



Съфинансирано от
Европейския съюз

ЗАЕДНО ЗА УСТОЙЧИВА ЗАЕТОСТ
ДБФ № BG05SFPR002-1.005-0002-C01



Корпоративен модел за управление на стреса



София, август 2026 г.



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Проектът е финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс

Настоящият документ е разработен от екип на Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес в изпълнение на проект „Заедно за устойчива заетост“. Проектът се осъществява в партньорство с Министерство на труда и социалната политика и Конфедерация на независимите синдикати в България. Финансиран е от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс.

Корпоративният модел за управление на стреса в работата е предназначен за мениджъри, ръководители на екипи и супервайзъри. Целта на модела е да повиши експертизата и капацитета на предприятията в управлението на стреса и формирането на култура за опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност.

СЪДЪРЖАНИЕ:

1. Въведение.....	3
2. Какво е стрес?	3
3. Влияние на стреса върху поведението на хората в екипа	9
4. Последствия за бизнеса от стреса на работното място.....	13
5. Източници и предпоставки за възникване на стрес в работата (психосоциални рискове).....	18
6. Задълженията на работодателите, свързани с оценка на риска и управление на стреса на работното място (европейски и национални нормативни изисквания).....	27
7. Корпоративен модел за управление на стреса (същност, обхват, фази на управление)	35
8. Корпоративна програма за управление на стреса в организацията	44
9. Развитие на култура за опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност	47

1. Въведение

Стресът на работното място е едно от ключовите предизвикателства пред организациите в условията на ускорена дигитализация, навлизане на изкуствения интелект, демографско застаряване, недостиг на работна сила и нарастваща несигурност на пазара на труда. Тези процеси променят съдържанието и организацията на работата, изискват непрекъснато усвояване на нови умения и тяхното постоянно усъвършенстване. Увеличават интензивността и информационното натоварване, и поставят работещите в ситуация на постоянни промени и нужда от непрекъсната адаптация. Същевременно недостигът на кадри води до преразпределяне на задачите и допълнително натоварване на наличния персонал, а удължаването на трудовия живот изисква работната среда да бъде съобразена с потребностите и възможностите на различните поколения.

В корпоративен контекст управлението на стреса надхвърля рамките на индивидуалната грижа за здравето и се превръща във важна част от управлението на човешкия капитал за организациите. Освен разпознаването и ограничаването на неблагоприятните условия на труд, изключително важно става развитието на организационна култура, в която опазването на психичното здраве е споделена ценност и отговорност, затрудненията могат да се обсъждат открито, а търсенето и предоставянето на подкрепа се насърчават. Ефективното управление на стреса подпомага благополучието, мотивацията и устойчивостта на работещите и създава подобри условия за пълноценно използване на техните знания и умения. За организацията това означава поддържане и развитие на човешкия капитал, повишена способност за справяне с промените и по-устойчиво представяне в дългосрочен план.

2. Какво е стрес?

Терминът „стрес“ произлиза от латинската дума *stringere*, която означава „стягам“ или „опъвам“. В научната литература понятието се свързва най-вече с изследванията на канадския учен Ханс Селие, който го определя като „неспецифична реакция на организма към всяко поставено пред него изискване“¹. Според неговата теория стресът представлява универсален биологичен механизъм, чрез който организъмът се мобилизира и се приспособява към настъпващите промени. Това разбиране има основополагащо значение за развитието на научните изследвания върху стреса, тъй като насочва вниманието към общите физиологични реакции на организма при различни въздействия.

Научните обяснения на стреса могат да бъдат обобщени в три основни перспективи, които не се изключват, а представят различни страни на този процес:

- ✓ първата поставя акцент върху физиологичната реакция на организма^{2 3}.

¹ SELYE, Hans. *Stress Without Distress*. London: Hodder & Stoughton, 1974.

² Cannon, W. B. (1915). Bodily changes in pain, hunger, fear and rage: An account of recent researches into the function of emotional excitement.

³ Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse noxious agents. *Nature*, 138, 32.

- ✓ втората разглежда стреса като външно въздействие или изискване, което налага приспособяване⁴.
- ✓ третата определя стреса като резултат от динамичното взаимодействие между човека и средата, при което значение имат оценката на ситуацията и наличните ресурси за справяне⁵.

Съвременното разбиране разглежда стреса като сложен процес, който се поражда от взаимодействието между условията на средата, оценката на ситуацията и наличните ресурси за справяне.

Стресът е естествена част от човешкия живот и възниква в ситуации, които изискват приспособяване към промяна, преодоляване на затруднение или посрещане на ново предизвикателство. Той може да бъде породен както от неблагоприятни събития, така и от положителни промени, когато те налагат допълнителни усилия и/или адаптация. Стресът обхваща различни страни на човешкото функциониране и се отразява върху начина, по който човек възприема и преживява случващото се и реагира на него. Неговата сила, продължителност и въздействие могат да бъдат различни в зависимост от особеностите на ситуацията, индивидуалната оценка и наличните възможности за справяне.

2.1. Стресът – приятел или враг?

Стресът не може да бъде определен еднозначно нито като полезен, нито като вреден. Той е естествен механизъм за адаптация, чрез който организъмът мобилизира енергия, внимание и готовност за действие при промяна, затруднение или ново изискване. Значението му зависи от характера и продължителността на ситуацията, от ресурсите за справяне и от възможността за възстановяване след положеното усилие.

Когато предизвикателството е ясно, ограничено във времето и съответства на знанията и възможностите на човека, стресовата реакция може да има мобилизиращ ефект. Тя подпомага съсредоточаването, ускорява реакцията и насочва усилията към постигането на определена цел. В работата подобна мобилизация може да възникне при изпълнение на нова задача, участие във важен проект, представяне пред аудитория или необходимост от действие в кратък срок. Успешното справяне с такива ситуации може да укрепи увереността, да допринесе за усвояването на нови умения и да създаде усещане за професионално развитие.

Ханс Селие използва понятието еустрес, за да опише стреса, който се преживява като положително предизвикателство и подпомага адаптацията и активността. С понятието дистрес Селие обозначава неблагоприятната страна на стресовото преживяване, при което изискванията се възприемат като прекомерни, трудно управляеми или надхвърлящи наличните ресурси⁶.

⁴ Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2)

⁵ Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.

⁶ Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Hodder & Stoughton.



Например: задача, която в един момент стимулира интереса и усилията, може да се превърне в източник на дистрес, ако изискванията нараснат, сроковете станат нереалистични или натоварването се задържи без възможност за достатъчно възстановяване. Значение имат също яснотата на очакванията, възможността за влияние върху работата, подкрепата, справедливото отношение и наличието на подходящи ресурси. Поради това не може да се определи универсално оптимално равнище на стрес, което да бъде еднакво полезно за всички хора и ситуации.

Съвременните изследвания разграничават работните изисквания и според това дали се възприемат като предизвикателства, които могат да подпомогнат ученето и постигането на цели или като препятствия, които затрудняват работата и ограничават развитието. Към предизвикателствата могат да се отнесат сложните, но смислени задачи и отговорностите, които дават възможност за развитие. Противоречивите изисквания, неясните роли и несигурността по-често се преживяват като препятствия. Това разграничение обаче не е абсолютно: изследванията показват, че дори изискванията, възприемани като предизвикателства, могат както да стимулират представянето, така и да предизвикват напрежение^{7 8}.

За да се определи кога стресът има мобилизиращ ефект и кога се превръща в риск за здравето и работоспособността, е важно да се вземе предвид не само неговият източник, но и начинът, по който се проявява във времето. В зависимост от продължителността, честотата, интензивността и характера на въздействието в работната среда условно могат да се разграничат три основни форми на стрес: *остър, хроничен и травматичен*.

⁷ Podsakoff, N. P., Freiburger, K. J., Podsakoff, P. M., & Rosen, C. C. (2023). Laying the foundation for the challenge–hindrance stressor framework 2.0. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 165–199. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-080422-052147>

⁸ Pindek, S., Meyer, K., Valvo, A., & Arvan, M. (2024). A dynamic view of the challenge-hindrance stressor framework: A meta-analysis of daily diary studies. *Journal of Business and Psychology*, 39(5), 1107–1125. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09933-y>

Форми на стреса според продължителността на въздействието натрупване във времето, без достатъчно възстановяване

ОСТЪР Краткотрайна реакция на конкретна ситуация: спешна задача, конфликт, кратък срок.	ЕПИЗОДИЧЕН ОСТЪР Често повтарящи се епизоди: непредвидим график, чести смени на приоритети и срокове.	ХРОНИЧЕН Продължително излагане на неблагоприятни условия. Изчерпва ресурсите → прегаряне.	ТРАВМАТИЧЕН Извън оста на времето: определя се от тежестта на събитието. Изисква специализирана подкрепа.
---	---	--	---

Острият стрес е краткотрайна реакция на конкретна ситуация, която изисква бърза мобилизация на физическите, когнитивните и емоционалните ресурси. Той може да възникне при спешна задача, неочакван проблем, конфликт, инцидент, кратък срок или внезапна промяна в работата. В умерени граници острият стрес може да има мобилизиращ ефект, но при висока интензивност или често повторение води до умора, напрежение и спад в концентрацията. Когато подобни краткотрайни стресови ситуации се повтарят често е налице т.нар. епизодичен остър стрес. Той е характерен за работна среда с постоянни спешни задачи, непредвидим график, чести прекъсвания, конфликти, нереалистични срокове или висока отговорност. Работещият не е изложен на непрекъснат стрес, но честото натрупване на интензивни стресови епизоди ограничава възможността за възстановяване.

Хроничният стрес възниква при продължително излагане на неблагоприятни условия в работната среда. Той може да бъде резултат от системно високо натоварване, недостатъчни ресурси, неясни роли, ограничена автономия, липса на подкрепа, несправедливо отношение, несигурност или продължителен конфликт. Хроничният стрес е особено рисков, защото постепенно изчерпва адаптационните ресурси на човека и може да доведе до емоционално изтощение, влошено здраве, отсъствия, понижена работоспособност и прегаряне.

Травматичният стрес е свързан с преживяване на събития, които застрашават живота, здравето, сигурността или психологическата цялост на човека. В работна среда той може да възникне след тежък трудов инцидент, насилие, заплаха, сериозна авария или работа, свързана с високо емоционално натоварване. Когато последиците продължат във времето може да се развият реакции, сходни с посттравматичен стрес, което изисква специализирана подкрепа.

В организационен контекст е важно да се има предвид, че краткотрайният стрес може да премине в хроничен, когато високото натоварване, несигурността или конфликтите се повтарят продължително и не се управляват своевременно. Поради това превенцията на стреса изисква както ранно разпознаване на индивидуалните реакции, така и системно управление на психосоциалните рискове в работната среда.

2.2. Същност на стреса в работата

Работата неизбежно е свързана с изисквания, отговорности, срокове и необходимост от приспособяване към промени. Наличието на такива изисквания само по себе си не означава неблагоприятен стрес. Когато те са ясни, съобразени с възможностите на работещия и подкрепени с необходимите ресурси, работата може да носи удовлетворение, да стимулира развитието и да укрепва чувството за компетентност. Проблем възниква, когато между изискванията и възможностите за устойчиво справяне се формира значимо несъответствие.

Според Световната здравна организация стресът, свързан с работата, представлява реакцията, която хората могат да проявят, когато са изправени пред работни изисквания и натиск, които не съответстват на техните знания и способности и поставят на изпитание възможността им да се справят.⁹ Подобно е разбирането за стреса на Националния институт за безопасност и здраве при работа на САЩ¹⁰, който го свързва с неблагоприятните физически и емоционални реакции, които настъпват, когато изискванията на работата не съответстват на способностите, ресурсите или потребностите на работещия. Общото в тези определения е разбирането, че стресът може да възникне, когато се формира значимо несъответствие между изискванията на работата и наличните знания, умения, време, контрол, подкрепа, организационни ресурси и възможности за възстановяване.

Различните научни модели поставят акцент върху отделни механизми, чрез които възниква стресът в работата. Те не се изключват взаимно, а са допълващи се обяснителни рамки.

Модел	Основен механизъм	Принос към разбирането на работния стрес
Модел „трудови изисквания - контрол - подкрепа“ на Робърт Карасек ¹¹ , разширен от Джефри Джонсън и Елн Хол ¹²	Моделът разглежда взаимодействието между трудовите изисквания, контрола върху работата и социалната подкрепа. Вероятността от неблагоприятен стрес е особено висока, когато интензивните изисквания са съчетани с ограничена самостоятелност и недостатъчна подкрепа. Контролът включва възможността човек да взема решения, да използва уменията си и да влияе върху начина, по който изпълнява задачите.	Показва, че високите изисквания не винаги водят до еднакво напрежение. Значение имат свободата за действие, участието във вземането на решения и подкрепата от колеги и ръководители. Моделът насочва вниманието към начина, по който е организирана работата, а не само към обема на задачите.
Модел за съответствието „човек - среда“ на Джон Френч, Робърт Каплан и Робърт Харисън ¹³	Стресът възниква при несъответствие между характеристиките на човека и условията на работната среда. Това може да бъде несъответствие между трудовите изисквания и знанията, уменията и възможностите на работещия или между неговите потребности и ценности и възможностите, които организацията предоставя. Несъответствие е налице и когато работата не позволява	Разширява разбирането за работния стрес, като показва, че проблемът не е само в прекомерното натоварване. Значение имат възможностите за развитие, използването на професионалния потенциал и съгласуваността между човека, работата и организационната среда.

⁹ Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003). *Work organization and stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. World Health Organization. <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/ecd0a35b-5b26-4e4d-ad00-3fdb5a59eb72/content>

¹⁰ National Institute for Occupational Safety and Health. (2024). Stress and work. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/niosh/stress/about/index.html>

¹¹ Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

¹² Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342.

¹³ French, J. R. P., Jr., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). The mechanisms of job stress and strain.

	пълноценно използване на способностите на човека.	Несъответствието не трябва автоматично да се приема като недостатък на работещия - то може да произтича и от съдържанието или организацията на труда.
Модел „усилие - възнаграждение“ на Йоханес Зигрист ¹⁴	Моделът поставя акцент върху взаимозависимостта между вложените в работата усилия и получаваното възнаграждение. Възнаграждението включва не само заплащането, но и признанието, уважението, професионалния статус, сигурността и възможностите за развитие. Продължителният дисбаланс между високи усилия и недостатъчно възнаграждение може да създаде усещане за несправедливост.	Показва, че стресът се влияе не само от обема и сложността на работата, но и от справедливостта на отношенията между работещия и организацията. Едно и също усилие може да бъде преживяно по различен начин в зависимост от полученото признание, сигурността и перспективите за професионално развитие.
Модел „изисквания - ресурси на работата“ (JD-R) на Е. Демерути и Арнолд Бекър ¹⁵	Всяка работа включва изисквания и ресурси. Изискванията са физически, умствени, емоционални, социални или организационни аспекти на труда, които налагат продължително усилие. Ресурсите подпомагат постигането на работните цели, ограничават неблагоприятното въздействие на изискванията и създават възможности за учене, развитие и възстановяване. Рискът от стрес и изчерпване нараства, когато изискванията са трайно високи, а ресурсите са недостатъчни.	Предлага широка и приложима към различни професии рамка, която обединява ролята на трудовите изисквания и ресурсите. Показва, че ресурсите могат да ограничат неблагоприятното въздействие на изискванията и да подпомогнат мотивацията, но не могат във всички случаи да компенсират системното претоварване или трайно неблагоприятната организация на труда.

Общото между различните модели е разбирането, че стресът в работата не се определя от един фактор, а се формира във взаимодействието между трудовите изисквания, ресурсите, контрола, подкрепата, организационната справедливост, индивидуалната оценка и съответствието между работещия и професионалната среда.

Стресовата реакция засяга различни страни на човешкото функциониране и може да промени начина, по който човек възприема ситуациите, преживява случващото се и реагира на него. Тези промени намират отражение както в индивидуалното поведение, така и във взаимодействието между членовете на екипа и организацията.

¹⁴ Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27 - 41.

¹⁵ Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands - resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

3. Влияние на стреса върху поведението на хората в екипа

Стресът може да промени начина, по който човек насочва вниманието си, обработва информацията, регулира емоциите си, взема решения, общува и изпълнява своите задачи. В екипна среда тези промени могат да повлияят върху взаимодействието с колегите, координацията, качеството на комуникацията и съвместната работа.

Проявите на стреса са индивидуални. Под напрежение един човек може да стане по-активен, нетърпелив и контролиращ, друг да се отдръпне и да намали участието си, а трети външно да запази обичайното си поведение, но да започне да допуска повече пропуски или да се нуждае от повече време за вземане на решения. Реакцията зависи от интензивността и продължителността на напрежението, от начина, по който човек оценява ситуацията, от наличните ресурси, предходния опит и възможностите за възстановяване. Зад наблюдаваните промени могат да стоят различни лични, здравословни, професионални или социални причини.

Проявите на стрес условно могат да бъдат групирани като физически и соматични, емоционални, когнитивни, поведенчески, социални и професионални. На практика те обикновено се натрупват, преплитат се и взаимно се усилват.

Всяка проява създава условия за следващата – проявите се усилват взаимно



ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПРОЯВИ – опитите за справяне, които поддържат кръга
отлагане на задачи, работа без почивки, поемане на още ангажименти, повишена употреба на кофеин, тютюн или алкохол

Проявите рядко се появяват поотделно. Те се натрупват, преплитат се и взаимно се усилват, а когато се наблюдават при повече членове на екипа, променят и екипната динамика.

3.1. Симптоми, реакции и поведенчески прояви на стреса в работна среда

1. Физически и соматични прояви

Възможни симптоми и признаци: Постоянна умора, отпадналост, липса на енергия, главоболие, мускулно напрежение, болки в гърба и врата, стомашно-чревни оплаквания, сърцебиене, повишено кръвно налягане, изпотяване, тремор, нарушения на съня и трудно възстановяване след работа. При продължително напрежение някои хора съобщават за по-чести здравословни оплаквания или по-голяма податливост към заболявания.

Как могат да се забележат в работата: По-бавно темпо на работа, видимо изтощение, необходимост от повече почивки, затруднено поддържане на обичайното равнище на активност и чести оплаквания от болка, недоспиване или липса на енергия. Служителят може да изглежда разсеян, напрегнат или раздразнителен, без самият той непременно да свързва настъпилите промени със стреса.

⚠ Важно уточнение: Физическите симптоми невинаги са причинени от стрес. Когато са силни, необичайни, продължителни или се задълбочават, причината за тях е необходимо да бъде оценена от медицински специалист.

2. Емоционални прояви

Възможни симптоми и признаци: Тревожност, вътрешно напрежение, раздразнителност, избухливост, гняв, потиснатост, страх от бъдещето, чувство за безпомощност или вина, емоционална нестабилност, свръхчувствителност, плачливост, загуба на увереност и усещане за претоварване.

Как могат да се забележат в работата: Емоционалните реакции, които са насочени навън могат да се проявят чрез рязък тон, нетърпение, гняв, обвиняване и пр. Насочените навътре реакции могат да се изразят в тревожност, потиснатост, обезкуражаване, страх от грешка и усещане за несправяне с работата.

⚠ Важно уточнение: В екипа раздразнителността може да бъде възприета като агресивност или недоброжелателност, а потиснатостта и загубата на увереност - като липса на интерес или ангажираност.

3. Когнитивни прояви

Възможни симптоми и признаци: Затруднена концентрация, разсеяност, забравяне, забавено мислене, затруднено вземане на решения, негативни мисли, усещане за загуба на контрол и неспособност за психическо откъсване от работата след края на работния ден, намалена креативност, затруднено решаване на проблеми и понижена способност за преминаване между различни задачи и гледни точки.

Как могат да се забележат в работата: Пропускане или забравяне на инструкции и поети ангажименти, повторно задаване на вече обсъдени въпроси, затруднено определяне на приоритетите, фиксиране върху една задача, заплаха или възможно решение, затруднено преминаване между различни дейности, забавени или прибързани решения, многократно проверяване на извършената работа, понижена способност за решаване на нетипични проблеми, ограничена инициативност и креативност, продължаващо обмисляне на работните проблеми извън работното време.

⚠ **Важно уточнение:** При ясно определена ситуация стесненото внимание може да подпомогне бързата реакция. При сложни и нестандартни задачи, обаче, то затруднява проследяването на няколко източника на информация, отчитането на дългосрочните последици и намирането на алтернативни решения.

4. Поведенчески прояви

Възможни симптоми и признаци: Отлагане на задачи, понижен самоконтрол, прибързани или импулсивни реакции, избягване на отговорности, промени в храненето и социално отдръпване; повишена употреба на кофеин, алкохол, тютюн или медикаменти като опит за поддържане на работоспособността и намаляване на напрежението.

Как могат да се забележат в работата: Закъснения или по-чести отсъствия, пропускане или избягване на срещи, отлагане на сложни или неприятни задачи, намалено участие в обсъжданията, загуба на мотивация, прибързани действия без достатъчна проверка, избягване на решения и отговорности, механично изпълнение на задачите, прекомерна работа без достатъчно почивки или поемане на допълнителни задачи, въпреки видимото изтощение.

⚠ **Важно уточнение:** Противоположни поведения могат да бъдат израз на един и същ процес - един човек може да забавя и отлага задачите, докато друг - да работи непрекъснато и да поема още ангажименти. И в двата случая поведението може да представлява опит за справяне с напрежението или за възстановяване на усещането за контрол.

5. Социални и междуличностни прояви

Възможни симптоми и признаци: Повишена конфликтност, затруднена комуникация, избягване на сътрудничество, емоционално дистанциране, усещане за изолация и намалена чувствителност към преживяванията и потребностите на останалите.

Как могат да се забележат в работата: Използване на рязък или обвинителен тон, прекъсване и нежелание за изслушване, възприемане на уточняващите въпроси като критика, избягване на трудни разговори, ограничаване на споделяната информация, отказ или нежелание за търсене и предлагане на помощ, емоционално дистанциране от колегите, понижена емпатия и търпение, провокиране на междуличностни конфликти.

⚠ Важно уточнение: Когато подобни прояви се наблюдават при няколко от членовете на екипа, могат да се влошат работната атмосфера, доверието и сътрудничеството. Наблюдава се преход от индивидуалното преживяване на стреса към затруднение в екипното функциониране.

6. Професионално функциониране

Възможни симптоми и признаци: Намалена продуктивност, колебания в качеството на извършваната работа, по-бавно изпълнение, повече пропуски, ограничена инициативност, загуба на интерес и удовлетворение от работата, чувство за неефективност, необходимост от повече време за изпълнение на обичайни задачи, увеличаване на грешките и повторната работа, затруднено спазване на срокове, избягване на сложни или нови задачи, усещане, че вложените усилия не водят до очаквания резултат.

Как могат да се забележат в работата: При задачи, свързани с безопасността, умората, нарушената концентрация и прибързаните реакции могат да повишат вероятността от грешки. Намалената продуктивност, по-бавното изпълнение и колебанията в качеството могат да бъдат наблюдавани както на индивидуално, така и на екипно равнище.

⚠ Важно уточнение: Наличието на грешка или инцидент не доказват сами по себе си, че причината е стрес. Необходимо е да се анализират причините в цялостния им обхват.

Стресът на работното място има различни проявления, които е важно да не бъдат разглеждани като изолиран личен проблем, а като сигнали за промяна в обичайното работно поведение, които изискват внимание и разбиране. Особено значими са случаите, в които признаците на стрес се задържат във времето, съчетават се помежду си и започват да влияят върху изпълнението на задачите, взаимодействието с колегите и участието в екипната работа.

Когато индивидуалните реакции на стрес започнат да се проявяват при повече членове на екипа, те могат да променят цялостната екипна динамика. Намаленото споделяне на информация, по-слабата координация, по-честите конфликти, отдръпването, понижената инициативност и загубата на доверие постепенно се превръщат във фактори, които засягат не само благополучието на хората, но и качеството, устойчивостта и ефективността на съвместната работа. По този начин индивидуалните и екипните прояви на стрес създават предпоставки за по-широки организационни последици, които се отразяват върху функционирането и резултатите на бизнеса.

4. Последствия за бизнеса от стреса на работното място

Стресът на работното място отдавна не е само въпрос на индивидуално здраве. Той е измерим бизнес риск, който се отразява пряко върху производителността, качеството, разходите и способността на организацията да задържа хора и да се развива, и почти винаги струва повече, отколкото превенцията му.

Стресът вече е ежедневие за голяма част от работещите:

- около 40% в света съобщават, че са изпитали силен стрес предходния ден¹⁶;

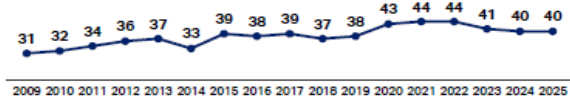
Daily Stress

Did you experience the following feelings A LOT OF THE DAY yesterday? How about stress?

% YES

Global

40%



- 27% от работниците в Европа изпитват стрес, тревожност или депресия, причинени или влошени от работата¹⁷.

Стресът има и своята цена. Част от сметката е видима в счетоводния баланс: болнични, обезщетения, заместване, подбор, напуснали. Но по-голямата част остава скрита в ежедневната работа – в по-бавното изпълнение, грешките, влошеното обслужване и изгубената енергия на екипа.

4.1 Къде бизнесът губи стойност

4.1.1. Видимите разходи: това, което бизнесът плаща директно

Това са разходите, които рано или късно стигат до отчетите. Дори те обаче често се подценяват, защото рядко се събират на едно място.

ПРЕЗЕНТЕИЗЪМ · НАЙ-СКЪП

На работното място, но с намален капацитет

Служителят е на работа, но работи под капацитета си поради изтощение, тревожност. Този ефект е трудно разпознаваем. Презентеизмът е най-големият разходен фактор в следствие от лошото психично

АБСЕНТЕИЗЪМ

Отсъствия, които траят по-дълго

Изтощените служители боледуват по-често, а отсъствията, свързани със стрес, продължават около два пъти по-дълго от останалите¹⁹. Разходът далеч не е само заплатата без насрещен резултат.

¹⁶ Gallup (2026). State of the Global Workplace: 2026 Report, [State of the Global Workplace 2026 | Employee Engagement Data & Trends - Gallup](#)

¹⁷ [Psychosocial risks and mental health at work | Safety and health at work EU-OSHA](#)

¹⁹ [Psychosocial risks and mental health at work | Safety and health at work EU-OSHA](#)

здраве - често по-скъп от отсъствията, защото е постоянен, „тих“, незабележим¹⁸. Как се проявява: „присъствие“ без необходимия резултат: забавяне при изпълнение на задачи, повече грешки, механично изпълнение.	Как се проявява: болничен + заместване + извънреден труд на екипа + пропуснати срокове.
СПАД В ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТТА И ИНИЦИАТИВНОСТТА Влошено трудово представяне и производителност Продължителният стрес стеснява вниманието, натоварва работната памет и влошава преценката. Хората стават предпазливи, разсеяни и по-малко склонни да поемат инициатива²⁰. Как се проявява: по-дълги срокове, повторна работа, пропуснати детайли, спад в производителността.	ТЕКУЧЕСТВО Скъпата раздяла Стресът и прегарянето са сред водещите причини за напускане на служителите. Разходите по замяната на служител (подбор, наемане, въвеждане, обучение, временна загуба на продуктивност) могат да варират от около 50% до 200% от годишното му възнаграждение, като при висококвалифицирани позиции те обикновено са в горната граница²¹. Всяко напускане означава и загуба на натрупан опит и ноу-хау. Как се проявява: подбор и обучение + месеци до пълна продуктивност + загуба на клиенти и знание.

4.1.2. Скрытите разходи, които подценяваме

Ако продуктивността, отсъствията, болничните, текучеството са „върхът на айсберга“, то основната част от цената остава под повърхността - там, където организациите рядко я измерват.

► Безопасност и грешки Хроничното напрежение и умората са не само риск за психичното и физическото здраве на служителите, но и фактори за безопасността на работа. Високото натоварване, недостатъчната почивка, продължителното работно време, постоянните прекъсвания и силният производствен натиск понижават бдителността, вниманието и качеството на преценка и правилно изпълнение на задачите. Това увеличава вероятността от пропуски, неправилни действия, забавени реакции и отклонения от установените правила²².	► Качество и клиенти Изтощеният екип работи по-небрежно и по-бавно. Спада качеството и навременността на изпълнение на задачите, влошаване на обслужването на клиенти, а във високоотговорни сектори като здравеопазването и транспорта това може да компрометира и безопасността²³.
--	--

¹⁸ [Mental health and employers: The case for employers to invest in supporting working parents and a mentally health workplace | Deloitte UK](#)

²⁰ <https://www.ilo.org/media/433711/download>

²¹ [This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \\$1 Trillion](#)

²² Health and Safety Executive. (1999). *Reducing error and influencing behaviour* (HSG48, 2nd ed.). [HSG48 - Reducing error and influencing behaviour](#)

²³ Corbeanu, A., Iliescu, D. (2021), [The link between burnout and job performance: a meta-analysis](#)

► Ангажираност и инициатива Стресът ерозира ангажираността, инициативността и иновативността^{24 25}. Той влияе на „допълнителното усилие“ - това, което не е записано в длъжностната характеристика. Служителите минават в режим на оцеляване: правят стриктно необходимото, спират да предлагат решения и да сигнализират проблеми. Ангажираността е сред най-силните фактори за производителност и печалба.	► Иновации и развитие Хроничното напрежение стеснява мисленето до близката задача и потиска склонността към експеримент и промяна. Организацията спира да се подобрява отвътре — по-малко идеи, по-бавно усвояване на ново, изоставане от конкуренцията във времето.
► Загуба на знание При напускане си тръгва не само човекът, а и негласното знание как точно се вършат нещата, кой какъв е сред клиентите, къде са капаните в процесите. Това знание рядко е документирано и почти не се възстановява с ново назначение.	► Управленско време Справянето с последствията рядко остава само в дейностите на специалистите по човешки ресурси. Мениджърите губят време за разрешаване на конфликти, временни замествания, въвеждане на нови хора и подкрепа на служители - време, което иначе би било насочено към развитие на бизнеса.
► Заразяване на екипа Стресът на един служител не остава изолиран. Наблюдава се пренасяне на напрежение върху колегите - по-ниска ангажираност, влошена атмосфера и повишен риск от прегаряне и в останалата част на екипа. Така един случай тихо „зарежда“ следващия.	► Репутация и правен риск Високото текучество и репутацията на „стресиращо“ работно място оказват негативно влияние и на работодателската марка и правят привличането на таланти по-трудно, по-скъпо и по-бавно. Работодателят отговаря за управлението на психосоциалния риск, а пропуските могат да доведат до предписания, санкции, искове.
22,9 дни за случай = 22.1 млн. дни	Средно загубени работни дни за Великобритания за категория „стрес, депресия или тревожност, свързани с работата“ Официална оценка за 2024/25 г.²⁶

4.2 Какво показват проучванията?

Работният стрес се измерва трудно, защото различните изследвания разглеждат различни негови прояви: преживян стрес, тревожност и депресия, отсъствия, ниска ангажираност, бърнаут или по-ниска работоспособност, затова числата не бива да се сумират механично. Но независимо от ъгъла картината е последователна: лошото

²⁴ Gallup (2026). State of the Global Workplace: 2026 Report, [State of the Global Workplace 2026 | Employee Engagement Data & Trends - Gallup](#)

²⁵ <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879124000095>

²⁶ Health and Safety Executive (2025). Work-related stress, depression or anxiety statistics in Great Britain, 2025. Labour Force Survey. [Work-related stress, depression or anxiety statistics in Great Britain, 2025](#)

психично здраве и неблагоприятната организация на труда водят до осезаеми загуби за хората, за предприятията и за икономиката.

Световен мащаб

- Според изследване на Gallup за състоянието на глобалната работна сила за 2025 г. ниската ангажираност на работещите, до голяма степен обусловена от стреса, струва на световната икономика около 10 трлн. долара годишно, или близо 9% от световния БВП.
- През 2025 г. ангажираността спада до 20%, което е най-ниското отчетено ниво от пандемичната 2020 г.²⁷.
- Трайно повишение се отчита относно негативните емоции – делът на изпиталите силен стрес, гняв или тъга предходния ден е над нивата отпреди 2020 г.²⁸

Европейско равнище

- Още през 2016 г. Международната организация на труда оценява разходите от свързаната с работата депресия в Европа на около 617 млрд. евро годишно, като най-голям дял имат абсентеизмът и презентеизмът ($\approx$ 272 млрд.) и загубената продуктивност ($\approx$ 242 млрд.)²⁹.
- Проучването OSH Pulse, проведено от Европейската агенция за безопасност и здраве при работа (EU-OSHA) през 2022 г., показва, че 27% от работниците изпитват стрес, тревожност или депресия, причинени или влошени от работата³⁰. Показателно е, и че стресът допринася за около половината от всички загубени работни дни в Европа³¹.
- Ангажираността за 2025 г. в Европа е най-ниската в света – едва около 12%³².

Regional Ranking		% Engaged	
1	United States and Canada	31	0
2	Latin America and the Caribbean	30	-1
3	Southeast Asia	25	-1
4	Post-Soviet Eurasia	25	-1
5	Australia and New Zealand	21	-2
6	South Asia	21	-5
7	Sub-Saharan Africa	19	0
8	East Asia	18	0
9	Middle East and North Africa	14	0
10	Europe	12	-1

²⁷ Gallup (2026). State of the Global Workplace: 2026 Report, [State of the Global Workplace 2026 | Employee Engagement Data & Trends - Gallup](#)

²⁸ Gallup (2026). State of the Global Workplace: 2026 Report, [State of the Global Workplace 2026 | Employee Engagement Data & Trends - Gallup](#)

²⁹ <https://www.ilo.org/resource/news/why-workplace-stress-collective-challenge-and-what-do-about-it>

³⁰ [Psychosocial risks and mental health at work | Safety and health at work EU-OSHA](#)

³¹ [osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health](#)

³² Gallup (2026). State of the Global Workplace: 2026 Report, [State of the Global Workplace 2026 | Employee Engagement Data & Trends - Gallup](#), p.18



България не прави изключение от европейската картина. Като част от единния пазар и под същата нормативна рамка, страната споделя и рисковете, и последиците, описани дотук. Именно защото последствията са значителни, психосоциалните рискове са уредени и нормативно. Рамковата директива 89/391/ЕИО задължава работодателите да оценяват и управляват всички рискове за здравето на работещите, включително психосоциалните. За голяма част от организациите в България към момента оценката на риска акцентира върху физическите фактори, а психосоциалните рискове остават подценени и слабо документирани. В резултат цената на стреса остава до голяма степен невидима. Кой са тези рискове и как възникват, се разглежда в следващия раздел.

4.3. Обратната страна: инвестицията се изплаща

Управлението на психичното здраве има своята доказана възвръщаемост.

4 : 1 възвръщаемост от всеки вложен долар ≈ 4,70 : 1 паунда възвръщаемост от всеки вложен (Великобритания)	По данни на СЗО всеки 1 долар, вложен в лечение и подкрепа при чести психични проблеми, носи около 4 долара възвръщаемост чрез по-добро здраве и продуктивност³⁴. Средно ≈ 4,70 паунда възвръщаемост на всеки вложен паунд, като проактивните мерки се изплащат по-добре от реактивните³⁵ Цената на бездействието: лошото психично здраве струва на работодателите във Великобритания ≈ 51 млрд. паунда годишно³⁶.
--	--

Данните са обобщени за психичните проблеми, но изводът е категоричен: разходът за превенция при психичните проблеми е по-малък от разхода, който бизнесът би имал от множеството последствия, произтичащи от прекомерния стрес на работното

³³ European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2025). Bulgaria: OSH Pulse 2025 — Mental health and digitalisation at work. Country factsheet; терен 31.03–14.04.2025 г. [Достъп](#)

³⁴ <https://www.who.int/news/item/13-04-2016-investing-in-treatment-for-depression-and-anxiety-leads-to-fourfold-return>

³⁵ [Mental health and employers: The case for employers to invest in supporting working parents and a mentally health workplace | Deloitte UK](#)

³⁶ [Mental health and employers: The case for employers to invest in supporting working parents and a mentally health workplace | Deloitte UK](#)

място. Най-устойчиви са мерките, които засягат причините за напрежението: реалистично работно натоварване, ясни роли, предвидимост, възможност за участие в решенията, добра комуникация и своевременна подкрепа от ръководителя. Индивидуалните програми могат да бъдат полезни, но не могат да компенсират трайно небалансирана организация на труда^{37 38}.

4.4. Едно послание, три гледни точки

За служителя	За мениджъра	За организацията
• Стресът не е личен провал, а управляем фактор. • Ранните сигнали си струва да се споделят, не да се крият. • Здравето и продуктивността ви вървят заедно.	• Стресът е управленски риск, не само „тема на HR“. • Прекият ръководител влияе силно на ангажираността на екипа. • Малки промени в организацията на работата дават голяма възвръщаемост.	• Превенцията е по-евтина от бездействието ($\approx 4:1$). • Управлението на стреса задържа таланти и сваля разходи. • То пази репутацията и работодателската марка.

5. Източници и предпоставки за възникване на стрес в работата (психосоциални рискове)

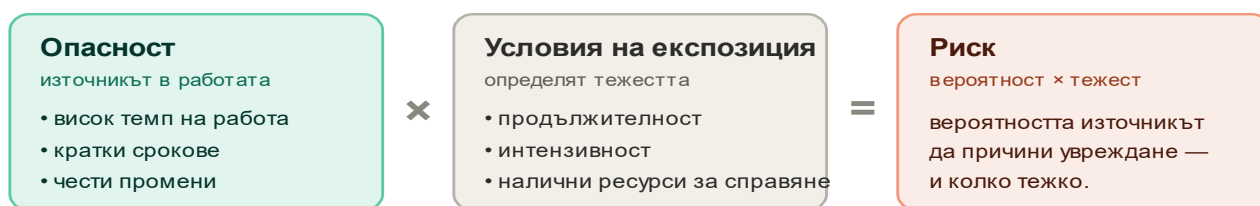
5.1. Какво са психосоциалните рискове?

Стресът в работата не се появява случайно и рядко е въпрос само на личната устойчивост на отделния човек. В повечето случаи той има конкретни източници в начина, по който е устроена работата: какво се изисква, при какви условия, с каква подкрепа и в какви отношения. Тези източници се наричат психосоциални рискове: аспекти в съдържанието, организацията, ръководството и социалния контекст на работата, които могат да доведат до отрицателни психологически, социални и физически последици, ако не бъдат разпознати и управлявани навреме. Наред с вредата за здравето на работещите, същите тези фактори понижават продуктивността и ефективността на организацията, затова управлението им е едновременно въпрос на грижа за хората и на добро управление.

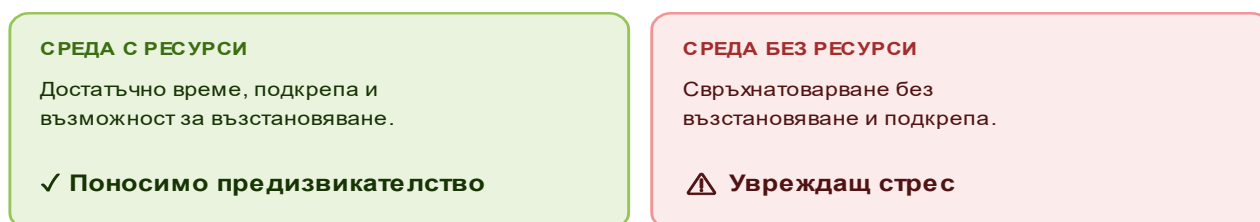
Трудовите изисквания сами по себе си не са риск. Изискването за внимание, отговорността, темпото, взаимодействието с хора са естествена част от всяка работа. Те се превръщат в риск едва когато са прекомерни, продължителни или не са съчетани с достатъчно време, ресурси, компетентност и възможност за възстановяване.

³⁷ [Световна здравна организация \(СЗО\). \(2024\). Mental health at work.](#)

³⁸ [OECD. \(2026\). The Economic Case for Preventing Mental Ill Health. OECD Health Policy Studies.](#)



Един и същ фактор, различен изход според средата



Балансът между това, което работата изисква, и това, с което работещият разполага, за да отговори определя дали натоварването ще остане предизвикателство, или ще прерасне в увреждащ стрес.

Изследванията на професионалния стрес обясняват този баланс не през отделни фактори, а през съотношения.

Настоящият раздел разглежда организационните и трудовите източници на стрес, които са в обхвата на управленската отговорност и подлежат на въздействие³⁹.

5.2. Категории психосоциални рискове

Област А. Организация и съдържание на труда

1 Трудови изисквания

Описание: Изискванията в работата, които натоварват физическите, когнитивните или емоционалните ресурси на работещия.

Примери: количество и сложност на задачите, темпо на работа, кратки или нереалистични срокове, интензивност, необходимост от постоянно внимание, чести прекъсвания, работа с висока отговорност, емоционален труд, взаимодействие с агресивни клиенти, пациенти или потребители

⚠ **Кога се превръща в риск:** когато изискванията са прекомерни, продължителни или не са съчетани с достатъчно време, ресурси, компетентност и възможност за възстановяване.

³⁹ Личностните характеристики, които правят отделни хора по-уязвими към стрес и прегаряне, са описани в Наръчника за превенция на бърнаут, разработен от БСК в рамките на проекта „Заедно за устойчива заетост“. В настоящия модел те се разглеждат само доколкото усилват или смекчават въздействието на психосоциалните рискове за възникване на стрес в работата.



Служител

усеща претоварване и невъзможност да смогне



Мениджър

наблюдава грешки, забавяния и изтощение в екипа



Организация

губи качество и производителност

2 Контрол и автономност

Описание: Степента, в която работещите могат да влияят върху начина на изпълнение, последователността, темпото, ползването на почивки, разпределението на времето, избора на методи и решенията, засягащи пряко тяхната работа.

Примери: липса на глас при планирането, наложен отвън темп, невъзможност за ползване на почивки по преценка, твърдо предписани методи без възможност за отклонение.

⚠ Кога се превръща в риск: особено рисков, когато ниският контрол се съчетае с високи изисквания и ограничена подкрепа.



Служител

изпитва безпомощност и липса на влияние



Мениджър

получава по-ниска инициативност и ангажираност



Организация

губи адаптивност и иновативност

3 Роля и отговорности

Описание: Яснотата на длъжностните задължения, разбирането на очакваните резултати и съответствието между поставените изисквания, правомощията и границите на отговорността.

Примери: ролеви конфликт, ролева неопределеност, често възлагане на несвойствени задачи, противоречиви указания от различни ръководители.

⚠ Кога се превръща в риск: при трайно разминаване между формално описаната и реално извършваната работа, или когато отговорността не е подкрепена със съответните правомощия.



Служител

не е сигурен какво точно се очаква от него



Мениджър

среща дублиране и пропуски в задачите



Организация

натрупва конфликти и неефективност

4 Работно време и възстановяване

Описание: Продължителността, разпределението и предвидимостта на работното време и реалната възможност за възстановяване.

Примери: сменен и нощен труд, извънредна работа, непредвидими графици, невъзможност за ползване на почивки и отпусък, нарушен баланс между професионалния и личния живот.

⚠ Кога се превръща в риск: когато реалното натоварване и очакванията за постоянна достъпност не оставят достатъчно време за възстановяване.



Служител

не успява да се възстанови и натрупва умора



Мениджър

вижда спад в работоспособността и повече грешки



Организация

поема риск от отсъствия и текучество

5 Организационни промени

Описание: психосоциалните последствия от реструктуриране и реорганизация върху натоварването, ролите, контрола, отношенията и професионалната идентичност.

Примери: съкращения и промени в числеността, промени в длъжности и функции, сливане или разделяне на екипи, промени в графици, преминаване към дистанционна или хибридна работа.

⚠ Кога се превръща в риск: не толкова от самата промяна, колкото от закъсняла, непълна или противоречива информация, липса на участие, неясни бъдещи роли, недостатъчно обучение и отсъствие на подкрепа при адаптацията.



Служител

изживява несигурност за бъдещето си



Мениджър

управлява съпротива и тревожност в екипа



Организация

рисува провал на самата промяна

Област Б. Социален контекст на работата

6 Взаимоотношения и социален климат

Описание: Качеството на професионалните отношения и всички форми на неприемливо поведение; включва и психологическата безопасност – възможността да задаваш въпроси, да признаваш грешки, да търсиш помощ и да изразяваш несъгласие без страх от унижение или санкция.

Примери: конфликти, неуважително отношение, социална изолация, дискриминация, фаворизиране, враждебна конкуренция, липса на сътрудничество.

⚠ Кога се превръща в риск: при системност и безнаказаност на неприемливото поведение; при липса на психологическа безопасност.



Служител



Мениджър



Организация

изпитва напрежение, страх
или изолация

губи сплотеност и
сътрудничество в екипа

понася влошена репутация и
правни рискове

7 Организационна подкрепа

Описание: Ресурсите, насърчението и практическата помощ, които организацията, преките ръководители и колегите предоставят за изпълнение на задачите и за справяне със затрудненията. Това е организационна характеристика, а не само лична добронамереност на отделен човек.

Примери: достъп до необходимата информация, техническите, материални и човешки ресурси, подходящо въвеждане и обучение, практическа помощ при високо натоварване или затруднение, достъпност на прекия ръководител, редовна и конструктивна обратна връзка, подкрепа и сътрудничество между колегите, признаване на положения труд и професионалния принос, наличието на ясни канали за търсене на помощ, достъп до служба по трудова медицина, психологическо консултиране или други подкрепящи услуги, когато са налични.

⚠ Кога се превръща в риск: когато формална програма или процедура не съществува или съществува, но е неизвестна, недостъпна, ползва се с ниско доверие или не води до реална помощ.



Служител

остава сам при затруднение



Мениджър

няма механизми да подкрепи
екипа си



Организация

не получава възвръщаемост от
съществуващите програми

8 Качество на ръководството/лидерство

Описание: Начинът, по който преките ръководители упражняват своята роля: стилът на управление, справедливостта, предвидимостта и последователността на поведението, яснотата на очакванията и начинът, по който подкрепят и оценяват хората. Личното поведение на ръководителя е самостоятелен източник на натоварване или защита в много случаи различно от процесите, свързани с организационната подкрепа.

Примери: непредвидимо или непоследователно поведение, авторитарен или пренебрежителен стил, липса на яснота и посока, микромениджмънт, фаворизиране, неспособност да се разпознае натоварването на екипа, липса на признание, отсъствие при затруднения, „токсично“ ръководство.

⚠ Кога се превръща в риск: когато поведението на прекия ръководител е непредвидимо, несправедливо или неподкрепящо за продължителен период. Ефектът е особено силен, защото той влияе пряко върху ежедневните условия на работа.



Служител

губи опора и не знае какво да очаква



Мениджър

собственото поведение е и рискът, и решението



Организация

губи доверие, ангажираност и задържа по-трудно хора

9 Тормоз от външни лица

Описание: Неприемливото поведение, насочено към работещите от лица извън организацията: клиенти, пациенти, потребители, граждани. Разграничава се от вътрешните конфликти и тормоз, защото се управлява с различни мерки – защита, процедури и организация на средата.

Примери: словесна агресия и обиди, заплахи, физическо насилие или риск от него, тормоз и злоупотреба от клиенти, пациенти или потребители, онлайн агресия и кибертормоз от външни лица, работа в ситуации с висок риск от конфликт.

⚠ Кога се превръща в риск: когато взаимодействието с агресивни или враждебни външни лица е често, интензивно или непредвидимо, а работещите нямат защита, процедури и подкрепа за справяне.



Служител

понася страх, стрес и емоционално изтощение



Мениджър

трябва да осигури защита и подкрепа след инциденти



Организация

носи отговорност за безопасността

10 Организационна справедливост и признание

Описание: Възприятията и практиките, свързани със справедливо разпределение на задачите, прозрачност на решенията, равнопоставено третиране и съответствие между вложеното усилие и полученото признание.

Примери: справедливо разпределение на задачите, прозрачност и честност при оценяване и повишение, равнопоставеност, съответствие усилие–възнаграждение, признание за положения труд, възможности за развитие.

⚠ Кога се превръща в риск: при продължителен дисбаланс между усилие и признание, дори когато количеството работа само по себе си не е прекомерно.



Служител

чувства се неocenен и третиран несправедливо



Мениджър

среща демотивация и спад в доверието



Организация

губи ангажираност и задържане на хора

11 Несигурност на заетостта

Описание: Възприеманата несигурност за запазването на работата, на нейните условия или на съществени нейни характеристики в бъдеще. Значение има не само реалната заплаха, а и субективното усещане за несигурност.

Примери: заплаха от съкращения, срочни и несигурни договори, нестабилност на организацията, неясно бъдеще при реструктуриране, честа смяна на условия и правила, страх от загуба на статус, доходи или функции.

⚠ Кога се превръща в риск: при продължителна несигурност, особено по време на организационни промени и когато липсва навременна, ясна и честна информация. Тревогата за бъдещето натовазва независимо дали заплахата се реализира.



Служител

живее в постоянна тревога за бъдещето си



Мениджър

управлява екип с понижена ангажираност



Организация

губи производителност и лоялност още преди промяната

Област В. Работна среда и специфика на дейността

12 Специфични рискове според дейността

Описание: Допълнителни рискове, произтичащи от характера на конкретната дейност, които не се покриват напълно от общите категории.

Примери: морални и етични конфликти, отговорност за живота и здравето на други лица, работа в изолация, информационно претоварване, кибертормоз, конфликт между професионални стандарти и търговски или корпоративни цели.

⚠ Кога се превръща в риск: според интензивността и честотата на експозиция в конкретната дейност, длъжност и реални условия.



Служител



Мениджър



Организация

носи специфично за професията напрежение

адаптира мерките към характера на дейността

адаптира обхвата на модела към длъжностите и условията

13 Работна среда и оборудване

Описание: Физическите условия и средствата за работа оказват влияние върху психичното натоварване, а не само върху физическото здраве. Обхваща качеството, надеждността, пригодността и безопасността на работната среда, оборудването и технологиите, с които се извършва работата.

Примери: неподходящи, остарели или ненадеждни инструменти и техника, чести повреди и прекъсвания, неергономично работно място, шум, лошо осветление, температурен дискомфорт, теснота или пренаселеност, лоша поддръжка, недостиг на лични предпазни средства, опасни условия.

⚠ Кога се превръща в риск: когато лошите условия или ненадеждното оборудване създават постоянно напрежение, затрудняват изпълнението, повишават когнитивното натоварване или пораждат тревога за безопасността.



Служител

работи с постоянно неудобство и безпокойство за безопасността



Мениджър

среща забавяния, грешки и оплаквания заради условията



Организация

понася по-ниска производителност и разходи

14 Технологично-свързани рискове

Описание: Психичното натоварване, породено от интензивното използване на цифрови технологии, софтуер и постоянна онлайн свързаност. Обхваща начина, по който технологиите променят темпото, вниманието, границите и обема на работата.

Примери: постоянна свързаност и очакване за незабавен отговор извън работно време, информационно претоварване (имейли, съобщения, канали), технострес от чести смени на системи и софтуер, недостатъчни умения или обучение за нови инструменти, следене на дигиталната активност, кибертормоз, дигитално прегаряне.

⚠ Кога се превръща в риск: когато свързаността, темпото и информационният поток надхвърлят възможността за фокус, граници и възстановяване, особено при липса на ясни правила за достъпност и право на откъсване.



Служител

трудно се откъсва и е в постоянна готовност



Мениджър

управлява екип „винаги на линия“ с размити граници



Организация

рисува спад в концентрацията и дигитално прегаряне

5.3. Модериращи личностни фактори

Психосоциалните рискове са характеристика на организацията на труда, но хората не реагират еднакво на тях. Едни и същи условия натоварват различно отделните работещи в зависимост от личностните им особености. Характеристики като перфекционизъм, силна нужда от одобрение, работохолизъм или изразена самокритичност (описани подробно в Наръчника за превенция на бърнаут) повишават чувствителността към напрежение; други, като добрите умения за справяне и реалистичните очаквания, я намаляват.

Важно е как се тълкува тази роля. Личностните фактори *модерират*, но не *заместват* източниците на стрес – те правят въздействието на психосоциалните рискове по-силно или по-слабо, без сами по себе си да са причината за него. Затова наличието им не измества отговорността върху отделния човек и не оправдава подхода „проблемът е в служителите“. Задължението на работодателя остава насочено към организационните рискове; индивидуалните програми (обучения, консултиране, техники за справяне) са полезно допълнение, но не могат трайно да компенсират небалансирана организация на труда.

5.4. Взаимодействие и натрупване на рисковете

Психосоциалните рискове рядко действат поединично. В реалната работна среда те се съчетават и се усилват взаимно. Класическият пример е съчетанието на високи изисквания, нисък контрол и слаба подкрепа, при което рискът е значително по-голям, отколкото сборът на отделните фактори.

Освен че се натрупват в даден момент, рисковете имат и натрупващо се във времето действие. Продължителната и непреодоляна експозиция измества състоянието по познатата стълбица – от умерен стрес, през напреднал, към хроничен стрес и в крайна сметка бърнаут. Успоредно с това напрежението се пренася и „навън“: от отделния човек към екипа и към организацията (ефектът на доминото, описан в Раздел 4). Практическият извод е, че рисковете трябва да се оценяват в тяхното съчетание и продължителност, а не като изолирани фактори.

5.5. Групи и роли в по-висок риск

Експозицията на психосоциални рискове не е еднаква за всички. Тя зависи от характера на дейността, от конкретната длъжност и от ролята. По-силно изложени са професиите с интензивно взаимодействие с хора, с висока отговорност, с работа под постоянни срокове или в емоционално напрегнати ситуации. Особено внимание заслужават ръководителите (изследванията показват, че те изпитват значително по-висок стрес от служителите). По-уязвими могат да бъдат и работещи в определени житейски или трудови обстоятелства – например при несигурна заетост или в началото и в края на кариерата. Конкретният обхват на риска се определя адаптивно: според дейностите, длъжностите и реалните условия в съответната организация, а не по общ шаблон.

Разпознаването на психосоциалните рискове е първата стъпка, но не и достатъчната. То е входът към същинската работа – систематичната оценка на тези рискове и управлението им чрез конкретни мерки, в рамките на нормативните

задължения на работодателя. Именно това е предмет на следващия раздел от настоящия модел.

6. Задълженията на работодателите, свързани с оценка на риска и управление на стреса на работното място (европейски и национални нормативни изисквания)

Управлението на стреса и психосоциалните рискове не е въпрос на добра воля, корпоративна мода или допълнение към социалната политика на фирмата. То е задължение на всеки работодател.

6.1. Нормативна рамка

Изискванията към работодателите произтичат от три взаимно допълващи се равнища. Общото между тях е едно и също основно задължение: работодателят да оценява и управлява рисковете за здравето, включително психосоциалните.

Равнище	Какво включва	Приложимост
Европейско законодателство	Рамкова директива 89/391/ЕИО и свързаните с нея директиви (работно време, работа с екранно оборудване, информиране и консултиране, условия на труд, равно третиране)	Задължително – транспонирано е в българското право и определя минималния стандарт на защита
Национално законодателство	Кодекс на труда, Закон за здравословни и безопасни условия на труд и наредбите към него, Закон за защита от дискриминация	Пряко приложимо – неизпълнението подлежи на контрол и санкции
Споразумения и стандарти и стратегически документи	Европейски рамкови споразумения на социалните партньори; международни стандарти (ISO 45003, ISO 10075); стратегически документи на ЕС и национални стратегии	Прилагат се чрез социалния диалог или доброволно, но задават призната „добра практика“ и ориентир за дължимата грижа

6.2. Европейски нормативни изисквания

6.2.1. Рамкова директива 89/391/ЕИО⁴⁰

Крайъгълният камък на европейското законодателство в областта е Рамковата директива на ЕС 89/391/ЕИО. Тя задължава работодателя да осигури безопасността и здравето на работещите „*във всички аспекти, свързани с работата*“ – не прави разлика между физическо и психично здраве. Европейската комисия и Европейската агенция за безопасност и здраве при работа (EU-OSHA) последователно потвърждават: макар думата „стрес“ да не фигурира в текста на директивата, психосоциалните рискове попадат изцяло в нейния обхват и подлежат на същото задължение за оценка и превенция, както всички останали рискове.⁴¹

За управлението на стреса особено значение имат няколко от общите принципи на превенция по чл. 6 от директивата:

- рисковете да се избягват, а неизбежните да се оценяват и да се ограничават при източника им;
- работата да се адаптира към индивида – при проектирането на работните места, избора на оборудване и на работни методи, с цел да се премахват монотонната работа и работата с наложен ритъм и да се намалява въздействието им върху здравето;
- планирането и въвеждането на нови технологии да се консултира с работниците и/или техните представители по отношение на последиците за условията на труд и работната среда;
- да се развива последователна цялостна политика на превенция, обхващаща технологията, организацията на труда, условията на труд, социалните взаимоотношения и влиянието на факторите на работната среда.

6.2.2. Свързани директиви с пряко отношение към стреса

Около Рамковата директива стоят и специални директиви, които са насочени към конкретни фактори с психосоциално измерение:

Документ	Връзка със стреса на работното място
Директива 2003/88/ЕО за организацията на работното време ⁴²	Задава минимални гаранции срещу претоварване.

⁴⁰ Директива 89/391/ЕИО на Съвета от 12 юни 1989 г. за въвеждане на мерки за насърчаване подобряването на безопасността и здравето на работниците на работното място (Рамкова директива), чл. 5 и чл. 6. [Директива - 89/391 - EN - EUR-Lex](#)

⁴¹ European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). Psychosocial risks and mental health at work. <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

⁴² Директива 2003/88/ЕО на Европейския парламент и на Съвета от 4 ноември 2003 г. относно някои аспекти на организацията на работното време. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX:32003L0088>

Директива 90/270/ЕИО за работата с екранно оборудване⁴³	Изисква при организиране на работата с видеодисплеи да се отчита и психичното натоварване, вкл. чрез периодични прекъсвания или смяна на дейността.
Директива 2002/14/ЕО за информирание и консултиране⁴⁴	Създава общата рамка на правото на работещите да бъдат информирани и консултирани по решения, които съществено засягат организацията на труда и трудовите правоотношения.
Директива (ЕС) 2019/1152 за прозрачни и предвидими условия на труд⁴⁵	Изисква ранна и пълна писмена информация за ключовите елементи на трудовото правоотношение: длъжност и описание на работата, място, работно време, заплащане, изпитателен срок, право на обучение.
Директива (ЕС) 2019/1158 за равновесие между професионалния и личния живот на родителите и лицата, полагащи грижи⁴⁶	Установява минимални стандарти за отпуски и гъвкави условия за родители и лица, полагащи грижи.
Директиви 2000/78/ЕО и 2006/54/ЕО за равно третиране⁴⁷	Определят тормоза като форма на дискриминация и изискват ефективна защита, обръщане на тежестта на доказване и забрана на репресии срещу подалия сигнал. Това е европейската основа, върху която стъпва българският Закон за защита от дискриминация (вж. т. 6.3.4).
Директиви за уязвими групи (92/85/ЕИО –	Налагат специална оценка на рисковете, включително на организацията на труда и работното време, за групи с повишена уязвимост.

⁴³ Директива 90/270/ЕИО на Съвета от 29 май 1990 г. относно минималните изисквания за безопасни и здравословни условия на труд при работа с екранно оборудване. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX:31990L0270>

⁴⁴ Директива 2002/14/ЕО на Европейския парламент и на Съвета от 11 март 2002 г. за създаване на обща рамка за информирание и консултиране на работниците и служителите в Европейската общност. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A02002L0014-20151009>

⁴⁵ Директива (ЕС) 2019/1152 на Европейския парламент и на Съвета от 20 юни 2019 г. за прозрачни и предвидими условия на труд в Европейския съюз. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1152>

⁴⁶ Директива (ЕС) 2019/1158 на Европейския парламент и на Съвета от 20 юни 2019 г. относно равновесието между професионалния и личния живот на родителите и лицата, полагащи грижи. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj/bul>

⁴⁷ Директива 2000/78/ЕО на Съвета от 27 ноември 2000 г. за създаване на основна рамка за равно третиране в областта на заетостта и професиите, чл. 2, § 3; Директива 2006/54/ЕО на Европейския парламент и на Съвета от 5 юли 2006 г. относно равните възможности и равното третиране на мъжете и жените в областта на заетостта и професиите. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0078>

6.2.3. Европейските рамкови споразумения на социалните партньори

Три рамкови споразумения, договорени между европейските организации на работодателите и на синдикатите, конкретизират как общите задължения се прилагат към психосоциалните рискове. Те се въвеждат в държавите членки по автономен път чрез националните социални партньори, колективното договаряне и промени в законодателството.

- **Рамково споразумение относно стреса на работното място (2004 г.).** Първият общоевропейски документ, посветен изцяло на темата. Целта му е да даде на работодателите и работниците рамка за идентифициране, предотвратяване и управление на проблемите, свързани със стреса. Ключовото му послание: щом бъде установен проблем със стрес на работното място, работодателят е длъжен да предприеме мерки за неговото предотвратяване, отстраняване или намаляване в изпълнение на общото си задължение по Директива 89/391/ЕИО. Мерките могат да включват промени в управлението и комуникацията, изясняване на целите и ролята на отделните работници, обучение на ръководителите и на работещите, информиране и консултиране.⁵⁰
- **Рамково споразумение относно тормоза и насилието на работното място (2007 г.).** Изисква от работодателите ясна декларация, че тормозът и насилието не се толерират, както и процедури за разглеждане на оплаквания с гаранции за дискретност, безпристрастност и защита за подалия сигнала.⁵¹
- **Рамково споразумение относно цифровизацията (2020 г.).** Насочено е към новите рискове на дигиталната работа: постоянната свързаност, размиването на границата между работа и личен живот. Въвежда принципите за уговаряне на условията за свързване и изключване.⁵²

⁴⁸ Директива 92/85/ЕИО на Съвета от 19 октомври 1992 година за въвеждане на мерки за насърчаване подобряването на безопасността и здравето по време на работа на бременни работнички и на работнички родилки или кърмачки [Директива - 92/85 - EN - EUR-Lex](#)

⁴⁹ Директива 94/33/ЕО на Съвета от 22 юни 1994 година за закрила на младите хора на работното място [Директива - 94/33 - EN - EUR-Lex](#)

⁵⁰ Framework Agreement on Work-related Stress (2004), подписано от ETUC, UNICE/UEAPME и CEEP; официален превод на български език. <https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2019-09/Work-related%20Stress%202004%20Framework%20Agreement%20-%20BG.pdf>

⁵¹ Framework Agreement on Harassment and Violence at Work (2007), европейски междусекторни социални партньори. <https://www.etuc.org/en/framework-agreement-harassment-and-violence-work>

⁵² European Social Partners Framework Agreement on Digitalisation (2020). <https://www.etuc.org/en/document/eu-social-partners-agreement-digitalisation>

6.2.4. Стратегическата рамка на ЕС 2021–2027

Стратегическата рамка на ЕС за здравословни и безопасни условия на труд за периода 2021–2027 г. също извежда психосоциалните рискове и психичното здраве сред приоритетите на европейската политика⁵³.

6.2.5. Международни стандарти

Два стандарта, признати и от Българския институт за стандартизация, дават на организациите готов инструментариум:

- **БДС ISO 45003:2021** – първият международен стандарт с практически указания за управление на психосоциалния риск, в рамките на система за управление на здравето и безопасността при работа по ISO 45001. Той описва кои аспекти на организацията на труда, социалните фактори и работната среда да се наблюдават и как да се интегрират в общата система за управление.⁵⁴
- **БДС EN ISO 10075 (части 1–3)** – ергономични принципи, свързани с психичното натоварване при работа: основни термини, принципи на проектиране на работата и изисквания към методите за измерване и оценка на психичното натоварване.⁵⁵

Сертификацията по тези стандарти не е задължителна. Прилагането им обаче е силно доказателство, че работодателят полага дължимата грижа, и на практика улеснява изпълнението на нормативните задължения, описани по-долу.

6.3. Национални нормативни изисквания

Стратегическият контекст в България се задава от Националната стратегия за психично здраве на гражданите на Република България 2021–2030 г., която извежда превенцията и укрепването на психичното здраве в трудовата среда чрез обучение на ръководители, ранно разпознаване и насочване и координация между здравните, социалните и работодателските политики⁵⁶. Конкретните задължения обаче произтичат от следните нормативни актове:

6.3.1. Кодекс на труда

Кодексът задава общата конструкция на задълженията. Чл. 275 изисква работодателят да осигурява здравословни и безопасни условия на труд, така че опасностите за живота и здравето на работника или служителя да бъдат отстранени, ограничени или намалени. Уредбата на работното време и почивките поставя долната граница срещу хроничното претоварване. С измененията от 2024 г. Кодексът направи и две важни крачки към съвременната организация на труда:

⁵³ Европейска комисия (2021). Стратегическа рамка на ЕС за здравословни и безопасни условия на труд за периода 2021–2027 г., COM(2021) 323 final. [EUR-Lex - 52021DC0323 - EN - EUR-Lex](#)

⁵⁴ БДС ISO 45003:2021 „Управление на здравето и безопасността при работа. Психично здраве и безопасност при работа. Указания за управление на психосоциалните рискове“, Български институт за стандартизация. <https://bds-bg.org/bg/project/show/bds:proj:113964>

⁵⁵ БДС EN ISO 10075-1:2018; БДС EN ISO 10075-2:2024; БДС EN ISO 10075-3:2005 „Ергономични принципи, свързани с психичното натоварване при работа“, части 1–3, Български институт за стандартизация.

⁵⁶ Национална стратегия за психично здраве на гражданите на Република България 2021–2030 г., Министерство на здравеопазването. <https://old.mh.government.bg/bg/politiki/strategii-i-kontseptsii/strategii/nacionalna-strategiya-za-psihično-zdrave-na-grazhdanite-na-repu/>

- **Право на изключване (чл. 154б КТ)** - работникът или служителът не е длъжен да отговаря на иницирана от работодателя комуникация по време на междудневната и седмичната си почивка, освен при уговорени условия. Това е пряк нормативен отговор на един от най-разпространените съвременни стресори – постоянната достъпност.
- **Уредба на работата от разстояние (чл. 107з-107п КТ)** - работодателят дължи на работещите от разстояние еднаква степен на защита от професионалните рискове, както на работещите в помещенията му. Оценката на риска обхваща и дистанционното работно място.

6.3.2. Закон за здравословни и безопасни условия на труд - ЗЗБУТ

Законът въвежда общите принципи на превенцията и мерките за постоянно подобряване: превенция на професионалните рискове, защита на здравето, отстраняване на причините за травматизъм и професионална заболяемост, информиране, консултиране и обучение, както и балансирано участие. Няколко разпоредби са пряко относими към стреса:

Разпоредба	Какво изисква
Чл. 4	Работодателят осигурява здравословни и безопасни условия на труд във всички случаи, свързани с работата – общото задължение, което покрива и психичното здраве.
Чл. 16, ал. 1, т. 1 и 2	Работодателят е длъжен да оценява рисковете за безопасността и здравето на работещите и, в съответствие с оценката, да планира и прилага превантивни мерки, интегрирани във всички дейности и структурни звена на предприятието.
Чл. 12	При работа с високо нервно-психическо натоварване, наложен ритъм, монотонност, принудителна работна поза, определена трудова норма и сменна работа се въвеждат физиологични режими на труд и почивка, които спомагат за запазване на здравето и работоспособността.
Чл. 26–28	Задължение за информиране и консултиране на работещите и за учредяване на комитети/групи по условия на труд, чрез които работещите участват в обсъждането и приемането на мерките.

6.3.3. Подзаконовата уредба

Наредбите към ЗЗБУТ превръщат общото задължение в процедура, срокове и съдържание:

Акт	Основни изисквания
-----	--------------------

Наредба № 5/1999 г. за оценка на риска⁵⁷	Определя реда, начина и периодичността на оценката на риска. Оценката се преразглежда при промени, които могат да повлияят на риска.
Наредба № 7/1999 г. за минималните изисквания за ЗБУТ на работните места⁵⁸	Наредбата включва дефиниция на психосоциалните фактори (§1 ДР): недостатъчно или прекомерно трудово натоварване, монотонност, невъзможност за контрол върху изпълняваните задачи, ограничени социални контакти, липса на подкрепа от ръководителите, недостатъчна мотивация за труд, психичен микроклимат. Чл. 216-217 изискват трудовата дейност да се организира така, че да предотвратява неблагоприятните въздействия от характера и организацията на работата, а съответствието да се установява чрез оценката на риска. Чл. 220 задължава работодателя да контролира и подобрява психосоциалните фактори чрез специфични за всеки вид труд профилактични програми за намаляване на психичното напрежение и стреса по време на работа.
Наредба № 15/1999 г. за режимите на труд и почивка⁵⁹	Урежда как се разработват и въвеждат регламентираните почивки: техния брой, продължителност и ред на ползване, с цел удължаване на периода на устойчива работоспособност.
Наредба № 7/2005 г. за работа с видеодисплеи⁶⁰	Чл. 3, ал. 1 задължава работодателя да оцени рисковете на всяко работно място с видеодисплей „особено по отношение на зрението, мускулно-скелетната система, възникването на психичен стрес и др.".

6.3.4. Защита от тормоз и дискриминация

Тормозът на работното място, един от сериозните психосоциални рискове, има самостоятелна правна уредба в Закона за защита от дискриминация. Законът определя тормоза като всяко нежелано поведение на основата на защитените признаци, изразено физически, словесно или по друг начин, което има за цел или резултат накърняване на достойнството на лицето и създаване на враждебна, принизяваща, унизителна, обидна или застрашителна среда, и го приравнява на дискриминация.

Задълженията на работодателя са два вида:

- **Превантивни (чл. 18):** в сътрудничество със синдикатите да предприеме ефективни мерки за предотвратяване на всички форми на дискриминация на

⁵⁷ Наредба № 5 от 11 май 1999 г. за реда, начина и периодичността на извършване на оценка на риска, с посл. изменения в сила от 24.11.2020 г.

⁵⁸ Наредба № 7 от 23 септември 1999 г. за минималните изисквания за здравословни и безопасни условия на труд на работните места и при използване на работното оборудване, в сила от 09.01.2000 г.

⁵⁹ НАРЕДБА № 15 от 31.05.1999 г. за условията, реда и изискванията за разработване и въвеждане на физиологични режими на труд и почивка по време на работа

⁶⁰ Наредба № 7 от 15.08.2005 г. за минималните изисквания за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд при работа с видеодисплеи, обн. ДВ, бр. 70 от 26.08.2005 г., чл. 3 и чл. 4.

<https://www.mls.gov.bg/uploads/37/politiki/trud/zakonodatelstvo/n7videodisplei.pdf>

работното място. При бездействие работодателят отговаря и за актове на дискриминация, извършени от негови работници или служители (**чл. 19**).

- **Последващи (чл. 17):** при оплакване от работник или служител, който се смята за подложен на тормоз, работодателят е длъжен незабавно да извърши проверка, да предприеме мерки за прекратяване на тормоза и да наложи дисциплинарна отговорност, ако тормозът е извършен от друг работник или служител⁶¹.

Засегнатото лице може да се обърне освен към работодателя и към **Комисията за защита от дискриминация**⁶² или към **съда**. За организациите това означава следното: вътрешната процедура за сигнали трябва да работи своевременно в противен случай спорът се пренася навън с всички репутационни и правни последици.

6.3.5. Контрол и последици от неизпълнението

Контролът по спазването на трудовото законодателство и на изискванията за здравословни и безопасни условия на труд се осъществява от **Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда“**, която може да дава задължителни предписания и да търси административно наказателна отговорност. Наред с глобите и имуществените санкции за нарушения на правилата за осигуряване на ЗБУТ, неизпълнението носи и по-тежки последици: имуществена отговорност на работодателя при увреждане на здравето на работещ, ръст на болничните и текучеството и щети за работодателската марка и пр. (вж. Раздел 4).⁶³

6.4. От норма към практика: какво конкретно дължи работодателят

Сведени до едно изречение, всички изброени изисквания гласят: работодателят е длъжен да управлява психосоциалните рискове по същия систематичен начин, по който управлява всеки друг професионален риск.

6.5. Ролята и задълженията на работещите

Управлението на стреса не е еднопосочно задължение на работодателя. И Рамковата директива, и ЗЗБУТ възлагат на всеки работещ да се грижи за здравето и безопасността си, както и за тези на другите лица, засегнати от неговата дейност, и да спазва въведените мерки. В контекста на психосоциалните рискове това означава няколко практически неща: да използва въведените почивки и режими по предназначение; да подава сигнали за проблеми в организацията на работата, претоварване или конфликти, вместо да ги натрупва; да участва в анкетите, обученията и консултациите, защото оценката на психосоциалния риск е толкова точна, колкото е честна обратната връзка, върху която стъпва; и да се отнася към колегите си по начин, който не създава враждебна или унижителна среда.

⁶¹Закон за защита от дискриминация, в сила от 01.01.2004 г., § 1, т. 1 от ДР

⁶² Независим специализиран държавен орган, който установява нарушения, налага санкции и мерки, дава предписания, води производства, поддържа публичен регистър на решенията

⁶³Закон за здравословни и безопасни условия на труд, обн. ДВ, бр. 124 от 23.12.1997 г.

Насреща стоят и права: право на информация за рисковете и мерките; право на консултиране чрез КУТ; право на защита при подаване на сигнал за тормоз; право на изключване от служебна комуникация по време на почивка; а при сериозна и непосредствена опасност за живота или здравето и право работата да бъде отказана или преустановена до отстраняването ѝ.

6.6. Едно послание, три гледни точки

За служителя	За мениджъра	За организацията
• Защитата от стрес е право, не привилегия. • Почивките, правото на изключване и сигналите за проблеми са законни инструменти. • Участието в анкети и консултации е начинът гласът на служителя да стигне до решенията.	• Организацията на труда във екипа е част от оценката на риска – първата линия на превенцията. • Сигнали за стрес, за тормоз и др. изискват незабавна проверка, не изчакване.	• Оценка на риска без психосоциалните фактори е непълна оценка. • Работещата система за превенция по настоящем е преднина в бъдеще.

Нормативните изисквания очертават задължителния минимум еднакъв за всички работодатели. Разликата между организациите, които само се съобразяват с него, и тези, които извличат реална полза, е в начина на прилагане. Как процесът може да се изгради - с какви инструменти, роли и политики е предмет на следващите раздели на настоящия модел.

7. Корпоративен модел за управление на стреса

7.1. Управление на стреса на работното място

Управлението на стреса в организационното поведение се отнася до стратегиите и техниките, използвани от отделни лица, мениджъри и организации за идентифициране, предотвратяване и справяне със стреса на работното място. То включва разбиране на причините и въздействието на стреса, прилагане на мерки за намаляване на нивата на стрес и насърчаване на положителна работна среда, която повишава благосъстоянието и производителността на служителите.

Управление на стреса от гледна точка на организацията, мениджмънта и служителите

Организация	Създава и непрекъснато усъвършенства цялостна система за управление на стреса и психосоциалните рискове като част от организацията на труда и здравословните и безопасни условия на работа. Управлява психосоциалните рискове; създава политика, програма, планове за действие и процедури; осигурява необходимите ресурси и подкрепа; подобрява условията и организацията на труда; развива подкрепяща организационна култура; осигурява обучение на ръководителите и служителите; предоставя възможност за достъп до подходяща професионална помощ; периодично проследява и подобрява предприетите мерки за управление на стреса.
Мениджър	Прилага организационната политика и програма за управление на стреса в ежедневно управление на хората и процесите. Управлява натоварването и ресурсите; ясно определя цели, роли, очаквания и приоритети; справедливо разпределя задачите; осигурява информация, обратна връзка, автономия и подкрепа; своевременно разпознава признаците на прекомерно напрежение; провежда подкрепящи разговори; разрешава конфликти; подкрепя членовете на екипа при промяна и несигурност.
Служител	Управлява ефективно собственото напрежение и стрес: разпознава собствените реакции и ранните признаци на прекомерно напрежение; своевременно споделя затрудненията и използва ефективни копинг стратегии ⁶⁴ за справяне; търси и използва социална и професионална подкрепа; оползотворява ефективно възможностите за почивка и възстановяване. Активно участва в инициативите на организацията за ограничаване на стреса; дава обратна връзка за условията на работа и ефективността на предприетите мерки за управление на стреса.

В корпоративен контекст управлението на стреса има три основни и взаимосвързани измерения:

⁶⁴ Понятието *coping* (справяне със стрес), се разглежда като дейност на индивида по поддържане и съхраняване на баланса между изискванията на средата и ресурсите на личността, удовлетворяващи тези изисквания. Според изследователите на стреса, главни функции на копинга са: разрешаването на възникналите проблеми и овладяването на емоциите, Ефективното справяне изисква подходяща комбинация от стратегии, които пасват на отделния човек и на ситуацията пред него. Дефинирани са два основни типа стратегии за справяне със стрес - проблемно-фокусирани стратегии и емоционално-фокусирани стратегии.



7.2. Същност на корпоративния модел за управление на стреса

Корпоративният модел за управление на стреса е цялостна управленска система, чрез която организацията планира, организира, прилага, проследява и подобрява дейностите за управление на стреса на работното място. Моделът обединява стратегическите, организационните и оперативните механизми, чрез които управлението на стреса се интегрира в цялостната дейност на организацията и в системата за здравословни и безопасни условия на труд. Основните документи и инструменти на корпоративния модел са политиката, корпоративната програма, плановете за действие и специализираните процедури.

Политиката за управление на стреса на работното място е стратегическият документ, чрез който организацията заявява своя ангажимент и определя основните цели, принципи, обхват и отговорности.

Корпоративната програма за управление на стреса на работното място превежда политиката в съгласувани практически действия. Тя се основава на резултатите от оценяването на психосоциалните рискове и на установените потребности на организацията, и определя необходимите дейности, мерки, ресурси, срокове, отговорни лица и показатели за проследяване и оценяване.

Конкретното изпълнение на мерките се организира чрез **планове за действие**, а начинът на действие при повтарящи се или предварително определени ситуации се формализира в **специализирани процедури**.

7.2.1. Обхват на корпоративния модел

Корпоративният модел за управление на стреса се прилага едновременно на равнище организация, структурно звено, екип и отделен работещ. Тези равнища са взаимосвързани и не трябва да се разглеждат изолирано.

Когато даден проблем засяга голяма част от организацията, той изисква системно решение. Когато е концентриран в определено звено или екип, мерките трябва да бъдат насочени към конкретните работни процеси и управленски практики. Индивидуалните действия са необходими, когато отделен работещ изпитва затруднение или се нуждае от адаптация и подкрепа, но те не трябва да заместват организационните промени при наличие на системен риск.

Мерките е необходимо да се прилагат на равнището, на което възниква причината за риска, а при необходимост - едновременно на няколко равнища.

Например при претоварване:

- ✓ на индивидуално равнище може да се приоритизират задачите;
- ✓ на екипно равнище може да се преразпредели работата;
- ✓ на равнище звено - да се преразгледат ресурсите и процесите;
- ✓ на организационно равнище - да се промени системата за планиране, числеността на персонала или процеса на целеполагане.

Корпоративният модел е необходимо **да обхваща всички работещи, независимо от тяхната длъжност или йерархично ниво**. В него се включват работници и служители, ръководители (висш, среден и линейен мениджмънт), новоназначени лица, работещи на смени, дистанционни и хибридни служители, временно наети лица, работещи на непълно работно време, командировани служители, стажанти и обучаващи се, лица, които се връщат след продължително отсъствие, служители в процес на организационна промяна.

Когато в една и съща работна среда присъстват външни изпълнители, подизпълнители или лица от други организации, моделът е важно да отчита и рисковете, породени от взаимодействието между различните групи.

Особено внимание може да бъде необходимо за групи с повишена уязвимост поради ограничен трудов опит, временна заетост, здравословно състояние, бременност или родителски отговорности, езикови или културни бариери и пр.

7.2.2. Фази на управление

Фазите описват последователните действия, чрез които организацията прилага корпоративния модел за управление на стреса и психосоциалните рискове в практиката. Те образуват непрекъснат управленски цикъл.



Фаза 1. Ангажимент на ръководството и създаване на управленска рамка

Първата фаза поставя стратегическата и организационната основа на корпоративното управление на стреса. Висшето ръководство поема ясен ангажимент психосоциалните рискове да бъдат управлявани като част от общата система за здравословни и безопасни условия на труд, а не единствено чрез отделни или еднократни инициативи.

В рамките на фазата организацията:

- ✓ определя целите, обхвата и приложението на корпоративния модел;
- ✓ формулира принципите за предотвратяване и управление на психосоциалните рискове;
- ✓ разпределя ролите и отговорностите между работодателя, висшето и оперативното ръководство, функциите по ЗБУТ, човешките ресурси, службата по трудова медицина и представителите на работещите;
- ✓ определя необходимите правомощия и механизмите за координация;
- ✓ определя ръководител или координиращ екип, който да организира процеса;
- ✓ планира осигуряването на необходимите финансови, човешки, времеви и технически ресурси;
- ✓ определя начина за участие и консултиране на работещите;
- ✓ установява правила за комуникация и предоставяне на обратна връзка;

- ✓ формулира принципите за поверителност, анонимност и защита на информацията;
- ✓ определя реда за документиране, отчетност, докладване и преглед от ръководството.

Резултатът от фазата е поет ангажимент от ръководството и създадена организационна рамка, която дава възможност процесът на управление на стреса на работното място да започне при ясни отговорности, правомощия, ресурси и правила.

Тази рамка може да бъде формализирана чрез самостоятелна корпоративна политика или чрез ясно интегриране на съответните ангажименти, принципи и отговорности в действащата политика и система по ЗБУТ⁶⁵. Самостоятелната политика е подходяща когато организацията желае да подчертае значимостта на проблема и да представи на едно място своя ангажимент, подход и разпределение на отговорностите.

Фаза 2. Идентифициране на психосоциалните опасности⁶⁶

В тази фаза се установява кои характеристики на съдържанието, организацията, управлението и социалния контекст на работата могат да причинят вреда. Определя се къде и при какви условия се проявяват опасностите, с кои работни процеси и ситуации са свързани, кои звена, екипи и групи са изложени, кога и при какви обстоятелства експозицията се увеличава, какви неблагоприятни последици могат да настъпят, какви мерки вече се прилагат.

Информацията се събира чрез съчетаване на различни методи и източници.

Например: наблюдение на реалното изпълнение на работата, структурирани или полуструктурирани интервюта, фокус групи, въпросници⁶⁷, преглед на работните процеси и длъжностните роли, данни за работното време, смените, почивките и извънредния труд, вътрешни сигнали и жалби, данни за отсъствия и текучество, информация за грешки, инциденти и проблеми с качеството, налична агрегирана и анонимизирана здравна информация.

За всяка опасност се документират: конкретният източник, работният процес или ситуацията, в която възниква, изложените звена, екипи или групи, условията и периодите на проявление, възможните форми на вреда, действащите към момента мерки, източниците на информация.

⁶⁵ Стандартът ISO 45003 поставя управлението на психосоциалните рискове в рамките на цялостната система по ЗБУТ и подчертава необходимостта от разработването, прилагането, поддържането и непрекъснатото подобряване на здравословната и безопасна работна среда. <https://www.iso.org/standard/64283.html>.

⁶⁶ Психосоциална опасност е характеристика на съдържанието, организацията или управлението на труда, на социалните отношения или на работната среда, която има потенциал да причини психологическа, физическа или социална вреда на работещите (Cox et al., 2000; Leka et al., 2003).

⁶⁷ Повече информация за методите и инструментите за изследване на стреса на работното място е налице в „Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в управление на стреса и професионалното изчерпване (бърнаут) на работното място“, БСК, 2025, достъпно на сайта:

<https://zaedno.bia-bg.com/analyse/burnout>

Например:

Елемент	Описание
Психосоциална опасност	Прекомерно/продължително работно натоварване
Източник	Несъответствие между броя на заявките, определените срокове и наличния персонал
Работен процес	Обработване на клиентски заявки
Звено, екип или група	Специалистите в отдел „Обслужване на клиенти“
Условия на проявление	Края на месеца, пикови периоди и отсъствие на служители
Характер на експозицията	Голям обем работа, кратки срокове, чести прекъсвания и ограничени почивки
Възможна вреда	Умора, стрес, емоционално изтощение, затруднена концентрация, грешки и отсъствия
Съществуващи мерки	Разпределяне на задачите от ръководителя и възможност за извънреден труд
Установени слабости	Липса на механизъм за определяне на приоритети, недостатъчно заместване и системно използване на извънреден труд
Източници на информация	Интервюта, данни за работното време, наблюдение, въпросник и отчети за грешки

Резултатът от фазата е регистър или профил на идентифицираните психосоциални опасности, който служи като основа за оценяване на произтичащите от тях рискове.

Фаза 3. Оценяване и приоритизиране на психосоциалните рискове⁶⁸

В тази фаза се определя значимостта на рисковете, произтичащи от идентифицираните психосоциални опасности. За всеки риск се преценяват: вероятността да настъпи вреда, тежестта на възможните последици, честотата, продължителността и интензивността на експозицията, броят и характеристиките на изложените работещи, наличните организационни ресурси и защитни фактори, адекватността и реалното прилагане на съществуващите мерки, ефективността на тези мерки, равнището на остатъчния риск, различията между засегнатите звена, екипи и групи.

Оценката се основава на информацията, събрана в предходната фаза⁶⁹. Данните за отсъствия, текучество, грешки, инциденти, жалби и здравни тенденции се използват като индикатори и се интерпретират в контекста на работните условия. Те не се приемат като самостоятелно доказателство за конкретна причинно-следствена връзка.

⁶⁸ **Психосоциален риск** е вероятността излагането на една или повече психосоциални опасности да доведе до неблагоприятни психологически, физически или социални последици, като се отчитат вероятността за настъпване и тежестта на възможната вреда. (Metzler et al., 2019).

⁶⁹ Световната здравна организация (WHO) препоръчва организационните интервенции да се основават на предварителна оценка на психосоциалните фактори, да бъдат интегрирани в редовната оценка на риска и да се проследяват както качеството на внедряването, така и трудовите и здравните резултати.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK586381/box/ch3.box1/?report=objectonly>

Организацията определя собствена, предварително описана система за класифициране на риска.

Например: рисковете могат да бъдат определени като:

- ✓ **контролирани** – когато действащите мерки са подходящи и ефективни;
- ✓ **изискващи наблюдение** – когато съществуват признаци за възможно влошаване или несигурност относно ефективността на контрола;
- ✓ **значителни** – когато е необходима планирана намеса;
- ✓ **критични** – когато е необходима незабавна реакция.

Тези категории са вътрешен управленски инструмент, а не универсално задължителна класификация. За всяка категория е необходимо да бъдат определени ясни критерии и съответстващи действия.

Резултатът от фазата е документирана и аргументирана оценка, която определя равнището на остатъчния риск, необходимостта от действие и реда на приоритетите.

Фаза 4. Разработване на корпоративна програма за управление на стреса на работното място

В тази фаза резултатите от оценяването и приоритизирането на психосоциалните рискове се превръщат в корпоративна програма и конкретни планове за действие. Определят се целите, мерките, засегнатите звена/ групи, отговорностите, ресурсите, сроковете и показателите за проследяване и оценяване.

Мерките трябва да бъдат насочени към конкретните източници на риска, като приоритет имат организационните и управленските промени. Работещите и техните представители участват в разработването и обсъждането на решенията.

Резултатът от фазата е одобрена, ресурсно обезпечена и готова за внедряване корпоративна програма, подкрепена с конкретни планове за действие.

Фаза 5. Внедряване на програмата и планираните мерки

В тази фаза одобрената корпоративна програма и свързаните с нея планове за действие се привеждат в изпълнение.

Целта е планираните решения да бъдат въведени в работните процеси и да се превърнат в реална организационна практика.

В рамките на фазата се:

- ✓ предоставят одобрените финансови, човешки, технически и времеви ресурси;
- ✓ активират отговорните лица и подпомагащите функции;
- ✓ информират засегнатите звена, екипи и работещи;
- ✓ въвеждат предвидените промени в работните процеси, правилата и процедурите;
- ✓ осигуряват необходимите знания и компетентност;
- ✓ обучават ръководителите и другите лица, които ще прилагат мерките;
- ✓ координират действията между ръководството, отдел човешки ресурси, ЗБУТ, службата по трудова медицина и останалите участници;
- ✓ осигурява участието на работещите и възможността за обратна връзка;

- ✓ регистрират практическите затруднения и отклоненията при прилагането;
- ✓ предприемат необходимите оперативни корекции.

Особено важно е да се установи дали формално въведените мерки действително се прилагат в ежедневната работа. Приета процедура, проведено обучение или обявена промяна не са достатъчни, ако поведението, работните процеси и условията остават непроменени.

Резултатът от фазата е реално въведена система от мерки, процедури и организационни промени, за чието изпълнение съществуват проверими доказателства.

Фаза 6. Проследяване на изпълнението и оценяване на ефективността

В тази фаза се проверява дали програмата и планираните мерки се изпълняват според одобрения план и дали водят до реално ограничаване на психосоциалните рискове.

Фазата включва две свързани дейности: (1) текущо проследяване на изпълнението и (2) оценяване на ефективността след период, достатъчен за проявяване на резултатите.

Проследяват се изпълнението на дейностите, спазването на сроковете, осигуряването и използването на ресурсите, изпълнението на разпределените отговорности, обхващането на целевите звена, екипи и групи, реалното прилагане на правилата, процедурите и организационните промени, възникналите практически затруднения, отклоненията от плана и възможните непредвидени отрицателни последици.

Оценяването обхваща три равнища:

- ✓ **изпълнение на мярката** - проверява се дали планираната дейност е реализирана в необходимия обхват, качество и срок;
- ✓ **промяна в непосредствените условия на работа** - проверява се дали мярката е повлияла конкретния психосоциален фактор, към който е насочена - например дали натоварването е намаляло, ролите са станали по-ясни, подкрепата се е подобрила или възможностите за възстановяване са увеличени;
- ✓ **по-широки резултати** - проверяват се показатели, свързани с възприемания стрес, благополучието и възстановяването, ангажираността, отсъствията, текучеството, грешките и инцидентите, жалбите и сигналите, трудоспособността, устойчивото връщане към работа.

Оценяването е важно да отчита не само съдържанието на мярката, но и качеството на нейното внедряване, организационния контекст и условията, които са подпомогнали или възпрепятствали ефекта⁷⁰.

⁷⁰ Научните изследвания върху организационните интервенции показват, че крайният резултат зависи не само от съдържанието на мярката, но и от процеса на внедряване, организационния контекст и механизмите, чрез които промяната достига до различните групи работещи. Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617.

Резултатът от фазата е документирана оценка на изпълнението на мерките, ефективността и оставащия риск, която служи като основа за управленския преглед.

Фаза 7. Преглед от ръководството и непрекъснато подобрене

В тази фаза ръководството извършва формален преглед на реализирането на корпоративния модел, включително на резултатите от изпълнението на програмата и плановите за действие.

Прегледът обхваща политиката за управление на стреса на работното място, целите и обхвата на модела; разпределението на ролите и отговорностите, координацията, ресурсите и процедурите; резултатите от оценката на психосоциалните рискове; изпълнението и ефективността на програмата и мерките; остатъчните и нововъзникналите рискове, както и обратната връзка от работещите.

Въз основа на резултатите ръководството решава кои елементи на модела и мерки да бъдат запазени, променени, разширени или прекратени, както и дали е необходимо актуализиране на политиката, програмата, процедурите, отговорностите и ресурсите. Ефективните решения се интегрират в постоянните организационни практики, като например в политиката и системата по ЗБУТ, стандартните работни процедури, длъжностните и управленските роли, планирането на персонала, обучението и оценяването на ръководителите, бюджетните решения, управлението на проекти, управлението на организационните промени, въвеждането на нови технологии и пр.

Неуспешните или частично успешните действия се анализират, за да се установи дали причината е в неправилно определен проблем, неподходяща мярка, недостатъчен ресурс, непълно внедряване, неблагоприятен организационен контекст или промяна на условията. Въз основа на този анализ се актуализира корпоративният модел.

Резултатът от фазата е документирано управленско решение за продължаване, коригиране и развитие на корпоративния модел, интегриране на успешните практики и започване на следващия цикъл на непрекъснато подобрене.

Корпоративният модел осигурява управленската рамка, в която стресът и психосоциалните рискове се разпознават, оценяват, управляват и проследяват системно. Неговата ефективност зависи от това дали мерките са насочени към реалните източници на риска, дали се прилагат на подходящото организационно равнище и дали резултатите се използват за непрекъснато подобрене.

8. Корпоративна програма за управление на стреса в организацията

8.1. Същност на корпоративната програма за управление на стреса⁷¹

⁷¹ Примерна корпоративна програма за управление на стреса ще намерите в приложението към настоящия документ.

Корпоративната програма за управление на стреса превръща резултатите от оценката на психосоциалните рискове в ясни цели и ресурсно обезпечени мерки. Тя не е общ списък от обучения, информационни кампании за стреса или инициативи за благополучие на служителите, а управленски инструмент за промяна на условията и организацията на труда.

Отправна точка за разработването на програмата са идентифицираните психосоциални опасности, оцененото равнище на риска, засегнатите звена/групи и установените слабости на действащите мерки.⁷² Преди включването на дадена дейност е важно да бъде ясно какъв конкретен психосоциален риск се управлява, от какво произтича, къде и при какви условия се проявява, кои работещи са изложени на този риск и каква промяна е необходима.

8.2. Определяне на целите и мерките

Целите на програмата описват очакваната промяна, те не трябва да повтарят планираната дейност.

Например:

- ✓ **дейност:** провеждане на обучение за ръководители
- ✓ **цел:** подобряване на способността на ръководителите да разпознават рисковите условия, да обсъждат натоварването със служителите и да предприемат подходящи управленски действия.

Целите на програмата е необходимо да бъдат конкретни, реалистични, измерими и постижими в определения срок. За всяка мярка в съответния план за действие се определят рискът, към който е насочена, очакваната промяна, конкретните дейности, отговорните лица, необходимите ресурси, сроковете, целевите звена или групи и показателите за проследяване и оценяване.

8.3. Определяне на показатели

В корпоративната програма е подходящо да се използват три типа показатели:

Показатели за изпълнение	показват дали дейността е извършена - например: проведено обучение, приета процедура, въведен график, назначен допълнителен персонал и пр.
Показатели за непосредствен ефект	показват дали е повлиян конкретният психосоциален фактор - например: намален извънреден труд, по-ясни роли, по-предвидими графици и пр.
Показатели за по-широки резултати	проследяват промените във възприемания стрес, благополучието, отсъствията, текучеството, инцидентите и трудоспособността.

⁷² Световната здравна организация (СЗО) препоръчва организационните интервенции да бъдат предшествани от оценяване на психосоциалните рискове и това оценяване да се повтаря регулярно и при промени в работата.

8.4. Участие на работещите и интегриране на програмата в управлението на организацията

Работещите и техните представители е важно да участват в разработването и прилагането на програмата за управление на стреса на работното място. Участието на работещите може да се осигури чрез работни групи, фокус групи, консултации, обсъждане на предложените решения, пилотно прилагане на мерките и механизми за обратна връзка. Работещите е необходимо да бъдат включени при проверката на установените проблеми, разработването на решения, оценяването на възможните нежелани последици, проследяването на практическото изпълнение и оценяването на ефективността.⁷³

Програмата за управление на стреса е необходимо да се интегрира в управлението на организацията. Мерките трябва да бъдат свързани със системата по ЗБУТ⁷⁴, планирането на персонала, бизнес и производственото планиране, управлението на трудовото представяне, обучението, управлението на организационните промени и пр.

8.5. Преглед и актуализиране на програмата

Програмата не приключва с изпълнението на планираните дейности⁷⁵. Корпоративната програма за управление на стреса е необходимо да се актуализира въз основа на резултатите от текущото проследяване, междинното оценяване и прегледа от ръководството, и при необходимост да се променят приоритетите, мерките, сроковете, отговорностите, ресурсите и показателите.

Актуализирането на програмата се извършва и при възникване на нов или критичен риск, значима организационна или технологична промяна, промяна в организацията на труда или установена недостатъчна ефективност на мерките.

Корпоративната програма за управление на стреса на работното място може да въведе конкретни мерки, но тяхната устойчивост зависи от организационната култура и от това доколко заявените принципи се проявяват в ежедневните управленски практики, лидерското поведение и отношенията между служителите.

⁷³ Участието на работещите е необходимо при оценяването на риска и разработването на приложими превантивни мерки, а работодателят запазва отговорността за организирането, ресурсното обезпечаване, документирането и проследяването на процеса. <https://oira.osha.europa.eu/en/roles-and-responsibilities>

⁷⁴ ISO 45003 разглежда управлението на психосоциалните рискове като част от системата за управление на здравето и безопасността и подчертава значимостта на планирането, внедряването, оценяването и непрекъснатото подобряване.

⁷⁵ HSE препоръчва наблюдението и оценяването да бъдат част от ежедневното управление, а успешните решения да се интегрират в постоянните организационни практики.

9. Развитие на култура за опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност

9.1. Същност на културата за опазване на психичното здраве

Културата за опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност е специфично измерение на организационната култура. Тя е съвкупност от споделени ценности, управленски практики, комуникационни норми и ежедневни поведения, чрез които организацията подпомага предотвратяването и управлението на психосоциалните рискове и подкрепя устойчивостта на работещите и екипите.

Тази култура се изразява в ежедневно поведение, стила на управление, комуникацията, неписаните правила и реалните организационни решения. Тя определя как се възприема стреса, как се реагира при претоварване, дали служителите могат да търсят помощ и как организацията се отнася към грешките, конфликтите и баланса между работата и личния живот.

Културата за опазване на психичното здраве се изгражда върху разбирането за:

- ✓ психичното здраве като част от здравословните и безопасни условия на труд, а не като личен проблем на отделния служител⁷⁶;
- ✓ стреса като резултат от взаимодействието между работните изисквания, ресурсите, организацията на труда, стила на управление и социалната среда⁷⁷;
- ✓ устойчивостта към стрес, напрежение и несигурност като способност на работещите, екипите и организацията да се адаптират към натоварващи, променящи се и непредвидими условия, да запазват или възстановяват ефективното си функциониране, да използват наличните ресурси и подкрепа и да използват придобития опит за усъвършенстване на начина на работа.

9.2. Равнища на културата за психично здраве

Културата за психично здраве може да бъде представена през трите равнища на организационната култура, използвани в модела на Шейн⁷⁸:

Видимо равнище	На това равнище културата за психично здраве се проявява чрез политики, процедури, обучения, канали за подкрепа, wellbeing програми и инициативи, правила за комуникация, оценка на психосоциалните рискове, вътрешни кампании, срещи и пр. Това е частта, която може най-лесно да бъде наблюдавана - например дали има политика за управление на стреса, дали ръководителите преминават обучение, дали съществуват конфиденциални канали за помощ и дали се прави периодична оценка на натоварването и психосоциалните рискове.
-----------------------	--

⁷⁶ ISO 45003:2021 разглежда психологическото здраве и безопасност чрез управление на психосоциалните рискове в рамките на системата за управление на здравето и безопасността при работа.

⁷⁷ <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

⁷⁸ Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.

Ценностно равнище	На това равнище се намират вярванията, които организацията декларира и очаква да бъдат следвани: уважение, справедливост, доверие, грижа, психологическа безопасност, баланс, участие, приобщаване, отговорност и възстановяване. Корпоративните ценности не са просто списък в стратегическите документи, а трябва да бъдат превърнати в живи, разбираеми, приложими и наблюдавани в ежедневието атрибути на културата.
Дълбоко равнище	На това равнище на базисните основополагащи допускания са неписаните правила, дълбоко вкоренените и обикновено несъзнавани представи, приемани като очевидни и безспорни. Например дали като „добър служител“ се определя този, който никога не отказва задача; дали извънредният труд се възприема като доказателство за лоялност; дали споделянето за изпитване на тревожност и стрес се приема като слабост; дали грешките се наказват или се използват за учене.

Неписаните правила често оказват по-силно въздействие върху поведението от официалните документи. Затова културата за опазване на психично здраве не може да се изгради само чрез документ. Тя изисква промяна както във видимите практики, така и в ценностите и дълбоките убеждения за труда, ефективността, допустимите граници на натоварване, търсенето на подкрепа и споделяната отговорност за поддържането на благоприятна психосоциална работна среда.

9.3. Цялостен подход към развитие на култура за опазване на психичното здраве и устойчивост

Изграждането на култура за опазване на психичното здраве и устойчивост към стрес, напрежение и несигурност обединява стратегическото позициониране на управлението на стреса на работното място, диагностиката на настоящата култура и психосоциалните рискове, дефинирането на желаната култура, промяната на управленските практики, развитието на открита комуникация, осигуряването на подкрепящи механизми, изграждането на устойчивост и системния мониторинг.

Стратегията задава посоката, диагностиката показва реалните проблеми, желаната култура определя ценностите и поведението, ръководителите ги превеждат в ежедневна практика, комуникацията създава доверие и намалява стигмата, подкрепящите механизми осигуряват реална помощ, устойчивостта развива лични, екипни и организационни ресурси, а мониторингът позволява непрекъснато подобряване.

9.3.1. Стратегическо позициониране на психичното здраве

Стратегическото позициониране означава психичното здраве да бъде възприемано като съществена организационна ценност и да се отчита при вземането на управленски решения. То се проявява в начина, по който организацията определя своите приоритети, разбира устойчивото представяне и съчетава изискванията за постигане на резултати с отговорността за опазване на благополучието на работещите.

Ангажиментът на ръководството се разпознава в последователността между заявените ценности и реалните решения за натоварването, сроковете, промените, трудовото представяне и възстановяването. Когато психичното здраве е действително стратегически значимо, грижата за хората не се разглежда като отделна инициатива, а като част от начина, по който организацията работи, управлява и се развива.

9.3.2. Диагностика на настоящата култура на опазване на психичното здраве от гледна точка на психосоциалните рискове

Диагностиката на културата не замества оценяването на психосоциалните рискове, а го допълва, като насочва вниманието към споделените нагласи, неписаните правила и ежедневните модели на поведение, които могат да подпомагат или възпрепятстват тяхното управление.

Основният въпрос е каква е реалната култура в организацията и как служителите преживяват работната среда. Това е важно, защото декларираните ценности невинаги съвпадат с ежедневните практики. Организацията може например да заявява, че подкрепя баланса между работа и личен живот, но на практика да насърчава или възнагражда постоянната достъпност извън работно време. Може да декларира отворена комуникация, но служителите да се въздържат да споделят за претоварване, тревожност или стрес поради опасения от негативна реакция или неблагоприятни последици.

Затова културата е необходимо да се разглежда през реалните преживявания и възприятия на служителите - доколко те се чувстват сигурни да поставят проблеми, да търсят подкрепа и да изразяват несъгласие, доколко имат доверие в ръководителите и доколко вярват, че организацията действително придава значение на психичното здраве и психосоциалната безопасност, включително когато това изисква промяна на установени практики или ограничаване на краткосрочния натиск за резултати.

9.3.3. Дефиниране на желаната култура

Дефинирането на желаната култура означава ясно описание на работната среда, която организацията се стреми да изгради, чрез конкретни ценности, очаквани поведения и управленски принципи.

Основните ценности е важно да съответстват на идентичността и начина на функциониране на организацията, да намират отражение в ежедневната работа и да бъдат преведени в конкретни и разпознаваеми поведения.

При дефинирането на желаната култура за опазване на психичното здраве е необходимо да се формулират не само ценностите, които организацията иска да утвърди, но и **наблюдаеми индикатори за поведение**, чрез които може да се разпознае как тези ценности се проявяват в ежедневните управленски практики и взаимоотношенията между хората.

Например:

Ценност	Очаквано поведение
Психологическа безопасност	Служителите открито и своевременно споделят притеснения, грешки, усещане за претоварване или нужда от подкрепа, без страх от обвинение, подигравка, санкция или негативни последици. В екипа се насърчава изслушване, уважителен тон и търсене на решения, вместо обвиняване.

9.3.4. Лидерски подход: ръководителите като носители на културата за опазване на психичното здраве

Културата за опазване на психичното здраве се изгражда и проявява в ежедневната работа до голяма степен чрез поведението на ръководителите. Те превръщат организационните ценности в конкретни управленски решения, свързани с определянето на целите и приоритетите, разпределянето на задачите и ресурсите, проследяването на натоварването, предоставянето на обратна връзка и реагирането при грешки, затруднения, промяна или несигурност. Затова е важно поведението на ръководителите да съответства на заявените ценности и стандарти на организацията.

Чрез своите решения, комуникация и отношение ръководителите влияят върху усещането за справедливост, яснота, предвидимост, контрол, признание, принадлежност и психологическа безопасност. Регулярните разговори за натоварването и условията на работа, търсенето на обратна връзка и включването на служителите в обсъждането на решенията подпомагат ранното разпознаване на ситуации, които породят напрежение, несигурност или усещане за несправедливост.

Ръководителите имат важна роля за създаването на психологически безопасна работна среда, в която служителите могат да задават въпроси, да изразяват несъгласие, да споделят проблеми и да търсят помощ без страх от неблагоприятни последици.

Ролята на ръководителя не е да поставя диагнози или да предоставя психологическа терапия. Неговата задача е да разпознава рисковите условия и симптомите на напрежение и стрес, да провежда подкрепящ разговор, да предприема подходящи управленски действия в рамките на своите правомощия и при необходимост да насочва служителя към компетентна помощ.

За ефективното изпълнение на тази роля е необходимо системно обучение на ръководителите в областта на психичното здраве и психосоциалните рискове.^{79 80}

9.3.5. Комуникация, създаваща доверие

Културата за опазване на психичното здраве се развива и чрез начина, по който хората общуват в организацията - чрез езика, тона, честотата и качеството на разговорите. Комуникацията не само отразява съществуващата култура, но и активно я формира, като влияе върху доверието, готовността за споделяне и търсенето на подкрепа.

От особено значение е начинът, по който в организацията се възприемат и обсъждат затрудненията, свързани със стреса и психичното здраве. В тази връзка Световната здравна организация препоръчва повишаване на грамотността и осведомеността в областта на психичното здраве⁸¹. Това предполага последователна и

⁷⁹ WHO guidelines on mental health at work. Geneva: World Health Organization; 2022. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK586364/>

⁸⁰ Sinclair, A., & Suff, R. (2025). Health and wellbeing at work. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2025-pdfs/8920-Health-and-wellbeing-report-2025.pdf>

⁸¹ World Health Organization, Mental health at work, <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

достъпна комуникация по темите за стреса, психичното здраве и възможностите за подкрепа, ясни послания от ръководството и открити разговори в екипите.

Организацията е важно да насърчава общуване, в което напрежението, претоварването и необходимостта от помощ могат да бъдат назовавани открито и навреме, без страх от осъждане или стигматизиране. Така комуникацията се превръща не само в средство за информиране, а и в механизъм за изграждане на доверие и за ранно разпознаване на проблеми в работната среда.

9.3.6. Осигуряване на подкрепящи механизми

Важна характеристика на културата за опазване на психичното здраве е наличието на реални и достъпни механизми за подкрепа. Служителите е необходимо да знаят към кого могат да се обърнат при затруднение, каква помощ могат да получат, как се гарантира поверителността и какво могат да очакват, когато потърсят подкрепа.

Формалните механизми могат да включват програми за подпомагане на служителите, психологическо консултиране, кризисна подкрепа, менторство и програми за благополучие, насочени към физическото, психичното и социалното здраве, възстановяването и баланса между работа и личен живот. За да бъдат ефективни, те трябва да бъдат лесно достъпни, ясно комуникирани и съобразени с потребностите на различните групи работещи, при спазване на изискванията за поверителност и защита на личната информация.

Подкрепата обаче не се изчерпва с формалните програми. Тя се изгражда и в ежедневната работна среда чрез подкрепящо лидерство, колегиална взаимопомощ и отношения, основани на уважение, доверие и готовност за съдействие.

9.3.7. Изграждане на устойчивост

Устойчивостта към стрес, напрежение и несигурност е способността на служителите, екипите и организацията да се адаптират към натоварващи, променящи се и непредвидими условия, да запазват или възстановяват ефективното си функциониране и да използват наличните ресурси и подкрепа. Устойчивостта не трябва да се разбира като индивидуална издръжливост към все по-високо натоварване, а като резултат от взаимодействието между личните ресурси на служителите, подкрепящите отношения в екипа и организационните условия, които създават възможности за адаптация и възстановяване.

На индивидуално равнище	устойчивостта включва способността на човек да разпознава ранните признаци на прекомерно напрежение, да оценява собствените си ресурси и да прилага ефективни копинг стратегии за справяне с изискванията на ситуацията. Организацията може да подпомага развитието на тези умения чрез обучение, информация и достъп до подкрепа, но индивидуалните стратегии не трябва да заместват мерките за отстраняване или ограничаване на психосоциалните рискове при техния източник.
На екипно равнище	устойчивостта се подпомага от доверие, взаимопомощ, ясна комуникация, психологическа безопасност и способност за съвместно решаване на проблеми и адаптиране към променящите се условия. Тези

	характеристики позволяват на екипа да запазва координацията и сътрудничеството и при периоди на повишено напрежение.
На организационно равнище	устойчивостта се изразява в способността на организацията да адаптира работата, ресурсите и управленските практики при промяна или повишено натоварване, да осигурява ясна и навременна комуникация, да включва служителите в процесите на промяна, да предоставя подходяща подкрепа и периодично да преразглежда психосоциалните рискове и предприетите мерки.

9.3.8. Системен мониторинг

Развитието и поддържането на култура за опазване на психичното здраве е продължителен процес, който изисква системно проследяване. Организацията е необходимо периодично да събира обратна връзка от служителите, за да установява доколко те възприемат работната среда като психологически безопасна, имат доверие в ръководителите, могат открито да споделят затруднения и да търсят подкрепа без страх от неблагоприятни последици. Важно е да се проследява и доколко заявените организационни ценности намират реално отражение в управленските практики, лидерското поведение и ежедневните отношения.

Резултатите от мониторинга е необходимо да се използват за своевременно разпознаване на промени в нагласите, преживяванията и потребностите на служителите и за адаптиране на организационните и управленските практики. Особено внимание е необходимо да се отделя на ситуации, при които се установява несъответствие между декларираните принципи и реалния опит на работещите.

Поддържането на желаната култура изисква постоянство, участие и ангажираност на всички в организацията. Нейната устойчивост зависи от способността на организацията да реагира на настъпващите промени, да адаптира начина на работа и да поддържа баланс между изискванията към служителите и ресурсите, с които те разполагат.

Когато културата за опазване на психичното здраве е реално вплетена в ежедневните норми, лидерското поведение и организацията на труда, грижата за психичното здраве и благополучието на работещите се превръща в естествена част от начина, по който организацията работи, постига резултати и се развива.