



СЕКТОРЕН ДОКЛАД

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

Икономическа дейност по КИД 2025
Търговия на едро (46) и Търговия на дребно (47)

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	Търговия на едро (46) и Търговия на дребно (47)
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:	Красимира Янева, Наташа Янкова
Ръководител на проекта:	Светлана Дончева
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньори:	МТСП, КНСБ



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



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 тези 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



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



ЗАЕДНО
за устойчива заетост

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 нагласи 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 5 предприятия, от икономическите дейности Търговия на едро (46 КИД 2025) и Търговия на дребно (47 КИД 2025) - представители на техните ръководства и 47 заети в сектора лица (респонденти в онлайн изследването).

Демографският профил на респондентите в онлайн изследването е както следва:

Пол	Брой	%
Жени	27	57,4
Мъже	20	42,6

Образование	Брой	%
Висше	35	74,5
Средно	12	25,5

Професионална роля	Брой	%
Ръководители	13	27,7
Специалисти (експерти и специалисти)	18	38,3
Служители (административни служители)	7	14,9
Работници	9	19,1

Възрастова група	Брой	%
18–34 години	2	4,3
35–44 години	18	38,3
45–54 години	17	36,2
55–65+ години	10	21,3

От общо 47 изследвани лица, преобладават участниците с висше образование (74,5%). Най-голям дял заемат лицата на възраст 35–44 години (38,3%) и 45–54 години (36,2%), което показва, че извадката е концентрирана предимно в средните възрастови групи. По отношение на професионалния статус най-много са експертите и специалистите (38,3%), следвани от ръководителите (27,7%), работниците (19,1%) и административните служители (14,9%).

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 (е-платформа или LimeSurvey).
- III. Провеждане на кабинетното проучване.
- IV. Провеждане на структурирано интервю.
- V. Провеждане на онлайн анкетно проучване.
- VI. 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.
- VII. 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 провеждането на партньорския преглед бяха използвани (в съчетание) количествени и качествени методи на проучване, като:

- Кабинетно 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 за управление на риска, програми за управление на стреса, програми за обучение, мерки, инициативи, споразумения на социалните партньори и пр.).
- Работни срещи в предприятията с участието на представители на фирменото ръководство, специалисти ЧР, безопасност на труда, служби трудова медицина, работнически представители .
- Структурирани интервюта с ръководители или специалисти в предприятията .
- Онлайн анкетно проучване .

Този комплексен подход позволява да бъдат идентифицирани ключови фактори и модели, които оказват влияние върху благосъстоянието на служителите в сектора. Методологията съчетава количествени и качествени изследователски методи, което дава възможност за по-задълбочено разбиране както на измеримите резултати, така и на нагласите, възприятията и преживяванията на служителите. По този начин се осигурява цялостен поглед върху факторите, влияещи върху благосъстоянието на работното място и се създава надеждна основа за разработване на политики и организационни практики за подобряване на управлението на стреса в търговския сектор.

Раздел 2. Резултати от провеждането на партньорския преглед.

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

Настоящото изследване има за цел да идентифицира и анализира нагласите на служителите към съществуващите източници на напрежение и стрес в работната среда сред предприятията от икономически дейности Търговия на едро (46 по КИД 2025¹) и Търговия на дребно (47 по КИД 2025), които са обединени в сектор „Търговия“ (G по КИД 2025). Проучването е проведено чрез онлайн анкета, допълнена с информация, събрана по време на работни срещи и структурирани интервюта с представители на предприятия от сектора.

Данните от онлайн анкетата относно източниците на напрежение и стрес са систематизирани и анализирани в десет основни области, обединяващи факторите в работната среда, които създават риск от напрежение и стрес. Всяка област оценява конкретни аспекти на трудовия процес и организационната среда. Резултатите от анкетното проучване са представени чрез количествен анализ и графично визуализиране на получените данни за всяка от десетте области. За по-пълна и обоснована интерпретация на резултатите към анализа са включени и качествени данни от проведените работни срещи и структурираните интервюта. Тази допълнителна информация предоставя контекст и позволява по-задълбочено разбиране на установените тенденции, нагласи и проблемни области в работната среда.

Графика 1. Източници на напрежение и стрес в работната среда (% от изследваните лица с отговор „често“ и „много често“ относно проявлението на изследваните източници на стрес)



¹ Класификация на икономическите дейности (2025)



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



ЗАЕДНО
за устойчива заетост

Резултатите от изследването показват умерено ниво на проявление на основните психосоциални рискове на работното място. Делът на отговорите „Често“ и „Много често“ по отделните фактори варира между 21,3% и 55,3%, като при повечето скали стойностите се движат около една трета до половината от всички отговори. Резултатите показват, че най-съществените източници на напрежение и стрес сред служителите в сектора са свързани с оценката и признанието, атмосферата на взаимоотношенията и организацията на работата. Това означава, че психологическият климат и начинът на управление оказват по-силно влияние върху благополучието на служителите от технологичните или ролевите фактори.

Най - високо е оценен факторът „Недостатъчна оценка и признание“ (55.3%) - повече от половината от отговорите попадат в категориите „Често“ и „Много често“. Резултатът предполага, че значителна част от служителите изпитват недостатъчно признание за положения труд, липса на обратна връзка или усещане, че приносът им не е достатъчно оценен. Също така, почти половината от всички отговори сочат честа или много честа поява на проблеми, свързани с междуличностните отношения, посочвайки фактора „Влошена атмосфера на взаимоотношенията“, като следващ по значимост източник на стрес (48.9%) Това може да включва напрежение между колеги, конфликти, недостатъчно уважение или неблагоприятен социално-психологически климат. Подобни резултати са индикатор, че организационната култура и комуникацията между служителите се нуждаят от внимание. Над 40% от отговорите сочат наличие на затруднения, свързани с организацията на работния процес. Това може да включва неясно разпределение на задачите, неефективни процедури, недобро планиране или проблеми в координацията. Този резултат предполага наличие на организационни фактори, които затрудняват ежедневната работа. В същото време факторът „Яснота за работната роля“ (21.3%) е с най-ниската стойност сред всички фактори. Това означава, че въпреки предизвикателствата, свързани с организацията на работния процес, повечето служители имат относително добра яснота относно своите задължения, отговорности и очаквания. Следователно ролевата неопределеност не се очертава като съществен проблем.

Анкетното проучване установява умерено ниво на технологичен (дигитален) стрес (33.3%), което показва, че дигиталните технологии не се възприемат като водещ източник на стрес от повечето служители. Въпреки това, за работещите във високотехнологични предприятия, особено в областта на електронната търговия, технологиите представляват съществено предизвикателство. В контекста на ускорената дигитализация на бизнес процесите и все по-широкото навлизане на технологии, базирани на изкуствен интелект, компаниите в сектора, които дигитализират бизнеса споделят за нарастващи опасения и тревоги сред служителите, свързани с непредвидимостта и несигурността за работните места. Особено в организации, развиващи дейност в сферата на електронната търговия, служителите често изразяват опасения относно потенциалното въздействие на автоматизацията върху заетостта. Пример за това е нарастващото използване на чатботове и други системи с изкуствен интелект при обслужването на клиенти, което създава несигурност относно бъдещата необходимост от определени работни позиции. Технологичният стрес в тези предприятия е тясно свързан и с фактора „Промяна и несигурност“ (34,0%). Бързото развитие на технологиите изисква от част от организациите непрекъснато да внедряват иновации, да адаптират работните процеси и да въвеждат нови форми на организация на труда. Това поставя служителите в среда на постоянни промени, необходимост от усвояване на нови компетенции и адаптиране към нови изисквания. В този смисъл технологичният стрес не произтича единствено от използването на технологиите, но и

от несигурността и необходимостта от непрекъсната адаптация, които съпътстват процесите на дигитална трансформация.

Графика 2. Източници на напрежение и стрес в работната среда по пол (дял на мъжете и жените, които оценяват източниците на напрежение и стрес като често или много често срещани (%)).



Данните показват сравнително сходен профил на възприеманите източници на напрежение и стрес при жените и мъжете, като в повечето случаи жените оценяват изследваните фактори като по-силно изразени. Това предполага, че жените могат да възприемат работната среда като малко по-натоварваща и стресогенна в сравнение с мъжете. Въпреки това, при повечето фактори различията са умерени и не променят съществено общата картина на разпределение по пол на психосоциалните рискове.

Сравнително по-високи стойности при жените се наблюдават по девет от десетте изследвани фактора. Най-големи разлики се открояват при ограничената подкрепа и сътрудничество (45,3% при жените спрямо 39,3% при мъжете), недостатъчната оценка и признание (43,8% спрямо 35,7%), дисбаланса между работа и личен живот (39,1% спрямо 32,1%) и неефективната организация на работата (41,4% спрямо 38,6%). Тези резултати показват, че жените по-често оценяват организационните аспекти на работната среда, както и факторите, свързани с подкрепата, признанието и баланса между професионалните и личните ангажименти като източници на напрежение и стрес спрямо мъжете. Единственият фактор, при който мъжете отчитат по-високи стойности, е неяснотата относно работната роля (26,2% при мъжете спрямо 16,7% при жените).

Това може да бъде свързано с различия в длъжностите, разпределението на отговорностите или начина, по който се комуникират работните изисквания и очаквания към служителите.

При факторите натоварване и интензивност на работата (41,4% спрямо 39,3%), ограничена автономия и свобода (35,2% спрямо 33,9%), промяна и несигурност (39,1% спрямо 35,7%), технологичен стрес (38,0% спрямо 36,9%) и влошена атмосфера на взаимоотношенията (34,9% спрямо 31,0%) различията са сравнително малки. Това показва, че двата пола до голяма степен споделят сходни възприятия за тези аспекти на работната среда.

Като цяло резултатите не разкриват съществени различия в структурата на възприеманите рискове между мъжете и жените. Наблюдава се устойчива тенденция жените да оценяват някои рискови фактори по-високо, което може да е индикатор за по-силно преживяване на натоварването и организационните затруднения. Въпреки това и при двата пола се очертава сходен профил на стресогенните фактори, което предполага необходимост от организационни мерки, насочени към подобряване на подкрепата, признаването на труда, организацията на работата и баланса между професионалния и личния живот и при двата пола.

Графика 3. Източници на напрежение и стрес в работната среда по образование (дял на служителите със средно и висше образование, които оценяват източниците на напрежение и стрес като често или много често срещани (%))



Данните показват отново сравнително сходен профил на възприеманите източници на напрежение и стрес, но с тенденция лицата с висше образование да оценяват повечето рискови фактори като по-силно изразени.

По всички изследвани фактори, с изключение на неяснотата относно работната роля, служителите с висше образование отчитат сравнително по-високи нива на стрес и напрежение от служителите със средно образование. Това предполага, че те са по-чувствителни към организационните характеристики на работната среда или по-критични в оценката си на условията на труд.

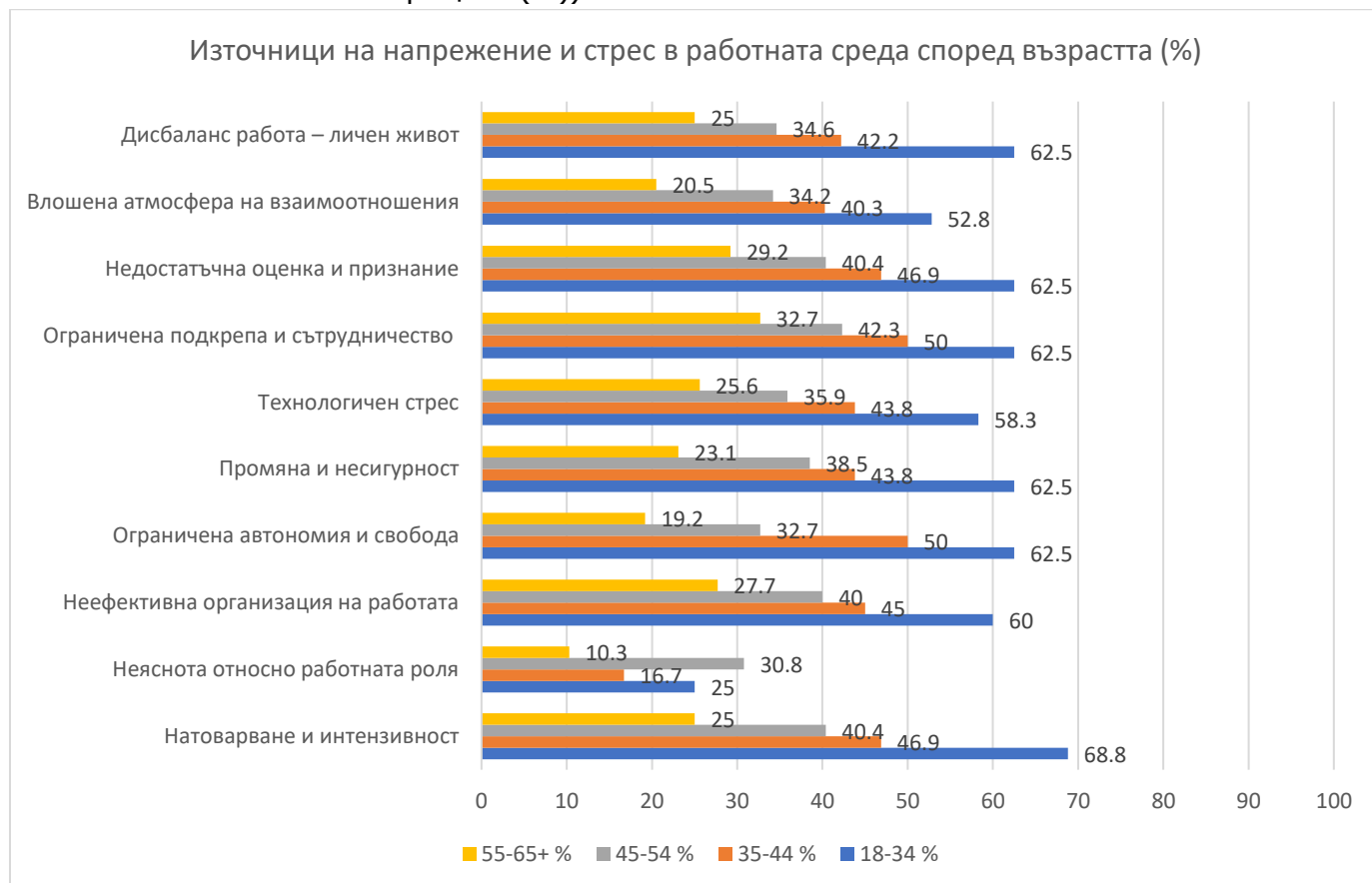
Различия между двете образователни групи, макар и не много големи, се наблюдават по отношение на: недостатъчната оценка и признание (44,7% спрямо 31,3%), ограничената подкрепа и сътрудничество (44,7% спрямо 37,5%), дисбаланса между работа и личен живот (38,2% спрямо 31,3%), промяната и несигурността (39,5% спрямо 31,3%) и натоварването и интензивността на работата (42,1% спрямо 34,4%). Тези резултати показват, че служителите с по-високо образование вероятно по-голяма степен изпитват напрежение, свързано както с организационната среда и управленските практики, условията на работа, както и с баланса между професионалните и личните ангажименти.

Единственият фактор, при който служителите със средно образование отчитат по-високи стойности е неяснотата относно работната роля (29,2% спрямо 17,5%). Това може да показва по-чести затруднения, свързани с яснота на отговорностите, задачите и очакванията към заеманата длъжност. Вероятно служителите със средно образование са по-зависими от конкретни указания и формализирани правила, поради което неяснотата в работната роля се преживява по-силно от тях.

При факторите неефективна организация на работата (41,1% спрямо 37,5%), ограничена автономия и свобода (35,0% спрямо 34,4%), технологичен стрес (38,2% спрямо 37,5%) и влошена атмосфера на взаимоотношенията (34,7% спрямо 31,3%) разликите са сравнително малки. Това показва, че независимо от образователното равнище служителите до голяма степен споделят сходни възприятия за тези аспекти на работната среда.

Като цяло резултатите сочат, че образованието оказва слабо изразено влияние върху оценката на стреса в работна среда. Служителите с по-високо образование възприемат някои рискови фактори като по-силно изразени, което вероятно е свързано с по-високи професионални отговорности, по-голяма ангажираност с организационните процеси и по-високи очаквания към управленските практики и условията на труд. В същото време служителите със средно образование по-често изпитват несигурност по отношение на изискванията към работната роля. Независимо от тези различия общият профил на източниците на стрес остава сходен и за двете групи, което показва наличието на общи организационни предизвикателства в работната среда за служителите със средно и с висше образование.

Графика 4. Източници на напрежение и стрес в работната среда по възраст (дял на служителите на различна възраст, които оценяват източниците на напрежение и стрес като често или много често срещани (%))



Данните показват относително изразена зависимост между възрастта и възприемането на източниците на напрежение и стрес в работната среда. Наблюдава се устойчива тенденция с увеличаване на възрастта дялът на служителите, които отчитат тежестта на психосоциалните рискове да намалява. Това означава, че по-младите служители възприемат работната среда като значително по-натоварваща и стресогенна в сравнение с по-възрастните си колеги.

Най-високи стойности по почти всички фактори се наблюдават във възрастовата група 18–34 години, докато най-ниски са при служителите на 55 и повече години. Разликите между тези две групи са значителни и достигат над 30 процентни пункта при някои фактори, което показва съществено различие във възприемането на работната среда.

Особено отчетливи са различията при натоварването и интензивността на работата (68,8% при най-младите спрямо 25,0% при най-възрастните), ограничената автономия и свобода (62,5% спрямо 19,2%), промяната и несигурността (62,5% спрямо 23,1%), дисбаланса между работа и личен живот (62,5% спрямо 25,0%), както и ограничената подкрепа и сътрудничество и недостатъчната оценка и признание (по 62,5% спрямо съответно 32,7% и 29,2%). Тези резултати показват, че младите служители са значително по-чувствителни към организационните характеристики на

работната среда, междуличностните отношения и възможностите за професионално развитие и признание. Подобна тенденция се наблюдава и при неефективната организация на работата, където стойностите намаляват последователно от 60,0% при най-младите служители до 27,7% при най-възрастните. Това предполага, че с натрупването на професионален опит служителите развиват по-голяма адаптивност към организационните процеси или възприемат работната среда като по-предвидима и управляема.

Интересен е резултатът по фактора неяснота относно работната роля, при който най-висока стойност е отчетена във възрастовата група 45–54 години (30,8%), следвана от най-младите служители (25,0%). Това може да се обясни с факта, че служителите в средната възрастова група често заемат позиции с по-сложни и разнообразни отговорности, което може да създава по-голяма неяснота относно ролите и очакванията.

При технологичния стрес също се наблюдава последователно намаляване с възрастта – от 58,3% при най-младите до 25,6% при най-възрастните служители. Този резултат е интересен, тъй като противоречи на широко разпространеното схващане, че по-възрастните служители изпитват повече затруднения с технологиите. В конкретната извадка по-младите служители вероятно работят по-интензивно с дигитални системи, което ги излага на по-високи изисквания и натоварване, свързани с технологиите.

Като цяло се очертава ясно изразен възрастов градиент, при който нивата на възприеман стрес постепенно намаляват с увеличаване на възрастта. Най-младите служители възприемат значително по-силно почти всички изследвани източници на стрес, докато най-възрастните служители демонстрират по-ниска чувствителност към тях. Това може да бъде свързано с натрупания професионален опит, по-добрите умения за справяне със стреса, по-реалистичните очаквания към работната среда и по-високата степен на адаптация към организационните условия.

Резултатите показват, че възрастта е един от факторите, които оказват влияние върху възприемането на източниците на напрежение и стрес в сектора. Поради това при планирането на мерки за подобряване на психосоциалната работна среда е препоръчително да се обърне специално внимание на по-младите служители, които се очертават като най-уязвимата група в сектора по отношение на повечето изследвани рискови фактори.

Графика 5. Източници на напрежение и стрес в работната среда по професионална роля (дял на служителите според ролята им в предприятието, които оценяват източниците на напрежение и стрес като често или много често срещани (%))



Данните показват отчетливи различия във възприемането на източниците на напрежение и стрес в зависимост от професионалната роля. Като цяло най-високо възприемане на източниците на стрес се отчита от работниците и ръководителите, докато служителите от администрацията последователно регистрират най-ниски стойности по всички изследвани фактори. Експертите заемат междинна позиция, като техните оценки най-често са по-ниски от тези на ръководителите и работниците, но по-високи от тези на административния персонал.

При работниците се отчита най-силно изразен риск по отношение на недостатъчната оценка и признание (57,1%), натоварване и интензивност на работата (50,0%), ограничена подкрепа и сътрудничество (50,0%), промяна и несигурност

(46,4%), дисбаланс между работа и личен живот (46,4%) и неефективна организация на работата (45,7%). Тези резултати показват, че работниците възприемат значителен брой аспекти на работната среда като източник на напрежение и стрес, като особено силно е усещането за недостатъчно признание на положения труд.

Сходен профил се наблюдава и при ръководителите, които също отчитат високи стойности по повечето фактори. Най-силно изразени при тях са ограничената подкрепа и сътрудничество (52,3%), неефективната организация на работата (50,9%), както и натоварването и интензивността на работата и недостатъчната оценка и признание (по 50,0%). Високите стойности при ръководителите вероятно са свързани с по-голямата отговорност за организационните процеси, управлението на хора и необходимостта от балансиране между различни организационни изисквания и очаквания.

За разлика от тях, административният персонал отчита най-ниски стойности по всички изследвани фактори. Най-високите оценки в тази група са свързани с ограничената подкрепа и сътрудничество и недостатъчната оценка и признание (по 33,3%), докато останалите показатели варират между 22,2% и 30,6%. Това показва, че служителите в администрацията възприемат работната среда като сравнително по-стабилна, предвидима и по-слабо стресогенна в сравнение с останалите професионални групи.

При експертите нивата на възприет стрес от различните източници са умерени. Най-високи стойности се наблюдават при ограничената подкрепа и сътрудничество (42,1%), натоварването и интензивността на работата и недостатъчната оценка и признание (по 36,8%), както и неефективната организация на работата (35,8%). Най-ниска е стойността при неяснотата относно работната роля (12,3%), което показва, че експертите в най-малка степен изпитват затруднения по отношение на ясно дефинираните отговорности и очаквания към тяхната работа.

Особено интересен е факторът неяснота относно работната роля, при който се наблюдава ясно разграничение между професионалните групи. Най-ниски стойности отчитат експертите (12,3%), следвани от администрацията (22,2%) и ръководителите (24,2%), докато най-висока е стойността при работниците (28,6%). Това предполага, че именно работниците най-често изпитват стрес, свързан със затруднения поради неяснота на задачите, отговорностите и очакванията към тяхната работа.

Като цяло резултатите показват, че професионалната роля оказва влияние върху възприемането на психосоциалните рискове. Най-уязвими се очертават работниците и ръководителите, които последователно отчитат най-високи нива на напрежение по повечето фактори. Административният персонал възприема работната среда като най-малко стресогенна, а експертите заемат междинна позиция.

Графика 6. Най – високо оценени аспекти от работната среда, възприемани като източници на напрежение и стрес (% от изследваните лица с отговор „често“ и „много често“).



За по-задълбочено разбиране на основните източници на напрежение и стрес в работната среда бяха анализирани отделните аспекти, включени в анкетата, с цел идентифициране на конкретните работни и организационни аспекти, които най-често се възприемат от служителите като най - стресогенни.

Като цяло анализът показва, че най-сериозните източници на стрес са свързани с неефективна организация на работата, недостатъчна координация между звената, високо работно натоварване, недостатъчно подкрепящ стил на управление и проблеми в комуникацията. Общото между най-високо оценените твърдения е, че те отразяват фактори, които до голяма степен са под контрола на организацията и могат да бъдат повлияни, чрез подобряване на работните процеси, вътрешната комуникация, разпределението на задачите и управленските практики. Това предполага, че потенциалът за намаляване на стреса се намира не толкова на индивидуално/междудличностно ниво, колкото в усъвършенстването на организационната среда и начина на управление на работата.

Резултатите дават много добра представа за конкретните организационни практики и работни ситуации, които служителите най-често възприемат като източник на напрежение и стрес. Прави впечатление, че най-високо оценените твърдения са свързани предимно с организацията на работата, координацията между звената, разпределението на натоварването и управленските практики, а не с индивидуални или междудличностни проблеми. Това насочва към необходимостта от управлението на системните организационни фактори, които влияят върху ежедневната работа на служителите.

2.2. Състояния, свързани със стреса в работата.

Графика 7. Състояния свързани със стреса в работата - % от изследваните лица с отговор „често“ и отговори „много често“.



Анализът на честотата на преживяване на различни състояния, свързани със стреса в работата сред заетите в сектор „Търговия“, показва наличие на умерено изразени симптоми на работно напрежение и стрес, които засягат част от служителите. Въпреки че резултатите не очертават картина на тежък или неконтролируем стрес, те показват наличието на редица признаци, които могат да бъдат разглеждани като ранни индикатори за натрупване на психическо и емоционално натоварване.

Най-често срещаното състояние е усещането за умора, отпадналост и затруднено възстановяване след работа, посочено от 56,5% от анкетираните. Този резултат насочва към наличие на значително работно натоварване и необходимост от продължителна мобилизация на физически и психически ресурси в ежедневната работа. Секторът се характеризира с интензивни контакти с клиенти, необходимост от бързо реагиране и поддържане на високо ниво на ангажираност, което вероятно допринася за натрупването на умора.

Повече от половината участници (52,2%) споделят, че трудно „изключват“ мислите си за работата след края на работния ден, а същият дял посочват, че се ядосват, когато нещата не се случват така, както желаят или когато са извън техния контрол. Тези резултати показват, че за значителна част от служителите работните ангажименти

продължават да оказват влияние и извън работното време. Налице са признаци на затруднено психологическо дистанциране от работата и усещане за ограничен контрол върху определени аспекти на работния процес.

Половината от анкетираните (50,0%) съобщават за нарастваща тревога и вътрешно напрежение, а близо половината изпитват нервност и раздразнителност (47,8%) или тревога за бъдещето (47,8%). Тези данни сочат наличие на емоционално натоварване, което макар и да не достига критични нива, е достатъчно разпространено, за да изисква внимание от страна на организациите.

Среден е и делът на служителите, които съобщават за емоционално изтощение и пресищане от общуването с много и различни хора (45,7%), както и тези, които се безпокоят за здравето си (45,7%). Предвид спецификата на сектора, в който ежедневната работа е свързана с интензивни социални взаимодействия, тези резултати могат да се разглеждат като естествено следствие от продължителното емоционално натоварване и необходимостта от управление на множество комуникационни ситуации.

По-ниски, но все пак значими стойности се наблюдават при състоянията, свързани с чувство на безпомощност и понижена увереност – 37,0% се безпокоят, че няма да успеят да се справят с натрупаните трудности и проблеми, 32,6% се чувстват подтиснати, притеснени или неуверени, а 41,3% съобщават, че трудно преодоляват негативните мисли и настроения. Това показва, че при част от служителите стресът се преживява не само като моментно напрежение, но и като по-трайно емоционално натоварване.

Същевременно информацията от проведените срещи и интервюта дава важен контекст за интерпретацията на резултатите. Представителите на организациите в сектора определят нивото на стрес като по-скоро умерено и управляемо. Според тях в повечето случаи ранните признаци на претоварване се разпознават своевременно и се предприемат действия за предотвратяване на тяхното задълбочаване. Най-често използваният механизъм е активната комуникация между ръководители и служители, обсъждането на възникналите затруднения и търсенето на решения преди проблемите да ескалират.

Особено важно е, че ръководителите демонстрират чувствителност към темата за психичното здраве и осъзнават организационните последствия от продължителния стрес. В проведените разговори многократно е изразено разбирането, че задълбочаването на подобни състояния не е само личен проблем на служителите, а има пряко отражение върху функционирането на организацията, чрез увеличаване на отсъствията по болест, текучеството на персонала, намаляване на ангажираността и негативно влияние върху работните резултати и качеството на обслужването.

Като цяло резултатите очертават картина на сектор, в който са налице реални източници на психическо и емоционално натоварване, но същевременно съществува организационна чувствителност към проблема и стремеж за неговото овладяване. Данните по-скоро показват наличие на рискове, свързани с натрупване на умора, ситуативна тревожност и емоционално напрежение, отколкото широко разпространени тежки състояния на хроничен стрес или професионално прегаряне. Това предполага необходимост от продължаване и развитие на практиките за ранно разпознаване на

признаците на претоварване, поддържане на открита комуникация и укрепване на организационната подкрепа към служителите.

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

За да се установят нагласите на работещите относно най-подходящите мерки за ограничаване на напрежението и стреса на работното място, в онлайн анкетното проучване беше включено изследване на потенциални организационни решения и практики, които да се оценят като най - необходими. Предложените мерки обхващат три основни направления на въздействие:

- приоритизиране на темата за стреса и психичното здраве в политиките и управленските решения на предприятието;
- мониторинг и оптимизиране на работното натоварване;
- подобряване на организационната ефективност и работната среда.

Участниците в проучването бяха поканени да оценят значимостта на всяка от предложените мерки чрез четиристепенна скала – от „маловажно“ до „много важно“. Получените резултати предоставят информация за очакванията и предпочитанията на служителите по отношение на организационните действия, които биха допринесли за ограничаване на стреса и подобряване на психосоциалната работна среда.

Графика 8. Приоритизиране на управлението на стреса (%)



Резултатите показват ясно изразена подкрепа от страна на служителите за въвеждането на по-активни мерки и политики за опазване на психичното здраве и управление на стреса на работното място. По всички изследвани направления преобладават оценките „по-скоро важно“ и „много важно“, което показва висока

чувствителност към темата и осъзнаване на значението на психичното благополучие както за работещите, така и за организациите.

Най-висока подкрепа получава мярката, свързана със зачитане на границите между личния и професионалния живот, включително правото на дигитално изключване от работната среда, която е определена като „много важна“ от 60,9% от анкетираните, а общо 91,3% я оценяват като важна или много важна. Този резултат е в съответствие с установените в изследването данни за наличие на затруднения при психологическото дистанциране от работата и показва, че служителите ясно разпознават необходимостта от мерки, които да подпомагат възстановяването и баланса между професионалния и личния живот.

Също толкова категорична е подкрепата за редовното изследване и анализиране на нивата на стрес и предприемането на действия за минимизиране на рисковете за психичното здраве. Близко половината от анкетираните (47,8%) определят тази мярка като много важна, а общо 78,2% я оценяват като важна или много важна. Резултатът показва, че служителите не разглеждат стреса като индивидуален проблем, а като тема, която следва да бъде наблюдавана и управлявана на организационно ниво, чрез системен подход и регулярна оценка на рисковете.

Подобна подкрепа получава и включването на психичното здраве като приоритет в управленските решения и бизнес планирането. Общо 80,4% от анкетираните определят тази мярка като важна или много важна, а почти половината (47,8%) я оценяват като много важна. Това показва очакване към работодателите темата за психичното благополучие да бъде интегрирана в цялостното управление на организацията, а не да се разглежда като второстепенен въпрос или само като индивидуална отговорност на служителите.

Висока подкрепа получава и разработването на фирмени програми за психично здраве, включително предоставянето на здравни услуги и достъп до психологически консултации, като 80,5% от участниците определят тази мярка като важна или много важна. Макар че делът на оценките я като „много важна“ (45,7%) е малко по-нисък в сравнение с останалите мерки, резултатите показват ясно изразена потребност от по-структурирана организационна подкрепа за служителите.

Особено важен контекст за интерпретацията на тези данни предоставят проведените работни срещи и интервюта. В тях се установява, че в изследваните предприятия към момента не съществуват формализирани политики, програми, обучения или регулярни изследвания, свързани с управлението на стреса и психичното здраве на работното място. Темата е разпознаваема и се възприема като важна, но обикновено, особено при малките и средни предприятия липсват официално разписани процедури и системни дейности в тази област. По-структурирани политики, програми и инициативи се срещат предимно в големите международни компании, където темата за психичното здраве е по-често интегрирана в системите за управление на човешките ресурси и корпоративната социална отговорност.

Същевременно ръководителите демонстрират положително отношение към проблема и осъзнават значението на психичното здраве както за благосъстоянието на служителите, така и за ефективността на организациите. В разговорите ясно се откроява разбирането, че продължителният стрес може да доведе до отсъствия по болест,

текучество, намалена мотивация, по-ниска продуктивност и влошени организационни резултати. Въпреки това предприеманите действия най-често са неформални и ситуативни, основани на личната ангажираност на ръководителите, а не на утвърдени организационни политики.

Като цяло данните показват известно разминаване между високата значимост, която служителите отдават на мерките и политиките за подкрепа на психичното здраве, и реалното ниво на тяхното внедряване и организационно прилагане. Това очертава потенциал за развитие на по-системен и проактивен подход към управлението на стреса, включващ регулярна оценка на рисковете, обучения, въвеждане на политики и механизми за достъп до професионална подкрепа при необходимост.

Графика 9. Мониторинг и оптимизиране на натоварването в работата (%).



Резултатите показват ясно изразена подкрепа от страна на служителите за мерки, насочени към подобряване на организацията на работата, управлението на натоварването и създаването на условия за по-добър баланс между професионалния и личния живот. По всички предложени мерки преобладават оценките „по-скоро важно“ и „много важно“, като дялът на служителите, които ги определят като маловажни, е сравнително нисък. Това показва наличие на широко споделено разбиране, че управлението на стреса е свързано не само с индивидуалните умения за справяне, но и с подобряване на организационната среда и работните процеси.

Най-висока подкрепа получава мярката, свързана с въвеждане на опции за гъвкаво работно време и увеличаване на времето за възстановяване, чрез почивки и отпуски, която е определена като важна или много важна от 87,0% от анкетираните, а 58,7% я оценяват като „много важна“. Този резултат е напълно логичен предвид

спецификата на сектора и установените в изследването затруднения, свързани с натоварването, възстановяването след работа и баланса между работа и личен живот. Данните от работните срещи и интервютата потвърждават, че част от предприятията (най – вече в сферата на електронната търговия) вече са въвели практики като работа от разстояние и гъвкаво работно време, които се възприемат изключително положително от служителите. Тези мерки се оценяват като ефективен инструмент за намаляване на напрежението и за по-добро съчетаване на професионалните и личните ангажменти.

Висока подкрепа получава и подобряването на планирането и организацията на работата, както и намаляването на ненужната администрация и документация. Общо 87,0% от анкетираните определят тази мярка като общо важна или много важна, а повече от половината (52,2%) я оценяват като много важна. Резултатът показва, че служителите виждат значителен потенциал за намаляване на напрежението чрез оптимизиране на работните процеси и освобождаване на повече време за същинските работни задачи.

Сходна е оценката и за редовния преглед, преразпределение и оптимизиране на работното натоварване, което е определено като важно или много важно от 84,8% от участниците. Тази мярка е особено значима в контекста на информацията, получена по време на интервютата. Представителите на предприятията многократно подчертават, че търговската дейност по своята същност е силно зависима от пазара, клиентското поведение и сезонните колебания в търсенето. Споделя се, че в определени периоди натоварването нараства значително и възникват пикове в работата, които трудно могат да бъдат напълно избегнати или контролирани. Тези особености се възприемат като характерна част от бизнеса и като фактор, който в голяма степен е извън прякото влияние на организациите. В този контекст необходимостта от регулярно наблюдение и балансиране на натоварването се очертава като една от най-важните възможности за ограничаване на негативните ефекти от неизбежните периоди на повишена интензивност на работа.

С висока значимост се оценява и обучението за разпознаване и управление на стреса в работата, което 82,6% от служителите определят като важно или много важно. Този резултат е особено показателен предвид факта, че според проведените интервюта подобни обучения към момента практически отсъстват в повечето изследвани предприятия. Данните показват наличие на реален интерес и потребност от повишаване на информираността и уменията за справяне със стресови ситуации както сред служителите, така и сред ръководителите.

Подобно ниво на подкрепа получава и прецизирането на вътрешнофирмените правила и създаването на по-ясни работни роли, което е определено като важно или много важно от 80,5% от анкетираните. Този резултат кореспондира с установените в изследването източници на стрес, свързани с затруднения, произтичащи от организацията на работата, координацията между отделните звена и необходимостта от по-ясно разпределение на отговорностите.

На фона на тези резултати, в изследваните предприятия се споделя, че съществуват опити за оптимизиране на работните процеси и за ограничаване на натоварването, но тези действия най-често са реактивни и ситуативни, а не част от

цялостна и дългосрочна политика. Това е особено характерно за малките и средните предприятия, които разполагат с ограничен административен и управленски капацитет и често нямат специализирани отдели по управление на човешките ресурси. В резултат на това решенията обикновено се вземат според конкретната ситуация и текущите потребности на бизнеса.

Като цяло резултатите показват, че служителите отдават най-голямо значение на мерки, които подобряват организацията на работата, дават по-голяма гъвкавост и подпомагат възстановяването от работното натоварване. Данните потвърждават също, че съществува осъзната необходимост от по-системен подход към управлението на натоварването и стреса, особено в контекста на характерните за търговския сектор периоди на интензивна работа. Въпреки че част от предприятията вече прилагат отделни добри практики, резултатите очертават потенциал за по-целенасочено фокусиране върху организационните политики и механизми, които да подпомагат процесите по оптимизиране на работното натоварване.

Графика 10. Подобряване на организационната ефективност (%)



Резултатите показват ясно изразен консенсус сред служителите относно значението на мерките, насочени към подобряване на организационната среда, комуникацията, справедливостта и междуличностните отношения на работното място. По всички предложени мерки преобладават оценките „по-скоро важно“ и „много важно“, като делът на служителите, които ги определят като маловажни, остава сравнително нисък. Това показва, че работещите възприемат психосоциалните рискове предимно като организационен въпрос, чието управление изисква системни действия и последователни управленски практики.

Най-висока подкрепа получава създаването на справедлива система за оценка, възнаграждение и признание, която е определена като важна или много важна от 89,1% от анкетираните, а 65,2% я оценяват като „много важна“. Този резултат е в пряка връзка с установените по-рано данни, според които недостатъчната оценка и признание са сред водещите източници на напрежение и неудовлетвореност. Данните показват, че служителите очакват по-голяма прозрачност, последователност и справедливост при оценяването на техния принос и резултати.

Много висока значимост получават и мерките, свързани с подобряване на фирмената комуникация, повишаване на информираността и предоставяне на своевременна обратна връзка, както и с контрола на емоционалния климат и конструктивното управление на конфликтите. И двете мерки са оценени като важни или много важни от 86,9% от служителите, а над половината от анкетираните ги определят като „много важни“ (54,3%). Тези резултати показват, че служителите отдават особено значение на качеството на комуникацията и междуличностните отношения като фактори за намаляване на напрежението и създаване на по-подкрепяща работна среда.

Съществена подкрепа получава и подобряването на координацията и синхронизацията между структурните звена, което е определено като важно или много важно от 84,8% от участниците. Този резултат е в съответствие с установените в изследването затруднения, свързани със зависимостта от други колеги и звена, забавянето на работните процеси и проблемите в междифункционалното взаимодействие. Данните показват, че служителите възприемат по-добрата координация като ключова предпоставка за намаляване на напрежението и повишаване на ефективността.

Сходно е отношението и към осигуряването на равен достъп до ресурси за обучение и развитие, което е оценено като важно или много важно от 80,5% от анкетираните. Това показва наличие на очаквания за по-активна подкрепа на професионалното развитие и за създаване на равни възможности за усъвършенстване на знанията и уменията.

Най-нисък, макар също значим е резултатът за подкрепа повишаването на свободата и автономността в изпълнението на работата, което е определено като важно или много важно от 78,3% от служителите. Резултатът показва, че възможността за самостоятелност и по-голям контрол върху начина на изпълнение на задачите също се възприема като важен фактор за ограничаване на стреса и повишаване на удовлетвореността от работата.

В проведените работни срещи и интервюта с представители на предприятията от сектора ръководителите споделят, че мерките, които реално се прилагат към момента, са насочени основно към поддържането на добра комуникация, изясняването на взаимоотношенията между служителите и създаването на спокойна и емоционално ненатоварена работна атмосфера. В голяма степен организациите разчитат на личностните качества, комуникационните умения и управленския опит на ръководителите при справянето с напрежението и конфликтите в работната среда. Този подход безспорно има своите положителни страни и вероятно обяснява защо в част от организациите стресът се възприема като относително овладян и управляем. Същевременно резултатите от анкетата показват, че служителите очакват не само

добронамерено отношение и ефективна комуникация, но и по-структурирани организационни решения. Високите оценки за мерките, които работещите в сектора са споделили, че очакват, показват необходимост от надграждане на индивидуалния управленски подход с по-формализирани механизми и практики.

В обобщение, получените резултати очертават интересна особеност на изследваните предприятия. От една страна, съществува организационна култура, която отдава значение на човешките отношения, комуникацията и емоционалния климат. От друга страна, служителите ясно посочват, че устойчивото управление на психосоциалните рискове изисква и организационни инструменти – ясни правила, политики по управление на стреса, справедливи системи за оценка и признание, ефективна координация и възможности за развитие. Това показва, че най-ефективният подход вероятно е съчетаването на добрите междуличностни практики с по-системни и структурирани механизми за управление на работната среда и психосоциалните рискове.

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

Професионалният стрес представлява съществен фактор в съвременната организационна среда, особено в динамични и клиентски ориентирани сектори, какъвто е сектор „Търговия“. В организационен контекст стресът е част от организационния живот и оказва влияние върху мотивацията, продуктивността и поведението на служителите. Сектор „Търговия“ се характеризира с висока конкуренция, интензивен контакт с клиенти и динамични работни процеси, което го поставя сред най-рисковите по отношение на психосоциалните натоварвания. Данни от изследване, проведено през 2019 г. показва, че над 42% от работещите в ритейл търговията споделят, че работата им оказва негативно влияние върху нивата на стрес. Освен това, голяма част от заетите в сектора работят при нестандартни смени или продължително работно време, което допълнително увеличава риска от умора и претоварване.² Професионалният стрес в търговията се утвърждава като значим проблем, поради специфичните условия на труд, които съчетават високи изисквания, интензивна комуникация и ограничени възможности за контрол върху ситуацията при работа с клиенти. Професионалният стрес в сектор „Търговия“ е изследван редица в международни изследвания, но за съжаление в България изследванията в сектора все още са ограничени. Изследване проведено през 2025 г.³ прави подробен анализ на контекстуални фактори, влияещи върху психологическото благосъстояние в търговската среда, разглеждайки организационните структури, динамиката на работното място и секторно-специфичните стресори. Това изследване в секторът на търговията на дребно предоставя особено важни резултати, свързани с вътрешният парадокс на тази среда, който се крие в едновременното изискване за бързо предоставяне на услуги и висококачествени взаимодействия с клиентите, което създава потенциално напрегнати и трудни ситуации за служителите.

² Donna Pfirman and Seleen Collins, Reducing Fatigue and Stress in the Retail Industry: Workplace solutions Posted September 16, 2019

³ Naresh Charan, 2025, Workplace Stress Among Young Retail Workers: A Systematic Review of Causes, Consequences, and Coping Strategies

Това противоречие илюстрира по-широките предизвикателства, пред които са изправени съвременните работни среди, където конкуриращите се изисквания често създават трудно поносими ситуации за работниците, особено за тези с роли, работещи с клиенти. Друго откритие в изследването е, че в определен размер стресът може да служи като мотивационен фактор, подтиквайки индивидите да надхвърлят възприеманите си възможности, докато прекомерния стрес може да доведе до влошаване на представянето, което подчертава сложността на управлението на стреса в професионална търговска среда. Тази дихотомия подчертава важността на разработването на усъвършенствани подходи за идентифициране и управление на стреса, които могат да разграничат полезните и вредните форми на натиск.

Други изследвания на стреса сред работещи в търговията на дребно потвърждават съществената роля на организационната среда за развитието на стрес. Изследване проведено в литовска търговска верига сред 254 жени от сектора показва, че служителите, които имат ограничен контрол върху работните си задачи и не получават адекватна подкрепа от мениджмънта, са значително по – уязвими на стрес и по-склонни да развият симптоми на бърнаут.⁴ Връзката между работните изисквания, организационната подкрепа и различните измерения на бърнаута е ясно установена, като тези фактори се определят като водещи предиктори на психичното изтощение и намалената професионална ефективност в сектора.

Специфичен стресогенен фактор в търговията е постоянният контакт с клиенти, който изисква от служителите да регулират своите емоции и поведение в реално време. Този т.нар. „емоционален труд“ води до значително психическо натоварване, особено в ситуации на конфликт или негативно клиентско поведение. Изследване на служители, ангажирани в обслужването на клиенти показва, че необходимостта от поддържане на позитивно отношение към клиентите, независимо от реалните емоции на служителя, увеличава риска от емоционално изтощение и деперсонализация.⁵ Същото изследване показва, че негативните ефекти от професионалния стрес не се ограничават само до индивидуалното благополучие на служителите, а имат и сериозни организационни измерения. Други изследвания също показват, че стресът и бърнаутът водят до намалена продуктивност, по-ниска ангажираност и повишено текучество на персонала, което от своя страна увеличава разходите за организациите и намалява тяхната конкурентоспособност⁶. Заедно с това, влошеното психическо състояние на служителите оказва пряко влияние върху качеството на обслужването, като води и до по-ниска удовлетвореност на клиентите.⁷

⁴ The Burnout Syndrome among Women Working in the Retail Network in Associations with Psychosocial Work Environment Factors

Gintarė Kalinienė 1,2,* , Dalia Lukšienė 1,3, Rūta Ustinavičienė 1, Lina Škėmienė 1, Vidmantas Januškevičius 1

⁵ Employee display of burnout in the service encounter and its impact on customer satisfaction
Author links open overlay panelMagnus Söderlund, Journal of Retailing and Consumer Services

Volume 37, July 2017, Pages 168-176

⁶ A Research on Demographic Indicators of Retail Sector Employees' Burnout Level in Silifke
Mithat TURHAN, Onur KÖPRÜLÜ, İlter HELVACI, 2015, European Journal of Business and Management

⁷ Employee display of burnout in the service encounter and its impact on customer satisfaction
Author links open overlay panelMagnus Söderlund, Journal of Retailing and Consumer Services

Volume 37, July 2017, Pages 168-176

В обобщение, съвременните международни изследвания ясно показват, че професионалният стрес в сектор „Търговия“ е комплексен и многофакторен феномен, който се формира под въздействието на организационни изисквания, социални взаимодействия и индивидуални особености. Най-съществените фактори включват високото работно натоварване, ниската автономия, липсата на управленска подкрепа и интензивен клиентски контакт, като тяхното комбинирано въздействие води до прекомерно излагане на стрес и редица негативни последствия както за служителите, така и за организациите. Резултати като тези подкрепят необходимостта от целенасочени стратегии за управление на стреса в търговските организации, насочени към подобряване на работната среда, увеличаване на подкрепата и оптимизиране на работните процеси.

2.4.1. Външни фактори в бизнес средата – предизвикателства, влияещи върху напрежението и стреса в работата на заетите в сектор „Търговия“.

Външната среда, в която оперират търговските организации се характеризира с висока степен на непредвидимост, нарастващ регулаторен натиск, икономическа несигурност и променящи се потребителски нагласи. Стресът за работещите в сектора идва както от отделните фактори, така и от тяхното кумулативно действие и от усещането, че повечето от тези фактори са извън контрола на отделното предприятие. Това създава среда на постоянна адаптация, която изтощава ресурсите на организациите и на хората в тях.

- **Регулаторен натиск**

Търговските предприятия в България, независимо от големината си, оперират в среда с висока регулаторни изисквания. Те обхващат широк спектър от области – данъчно и осигурително законодателство, защита на потребителите, касови наредби, здравословни и безопасни условия на труд, екологични норми, изисквания за етикетиране и произход на стоките, както и все по-засилващи се правила за отчетност и прозрачност. Всяко едно от тези изисквания само по себе си е разбираемо и има за цел защитата на обществени интереси – здравето на потребителите, честната конкуренция или фискалния контрол. Проблемът възниква от тяхната съвкупност, от бързината, с която се променят, и от липсата на координираност между различните регулаторни органи. За малките и средните предприятия в сектора този регулаторен натиск е особено чувствителен, тъй като те разполагат с ограничен административен капацитет. При малките търговски предприятия тези функции често се поемат заедно с редица други основни ангажименти. Това положение води до сериозно претоварване, защото един и същ човек е принуден да съчетава няколко роли. Друг важен аспект е страхът от санкции. Ръководителите и техните служители споделят, че глобите и наказателните разпоредби често възприемат като несъразмерно тежки спрямо естеството на допуснатото нарушение. Пропуск в документацията, закъсняло подаване на формуляр, техническа грешка в касовата отчетност или неправилно поставен етикет – тези грешки в повечето случаи са неволни и не носят признаци на умишъл или облага

за търговеца. Въпреки това, санкциите понякога са фиксирани в законови текстове, които не правят разлика между неволна техническа грешка и умишлено нарушение. Тази несъразмерност създава климат на страх и опасения. Служителите, които знаят, че тяхна грешка може да доведе до значителна глоба за предприятието, работят в условия на постоянен страх. В малките предприятия, където няма отделен специализиран контрол и вътрешни одити, вероятността да бъде открит пропуск при проверка от институциите се възприема като висока, а последиците – като тежки и непредвидими. В резултат на това, регулаторният натиск престава да бъде просто административно предизвикателство и се превръща в хроничен източник на стрес, който засяга както ръководителите и собствениците, така и техните служители. Вместо да се чувстват подкрепени от ясни, стабилни и съразмерни правила, търговците често възприемат регулаторната среда като поле за потенциални грешки, които могат да излязат скъпо. Това е особено изразено при малките предприятия, където липсва административен капацитет за системно следене на всички изисквания и където една глоба може да представлява значителен дял от месечния оборот.

В същото време е важно да се отбележи, че представителите на предприятията признават необходимостта от регулации – те не оспорват нуждата от защита на потребителите, от стриктно спазване на здравословни условия на труд или от фискален контрол. Стресът идва от усещането за дисбаланс – от бързината на промените, от многобройността на източниците на изисквания и от суровостта на санкциите спрямо неволни пропуски. Именно този дисбаланс, а не самата регулация, се оказва един от значимите външни фактори, които влияят върху напрежението на работното място в търговските организации.

- Глобална конкуренция и пазарна несигурност

Търговските организации в България оперират в среда, в която конкуренцията не винаги е равнопоставена. Наличието на сив сектор и нерегламентиран внос от други страни създават изкривявания на пазара, които легитимните търговци не могат да компенсират. Допълнително напрежение идва от глобалните търговски сътресения – прекъсвания на веригите за доставки, нестабилност на цените на горивата, стоките и др.

Един от най-съществените и нарастващи източници на стрес за търговските предприятия в България е фундаменталната промяна в природата на конкуренцията. Ако преди десетилетия конкуренцията е била основно с другите физически магазини локално, днес конкурентите са разположени в целия свят. Потребителите купуват от цял свят, от онлайн търговци без физическо присъствие в България. Това разширяване на конкурентното поле създава усещане за натиск и несигурност, както в собствениците, така и в служителите. Разширеният географски обхват на конкуренцията, съществуването на нелоялни практики, безмилостният натиск върху маржовете, бързината на променящите се тенденции и липсата на трайна лоялност от клиентите – всички тези фактори действат едновременно и се усилват взаимно. Това води до среда, в която търговците и техните служители са в постоянно състояние на адаптация и бдителност. Почивката е невъзможна, защото конкуренцията не спи. Грешките се наказват бързо от пазара. Напрежението от това, че конкурентите са от цял свят, прави

работата в търговията все по-предизвикателна и изтощителна – особено за малките и средни предприятия, които нямат ресурса да се състезават с глобалните платформи и вериги.

- Потребителското поведение

Потребителите стават все по-чувствителни към цените, все по-информирани и все по-малко лоялни към конкретни търговски марки. Те сравняват оферти онлайн, търсят промоции и са склонни бързо да сменят мястото на покупка при по-изгодна алтернатива. Това поведение принуждава търговците да работят с ниски маржове и да инвестират постоянно в ценови и рекламни кампании, което изтощава ресурсите и създава напрежение сред служителите, които трябва да отговарят на все по-високите и понякога нереалистични очаквания на клиентите.

- Демографски промени и недостиг на работна сила

Търговският сектор е силно зависим от наличието на достатъчно квалифициран и мотивиран персонал. Продължаващите демографски промени – застаряване на населението, миграция на млади хора в чужбина и отлива на кадри към други сектори водят до хроничен недостиг на служители. Това принуждава съществуващите екипи да поемат допълнително натоварване, да работят извънредно и да компенсират отсъствията на колеги, което е един от най-силните генератори на стрес на работното място.

- Интензивно емоционално натоварване, произтичащо от работа с клиенти

Специфичното при търговията е, че служителите са подложени на емоционално натоварена комуникация – те трябва да проявяват търпение, разбиране, учтивост, независимо от собственото си вътрешно състояние и от поведението на клиента. Ако клиентът е груб, раздразнен или несправедлив, служителят не може да отговори по същия начин – той трябва да запази професионално спокойствие, да се извини дори когато не е виновен, и да продължи да обслужва с учтивост. В търговския сектор комуникацията с клиенти не е рядко или епизодично събитие – тя е основното съдържание на работата. В зависимост от вида на търговската дейност един служител може да общува с десетки или дори стотици клиенти на ден. Стресът от интензивната комуникация с клиенти се засилва и от факта, че служителят много често има ограничен контрол върху тази комуникация. Той не може да избира с кого да разговаря, не може да прекъсне взаимодействието, когато то става неприятно, и не може да наложи своите правила. Това означава, че служителят е изложен на постоянен поток от потенциално емоционално натоварващи взаимодействия, без почти никаква възможност за почивка или възстановяване между тях. Това постоянно несъответствие между вътрешното преживяване и външното изразяване води до натрупване на вътрешно напрежение, което с времето може да премине в емоционално изтощение и води до натрупване на стрес.

- Дигитална трансформация

Дигитализацията се посочва като един от значимите източници на стрес в търговските предприятия, особено в малките и средните. Непрекъснатата смяна на софтуера – както наложена от нормативни изисквания, така и вътрешно иницирана, принуждава служителите постоянно да се адаптират, да учат нови интерфейси и да преодоляват технически предизвикателства, често без подходящо обучение и без

достатъчно време. Служителите получават допълнително натоварване под формата на задължение да се справят с все по-сложни и променящи се дигитални системи, а когато нещо се обърка, те трябва да се справят на място, пред клиента, под напрежение и често без осигурена техническа поддръжка. Промените в дигиталната среда имат особено въздействие върху стреса за служителите в зряла възраст, за които ученето на нов софтуер често предизвиква тревожност и усещане за несправяне. Тези служители често изпитват често страх, че няма да успеят да се научат, че колегите им ще се справят по-бързо и че ще бъдат оцетени или дори освободени поради невъзможност да се адаптират.

Секторът на търговията и особено електронната търговия е сред най-бързо дигитализиращите се отрасли. Навлизането на системи за автоматизация, алгоритмично управление, изкуствен интелект, самообслужващи технологии, роботизация на складови процеси и AI-базирано обслужване на клиенти създава нови възможности за повишаване на производителността, но и нови психосоциални рискове, свързани с несигурност, тревожност, информационно претоварване, необходимост от постоянна адаптация и страх от загуба на работни места.

2.4.2. Вътрешни фактори в работната среда, влияещи върху напрежението и стреса в работата на заетите в сектор „Търговия“

- Междудуличностни фактори в работната среда

Един от най-значимите вътрешни източници на стрес в търговските предприятия могат да бъдат междудуличностните отношения между служителите. Особено в малките и средните предприятия, където хората работят в тясна близост и често са зависими един от друг за изпълнението на ежедневните задачи, качеството на тези отношения може да бъде както буфер срещу стреса, но също така и да го предизвиква. Когато атмосферата е подкрепяща, колегите се разбират добре и могат да разчитат един на друг, напрежението от работата се понася значително по-леко. Когато, обаче съществуват неразбирателства или открити конфликти, които не са овладени, стресът се засилва многократно. Особено проблемни в търговската среда са ситуацияите, при които в критични и напрегнати моменти има неяснота относно отговорностите – кой какво трябва да свърши, кой има право да взема решения, кой носи отговорност и т.н.. Тази неяснота води до прехвърляне на вина, взаимни обвинения и постоянна защитна позиция, която изтощава служителите.

- Съдържание на работата, обусловено от интензивна комуникация

Интензивната комуникация с клиенти, която вече беше разгледана като външен фактор, има и силно вътрешно организационно измерение. Тя е не само нещо, което се случва на служителя отвън – тя е и основното съдържание на неговата работа и като такава се определя от вътрешните правила, процедури и очаквания на предприятието. Начинът, по който организацията структурира тази комуникация – дали дава на служителя свобода да преценява, или го поставя в твърди рамки; дали го подкрепя при трудни ситуации, или го оставя сам; дали признава емоционалния труд или го приема за даденост, има огромно значение за нивото на преживян стрес. Когато служителят няма

право да взема самостоятелни решения, това може да доведе до чувство на несигурност, безпомощност и невъзможност за справяне в трудни ситуации. Обратно, когато служителът получи адекватно обучение и ясни граници на правомощията си, той може да се справя с повечето ситуации самостоятелно, което намалява напрежението. В малките и средни търговски предприятия, когато тези правомощия не са ясно разписани, а често служителите не знаят докъде могат да стигнат и се страхуват да не вземат грешно решение, това може да доведе до чувство на несигурност и безпомощност.

- Голяма интензивност и натовареност

Търговският сектор се характеризира с висока интензивност на работата, която е един от основните вътрешни фактори за стрес. Търговията като сектор е структурно интензивна поради ниските маржове, високата конкуренция, постоянните фиксирани разходи, натиска за печалба и високите изисквания на клиентите, което принуждава предприятията да работят в условия на постоянна висока интензивност. Характера на търговската дейност често води до неравномерно разпределение на натоварването, като пиковите периоди изискват работа в изключително висок темп без достатъчно време за възстановяване. Многозадачността, присъща за сектора, принуждава служителите постоянно да превключват между различни дейности, което създава значително когнитивно и физическо натоварване, като трябва да спазват изискванията за прецизност и точност при високо темпо. Търговската работа включва операции с пари, с касови наличности, с документи и цени, при които грешката може да има финансови последици. Служителите често са поставени в ситуация да работи бързо, но едновременно с това безгрешно. Това съчетание от висока скорост и високи изисквания към точността е един от най-силните генератори на стрес, защото създава постоянно вътрешно напрежение, свързано с риска от допускане на грешка.

- Натиск за постигане на резултати

В значителна част от търговските предприятия, особено в тези с формализирани системи за оценка на изпълнението, се прилагат количествени показатели и целеви нива, които служителите са задължени да достигат. Тези индикатори обхващат разнообразни аспекти на дейността – оборотни стойности, брой обслужени клиенти за единица време, допълнителни продажби или други специфични за конкретния бизнес параметри. Принципно въвеждане на такива показатели носи положителни аспекти, тъй като осигурява яснота относно очакванията и насочва усилията на служителите в определена посока. Стресовият потенциал на тези механизми се проявява, когато показателите са нереалистични спрямо обективните условия, когато не отчитат фактори на пазара, или когато те се превръщат в единствения критерий за оценка на представянето. Хроничното напрежение, породено от натиска за изпълнение и постигане на резултати произтича от постоянното усещане за несправяне – служителът постоянно е изправен пред нова цел, която трябва да достигне, пред риска от неуспех и пред последиците, които неизпълнението носи, вариращи от намалено финансово възнаграждение през дисциплинарни предупреждения до риск от прекратяване на трудовото правоотношение.

- Противопоставяне между отдели и звена в организацията

В търговските предприятия със структурирано вътрешно разделение на функциите могат да възникват системни конфликти на интереси между различните звена, които представляват значим вътрешноорганизационен източник на стрес. Най-класическият пример е противопоставянето между звената по продажби, които се стремят към пълна и непрекъсната наличност на стоки и логистичните звена, които оперират при обективни ограничения на капацитета и ресурсите. При възникване на забавяне или липса на стока, търговските служители поемат пряко недоволството на клиентите и генерираните загуби, което води до взаимни обвинения между двете страни. Когато ръководството не управлява активно тези противопоставяния, се влошава вътрешната комуникация, забавят се решенията и се формира хронично напрежение между звена, които споделят обща организационна цел. Подобни конфликти съществуват и между различните смени, между преките ръководители и оперативния персонал, както и между централното управление и периферните обекти. В малките и средни предприятия, поради ограничените ресурси за координация, тези напрежения могат да останат неадресирани и да поддържат перманентен фон на стрес в организационната среда.

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

Настоящото проучване сред избрани предприятия в сектор „Търговия“ установява, че при малките и средните търговски предприятия в България най-често липсват официално разписани, регламентирани и системно прилагани политики, процедури и документи за управление на стреса на работното място. Това, обаче съвсем не означава, че в тези организации не съществуват грижа и подкрепа за служителите. Напротив, проучването установява наличие на неформални, имплицитни и ситуационно обусловени практики, които се пораждат от личната ангажираност на собствениците или преките ръководители. Именно тук се крие както силата, така и рискът на модела – грижата е автентична и непосредствена, но тя не е кодифицирана, не е гарантирана при смяна на ръководството и не подлежи на системен мониторинг.

В рамките на проведените интервюта и работни срещи представителите на предприятията споделят, че прилагат различни инициативи и предлагат социални придобивки, насочени към подкрепа на благосъстоянието на служителите, поддържане на добро здраве и създаване на благоприятна работна среда. Макар в повечето случаи тези практики да не са част от цялостни програми за управление на психичното здраве, те представляват важен елемент от организационната грижа за работещите и допринасят за ограничаване на негативните ефекти от работното напрежение. Инициативите, които изследваните предприятия прилагат са обобщени в няколко групи:

➤ Здраве и превенция на здравето

- Осигуряване на допълнително здравно застраховане, предоставящо достъп до специализирана медицинска помощ и профилактични прегледи;

- Предоставяне на здравни пакети и услуги, насочени към повишаване на сигурността и спокойствието на служителите;
 - Други инициативи, свързани с превенцията и поддържането на добро здравословно състояние.
- Спорт и активен начин на живот
- Осигуряване на спортни карти и преференциален достъп до спортни и рекреативни дейности, както и осигуряване на спортни съоръжения и инициативи на място в предприятието;
 - Насърчаване на физическата активност като средство за поддържане на добро физическо и психично здраве и за намаляване на натрупаното напрежение.
- Финансови и социални придобивки
- Предоставяне на ваучери за храна и други социални придобивки, подпомагащи ежедневните разходи на служителите;
 - Предоставяне на специални пакети и подаръци, например при раждане на дете, подкрепящи семействата във важни житейски моменти;
 - Допълнителни инициативи за социална подкрепа и помощ на служителите в извънредни ситуации.
- Подкрепа за баланса между работа и личен живот
- Въвеждане на гъвкаво работно време, което позволява по-добро съобразяване на работните ангажименти с личните и семейните потребности;
 - Осигуряване на възможности за хибриден модел на работа и работа от разстояние за част от служителите, когато естеството на дейността позволява това;
 - Насърчаване на практики, които подпомагат възстановяването и ограничават риска от претоварване.
- Условия на труд и организационна подкрепа
- Осигуряване на безплатен или субсидиран транспорт
 - Поддържане на служебни столови и зони за хранене с преференциални условия за персонала.
 - Осигуряване на детски кът за децата на служителите
 - Създаване на условия за по-комфортна и подкрепяща работна среда, насочена към повишаване на удовлетвореността и ангажираността на служителите.

Важен елемент от подхода към управлението на стреса в изследваните предприятия е създаването на подкрепяща работна среда, основана на доверие, открита комуникация и добри междуличностни отношения. В значителна част от предприятията в сектора, особено сред малките и средните предприятия, превенцията и овладяването на напрежението се осъществяват предимно посредством ежедневното взаимодействие между ръководители и служители, а не чрез формализирани политики и процедури. Сравнително малкият размер на работните екипи, които често включват между 10 - 15 до 50 служители, създава предпоставки за по-близки професионални отношения и по-добро познаване на индивидуалните особености, потребности и житейски обстоятелства на работещите. Ръководителите споделят, че това им позволява по-лесно да разпознават

ранни признаци на претоварване, напрежение или затруднения и при необходимост да реагират своевременно.

В проведените работни срещи и интервюта беше подчертано, че служителите имат лесен и непосредствен достъп до своите преки ръководители, управители или собственици на предприятията. Липсата на сложни йерархични структури и посреднически нива улеснява обмена на информация и създава условия проблемите да бъдат обсъждани открито и своевременно. Според участниците това допринася за изграждането на доверие и насърчава служителите да споделят своите притеснения, преди те да прераснат в по-сериозни затруднения.

Проучването установи, че най-често идентифицирането и овладяването на напрежението в изследваните предприятия се осъществява чрез разговори, обсъждане на възникнали трудности, изясняване на взаимоотношения и търсене на непосредствени решения в рамките на ежедневната работа. При възникване на трудни, конфликтни ситуации или повишено напрежение ръководителите обикновено предприемат бързи и неформални интервенции, насочени към възстановяване на нормалната работна атмосфера и предотвратяване на задълбочаването на проблема. Изследването показва, че в повечето малки и средни предприятия тези практики се основават предимно на организационната култура, личния опит и комуникационните умения на ръководителите, а не на официално разписани процедури или механизми за управление на психосоциалните рискове. Правилата и подходите към справянето със стреса често са неформални и „неписани“, но въпреки това представляват важен ресурс за поддържане на благоприятен психологически климат и за ранно разпознаване на признаците на претоварване сред служителите.

Въпреки, че в изследваните търговски предприятия се наблюдава ясно изразена чувствителност по темата за стреса на работното място, като ръководствата осъзнават предизвикателствата и сериозността на темата, проблемите със стреса рядко се превръщат в самостоятелен приоритет в управлението на процесите, оставайки в сянката на по-неотложни оперативни и управленски въпроси. Мениджърите разчитат предимно на житейския си опит и емпатия, за да разпознават и адресират напрежението сред служителите, като специализирани обучения за управление на стреса рядко се провеждат. Нивото на стрес на работещите не се изследва систематично чрез анонимни проучвания или валидирани инструменти – вместо това се разчита на пряко наблюдение и неформални разговори, което дава възможност за ситуационна, но не и за стратегическа реакция. Проблемът за психичното здраве е обхванат в системата за оценка на професионалния риск единствено доколкото това се изисква от законовите разпоредби, като психосоциалните фактори се описват общо. В комитетите по условия на труд, където такива съществуват, стресът се обсъжда най-често във връзка с физическата умора, а не в неговия психологически аспект. В малките и средните предприятия най-често няма отделни програми за управление на стреса или самостоятелни програми за психично здраве – всичко, което се прави е имплицитно и неформално. Предприемат се отделни инициативи, например гъвкавост при изготвянето на графика, толерантност при лични ангажименти и понякога неформални събирания за сплотяване на екипа, но те не са част от системна политика по управление на стреса. Ефектът от тези мерки не се проследява, а източници на напрежение често остават без

целенасочени интервенции. Културата на служителите в опазването на личното психично здраве е предимно индивидуален въпрос – някои се справят по-добре със стреса, други по-трудно, като по - рядко се предприемат мерки за повишаване на информираността или за развитие на умения за справяне с напрежението. Това предполага и нуждата на част от организациите в сектора от практически насоки, достъпни обучения и подкрепа от държавата и социалните партньори, за да трансформират наличната чувствителност и желание в целенасочени, разписани и ефективни мерки.

В заключение, в малките и средните търговски предприятия има нагласи и чувствителност по темата за стреса, има искрено желание да се помогне на служителите, но все още липсва целенасоченост, липсват конкретни разписани политики и канализирани мерки, които да направят управлението на стреса систематична и устойчива практика.

В съществен контраст, големите международни търговски вериги и предприятия, които имат централни офиси в чужбина и подразделения в България, демонстрират принципно различен модел. Тези организации не разчитат на индивидуалната преценка на местния мениджър. Вместо това те следват глобални HR стратегии и политики, които в повечето случаи включват разписани политики, посветени на благосъстоянието на служителите и управлението на стреса като компонент на здравословната работна среда. Централно разработените рамки се имплементират задължително във всички дъщерни дружества, като българските офиси и магазини са задължени да ги прилагат.

Като цяло, редица международни търговски предприятия разполагат с формализирани политики и програми за управление на благосъстоянието на служителите. Те систематично провеждат периодични анонимни проучвания на удовлетвореността на персонала, чиито резултати директно се отчитат пред регионалните и глобалните офиси. Съществуват ясни процедури за докладване на случаи на професионално прегаряне, както и механизми за адаптиране на натоварването. В този смисъл, международните компании в България прилагат институционализиран подход, при който грижата за психичното здраве не се основава на индивидуалната преценка на местния мениджър, а е регламентирана, одитирана и наблюдавана.

Някои големи международни търговски компании в България са постигнали сравнително добро развитие по отношение на системите за управление на здравето и безопасността при работа, като някои са внедрили ISO 45001⁸. Въпреки това, не са намерени данни за внедряване на ISO 45003⁹ или за систематично управление на психосоциалните рискове, съобразно неговите изисквания сред търговските предприятия. Наблюдава се преобладаващо фокусиране върху физическата безопасност и благосъстояние, докато управлението на стреса, бърнаута и психичното здраве все още не са обхванати от системите за здравословни и безопасни условия на труд.

⁸ Стандарт за Системи за управление на здравето и безопасността при работа (СУЗБР)

⁹ Стандарт за Управление на здравето и безопасността при работа – Психологическо здраве и безопасност на работното място – Насоки за управление на психосоциалните рискове

В обобщение, на базата на събраните данни от кабинетно проучване и проведени срещи и интервюта в предприятия от сектора се очертават две различни реалности в българския търговски сектор. Първата, характерна за малките и средни предприятия, се отличава с отсъствие на писмени политики и формални процедури, но разчитане на интуитивни управленски действия и висока степен на зависимост от нагласите на мениджмънта по отношение на работния стрес. Въпреки, че в тези организации често съществуват дълбоко човешки, гъвкави и непосредствени форми на подкрепа, те остават имплицитни, неустойчиви и незащитени от промени в мениджмънта. Втората реалност, присъща за големите международни вериги, се характеризира с формализирани, централно зададени и последователно прилагани системи за управление на благосъстоянието на служителите, които са част от корпоративната култура. Това разминаване не е изненадващо предвид различния достъп до ресурси, експертиза и вътрешни капацитети за разработване на политики и управление на процеси. Това поставя въпроса за необходимостта от браншови насоки или държавна подкрепа за малките и средни предприятия, за да се преодолее пропастта между интуитивната грижа и систематичното управление на професионалния стрес.

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 „Търговия“ установи следните тенденции:

- Нивото на стрес в сектор „Търговия“ се определя като умерено, но са налице ясно разпознаваеми психосоциални рискове. Резултатите не показват широко разпространен хроничен стрес или професионално прегаряне, но идентифицират редица фактори и състояния, които могат да доведат до натрупване на напрежение и емоционално изтощение.
- Основните източници на напрежение са свързани предимно с организационната среда и организационни фактори и по-рядко с ролеви, като неяснотата относно задълженията или правомощията. Най-силно изразени са факторите, свързани с недостатъчната оценка и признание, атмосферата на взаимоотношенията и организацията на работата.
- Най-младите служители в сектора се очертават като най-уязвимата група по отношение на психосоциалните рискове. Те последователно отчитат по-високи нива на напрежение по почти всички изследвани фактори в сравнение с по-възрастните служители.

 МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

- Работниците и ръководителите докладват за по-високи нива на професионален стрес в сравнение с останалите професионални групи. Административният персонал оценява работната среда като най-малко стресогенна, докато експертите заемат междинна позиция.
- Заетите в сектора отдават висока значимост на мерките за опазване на психичното здраве и управление на стреса. Най-високо се оценяват мерките за баланс между работа и личен живот, справедливо признание, подобряване на комуникацията, организацията на работата и редовното наблюдение на нивата на стрес.
- В повечето изследвани предприятия липсват формализирани политики, програми и обучения за управление на стреса и психичното здраве. Въпреки, че ръководствата демонстрират разбиране за проблема и показват положително отношение към темата, предприеманите действия са предимно неформални и ситуативни.
- Съществува разминаване между значимостта, която служителите отдават на мерките за управление на стреса и степента на тяхното реално организационно прилагане. Резултатите показват очакване сред служителите за по-системен и структуриран подход към психичното здраве на работното място.
- Управлението на стреса в изследваните предприятия се основава предимно на комуникация и личните умения на ръководителите, а не на устойчиви организационни механизми. Служителите и ръководителите оценяват значението на добрата комуникация, добрата работна среда и междуличностните отношения, но данните показват необходимост от надграждане, чрез по-формализирани политики, процедури и инструменти за управление на психосоциалните рискове.
- Предприятията, които са участвали в изследването не пренебрегват темата за стреса, а по-скоро я управляват неформално и според наличния си капацитет.
- При малките и средните търговски предприятия в България регламентите и процедурите по управлението на стреса на работното място се изчерпват с изпълнението на задължителните нормативни изисквания, залегнали в Закона за здравословни и безопасни условия на труд и в подзаконовите актове към него. Основните документи, чрез които това се осъществява, са Задължителните инструкции за безопасност и здраве при работа и оценката на риска, които включват изисквания за отчитане на психосоциалните фактори и въвеждане на физиологични режими на труд и почивка при дейности с високо нервно-психическо натоварване. Извън тази задължителна рамка, в повечето случаи в малките и средни търговски предприятия не се разработват допълнителни вътрешнофирмени политики, процедури или регламенти, специално посветени на управлението на професионалния стрес.
- Липсват самостоятелни вътрешнофирмени програми за психично здраве, стандартизирани обучения за разпознаване на стрес или системи за докладване на случаи на професионално прегаряне в изследваните предприятия. В този смисъл нормативната рамка задава минималните стандарти, на които работодателите задължително отговарят, но не са инициирани по-широки,

доброволни и специфични политики за справяне със стреса, насочени към специфичните нужди на предприятието.

- Големите международни компании въвеждат по-комплексен и систематичен подход. Те разполагат с корпоративни политики, които надграждат закона, със специфични програми за психично здраве и обучения на мениджърите, с механизми за мониторинг на стреса. Тази разлика не е случайна – тя отразява както значително по-големите ресурси, с които разполагат международните корпорации, така и тяхната ангажираност към глобални стандарти за благосъстояние на служителите, които се прилагат последователно във всички държави, където компаниите оперират.
- В сектор „Търговия“ съществуват предпоставки за развитие на култура на грижа за психичното здраве. Основната посока на развитие, особено в малките и средни предприятия не е свързана с въвеждането на сложни или ресурсоемки системи, а с надграждане на съществуващите практики за комуникация, подкрепа, справедливо управление и организация на работата. Допълнителен потенциал за развитие съществува чрез използването на външна експертна и консултантска подкрепа, секторни партньорски инициативи и обмен на добри практики, които могат да подпомогнат предприятията в разработване и прилагане на по-фокусиран, структуриран и последователен подход към управлението на стреса и психосоциалните рискове, както и по-голяма структурираност по отношение на превенцията на стреса и опазването на психичното здраве на работещите.

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

1. Продължаване и надграждане на практиките за ранно разпознаване на признаците на претоварване и емоционално изтощение

В предприятията вече съществува чувствителност към темата за психичното здраве и активно общуване между ръководители и служители. Препоръчително е тези практики да бъдат запазени и постепенно надградени чрез регулярни планирани разговори за натоварването, удовлетвореността и възникващите затруднения в работата.

2. Насърчаване на баланса между работа и личен живот

Предвид значението, което служителите отдават на възстановяването и възможността за дистанциране от работните ангажменти е препоръчително организациите да продължат да развиват гъвкави форми на работа там, където естеството на дейността позволява това. Практики като гъвкаво работно време, работа от разстояние и по-добро планиране на отпуските и почивките могат да допринесат за ограничаване на натрупването на умора и напрежение.

3. Подобряване на координацията и информационния обмен

Част от установените източници на стрес са свързани със зависимостта между отделни звена и забавянето или усложняването на работните процеси. В тази връзка е полезно



да се търсят възможности за подобряване на вътрешната координация, своевременното предоставяне на информация и по-доброто планиране на работните задачи.

4. Периодичен преглед на работното натоварване

Търговската дейност се характеризира с периоди на силно натоварване, свързани с пазарната динамика, сезонността и потребителското поведение. Тъй като тези фактори често са извън контрола на работодателя, препоръчително е организациите да обръщат внимание на разпределението на задачите и ресурсите в пиковите периоди и при възможност да предприемат компенсиращи мерки за възстановяване след тях.

5. Развитие на уменията на ръководителите, свързани с управление на стреса

Изследването показва, че ръководителите в изследваните предприятия играят ключова роля за поддържането на позитивна работна среда. Поради това би било полезно да се насърчават мениджърски обучения и обмен на добри практики, свързани с комуникацията, обратната връзка, управлението на конфликти и разпознаването на признаците на претоварване или емоционално изтощение сред служителите.

6. Постепенно въвеждане на по-структуриран подход към управлението на психичното здраве в предприятията

Без да се създава допълнителна административна тежест, предприятията могат постепенно да включват темата за психичното здраве в своите политики по управление на човешките ресурси, да провеждат кратки вътрешни проучвания, информационни кампании или обсъждане на темата в рамките на съществуващи работни срещи.

7. Разработване на модели, програми, процедури за управление на стреса

Предвид ограничения административен капацитет на значителна част от малките и средни предприятия в сектора, е препоръчително добрите практики, модели и инструменти за управление на психосоциалните рискове да бъдат разработвани в максимално опростен и лесен за прилагане формат, който не изисква специализирани отдели или значителни допълнителни ресурси.

8. Намаляване на административната, регулаторна и нормативна тежест върху бизнеса

В рамките на проведените срещи и интервюта беше споделено, че значителна част от напрежението в определени периоди е свързано не само с пазарните условия, но и с административните изисквания, честите проверки, кратките срокове за отговор на нормативни изисквания и риска от санкции при пропуски. В тази връзка е препоръчително държавните институции да продължат усилията за опростяване на административните процедури, разширяване на електронните услуги и обмена на информация между институциите с цел намаляване на дублиращите се изисквания към работодателите, прилагане на по-консултативен и превантивен подход при контролната дейност, особено при първо установено несъответствие, предоставяне на достатъчни срокове за адаптиране към нови нормативни изисквания, разработване на практически указания и разяснения за бизнеса при промени в нормативната уредба.