

MENAXHIMI I STRESIT NË NDËRMARRJET KOSOVARE

*Shqiponja Nallbani, ass.
shqiponjan@hotmail.com*

Abstrakti

Studimi i stresit dhe stresorëve nga autorët e ndryshëm njihet që nga kohërat e lashta. Varësisht nga zhvillimi i jetës shoqërore ekonomike, botëkuptimet për fenomenin janë ndarë në klasike dhe bashkëkohore. Ato klasike lidhen me reagimin e trupit të njeriut ndaj ngacmuesve të jashtëm duke e trajtuar këtu edhe anën shpirtërore të njeriut. Botëkuptimet bashkëkohore e trajtojnë stresin pothuajse njëjtë sikurse teoria klasike por e ndajnë botën shpirtërore dhe fenomenin e analizojnë shumë thellë nga ana mjekësore. Proceset bashkëkohore ekonomike të karakterizuara me një shkallë të lartë të integritetit, përveç efekteve pozitive, karakterizohen edhe me rritjen e formave të ndryshme të stresit njerëzor të cilët nuk janë të gatshëm që t'u adaptohen mënyrave dhe formave të reja të jetës dhe punës. Është humane që çdo shoqëri racionale të ndërmerr masa që t'i parandalojnë dhe trajtojnë format e ndryshme të paraqitjes së stresit. Njëra nga sfidat me themelore është menaxhimi i stresit në ndërmarrje. Në vendin tonë ka një numër të madh ndërmarrjesh të cilat për shkak të problemeve me tranzicionin nuk po arrijnë që të ndërmarrin veprimtari për parandalimin dhe trajtimin e fenomenit stres.

Fjalët kyçe: Stres, ndërmarrje, menaxhim, stresorë, ekonomi, globalizim

JEL klasiifikimi: Z, Z 1, Z 10.

1. Hyrje

Stresi dhe ndryshimet që sjell në personalitetin e njeriut tani më nuk janë çështje të reja sidomos kur ato shihen dhe analizohen nëpërmes kontekstit historik. Operimi funksional dhe menaxhimi në biznesin vendor dhe ndërkombëtar, për shkak të ndryshimeve të shpejta shoqërore të cilat po ndodhin në dobi të ekonomisë së tregut, po bëhen gjithnjë e më komplekse dhe mjaft të ndjeshme. Shikuar në planin ekonomik këto ndryshime doemos konsiderohen të nevojshme dhe pozitive mirëpo gjithsesi parashatrojnë edhe nevojën e identifikimit, analizimit dhe monitorimit të problemeve që lindin me perceptimin dhe pranimin e tyre nga ana e njerëzve. Jeta shoqërore – ekonomike në dekadën e fundit është karakterizuar me një zhvillim të madh që nuk e mban mend historia e njerëzimit dhe në këtë kontekst, përveç super – revolucionit teknik – teknologjik, përparime janë bërë edhe në sferën e doktrinës dhe praktikës menaxheriale. Komplexiteti i rregullimit të biznesit aktual dhe njëkohësisht menaxhimi adekuat i burimeve njerëzore del pikërisht si nevojë e zhvillimit të një ekonomie reale por duke e ruajtur gjithmonë anën humane të ndryshimeve. Andaj, në asnjë mënyrë nuk duhet konsideruar sukses zhvillimin ekonomik i cili është i bazuar në parimin “metoda e përdorur e arsyetimit

qëllimin". Stili modern i jetës shpesh karakterizohet me konkurrencë të fortë, padurim dhe me ndjenjën e urgjencës kohore. Aftësia për "*tu përballur*", e determinon suksesin apo dështimin individual në kontrollimin e situatave potenciale stresuese. Duke e analizuar literaturën shkencore mbi këtë çështje qartë shihet se fenomeni stres është shumë i fuqishëm, i paparashikuar, negativ dhe i rrezikshëm kur shoqëritë kalojnë faza të caktuara tranzicioni shoqërorë dhe ekonomike. Shoqëritë moderne e njohin dhe e kanë kuptuar kompleksitetin e fenomenit stres andaj që nga shteti deri të segmenti më i vogël i jetës shoqërore angazhohen që të krijojnë mënyra të menaxhimit të suksesshëm të tij.

2. Nevoja e menaxhimit të stresit në ndërmarrje e Kosovës

Menaxhimi i stresit si proces kompleks konsiston në eliminimin, minimizimin ose parandalimin e faktorëve që e shkaktojnë atë. Duke pasur parasysh se ky nuk është një proces i thjeshtë, por kompleks, menaxhimi i stresit kërkon ndërmarrjen e hapave me karakter teknik, organizativ dhe social, të parashikuara në planet e veprimit të çdo subjekti. Subjektet publike në tërësi dhe ato private, duhet të synojnë me prioritet të ndërmarrin hapa të tilla që e parandalojnë stresin, kjo ndodh për shkak se kostot dhe ndikimet përkatëse janë shumë më efikase. Është jetike që aksionarët, pronarët dhe menaxherët e niveleve të ndryshme në ndërmarrjet publike dhe private të Kosovës urgjentisht të vetëdijesohen me nevojën e identifikimit të formave të caktuara të stresit dhe varësisht nga specifikat që i karakterizojnë këto fenomene të kenë strategji për t'i parandaluar dhe qasur eliminimit të tyre. Duke e trajtuar stresin nga plani i angazhimit menaxheria në mjedisin biznesor kosovar kemi propozuar një seri masash të cilat i konsiderojmë të domosdoshme për zbatim. Ja disa nga kërkesat që nxisin parandalimin e stresit në punë dhe që duhet të konsiderohen nga çdo menaxher në ndërmarrjet tona:

- ☞ Sinkronizimi ose balancimi i ngarkesës në punë me kapacitetet.
- ☞ Organizimi i punës në mënyrë të tillë që të nxitet mendimi i punonjësve dhe të përdoren drejt aftësitë e tyre.
- ☞ Përcaktimi i qartë i rolit të çdo punonjësi në arritjen e objektivit të organizatës.
- ☞ Krijimi i mundësive që punonjësit të marrin pjesë në vendimmarrjet që kanë rëndësi për punën e tyre.
- ☞ Qartësimi i perspektivave të zhvillimit të karrierës dhe punësimit.
- ☞ Nxitja e mundësisë për ndërveprime dhe veprimtari sociale me punonjësit.

110

Rrejedhimisht procesi i parandalimit dhe menaxhimit të stresit te ne gjithsesi kërkon marrjen e disa hapave.

- ☞ **Hapi i parë:** Identifikimi i faktorëve potencialë që shkaktojnë stres. Kjo kërkon të merren parasysh disa rrethana, të cilat kanë të bëjnë me madhësinë e subjektit që do të ekzaminohet, si dhe me burimet potenciale në dispozicion të këtij qëllimi. Duke i njohur teorikisht faktorët që

¹¹⁰ Matteson, M.T and Ivancevich 2000; "Managing job stress and health"

shkaktojnë stres, puna për identifikimin e tyre konsiston në përzgjedhjen e atyre faktorëve që kanë rrezik më të madh për subjektin ose janë më tipikë për të, duke lehtësuar kështu koston e identifikimit të faktorëve. Kështu p.sh., në një institucion qendror të administratës publike, vështirë se mund të zgjidhet si faktor stresi, niveli i ndotjes, ndërkohë që në një subjekt privat të konsoliduar nuk mund të përbëjnë faktor stresi, ndryshimet politike.¹¹¹

⇒ **Hapi i dytë:** Matja dhe shkalla e ndikimit të faktorëve. Ky hap mund të realizohet nëpërmes disa instrumenteve që bazohen në përcaktimin e shtrirjes së faktorëve në mjedisin e subjektit, si dhe në intensitetin e veprimit të tyre. Metoda të ndryshme përdoren për këtë qëllim, por ato që janë të rekomandueshme nga të gjithë, bazohen kryesisht në diskutimet me të punësuarit, intervistat dhe pyetësorët që duhet të plotësojnë të punësuarit, të cilat rekomandohet të jenë në mirëbesim, në mënyrë që të shpalosin pa rezervë shkallën e veprimit të faktorëve të stresit, edhe kur këto kanë të bëjnë me marrëdhëniet ndërpersonale ose me stilin e menaxhimit.¹¹²

⇒ **Hapi i tretë:** Analizimi i të dhënave, klasifikimi i faktorëve, si dhe përcaktimi i prioriteteve dhe instrumenteve të ndërhyrjes. Pasi burimet e stresit janë identifikuar, janë klasifikuar faktorët parësorë që e shkaktojnë, është e rëndësishme të përcaktohen instrumentet e ndërhyrjes. Këto instrumente mund të jenë me karakter teknik e material, që kanë të bëjnë me shmangien e faktorëve që shkaktojnë stres, si ndotjet, zhurmat, krijimi i kushteve me të mira për punë apo furnizimi i pajisjeve që lehtësojnë punën. Ato mund të kenë edhe karakter organizativ, si shpërndarja më e drejtë e ngarkesës midis të punësuarve, ndërtimi i strukturave organizative, përshkrimi i qartë i vendit të punës dhe linjave të raportimit, si dhe promovimi e nxitja e karrierës.¹¹³

Në këtë mënyrë, menaxhimi i stresit është një çështje që duhet të jetë element i rëndësishëm i objektivave dhe planeve të subjekteve publike e private. Por deri tani, kjo është një dukuri që nuk e përfshin sferën e menaxhimit ose elemente të saj realizohen në mënyrë spontane. Menaxherët në përgjithësi janë më të pirur të zbatojnë masa të rrepta disiplinore sesa të minimizojnë ose eliminojnë faktorët që shkaktojnë stresin, duke rritur kështu në përgjithësi koston e punësimit.

3. Stresi në punë dhe rritja e kostos së punësimit

Bazuar në literaturën aktuale kohët e fundit në mjediset e menaxhimit është shtuar diskutimi mbi stresin në punë, faktorët që e shkaktojnë atë dhe mënyrat se si ai mund të menaxhohet. Intensiteti në punë, diferenca midis nevojave materiale dhe shpirtërore të punonjësve, me balancimin e tyre, janë faktorët më të përgjithshëm që shkaktojnë stresin në punë. Pra, stresi është rrjedhojë e bashkëveprimit të punonjësve me kushtet që i rrethojnë ata. Studimet tregojnë se në vendet e

¹¹¹ Newman, L.E and Beehr, T.A. 1999 "Personal and organizational strategies for handling job stress".

¹¹² Po aty

¹¹³ Po aty

zhvilluara 25% e punonjësve janë të stresuar në punë, ndërsa rreth 75% besojnë se niveli aktual i stresit është më i lartë se sa i gjeneratave të mëparshme. Por përveç dëmeve shëndetësore, stresi është një faktor i rëndësishëm që dëmton ose ul edhe produktivitetin e punës.¹¹⁴

Përvoja ka treguar se ndërhyrja e faktorëve institucionale ose individuale mund të zbusin efektet e stresit dhe ta parandalojnë atë. Prej këndej del nevoja e menaxhimit të tij, si dhe minimizimit të faktorëve që e shkaktojnë atë. Në kushtet e vendeve të varfëra dhe atyre në tranzicion, për vetë dukuritë që i shoqërojnë këto procese, stresi ka një prani të shtuar dhe domosdoshmëria e menaxhimit të tij duhet të jetë një funksion i rëndësishëm i niveleve të menaxhimit dhe pjesë e pandarë e përgjegjësive funksionale të tyre.¹¹⁵

4. Disa nga shkaqet e stresit në punë në ndërmarrjet e Kosovës

Shkaqet që mund të prodhojnë stresin brenda ndërmarrjeve kosovare janë të shumëta dhe ato mund të lidhen me mjedisin e brendshëm në punë, si dhe me faktorë të tjerë të jashtëm, qofshin ata politikë, shëndetësorë, familjarë, etj. Përpjekja për të gjurmuar faktorët që shkaktojnë stresin ka sjell klasifikimin e mëposhtëm: Intensiteti i shtuar në punë, mungesa e faktorëve regjenerues gjatë punës, siç mund të jenë pushimet e shkurtra gjatë punës, mundësitë për t'u ushqyer ose për të pirë kafe. Ndonëse në përgjithësi nuk mund të flitet për një intensitet të lartë të punës në subjektet tona publike e private, padyshim që mund të flitet për poste të veçanta pune që mbartin intensitet të lartë, si dhe për mungesën e kushteve rigjeneruese të aftësive për punë brenda subjektit. Stili menaxhues është një element që shkakton stres në punë të punësuarit, veçanërisht dukuri të tilla që kanë të bëjnë me një komunikim të varfër, vendimmarrje të mbyllur, si dhe kufizimin e mundësive të punësuarve për të qenë pjesë e plotë e të gjithë procesit. Stili konfliktual i menaxherit, në vend të bashkëpunimit, përdorimi pa vend i masave disiplinore në vend të ofrimit të këshillave dhe masave që mënjanojnë thyerjen e disiplinës, janë burime të stresit. Ndryshimi i shpejtë i niveleve të drejtëpërdrejta të menaxhimit është një burim tjetër stresi për punonjësin, rrjedhojë e pamundësisë së tij në kohë, për t'iu përshtatur stilit të menaxherit. Marrëdhëniet ndërpersonale kur karakterizohen nga mungesa e frymës së bashkëpunimit ose e përjashtimit, nga thellimi i hierarkisë dhe autoritetit përtej kufijve të arsyeshëm, janë një element që sjell pa diskutim stres të punësuarit. Organizimi i dobët i vendit të punës, si dhe mungesa e linjave të qarta të raportimit, autoritetit dhe përgjegjësive, ose e thënë me fjalë të tjera, kërkesa e llogarisë nga shumë "shefa" kundrejt të njëjtit punonjës, sjellin stres, pasiguri dhe mungesë të orientimit të duhur.¹¹⁶

Pasiguria në punë, që reflektohet në mundësinë e vendimeve arbitrare të menaxhereve, lidhja e kontratave afatshkurtra me punonjësit, kritere të paqarta dhe

¹¹⁴ Broshura "Posao. Ba. Stes na random mjestu" 2008, nëntor 2008 www.amc.rs. Broshura "MMC Action Managment Consulting".

¹¹⁵ Jeremy Stranks "Stress at work" 2005;

¹¹⁶ Po aty

evazive punësimi, pamundësi për zhvillimin e karrierës, përparimin ose ngritjen në detyrë, cenonjë besimin e të punësuarve në të ardhmen e tyre dhe në kushtet e kësaj pasigurie, ata vihen në kërkim të punësimeve të reja, proces që shoqërohet me stres. Kushtet e pakënaqshme materiale për punë, si mungesa e pajisjeve të përshtatshme që mundësojnë dhe lehtësojnë realizimin e përgjegjësi, prania e faktorëve dëmtes të shëndetit, siç mund të jenë temperaturat, mungesa e ajrimit, zhurmat dhe ndotja, janë gjithashtu burime stresi. Mungesa e një motivimi për të kryer detyrën dhe realizuar përgjegjësitë, e shprehur në një nivel të ultë shpërblimi, një sistem pagash i papërshtatshëm dhe që nuk merr parasysh kontributet reale të secilit punonjës; reagimi i dobët i menaxhimit, si ndaj përkushtimit të disave dhe neglizhencës në punë të disa të tjerëve, transmetojnë elemente stresi te të punësuarit. Mundësia e ndikimeve politike në zhvillimin e karrierës dhe garancia e pamjaftueshme për vazhdimin e punës për shkak të një legjislacioni që nuk siguron një mbrojtje reale te të drejtave. Burimet e pamjaftueshme materiale e financiare për të përballuar jetesën e familjes reflektojnë një stres të përgjithshëm që e shoqëron punonjësën gjatë gjithë kohës. Ndryshimet politike, veçanërisht në vendet në tranzicion kur akoma roli i politikës ka një ndikim të drejtëpërdrejtë në ecurinë e punës dhe zhvillimin e karrierës së të punësuarit në sektorin publik, është faktor për praninë e stresit.¹¹⁷

Disa faktorë që shkaktojnë stresin në punë

- Intensiteti i punës;
- Mungesa e faktorëve rigjenerues gjatë punës, siç mund të jenë pushimet e shkurtra gjatë punës, mundësitë për t'u ushqyer ose për të pirë kafe;
- Stili konfliktual i menaxherit;
- Përdorimi pa vend i masave disiplinore;
- Thellimi i hierarkisë dhe autoritetit përtej kufijve të arsyeshëm;
- Pasiguria në punë;
- Strukturë e komplikuar organizative dhe raportimi;
- Një sistem pagash i papërshtatshëm dhe që nuk merr parasysh kontributet reale të secilit punonjës;
- Në kushtet e vendeve të varfra dhe atyre në tranzicion, stresi ka një prani të shtuar.¹¹⁸

5. Si duhet të menaxhohet stresi në ndërmarrjet kosovare

¹¹⁷ Cunningham, J. Barton. *The Stress Management Sourcebook., Second Edition*, Los Angeles, USA 2000;

⁹ Marrë nga internet:

<http://www.nakladaslap.com/PDF/Stres%20i%20tjelesno%20zdravlje%20-%20poglavlje.pdf>,
ne muajin mars 2010

Puna në ditët e sotme gjithnjë e më shumë po kthehet në burim stresi. Po çfarë është stresi në vetvete dhe si duhet ta menaxhojmë atë në punë?

Këto pyetje gjejnë përgjigje vetëm në jetën e ashtuquajtur moderne me të cilën ne përpiqemi të përshtatemi. Pasi me zhvillimin e kushteve teknologjike, dhe kushteve të jetesës ne vihem në presione të mëdha duke rritur kështu nivelin e stresit. Por stresi në vetvete është term që i referohet shumës së situatave fizike, mendore, tensioneve dhe emocioneve mbi një person. Dhe në mënyrë specifike stresi I një punonjësi është reagim psikologjik I ngjarjeve që janë perceptuar të jenë kërcënuese. Por ne duhet të dimë të menaxhojmë këto situata që shkaktojnë stres, duhet të mbajmë nën kontroll shkallën e stresimit në të cilën ndodhemi dhe ndikimin drejt zvogëlimit të tij. Por a mundemi ta krijojmë këtë balancë dhe a mund të mbajmë situatën nën kontroll?

Për këtë ne duhet të qartësohemi se: stresi është i pashmangshëm në jetë, por ajo të cilën ne mund të bëjmë është të përpiqemi ta menaxhojmë atë. Dhe menaxhimi i stresit është një domosdoshmëri, në mënyrë që të mos kemi efekte negative në shëndetin tonë dhe në jetën tonë. Por në ambientin e punës cdo gjë është relative pasi një situatë e cila është stresuese për dikë, nuk mund të jetë e tillë për dikë tjetër. Në këtë kontekst studiuesit kanë zbuluar se efektet e stresit klasifikohen në dy grupe të mëdha në: efekte pozitive dhe efekte negative të stresit. Po kush janë efektet pozitive të stresit?

- Ndërsa efektet negative janë Stimulimi dhe inkurajimi i njerëzve në punë;
- Shkalla e përqendrimit pasi njerëzit do të jenë më shumë të përqëndruar në punën e tyre, por kjo deri në masën e stresit ku nuk ka filluar akoma të bëhet shqetësues për individin.
- Përkushtimi, pra ata do të jenë dhe më të përkushtuar si rezultat i stimulimit;
- Rezultat financiar më i mirë i kompanisë. Si rezultat i një përqendrimi dhe përkushtimi më të madh të njerëzve në organizatë do të ndikonte pozitivisht në rezultatin financiar të saj.

Në të shumtën e rasteve kanë të bëjnë edhe me:

- Ndikimin në shëndet. Pra shfaqet në formën e frikës, mllëfit, rritjes së adrenalinës, rritjes së tensionit në gjak etj. Dhe në këtë mënyrë ai demton shëndetin e individit.
- Ulë rendimentin në punë. Stresi deri në një masë të caktuar ndikon pozitivisht në përkushtimin me të madh ndaj punës, por vjen një moment kur efektet e tij janë vetëm negative. Në këtë mënyrë stresi kthehet jo vetëm në element problematik për individin, por pasojat e tij mbi produktivitetin individual janë shumë të mëdha.¹¹⁹

Pra ka shumë efekte negative nëse do t'i listonim të gjithë por diçka është e sigurt, nëse ne do të ishim në një ambient fare pa stres atëherë ne nuk do mund të rrinim. Po të ishim jo produktiv, do ishim pasiv etj. Në këtë kontekst duhet të mendohejmë të gjejmë anë të pozitive në çdo aspekt të jetës tonë.¹²⁰

¹¹⁹ Po aty

¹²⁰ Broshura "Posao. Ba. Stes na random mjestu" 2008, nëntor 2008

www.amc.rs. Broshura "MMC Action Management Consulting"

Po çfarë duhet të bëjnë punëdhënësit në mënyrë që kompanitë e tyre të kenë rezultate? Si duhet të menaxhojnë ata? Ata duhet të përmirësojnë përshtatjen në punë, të përmirësojnë trajnimin e punëtorëve dhe programet e orientimit. Ata duhet të eliminojnë menaxhimin e ndëshkimit dhe të zhvendosin kushtet e punës së rrezikshme.¹²¹

Ata duhet të punësojnë punëtorin në punën që më së shumti i përshtatet atij. Ata duhet të trajnojnë punëtorët për shkak të nivelit të lartë të stresit që shkaktohet nga mungesa e trajnimit. Ata duhet të stimulojnë punonjësit. Duhet të përmirësojnë komunikimin si një hap vendimtar drejt zvogëlimit të stresit të punëtorëve, sepse ndonjëherë është vetëm mungesë komunikimi në vetvete, qoftë ajo midis bashkëpunëtorëve apo punëdhënëseve që mund të krijojë një ambient stresues.¹²²

Përfundimet

Studimi i stresit dhe stresuesve daton që nga kohërat e lashta. Mirëpo me zhvillimin jetës shoqëror – ekonomike për shkak të interesit që ka treguar shoqëria trajtimi shkencor ka marrë përmasa shumë më të avancuara dhe sot një seri shkencash shoqërore dhe mjekësore i kushtojnë një vëmendje të posaçme. Menaxhmenti i burimeve njerëzore në fillim në heshtje e më vonë shumë intensivisht ka filluar që ta vrojtojë, identifikojë dhe të ndërmerr masa parandaluese ndaj formave të caktuara të stresit. Stresi si fenomen njerëzor dhe shoqëror dallon nga vendi në vend respektivisht apo nga një mjedis në mjedisin tjetër. Ndër detyra e shumta që ka menaxheri i burimeve njerëzore është njohja e kulturës, traditës dhe vetive psikike të punonjësve me të cilët zhvillon aktivitetin e caktuar ekonomik si në sektorin publik ashtu edhe në atë privat.

Në vendin tonë çdo ditë ndërmarrjet e caktuara po shënojnë rezultate inkurajuese në zhvillimin e biznesit vetanak dhe depërtim në mjedisin biznesor ndërkombëtar. Duke e pasur parasysh se vendi ynë po kalon një fazë të vështirë të tranzicionit është e lehtë të konstatohet se steresi është prezent në një masë të madhe. Menaxherët kosovar por edhe ata të huaj që janë të angazhuar në Kosovë gjithsesi duhet që t'i njohin shtresorët, natyrën e tyre dhe forcën e ndikimit që kanë ata në punonjësit e ndërmarrjeve kosovare. Në studimet që kemi zhvilluar shihet se është shumë vështirë që nëpërmjet intervistave ose anketave të sigurohen të dhëna të sigurtat për fenomenin. Menaxheret kosovar duhet që të ndjejnë këtë fenomen dhe pasi që ta identifikojnë ta parandalojnë dhe të menaxhojnë duke bërë sinkronizimin respektivisht balancimin e ngarkesës në punë, organizimin e punës në formë të nxitjes së efektshmerisë, përmirësimin e vendim marrjes, qartësimin e perspektivës dhe karrierës dhe aktivitete tjera të rëndësishme.

Strategjia parandaluese realizohet në etapa që nënkupton identifikimin e shtresorëve, matjen e shkallës dhe forcës së tyre dhe analizimin e këtyre të dhënave. Stresi në punë e rritë koston e punësimit dhe kjo paraqet një rrezik më tepër për ndërmarrjen. Shkaqet që prodhojnë stresin janë të shumta dhe paraqiten si të

¹²¹ Po aty

¹²² Po aty

jashtëm ose të brendshëm. Po ashtu faktorët më të rëndësishëm që shkaktojnë stresin janë, intensiteti i punës, mungesa e faktorëve rigjenerues gjatë punës, siç mund të jenë pushimet e shkurtra gjatë punës, mundësitë për t'u ushqyer ose për të pirë kafe, stili konfliktual i menaxherit, përdorimi pa vend i masave disiplinore, thellimi i hierarkisë dhe autoritetit përtej kufijve të arsyeshëm, pasiguria në punë, struktura e komplikuar organizative dhe raportimi, një sistem pagash i papërshtatshëm dhe që nuk merr parasysh kontributet reale të secilit punonjës, në kushtet e vendeve të varfëra dhe atyre në tranzicion.

Në këtë punim argumentohet se menaxhimi i stresit në ndërmarrjet kosovare nuk është proces ose veprimtari e lehtë. Andaj, ky proces jo vetëm që duhet të jetë i mbështetur në të dhëna të sakta mbi stresin dhe stresorët por duhet vepruar në mënyrë efektive, të përqendruar me përkushtim për ta menaxhuar suksesshëm.

Referencat

1. Cunningham, J. Barton. The Stress Management Sourcebook., *Second Edition*, Los Angeles, USA 2000;
2. Cartwright K, Lewis D, Roberts C, Bint A, Nichols T, Warburton F. Workload and stress in consultant medical microbiologists and virologists: a questionnaire survey. *J Clin Pathol* 2002;
3. Cousins R, Mackay CJ, Clarke SD, Kelly C, Kelly P, McCaig RH. Management Standards and work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress* 2004;
4. Quick, James Campbell, U Texas, Arlington, TX, US. Quick, Jonathan D.. Nelson, Debra L. Hurrell, Joseph J. Jr., "Preventive Stress Management in Organizations", Washington, DC, US: American Psychological Association, 1997.
5. Mirjana Arandelović & Ivana Ilić **"Stres in workplace – possible prevention"** **FACTA UNIVERSITATIS Series: Medicine and Biology** Vol.13, No 3, 2006,
6. Broshura "Posao. Ba. Stes na random mjestu" 2008, nëntor 2008 www.amc.rs. Broshura "MMC Action Management Consulting"
7. Jeremy Stranks "Stress at work" 2005;
8. Kreitner B, Kinicki A; "Sjellja Organizative" 1995
9. Koli Z, Llaci Sh, ; "Menaxhimi i burimeve njerëzore" 2001
10. Kutllovci, Enver. "Menaxhimi i resurseve humane" 2004
11. Armstrong, Michael; "Human Resource Management- Practice" 2003
12. Cox, T; "Organizational culture, stress and stress management 1999
13. Kearns, J "Stress at Work" 2000;
14. Matteson, M. T and Ivancevich 2000 "Managing job stress and health"
15. Cox, T; "Stress research and stress management" 2003
16. T. Cox, A. Griffiths and S. Cox "Stress explosion- Managing stress at work"
17. Murphy, L. R 1997 "Published in: Journal of Occupational Behaviour Management, 8,"