитно, предпазливо, приемливо и т.н. (Swansburg, 1993). Организационният климат може да се разглежда и като усещане, изразено чрез физически параметри, като начин, чрез който служителите си взаимодействат и начин, чрез който членовете на организацията се ръководят (Luthans, 1998). Организационният климат от една страна е сумата или комбинацията от възприятията на индивидите, работещи в дадена организация, а от друга, споделени перцепции за политиката и практиката на организацията.

Някои автори разделят организационният климат на *индивидуално ниво* (психологически климат) и *организационно ниво* (организационен климат) (Schulte, 2006). За психологически климат се счита начина, по който индивидите придават смисъл на организационната политика, практиките и процедурите по психологически значим начин. Организационният климат се разглежда като съвкупност от хора, имащи единно възприятие за дейността на организацията.

Служителите в една организация постигат удовлетвореност от работата, когато постижения им са признати и оценени. При съвпадане на убежденията на служителите с принципите на организационната култура, това ще насърчи тяхната производителност. Всеки мениджър може да създава мотивираща среда в организацията само на основата на доброто познаване на особеностите и уникалността на всеки свой служител, на признанието и доверието към него.

❖ Стил на управление

Когато става дума за екипна атмосфера в организацията, всеки предпочита да е приятелска, задружна и сплотена. Екипната атмосфера се отнася до взаимоотношенията между участниците в екипа по отношение на общата работа, общата задача и общата цел, които екипът трябва да постигне. Екипната работа се върши от всички заедно и едновременно, защото тя е по-мощна и комплексна от обичайното.

От друга страна, често персоналят в дадена организация работи в среда, където се изпитва остра нужда от силни лидери. Организациите разчитат на техните способности в създаване на работно място, което привлича служители, позволява им да се издигат в професионално отношение, където работят заедно и изпитват удовлетворение от това, което вършат. С право може да се твърди, че в организациите качеството на произвежданите продукти и услуги е пряко свързано с удовлетворението на персонала, а неговата удовлетвореност е пряко свързана с неговата производителност. Ето защо, ефективният лидер трябва да има способността да променя мисленето на своите подчинени, да генерира в тях ентузиазъм и задължение за постигане на целите.

Редица изследвания показват влиянието на лидерския стил на ръководителя върху удовлетворението на подчинените и желанието им да напуснат организацията. Някои автори дори разглеждат взаимоотношенията между служителя и прекия ръководител като силен предиктор на удовлетворението (Vipp, 2010).

С право може да се каже, че лидерството следва да се разглежда като процес за постигане на организационните цели чрез усилията на хората. Този процес може да се определи като динамичен, отговарящ както на индивидуалните, така и на организационните потребности. Лидерството е процес, при който индивидуалният дух вдъхновява целенасочено поведението на останалите в екипа. В отделните организации, лидерите използват свои методи и техники за въздействие върху възникналите проблеми и умело ръководят останалите към разработване на ефективни стратегии за тяхното разрешаване. Групата извършва това доброволно, в стремеж към сътрудничество, с увереност, използвайки изцяло своя потенциал.

Управлението като процес се различава от лидерството. То е предназначено да осигури организационни условия и методи за функциониране, така че персоналят в организацията да може най-ефективно да изпълнява своите задачи, насочвайки и усилията си към постигане на общите цели. В организациите управлението най-често се отнася до планирането, организирането, набирането на персонал, управлението и контрол на дейността.

Управлението се основава на функцията „контрол“ - контрол върху работното време, върху разходите, заплатите, извънредния труд, инвентаризацията и доставките. Лидерството, от друга страна, поставя значение върху производителността - способността в организацията да се увеличи максимално ефективността на работната сила (McNeese-Smith, 1992).

Тук следва да се отбележи, че и управлението, и лидерството се справят с процеса по постигане на целите с помощта на хората. Лидерите и ръководителите трябва да бъдат гъвкави и да откликват на индивидуалните и организационните нужди. Служители, които чувстват, че тяхното мнение е от значение, чиито предложения са признати, чийто усилия и цялостен принос в работни групи се оценяват подобаващо, са склонни да полагат повече старание в работата си, да бъдат коректни във взаимоотношенията с колегите си, към институцията, в която работят и към нейния управленски орган.

Интересен факт, който се забелязва днес е това, че работното място се характеризира с две противоположно тенденции. От една страна, на служителите е дадена свобода на действие, т.е. за начина, по който да работят. От друга, тенденцията на непрекъснато управление и тотален контрол над всяко тяхно действие (*микромениджмънт*) от страна на мениджърите, се увеличава. Въпреки, че двете тенденции са различни, между тях съществува тясна връзка. Възможното обяснение за повишената склонност към прекомерно внимание към детайлите и непрекъснат контрол над действията на служителите се дължи на факта, че младите и новопостъпили служители не показват необходимата степен на сериозност по отношение на своята работа не само в начина, по който те говорят, но и действат. Ето защо, управленският орган трябва да играе активна роля в промяната не само на работните условия, но и на стила на управление, с който да се отговори на очакванията на служителите – това се отнася до промяна в поведението, етиката, ангажираността, професионализмът и управлението на междуличностните отношения. Ръководителят е длъжен да прекарва повече време в контролирането на тези фактори на работната среда, а не да управлява чрез прекомерен, граничещ с крайности контрол. Поради тази причина е необходимо да се предоставят подходящите правомощия за служителите, да се делегира власт, да се увеличи тяхната отговорност и да се стимулира екипността. Това увеличава необходимостта те да притежават добре развита, ясно формулирана лична ценностна система, а организацията – точно определена система от правила, на която се подчиняват всички дейности. Политиките, процедурите и правилата на организацията трябва да отразяват тази система от ценности. Всичко това изисква формирането на нов стил на мислене и поведение не само на лицата с управленски функции, но и на целия персонал в организацията. Това е трудна задача и предизвикателство пред управлението в сегашните условия.

❖ **Работно натоварване**

Производителността на персонала в организацията е проблем, който се оказва с особено значение повече от всякога. Организациите от една страна търсят и наемат служители с качества, които позволяват постигане на високи резултати, а от друга, полагат усилия за тяхното задържане, което е гарант за висока конкурентоспособност на световния пазар.

Дълго време изследователите в областта на човешките ресурси са били заинтересовани от това да разберат как работното натоварване влияе върху производителността. Независимо от това, изследванията не дават ясен отговор относно характеристиките и динамиката на професионалното натоварване, които са от значение за трудовото изпълнение.

Множество емпирични изследвания доказват, че удовлетворението от работата намалява при наличието на неблагоприятни трудови условия (Shani, Pizam, 2009). Ако са неблагоприятни, те могат да се превърнат в източник на физическа и психическа умора, изтощение и стрес, а работното натоварване е един от определящите фактори за здравето на работниците. Той е и аспект на организацията на труда, при който политиката на превенция все още е твърде колеблива. Работното натоварване е сложен проблем свързан и с физическо, и с интелектуално усилие, както и с психологически и емоционални фактори. До голяма степен е свързан с индивидуалния контрол върху работата, формите на сътрудничество с колегите, подкрепата давана чрез обучение и информация, подходящото работно оборудване и т.н.

Днес, много служители не се справят с работните изискванията и често изпитват трудности. Този проблем оказва сериозно влияние както върху тяхното трудово представяне, така и върху здравословното им състояние. Всяка промяна (преструктуриране) в една организация води след себе си допълнителен стрес сред работещите на всички нива. Попаднали в стресови условия, те са емоционално и физически изтощени, а това от своя страна води и до поява на „синдром на професионално прегаряне“ (*бърнаут синдром*).

Концепцията за синдромът на професионалното прегаряне е описана за първи път през 1970 г. и първоначално се позовава на реакцията към междуличностните стресови фактори на работното място (Schaufeli и колектив, 2009). Тази концепция традиционно се е разглеждала в контекста на сферата на услугите, здравеопазването, социалните дейности и сферата на образованието. Повечето определения описват това състояние като синдром на емоционално изтощение, деперсонализация и намалени лични постижения, което може да се появи сред индивидите, които работят с хора. Той много добре описва вътрешната безидейност, ниска работоспособност и повишено чувство на умора при засегнатите.

Стресовите фактори, водещи до „прегаряне“ в човешката дейност, могат да бъдат идентифицирани във всяка една професия. Обикновено във всяка организация има твърде много задачи за вършене с недостатъчни ресурси. От тук, появата на бърнаут синдромът е следствие от прекомерната заетост на работното място, а възможността за нейното редуциране е въпрос, който може да бъде решен най-вече от мениджърите, от колкото от отделната личност.

Развитието на „бърнаут синдром“ е пропорционален на несъответствието между личност и професия. Най-често това несъответствие се дължи на реалните възможности на работещия и изискванията на работното място. Някои автори считат, че отсъствието на позитивни взаимоотношения, справедливост и етични принципи в работния екип може да изиграе отключващ момент за развитието на синдрома. Служителите, които са под влияние на бърнаут синдром, са сериозна заплаха за безопасността както за тях самите, така и за останалите работещи в организацията (Лебикян, 2012).

Едно от най-радикалните определения, показващи общия характер на синдрома на професионалното прегаряне, е предоставено от С. Maslach и М. Leiter, според които синдромът на професионалното прегаряне е индексът на дислокация между това, което хората са и това, което те трябва да направят. Той е ерозия в стойността, достойнството, духа и волята, т.е. ерозия на човешката душа. Това е болест, която се разпространява постепенно и непрекъснато с течение на времето, поставяйки хората в низходяща спирала, излизането от която е изключително трудно (Maslach, Leiter, 1997).

Работните особености свързани с прекомерното натоварване или ненормираното работно време са тясно свързани със синдрома на професионално прегаряне. От друга страна, конфликтите и неопределеността на отговорностите и задачите могат да се възприемат за характеристики с особено значение. Невъзможността да се отговори на противоречивите изисквания на работното място или неяснотата около задълженията, са едни от най-честите причини за поява на това състояние.

От резултатите от направено проучване на общественото мнение в Европа през 2014 година, проведено от Европейската агенция по безопасност и здраве при работа и от Паневропейското проучване от 2013 година се вижда, че малко над 65% от българските работници се стресират заради претоварване с работа. Според доклада на агенцията е висок и процентът на работещите, които извършват монотонни и повтарящи се дейности. Освен това, заради икономическата криза хората работят по-дълго, приемат нередовни графици, а това засяга техния баланс между работа и свободно време, застрашавайки здравето им (47).

Натоварването на работното място може да се разглежда и от друг ъгъл – то не бива задължително да се счита за вредно, независимо че обикновено се дискутира в негативен контекст. По-големият обем задължения превръщат служителите в активни и енергични, докато липсата на задължения забавя реакциите, забавя мисленето, а от тук и бързината за вземане на правилно решение в критични ситуации. Поради тази причина може да се каже, че с увеличаване на работното натоварване се постига и по-висока производителност. То може да бъде и състояние, при което се разкриват възможности и изгоди - в такива условия обикновено служителите усъвършенстват своите знания и умения, и обогатят своето представяне.

Въпреки някои от положителните страни на работното натоварване, продължителната работа под напрежение неминуемо води до остри отрицателни въздействия. Повишеното натоварване на служителите може да подобри краткосрочно производителността, но може и да увеличи разходите в дългосрочен план – увеличаване нивото на стрес и заболяванията, следствие от него, ще доведат до вземане на неправилни решения и ниска ефективност на работното място (Pettersson, Arnets, 1998).

За да се редуцира натовареността, може да се въведат гъвкави възможности за работа, което ще позволи и задържането на квалифицираните кадри в организацията. Гъвкавото работно време предоставя свобода и контрол върху планирането на трудовото ежедневие, така че то да бъде оптимално съвместимо с личните ангажименти или желания на служителя. Освен това позволява приспособяване на трудовия режим към личния биологичен часовник (Chalkiti, Carson, 2010). Подобна гъвкавост повишава самочувствието, самоконтрола, отговорността, удовлетворението и ангажираността на служителите; постигат се по-ниски равнища на отсъствия от работа и на практика се елиминират закъсненията (Baltes, 1999). Въвеждането на по-гъвкави възможности за работа е от полза за всички, които имат за цел постигане на печеливши резултати, както за своята организация, така и за своите служители.

Ползите от въвеждането на гъвкави възможности за работа могат да се обобщят по следния начин:

- подобрява се производителността на служителите в следствие от повишената удовлетвореност от техния труд;
- подобрява се ангажираността на служителите към организационните дейности;
- намалява се негативното влияние на стреса върху работното място на персонала при опит за балансиране на работата със семейните задължения;
- повишава се мотивацията на служителите в следствие от увеличаване самоконтрола;
- улеснява се съвместната дейност между мениджъри и служители;
- улеснява се обучението и развитието на персонала, а от тук се увеличават тяхните знания и умения.

От направения анализ се вижда, че натовареността има значително въздействие върху производителността на служителите. В отделните организации реакцията на хората към натовареността е различна - някои се справят много по-добре, докато други страдат от разрушимите последици. За да се постигне висока производителност в условия на висока натовареност, работещите в организацията трябва да притежават необходимите способности и потенциал. Високото или ниско ниво на натоварване са една от основните причини за слаби резултати. Поради тази причина е необходимо да се създадат такива условия, при които да

съществува оптимална корелация между продуктивност и работно натоварване. От тук, организацията, които се опитват да отговорят на специфичните нужди и желанията на своя персонал, ще имат мотивирани и продуктивни служители.

Внезапното увеличаване или намаляване на обема на работа води до нарушаване и на производителността на служителите. Поради тази причина, натоварването следва да бъде периодично измервано по отношение на новите организационни приоритети и инициативи. Резултатите от това ще позволят да се идентифицират факторите, които водят до влошаване на производителността и да се изгради стратегия за подпомагане на служителите и произтичащите от нея въпроси свързани с управлението на работното натоварване. Изграждането на такъв тип стратегия често включва обучение на служителите, с цел повишаване на тяхната квалификация.

❖ **Обучение на персонала**

Организацията правят инвестиции в своите служители, ръководейки се от своите интереси и стратегии, свързани главно с увеличаване на печалбата и свързаното с нея повишаване на производителността, качеството и конкурентоспособността. В политиката и стратегията за развитие на организацията и на човешките ресурси, мениджърите определят своето отношение, изразяват намеренията си за професионалното развитие и квалификация, т.е. за инвестиции в човешки ресурси, които са наели и използват. Те разработват своята политика и планове в тази област, ръководейки се от идеята, че това е както в интерес на организацията, така и на отделните работници и служители.

При формирането на персонала, всяка организация има интерес да насочи вниманието си главно към онези качества, които осигуряват нарастване на производителността на труда, т.е. в специфична за нея подготовка. Подобен род инвестиции се осъществяват само тогава, когато може да се очаква достатъчна продължителност на заетостта във въпросната организация, т.е. вложените инвестиции ще се възвърнат. В това е най-съществената разлика между инвестициите, които прави организацията и работникът. Последният се насочва главно към обучение, което ще му осигури достъп до повече работодатели, т.е. подготовка в професионални области, които имат широко приложение в икономическия и социалния живот.

Обучението може да се определи като процес на усъвършенстване на уменията на заетите с цел да се постигне по-добро съответствие с изискванията на работата (Shuler, Huber, 1993). Такова е мнението и на някои американски автори, според които обучението е процес на усъвършенстване на знанията и уменията с оглед изискванията на работата (Carrell и колектив, 1995).

Липсата на знания и умения в един служител, необходими за успешното изпълнение на поставените задачи, ще доведе от една страна, до неефективен труд, а от друга, до намаляване на удовлетвореността от работата за самата личност. Колкото по-зле е подготвен даден служител за изпълнение на служебните си функции, толкова е по-висока степенята на изразходваните усилия и нивото на стрес през изминалия работен ден. Той не знае как да започне и как да завърши разговор с потенциален клиент, както и да го убеди да стане клиент на компанията. Всичко това би довело само и единствено до негативни последици – всекидневно сблъскване с проблеми и трудности, оплаквания от работата, колегите и клиентите, и всичко това един ден ще се отрази и здравословно върху самия служител, което ще доведе до неговото напускане.

От този частен случай следва, че обучението трябва да обхваща не само формирането на нови знания и увеличаване на уменията, но и формирането на желаното поведение в сферата на труда при работата в дадена организация. Промяната на човешкото поведение и в частност на трудовото представяне без съмнение преминава през промяната на знанията, уменията и нагласите. В този смисъл те са основен обект в процеса на обучение на персонала.

М. Armstrong разглежда обучението от една страна като системен процес, който се осъществява, за да се постигнат предварително определени цели, а от друга като средство за запълване на празнотата между това, какво един човек може да прави и какво би трябвало да може да прави (Armstrong, 1992).

Разбиранията за обучението трябва да се базират на една и съща идея, а именно, че увеличаване на ефективността чрез обучение налага обединяване усилията на мениджърите, преките ръководители и на самите служители, изясняване на конкретните им задължения при проектирането, осъществяването и поддържането на обучението, което е важно от една страна, а от друга, и синхронизиране на приноса им за постигане на високи резултати в повишаване качеството на работната сила. Резултатите от обучението на персонала в дадена компания могат да бъдат свързани с повишаване квалификацията на персонала; повишаване на производителността и ефективността на персонала; формиране на единен корпоративен език; повишаване на кадровия резерв; повишаване мотивацията на персонала; повишаване на лоялността на персонала към организацията както и повишаване на нейната привлекателността като работодател.

На обучението на персонала се гледа като на един от факторите за усъвършенстване на трудовото представяне на заетите в организацията, като неговата крайна цел е свързана тясно с увеличаване на ефективността от използването на основните производствени фактори и усъвършенстване на параметрите на организационното представяне. Всичко това ни дава основание да кажем, че това е основната черта, по която обучението се отличава от образованието, което е задача и дейност на обществото като цяло, и включва трите образователни степени – основно, средно и висше образование.

В съвременните условия обучението на персонала е най-актуалната дейност във всяка организация, която желае да се развива и усъвършенства своята дейност в бъдеще. Това е най-подходящият начин, чрез който могат да се постигнат желаните резултати. Ако се наложи като постоянна практика, то за бъдеще ще се постигат резултати, които днес са непостижими без провеждането на съответно обучение. Обучението се явява и средство за мотивация на работниците и служителите, което води до повишаване на квалификацията, повишаване в нова длъжност, повишаване на качеството на работа, което ще бъде важно предимство за всяка една организация на конкурентния пазар както в страната, така и в чужбина.

❖ Стрес на работното място

Условията на труд имат пряко въздействие върху здравословното състояние на служителите. Високото работно натоварване, лошите взаимоотношения с колеги и с преките ръководители са сред най-честите предпоставки за лошото общо и психическо здраве сред работещите в една организация. Счита се, че проблемите свързани с физическите условия на труд (отопление, осветление, обзавеждане, пространство, шум и оборудване) могат да доведат до поява на стрес сред служителите (McConnell, 2003). Работната среда може да генерира остър и хроничен стрес, който да доведе до дистрес, да намали мотивацията, а от тук и до развитие на дисфункционални нагласи и поведение на работното място. Т. Сох и А. Griffiths посочват, че стресът на работното място намалява качеството на трудовия живот на служителите, увеличава значително психичните разстройства и допринася за някои форми на физически заболявания (Сох, Т., Griffiths, 1996).

Професионалният стрес с право се определя като специфична реакция на човешкото тяло, появяваща се, когато изискванията на длъжността не съвпадат с възможностите на служителя или изискванията на средата, а основния ефект от него пряко въздейства върху производителността. Работният стрес засяга следните елементи на производителността:

- *увеличаване броя отсъствия от работа* - отсъствията на служители от работа се явяват изключително скъп разход за всяка организация, тъй като тяхното

заместване води до по-ниско качество на произвежданите продукти или предлаганите услуги.

- *увеличаване на текучеството* - когато в една организация се наблюдава непрекъснато текучество сред персонала, то това е свързано с високи разходи за набиране, подбор и обучение на нови служители. Текучеството оказва емоционален натиск и върху останалите, които трябва да извършват задълженията и на тях, които са напуснали (Basu, Gupta, 2007);
- *увеличаване на злополуките и инцидентите* - стресът на работното място води до невнимателно и несъсредоточено изпълнение на задълженията, а от тук и до поява на грешки и инциденти в организацията (Lewy, 1991);
- *повишаване на оплакванията от клиенти* - оплакванията от клиенти се увеличават, когато служителите не желаят да променят своето поведение от стандартното състояние или да положат допълнителни усилия (LeKa и колектив, 2003);
- *неблагоприятно въздействие върху подбора и наемането на персонал* - една организация няма да може да привлече и задържа персонал, ако липсва благоприятна вътрешна среда (Marriner-Tomey, 2004);
- *уронване имиджа на организацията* - положителният обществен имидж е изключително важен за всяка организация, тъй като това може да се отрази както на броя на клиентите в момента, така и в бъдеще.

С право може да се твърди, че стресът, породен от лоши условия на труд, има отрицателно въздействие върху организацията. Най-честите вредни въздействия са свързани с увеличаване на отсъствията от работа, високо текучество, ниско самочувствие сред служителите, липса на удовлетвореност от работата и ниска производителност. С цел подобряване на организационната ефективност, трябва да се прилагат стратегии, които да са от полза както за служителите, така и за организацията.

От резултатите от направено проучване на условията на труд, което обхваща 200 000 работещи във всички сектори на икономиката в страната, извършено за проект „Превенция за безопасност и здраве при работа“ финансиран по оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, се вижда, че стресът е масово разпространен сред работещите. Данните сочат, че близо 40% от респондентите работят в стресираща среда, а всеки трети трябва да се справя със задачите си в кратки срокове. Според изследването, половината от работещите в България мислят, че стресът не се контролира там, където работят и само 9% смята, че се извършва добър контрол. Това отрежда последно място на страната ни в Европа по мерки, които се предприемат в организациите за контрол на стреса. От друга страна, получените данни показват, че младите хора се оплакват от стрес по-често от възрастните работници. За основни причини се считат прекалено големите очаквания, самооценката, начинът, по който възприемат натоварване и претенциите, свързани с ниво знания на младежите сравнено с тези, които работят от по-дълго време (49).

За едни от основните причини за високото ниво на стрес в организациите могат да се посочат твърде многото информация за изискванията към дейността, която извършват работниците, както и липсата на ясно и точни процедури. Според R. McConnel основният потенциален източник на стрес за персонала в организацията е претоварването с работа (McConnel, 2003). Физическите фактори като шум, осветление и обществен натиск от една страна, а от друга, работата в екип, помощта от колеги и нежеланието за сътрудничество също определят какво ще е психическото натоварване на работното място.

Някои автори са на мнение, че организациите и техните мениджъри са отговорни за измерване на нивото на стрес върху служителите, а тяхната намеса е наложителна в случай, че нивото е достигнало критичната си точка. Следователно разработването и прилагането на ефективни стратегии и интервенции за намаляване и управление на стреса на работното

място, са от критично значение за ефективността на една организация и здравословното състояние на нейните служители (Marquis, 1992).

Появата на стрес на работното място е главно в резултат от работата и нейните особености. Персоналът често бива изправен пред различни стресиращи работни условия, изпълнявайки организационните изисквания. За неговата поява допринасят и външни фактори като семейни проблеми, неудовлетворени взаимоотношения с партньори, финансови трудности и т.н. В резултат от това много служители са под постоянно напрежение, производителността им намалява, което от една страна води до потенциални заплахи за кариерното им развитие и напредък, а от друга – до влошаване на тяхното здраве. Попаднали под ударите на стреса, някои служители напускат работа, а други биват уволнявани. За да се повиши осведомеността на служителите по тези проблеми и начините за справяне с тях, могат да се организират семинари в организацията или лични консултации със служителите. Поради тази причина много работодатели се обръщат за помощ към *Програмите за подпомагане на служителите* (ППС).

3. ПРОГРАМА ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

В условията на динамични промени, основна цел на всеки един работодател е да развива успешно своя бизнес и да бъде конкурентен, въпреки непрекъснато променящата се среда. Работодателите трябва не само да се стремят да доставят стойностни продукти и услуги на пазара за да изпълнят мисията си като организация, но и да създадат работна сила, която е ефективна и производителна. Свидетели сме на бурно технологично развитие, в ход е глобализация на икономиката, политиката и информационните потоци. Всичко това води след себе си до разтърсващи социално-икономически, политически и законодателни промени и необходимост постоянно да се върви в крак с технологиите. На фона на тези на пръв поглед позитивни технологични, политически и социално-икономически промени, които уж правят живота по лесен, с по-добро качество, „скоростта на живот“ с всеки изминал ден се увеличава, както и уязвимостта на служителите към болести и разнообразни психични проблеми. Оказва се, че стресът в работата се превръща в основна черта, особеност на съвременния живот, в един от най-сериозните проблеми, свързани със здравето на хората и тяхното психично благополучие. Последиците от стреса в професионален план се свързват както с влошаване на психичното благополучие на служителите, респективно с увеличаване на заболяемостта и чести психични проблеми, така и с намаляване на индивидуалната ефективност и ефикасност на работното място, чести отсъствия от работа поради отпуск по болест и в крайна сметка милиарди парични единици загуби за икономиката (Стоянов, 2012). Един от инструментите, който организациите могат да използват с цел да се намали въздействието или да се премахне напълно проблем от такъв тип, е *Програмата за подпомагане на служителите* (ППС) - програма, чиято цел е решаване на различни проблеми на работното място.

Програмите за подпомагане на служители, от англ. *Employee Assistance Programs* (EAP), възникват в САЩ през 40-те години на 20-ти век и за кратко време намират широко приложение в цяла Северна Америка. Това е програма свързана с консултиране, подкрепа и даване на съвети на служители за решаване на лични проблеми, които могат да се отразят на тяхната производителност (Clemmet, 1998).

Огромна ръст в използването на услугите по ППС се отбелязва в началото на 70-те години на миналия век. Тогава те са се използвали главно в подкрепа на работодатели при разрешаването на множество проблеми/притеснения на служителите им, както и с навременна реакция към проблемите на работното място, които могат да доведат до физически, психологични или морални проблеми сред останалите работещи. През 2002 г. над 100 милиона американски работници са имали достъп до ППС (Masi и колектив, 2002).

Днес ППС се фокусира върху подобряване на цялостното представяне и работните процеси в организацията чрез конфиденциална подкрепа на всеки служител (50). Програмата за подпомагане на служителите представлява набор от услуги, които работодателят осигурява за своите служители. Основният пакет услуги е психологическият, който включва психологическо консултиране и емоционална подкрепа за служителите и техните семейства. Това може да се осъществява по няколко начина – консултации лице в лице, по телефон и интернет.

От проучване проведено от EAP Association във Великобритания става ясно, че 92% от първите 25 компании в списъка за най-добър работодател имат *Програма за подпомагане на служителите*. От друга страна, 71% от организациите, които са били анкетирани, осигуряват ППС за своите служители (51).

ППС може да работи съвместно с програмите за лидерство, човешки ресурси, работа/личен живот, за да повиши осъзнаването на проблемите свързани с психичното здраве и да помага за идентифицирането на нездравословни работни практики. ППС играе роля в мотивацията и подкрепата на хора, които искат да постигнат своите лични цели за по-добър живот, както и при намаляването на стреса, който може да причини здравословни проблеми. ППС също оказва подкрепа на организациите в случай на травматични инциденти на работното място като насилие, престъпления, смърт или природни бедствия (51).

Основно ППС се използва за да се помогне на служителите да се справят с проблеми, които засягат тяхната производителност в работата. Това може да звучи до известна степен като консултиране, но всъщност има разлика. Това, което отличава ППС от останалите форми на консултиране (здравно, по трудова медицина, психологично, коучинг) е, че се придава тежест на работата на служителите, като централна тема, водена от всички програмни практики и услуги на организацията. Услугите, които се предоставят от терапевт на хора, страдащи от психични разстройства, се фокусират върху подобряване на тяхното общо състояние, докато ППС услугите са насочени към подпомагане на служителите с цел постигане на крайният резултат – ***повишаване на тяхната производителност на работното им място.***

ППС осигурява услуги, които подкрепят служителите и мениджърите да посрещат ежедневните предизвикателства, да преодоляват трудните моменти и да останат мотивирани, производителни и по-ефективни за организацията. От тук, могат да се определят четири основни типа ППС услуги: *за работници и служители (индивидуални услуги), управленски, организационни и административни услуги.*

- *Индивидуални услуги* - услуги предоставяни на отделни работници и служители на организацията. Някои от тях включват изготвяне на клинични оценки, вземане на бързи решения, консултации, осигуряване на последващи действия и сътрудничество с други области, имащи пряко отношение с възникналия проблем (Attridge, 2002).
- *Управленски услуги* - те се предоставят на мениджърите в организацията. Някои от тези услуги включват осигуряване на насоки за това как да подкрепят по подходящ начин служителите, как да предоставят помощ на служители при завръщане на работа след продължително отсъствие, услуги свързани с управлението, обучението и развитието на служителите в организацията (Stephenson, 2003).
- *Организационни услуги* – отнасят се за организацията като цяло или за по-малки стопански единици в самата организация. Някои от тези услуги включват предварително планиране и незабавен отговор при кризисни събития (при нещастни случаи, насилие, природни бедствия), обучение на работното място, управление на хора с увреждания, както и управление на риска (Herlihy, 2000).

- *Административни услуги* - тази област включва основни административни услуги, които пряко подпомагат дейностите свързани с Програмата за подпомагане на служителите. Някои от тези административни и управленски услуги включват разработване на съответни политики и процедури, обслужване на клиенти, професионално развитие, качествено клинично осигуряване, докладване за получените резултати и въвличане на различни екипи в организацията.

Разбира се, не всички Програми за подпомагане на служителите предоставят посочените услуги. Разнообразието от услуги зависи от много фактори и най-вече от начина на тяхното предоставяне. Много ППС съчетават различни аспекти на вътрешните и външните програми и затова се наричат *смесени* или *хибридни* (Richard и колектив, 2009).

В България ППС се прилага от 2010 г. Основният доставчик за България е ПИК Център, партньор на един от световните лидери в областта – OPTUM. Програмата е достъпна, доброволна, безплатна и конфиденциална за служителите (52).

Ако една организация абонира служителите си за ППС, те могат да получат специализирано и професионално психологическо консултиране във всеки момент от денонощието. Първоначалният контакт е по телефон. Служителят, който изпитва някакви трудности, проблеми или дискомфорт, се обажда на дежурен консултант, който приема заявката и свързва служителя с подходящия специалист и двамата заедно започват да търсят работещо решение. Възможно е помощта да се извърши само чрез телефонен разговор, но също така служителят може да си запише и час за среща. На нея се осъществява специализирано психологическо консултиране и терапевтична помощ лице в лице. Практиката показва, че обикновено, няколко сесии (средно между 3 и 4) са достатъчни за елиминиране на причините за стреса и решаване на съществена част от личните проблеми на консултирания (53).

Работодателите, които са абонирали служителите си за тази специализирана услуга, имат сериозна мотивация за това. От една страна, подобно организационно поведение е отчетлив белег за корпоративна социална отговорност. От друга, всяка бизнес организация цели постигане на пазарна печалба, а това е много по-изпълнима задача, когато фирменият екип е в добро психическо и емоционално здраве, и може да се посвети целенасочено на служебните си ангажименти.

В нашата страна използването на услуги на специалист-психолог все още се смята за прищявка, шарлатанство или масово не се прави разлика между психолог и психиатър. Но все повече назрява необходимостта да се заеме позиция над злободневното масово мислене и да се предприемат действия по превенция на личното здраве. В този ред на мисли възниква логическият въпрос: правилно ли е ефективността на Програмата за подпомагане на служителите да се отъждествява с дейността на психолог, който е назначен в организацията. За да се даде отговор на въпроса, е необходимо да се извърши сравнителен анализ, чрез който ще се открият следните разлики (52):

- психологът работи 8 часа на ден, 5 дни в седмицата; *ППС е на разположение 24 часа, 7 дни в седмицата;*
- психологът работи средно 230 дни в годината; *ППС обслужва клиенти 365 дни в годината;*
- психологът може да поеме ограничен брой служители за консултация на ден; *ППС поема неограничен брой служители, които имат нужда от определена консултация или друга услуга;*
- психологът извършва консултации само на работното си място; *ППС може да извършва консултиране лице в лице, по телефон или чрез интернет;*

- психологът обслужва служители до определено ниво в йерархията на организацията; *ППС работи с всички служители и мениджъри в организацията, както и техните семейства;*
- психологът обслужва само служителите на организацията; *ППС обслужва служителите и техните семейства, както и такива преживели съкращения;*
- психологът, като част от организацията, често участва в разпространението на неподходящи слухове; *ППС помага за отвеждането и заглушаването на неподходящи слухове;*
- психологът може да е пристрастен към определени служители поради различни причини; *ППС е безпристрастна и независима услуга;*
- психологът прилага ограничен брой психологични подходи; *ППС ползва експерти с опит в различни психологични подходи;*
- психологът има способност за разрешаване на определени видове психологични проблеми; *ППС ползва различни експерти, които покриват широк кръг проблеми;*
- психологът често е възприеман като агент на работодателя за прокарване на определена политика; *ППС е доброволна и конфиденциална услуга, работеща за благо на цялата организация;*
- психологът използва какъв да е (понякога неефективен) психологичен подход; *ППС прилага фокусиран към решенията подход;*
- заплащането на психологът не зависи от извършените услуги и неговата ефективност; *при ППС заплащането е съобразено със заявените услуги и понякога е по-малко от разхода за психолог.*

От направения сравнителен анализ се вижда, че Програмата за подпомагане на служители има множество позитивни страни, най-важните от които са:

- тя е на **абонаментен принцип**, което означава, че всеки служител може безплатно да я ползва, когато тя му е необходима; от нея могат да се възползват не само служителите, но и техните семейства;
- тя е **доброволна и анонимна** - никой не е длъжен да ползва услугата, а когато я ползва, анонимността му е гарантирана и работодателят не научава за проведените консултации и терапии;
- тя **предлага изключително гъвкави решения и пакети**, съобразени с конкретните нужди на всяка организация; тя е **изключително полезна**, тъй като е практически насочена към конкретни стъпки, решения и бързи резултати;
- използвайки безплатно конфиденциалните услуги на програмата, служителите имат **бърз достъп до много ресурси**, които работодателят е осигурил за тях. Това значително редуцира отсъствията от работа, повишава мотивацията и работоспособността на служителите, а от там и производителността.
- тя е **активност**, която носи посланието на работодателя за неговата социална отговорност към служителите.

От казаното до тук се вижда, че стресът оказва негативно въздействие както върху поведението на персонала, така и върху крайните организационни резултати. От друга страна, ясно се вижда, че Програмата за подпомагане на служителите е нова за нашата страна услуга, предназначена за работещите в организацията, с цел подобряване на тяхното цялостно представяне, мотивиране и усещане за общност. С подобряване на работните условия и с въвеждане на такъв тип програма може да се постигне удовлетвореност в работата, понижаване на риска от стрес и изтощение, което от своя страна може да допринесе за

повишаване на производителността и ефективността на персонала.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

През последните години организациите търпят значителни промени и развитие, които засягат и проблемите за осигуряване на здраве и безопасност при работа. Процесите на промяна и развитие оказват силно влияние върху здравето на работещите и върху условията на труд на конкретните работни места. Решенията и действията за защита, укрепване и поддържане на здравето, работоспособността и пригодността на работещите за работа имат здравни и социално-икономически резултати. Вниманието днес се фокусира към подобряване на работната среда, организацията на труда и културата на работното място.

Условията на труд са фактор за намалената продължителност на живота, било то пряко като причина за фатални злополуки или заболявания, или непряко като предпоставка за общо влошаване на здравословното състояние. Материалните фактори като работно оборудване и работа в силно замърсена среда не са единствените, които могат да причинят здравословни проблеми, свързани с работата. Нематериални фактори като работно време, темпо на работа, график, обучение, информираност, екипност и други също са с особено значение. Политиките на превенция в много организации традиционно пренебрегват много аспекти на организацията на труда.

В разработката бе установено, че работната среда и условията на труд играят важна роля в благосъстоянието и производителността на труда на служителите. Доказано беше, че голяма част от служителите в организациите в България се намират под въздействието на стресови условия на труд и тяхната производителност непрекъснато намалява или е сравнително ниска. От друга страна, създаването на ефективна среда, чрез подобряване на условията на труд, изисква необходимото внимание от страна на мениджърите, адекватна подкрепа от администрацията, професионални отношения и организационен климат. Чрез подобряване управлението на условията на труд ще се увеличи и удовлетвореността от работата, ще се подобри задържането на персонала в организацията и ще се намали текучеството на кадрите. Следователно е налице спешна необходимост от въвеждането на ефективни мерки за решаване на проблеми свързани с производителността на персонала.

5. ЛИТЕРАТУРА

1. Георгиев, Ц., Георгиева, Е., Кръстев, Г. (2008). Изследване на някои особености при приспособяването на докторантите в Русенския университет към състоянието на организационния климат. *Научни трудове на Русенския университет*, 127.
2. Емилова, И. (2012). Концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности. *Електронно списание Диалог*, 1, 114.
3. Захариев, Е. (2011). *Корпоративна социална отговорност и корпоративна култура. Съвременни измерения*. "Абагар" – В. Търново, 61.
4. Илиева, Сн. (2006). *Организационна култура: същност, функции, промяна*. УИ „Св. Климент Охридски”, С., 332.
5. Йорданова, Е. (2010). Организационна култура и етични ценности. *Електронно списание Диалог*, 4, 82.
6. Йорданова, Е. (2010). Организационна култура и етични ценности. *Електронно списание Диалог*, 4, 87.
7. Лебикян, Е. (2012). Бърнаут синдромът – един от рисковете на професията. *Научни трудове на Русенския университет*, 51, 117.

8. Сотирова, Д. (2003). *Култура и етика в организационното поведение*. ЕОН-2000, С., 89-142.
9. Стоянов, В. (2012). Психичен стрес в организацията (Концептуални проблеми). *Трета пролетна национална конференция "Стресът в професията на учителя"*, Варна, 12.
10. Торньова, Б. (2006). *Нравствената култура на специалиста по здравни грижи*. Изд. ЕКС-ПРЕС, 102-114.
11. Шопов, Д. М. Атанасова. (2003). Управление на човешките ресурси. Изд. Тракия-М, С., 339-360.
12. Armstrong, M. (1992). *Human Resource Management Strategy and Action*. London, 153.
13. Attridge, M. (2002). Employee assistance program outcomes similar for counselor (phone and person) and legal/finance consultation clients. *Presented at annual conference of American Psychological Society*, New Orleans, LA.
14. Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J., Neuman, G. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513.
15. Basu, K., Gupta, A. (2007). Nursing Shortages: Where and Why. *Health Policy Research Bulletin*, 13, 26.
16. Bipp, T. (2010). What do people want from their jobs? The big Five, core self-evaluations and work motivation. *International Journal of Self Assessment*, 18, 28-39.
17. Brill, M. (1990). Workspace design and productivity. *Journal of Healthcare Forum*, 35(5), 51.
18. Carrell, M., Elbert, N., Hatfield, R. (1995). *Human Resource Management*. New York, 399.
19. Chalkiti, K., Carson, D. (2010). *Knowledge cultures, competitive advantage and staff turnover in hospitality in Australia's Northern Territory*, 203-229.
20. Clemmet, A. (1998). *Employee Assistance Programmes*. Work study, 17.
21. Cox, T., Griffiths, A. (1996). *Work-related stress in nursing: Controlling the risk to health*. Working Paper London/T/WP, 10.
22. Gerber, P., Nel, P., Van Dyk, P. (1998). *Human Resource Management*. Johannesburg: Internal Thomson Publishing, 44.
23. Herlihy, P. A. (2000). Employee assistance and work/family programs: Friends or foes?. *Assistance quarterly*, 16, 33-52.
24. Kahn, J. (1999). *Occupational Psychiatry and the Employee Assistance Program*. New York: John Wiley & Sons, 141.
25. Kreitzer, M., Wright, D., Hamlin, C., Towey, S., Marko, M., Disch, J. (1997). Creating a healthy environment in the Midst of organisational change & transition. *Journal of nursing administration*, 27, 36.
26. Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. (2003). Work, Organisation & Stress: Systematic Problem Approaches for Employers, Managers & Trade Union Representatives. *Protecting Workers' Health Series*, 3, 11.
27. Lewy, M. (1991). *Employees at Risk: Protecting the Health of the Health Care Worker*. New York: Van Nostrand Reinhold, 103.
28. Liebler, J., McConnell, C. (2004). *Management Principles for Health Professionals*, 4, 66.
29. Luthans, F. (1998). *Organisational Behavior*, 8, 550.
30. Marquis, B. L., Houston, C. J. (1992). *Leadership Roles and Management Functions and nursing*. Theory and applications, New York, 414.
31. Masi, D., Altman, L., Benayon, C., Healy, H., et al. (2002). EAPs in the year 2002. *Mental health*, United States, 209-223.
32. Marriner-Tomey, A. (2004). *Guide to nursing management and leadership*, 7, 336.
33. Maslach, C., Leiter, M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
34. McConnell, C. (2003). *The Effective Health Care Supervisor*. London: Jones and Bartlett Publishers, 106.

35. McNeese-Smith, D. (1992). The Impact of leadership upon productivity. *Nursing Economics, 10*, 393-396.
36. Nelson, W., Weeks, W., Campfield, J. (2008). The organizational costs of ethical conflicts. *Journal of Healthcare Management 53(1)*, 41-53.
37. Petterson, L., Arnets, B. (1998). Psychological stressors and well-being in health care workers: the impact of an intervention programme. *Social Science and Medicine, 47(11)*, 1763-72.
38. Richard, M. A., Emener, W. G., Hutchison, W. S. (2009). *Employee assistance programs: Wellness/enhancement programming. 4*, 372-381.
39. Schaufeli, W., Leiter, M., Masslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International, 14*, 204-220.
40. Schulte, M., Ostroff, C., Kinichki, A. J. (2006). Organisational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climatesatisfaction relationships. *Journal of occupational and Organisational psychology, 645-671*.
41. Shani, A., Pizam, A. (2009). Work-related depression among hotel employees. *Cornel Hospitality Quartely, 50*, 446-459.
42. Shuler, R., Huber, V. (1993). *Personnel and Human Resource Management*. Mineapolis. 364.
43. Stallworth, J.O.E., Kleiner, B. H. (1996). Recent developments in office design. *Journal of Facilities, 14*, 34-42.
44. Stephenson, D., Bingaman, D., Plaza, C., Selvik, R., Sugden, B., Ross, C. (2003). Implementation and evaluation of a formal telephone counseling protocol in an employee assistance program. *Employee assistance quarterly, 19*, 19-33.
45. Swansburg, R. C. (1993). *Introducing Management and Leadership for clinical nurses: A text Workbook. London: Jones & Bartler Publishers. 2*. pp. 213.
46. Weiss, E. (1999). Perceived Workplace Conditions and First-year Teachers Morale, Career Choice Commitment and Planned Retention: A Secondary Analysis. *Teaching and Teacher Education, 15*, 861-879.
47. http://www.karieri.bg/karieren_klub/novini/2401523_stresirani_zaradi_pretovarvane_s_rabota_sa_654_ot/. Стресирани заради претоварване с работа са 65,4% от българите, сочи анализ. Дата на последно влизане [2015-10-20].
48. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-467_en.htm. Дата на последно влизане [2015-11-05].
49. <http://www.vesti.bg/bulgaria/obshtestvo/rabotata-razboliava-nad-40-ot-bylgarite-6010676>. Дата на последно влизане [2015-08-20].
50. <http://www.eapbg.eu/bg/fakti.html>. Дата на последно влизане [2015-09-20].
51. <http://www.eapa.org.uk/wp-content/uploads/2014/02/UK-EAPA-MARKET-WATCH-REPORT-2013.pdf>. Дата на последно влизане [2015-10-21].
52. <http://www.pikcenter.eu/bul/eap.html>. Дата на последно влизане [2015-10-08].
53. <http://jobtiger.tv/hr-industry/jobtiger-v-pomosht-na-rabotodatelite-programa-za-podkrepa-na-sluzhitelite>. Дата на последно влизане [2015-10-12].
54. <http://www.pikcenter.eu/bul/eap.html>. Дата на последно влизане [2015-10-07].