



СЕКТОРЕН ДОКЛАД

за резултатите от партньорски преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място

Икономическа дейност по КИД 2025:

10. Производство на хранителни продукти

(10.1 Производство и преработка на месо, производство на месни продукти и 10.3 Преработка и консервиране на плодове и зеленчуци)

Юни 2026 г.



Проект „Заедно за устойчива заетост“, ДБФ №BG05SFPR002-1.005-0002-C01 е финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс



Заглавие на документа:	Секторен доклад за резултатите от партньорски преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място
Икономическа дейност по КИД 2025	10. Производство на хранителни продукти (10.1 Производство и преработка на месо, производство на месни продукти и 10.3 Преработка и консервиране на плодове и зеленчуци)
Дейност по проекта:	2.4.1. „Разработване и внедряване на секторни и фирмени инструменти, модели и програми за управление на стреса на работното място и превенция на професионалното изчерпване (бърнаут)“
Срок за изпълнение:	Юни 2026 г.
Дата на представяне:	Юни 2026 г.
Версия:	Финална версия
Ниво на разпространение:	Свободно
Изготвил:	
Ръководител на проекта:	Светлана Дончева
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньори:	МТСП, КНСБ

Съдържание

Раздел 1. Въведение

- 1.1. Цел на проекта
- 1.2. Цел на дейност 2.4.1 от проекта
- 1.3. Цел, обхват и организация на партньорския преглед

Раздел 2. Резултати от провеждането на партньорския преглед

- 2.1. Нагласи към източниците на напрежение и стрес в работната среда
- 2.2. Състояния свързани със стреса в работата
- 2.3. Нагласи към потенциалните мерки за ограничаване на напрежението и стреса в работата
- 2.4. Секторна специфика в психосоциалните фактори създаващи риск за психичното здраве на работещите
- 2.5. Политики, инструменти и подходи на ръководствата на предприятията в управлението на стреса на работното място

Раздел 3. Заключение - изводи и препоръки

- 3.1. Изводи за резултатите от партньорския преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място
- 3.2. Препоръки за минимизиране на психосоциалните рискове на работното място, опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност

Приложение:

Секторна партньорска програма за минимизиране на психосоциалните рискове на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност

Раздел 1. Въведение

1.1. Цел на проекта

Проектът „Заедно за устойчива заетост“ е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд+ (ЕСФ+), съгласно Процедура: BG05SFPR002-1.005 СОЦИАЛНО ПАРТНЬОРСТВО, ПРЧР 2021-2027. Проектът ще бъде реализиран от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес за период от четири години (2024 – 2027 г.) в партньорство с Конфедерация на независимите синдикати в България и Министерство на труда и социалната политика.

Основните цели на проекта са следните:

- повишаване капацитета на социалните партньори, насърчаване на социалния диалог и способността на предприятията за ефективно управление на новия дневен ред в икономическото развитие и по-специално за справяне с предизвикателствата, произтичащи от глобализацията, дигиталната революция и прехода към климатична неутралност.
- мобилизиране на трудовите ресурси и резерви на пазара на труда, удължаване на трудовия живот и превръщане на възрастовото многообразие в корпоративен актив, усъвършенстване на уменията и адаптиране на работната сила към променящите се условия, изисквания и модели на работа.
- разработване и внедряване на иновативни инструменти, модели и политики на социалните партньори за подкрепа на предприятията и заетите в постигането на плавен и устойчив преход към дигитална и климатично неутрална икономика, за утвърждаване на равни условия и възможности за преодоляване на изключването, породено от индивидуално състояние или особености на работната среда.

1.2. Цел и описание на дейност 2.4.1 от проекта

Цел на дейността

Целта на дейност 2.4.1 е чрез инструментите на управление на хора и механизмите на социалния диалог, да се създадат условия за повишаване благосъстоянието на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност. Постигането на тази цел ще се осъществи чрез разработване и внедряване на секторни и фирмени инструменти, партньорски модели и програми за управление на стреса и превенция на професионалното изчерпване (бърнаут).

Описание на дейността



Дейност 2.4.1 ще се осъществи в пет икономически сектора за период от 11 месеца (01.12.2025 г. - 30.10.2026 г.), в рамките на четири последователни и взаимосвързани етапа:

Етап 1. Проучване на добри практики

- Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в управлението на стреса и професионалното изчерпване (бърнаут).
- Изготвяне и публикуване на обобщаващ доклад за резултатите от изследването.

Етап 2. Изследване на професионалното прегаряне в професии, предразположени към риск от развитие на бърнаут

- Разработване на базов инструмент за измерване и оценка на нивото на професионално прегаряне (бърнаут) при шест, предразположени към риск (в тази област) професии/длъжности;
- Измерване нивото на „професионално прегаряне“, факторите и предпоставките за развитие на бърнаут при шест от предразположените към риск професии/длъжности: *1. Ръководители в преработващата промишленост; 2. Ръководители по управление на човешките ресурси; 3. Ръководители продажби и маркетинг; 4. Управители на хотели и ресторанти; 5. Специалисти информационни и комуникационни технологии (разработчици на софтуер и софтуерни приложения и анализатори, специалисти по бази данни и мрежи). 6. Финансови специалисти (счетоводители).*
- Изготвяне и публикуване на шест аналитични доклада за резултатите от изследването на професионалното прегаряне при шестте, обхванати в него рискови професии/длъжности.

Етап 3. Партньорски преглед на фирмените политики в управлението на стреса на работното място

- Провеждане на партньорски преглед в пет икономически сектора на политиките на предприятията в управлението на стреса на работното място.
- Анализ на информацията, изготвяне и публикуване на пет доклада по сектори за резултатите от прегледа със съответните изводи и препоръки.
- Създаване на пет секторни (браншови) партньорски програми за минимизиране на психо-социалните рискове на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност;

Етап 4 Разработване и внедряване на корпоративен модел за управление на стреса и наръчник за превенция на бърнаут

- Разработване и публикуване на електронен наръчник за превенция на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут).
- Разработване и публикуване на корпоративен модел за управление на стреса на работното място.
- Създаване и реализиране на дистанционна сертификационна програма за тренинг и сертифициране на 100 вътрешнофирмени консултанти (заети лица) по

 МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

управление на стреса и превенция на професионалното прегаряне (бърнаут) от 50 предприятия в обхванатите по проекта 5 икономически сектора.

1.3. Цел, обхват и организация на партньорския преглед

Партньорският преглед имаше за цел да проучи, установи и анализира:

- динамиката в рисковете за психичното здраве на работещите;
- разбирането и нагласите на служителите и ръководителите към въздействията и последствията от стреса на работното място;
- политиките, инструментите и подходите на предприятията в управлението на стреса на работното място.

Прегледът се проведе в периода април – юни 2026 г., като обхвана 8 предприятия, от икономическата дейност (КИД 2025) „10. Производство на хранителни продукти“ (10.1 Производство и преработка на месо; производство на месни продукти и 10.3 Преработка и консервиране на плодове и зеленчуци) и общо 57 заети в тях лица (ръководители, специалисти, работници, служители и техни представители).

Партньорският преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място премина в следните последователни стъпки:

I. Методическа подготовка – разработване на указания за провеждане на работни срещи в предприятията, разработване на въпросник, инструкция и карта за описание на резултатите при провеждане на структурирано интервю, разработване на въпросник за онлайн анкетно проучване.

II. Организационно-техническа подготовка – определяне и обучение на експертите, провеждащи партньорския преглед, изготвяне на план-график за провеждане на прегледа по сектори, определяне и уведомяване на респондентите от предприятията, участващи в прегледа, техническо обезпечаване на онлайн анкетното проучване.

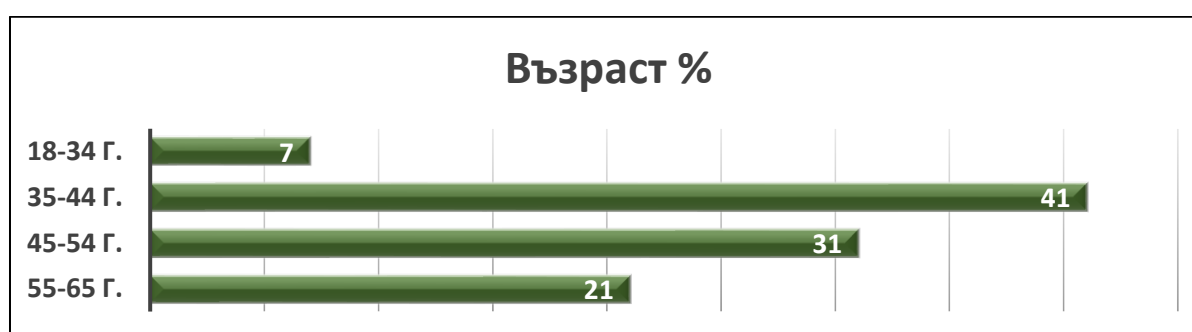
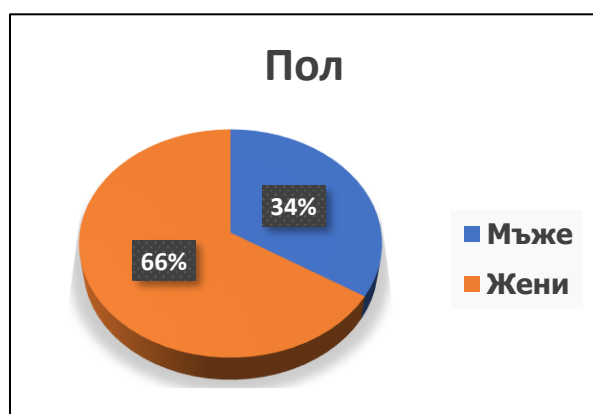
III. Провеждане на партньорския преглед - посредством използване на количествени и качествени методи на проучване:

- ✓ Провеждане на кабинетното проучване - анализ на фирмени документи и данни, свързани с управлението на стреса на работното място (статистически данни, правила и процедури, резултати от организационни проучвания, програми, мерки, инициативи и пр.).
- ✓ Провеждане на структурирано интервю с ръководители или специалисти в предприятията.
- ✓ Провеждане на работни срещи с представители на фирменото ръководство на предприятията, специалисти ЧР, безопасност на труда, служби трудова медицина, работнически представители и др.
- ✓ Провеждане на онлайн анкетно проучване.

IV. Систематизиране и анализ на данните, изготвяне и публикуване на 5 секторни (браншови) доклади за политиките и подходите на предприятията в управлението на стреса на работното място.

V. Разработване и приемане на секторна партньорска програма за минимизиране на психосоциалните рискове на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност. Проектът на програмата беше обсъден и утвърден на работна среща на социалните партньори в сектора и изпратен до ръководствата на предприятията, до представителите на работниците и служителите и до службите трудова медицина, обслужващи предприятията.

В онлайн анкетното проучване участваха общо 29 заети в сектора лица, от които 28% са с ръководни функции и 72% с административни, експертни и изпълнителски функции. Демографската характеристика на анкетираните лица е представена на графиките по-долу:



Раздел 2. Резултати от провеждането на партньорския преглед

2.1. Нагласи към източниците на напрежение и стрес в работната среда

Работната среда може да бъде както източник на професионално развитие и удовлетвореност, така и фактор за психосоциално напрежение.

Стресът, свързан с работата възниква, когато условията и изискванията на работната среда не съответстват на способностите, потребностите и очакванията на индивида и надвишават неговите възможности и ресурси за справяне¹².

Източниците на напрежение и стрес в работната среда са резултат от взаимодействието между организационни, социални и психологически фактори. Стресът на работното място може да бъде обусловен от различни фактори - високо работно натоварване и интензивен темп на работа, неяснота на работната роля, неефективна организация на труда, ограничена автономия при изпълнение на задачите, несигурност, породена от организационни и технологични промени, недостатъчно сътрудничество и подкрепа, липса на признание за вложените усилия, неблагоприятна атмосфера на взаимоотношения, нарушен баланс между професионалния и личния живот и пр.

Нагласите към източниците на напрежение и стрес в работната среда определят начина, по който служителите възприемат, оценяват и реагират на стресогенните фактори. Един и същ източник на напрежение (като например натоварване и интензивност на работата, усещане за липса на признание и пр.) може да бъде възприет от едни служители като предизвикателство, а от други като заплаха. По-позитивните и адаптивни нагласи подпомагат използването на по-конструктивни копинг стратегии³, а това води до по-добро психично благополучие, по-висока устойчивост и по-ефективно справяне в работната среда.

Познаването на стресогенните фактори на работното място и нагласите на служителите към тях е от ключово значение за разработването на по-ефективни управленски решения, насочени към превенция на професионалния стрес и предприемането на своевременни мерки, съобразени с реалните потребности на работещите.

¹ World Health Organization. Occupational Health. Stress at the workplace. <https://who-dev5.prgsdev.com/m/news-room/questions-and-answers/item/ccupational-health-stress-at-the-workplace>

² National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). About Stress at Work. <https://www.cdc.gov/niosh/stress/about/index.html>

³ Копинг стратегия - съвкупност от когнитивни и поведенчески усилия, чрез които човек се стреми да овладее, намали или понесе външни и/или вътрешни изисквания, които оценява като натоварващи или надхвърлящи наличните му ресурси (Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer Publishing Company).

Графика 1. Източници на напрежение и стрес в работната среда

Данните (представени на Графика 1.) от онлайн анкетното проучване сред работещите в месопреработването и консервирането на плодове и зеленчуци показват, че за болшинството от респондентите (62%) **основният източник на стрес в работната среда е свързан с недостатъчната оценка и признание за работата.**

Международните проучвания в сектора също акцентират върху този фактор, като разглеждат възприятието за несправедливост при оценяването и възнаграждаването на положените усилия като „тих психосоциален стресов фактор“⁴, който подкопава доверието, мотивацията и психологическата устойчивост, и води до напрежение, емоционално изтощение, отсъствия по болест и текучество.⁵⁶⁷

⁴ Gastón, María Teresa, "Meatpacking workers' perceptions of working conditions, psychological contracts and organizational justice" (2011). <https://digitalcommons.unomaha.edu/studentwork/9>

⁵ Nguyen, P.-T., Nguyen-Le, L.-T., Duong-Vo, T.-L., Tran-Thien, G.-P., & Tran-Chi, V.-L. (2025). THE ROLE OF WORK MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IN EMPLOYEE STRESS: A CROSS-SECTIONAL STUDY. Bangladesh Journal of Multidisciplinary Scientific Research, 11(1), 116-128. <https://doi.org/10.46281/bjmsr.v11i1.2751>

⁶ Kivimäki, Minna & Elovainio, Marko & Vahtera, Jussi & Ferrie, Jane. (2003). Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. Occupational and environmental medicine. [https://www.researchgate.net/publication/10976709 Organisational justice and health of employees prosp](https://www.researchgate.net/publication/10976709_Organisational_justice_and_health_of_employees_prosp)
[ective cohort study](https://www.researchgate.net/publication/10976709_Organisational_justice_and_health_of_employees_prosp)

⁷ Robbins, Jordan & Ford, Michael & Tetrick, Lois. (2011). Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration. Journal of Applied Psychology. 97. 235-272.

Липсата на формализирани и прозрачни системи за оценка на представянето, възнаграждението, стимулирането и признанието, поражда у служителите усещане за неравнопоставеност, субективност и недооценяване на допълнителните усилия.

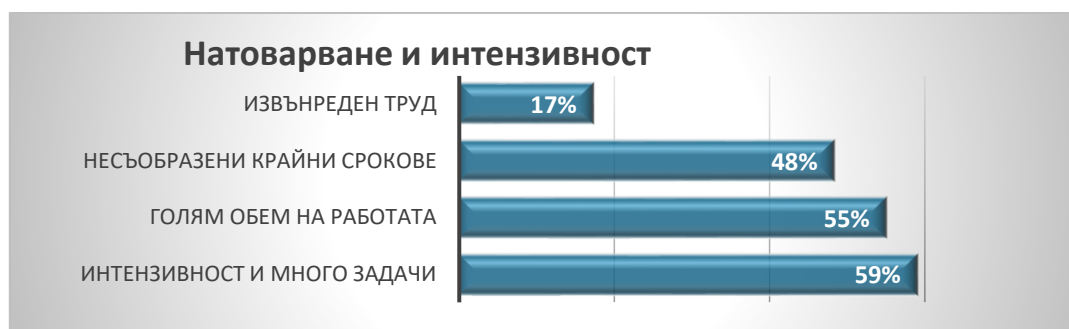
Оценката и признанието за усилията и резултатите от работата е важно да се разглеждат като част от организационната справедливост, която включва яснотата на критериите за оценяване на работата, зачитането на приноса, признаването и възнаграждаването на усилията както в ежедневната работа, така и при пикови натоварвания.

Участниците в проведените срещи и интервюта споделят, че значението на този фактор се усилва и от ограничената възможност на предприятията в сектора за увеличение на възнагражденията при растящи разходи и силен ценови натиск от пазара, което допълнително рефлектира върху демотивацията и напрежението сред служителите.

Резултатите от онлайн анкетното проучване сочат, че **на второ място по значимост е факторът „натоварване и интензивност“**. Той е посочен от почти половината от респондентите (45%) като ключов източник на напрежение и стрес в работата им.

В рамките на този фактор (Графика 1.1.) най-силно се открояват твърденията, свързани с интензивността на работата (според 59% от респондентите), големият обем задачи, надхвърлящи наличния времеви ресурс (55%) и несъобразените крайни срокове (48%).

Графика 1.1. Източници на стрес, свързани с натоварването и интензивността на работата



Тези резултати показват, че стресът, свързан с натоварването, не се дължи толкова на извънредния труд, колкото на начина, по който задачите са организирани във времето – голям обем работа с висока интензивност, която трябва да се извърши в кратък срок.

<https://www.researchgate.net/publication/51653267> Perceived Unfairness and Employee Health A Meta-Analytic Integration



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



ЗАЕДНО
за устойчива заетост

Информацията, придобита чрез количествени методи на изследване (кабинетно проучване, интервю и работни срещи), потвърждава тези констатации и добавя повече детайли за спецификата на този източник на стрес.

Високото натоварване и интензивност на работата представляват съществен източник на професионален стрес в месопреработването и в консервирането на плодове и зеленчуци, тъй като и двата бранша се характеризират с производствени процеси, зависими от бързото темпо, непрекъснатия поток на суровини и стриктното спазване на технологичните срокове.

Интензивността на работата е особено силно изразена в производствените звена. В месопреработването тя произтича от технологичния ритъм, работата с машини, нуждата от постоянна концентрация и ограничения контрол върху темпото. Това създава усещане за напрежение, особено при служители на поточни линии, оператори, пакетировачи и работещи с инструменти.

Натоварването, свързано с производствения график, е съществен фактор. В пикови периоди обемите на производство рязко се увеличават, а това води до удължени смени, по-често въвеждане на извънреден труд и ограничено време за възстановяване между смените.

При консервирането на плодове и зеленчуци най-сериозно натоварване се наблюдава по време на активните кампании, когато постъпва голямо количество суровина за кратък период и всички звена (администрация и производство) работят на максимален капацитет, а при нужда и на непрекъсваем режим. Тогава е налице напрежение, свързано със срокове, качество на продукцията и необходимостта от бърза реакция при възникване на проблеми. Допълнителен стресогенен фактор е и недостигът на работна ръка, което води до по-голямо натоварване за наличния персонал.

И в двата бранша има случаи, при които обемът работа не може да се извърши в рамките на работното време. В консервирането това е свързано с технологичната непрекъснатост на процеса - ако продуктът се вари, обработва или не е разлят, работата не може просто да приключи в края на работния ден. В месопреработването подобна ситуация възниква при големи и/или извънредни поръчки - тогава се налага реорганизация, защото продукцията трябва да бъде произведена на конкретна дата и експедирана в кратък срок.

Извънредната работа сама по себе си не се възприема негативно, особено когато е предвидима, справедливо компенсирана и ограничена във времето. Тя се превръща в стресов фактор когато е честа, непредвидена, неравномерно разпределена или се комбинира с недостиг на персонал и кратки срокове за изпълнение.

За около една трета от респондентите в онлайн анкетното проучване, напрежението и стресът са породени от „неефективна организация на работата“ (37%), „ограничена подкрепа и сътрудничество“ (34%), „влошена атмосфера на взаимоотношения“ (33%) и „ограничена автономия и свобода в изпълнението“ (31%).

Според участниците в работните срещи и интервютата, тези стресогенни фактори се проявяват в ситуации, в които непредвидени задачи, големи поръчки или отсъствия изискват работници от други сектори да бъдат прехвърлени към дейности, за които не са достатъчно квалифицирани.

Графика 1.2. Източници на стрес, свързани с организацията на работата



Според почти половината (48%) от участниците в анкетното проучване **стресът, свързан с организацията на работата** е породен от зависимостта от други колеги или звена, а според повече от една трета от респондентите се дължи на излишната документация (41%), несправедливото разпределение на работата (37%) и непредвидени/спешни задачи (34%).

Ограничената автономия произтича от строго регламентирания производствен процес, технологичния ритъм, хигиенните изисквания, работата на конкретна операция или машина и ограничената възможност служителят сам да определя темпото и начина на работа. Това повишава стреса особено при новопостъпилите, младите служители и работниците, извършващи монотонни операции.

Влошената атмосфера на взаимоотношенията като стресогенен фактор според повече от половината (55%) от участниците в онлайн анкетното проучване е породена от усещането, че на работното място се очаква от служителите да сдържат емоциите си и да потискат проявите на раздразнение, умора, обида или тревожност, а според 24% - да се въздържат от изказването на различно мнение. Една пета от анкетираните споделят, че са налице конфликти и/или тягостна атмосфера.

Графика 1.3. Източници на стрес, свързани с атмосферата на взаимоотношения



Участниците в работните срещи и интервютата споделят, че се наблюдават трудности в комуникацията както между екипите, така и между работници и ръководители, които заедно с несъгласуваността в работните процеси понякога допълнително увеличават напрежението.

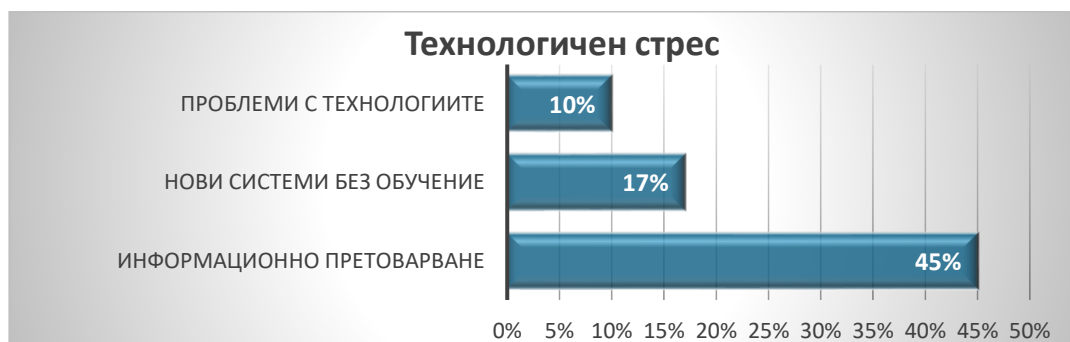
Данните от анкетното проучване показват, че фактори като „дисбаланс между работата и личния живот“ (28%), „промяна и несигурност“ (26%) и „технологичен стрес“ (24%) са източник на напрежение и стрес в работната среда за около една четвърт от анкетираните.

За работещите в месопреработването и консервирането на плодове и зеленчуци **дисбалансът между работата и личния живот** се поражда от удълженото работно време, сезонните пикове, извънредната работа, ранните смени, нощните доставки и невъзможността производственият процес да бъде прекъснат в края на работния ден.

Несигурността и промяната действат като постоянен фон на стреса, тъй като те са свързани с усещане за непредвидимост - на поръчки, човешки ресурси, технологии, регулации, пазари и производствени графици. **Технологичните промени** изискват нови умения, поемане на по-голяма отговорност и постоянна адаптация, което е източник на стрес и напрежение.

Въвеждането на нови машини, автоматизирани линии или системи за проследимост, макар и необходими за модернизацията на сектора, често създава стрес, свързан с адаптацията на работещите.

Графика 1.4. Източници на технологичен стрес



Според болшинството от респондентите (45%) в онлайн проучването основният източник на технологичен стрес за работещите е усещането, че трябва да „наваксат“ и да се справят с непрекъснат поток от информация. Информационното претоварване създава постоянен натиск за бърза реакция, за обработване на голям обем данни и непрекъснато адаптиране. То не натоварва само с количеството информация, а и с усещането, че човек трябва винаги да бъде на разположение, информиран и достатъчно бърз, за да не изостане. (Графика 1.4.)

Най-нисък относителен дял сред анкетираните има факторът **„неяснота за работната роля“** (20%), което вероятно се дължи на това, че при болшинството респонденти източниците на напрежение и стрес не се отнасят до липсата на яснота

относно формалните им задължения, а с начина, по който е организирана работата, с обема на задачите, с усещането за несправедливост и с недостатъчната подкрепа в работната среда.

Анализът на данните от онлайн анкетното проучване очертава някои **специфични демографски особености** по отношение на нагласите към източниците на напрежение и стрес в работната среда⁸:

Графика 2. Източници на напрежение и стрес в работната среда по **пол**



⁸ Поради малкия брой респонденти в отделните групи резултатите е необходимо да се разглеждат като тенденции, а не като статистически значими различия.



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Жените по-често от мъжете възприемат липсата на справедлива **оценка и признание** за положените усилия и постигнатите резултати като предпоставка за напрежение и стрес в работната среда (Графика 2). По-високият дял на жените (68% спрямо 62% от мъжете) може да се дължи на тяхната по-силна чувствителност към организационната справедливост и зачитането на индивидуалния принос. Възможно е това да е свързано както с характера на заеманата позиция, така и с поемането на допълнителни отговорности, които не винаги се вземат предвид в системите за оценка, признание и възнаграждение.

Подобна тенденция се наблюдава по отношение на **натоварването и интензивността на работата**. Половината от анкетираните жени (50%) възприемат този фактор като значим източник на стрес, докато при мъжете делът е 35%.

Най-изразена е разликата при възприемането на **обеа на работата като източник на стрес** (посочено от 68% от жените спрямо 30% от мъжете). Това показва, че жените значително по-често възприемат обеа на задачите като надхвърлящ наличното работно време, а работата - като свързана с по-високо натоварване, по-силен времеви натиск и по-голяма интензивност на изпълнението. (Графика 2)

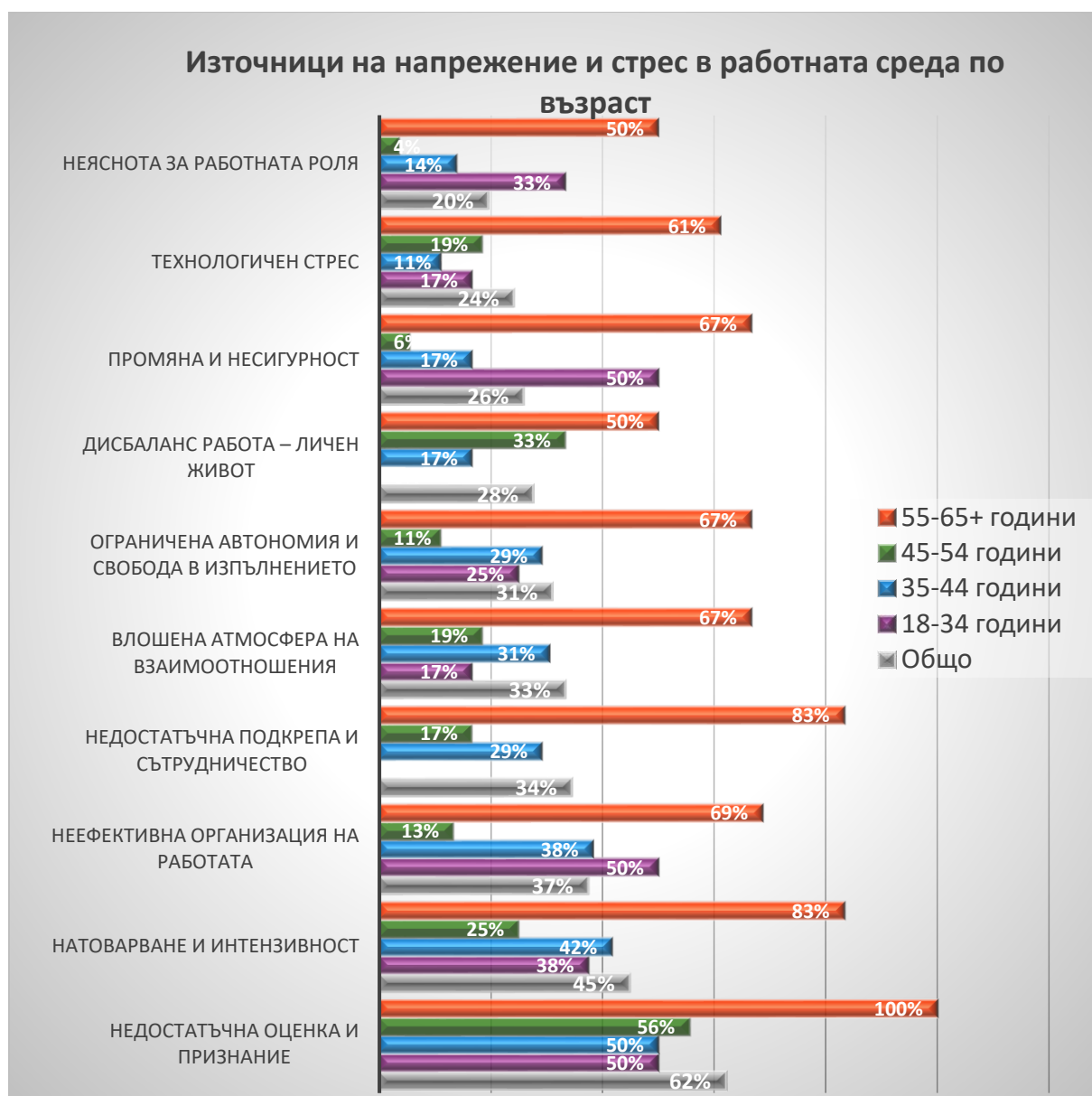
Мъжете по-често в сравнение с жените посочват като източник на стрес фактори като „недостатъчна подкрепа и сътрудничество“ (40% спрямо 32% при жените), „влошена атмосфера на взаимоотношенията“ (37% спрямо 32% при жените) и „ограничена автономия и свобода в изпълнението“ (35% спрямо 29% при жените). (Графика 2)

Графика 3. Източници на напрежение и стрес в работната среда по **образование** (% от изследваните лица с отговор „често“ и „много често“)



Резултатите от анкетното проучване очертават тенденция респондентите със средно образование (75%) по-често в сравнение с тези с висше образование (41%) да възприемат като източник на стрес натоварването и интензивността на работата (Графика 3). При анкетираните лица с висше образование стойностите по повечето стресогенни фактори са по-ниски, което може да се дължи и на различия в заеманите длъжности, степента на автономия, възможността за планиране и контрол върху работния процес.

Графика 4. Източници на напрежение и стрес в работната среда по **възраст** (% от изследваните лица с отговор „често“ и „много често“)



При анализа на данните от онлайн проучването се наблюдават и някои **различия в нагласите към източниците на стрес в работата според възрастта** на участниците в изследването (Графика 4).

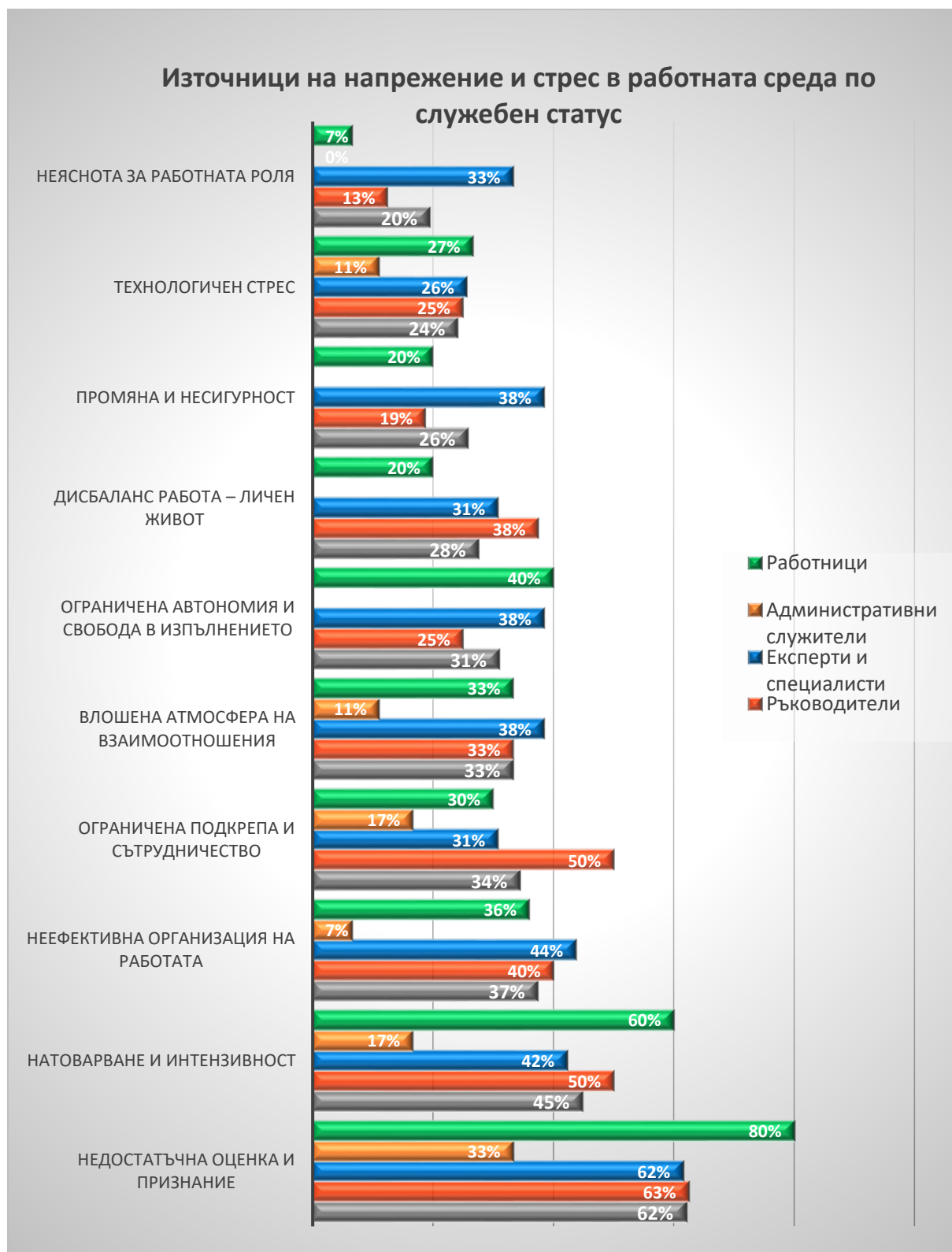
Като цяло представителите на **поколение Т (55-65 г.)** са по-чувствителни към източниците на стрес в работната среда. За най-възрастните респонденти основните стресогенни фактори са свързани с усещането за липса на справедлива оценка и признание (за 100% от анкетираните), натоварването и интензивността на работата и недостатъчната подкрепа (за 83%), неефективната организация на работа (за 69%), проблемите във взаимоотношенията, ограничаваната автономия и несигурността (за 67%).

За болшинството (56%) от анкетираните представители на **поколение Х (45-54 г.)** ключов фактор за напрежение на работното място е липсата на признание и/или несправедливо възнаграждение за вложените усилия, а всеки трети споделя за трудности в съчетаването на професионалните и личните/семеените отговорности. Останалите източници на стрес са сравнително по-слабо изразени. Това може да означава, че служителите в тази възрастова група имат по-устойчиви професионални навици, по-голяма яснота за ролята си или по-успешна адаптация към работната среда.

При респондентите от **поколение Y (35-44 г.)** източниците на стрес са свързани с оценката и признанието (50%), натоварването, интензивността (42%) и организацията на работата (38%). Тази тенденция вероятно е свързана с етапа на професионално развитие, в който служителите вече имат значителен опит и поемат по-високи отговорности, като същевременно очакват приносът им да бъде справедливо оценен. Съчетаването на множество задачи с висока интензивност и зависимост от организационните процеси може да създава усещане за претоварване и стрес на работното място.

За представителите на **поколение Z (18-34 г.)** факторите, предизвикващи стрес, са свързани с липсата на признание и/или несправедливо възнаграждение за вложените усилия, организацията на работата, промените и несигурността. Поради малкия брой респонденти от тази възрастова група е трудно да се установи дали различията се дължат на поколенческа принадлежност, специфики на длъжността или други организационни фактори.

Графика 5. Източници на напрежение и стрес в работната среда **по служебен статус** (% от изследваните лица с отговор „често“ и „много често“).



Според резултатите от анкетното проучване **експертите и специалистите** в месопреработването и в консервирането на плодове и зеленчуци са изложени на най-широк спектър от стресогенни фактори: недостатъчна оценка и признание (62%), неефективна организация на работата (44%), натоварване и интензивност (42%), както и влошена атмосфера на взаимоотношения, ограничена автономия и свобода в изпълнението и промяна и несигурност (38%).

Ръководителите в сектора също са изложени на множество източници на стрес на работното място, които са свързани с усещането за недостатъчна оценка и признание (63%), натоварване и интензивност на работата (50%), недостатъчна подкрепа и сътрудничество (50%).

При тази група стресът на работното място е свързан едновременно с високо натоварване, информационно претоварване (технологичен стрес), недостатъчна подкрепа, организационни затруднения и от необходимостта да регулират емоциите си и да поддържат професионално поведение в напрегнати ситуации.

Работниците, участвали в проучването, са изложени на по-малко на брой, но по-интензивно изразени източници на стрес на работното място, свързани с недостатъчната оценка и признание (80%) и високото натоварване и интензивност на работата (60%). При тази група ключови стресори са несъобразените крайни срокове, зависимостта от други звена, усещането, че усилията, които полагат и резултатите в работата им не се оценяват и възнаграждават справедливо, необходимостта от едновременното извършване на множество задачи и голям обем работа, който трудно може да бъде извършен в рамките на работното време.

При **административните служители**, респонденти в онлайн проучването, е налице по-ниска честота на стресовите фактори. Като водещи източници на стрес се очертават интензивността и обема на работа, зависимостта от други звена при изпълнението на задачите, технологичния стрес, необходимостта от наваксване с информация, липсата на подкрепа и усещането за несправедлива оценка и възнаграждение на усилията, които полагат и резултатите в работата им.

2.2. Състояния, свързани със стреса в работата

Проучванията показват, че стресът на работното място има три стадия на развитие:

Умерено ниво на стрес

Състояние на активиране и реакция на организма и психиката към силни въздействия в работната среда, които се възприемат като предизвикателни или заплашващи възможностите на работещия да се справи, да се преустрои или приспособи към тях. Инстинктивен стремеж към поддържане на баланс между променящите се изисквания на средата и способността за справяне с тези изисквания. Проявява се и под формата на епизодичен (ситуативен) стрес – активиране и мобилизиране на енергията и ресурсите, възникване на умерена тревога и напрежение, които затихват след успешното справяне или адаптиране към факторите, които го пораждат.

Напреднало ниво на стрес

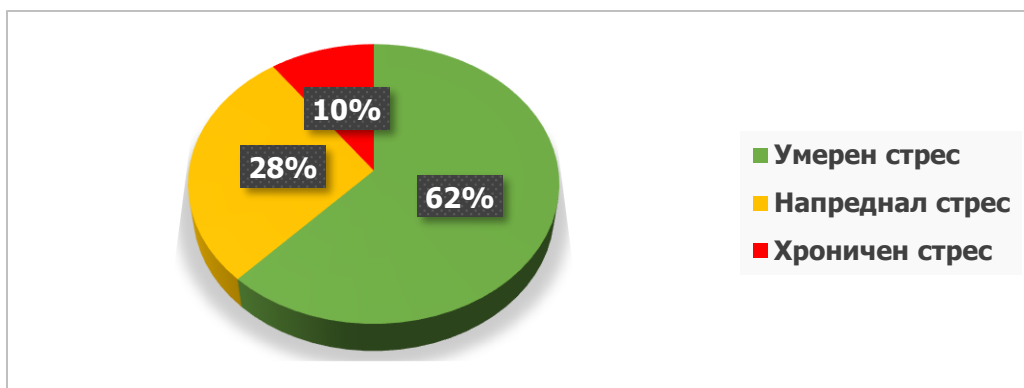
Състояние на нарастващо безпокойство, напрежение, физическо и психическо изтощение под влияние на силен, продължителен, непреодолян стрес в работата. Изчерпване на адаптивните ресурси и способности за справяне на организма, загуба на енергия, жизнен тонус и развитие на нездравословни реакции спрямо стресиращите фактори. Съпроводено е с висока тревожност, постоянна умора, отпадналост, потиснатост, натрапчиво, негативно мислене, когнитивни нарушения, нервност и раздразнителност. Постепенно настъпват соматични и психологически патологии, които с времето се трансформират в по-тежки, понякога фатални заболявания.

Хронично ниво на стрес

Устойчиво състояние, повлияно от травмиращото въздействие на стреса в работата. Психическо и физическо напрежение, произтичащо от продължителни и непреодолени стресиращи въздействия, надвишаващи адаптационните способности на организма. Независимо от отпадането с времето на някои дразнители, хроничният стрес продължава да съществува като се самозахранва и прогресира под въздействието на нови стресори в променящата се среда. Характеризира се с хронична преумора и неспособност за възстановяване, емоционално изтощение, загуба на работоспособност, изострящи се здравословни проблеми, когнитивни нарушения и проблеми в социалното взаимодействие (загуба на увереност, отчуждаване, проблеми в общуването, агресивност, дисфункционални нагласи и поведение, дезориентация в ценностите и др.). В зависимост от личностните особености, характера на професията и интензивността на неблагоприятните условия в работната среда, хроничният стрес може да прерасне в бърнаут – състояние на професионално прегаряне, при което работещият вече не е способен да се ангажира нормално с работата си.

Резултатите от изследването за нивото на стрес на работещите в месопереработването и консервирането на плодове и зеленчуци (Графика 6) показват, че в умерено ниво на стрес са 62% от изследваните лица, в напреднал стадий на стрес са 28%, а в състояние на хроничен стрес – 10% от анкетираните. Това означава, че всеки трети работещ в бранша се намира в сериозен риск за физическото и психическото си здраве.

Графика 6. Ниво (стадий) на работен стрес в изследваните лица (%)

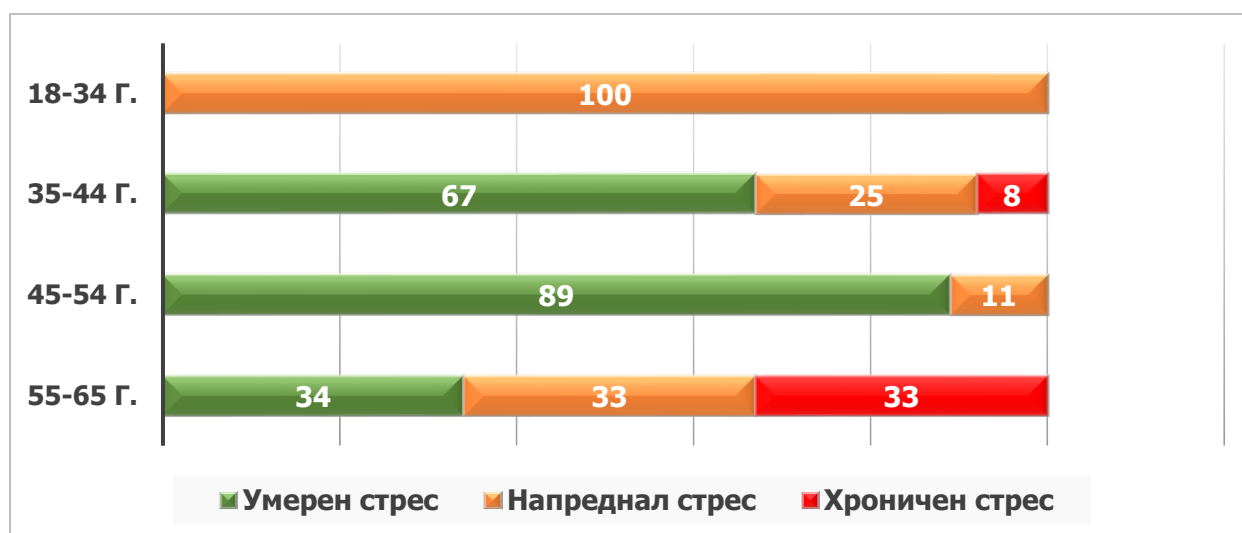


Нивото на напреднал и хроничен стрес при жените е по-високо в сравнение с мъжете (Графика 7). Тези данни потвърждават констатацията, че жените са по-чувствителни към факторите в работната среда, предизвикващи стрес и при тях рискът е по-силно изразен не толкова по отношение на честотата на напредналия стрес, колкото по отношение на неговото задълбочаване и хронифициране.

Графика 7. Ниво (стадий) на стрес по **пол** на изследваните лица %.



Графика 8. Ниво (стадий) на стрес по **възраст** на изследваните лица %.



Резултатите от анкетното проучване показват, че са налице съществени различия в степента на преживявания стрес между отделните поколения.

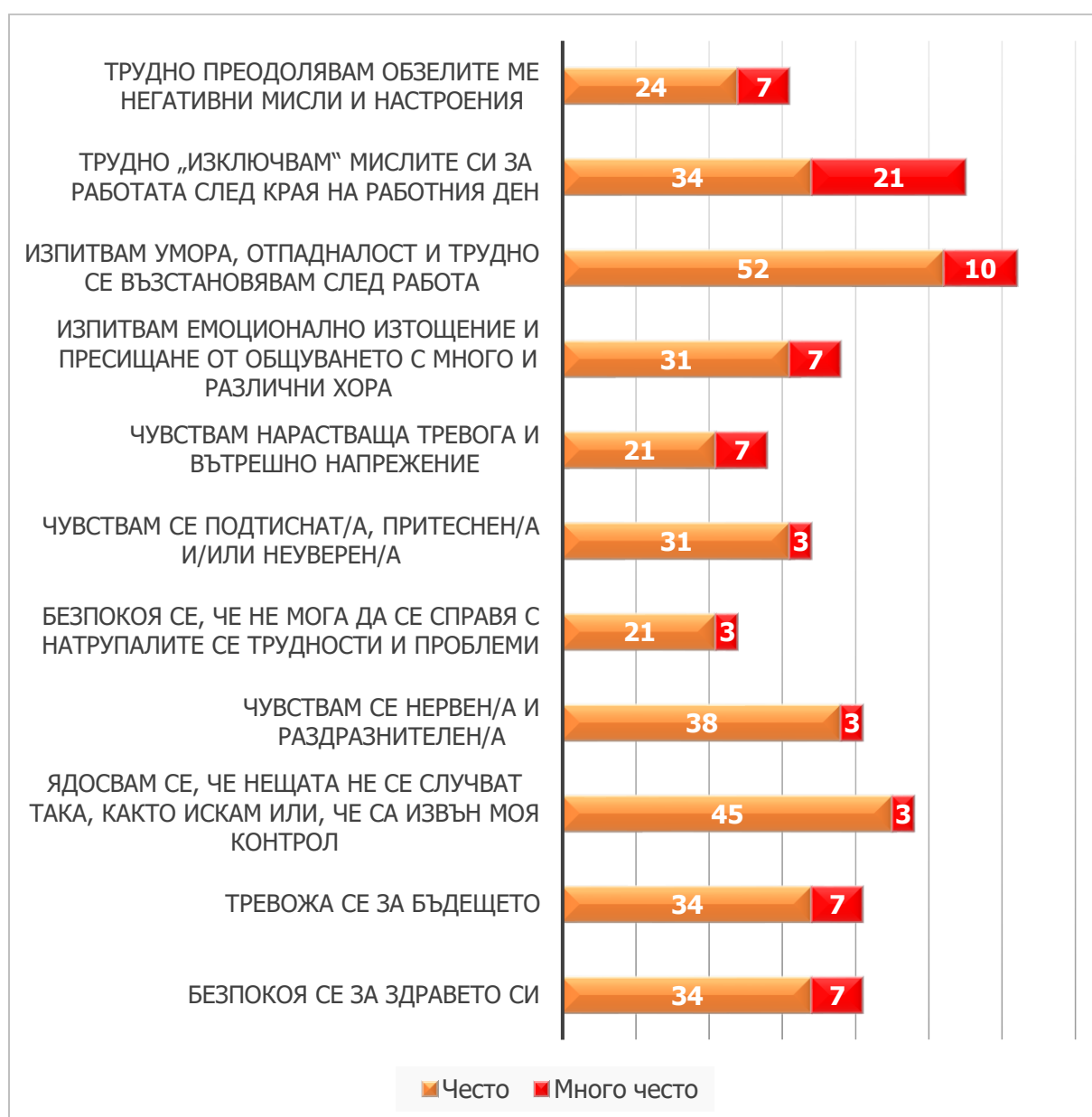
Респондентите от най-младото поколение Z (18–34 г.) и най-възрастното поколение T (55–65 г.) изпитват най-висок стрес в работата си.

Тези данни се потвърждават и от информацията, придобита чрез количествени методи на изследване (интервюта, работни срещи и кабинетно проучване). В месопрееработването по-голямата част от работниците са на възраст над 55г. Те са изложени на стрес в по-висока степен поради естествено намалена физическа издръжливост, по-бавно възстановяване след натоварване и по-висок риск от хронични здравословни оплаквания. При работа в условия на ниски температури, продължително стоене и повтаряеми движения, натрупването на умора при тях е по-изразено, което

увеличава общото усещане за напрежение. В консервната промишленост при по-възрастните служители се наблюдава и тревожност, свързана с несигурността на пазара на труда, темповете на технологични промени и опасения дали ще могат да отговорят на новите изисквания.

Младите работници на възраст до 34 години, макар и по-рядко представени в сектора поради нисък интерес към този тип заетост, също изпитват повишен стрес, особено в началния период на работа. Причината е, че трябва бързо да се адаптират към интензивна, строго регламентирана и физически натоварваща среда, която често се различава значително от техните очаквания и поради това много бързо се отказват от работата и напускат.

Графика 9. Симптоми и състояния, свързани с преживяването на напреднал и хроничен стрес на работното място (% от изследваните лица с отговор „често“ и „много често“)



Симптомите и състоянията, свързани с преживяването на напреднал и хроничен стрес, се проявяват с различна интензивност. Най-често срещаният симптом е умората, отпадналостта и трудното възстановяване след работа - 62% от анкетираните посочват, че изпитват това състояние често или много често. На второ място е трудното „изключване“ на мислите за работа след края на работния ден (55%). Почти половината от изследваните лица (48%) споделят, че се ядосват, когато нещата не се случват така, както искат, или са извън техния контрол.

Анализът на симптомите и състоянията, свързани с преживяването на напреднал и хроничен стрес по пол показва, че жените по-често съобщават за симптоми, свързани с психическа умора, невъзможност за откъсване от работата и емоционално напрежение. При тях най-често се наблюдават умора и трудно възстановяване след работа (68%), трудно „изключване“ на мислите за работа (63%), усещане за липса на контрол (58%), както и нервност и раздразнителност (53%). При мъжете водещи са умората и трудното възстановяване (50%), следвани от трудното „изключване“ на мислите за работа, потиснатостта и тревогата за бъдещето (по 40%). Това показва, че при жените симптомите са по-концентрирани около емоционалното и психическото изтощение, докато при мъжете проявите са по-умерени и разпределени между отделните състояния.

Най-силно изразени симптоми и състояния, свързани с преживяването на напреднал и хроничен стрес, се наблюдават при най-възрастните участници в анкетното проучване. Всички анкетирани представители на най-възрастното поколение Т (55–65 г.) споделят, че трудно „изключват“ мислите си за работа и изпитват умора, отпадналост и трудно възстановяване след работа. При тях високи стойности имат още емоционалното изтощение, нервността и раздразнителността. За поколение Y (35–44 г.) водещи са трудното откъсване от работата и умората (по 58%), което вероятно е свързано с натрупване на напрежение в периода на активна професионална реализация и високи изисквания към резултатите. При представителите на поколение X (45–54 г.) симптомите са по-слабо изразени, което съответства на преобладаващото умерено ниво на стрес. За поколение Z (18–34 г.) симптомите на стрес са свързани с умора, отпадналост, вътрешно напрежение, емоционално изтощение и пресищане от общуването с много и различни хора.

Според мненията, изказани в проведените работни срещи и интервюта с мениджъри, експерти и специалисти човешки ресурси в сектора, нивото на стреса зависи до голяма степен от индивидуалната оценка на ситуацията и субективната чувствителност на работещите, наличните ресурси за справяне, неочакваността и продължителността на въздействие на стресиращите фактори. Хората, които са устойчиви на стрес успяват бързо да се адаптират, запазват самоконтрол и концентрация в напрегнати ситуации, използват ефективни подходи и здравословни реакции за справяне с напрежението и стреса на работното място. За разлика от тях, неустойчивите на стрес трудно се приспособяват, губят ефективност в критични ситуации, трудно намират решение и реагират саморазрушително в условия на повишен стрес.

Информацията от качествените методи на изследване (кабинетно проучване, работни срещи и интервюта) допълва наблюдаваните симптоми на стрес при работещите в сектора, като ги класифицира в следните категории:

- ✓ физически и соматични симптоми - постоянна умора, отпадналост, липса на енергия, главоболие, мускулно напрежение, болки в гърба и врата, стомашно-чревни оплаквания, сърцебиене, повишено кръвно налягане, изпотяване, тремор, нарушения на съня, трудно възстановяване след работа, по-честа податливост към заболявания;
- ✓ емоционални симптоми - тревожност, вътрешно напрежение, раздразнителност, избухливост, гняв, потиснатост, усещане за безпомощност, страх от бъдещето, чувство за вина, емоционална нестабилност, свръхчувствителност, плачливост, загуба на увереност и усещане за претоварване;
- ✓ когнитивни симптоми - трудна концентрация, разсеяност, забравяне, затруднено вземане на решения, забавено мислене, негативни мисли, неспособност за „изключване“ от работата след края на работния ден, усещане за загуба на контрол, намалена креативност и понижена способност за решаване на проблеми;
- ✓ поведенчески симптоми - отлагане на задачи, понижен самоконтрол, прибързани реакции, избягване на отговорности, повишена употреба на кофеин, алкохол, тютюн или медикаменти, промени в храненето, социално отдръпване, по-чести отсъствия, закъснения, намалена ангажираност и загуба на мотивация;
- ✓ социални и междуличностни симптоми - конфликтност, нетърпимост към колеги и клиенти, затруднена комуникация, избягване на сътрудничество, емоционално дистанциране, усещане за изолация, намалена емпатия, влошаване на работната атмосфера и на взаимоотношенията в екипа;
- ✓ професионални и организационни симптоми - намалена продуктивност, спад в качеството на работа, по-бавно изпълнение на задачите, намалена инициативност, загуба на интерес към работата, чувство за неефективност, повишен риск от трудови злоупотреки, отсъствия, текучество и желание за напускане;
- ✓ симптоми, свързани с бърнаут - емоционално и енергийно изчерпване, цинизъм или негативно отношение към работата, психическо дистанциране от професионалната роля, чувство за намалена професионална ефективност, усещане, че вложените усилия не водят до смислен резултат.

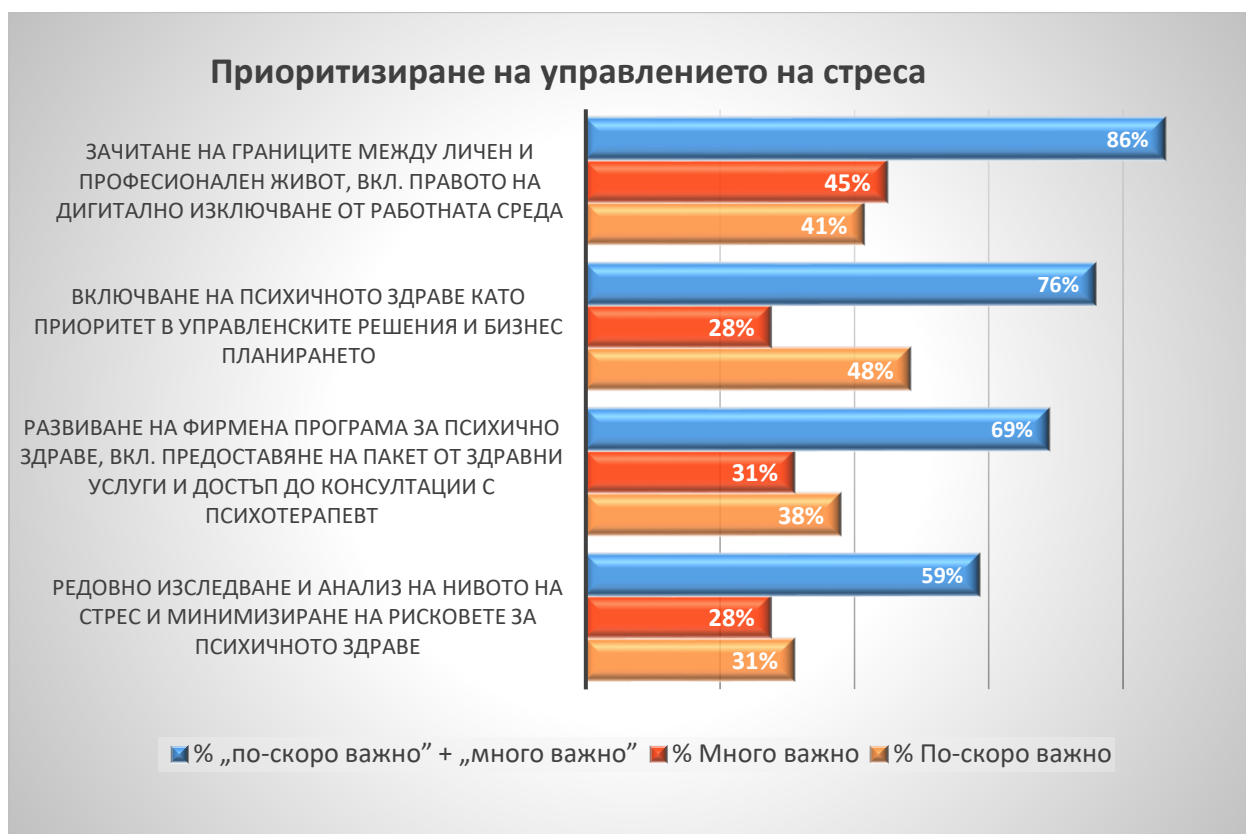
Симптомите на стрес на работното място се проявяват едновременно на няколко равнища (физическо, емоционално, когнитивно, поведенческо, социално и професионално), като в реалната работна среда най-често се натрупват и взаимно се усилват.

2.3. Нагласи към потенциалните мерки за ограничаване на напрежението и стреса в работата

В рамките на онлайн анкетното проучване респондентите оценяваха степента на важност⁹ на потенциални мерки, които ръководствата на предприятията могат да предприемат за ограничаване на напрежението и стреса в работата. Мерките са структурирани в три групи според областта на интервенция:

- 1) **Приоритизиране на управлението на стреса** - мерки, насочени към стратегическо припознаване на психичното здраве като управленска задача (Графика 10);
- 2) **Мониторинг и оптимизиране на натоварването в работата** – мерки за пряко въздействие върху условията и организацията на труда (Графика 11);
- 3) **Подобряване на организационната ефективност** - мерки, свързани с комуникацията, признанието, сътрудничеството и развитието на работещите (Графика 12).

Графика 10. Приоритизиране на управлението на стреса (%)



И четирите мерки в тази област имат значителна подкрепа от респондентите - всяка от тях е оценена като важна („по-скоро важно“ и „много важно“) от над половината

⁹ Изследваните лица оценяваха всяка мярка по четиристепенна скала според степента на нейната важност - „маловажно“, „по-скоро маловажно“, „по-скоро важно“ и „много важно“.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



ЗАЕДНО
за устойчива заетост

от тях. Това показва, че е налице нагласа към превенцията на стреса като стратегическа отговорност на мениджмънта на организациите.

С най-висока приоритетна важност в тази група мерки изследваните лица определят *границата между работа и личен живот* (86% важност¹⁰). Това очертава необходимост от по-добър баланс и насочва вниманието към практики като гъвкаво работно време, защита на почивките и правото на дигитално изключване.

- Данните от анкетата отчитат и силна нагласа *стресът да стане управленски приоритет* (76% важност), което показва, че мнозинството от респондентите очакват ръководствата да изведат психичното здраве на нивото на бизнес планирането и управленските решения. Подкрепата е висока, но с по-умерен дял на отговорите „много важно“ (28%), което показва, че темата се възприема като управленски и организационен приоритет, но не и като спешна мярка.
- *Фирмена програма за психично здраве* също получава убедителна подкрепа (69% важност), което говори за откритост към по-формализирани и системни решения, вкл. достъп до здравни услуги и психологическа подкрепа.
- Най-умерена е подкрепата за *редовното изследване на стреса* (59% важност).

Данните от интервютата и работните срещи и кабинетното проучване допълват и нюансират тази подредба. *Границите работа-личен живот и натоварването* са централна тема и в тях. Сред предложените в интервютата мерки са именно свързаните с по-добрия баланс между натоварването и наличния персонал; с назначаване на допълнителни хора в пиковите периоди, за да се намали рискът от прегаряне. Проблемът се преживява осезаемо в предприятията от сектора, особено в сезонните пикове, предпразнични периоди и извънредни поръчки от търговските вериги.

Данните от срещите и интервютата показват, че предприятията вече прилагат редица неформализирани практики, свързани с приоритизиране на управлението на стреса (добри социално-битови условия, регламентирани почивки, ротация на работните места, обучения по безопасност, открита комуникация, обратна връзка, съвместни събирания и тиймбилдинги), които са добра основа за надграждане към по-системен подход. В едно от предприятията по време на срещите споделиха за наличието на по-формализирани практики, свързани със социална отговорност, обратна връзка, признание и подкрепа на работещите, които могат да послужат за обмен на опит в сектора.

По-умерената подкрепа към *самостоятелното измерване на стреса* намира пряко обяснение и в данните от работните срещи, където се отчита, че проучване на стреса има смисъл, само ако след него последва реално действие. Това е ценен сигнал, че подкрепата за мониторинг зависи от доверието, че измерването ще доведе до промени. В същата посока, на повечето работни срещи ръководствата признават, че нивото на стрес досега не е изследвано. Изключение прави едно от участвалите предприятия, в

¹⁰ В доклада терминът „важност“ се използва като обобщено кратко наименование на сбора от отговорите „по-скоро важно“ и „много важно“, който отразява общия дял на положителните нагласи към съответната мярка. Делът на отговорилите „много важно“ се коментира отделно като индикатор за приоритетна важност.

което за първи път през 2026 г. стресът се включва в оценката на риска и се провеждат анкети съвместно със службата по трудова медицина.

Втората група мерки, за които респондентите определяха степента на важност, е насочена към пряко въздействие върху работното натоварване и организацията на труда, т.е. към онези конкретни условия на работната среда, които ежедневно генерират напрежение и стрес.

Графика 11. Мониторинг и оптимизиране на натоварването в работата (%).



За всички пет мерки от групата в резултатите от проведената анкета се отчита значителна подкрепа, като четири от тях надхвърлят 80% важност. Това е закономерно, тъй като мерките от тази група се отнасят до непосредствено преживяваните източници на стрес.

- Като водеща мярка, отчетена като необходима да бъде предприета от ръководството на предприятието, за да се премахне или ограничи напрежението и стреса в работата, е *редовният преглед и оптимизиране на натоварването* (87% важност), което нарежда тази мярка сред най-приоритетните. Резултатът кореспондира с вече очертаната роля на натоварването и интензивността като водещ източник на стрес (Графика 1.).

- С много висок дял на отговорите „много важно“ (55%) и 83% важност се откроява и *намаляването на ненужната администрация*, което отразява значението на регулаторната и документационната тежест в хранителната промишленост.
- *Гъвкавото работно време и времето за възстановяване* (83% важност), и *яснотата на ролите* (83% важност) също получават висока подкрепа. Това показва, че респондентите търсят преди всичко по-предвидима организация, по-добро разпределение на задачите и повече възможности за възстановяване. Яснотата в задълженията, правомощията и очакванията е особено важна в производствена среда с динамични процеси, високи изисквания за качество и необходимост от бърза реакция при промени.
- *Обучението в техники за управление на стреса* (66% важност) също се приема като полезна мярка, но получава по-умерена подкрепа в сравнение с преките организационни решения. Това показва, че заетите поставят на първо място мерките, които пряко облекчават ежедневния работен натиск.

Данните от интервютата и работните срещи потвърждават тези резултати. Най-често се посочват необходимостта от по-равномерно разпределение на работата, планирани почивки, допълнителен персонал в пикови периоди, ясни оперативни срещи, работни инструкции и стандартизирани процеси. Административната и документационната тежест също се очертава като важен източник на напрежение, особено предвид високите регулаторни изисквания в хранителната промишленост. Гъвкавото планиране и ротацията на работните места се споменават като вече прилагани, макар и неформализирани мерки в няколко предприятия: регламентирани почивки, ротация между операции, по-гъвкаво планиране на смените. Ясните работни роли и стандартизирането на процесите също бяха посочени в няколко интервюта като действащи мерки, намаляващи несигурността и напрежението.

Подкрепата за обучение и програмни мерки имат конкретно покритие в практиката. Няколко участници в срещите и интервютата формулираха потребност от мерки като: в сътрудничество със службите по трудова медицина да се разработят структурирани програми за психично здраве и управление на стреса, вкл. обучения за ранното му разпознаване; периодични обучения за справяне със стреса и анонимни анкети сред работниците; външни обучения за справяне със стреса и срещи за сплотяване на екипа; обучение на мениджърите за разпознаване на стреса.

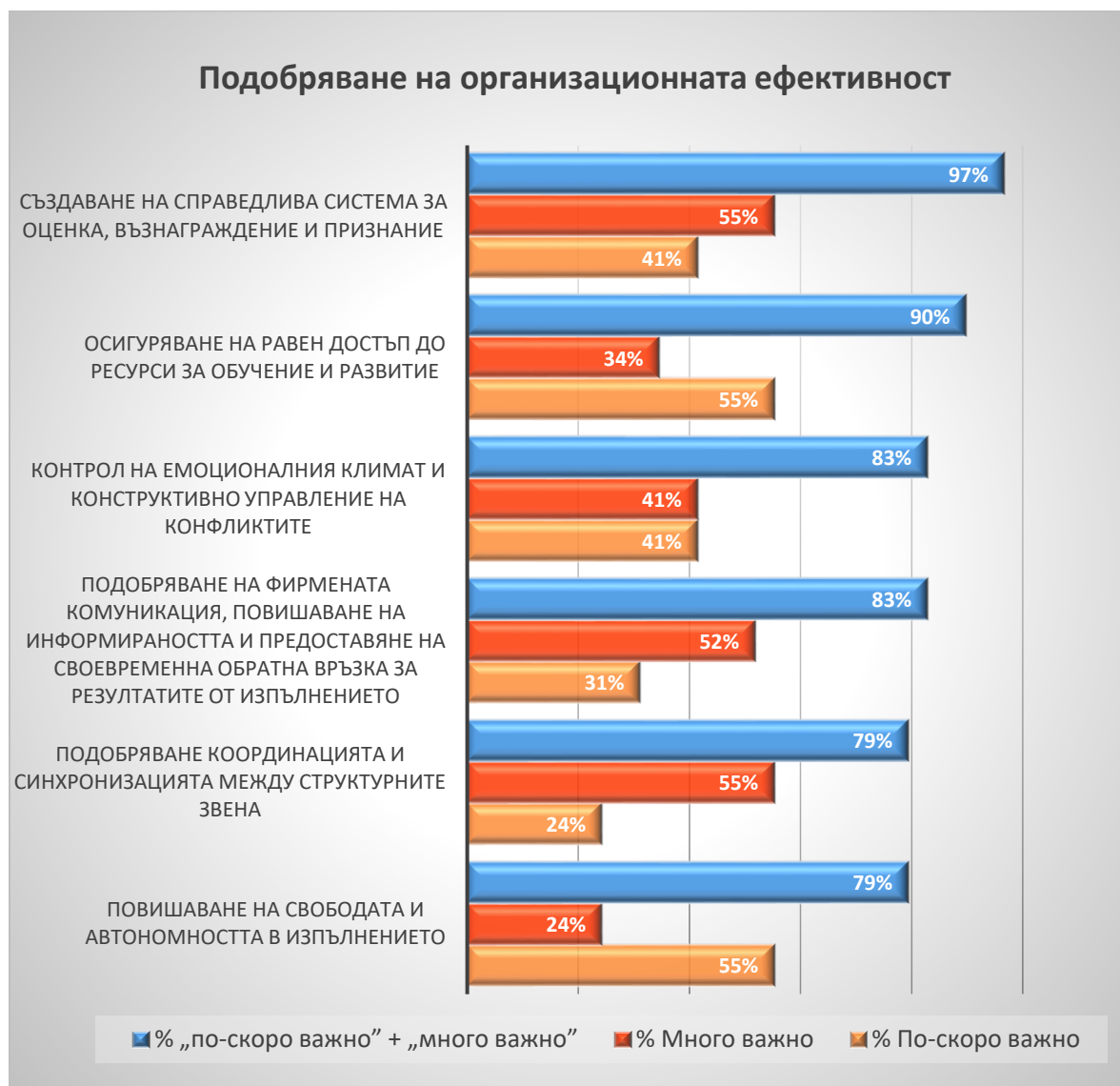
Данните от тази група мерки очертават ясна управленска посока: респондентите търсят преди всичко облекчаване на ежедневния натиск чрез по-предвидимо разпределение на работата, ограничаване на ненужната документация, повече възможности за възстановяване и по-ясни правила.

Третата група мерки, за които респондентите определяха степента на важност, обединява практики за подобряване на организационната ефективност - мерки, които изграждат качеството на работните взаимоотношения, справедливостта на оценяването, информираността и развитието на работещите. За

 МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

разлика от мерките в първите две групи, които адресират съответно стратегическото припознаване на проблема и преките условия на труд, тази група засяга организационните и социално-психологическите фактори на работната среда, които определят дали хората се чувстват чути, оценени и подкрепени в ежедневието си.

Графика 12. Подобряване на организационната ефективност (%)



Всички шест мерки в резултатите от анкетата получават значителна подкрепа, като четири от тях надхвърлят 80% важност, а една получава най-висока подкрепа сред всички изследвани мерки – 97% важност. Това е най-високо подкрепената група мерки, което показва високата значимост, която респондентите определят на качеството на организационната среда.

- **Водеща мярка в цялата група, а и измежду всичките 15 мерки в анкетата, е създаването на справедлива система за оценка, възнаграждение и признание - 97% от респондентите я определят като „по-скоро важна“ и „много важна“, а 55% я отчитат като „много важна“.** Това е най-високият

резултат сред всичките 15 мерки в анкетата. Резултатът показва, че възприятието за справедливост в начина, по който се оценяват и признават усилията на работещите, е централен фактор за намаляването на напрежението в работата. Високата подкрепа не означава непременно недоволство от съществуващите системи, а отразява осъзнатостта, че формализираните и прозрачни механизми за оценка и признание са ефективен инструмент за превенция на стреса.

- *Равният достъп до обучение и развитие* също получава много висока подкрепа (90%). Резултатът показва, че възможностите за професионално развитие се възприемат не само като фактор за кариерно израстване, но и като ресурс за психологическа устойчивост - обучението намалява несигурността при изпълнение на задачите и повишава увереността на работещите.
- *Подобряването на фирмената комуникация и обратната връзка* (83% важност, 52% „много важно“) и контролът на емоционалния климат и конструктивното управление на конфликтите (83% важност, 41% „много важно“) са на следващо ниво на подкрепа. И двете мерки имат високи дялове „много важно“. Своевременната обратна връзка, ясната комуникация „отгоре-надолу“ и капацитетът на ръководителите да управляват напрежението между колеги се очертават като ключови елементи на здравословната работна среда.
- *Координацията между структурните звена* (79% важност) и *повишаването на свободата и автономността в изпълнението* (79% важност) също получават широка подкрепа. При автономността делът „много важно“ е най-нисък в групата (24%), което е разбираемо за производствена среда, в която работата следва ясно дефинирани процеси и стандарти, а индивидуалната свобода на изпълнение има по-ограничен обхват от очакваното в други сектори.

Данните от интервютата и работните срещи потвърждават водещото място на справедливата оценка и признанието. Според тях в част от предприятията, особено в малките и средните, все още липсват достатъчно ясни и формализирани системи за оценка на представянето и обвързването му с възнагражденията, което поражда усещане за субективност и неравнопоставеност. Сред най-честите оплаквания се посочват различията в натоварването между служители на сходни позиции, неясните критерии за бонуси и повишения и усещането, че допълнителните усилия по време на кампании не се компенсират адекватно. В редица случаи се отчита и напрежение между постоянния и сезонния персонал. Потвърждава се и обратната зависимост: в предприятията с прозрачно оценяване, справедливо разпределение на стимулите и навременно признание за добре свършената работа се наблюдава по-висока мотивация и по-ниско субективно усещане за стрес дори при високо натоварване.

Останалите мерки от групата също намират конкретно покритие в данните от проучването чрез интервюта и анкети. По отношение на комуникацията работодателите открояват значението на навременната, точна и пряка информация между ръководството и работниците, докато разнопосочните указания от различни ръководители се посочват като източник на несигурност и грешки. В по-големите колективи се отчитат междуличностни конфликти, които при натрупване на напрежение зачестяват и водят до грешки и тежест, а оттук идва и заявената необходимост от

обучение на ръководителите за разпознаване на стреса и конструктивно управление на конфликтите. Подкрепата за равния достъп до обучение и развитие също е видима: част от работодателите сами инициират обучения и заявяват готовност да инвестират време и средства в практически насочени програми и обмен на добри практики за управление на стреса.

В обобщение, данните от проучването показват висока подкрепа за мерки, които съчетават организационни, управленски и подкрепящи подходи за ограничаване на напрежението и стреса в работата. Най-силно се открояват справедливата оценка, възнаграждението и признанието, оптимизирането на натоварването, яснотата на ролите, добрата комуникация и балансът между работа и личен живот.

Наблюдават се известни различия по пол, като жените по-често определят част от мерките като важни, особено тези, свързани с комуникацията, подкрепата, признанието и баланса работа-личен живот. Тези резултати следва да се разглеждат като ориентировъчни поради малкия размер и структурата на извадката.

Разпределението по възраст в извадката на анкетата е силно небалансирано, като в най-младата възрастова група (18-34 г.) е участвал най-малък дял респонденти, което е съвместимо с наблюдаваното застаряване на работната сила в сектора и слабото присъствие на млади работници. Подкрепата за всички мерки е висока във всяка възрастова група, без конкретен възрастов профил да се отклонява систематично, като *справедливата оценка и признание* е водеща за респондентите от всички възрасти (89-100%). Очертават се единствено ориентировъчни тенденции: работещите на 45+ г. по-често определят като важни баланса работа-личен живот, извеждането на психичното здраве като управленски приоритет и редовния мониторинг на стреса, докато при по-младите и средната възраст относително по-силен е акцентът върху яснотата на работните роли и координацията между звената¹¹.

Предпочитанията към мерките за ограничаване на напрежението и стреса съответстват на очертаните в предходните части на доклада източници на напрежение в сектора. Най-висока подкрепа получават мерки, насочени към организацията на труда, работното натоварване, яснотата на ролите, справедливата оценка и възстановяването, т.е. към фактори, които работещите преживяват най-пряко в ежедневната си работа.

Данните от интервютата, работните срещи и кабинетното проучване показват, че в предприятията вече се прилагат редица практически решения с превантивен ефект: въвеждащо обучение и наставничество на новопостъпили работници; регламентирани почивки; ротация на работните места; ясни производствени инструкции; пряко присъствие на ръководители в производството; оперативни срещи и неформална обратна връзка; тиймбилдинги и форми на признание и стимулиране. Тези практики са добра основа за надграждане, макар често да не са обособени като самостоятелни програми за управление на стреса. Основната посока за развитие е преминаване към по-системен подход: периодичен преглед на натоварването, ясни роли и отговорности,

¹¹ Поради малкия размер на извадката тези различия следва да се разглеждат само като хипотези за бъдещо проучване.

обучение на ръководителите за ранно разпознаване на стреса, възможности за анонимна обратна връзка и включване на психосоциалните рискове в оценката на риска и политиките по ЗБУТ.

Особено значение има и адаптацията на новопостъпилите работници. Данните от проучването показват, че напрежение възниква при сблъсък между очакванията на новите служители и реалната динамика на производствената среда. Затова въвеждащото обучение, наставничеството, реалистичното представяне на условията на труд още при подбора и ранната обратна връзка в първите седмици могат да имат съществен превантивен ефект.

Предприятията в сектора вече работят по темата чрез редица практически мерки, но съществува потенциал тези мерки да бъдат по-добре структурирани, проследявани и подкрепени чрез секторни и фирмени инструменти.

2.4. Секторна специфика в психосоциалните фактори създаващи риск за психичното здраве на работещите

Секторът „Производство на хранителни продукти, напитки и тютюневи изделия“ заема второ място по значение в преработващата промишленост на България. По данни на Министерството на земеделието и храните към м. ноември 2025 г. в хранително-вкусова промишленост оперират над 6 000 предприятия, които осигуряват заетост на над 90 000 души¹². Двата разглеждани подсектора (10.1 „Производство и преработка на месо; производство на месни продукти“ и 10.3 „Преработка и консервиране на плодове и зеленчуци“) съставят значителен дял от тази структура.

Допълнителен контекст дава структурата на българската икономика по размер на предприятията. Според годишния доклад за 2024 г. на Изпълнителната агенция за насърчаване на малките и средните предприятия, през 2023 г. МСП формират 98,80% от общия брой на предприятията в страната и осигуряват 74,02% от заетостта в икономиката¹³. На фона на тази обща структура и при анализа на психосоциалните рискове в сектора на хранителната промишленост следва да се отчита, че в по-малките предприятия управлението на напрежението обичайно се осъществява чрез преки управленски решения, неформална комуникация и адаптиране на графици в движение, докато по-големите предприятия разполагат с повече възможности за стандартизация, вътрешни процедури и системи за мониторинг.

Психосоциалните рискове в икономическа дейност „Производство на хранителни продукти“ не произтичат от един изолиран фактор, а от натрупването на няколко: висока производствена интензивност, строги изисквания за безопасност на храните, зависимост от суровини и пазари, специфични физически условия на труд и траен недостиг на

¹² БТА: В хранително-вкусовата промишленост у нас оперират над 6000 предприятия, които осигуряват заетост на над 90 000 души, каза министър Тахов

¹³ Изпълнителна агенция за насърчаване на малките и средни предприятия (ИАНМСП), Годишен доклад „Състояние на малките и средните предприятия в България, 2024 г.“, [Годишен доклад на ИАНМСП - „Състояние на малките и средните предприятия в България, 2024 г.“](#)

подготвена работна сила. Това важи и за двата разглеждани подсектора: 10.1 „Производство и преработка на месо; производство на месни продукти“ и 10.3 „Преработка и консервиране на плодове и зеленчуци“, като всеки добавя своя специфика: в месопреработвателната индустрия строго регулираните изисквания за безопасност на храните, работата при ниски температури и значителното физическо натоварване, при консервната промишленост – сезонността и зависимостта от качеството и наличността на суровината. Факторите могат да бъдат разгледани в две групи – външни и вътрешни.

Работните процеси протичат в контролирани температурни условия и непрекъснат производствен поток, като от служителите се изисква едновременно спазване на хигиенни стандарти, бързина и висока прецизност при изпълнение на задачите.

2.4.1. Външни фактори в бизнес средата – предизвикателства, влияещи върху напрежението и стреса в работата

- **Недостиг на работна сила**

Най-силно изразеният външен фактор е недостигът на работници с практически умения за производствена среда. По данни на Европейската мрежа на службите по заетостта (EURES) през 2024 г. професионалната група, включваща работещите в преработката на храни, е с най-висока честота на недостиг на кадри в България¹⁴. Европейските секторни анализи отчитат и трайно високо текучество в месопреработвателната индустрия в повечето държави от ЕС¹⁵. Данните от срещите и интервютата потвърждават тази картина: предприятията срещат трудности при намиране и задържане на оператори, шофьори, общи работници и технически подготвени служители, а професионалното образование вече не подготвя достатъчно кадри за бранша, а където такива училища съществуват, завършилите им рядко избират да продължат работа в сектора. Недостигът води до по-голямо натоварване на наличния персонал, обучение на новопостъпилите директно в производствения процес и по-високи изисквания към наставниците и преките ръководители. Същевременно опитният персонал застарява, като в част от предприятията значителен дял от работниците са на възраст над 50–55 години.

- **Регулаторна среда и контрол**

¹⁴ EURES, Labour Market Information: Bulgaria – „През 2024 г. в България професионалните групи с най-висока честота на недостиг на кадри са: преработка на храни, дървообработване, шивашки и други занаятчийски професии, медицински специалисти...“, https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information-bulgaria_en

¹⁵ EFFAT – Европейска федерация на синдикатите в храните, земеделието и туризма (2020), [EFFAT Report Covid-19 outbreaks in slaughterhouses and meat packing plants - State of affairs and proposals for policy action at EU level 25.06.2020.pdf](#)

Хранителната промишленост е сред най-регулираните индустрии – европейското законодателство обхваща цялата верига от суровината до предлагането на пазара, с изисквания за проследимост, хигиена, документиране и официален контрол¹⁶. В месодобивните и месопреработвателните предприятия контролът е интензивен и регулярен: процесите са обект на интензивен вътрешен и външен контрол (в това число и видеонаблюдение), към което се добавя и чувствителното обществено внимание към хуманното отношение към животните. Участниците в проучването описват администрирането на тази рамка – записи, дневници, входящ и изходящ контрол – като самостоятелен и хроничен източник на напрежение, който отнема значително време от същинската работа.

- **Натиск от клиенти и търговски вериги**

Изискванията за качество, безопасност, социална отговорност и одити водят до въвеждане на стандарти като IFS¹⁷, BSCI¹⁸ и SMETA¹⁹. Те безспорно подреждат процесите в организациите (предприятията сами признават ползите), но същевременно увеличават обема информация, документация и вътрешна координация, която под някаква форма достига до повечето служители.

От друга страна търговските вериги договарят фиксирани цени при значителни обеми, кратки срокове и санкции дори при минимални отклонения. Както бе посочено в интервютата, ценовият натиск от търговските вериги затруднява особено по-малките предприятия и ограничава възможностите им за устойчиво планиране

- **Пазарна и икономическа несигурност**

Търсенето на продукцията се влияе от фактори, които предприятията не контролират – търговски ограничения, негативни кампании в социалните мрежи, заболявания по животните, инфлация, цени на енергията и суровините. При спад на заявките възниква страх от съкращения, а при рязко увеличение – свръхнатоварване. И в двата случая липсата на предвидимост се пренася директно върху работните места като несигурност и напрежение.

¹⁶ Регламент (ЕО) № 178/2002 (Общо законодателство в областта на храните) и Регламент (ЕС) 2017/625 относно официалния контрол; Европейска комисия, General Food Law, https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/general-food-law_en

¹⁷ IFS Food – международен стандарт за безопасност и качество на храните, изискван от търговските вериги, <https://www.ifs-certification.com>

¹⁸ amfori BSCI (Business Social Compliance Initiative) – система за социална отговорност, обхващаща 13 области на изпълнение – от заплащането и недискриминацията до правото на обратна връзка и опазването на околната среда, <https://www.amfori.org>

¹⁹ SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) – одитна методология за етична търговия в четири направления: трудови стандарти, здраве и безопасност, околна среда и бизнес етика, <https://www.sedex.com>

- **Сезонност и климатична зависимост (подсектор 10.3)**

Производственият ритъм в преработката на плодове и зеленчуци е пряко обвързан с наличността, качеството и количеството на суровината. В кампанийните месеци постъпват големи количества суровина за кратко време, наемат се временни работници, а при нужда се работи в непрекъснат режим – и точно тогава напрежението е най-високо. Климатичните условия и качеството на реколтата правят пиковите трудни за предвиждане и затрудняват планирането на персонала.

2.4.2. Вътрешни фактори в работната среда, влияещи върху напрежението и стреса в работата

- **Физическа среда**

В месопреработвателните предприятия се работи при ниски температури (от 0 до 12 °C), влага, шум, правостояща поза, повтарящи се движения и постоянна работа с ножове и режещи машини. Европейска агенция за безопасност и здраве при работа (EU-OSHA) посочва, че работата в охладени помещения се отразява както върху физическото, така и върху когнитивното представяне²⁰, а повтаряемите движения увеличават риска от мускулно-скелетни увреждания – оплаквания, които съобщават около трима от всеки петима работници в ЕС²¹. В проведените интервюта ранните сигнали за стрес най-често се описват именно като умора още в началото на работния ден, болки в ръцете и гърба, спад на концентрацията и по-чести грешки.

- **Организация на труда**

Нарушаването на графика и ритъма на работа е посочено в работните срещи като основен фактор за стрес: извънредни и празнични поръчки, аварии, отсъствия и бързо преразпределение на задачите. Когато човек бъде преместен на непозната операция без достатъчна подготовка, рискът от грешки расте. Показателно е, че предприятията, въвели по-дългосрочно планиране (няколко седмици напред, вместо реакция „по поръчка“), описват осезаемо успокояване на процеса.

- **Сблъсък на очаквания при новопостъпилите**

При новите и временните работници стресът най-често идва от разминаването между очакванията и реалната среда – затворени помещения, студ, монотонни операции, строги хигиенни ограничения (работно облекло, без бижута, маникюр и аксесоари). Част от предприятията вече реагират превантивно: показват производството още на интервюто (включително чрез видеонаблюдение и дни на отворени врати), представят реалистично натоварването и обучават новопостъпилите на две-три операции. Тези практики намаляват неизвестността, а неизвестността, по думите на самите мениджъри, често е по-стресираща от самата работа.

²⁰ EU-OSHA, OSHwiki: Working in the cold, <https://oshwiki.osha.europa.eu>

²¹ EU-OSHA (2019), [Work-related musculoskeletal disorders - Publications Office of the EU](#)

• **Технологичен стрес**

В предприятията навлизат автоматизирани линии, сензорни дисплеи, системи за етикетиране и проследимост. Те облекчават физическия труд и повишават производителността, но в преходния период пораждаат несигурност, страх от грешки и потребност от бързо усвояване на нови умения. Данните от работните срещи показват, че първоначалната съпротива към ново оборудване обикновено намалява след целенасочена подкрепа от техническия екип и ръководителите. Най-уязвими са по-възрастните работници и новопостъпилите без техническа подготовка. В месопереработването машините стават все по-големи и се обслужват от по-малко, но по-отговорни хора, и именно нежеланието да се поеме тази отговорност се посочва като причина за част от напусканията.

2.4.3. Нововъзникващи рискове и очаквани промени

Данните от кабинетното проучване, работните срещи и интервютата очертават няколко посоки, в които напрежението вероятно ще нараства:

- ✓ трайният недостиг на кадри ще увеличава натоварването на наличния персонал и риска от прегаряне; все по-често ще се прибегва до временни работници и работници от трети държави, което носи свои предизвикателства за адаптацията и екипния климат;
- ✓ нарастващите изисквания за проследимост, сертифициране и одити ще поддържат високо административното напрежение, а климатичните колебания ще изострят сезонните пикове в подсектор 10.3.
- ✓ автоматизацията и дигитализацията ще задълбочават технологичния стрес и потребността от преквалификация, особено при по-възрастните работници – на фона на застаряваща работна сила това прави наставничеството и ученето през целия живот критично важни;
- ✓ дигиталната зависимост създава и изцяло нови уязвимости - в рамките на проучването в отделен случай е посочен и инцидент с киберсигурността, довел до загуба на оперативни данни и значително напрежение за екипа.

Европейските данни потвърждават тези очаквания. Според анализа „First findings of the Fourth European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks“ (2024) на Европейската агенция за безопасност и здраве при работа повтарящите се движения на ръцете остават втори по честота рисков фактор в предприятията от ЕС (63%, спрямо 65% през 2019 г.), а натискът на срокове се посочва от 43%. Водещ мотив за управлението на безопасността и здравето продължава да е спазването на законовото задължение (87%). Сред предприятията с 20 и повече служители делът на тези, които имат план за действие срещу свързания с работата стрес, се покачва от 33% през 2019 г. на 39% през 2024 г. – налице е напредък, но мнозинството все още нямат такъв план,

 МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

особено при по-малките предприятия²². Според проучването OSH Pulse (2025) 29% от работещите в ЕС изпитват стрес, тревожност или депресия, а 37% – обща умора²³. Неслучайно следващата кампания на EU-OSHA „Здравословни работни места 2026–2028“, която стартира през октомври 2026 г., е посветена именно на психичното здраве и превенцията на психосоциалните рискове, включително в подценявани досега сектори и професионални групи²⁴.

На този фон констатацията от партньорския преглед е по-скоро обнадеждаваща: предприятията от двата подсектора вече прилагат реални практики с превантивен ефект – реалистично представяне на работата при подбора, наставничество, обучение на няколко операции, ротация и регулярни почивки, обратна връзка, технически решения за облекчаване на монотонния физически труд, добри социално-битови условия и политики срещу дискриминация и тормоз. Засага обаче управлението на стреса е по-скоро интегрирано косвено в дейностите по ЗБУТ, ергономията, социалните одити и фирмената култура, отколкото оформено като самостоятелна фирмена политика. Логичната следваща стъпка е тези практики да бъдат системно обвързани с оценката на психосоциалните рискове, с обучението на ръководителите и с периодичен мониторинг на натоварването и работния климат – преди нововъзникващите рискове да изпреварят способността на сектора да се адаптира.

2.5. Политики, инструменти и подходи на ръководствата на предприятията в управлението на стреса на работното място

Ръководствата на обхванатите в партньорския преглед предприятия отчитат важността на проблемите и последствията, свързани със стреса на работното място.

Участниците в работните срещи и проведените интервюта споделят общото мнение, че въпреки, че компаниите в сектора предприемат различни действия за намаляване на напрежението и стреса на работното място, в предприятията от сектора липсват устойчиво въведени механизми за наблюдение и оценяване на стреса на работното място, както и цялостни и последователни политики и програми, насочени към управлението на стреса и опазването на психичното здраве.

Към момента нито една от организациите, участвали в партньорския преглед, не притежава сертификация по БДС ИСО 45003:2021 и ИСО 10075-1:2017. Тези стандарти предлагат насоки и процедури за управление на психосоциалните рискове, както и ергономични принципи, свързани с психическото натоварване в процеса на работа.

²² EU-OSHA (2025), First findings of the Fourth European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2024); [first-findings-esener-2024_EN.pdf](#)

²³ EU-OSHA (2025), [OSH-pulse-2025-climate-digital-change_EN.pdf](#), p. 11

²⁴ EU-OSHA, Healthy Workplaces Campaign 2026–2028 „Together for Mental Health at Work“, <https://healthy-workplaces.osha.europa.eu>

Компаниите в сектора насочват усилията си към изпълнение на нормативните изисквания, свързани с оценяването на професионалните рискове, както и към контрола и превенцията при осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд. Създадени са комитети или групи по условия на труд, назначени са специалисти по безопасност и здраве при работа, ангажирани са служби по трудова медицина. С тяхна подкрепа се предприемат действия за идентифициране, оценяване и ограничаване на рисковите фактори в работната среда. Основният проблем е, че тези дейности са насочени предимно към физическите рискове, докато социално-психологическите фактори, които могат да повлияят негативно върху здравето на работещите, често остават недооценени.

Мерките, които се предприемат за справяне със стреса, често са резултат от личната ангажираност, инициативност и управленска култура на ръководителите в отделни предприятия. В по-широк план обаче, за сектора като цяло, тези действия остават по-скоро епизодични и недостатъчно систематизирани.

Най-често прилаганите добри практики и инициативи в предприятията включват:

✓ **мерки, свързани с безопасността, физическата среда и условията на труд** - в участвалите в партньорския преглед компании се прилагат строго регламентирани системи за безопасност и хигиена, редовни инструктажи и обучения, използване на лични предпазни средства (защитно облекло, ръкавици, обувки и средства за защита при работа с машини), както и ясно дефинирани производствени процедури. В кланиците, транжорните и месопереработвателните предприятия се прилагат задължителни системи за самоконтрол, включващи добри производствени и хигиенни практики със задължителни за изпълнение санитарни и технологични инструкции, които намаляват риска от инциденти и създават по-предвидима работна среда. Прилагат се регламентирани почивки и организация на смени, които имат за цел да ограничат натрупването на физическа и психическа умора.

✓ **мерки, свързани с повишаване ефективността на организацията на труда и намаляване на натоварването** - по-добро планиране на производството, преразпределение на задачи, ротация на работни места, временно пренасочване на работници между звена, по-гъвкаво планиране на смените и опити за по-равномерно разпределение на натоварването. В месопереработването тези мерки са особено важни при извънредни поръчки и недостиг на персонал, а в консервната промишленост те са свързани основно със сезонните кампании, когато производството е интензивно и времево ограничено.

Тези мерки често се прилагат оперативно и ad hoc, а не като част от предварително разписана система за превенция на претоварването.

✓ **управление на очакванията в процеса на подбор** – за да се предотврати разминаване между предварителните очаквания и реалните условия на труд, се организират дни на отворените врати. В процеса на подбор на кандидатите се обяснява подробно какво представлява работата, какви ограничения произтичат от хигиенните и производствените изисквания, какви отговорности ще имат и пр., за да формират реалистична представа за бъдещата си работа, вместо да се сблъскат с

 МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

неочаквано високо натоварване и специфична среда едва след постъпване. Тези мерки имат важна превантивна функция. Те не премахват обективно трудните условия на труд, но намаляват стреса, произтичащ от изненада, неподготвеност и несъответствие между очаквания и реалност. Управлението на очакванията в подбора подпомага по-добрата адаптация, намалява вероятността от текучество и създава по-голяма яснота относно ролята, отговорностите и изискванията към новия служител.

✓ **обучение, въвеждане в работата и подкрепа при адаптация** - провеждат се обучения по безопасност, хигиена, технологични процедури, работа с машини, вътрешни правила и производствени стандарти. В месопереработвателните предприятия ключова роля има менторството, обучението на работното място, работата заедно с по-опитни колеги, първоначалното въвеждане на новите служители и тяхната подкрепа в периода на адаптация. Тези практики са особено важни за ограничаване на стреса при новопостъпилите, които са сред най-рисковите групи.

Ограничението е, че обученията обикновено не са специализирани по управление на стреса. По време на работните срещи и интервютата участниците споделиха за нуждата от обучения за справяне със стреса, управление на конфликти, ранно разпознаване на бърнаут и психологическа подкрепа.

✓ **комуникация, обратна връзка и управление на конфликти** - ръководствата обръщат внимание на неформалната обратна връзка, присъствието на ръководители в производството, ежедневните оперативни разговори, срещите при наличието на конфликт, използването на кутии за анонимни сигнали и предложения за подобрене, обсъждането на напрежението между отдели и насърчаването на откритото споделяне на проблеми.

✓ **мерки за демонстриране на признание, мотивация и справедливо възнаграждение** - финансово стимулиране, бонуси, усъвършенстване на системите за допълнително възнаграждение, мотивация и стимулиране на трудовото представяне, публично признание за добре свършена работа, като например практиката благодарствени писма от клиенти да се свеждат до знанието на работниците, за да видят, че усилията им са оценени.

✓ **социална подкрепа, грижа за работещите и социално-битови придобивки** - съдействие при здравословни състояния (на работещите и семействата им), гъвкавост при лични затруднения, социални инициативи (безплатно хранене, квартири, транспорт, медицинско обслужване, допълнителни застраховки и др.), организиране на тимбилдинги и вътрешни събития за снемане на напрежението и изграждане на екипен дух и сплотеност, развитие на подкрепяща организационна култура. Тези мерки имат превантивна функция, защото повишават доверието, сигурността и усещането за подкрепа.

✓ **технологични и организационни подобрения** - автоматизация, модернизация на оборудването, въвеждане на технологични подобрения за оптимизиране на процесите, подобряване на оперативната ефективност и намаляване на трудоемкостта в операциите.

✓ **мониторинг, сигнали и оценка на риска** – част от предприятията използват неформални допитвания, разговори за удовлетвореност, наблюдение на

текучество и отсъствия, обратна връзка от преки ръководители, анализ на проблемни зони и пр. Мониторингът обаче все още е предимно неформален и индиректен. Рядко се използват стандартизирани инструменти за оценка на психосоциалния риск, а ефектът от мерките не се проследява системно чрез повторни измервания.

Като цяло мерките, които предприятията в сектора предприемат, са практически, частични и предимно превантивни. Необходимо е да се инвестират усилия в разработването на политики и програми за управление на стреса и минимизиране на рисковете за психичното здраве, ранно разпознаване на хроничен стрес и бърнаут, психологическа подкрепа, стандартизирано измерване на стреса и проследяване на ефекта от предприетите действия.

Раздел 3. Заключение - изводи и препоръки

3.1. Изводи за резултатите от партньорския преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място

Проведеният партньорския преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място в сектор „Производство на хранителни продукти“ (10.1 Производство и преработка на месо, производство на месни продукти и 10.3 Преработка и консервиране на плодове и зеленчуци), дава възможност да бъдат направени следните заключения:

✓ Най-силно въздействие върху стреса в работата на заетите в сектора оказват високата производствена интензивност, значителното натоварване, усещането за недостатъчна оценка и признание за вложения труд, организацията на работата, атмосферата на взаимоотношения и ограничената автономия в изпълнението на задачите.

✓ Над една трета от изследваните лица се намират в сериозен риск за физическото и психическото си здраве - 28% са в напреднал стадий на стрес, а 10% са в състояние на хроничен стрес. Най-висок стрес в работата изпитват жените, както и представителите на най-младото поколение Z (18–34 г.) и най-възрастното поколение Т (55–65 г.) на работното място. Между 41% и 62% от изследваните лица споделят, че изпитват постоянна умора, отпадналост и трудно се възстановяват след работа, трудно изключват мислите си за работа след края на работния ден, безпокоят се, че случващото се в работата е извън техния контрол, нервни и раздразнителни са, безпокоят се за бъдещето си и се тревожат за здравето си. Между 24% и 38% от анкетираните твърдят, че изпитват емоционално изтощение, чувстват се подтиснати, притеснени и неуверени, трудно преодоляват негативните мисли и настроения, чувстват нарастваща тревога и

вътрешно напрежение, обезсърчени са, че не могат да се справят с натрупалите се трудности и проблеми в работата.

✓ Външните фактори в бизнес средата, които влияят върху напрежението и стреса на работещите в месопереработването и в преработката и консервирането на плодове и зеленчуци, са свързани преди всичко със силния пазарен и ценови натиск, високата конкуренция, нарастващите стандарти за качество, безопасност и проследимост на храните, динамичната регулаторна среда, икономическата несигурност и недостига на работна ръка. Предприятията са принудени да поддържат конкурентни цени при растящи разходи за суровини, енергия, транспорт, опаковки и труд. Това води до постоянна необходимост от оптимизация на производството, съкращаване на сроковете, повишаване на ефективността и поемане на по-голямо натоварване от наличния персонал.

✓ Участниците в партньорския преглед отдават значение на потенциални мерки на работодателите за ограничаване на напрежението и стреса, които са насочени към по-справедлива и прозрачна система за оценка, възнаграждение и признание на труда, подобряване на фирмената комуникация, повишаване на информираността и предоставяне на навременна обратна връзка за резултатите от работата. Като важни се очертават още мерките за контрол на емоционалния климат и конструктивно управление на конфликтите, подобряване на координацията между структурните звена, повишаване на автономността при изпълнение на задачите и осигуряване на равен достъп до обучение и развитие. Съществено значение се отдава и на редовния преглед, преразпределение и оптимизиране на работното натоварване, по-доброто планиране и организация на труда, намаляването на ненужната администрация, въвеждането на възможности за гъвкаво работно време и увеличаване на времето за възстановяване чрез почивки и отпуски. В нагласите на респондентите се откроява и необходимостта психичното здраве да бъде включено като управленски приоритет чрез периодично изследване и анализ на нивата на стрес, развиване на фирмени програми за психично здраве, предоставяне на здравни услуги и достъп до психологическа или психотерапевтична подкрепа, както и зачитане на границите между професионалния и личния живот.

✓ Предприятията от сектора осъзнават значимостта на управлението на стреса на работното място, но това разбиране все още не е трансформирано в цялостни, формализирани и устойчиво прилагани политики и програми за управление на стреса и минимизиране на психосоциалните рискове. Съществуващите мерки са насочени предимно към изпълнение на нормативните изисквания за безопасни и здравословни условия на труд и към контрол на физическите рискове, докато социално-психологическите фактори остават недостатъчно идентифицирани, оценени и управлявани. Липсата на системи за мониторинг на стреса, на стандартизирани програми за психично здраве и на сертификация по релевантни международни стандарти показва, че управлението на стреса в сектора има по-скоро епизодичен и реактивен характер. Прилаганите практики зависят основно от инициативността и управленската зрялост на отделни ръководители, което ограничава възможността за последователен, системен и превантивен подход на секторно равнище.

3.2. Препоръки за минимизиране на психосоциалните рискове на работното място, опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност

За да посрещнат съвременните предизвикателства, предприятията е важно да предприемат проактивни и систематични действия за минимизиране на психосоциалните рискове на работното място, както и за формиране на работна среда, култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност. От ключово значение е включването на психичното здраве като приоритет в управленските решения, бизнес планирането и нормирането на труда. Ефективното управление на стреса на работното място е важно да обхваща превенцията, ранното разпознаване на източниците и проявите на стрес, прилагането на конкретни мерки за осигуряване на психично здраве и благополучие на работното място, и проследяването на ефекта от предприетите политики, програми и мерки.

Препоръчително е да се обърне внимание на:

- ✓ **Повишаване на информираността и компетентността по проблемите на стреса на работното място** - насърчаване на открита комуникация, свобода на изразяване и споделяне, широка ангажираност и ефективна дискусия по проблемите на стреса в работата. Разработване и комуникиране на политиките и програмите за управление на стреса (чрез вътрешни кампании, кратки материали, срещи, включване в onboarding процеса и пр.);
- ✓ **Оценка на източниците на стрес на работното място** с помощта на подходящи инструменти (анкети, интервюта, фокус групи, анализ на отсъствия, текучество, оплаквания, обратна връзка от служителите и пр.);
- ✓ **Предприемане на целенасочени действия за намаляване на основните източници на стрес**, свързани с натоварването, сроковете, извънредния труд, неясните задачи, липсата на ресурси, противоречивите изисквания и пр.;
- ✓ **Обучение на ръководителите** за разпознаване на ранни признаци на стрес и бърнаут, провеждане на подкрепящи разговори, даване на ясна обратна връзка, управление на конфликти, делегиране, психологическа безопасност и комуникация при въвеждане на промени;
- ✓ **Обучение на служителите** за придобиване на практически умения за справяне със стреса (напр. разпознаване на личните стресови реакции, техники за саморегулация, управление на времето, поставяне на граници, приоритизиране, почивки за възстановяване, комуникация при претоварване и търсене на помощ);
- ✓ **Осигуряване на конфиденциална, достъпна и ясно комуникирана подкрепа** - служителите да знаят към кого и в какви ситуации могат да се обърнат (например HR, пряк ръководител, вътрешен доверен контакт, програма за подпомагане на служители, психологическо консултиране, външен специалист или гореща линия);
- ✓ **Управление на конфликти и неподходящо поведение** (тормоз, агресивна комуникация, неуважително отношение, дискриминация и пр.), създаване на

механизми за подаване на сигнали, справедливо разглеждане на случаи, медиация и правила за приемливо поведение;

- ✓ **Разработване на индивидуални планове за действие и процедури при сериозни случаи** - действия при остър стрес, паник атака, професионално прегаряне, криза или риск за здравето (кога се търси медицинска или психологическа помощ и как се защитава достойнството на служителя);
- ✓ **Развитие на култура на опазване на психичното здраве** и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност, насърчаване включването на психичното здраве като част от корпоративната мисия, визия и ценности на предприятията;
- ✓ **Измерване на ефективността на корпоративните програми** спрямо конкретни показатели през определен период от време;
- ✓ **Непрекъснато подобрене и усъвършенстване на политиките и програмите за управление на стреса на работното място** – периодичен преглед (включително при въвеждането на нови процеси, реструктуриране, растеж на екипите, хибридна работа или промени в натоварването) и адаптиране според нуждите.

Социалният диалог в сектора е необходимо да бъде насочен към ключовите проблеми, свързани със сериозния недостиг на работна сила, ниската привлекателност на професиите, дефицитите в образованието и професионалната подготовка, и необходимостта от намаляване на рисковете за физическото и психичното здраве на заетите.