

PUNA DHE DREJTËSIA SOCIALE

MENAXHIMI I STRESIT NË VENDIN E PUNËS

Manual për punëdhënësit, menaxherët dhe punonjësit

Klodian Gega
Shtator 2020



Stresi i punës shkakton pasojë negative të shëndetit fizik dhe mendor të punonjësve dhe ul performancën e tyre në punë.



Institucionet apo organizatat duhet të aplikojnë një model efektiv të menaxhimit të stresit të punës.



Për të menaxhuar stresin në punë, vëmendja duhet të përqëndrohet te; ngarkesa e punës, qartësimi i rolit të punës, klima e krijuar në punë dhe marrëdhëniet midis kolegëve.

Përmbajtja

1.	HYRJE	4
2.	ÇFARË ËSHTË STRESI NË VENDIN E PUNËS?	5
3.	ÇFARË E SHKAKTON STRESIN NË VENDIN E PUNËS?	6
4.	EFEKTET E STRESIT TË PUNËS NË PERFORMANCË ..	7
5.	EFEKTET E STRESIT TË PUNËS TE SHËNDETI DHE MIRËQENIA E PUNONJËSVE	7
6.	ÇFARË DUHET TË KENË PARASYSH PUNONJËSIT PËR STRESIN NË PUNË?	8
7.	NJË MODEL MENAXHIMI I STRESIT NË VENDIN E PUNËS	9
7.1	Hapi 1: identifikoj rreziqet	10
7.2	Hapi 2: Vlerësimi i rrezikut	12
7.3	Hapi 3: Kontrolli i rrezikut	12
7.4	Hapi 4: Rishikimi i masave të kontrollit të rrezikut	13
8.	KËRKESAT E PUNËS	13
8.1	Presioni i kohës	14
8.2	Angazhimi mendor në punë	16
8.3	Angazhimi fizik në punë	16
8.4	Vështirësitë emocionale në punë	17
9.	MBËSHTETJA NGA MBIKËQYRËSI DHE KOLEGËT ...	17
9.1	Strukturat organizative	18
9.2	Mbështetja praktike	18
9.3	Komunikimi	19
9.4	Trajnimet profesionale	19
9.5	Reagimet (feedback)konstruktive	20
9.6	Mbështetja emocionale	20

10.	QARTËSIA DHE KONFLIKTI I ROLIT TË PUNËS	21
10.1	Qartësimi i rolit të punës	22
10.2	Konflikti i rolit të punës	23
11.	KLIMA POZITIVE E PUNËS	24
11.1	Sqarimi i rregullave të punës në grup	24
11.2	Ndjekja si shembull e sjelljes së menaxherit	25
11.3	Bërja e komenteve në kohën e duhur	25
11.4	Emërtimi i sjelljeve dhe zhvillimi i bisedave të hapura	26
12.	MENAXHIMI I MARRËDHËNIEVE MIDIS PUNONJËSVE	26
12.1	Minimizimi i konfliktit dhe nxitja e punës në grup	26
12.2	Problemet e marrëdhënies midis punonjësve	27
12.3	Puna në grup	27
	Referencat	29

1

HYRJE

Stresi në vendin e punës është një fenomen global, që përjetohet nga të gjithë profesionet dhe në të gjithë vendet e punës. Tanimë është i ditur fakti se ai ka potencialin të krijojë pasoja negative si te punonjësit, ashtu dhe te produktiviteti i institucioneve apo korporatave. Një numër jo i vogël publikimesh në mbarë botën kanë inkurajuar aplikimin e politikave dhe praktikave për uljen e nivelit të stresit në punë dhe krijimin e ambienteve të përshtatshme dhetë sigurta të punës.

Në vijim të kësaj qasjeje, ky manual përmban informacion mbi natyrën e stresit në punë, shkaqet që e nxisin atë dhe pasojat që shkakton te punonjësit dhe institucionet. Manuali përmban, gjithashtu, një strategji për identifikimin e stresit

në ambientet e punës si dhe këshilla konkrete për menaxhimin e disa faktorëve, të cilët janë provuar se rrisin nivelin e stresit te punonjësit shqiptarë. Ai është i vlefshëm si për punëdhënësit dhe menaxherët, ashtu dhe për punonjësit, sepse ata duhet të jetë të vetëdijshëm për efektet negative të stresit në ambientet e punës dhe duhet të zhvillojnë aftësitë e duhura për ta menaxhuar atë në një mënyrë sa më efektive. Informacioni në vijim është i vlefshëm, gjithashtu, edhe për institucionet relevante shtetërore dhe grupimet sindikaliste, të cilët mund të bashkëpunojnë për të ndërmarrë nisma të ndryshme mbi identifikimin dhe adresimin e faktorëve stresantë në ambientet e punës. Në këtë manual, termat stresi i punës dhe stresi në vendin e punës, i referohen të njëjtit fenomen.

Çfarë është stresi në vendin e punës?

2

ÇFARË ËSHTË STRESI NË VENDIN E PUNËS?

Termi “stres” është i përdorur gjërësisht në literaturë dhe njerëzit në përgjithësi e kuptojnë qartë atë. Stresi në vendin e punës është një fenomen i njohur botërisht për sfidën jo të vogël që paraqet për punëdhënësit, si dhe për pasojat domethënëse që ka te siguria, shëndeti dhe mirëqenia e punonjësve (Rippon, McDonnell, Smith, McCreadie, & Wetherell, 2020). Stresi i punës është reagimi fizik, psikologjik dhe emocional (reagimi i stresit) i punonjësve kur ata ndjejnë se kërkesat e punës shkojnë përtej aftësive të tyre apo mbështetjes që mund të marrin (koha e nevojshme apo ndihma nga të tjerët) për të bërë punën. Ai përjetohet, gjithashtu, edhe kur punonjësit e shohin të vështirë të përballen me situata të veçanta në punë, të cilat për ata janë të rëndësishme që të bëhen mirë (National Health System, NHS, 2014).

Stresi nuk është një sëmundje në vetvete, por nëse nuk adresohet ai mund të nxisë zhvillimin e problemeve të shëndetit fizik dhe mendor. Në një ambient pune, situatat që ndodhin zakonisht, mund të provokojnë reagime të ndryshme te punonjësit. Stresi është një përjetim subjektiv dhe është rrjedhë e interpretimit që i bën çdo individ faktorëve të mundshëm ndërsjellës (Hassard, Teoh, Visockaite & Dewe, 2017).

Stresi në vendin e punës mund të zhvillohet si nga faktorë të cilët lidhen me punën, ashtu dhe nga faktorë

të cilët nuk lidhen me punën, por këta të fundit nuk janë objekt i këtij manuali. Reagimi i punonjësve ndaj këtyre faktorëve stresant mund të ketë ndikime pozitive apo negative tek ata. Shpesh herë punonjësit përshatën me ta dhe janë në gjendje të kryejnë punën e tyre normalisht, por disa prej tyre mund të përjetojnë nivele domethënëse stresi (Khan & Kurshid, 2017). Stresi shpesh herë nuk adresohet, sepse mund të mos jetë në vëmendjen e njerëzve. Individë të ndryshëm mund të jenë duke vuajtur simptomat e stresit të shkaktuara nga faktorë të ndryshëm, dhe si rrjedhojë toleranca e tyre për t’u përballur me stresin e punës reduktohet ndjeshëm. Kjo mund të çojë në reagime të papërshtatshme ndaj ndodhive të caktuara në ambientin e punës (Harshana, 2018).

Çdo pjesë e trupit mund të dëmtohet nga përjetimi i stresit në periudha të gjata kohe, ose nga ndodhia e një ngjarjeje traumatike. Pasojat e stresit te shëndeti mendor apo fizik, mund të shfaqen në forma të ndryshme. Menaxherët dhe punonjësit është me rëndësi të kuptojnë se edhe pse ata nuk mund t’i shohin në mënyrë të dukshme faktorët stresantë, nuk do të thotë se ata nuk mund të lënë pasojat e shëndetit. Për rrjedhojë të gjithë institucionet apo ndërmarrjet duhet të marrin masa për të reduktuar faktorët dhe situatat të cilat nxisin nivele të larta stresi (Burman & Goswami, 2018).

3

ÇFARË E SHKAKTON STRESIN NË VENDIN E PUNËS?

Organizimi jo i mirë i punës, mënyra se si ndërtohet profili i punës së gjithësecilit dhe mënyra se si menaxhohet puna, janë faktorë që mund të gjenerojnë stresse te punonjësit. Siç është prekur dhe më sipër, kërkimet në këtë fushë tregojnë se puna bëhet më stresante, kur kërkesat dhe presioni i saj ndaj punonjësve nuk përputhen me njohuritë dhe aftësitë profesionale të tyre dhe kur stafi drejtues nuk i mbështet ata sa duhet. Studime të shumta kanë hedhur dritë mbi një sërë faktorësh të cilët ndikojnë në rritjen e nivelit të stresit te punonjësit, por duhet të mbahet parasysh se këta faktorë nuk janë universalë por lidhen dhe me kulturën e një vendi (Burman & Goswami, 2018). Bazuar në një studim të kryer nga fondacioni Fredrich Ebert në vitin 2019, “Mbi stresin e punës në Shqipëri”, u gjet se faktorët të cilët ndikonin në rritjen e nivelit të stresit në punë te punon-

jësit shqiptarë janë si më poshtë:

- presioni i kohës;
- paqartësia e rolit;
- konflikti i rolit;
- mungesa e promovimit;
- vështirësia në delegimin e punëve;
- puna jo e mirë në grup;
- mungesa e pjesëmarrjes në vendimmarrje;
- trajtimi i pabarabartë në punë;
- angazhimi në detyra të vështira ;
- niveli ulët i pagës (Gega, 2019).

Që të jetë sa më i vlefshëm për punëdhënësit dhe punonjësit shqiptarë, manuali do të përqendrohet pikërisht në menaxhimin e këtyre faktorëve stresantë.

4

EFEKTET E STRESIT TË PUNËS NË PERFORMANCË

Ekspozimi afatshkurtër ndaj faktorëve të cilët shkaktojnë një nivel të ulët të stresit në punë ka gjasë të mos shkaktojë dëme te punonjësit. Madje, nëse ata menaxhohen në mënyrën e duhur mund të rezultojë në një përmirësim të performancës në punë. Por kur situatat stresante nuk zgjidhen, trupi vendoset në një gjendje alarmi konstante dhe kjo mund të çojë në pasojë negative për shëndetin te punonjësit (Leka, Griffiths, & Tom, 2004). Gjithashtu, kjo mund të çojë dhe në ulje të performancës nëpërmjet faktorëve në vijim:

- Ulje e produktivitetit dhe efikasitetit;
- Ulje e marrjes së kënaqësisë në punë, ulje e moralit të punonjësve dhe dëmtimi i marrëdhënies mes tyre;
- Mungesë angazhimi në punë;
- Rritje e numrit të mungesave në punë;
- Rritje e numrit të aksidenteve apo dëmtimeve në punë;
- Rritje e konflikteve midis punonjësve;
- Dëmtim të marrëdhënieve në punë;
- Ulje e kënaqësisë së klientëve (Victorian WorkCover Authority, 2017).

5

EFEKTET E STRESIT TË PUNËS TE SHËNDETI DHE MIRËQENIA E PUNONJËSVE

Stresi ndikon te persona të ndryshëm në mënyra të ndryshme. Siç u prek më sipër, përjetimi i stresit të punës mund të shkaktojë sjellje të papërshtatshme në punë dhe të ndikojë në zhvillimin e problemeve psikologjike apo fizike. Në rastet kur stresi shtrihet në kohë, mund të shkaktojë probleme serioze psikiatrike të cilat çojnë në mungesa në punë dhe madje mund ta bëjë punonjës të pamundur për të punuar sërish (NHS, 2014). Shembuj të efekteve negative të stresit në punë te shëndeti i punonjësve janë si më poshtë:

- Shqetësime fizike: dhembje koke, probleme me tretjen, lodhje, ulje e kohës së reagimit, mungesë frymëmarrjeje;
- Shqetësime psikologjike: vështirësi në vendimmarrje,

harresë;

- Shqetësime emocionale: irritim i shpeshtë, shqetësim i tepruar, ndjenja e të qenit të pavlefshëm, ankth, zemërim, ndryshime të shpeshta të humorist;
- Shqetësime të sjelljes: ulje e performances, sjellje mos angazhuese, reagime Impulsive, rritje e konsumimit të alkoolit dhe duhanit (Williams & Michie, 2003).

Gjithashtu, stresi në ambientin e punës mund të ndikojë dhe në zhvillimin e problemeve afatgjatë të shëndetit siç janë sëmundje kardiovaskulare, çrregullime të sistemit imunitar çrregullime gastrointestinal, çrregullime psikologjike dhe çrregullime muskulo-skeletale (Lambert, Lambert & Yamase, 2003).

6

ÇFARË DUHET TË KENË PARASYSH PUNONJËSIT?

Stresi nuk është një shenjë dobie apo sëmundje. Çdokush mund të përjetojë stres për arsye të ndryshme. Shpesh herë njerëzit mund t'i kenë menaxhuar me sukses sfidat me të cilat janë përballur, por gjithsesi kur ka presion të vazhdueshëm dhe, nëse shfaqen më shumë se një vështirësi në shtëpi dhe në punë, niveli i stresit ka gjasë të rritet. Për këtë arsye është e rëndësishme që vetë punonjësit të luajnë një rol aktiv në ruajtjen e mirëqenies së tyre duke zvogëluar rrezikun e përjetimit të stresit në punë (Occupational Safety and Health Services, 2003). Për këtë qëllim, punonjësit duhet të kenë parasysh udhëzimet e mëposhtme:

- Nëse punonjësit fillojnë të ndjejnë shqetësime duhet të kontaktojnë sa më parë me menaxherin e tyre, e nëse kjo gjë nuk është e mundur, atëherë të lidhen me zyrën e burimeve njerëzore apo me zyrën shëndetësore (nëse ka të tilla në institucion).
- Është e rëndësishme që punonjësit të mos vuajnë në heshtje, por të kërkojnë ndihmë, kur ata kanë nevojë. Studimet kanë treguar se është më mirë të mos marrësh leje nga puna për shkak të stresit në punë, por të kërkosësh mbështetjen e duhur për t'u përballur me të. Shmangia nga problemet, që shkaktojnë stres mund të mos jetë zgjidhja dhe ka gjasë të rrisë më shumë nivelin e tij (Victorian WorkCover Authority, 2017).
- Punonjësit duhet të bashkëpunojnë me menaxherët e tyre për të hartuar plane efektive trajtimi për menaxhimin e stresit në punë duke marrë pjesë në diskutime në grup apo procese të vlerësimit në punë. Menaxherët kanë nevojë për të marrë informacion nga punonjësit, prandaj ata duhet të japin përgjigje të vërteta kur plotësojnë pyetësorët apo kur marrin pjesë në intervista informuese.
- Punonjësit duhet të mbajnë parasysh se konsultimi është një proces i dyanshëm.
- Menaxherët duhet të marrin mendimin e punonjësve përpara se të vendosin për veprimet që duhet të ndër marrin, si dhe duhet të komunikojnë arsyet që i kanë çuar në ato vendime (Occupational Safety and Health Services, 2003).
- Punonjësit duhet të lexojnë me kujdes të gjitha komunikimet e bëra nga menaxherët, të sigurohen se i kanë kuptuar drejt dhe të japin mendimin e tyre (nëse kanë).
- Punonjësit duhet të marrin pjesë në të gjitha trajnimet që organizohen për menaxhimin e stresit në punë (NHS, 2014).

7

NJË MODEL MENAXHIMI I STRESIT NË VENDIN E PUNËS

Ekzistojnë disa modele të cilët tentojnë të menaxhojnë sa më mirë stresin që zhvillohet në ambientet e punës. Modeli në vijim përmban hapa konkretë të cilat do të ishte mirë të aplikoheshin nga menaxherët.

7.1 HAPI 1: IDENTIFIKO RREZIQET

Hapi i parë në procesin e menaxhimit të stresit në punë është identifikimi i faktorëve të cilët mund të ndikojnë në zhvillimin e stresit. Menaxheri duhet ta ketë të qartë se çdo punonjës mund të jetë duke punuar në rrethana të cilat shkaktojnë nivel domethënës presioni i cili mund të çojë në zhvillimin e simptomave të stresit. Për rrjedhojë menaxheri duhet të përdorë të gjithë burimet e mundshme për të grumbulluar të dhëna të cilat mund ta ndihmojnë të kuptojë nëse stresi i punës është një problem i qenësishëm dhe nëse ai po krijon probleme tek punonjësit (Victorian WorkCover Authority, 2017). Burimi i stresit në ambientin e punës mund të përcaktohet duke vlerësuar faktorët e mëposhtëm të cilët përbëjnë burime të rëndësishëm informacioni: Mungesat në punë: Është me rëndësi të shihet numri i mungesave në punë, sepse një numër i lartë mungesash mund të tregojë një problem të mundshëm. Duhet të kuptohet arsyeja e mungesave për të parë nëse kushtet e punës po nxisin nivel të lartë të stresit dhe kjo ka ëuar në zhvillim e probleme shëndetësore. Këtu është me vlerë të përmendet se mungesat për arsye shëndetësore, që lidhen me stresin në punë shpesh herë nuk raportohen si të tilla për shkak të mungesës së informacionit të punonjësit apo mentalitetit të "gabuar" që stresi konsiderohet si dobësi (Health and Safety Executive, 2007).

Niveli i produktivitetit të punonjësve: Nëse të dhënat mbi produktivitetin tregojnë një nivel më të ulët në krahasim me muajt paraardhës, është me rëndësi të diskutohet në mënyrë të hapur me punonjësit për të kuptuar arsyet për faktin se kjo mund të jetë rrjedhojë e stresit të punës, që vjen nga metodat apo kushtet e papërshtatshme në punë.

Niveli i largimeve nga puna: Nëse ka një numër më të lartë të largimeve nga puna sesa ai që mund të jetë i pritshëm,

atëherë ky mund të jetë një problem i fshehur që lidhet me nivelin e stresit në punë. Është e këshillueshme të kryhen intervista me punonjësit që largohen për të kuptuar nëse këto arsye mund të lidhen me stresin në punë. Në qoftë se provohet një lidhje e tillë, atëherë duhet të identifikohet ekzaktësisht burimi i stresit dhe të ndërmerren hapa konkretë për të zgjidhur problemin (Health and Safety Executive, 2007).

Performanca në punë: Praktikrat e vlerësimit individual të performancës, mund të japin mundësinë për të diskutuar me punonjësit mbi punën dhe për të eksploruar nëse ai/ajo apo kolegët e tjerë janë duke përjetuar stres.

Takime në grup: Zhvillimi i grupeve të diskutimit është një mënyrë shumë e mirë për të grumbulluar informacion të vlefshëm nga punonjësit. Grupet e diskutimit janë të përbërë nga 6-10 vetë, të cilët punojnë në institucion apo ndërmarrje. Qëllimi i grupit është të krijojë një hapësirë, ku të theksohet rëndësia e identifikimit të faktorëve stresantë në punë. Kjo arrihet duke u kërkuar pjesëtarëve të grupit të marrin në konsideratë faktorët stresantë dhe të reflektojnë nëse ata janë apo jo duke ndikuar te puna apo shëndeti i tyre (Victorian WorkCover Authority, 2017).

Takime informale me stafin: Do të ishte e këshillueshme që të bëheshin biseda të shpeshta informale individuale apo në grup me punonjësit. Nëse ata shfaqen shpesh të mërzitur, apo nuk kanë performancë të mirë, është e këshillueshme të eksplorohet nëse ka gjëra që i shqetësojnë. Këto biseda mund të kryhen ose gjatë orarit të punës në momentet e pushimit, ose në aktivitetet argëtuese që organizon institucioni (Fitzpatrick, 2020).

Anketimi: Pyetësorët janë një tjetër mjet për të identifikuar faktorët stresantë në punë. Kur ndërmerret një anketim me punonjësit duhet të mbahet parasysh numri i përgjithshëm i tyre, sa pjesëmarrës do të zgjidhen dhe si do të jepen rezultatet e anketimit të punonjësit. Anonimati i pjesëmarrësve duhet të ruhet për gjatë gjithë procesit (Health and Safety Executive, 2007).

7.2 HAPI 2: VLERËSIMI I RREZIKUT

Procesi i vlerësimit të rrezikut përfshin analizën sesa faktorët stresantë të identifikuar ndikojnë negativisht në shëndetin e punonjësve. Ky proces mund të marrë në konsideratë elementet në vijim:

- Rrethanat në të cilat ndodh stresi i punës;
- Frekuencën dhe kohëzgjatjen e ekspozimit ndaj faktorëve stresantë;
- Probabilitetin nëse stresi i punës mund të zhvillohet kur faktorët nxitës të identifikuar mund të kontrollohen (Victorian WorkCover Authority, 2017).

7.3 HAPI 3: KONTROLLI I RREZIKUT

Pas përcaktimit se cilët faktorë përbëjnë rrezik për shëndetin e punonjësve duhet të merren masa për t'i menaxhuar ata. Këto masa duhet të përqendrohen në faktorë të veçantë të organizimit të punës, të mjedisit ku punohet dhe karakteristika specifike të punonjësve. Kjo ka rëndësi të veçantë sepse nëse masat nuk aplikohen në nivelin e nevojshëm, ato mund të mos jenë të efektshme. Disa nga masat që mund të merren për të menaxhuar stresin e punës janë si në vijim:

- Zhvillimi i aftësive menaxheriale të menaxherëve nëpërmjet mentorimit apo organizimit të trajnimeve në mënyrë që të përmirësohet mbështetja ndaj punonjësve;
- Planifikimi i një ngarkese pune e cila merr në konsideratë vështirësitë e punës dhe nivelin e kontrollit mbi to;
- Vendosja e objektivave të qartë të punës dhe përgjegjësi për të siguruar qartësinë e rolit në punë;
- Rivlerësimi i përgjegjësi të punës së punonjësve për të siguruar qartësinë e rolit të tyre;
- Komunikimi i shpeshtë me punonjësit duke u sigu-

ruar atyre mbështetjen e vazhdueshme nga ana e punëdhënësit për të adresuar vështirësitë e punës dhe nivelin e kontrollit mbi to.

Angazhimi i ekipit drejtues dhe konsultimi i vazhdueshëm me punonjësit në lidhje me parandalimin e stresit në punë është kritik në suksesin e aplikimit të masave të mësipërme (Victorian WorkCover Authority, 2017).

7.4 HAPI 4: RISHIKIMI I MASAVE TË NDËRMARRA

Hapi i fundit i procesit të manaxhimit të rrishtit është rishikimi dhe, nëse është e nevojshme, ndryshimi i masave të ndërmarra për t'u siguruar që ato janë të përshtatshme dhe po funksionojnë siç duhet. Në këtë fazë, analiza e hollësishme e masave të ndërmarra ka rëndësi të veçantë për faktin se nëse ato nuk janë duke dhënë efektet e pritura atëherë duhet të modifikohen. Kjo mund të arrihet nëpërmjet konsultimeve të vazhdueshme me punonjësit, apo shpërndarjen e pyetësoreve të cilët lidhen me efektivitetin e masave parandaluese të stresit në vendin e punës (Victorian WorkCover Authority, 2017).

Është e rëndësishme të kuptohet se menaxhimi i stresit në vendin e punës nuk është një ushtrim, i cili kryhet vetëm një herë dhe kështu e përfundon qëllimin e tij. Ai është një proces i cili duhet të aplikohet në mënyrë të vazhdueshme. Ndryshimet që ndodhin në punë siç janë ardhja e një shefi të ri, pranimi i punonjësve të rinj apo zhvillimi i procedurave të reja të punës, mund të kenë efekte negative të paparashikuara në nivelin e stresit të punonjësve. Çdo faktor i ri, që mund të lidhet me stresin në vendin e punës duhet të mbahet në konsideratë (Victorian WorkCover Authority, 2017).

8

KËRKESAT E PUNËS

Kërkesat e punës janë një nga burimet më të shpeshta të stresit në punë. Është e natyrshme që punonjësit të kenë nevojë për detyra sfiduese për të mbajtur interesin dhe motivimin e tyre në punë, por është e rëndësishme që kërkesat e punës të mos i tejkalojnë aftësitë e tyre profesionale (Occupational Safety and Health Services, 2003). Shpeshherë duhet të merren veprime konkrete për të kontrolluar ngarkesën e punës e cila rrit nivelin e stresit te punonjësit. Këto veprime duhet të përqendrohen në përshtatjen e planit të punës me mjedisin dhe specifikat e punës. Gjithashtu, këto masa duhet të adresojnë presionin e kohës dhe detyrat të cilat janë psikologjikisht dhe fizikisht të vështira (The Society of Radiographers, 2007).

8.1 PRESIONI I KOHËS

Në rastet kur puna ka shumë ngarkesë, punëdhënësit duhet të kenë në vëmendje pikat në vijim;

- Të sigurohen që punonjësit të kenë kohën e mjaftueshme për të përmbushur detyrat dhe t'i lejojnë ata të thonë fjalën e tyre në përcaktimin e specifikave të detyrave;
- Të konsultohen me punonjësit për të vendosur objektivat e punës;
- Të vendosin objektiva të arritshëm, si dhe të marrin në konsideratë ngarkesën e punës;
- Të rishikojnë në mënyrë periodike ngarkesën e punës për t'u siguruar që punonjësit kanë burime të mjaftueshme (kohë, mbështetje administrative apo pajisje) për të kryer detyrat;
- Të monitorojnë ngarkesën e punës kur ajo arrin pikën maksimale dhe të sigurojnë mbështetje shtesë nëse është e nevojshme;
- Të ndihmojnë punonjësit të hartojnë planet e tyre të punës dhe të vendosin përparësitë e punës;
- Të vendosin afate të arsyeshme për përfundimin e detyrave;
- Në rastet kur afati i vendosur është i ngushtë, duhet të sqarojnë punonjësit për arsyet e kohës së shkurtër në dispozicion dhe përse ka rëndësi që puna të kryhet brenda afatit;
- Të inkurajojnë punonjësit të shprehen hapur që në fillim

të punës nëse detyrat e ngarkuara janë përtej mundësive të tyre (Victorian WorkCover Authority, 2017).

Është e rëndësishme që punonjësit të jenë kompetentë në punën që bëjnë dhe të shpërblehen në mënyrën e duhur. Kur punonjësit janë më të kualifikuar për një rol apo detyrë të caktuar, ata mund të mos ndihen profesionalisht të sfiduar e për rrjedhojë të kenë motivim të ulët. Kur punonjësit janë më pak të kualifikuar ata mund të ndihen të mbingarkuar nga vështirësitë e detyrave dhe mund t'a kenë të vështirë për t'i kryer ato siç duhet (UNISON, the public service union, 2014). Në këtë kontekst do të ishte e këshillueshme që punëdhënësit apo menaxherët (në varësi të organikës së institucionit) të kryejnë veprimet e mëposhtme:

- Të hartojnë detyra në përputhje me aftësitë e punonjësve;
- Të sigurohen që punonjësit janë kompetentë dhe ndihen mirë në detyrën që bëjnë;
- Të zhvillojnë trajnime profesionale në mënyrë periodike;
- Të zhvillojnë konsultime me punonjësit mbi mundësitë e zgjerimi të objektit të tyre të punës, si dhe shtimin e përgjegjësi;
- Të shmangin përsëritjen e punëve duke i kryer ato me metodën e ndërrimit (rotacion);
- Të planifikojnë paraprakisht kur duhet të kryen orë punë jashtë orarit të përcaktuar, në mënyrë që punonjësit të mund të bëjnë ndryshimet e nevojshme në planet e tyre të punës;
- Të bëjnë pushime efektive gjatë orarit të punës (Occupational Safety and Health Services, 2003);
- Të këshillojnë punonjësit të mos punojnë jashtë orarit apo të marrin punë në shtëpi.
- Të sigurohen për aftësitë e duhura të punonjësve për të menaxhuar kohën e tyre gjatë orarit të punës;
- Të nxisin vendosjen e një balance të shëndetshme midis punës dhe jetës familjare të punonjësve ;
- Të hartojnë një plan pushimesh vjetore në bashkëpunim me punonjësit;
- Të edukojnë punonjësit mbi simptomat e hershme të stresit dhe lodhjes, si dhe t'i inkurajojnë ata të shprehen nëse i përjetojnë ato (The Society of Radiographers, 2007).

8.2 ANGAZHIMI MENDOR NË PUNË

Ka disa mënyra për të menaxhuar punën që kërkon periudha të gjata përqendrimi:

- Kryerja e detyrave me rotacion në mënyrë që punonjësit të mos kryejnë, gjithmonë, të njëjtat detyra, të cilat kërkojnë nivel të lartë vendimmarrjeje ose kohë të gjatë përqendrimi.
- Dhënia e një niveli të caktuar kontrolli punonjësve mbi mënyrën sesi ta bëjnë punën duke përfshirë kohën dhe rendin e detyrave.
- Vënia në dispozicion e kohës së nevojshme dhe pushimeve gjatë punës.

Për punë të cilat kërkojnë nivel të lartë vendimmarrjeje punëdhënësit/menaxherët duhet të ndërmarrin veprimet e mëposhtme:

- T'u japin punonjësve informacionin e mjaftueshëm për të kryer plotësisht punën dhe mbështetjen e nevojshme për vendimet që duhet të merren;
- Të japin mbështetje praktike në rastet kur punonjësit kryejnë detyra të vështira (Occupational Safety and Health Services, 2003).

8.3 ANGAZHIMI FIZIK NË PUNË

Për ato punë të cilat kërkojnë angazhim fizik punëdhënësit/menaxherët duhet të kenë parasysh pikat në vijim:

- Të krijojnë një ambient fizik komod dhe të përshtatshëm për punën;
- Të lejojnë punonjësit të bëjnë pushime gjatë orarit të punës dhe nëse është e mundur detyrat që përsëriten të bëhen me rrotacion;

- Të sigurohen që punonjësit janë të trajnuar siç duhet dhe e kanë mundësinë fizike për të kryer detyrat e dhëna (Victorian WorkCover Authority, 2017)

8.4 VËSHTIRËSITË EMOCIONALE NË PUNË

Disa lloje punësh janë emocionalisht angazhuese. Ato mund të kërkojnë përfshirje emocionale apo mund të detyrojnë punonjësit që të ndrydhin vazhdimisht emocionet e tyre (shërbimi me klientin, këshillimi psiko-social, etj) (Occupational Safety and Health Services, 2003). Për të menaxhuar sa më mirë këto lloje punësh, punëdhënësit/menaxherët duhet të kenë parasysh pikat e mëposhtme:

- T'u japin punonjësve kontroll më të madh mbi punën (nëse është e nevojshme të lejojnë mundësi që punonjësit të prodhojnë më shumë se një zgjidhje për kryerjen e punës);
- Të nxisin pushime periodike në punë;
- Të trajnojnë punonjësit sesi mund të përballen me situata konfrontuese apo të vështira dhe të sigurojnë mbështetjen e nevojshme;
- Të sigurojnë mbështetje psikologjike apo mjekësore për punonjësit të cilët janë përfshirë drejtpërdrejt në ngjarje traumatike apo punë me vështirësi emocionale të lartë;
- Të zhvillojnë trajnime për punonjës të cilët ndërveprojnë me klientët (pacientë, fëmijë) dhe për ata që kryejnë detyra të cilat u imponojnë të rregullojnë gjendjen e tyre emocionale apo të shfaqin emocione të cilat nuk reflektojnë ndjesitë e tyre reale;
- Të sigurohen që vështirësitë emocionale të punës janë përmendur në përshkrimin e pozicionit të punës në mënyrë që aplikantët të jenë të informuar që në stadet e para të rekrutimit (Occupational Safety and Health Services, 2003).

9

MBËSHTETJA NGA MENAXHERI DHE KOLEGËT

9.1 STRUKTURAT ORGANIZATIVE

Ka një sërë masash që strukturat organizative mund të ndërmarrin për të garantuar mbështetjen e duhur ndaj punonjësve siç janë:

- Të sigurojnë që ka një funksionim të mirë midis strukturave raportuese dhe ato menaxhuese. Në këtë mënyrë punonjësit e dinë se kujt duhet t'i japin llogari si për çështje praktike të punës, ashtu dhe për probleme personale, gjithashtu, se ku mund të kërkojnë ndihmë nëse është e nevojshme;
- Të prezantojnë punonjësit e rinj me rregullat e institucionit dhe rregullat e punës;
- Të sigurojnë strukturat e duhura mbështetëse për punonjësit në mënyrë që t'i përgjigjen problemeve të cilat lidhen me punën apo jetën e tyre;
- Të aplikojnë praktika të manovrueshme pune të cilat përshtaten me nevojat e punonjësve dhe natyrën e punës (puna nga shtëpia, orare të manovrueshme pune) (Victorian WorkCover Authority, 2017).

9.2 MBËSHTETJE PRAKTIKE

Ekzistojnë një sërë formash të mbështetjes praktike që mund të ofrojnë një punëdhënës apo menaxher. Disa nga këto forma janë prezantuar në pikat në vijim:

- Të ndihmojnë punonjësit të zgjidhin detyra të vështira;
- Të vendosë objektiva të qartë dhe të japë informacion mbi procedurat që duhet të ndiqen;
- Të ofrojnë mundësi të zhvillimit profesional;
- Të ndërmarrë vlerësime të punës duke dhënë rekomandime konstruktive;
- Të marrë masat e nevojshme për rishpërndarjen e detyrave të punës, nëse punonjësit marrin lejen e zakonshme apo mungojnë në punë (Victorian WorkCover Authority, 2017).

9.3 KOMUNIKIMI

Komunikimi i mirë mund të ndihmojë në uljen e nivelit të stresit në punë. Disa nga format e komunikimit që një

punëdhënës apo menaxher mund të përdorë janë si më poshtë:

- Organizimi i mbledhjeve për të diskutuar ngarkesat dhe sfidat e punës;
- Nxitja e punonjësve që të krijojnë zgjidhje të reja dhe praktike për sfidat me të cilat ata ndeshen në punë;
- Të ofrojnë informacionin e nevojshëm që punonjësit kanë nevojë për të kryer një detyrë, sidomos kur është një detyrë e re (King, 2009)

9.4 TRAJNIMET PROFESIONALE

Është e rëndësishme që punonjësit të ndihen kompetentë dhe të sigurt se mund t'i kryejnë detyrat që u ngarkohen. Disa nga mënyrat për të arritur këtë gjë janë të shprehura në pikat që vijojnë:

- Punonjësit duhet të marrin trajnimet e duhura profesionale në mënyrë periodike.

Trajnimet mund të lidhen si me detyra specifike ashtu dhe me parime të përgjithshme të punës apo çështjeve të shëndetit;

- Trajnimet duhet t'u ofrohen të gjithë punonjësve pa përjashtim (si ata me kohë të plotë, ashtu dhe ata me kohë të pjesshme) ;
- Të gjithë punonjësit duhet të jetë të informuar mbi kodin e sjelljes në punë (NHS, 2014);
- Disa punonjës mund të inkurajohen të zhvillojnë një këndvështrim më të gjerë mbi punën e tyre. Kjo mund të lidhet me aftësitë menaxheriale siç janë:

1. Ngarkesa e punës dhe burimet;
2. Shëndeti dhe siguria në punë;
3. Performanca;
4. Zgjidhja e konflikteve;
5. Aftësitë ndërpersonale;
6. Menaxhimi dhe shprehja e emocioneve;
7. Komunikimi efektiv (Victorian WorkCover Authority, 2017).

9.5 REAGIMET (FEEDBACK) KONSTRUKTIVE

Mënyra sesi jepen reagimet dhe frekuenca me të cilën jepen mund të ndikojnë në nivelin e stresit të punonjësve (Leka et al., 2004). Punëdhënësit duhet të sigurohen që menaxherët të kryejnë aktivitetet e mëposhtme:

- Të japin reagime periodike mbi performancën e punonjësve, por jo aq të shpeshta sa të dëmtojnë pavarësinë e tyre;
- T'u shprehin punonjësve formalisht apo informalisht kur punët janë kryer mirë dhe të jenë specifike mbi atë çfarë është bërë mirë;
- T'u japin punonjësve këshilla praktike mbi aspekte të punës të cilat kanë nevojë për përmirësim;
- Të përdorin vlerësimin vjetor të punës për të dhënë rekomandime konstruktive në të cilat mund të përfshihen edhe krijimi i mundësive për zhvillim profesional të punonjësve (është e rëndësishme që rekomandimet e vlerësimit vjetor të mos perceptohen si masa disiplinore) (The Society of Radiographers, 2007).

9.6 MBËSHTETJA EMOCIONALE

Mbështetja emocionale nga menaxherët dhe kolegët mund të ulë nivelin e stresit të punonjësit sidomos kur ata përballen me detyrë të vështira. Shpesh herë ndodh që menaxherët apo mbikëqyrësit të jenë personat e pare, të cilëve u drejtohen punonjësit për

ndihmë. Një punëdhënës duhet të japë informacionin e nevojshëm dhe të sigurohet se shqetësimet e punonjësve trajtohen, ashtu siç duhet (Hammig, 2017). Disa nga mënyrat që një punëdhënës mund të sigurojë mbështetjen e duhur emocionale për punonjësit janë si më poshtë;

- Të mbështesë komunikimin e hapur;
- Të inkurajojë punonjësit t'i shprehin shqetësimet e tyre në lidhje me faktorët stresantë të punës që në fazë të hershme (punonjësit duhet të ndihen komodë të flasin për çështje që i stresojnë në punë);
- Të informohet sa është e mundur mbi faktorë stresantë jashtë ambientit të punës që kanë punonjësit dhe të lejojnë orare të manovrueshëm të punës, kur është e mundur (Victorian WorkCover Authority, 2017);
- Të nxisë një kulturë pune, ku punonjësit ndihmojnë njëri – tjetrin;
- Të krijojë hapësira dhe kohë, ku punonjësit mund të diskutojnë mbi problemet e tyre me njëri- tjetrin;
- Të kujdeset që ata punonjës të cilët përjetojnë problem, të trajtohen me kujdesin e duhur;
- Të ketë vëmendje për të kuptuar, kur një punonjës sillet në një mënyrë jo të zakonshme dhe të ndërmarrë veprimet e nevojshme për ta ndihmuar;
- Të përmirësojë lidhjen mes anëtarëve të skuadrës duke zhvilluar aktivitete formale dhe informale për rritjen e bashkëpunimit mes punonjësve (The Society of Radiographers, 2007).

10

QARTËSIA DHE KONFLIKTI I ROLIT TË PUNËS

Paqartësia e rolit të punës konsiderohet një factor, i cili rrit nivelin e stresit të punonjësit. Ajo vjen nga mungesa e qartësisë mbi objektivat dhe performancën e punës, përgjegjësitë kryesore, pritshmëritë e kolegëve, si dhe qëllimin e përgjithshëm mbi punën. Një shembull i këtij fenomeni është kur disa punonjës kanë përgjegjësi të njëjta në rolin e tyre të punës. Konflikti i rolit mund të ndodhë edhe kur një punonjësi i kërkohet të kryej një detyrë, e cila bie në kundërshtim me vlerat dhe pritshmëritë e tij (psh, punonjësi pret transparencë dhe ndershmëri në punë dhe kjo gjë nuk ekziston te detyra që duhet të kryej). Sa më i madh të jetë konflikti i rolit aq me gjasë ka që punonjësit të përjetojnë stres në punë (Siegall, 2000).

10.1 QARTËSIMI I ROLIT TË PUNËS

Bordi drejtues i një institucioni apo organizate duhet të ndër marrë veprime konkrete për të shmangur paqartësinë dhe konfliktin e rolit të punonjësit. Këto veprime duhet të përqendrohen te ndërtimi i profilit të rolit të punës dhe qartësimi i objektivave dhe përgjegjësiave të punës. Gjithashtu, veprimet duhet të adresojnë dhe nevojën që punonjësit kanë për të kuptuar qartë pozicionin e tyre në grup dhe si të veprojnë kur pritshmëritë ndaj tyre mbivendosen ose nuk janë në harmoni me detyrat që u caktohen (Ram, Khoso, Shah, Chandio, & Shaikih, 2011). Një mori rastesh në punë siç janë fillimi i një punë të re, ardhja e një menaxheri të ri apo ndryshimi i strukturës së grupit të punonjësve, mund të krijojnë paqartësi roli. Për rrjedhojë është e pritshme që këto situata të shkaktojnë tension midis punonjësve (Mohr & Puck, 2006). Për të shmangur këtë fenomen, stafi drejtues duhet të ndër marrë veprimet e mëposhtme:

- Të organizojë për të gjithë punonjësit një takim informues mbi punën dhe Institucionin;
- Të sigurohet se punonjësit janë të vetëdijshëm për rolin e tyre brenda ekipit të ngushtë të punës dhe gjithë institucionit;
- Të zhvillojë plane pune individuale që përcaktojnë qartë objektivat e punës dhe rezultatet e pritshme ;
- Të nxisë punonjësit të shprehen lirshëm në rastet kur ndryshimet në organizimin e punës ndikojnë në detyrat që ata kryejnë (Occupational Safety and Health Services, 2003);
- Të ndërtojë një sistem komunikimi, ku punonjësit të marrin reagim (mendim) periodik nga menaxherët kur detyrat kryhen mirë dhe kur ato duhet të përmirësohen;
- Të inkurajojë punonjësit të flasnin me menaxherët apo drejtuesit, nëse ata nuk janë të qartë mbi qëllimin dhe përgjegjësitë e rolit të tyre të punës;
- Të sigurojë që punonjësit janë të përditësuar mbi ndryshime të mundshme të rolit të tyre, ku përfshihen qëllimi i rolit, përgjegjësitë dhe marrëdhëniet me kolegët
- Të sigurojë që strukturat e menaxhimit dhe ato të raportimit janë të koordinuara me njëra-tjetrën;
- Të hartojë një organogramë të institucionit apo organizatës i cili të prezantojë një shpjegim të qartë të strukturës së funksionimit
- Të sigurojë që punonjësit të ndihen mirë me punën kur atyre u caktohet një rol i ri (UNISON, 2014).

10.2 KONFLIKTI I ROLIT

Konflikti i rolit ndodh kur punonjësve u jepen dy detyra të ndryshme në të njëjtën kohë, por që nuk përputhen me njëra-tjetrën apo rolet mbivendosen mes tyre (Raza, Hussain, Azeem & Ansari, 2017). Për të shmangur këtë fenomen, punëdhënësit apo menaxherët duhet të kryejnë veprimet e mëposhtme:

- Të sigurohen që kërkesat e punëve të ndryshme të jenë të përputhshme me njërat tjetrën;
- Të krijojnë kanale të qarta të raportimit në mënyrë që një punonjës të dijë se nga kush varet në mënyrë të drejtëpërdrejtë;
- Të shmangin vendosjen e më shumë se një mbikëqyrësi ndaj një punonjësi;
- Të vlerësojnë në mënyrë periodike rolet e punonjësve në mënyrë që të mos kenë konflikt me vlerat e tyre personale (Health and Safety Executive, 2007).

11

KLIMA POZITIVE E PUNËS

Në ambientin e punës punëdhënësi, menaxherët dhe punonjësit duhet ta trajtojnë njëri-tjetrin me respekt. Sjellja etike në punë nënkupton të respektosh mendimet dhe nevojat individuale duke mos denigruar ato të kolegëve. Shembuj të kësaj sjelljeje janë të kërkosh pikate përbashkëta dhe, kur ka këndvështrime të ndryshme, apo të dëgjosh kolegët pa i paragjykuar ata. Në të kundërt, mungesa e sjelljes etike në vendin e punës shfaqet nëpërmjet sjelljeve të papërshtatshme me qëllim denigrimit të kolegëve duke shkelur kështu normat e respektit të ndërsjellë. Shembuj të kësaj sjelljeje janë tallja, sarkazma apo bërrja e komenteve fyese (Wadsworth, Chaplin & Smith, 2010).

Kjo sjellje mund të shkaktohet nga arsye të ndryshme, por ajo shpeshherë lidhet dhe me faktorët stresantë në punë. Për shembull, konflikti i rolit midis kolegëve mund të çojë në sjelljetë pahijshme midis tyre. Nëse kjo situatë vijon për një periudhë kohe, atëherë ajo mund të gjenerojë nivele domethënëse stresi te punonjësit (Wadsworth et al, 2010).

Për këtë arsye është më rëndësi të identifikohen shkaqet e sjelljes së pahijshme dhe të ndërmerren hapa konkretë për të ulur efektet negative të tyre te punonjësit. Nëse tolerohet sjellja e pahijshme në ambientet e punës, përbën një rrezik serioz për uljen e produktivitetit dhe shtimin e grindjeve midis punonjësve. Për të krijuar një klimë pozitive në ambientin e punës është e këshillueshme të aplikohen metodat që vijnë (European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA, 2013).

11.1 SQARIMI I RREGULLAVE TË PUNËS NË GRUP

Sqarimi i rregullave të punës mund të kryhet duke organizuar një mbledhje grupi. Kjo është veçanërisht efektive, kur krijohet një grup i ri pune apo kur ndërrohet menaxheri. Në takim rishikohen në detaje të gjitha vlerat dhe kodi i sjelljes së institucionit (nëse ka) dhe shpjegohen se si aplikohen ato në praktikën e përditshme të punës. Këtu përfshihen edhe sjelljet e përshtatshme dhe të papërshtatshme në punë. Qëllimi i këtij veprimi është të krijohet një i kuptuar i përbashkët midis punonjësve mbi sjelljet e pranueshme dhe të zhvillohet një ndjenjë përgjegjësie mes tyre për të respektuar këto sjellje (NHS, 2014).

Informimi dhe diskutimi mbi sjelljet e përshtatshme në punë duhet të ndodhë në mënyrë periodike, me qëllim që ato të bëhen të qëndrueshme dhe të jenë vazhdimisht në përputhje me kodin e sjelljes në punë. Do të ishte e këshillueshme përfshirja e Departamentit të Burimeve Njerëzore në këtë proces. Kur një ekip bëhet plotësisht jofunksional në punë, atëherë duhet të konsiderohet ristrukturimi i plotë i tij (Department of Labour, 2003).

11.2 NDJEKJA SI SHEMBULL E SJELLJES SË MENAXHERIT

Kur një menaxher shërben si shembull duke shfaqur sjellje të përshtatshme në punë, ai/ajo ka efekt domethënës në sjelljen dhe moralin e ekipit. Menaxherët duhet të jenë të vetëdijshëm se punonjësit gjykojnë mbi natyrshmërinë e sjelljes së tyre në raport me rregullat dhe vlerat e punës dhe kjo gjë mund të influencojë sjelljen e këtyre të fundit (Department of Labour, 2003).

11.3 BËRJA E KOMENTEVE NË KOHËN E DUHUR

Disa menaxherë e përdorin kodin e sjelljes në mënyrë efektive për të zhvilluar një kulturë pozitive pune në institucion. Disa të tjerë e përdorin këtë dokument vetëm për të ndëshkuar punonjësit, kur ata e shkelin atë. Këto dy qasje mund të krijojnë një klimë krejt të ndryshme në grup. Menaxherët, të cilët janë aktivë kanë prirjen që të japin komente dhe rekomandime në lidhje me situatat e punës të cilat reflektojnë vlerat e institucionit apo kodit të sjelljes në mbledhjet e ekipit. Nëse kjo gjë bëhet shpesh, me kalimin e kohës ajo mund të ndikojë në krijimin e një mendimi të përbashkët të sjelljeve të pranueshme dhe ato të papranueshme në punë. Gjithashtu, disa pjesëtarë të ekipit mund të qartësojnë veten e tyre për sjellje të cilat ata nuk mund t'i tolerojnë dhe të gjejnë kurajon t'i shfaqin shqetësimet e tyre te menaxheri (Victorian WorkCover Authority, 2017).

11.4 EMËRTIMI I SJELLJEVE DHE ZHVILLIMI I BISEDAVE TË HAPURA

Nganjëherë është e rëndësishme që një sjellje e caktuar të emërtohet dhe rreth saj të zhvillohen biseda

të hapura me një punonjës apo me një grup punonjësish. Kjo do të thotë se menaxheri duhet të japë mendime dhe rekomandime të qarta në lidhje me sjelljen në fjalë. Punonjësit mund të mos jenë të vetëdijshëm

se sjellja e tyre mund të ndikojë te të tjerët. Trajtimi i çështjes dhe shpjegimi sesi mund të ndreqet mund të ndikojë pozitivisht te punonjësit (European Commission, 2000).

12

MENAXHIMI I MARRËDHËNIEVE MIDIS PUNONJËSVE

Një menaxher duhet të marrë në konsideratë ndërveprimet midis punonjësve në vendin e punës dhe të aplikojë masa të përshtatshme nëse vëren faktorë të cilët nxisin rritjen e nivelit të stresit. Kolegët mund të jenë një burim shumë i mirë mbështetjeje, por ndërveprimi shpesh mund të kthehet në burim stresi. Marrëdhëniet jo të mira me punëdhënësin, menaxherin, kolegët apo vartësit mund të ndikojnë negativisht në gjendjen emocionale të punonjësve. Kur njerëzit punojnë në grup ka të ngjarë që herë-herës të lindin mosmarrëveshje (Thahn, 2016).

12.1 MINIMIZIMI I KONFLIKTIT DHE NXITJA E PUNËS NË GRUP

Menaxherët duhet të ndërmarrin veprime konkrete për të parandaluar kthimin e mosmarrëveshjeve në konflikte dhe ngacmime të vazhdueshme midis kolegëve. Këto masa duhet të përqendrohen te hartimi i rolit të punës, ambienti në punë dhe kushtet e punës. Për të menaxhuar marrëdhëniet midis punonjësve, menaxherët duhet të sigurohen që punonjësit ta kenë të qartë rolin e tyre, të nxisin komunikimin dhe të instruktojnë punonjësit në lidhje me sjelljet e pranueshme në punë dhe zgjidhjen e konflikteve (Pierotti, 2014).

12.2 PROBLEMET E MARRËDHËNIEVE MIDIS PUNONJËSVE

Marrëdhëniet konfliktuale midis punonjësve mund të jenë të dëmshme si për individët, ashtu dhe për institucionin/organizatën. Ato mund të shfaqen në forma të ndryshme siç janë armiqësitë individuale, konfliktet sociale apo abuzimi me pushtetin, që buron nga roli (punëdhënësi, menaxheri apo mbikëqyrësi) (Pierotti, 2014). Disa nga mënyrat sesi mund të menaxhohen konfliktet në ambientin e punës janë si më poshtë:

- Vendosja dhe aplikimi me korrektësi i kodit të sjelljes në

punë në mënyrë që të kuptohet qartë nga të gjithë se sjelljet e pahijshme nuk janë të pranueshme;

- Trajnimi i punonjësve mbi sjelljet e lejueshme në punë në mënyrë që ata të jenë të mirëinformuar dhe të vetëdijshëm mbi pasojat negative të tyre;
- Trajnimi i punonjësve sesi të menaxhojnë marrëdhëniet problematike (Health and Safety Executive, 2007);
- Trajnimi i menaxherëve se si të identifikojnë një marrëdhënie konfliktuale në punë dhe ta trajtojnë atë në mënyrën e duhur;
- Menaxhimi i problemeve të stafit në mënyrë të qëndrueshme dhe në kohën e duhur;
- Nxitja e punonjësve që të shprehen për problemet në punë që në fazat e hershme të konfliktit;
- Të zhvillohen mënyra formale dhe informale ku të adresohen shqetësimet e punonjësve mbi konfliktet në punë (Victorian WorkCover Authority, 2017).

12.3 PUNA NË GRUP

Puna në grup është e rëndësishme në lidhje me produktivitetin e punonjësve dhe mirëqenien e tyre. Disa nga mënyrat për të rritur bashkëveprimin dhe punën produktive në grup janë si në vijim:

- Nxitja e një fryme grupi, ku punonjësit ndihmojnë dhe mbështesin njëri – tjetrin;
- Vlerësimi i ekzistencës së këndvështrimeve të ndryshme të punonjësve mbi çështje të caktuara si një mënyrë që nxit krijimtarinë dhe çon në zgjidhje efektive të problemeve;
- Nxitja e një atmosfere pune, ku punonjësit kanë besim dhe mbështesin njëri - tjetrin që të japin më të mirën e tyre në punë;
- Nxitja e një komunikimi të hapur dhe efektiv në të gjitha nivelet
- Shpërblimi i punës në grup si një formë, që nxit punën e përbashkët dhe eviton konflikte të mundshme midis punonjësve (Parker & Williams, 2001).

REFERENCAT

- American Psychological Association**, (2018). Copping with Stress at Work, Gjehet te <https://www.apa.org/helpcenter/work-stress>
- Burman, R., & Goswami, T. G.** (2018). A Systematic Literature Review of Work Stress. *International Journal of Management Studies*, 5, 3, 9. DOI : 10.18843/ijms/v5i3(9)/15
- Department of Labour**, (2003). Healthy Work: Managing stress in the workplace.
- European Commission**, (2000). Guidance on work-related stress: Spice of life or kiss of death? Published in Belgium,
- European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA**, (2013). Well-being at work: creating a positive work environment. Publications Office of the European Union. doi: 10.2802/52064
- Fitzpatrick, J.** (2020). Management of Stress in the work place – HRP013. Gjehet te <https://www.nhft.nhs.uk/download.cfm?doc=docm93jjm4n1497>
- Hammig, O.** (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM- Population Health*, 3, 393-402. doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.04.002
- Harshana, S.** (2018). Work-related Stress: A Literature Review. *Annal of Social Sciences and Management Studies*, 2, 3. DOI: 10.19080/ASM.2018.02.555586
- Hassard, J., Teoh, K., Visockaite, G., & Dewe, Ph.** (2017). The cost of work-related stress: a systematic review. *Journal of Occupational Health Psychology* 23,1. doi.org/10.1037/ocp0000069
- Health and Safety Executive**, (2007). Managing the causes of work-related stress: A step-by-step approach using the Management Standards. Second edition, Published in London, Gjehet te <https://safetyresourcesblog.files.wordpress.com/2014/10/managing-the-causes-of-work-related-stress-a-step-by-step-approach-using-management-standards.pdf>
- Gega, K.** (2019). Stresi në vëndin e punës, Studim mbi nivelin e stresit dhe faktorët që ndikojnë në rritjen e tij te punonjësit shqiptarë. Publikuar nga Friedrich Ebert Stiftung & Olof Palme International Center.
- Khan, N., & Kurshid, S.** (2017). Workplace Stress and Employee Well-being: Case of Healthcare Staff in UAE. *European Scientific Journal*, 13, 5, 1857-7881. doi: 10.19044/esj.2017.v13n5p217
- King, S.S.** (2009). The relationship between stress and communication in the organizational context. *Central State Speech Journal*, 27-35, doi.org/10.1080/10510978609368202
- Lambert, V.A., Lambert, C. E., & Yamase, H.** (2003). Psychological hardiness, workplace stress and related stress reduction strategies, *Nursing and Health Sciences*, 5, 2, 181-184. <https://doi.org/10.1046/j.1442-2018.2003.00150.x>
- Leka, S., Griffiths, A., & Tom, P.** (2004). Work Organization and Stress, Protecting workers health series, no 3, Published by World Health Organization.
- Mohr, A. T., & Puck, J. F.** (2006). Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs. *European Management Journal*, 25, 1, 25-35. doi.org/10.1016/j.emj.2006.11.003
- National Health System, NHS**, (2014). Guidance on Prevention and Management of Stress at Work, published in London
- Occupational Safety and Health Services**, (2003). Healthy Work: Managing stress and fatigue in the workplace, First edition, Published in Wellington
- Parker, Sh, K., & Williams, H. M.** (2001). Effective Teamworking: reducing the psychosocial risk. Health and Safety Executive. Gjehet tek https://www.the-stress-site.net/uploads/2/7/0/6/2706840/effective_teamworking_reducing_the_psychosocial_risks.pdf
- Pierotti, A. J.** (2014). Stressful workplace relationships: a qualitative and quantitative exploration. PhD (Doctor of Philosophy) thesis, University of Iowa. doi.org/10.17077/etd.d1vc5vmo
- Ram, N., Khoso, I., Shah, A. A., Chandio, F. R., & Shaikih, F. M.** (2011). Role Conflict and Role Ambiguity as Factors in Work Stress among Managers: A Case Study of Manufacturing Sector in Pakistan. *Asian Social Science*, 7, 2. DOI: 10.5539/ass.v7n2p113
- Raza, Sh., Hussain, M. S., Azeem, M., & Ansari, N. U. A.** (2017). Workload, Work Stress, Role Conflict, and Workplace Deviant Behaviour in Banks: an Empirical Analysis. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 6, 701-707. Gjehet te https://www.researchgate.net/publication/322155983_Workload_Work_Stress_Role_Conflict_and_Workplace_Deviant_Behaviour_in_Banks_an_Empirical_Analysis
- Rippon, D., McDonnell, A., Smith, M., McCreadie, M., & Wetherell, M.** (2020) A grounded theory study on work related stress in professionals who provide health & social care for people who exhibit behaviours that challenge. *PLoS ONE* 15(2): e0229706. doi.org/10.1371/journal.pone.0229706
- Siegall, M.** (2000). Putting the stress back into role stress: the measurement of role conflict and role ambiguity, *Journal of Managerial Psychology*, 15, 5, 427-439. Gjehet te https://www.researchgate.net/profile/Marc_Siegall/publication/242349275_Putting_the_stress_back_into_role_stress_Improving_the_measurement_of_role_conflict_and_role_ambiguity/links/5ab47ad30f7e9b4897c7a77f/Putting-the-stress-back-into-role-stress-Improving-the-measurement-of-role-conflict-and-role-ambiguity.pdf
- Thahn, V.** (2016). Relationship at work as a cause of occupational stress: the case of academic women in Vietnam. *International Journal of Mental Health Systems*, 10, 42. Gjehet te <https://ijmhs.biomed-central.com/articles/10.1186/s13033-016-0078-2>
- The Society of Radiographers**, (2007). Work-Related Stress Guidance for Health and Safety Representatives, First edition, Published in London,
- UNISON, the public service union**, (2014). Stress at work: A guide for UNISON safety reps, No 175. Gjehet te <https://www.unison.org.uk/get-help/knowledge/health-and-safety/stress/>
- Victorian WorkCover Authority**, (2017). Preventing and managing work-related stress: A guidebook for employers, Second edition. Gjehet te <https://www.worksafe.vic.gov.au/resources/preventing-and-managing-work-related-stress-guidebook-employers>
- Wadsworth, E. J. K., Chaplin, K. S., & Smith, A. P.** (2010). The work environment, stress and wellbeing. *Occupational Medicine*, 60, 8, 635-9. doi: 10.1093/occmed/kqq139.
- Williams, S., & Michie, S.** (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review, *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 1. dx.doi.org/10.1136/oem.60.1.3

MBI AUTORIN

Klodian Gega është psikolog klinik me një eksperience të konsiderueshme në praktikën klinike dhe kërkimin shkencor. Ai është autor dhe bashkautor i një sërë studimesh dhe manualesh në fushën e psikologjisë klinike, psikologjisë ligjore dhe psikologjisë organizacionale

IMPRINT

Fondacioni “Friedrich Ebert” | Rr. “Kajo Karafili” Nd. 14,
Hyrja 2 kati i I | Tiranë | Shqipëri

Pergjegjës:

Stine Klapper | Drejtoreshë | Fondacioni “Friedrich Ebert”

Tel: 00355 4 22 509 86

www.fes-tirana.org

Koordinator programi:

Genci Lamllari

Publikimet e fondacionit Friedrich Ebert nuk mund të përdoren për arsye komerciale pa miratimin me shkrim të FES

MENAXHIMI I STRESIT NË VENDIN E PUNËS

Manual për punëdhënësit, menaxherët dhe punonjësit



Ky manual përmban informacion mbi natyrën e stresit në punë, shkaqet që e nxisin atë dhe pasojat që shkakton te punonjësit dhe institucionet. Manuali përmban, gjithashtu, një strategji për identifikimin e stresit në ambientet e punës si dhe këshilla konkrete për menaxhimin e disa faktorëve, të cilët janë



provuar se rrisin nivelin e stresit te punonjësit shqiptarë. Ai është i vlefshëm si për punëdhënësit dhe menaxherët, ashtu dhe për punonjësit, sepse ata duhet të jetë të vetëdijshëm për efektet negative të stresit në ambientet e punës dhe duhet të zhvillojnë aftësitë e duhura për ta menaxhuar atë në një mënyrë sa



më efektive. Informacioni që përmban ky manual është i vlefshëm, gjithashtu, edhe për institucionet relevante shtetërore dhe grupimet sindikaliste, të cilët mund të bashkëpunojnë për të ndërmarrë nisma të ndryshme mbi identifikimin dhe adresimin e faktorëve stresantë në ambientet e punës.

Për më shumë informacion:

<https://www.fes-tirana.org/al/publikime/>