

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων
τον καιρό της πανδημίας



Πανεπιστήμιο: πανεπιστήμιο Πειραιώς

**Τίτλος μεταπτυχιακού:
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική**

**Τίτλος: Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη
διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης των
υπαλλήλων τον καιρό της πανδημίας.**

Της Ταλαμπέκου Ιωάννας, ΑΜ: moes2057

Καθηγήτρια: Σταματίνα Χατζηδήμα

Αθήνα, 2022

Περίληψη

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην ανάδειξη της βαρύτητας του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, των πρακτικών που εφαρμόζει προκειμένου να αποδοθεί μακροχρόνια ανάκαμψη και κέρδος στον οργανισμό αλλά και τη συμβολή αυτής στην ομαλή συνεργασία και συνθήκες εργασίας των εργαζομένων. Δίνεται μία παρουσίαση των αλλαγών που επήλθαν εξαιτίας του ξεσπάσματος της πανδημίας, μέσα από την οποία πολλοί οργανισμοί αναγκάστηκαν να προβούν σε μαζική απόλυση εργατικού δυναμικού αλλά και σε επαναπροσδιορισμό του επιχειρησιακού τους πλάνου, υποβάλλοντας μία σειρά από οργανωσιακές αλλαγές μέσα από τις οποίες θα μπορούσε να αποδοθεί μακροχρόνια ανάκαμψη και σταθερή οικονομική άνοδος. Η μελέτη εστιάζει στο μερίδιο εκείνο των εργαζομένων που διατηρήθηκαν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και συνέχιζαν να απασχολούνται όμως παρατηρήθηκε εντονότερη η αύξηση του εργασιακού στρες λόγω αυξανόμενων ωραρίων εργασίας και μέσα από αυτό εκτινάχθηκαν τα ποσοστά εκδήλωσης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, το οποίο μπορεί να αποβεί εξαιρετικά επικίνδυνο τόσο για τα ίδια τα άτομα όσο και για το περιβάλλον τους. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι ο εντοπισμός των μελανών σημείων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και των Οργανισμών που έγιναν ιδιαίτερος αισθητά μέσα από την πανδημία ώστε να αποδοθούν ουσιαστικές λύσεις και ανάληψη δράσεων που θα στοχεύει στη μείωση και ιδανικότερα στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης από την οποία πλήττονται οι εργαζόμενοι.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Πανδημία, Επαγγελματική Εξουθένωση

Abstract

The present study focuses on highlighting the importance of the role of Human Resources Management, the practices that applies in order to attribute long-term recovery and profit to organization and its contribution to the smooth cooperation and working conditions of employees. A presentation of the changes that occurred due to the outbreak of the pandemic is given, through which many organizations were forced to carry out mass layoffs and redefine their business plan, submitting a series of organizational changes through which could be attributed a long-term recovery and steady economic growth. The study focuses on the share of workers who remained in the work environment and continued to work, but an increase in work stress was observed more intensely due to working hours and through it the rates of occurrence of burnout syndrome jumped, which can be extremely dangerous, both for the individuals and for their environment. The purpose of this study is to identify the black spots of Human Resources Management and Organizations that became particularly noticeable through the pandemic in order to provide effective solutions and take action aimed at reducing and ideally preventing burnout from which they are affected employees.

Keywords: Human Resource Management, Pandemic, Professional Exhaustion

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|---|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 1 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων..... | 1 |
| Εισαγωγή κεφαλαίου | 3 |
| 1.1 Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων | 4 |
| 1.2 Ιστορική εξέλιξη | 8 |
| 1.3 Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον προγραμματισμό | 10 |
| 1.4 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και υποκίνηση/ανταμοιβές εργαζομένων | 13 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας τον καιρό της πανδημίας | 15 |
| Εισαγωγή κεφαλαίου | 15 |
| 2.1 Αύξηση ωρών δουλειάς | 16 |
| 2.2 Εργασιακό στρες | 17 |
| 2.3 Οργανωτικές αλλαγές επιχειρήσεων | 19 |
| 2.4 Απολύσεις εργαζομένων | 22 |
| Ανακεφαλαίωση..... | 24 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η επαγγελματική εξουθένωση την εποχή της πανδημίας | 26 |
| Εισαγωγή κεφαλαίου | 26 |
| 3.1 Ορισμός επαγγελματικής εξουθένωσης | 27 |
| 3.2 Θεωρία Maslach για την επαγγελματική εξουθένωση | 28 |
| 3.3 Αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης την περίοδο της πανδημίας | 30 |
| 3.4 Συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης | 32 |
| 3.5 Συνέπειες επαγγελματικής εξουθένωσης (προσωπική/επαγγελματική ζωή) την περίοδο της πανδημίας..... | 34 |
| Ανακεφαλαίωση..... | 37 |
| Κεφάλαιο 4 : Η επαγγελματική εξουθένωση στον καιρό της πανδημίας και ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων | 38 |
| Εισαγωγή κεφαλαίου | 38 |
| 4.1 Παρεμβάσεις του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στην πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης..... | 39 |
| 4.2 Αξιολόγηση επαγγελματικής εξουθένωσης | 44 |
| 4.3 Πρόληψη επαγγελματικής εξουθένωσης | 47 |
| 4.4 Εργασιακή κουλτούρα και επαγγελματική εξουθένωση..... | 50 |
| Ανακεφαλαίωση..... | 51 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μελέτες περίπτωσης για τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης από τις εταιρείες | 52 |
| Εισαγωγή κεφαλαίου | 52 |

| | |
|--|----|
| 5.1 Η διαχείριση επαγγελματικής εξουθένωσης Nike | 52 |
| 5.2 Η διαχείριση επαγγελματικής εξουθένωσης Unilever | 58 |
| 5.3 Η διαχείριση επαγγελματικής εξουθένωσης Kellog's | 62 |
| 5.4 Η διαχείριση επαγγελματικής εξουθένωσης P&G | 65 |
| 5.5 Σύγκριση ευρημάτων | 68 |
| 5.6 Ανάδειξη καλών πρακτικών..... | 72 |
| Ανακεφαλαίωση..... | 77 |
| Γενική συζήτηση | 77 |
| Συμπεράσματα..... | 81 |
| Προτάσεις | 82 |
| Βιβλιογραφικές αναφορές | 84 |
| Ελληνικές..... | 84 |
| Ξενόγλωσσες..... | 85 |

Εισαγωγή

Μέσα από την παρούσα εργασία και την πρώτη ενότητα αυτής, δίνεται μία ανάλυση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, των στρατηγικών που θέτει ώστε να επέλθει αύξηση της παραγωγικότητας και του κύκλου εργασιών του οργανισμού αλλά και της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα από τα κίνητρα και τις αμοιβές που τους παρέχει. Γίνεται επιπλέον μία ιστορική αναδρομή σχετικά με τις λειτουργίες που αναλάμβανε η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού τις προηγούμενες δεκαετίες καθώς και τις αλλαγές που υπέστη μέχρι να λάβει την τελική της μορφή.

Στη δεύτερη ενότητα, αποδίδεται μία εικόνα αναφορικά με τις αλλαγές που επήλθαν εξαιτίας του ξεσπάσματος της πανδημίας και ώθησαν πολλούς οργανισμούς στη μαζική απόλυση εργατικού δυναμικού αλλά και σε επαναπροσδιορισμό του επιχειρησιακού τους πλάνου, υποβάλλοντας μία σειρά από οργανωσιακές αλλαγές μέσα από τις οποίες θα μπορούσε να αποδοθεί μακροχρόνια ανάκαμψη και σταθερή οικονομική άνοδος. Μεταξύ των εργαζομένων που διατηρήθηκαν και συνέχιζαν να απασχολούνται, παρατηρήθηκε εντονότερη η αύξηση του εργασιακού στρες λόγω αυξανόμενων ωραρίων εργασίας.

Μέσα από την τρίτη ενότητα, αναλύεται η επαγγελματική εξουθένωση την εποχή της πανδημίας, αποδίδοντας τον ορισμός αυτής σύμφωνα με τη Maslach, καθώς επίσης και τα αίτια που οδηγούν στην εμφάνισή της, εστιάζοντας κυρίως στην περίοδο της πανδημίας. Έπειτα αναλύονται τα συμπτώματα που συνοδεύουν την εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης στα άτομα αλλά και τις συνέπειες που μπορεί να επέλθουν στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή.

Ακολούθως, η τέταρτη ενότητα εστιάζει στην επαγγελματική εξουθένωση τη χρονική περίοδο της πανδημίας συνδυαστικά με το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται οι παρεμβάσεις του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων αναφορικά με την πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, την αξιολόγηση και την πρόληψη αυτής αλλά και τη σύνδεση της κουλτούρας που υιοθετείται στο εργασιακό περιβάλλον σε σχέση με την εξουθένωση.

Έπειτα, η πέμπτη ενότητα εστιάζει σε μελέτες περίπτωσης αναφορικά με τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης από πολυεθνικές εταιρείες. Ειδικότερα, αναφέρει τον τρόπο κατά τον οποίο διαχειρίστηκε την επαγγελματική εξουθένωση των

εργαζομένων της η Nike, η Unilever, η Kellogg και η P&G και τονίζει τη σπουδαιότητα του ρόλου των επιχειρήσεων αναφορικά με την υποστήριξη των εργαζομένων.

Τέλος, αναφέρονται πρακτικές οι οποίες μπορούν να ακολουθηθούν από τις επιχειρήσεις και να καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται για την εργασία τους. Μεταξύ αυτών αναφέρεται η Θετική εταιρική κουλτούρα, κατά την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να καθορίσει τις κοινές πεποιθήσεις, τις προσδοκίες και τις στάσεις των εργαζομένων, η Αποτελεσματική Επικοινωνία, κατά την οποία η ασαφής επικοινωνία μπορεί να προκαλέσει μια σειρά αλυσιδωτών προβλημάτων, η Οργάνωση και η Οικοδόμηση σχέσεων, όπου η καλλιέργεια των ανθρώπινων σχέσεων εντός χώρου εργασίας μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ισορροπίας στην επαγγελματική ζωή των εργαζομένων, η Συμπαράσταση και η Καθοδήγηση, αφού προσφέροντας καθοδήγηση οι διευθυντές μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες για τη δημιουργία ισορροπίας στην εργασία. Πέραν των επιχειρήσεων αναφέρονται και κάποιες πρακτικές που μπορεί να ακολουθήσει ο εργαζόμενος προκειμένου να βοηθήσει τον εαυτό του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Εισαγωγή κεφαλαίου

Το Ανθρώπινο Δυναμικό μίας επιχείρησης συνιστά την κινητήρια δύναμη αυτής και στην περίπτωση κατά την οποία διοικείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τότε τα αποτελέσματα που μπορεί να λάβει ο εκάστοτε οργανισμός μπορεί να είναι θεαματικά. Η Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων συνιστά μία ιδιαίτερη περίπτωση του πεδίου που σχετίζεται με το management αφού πρόκειται για τις συνιστώσες εκείνες που εφαρμόζονται στο περιβάλλον της κάθε επιχείρησης και δημιουργούν τα θεμέλια βάσει των οποίων μπορούν να προσληφθούν νέα άτομα, να κινηθούν τα ήδη υπάρχοντα στελέχη, να εκφραστούν οι ανάγκες τους, να χαραχθούν οι κατευθυντήριες γραμμές για την εξέλιξη τους στοχεύοντας στη βελτιστοποίηση των κερδών της εταιρείας αλλά και την αύξηση της αποδοτικότητας και της λειτουργικότητας της.

Αν αντιληφθεί κανείς το περιβάλλον μίας επιχείρησης και τον τρόπο που λειτουργούν καθημερινά οι εργαζόμενοι θα συνειδητοποιήσει ότι πρόκειται για ένα σύστημα εντός του οποίου οι σχέσεις ανάμεσα στα άτομα είναι αλληλεξαρτώμενες καθώς για να ολοκληρωθεί η εργασία κάποιου προϋποθέτει τη συμβολή κάποιου άλλου και για να φέρει εις πέρας αυτό που του έχει ανατεθεί ο συγκεκριμένος εργαζόμενος θα πρέπει να υπάρχει η συνεισφορά κάποιου άλλου κοκ ενώ καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης ενός λειτουργικού περιβάλλοντος και ως εκ τούτου μίας επιτυχούς επιτέλεσης των εργασιών συνιστά και η συμπεριφορά καθώς και η προσωπική σχέση που αναπτύσσουν μεταξύ τους τα στελέχη. Μία υγιής αλληλεπίδραση και συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους μπορεί να επιφέρει θεαματικά αποτελέσματα εντός του οργανισμού αυξάνοντας κατά πολύ τον πήχη και τους στόχους ενώ αντίθετα μία δυσλειτουργική σχέση ανάμεσα τους μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα που θα δράσουν κατασταλτικά στην εκπλήρωση των στόχων της εταιρείας.

Κατά συνέπεια, συμπεραίνεται ότι μία υψηλή αποδοτικότητα εκ μέρους των στελεχών ενός οργανισμού συνδέεται άρρηκτα με τα θεμέλια που έχουν τεθεί μέσα σε αυτόν και αποδίδουν τον τρόπο διοίκησης και αξιοποίησης του προσωπικού. Όταν η διοίκηση ενός προσωπικού επιτελεί σωστά το ρόλο της, αναπτύσσει ιδανικά μοντέλα πάνω στα οποία μπορεί να κινηθεί το προσωπικό αναπτύσσοντας τις ικανότητές του, λαμβάνοντας την παρακίνηση που χρειάζεται ώστε να νιώθει ικανοποίηση και να είναι αποδοτικό και ο άξονας αυτός υιοθετείται για όλο το πλήθος των εργαζομένων

παρέχοντας τους τις κατάλληλες ευκαιρίες για να εκφραστούν στο βαθμό που θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στον οργανισμό (Κουπατσιάρη, 2018).

1.1 Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Δεδομένων των συνθηκών που επικρατούν ανά τον κόσμο και χαρακτηρίζονται από μεταβαλλόμενες καταστάσεις σε επιχειρηματικό, επενδυτικό, οικονομικό, αναπτυξιακό, τεχνολογικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο, είναι κάτι παραπάνω από αναγκαία η διασφάλιση για την υλοποίηση των προγραμματισμένων εταιρικών στόχων που έχουν τεθεί εκ μέρους του κάθε οργανισμού, κατάσταση η οποία συνεπάγεται και την ορθή αποτελεσματικότητα της Διοικητικής λειτουργίας τους. Η ουσιαστική διοίκηση των στελεχών μίας επιχείρησης υπολογίζεται αρχικά στην επιλογή των ιδανικών υποψηφίων που διαθέτουν ένα προφίλ με ανεπτυγμένη αντίληψη, έπειτα στην πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων αυτών των ατόμων σε συνδυασμό με την παρακινητική διάθεση που μπορεί να υποδείξουν ενεργοποιώντας το πλήθος όλων των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας και ομαδικής προσήλωσης στις εκάστοτε ενέργειες που πρέπει να επιτευχθούν. Προκειμένου να διεκπεραιωθεί αυτό, είναι απαραίτητη η επαρκής τοποθέτηση ως προς τους ακόλουθους προβληματισμούς:

- Ποιο είναι το πλήθος των εργαζομένων που απαιτείται σε συγκεκριμένα πόστα εργασίας, ποιες είναι οι ικανότητες και η προϋπηρεσία που πρέπει να διαθέτουν και πόσο συχνά θα πρέπει ο οργανισμός να προβαίνει σε διαδικασία πρόσληψης;
- Ποιο είναι το πρωτόκολλο που θα πρέπει να τίθεται σε εφαρμογή τη χρονική περίοδο κατά την οποία ο οργανισμός θα επιλέγει να προβεί σε μία διαδικασία επιλογής νέων στελεχών που θα ενταχθούν στο δυναμικό της εταιρείας;
- Ποια είναι η στρατηγική που ακολουθείται όταν επιλεγούν τα νέα στελέχη και καλούνται να εκπαιδευτούν ώστε να φέρουν αποτελεσματικά εις πέρας το σύνολο των ευθυνών που τους ανατίθεται;
- Ποιο είναι το ύψος των χρηματικών απολαβών που ο οργανισμός διατίθεται να καταβάλλει στα νέα στελέχη και ποια η φύση της εν λόγω αμοιβής;

- Ποιος είναι ο υπεύθυνος που αναλαμβάνει την επίβλεψη των νέων εργαζομένων και καταγράφει τις επιδόσεις τους αξιολογώντας τους και διαμορφώνοντας το εργασιακό προφίλ του κάθε ενός;

Η τοποθέτηση ως προς τα συγκεκριμένα ερωτήματα συνιστά και το σκοπό που επιτελεί η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων. Ως εκ τούτου μπορεί να αποδοθεί ως ακολούθως: «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται ως οι πρακτικές και στρατηγικές ενέργειες που έχουν προγραμματιστεί να τεθούν σε λειτουργία προκειμένου ο οργανισμός να είναι σε θέση να συνεργαστεί με αξιόλογα άτομα, να συμβάλλει επαρκώς στην παρακίνηση και την ικανοποίησή τους ώστε να παραμείνουν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και να ενεργοποιήσουν τους μηχανισμούς της μέγιστης αξιοποίησης και αποδοτικής τους λειτουργίας που είναι ικανή να υλοποιήσει το έργο τους και να προσφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα στον οργανισμό». Ο εντοπισμός και η σημαντικότητα των δυνατών σημείων του εκάστοτε στελέχους ενός οργανισμού αποτελεί και το προσωπικό στοίχημα της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων η οποία μπορεί να προβεί στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου σχεδιασμού που ανταποκρίνεται στην ενεργοποίηση αυτών των δυνατών τους σημείων και συνιστά πηγή μεγιστοποίησης κερδών της εταιρείας και ταυτόχρονα επιβράβευσης των εργαζομένων για το έργο που έχουν επιτελέσει. Κάθε επιτυχή υλοποίηση ενός τέτοιου σχεδιασμού από πλευράς της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων την καθιστά ανταγωνίσιμη μεταξύ των αντίστοιχων οργανισμών του επιχειρηματικού κόσμου που δραστηριοποιείται. Μέσα από αυτό το μοντέλο είναι σε θέση να προβάλλει την αξία των εργαζομένων της που αποτελούν και το μοχλό της παραγωγικότητάς της και είναι υπεύθυνοι για την βελτιστοποίηση του κέρδους και την ουσιαστική ανάπτυξη της. Ταυτόχρονα επομένως δημιουργεί και ένα επαγγελματικό και ιδανικό προφίλ των εργαζομένων της συμβάλλοντας στην τόνωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι από το σημείο που η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει μία τόσο υψηλή ευθύνη που σχετίζεται με την αποδοτικότητα και βελτιστοποίηση του κόστους του εκάστοτε οργανισμού, η επιτυχία ή η αποτυχία του πρωτοκόλλου που θα θέσει σε εφαρμογή για το πλήθος των εργαζομένων αποδίδει ταυτόχρονα και την πορεία των αποτελεσμάτων του οργανισμού. Η ανάληψη επομένως της ευθύνης που αναλαμβάνει είναι κάτι παραπάνω από καθοριστική και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι πολιτικές που καλείται να ενεργοποιήσει και να εφαρμόσει θα πρέπει να

συμβαδίζουν και να ανταποκρίνονται στις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς εργασίας ακολουθώντας τις προτιμήσεις, τις τάσεις και τις ανάγκες ζήτησης των καταναλωτών και παράλληλα το πλάνο εφαρμογής των ανταγωνιστών της (Χασαπόγλου, 2015).

Ένα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources) καλείται να αποδώσει λύσεις στους προβληματισμούς που συνδέονται με τα εξής:

- Πόσο αποδοτική είναι η εργασία και τα αποτελέσματα που παρέχουν καθημερινά οι εργαζόμενοι ως προς το στόχο που τους έχει ανατεθεί;
- Η πρόσληψη συγκεκριμένων εργαζομένων απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα ή κρίθηκε εν τέλει αναποτελεσματική;
- Οι στρατηγικές που τίθεται σε εφαρμογή από πλευράς του οργανισμού συνάδουν με την ασφάλεια που απαιτείται εντός της εργασίας;
- Υφίσταται δικαιοσύνη μεταξύ των στρατηγικών που εφαρμόζονται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος;

Αυτό που αποστρέφεται κάθε υπεύθυνος εργοδότης μίας εταιρείας είναι οι ακόλουθες περιπτώσεις:

- Η ανάγκη συχνής αλλαγής των εργαζομένων για συγκεκριμένα εργασιακά πόστα
- Κάθε ένα από τα στελέχη να μη λειτουργεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο που θα ήταν σε θέση να εργαστεί
- Η εμπλοκή με το νόμο και τις δικαστικές διαμάχες που ενδέχεται να ανακύψουν εξαιτίας τυχόν διακρίσεων εντός του εργασιακού χώρου
- Η έλλειψη επάρκειας της εκπαίδευσης που έπρεπε να λάβουν οι εργαζόμενοι να αποβεί μοιραία ως προς την έλλειψη αποτελεσματικότητας του έργου τους

Για τους παραπάνω λόγους που αποτελούν και την πηγή σοβαρών προβλημάτων με τα οποία μπορεί να έρθει αντιμέτωπη η διοίκηση, θέτει υπό την επίβλεψη της Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ένα σύνολο ευθυνών που διέπουν συγκεκριμένα ζητήματα και πρακτικές που εφαρμόζονται μέσα από τα οποία καλύπτεται και προλαμβάνεται ένα μεγάλο μέρος δράσεων τόσο ψυχολογικού όσο και οικονομικού πλαισίου.

Απώτερος σκοπός της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να εργαστεί ως προς τη σύνθεση συγκεκριμένων τακτικών που θα εφαρμόσει για να προβεί στην προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων, να κάνει την ορθή επιλογή των στελεχών που θα προσληφθούν, να θέσει το ιδανικό πλαίσιο αξιολόγησης κάθε ενός από αυτούς και να διαμορφώσει ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον που θα χαρακτηρίζεται από υγιείς συναναστροφές, ομαδικό κλίμα συνεργασίας και αποκατάστασης δικαιοσύνης και ισότητας έναντι όλων (Sigma Strategy Consultants, 2022)

Μεταξύ των δράσεων επομένως που καλείται να αναλάβει κάθε υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

- Προσδιορισμός του εργασιακού και οργανωτικού σκοπού και πλαισίου για τον εκάστοτε εργαζόμενο
- Διαμόρφωση των απαραίτητων στοιχείων που χρειάζεται ο οργανισμός ώστε να προβεί στην προσέλκυση και επιλογή μελλοντικών υποψηφίων
- Πρωτόκολλο που ακολουθείται για την πρόσληψη των ιδανικών υποψηφίων
- Παροχή κατευθυντήριων γραμμών και του άξονα βάσει του οποίου καλούνται να εργαστούν τα νέα στελέχη
- Πρωτόκολλο που χρησιμοποιείται για να αξιολογηθεί το κάθε στέλεχος ως προς την επίτευξη του έργου που έχει κληθεί να υλοποιήσει
- Αποτελεσματική διαχείριση των χρηματικών απολαβών καθώς και των παρακινητικών στόχων που τίθεται στους εργαζομένους
- Το πλάνο που πρέπει να διαμορφωθεί για την οργάνωση των συνεντεύξεων, και την υλοποίηση της συμμόρφωσης αυτών ως προς τους γενικούς κανονισμούς της επιχείρησης
- Τη διαμόρφωση ομάδων εργαζομένων που είναι σε θέση να αναλάβουν αποτελεσματικά ένα έργο και την ανάδειξη αυτών ου διαθέτουν υψηλά κίνητρα και φιλοδοξίες ώστε να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις
- Τη σύνθεση και υλοποίηση των απαραίτητων αλλαγών που πρέπει να αναλάβει η Διοίκηση
- Τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθηθούν εκ μέρους του συνόλου της επιχείρησης ώστε να επιτύχει τους σκοπούς της

1.2 Ιστορική εξέλιξη

Η Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων έχει υποστεί πλήθος αλλαγών ανά τα έτη κατά βάση ότι αφορά τη διατύπωση του ονόματός της το οποίο διαμορφωνόταν ανάλογα με τις εκάστοτε κοινωνικοοικονομικές διαρθρώσεις και ιστορικές δράσεις. Ως εκ τούτου, η πρώτη εννοιολογική της αναφορά αποδόθηκε ως **Βιομηχανική Ενημερία** και ειδικότερα το έτος 1833 κατά τη διάρκεια του οποίου κρίθηκε απαραίτητη η ύπαρξη ατόμων, και πιο συγκεκριμένα ανδρών, οι οποίοι θα ήταν υπεύθυνοι για την επιτήρηση των εργασιών και την ομαλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων στα εργοστάσια. Λίγα έτη αργότερα και πιο συγκεκριμένα το 1878 εγκρίθηκε νόμος που προέβλεπε ότι οι ώρες εργασίας για τα παιδιά και τις γυναίκες θα υπολογιζόταν στις 60 εβδομαδιαίως ενώ παράλληλα η συγκεκριμένη εποχή χαρακτηρίστηκε ως η αρχή της δημιουργίας των συνδικάτων. Έπειτα λίγες δεκαετίες αργότερα και πιο συγκεκριμένα το 1913, έπειτα από σημαντική αύξηση του πλήθους των εργαζομένων στη βιομηχανία, κρίθηκε σημαντική η διεξαγωγή ενός συνεδρίου το οποίο ηγήθηκε ο Seebohm Rowntree.

Ακολούθως, η ονομασία άλλαξε σε **Πρόσληψη και Επιλογή** κατά τη διάρκεια των ετών που έλαβε χώρα και ο 1^{ος} Παγκόσμιος Πόλεμος και κατά συνέπεια κρίθηκε απαραίτητη η αύξηση του αριθμού των εργαζομένων μέσα από τις πρωτοβουλίες των κυβερνήσεων που προέβλεπαν την ενθάρρυνση για καλύτερη μεταχείριση και αξιοποίηση των ατόμων. Το 1916 αποτέλεσε το έτος κατά το οποίο κατέστη υποχρεωτική η παρουσία ενός εργαζομένου πρόνοιας εντός των εργοστασιακών μονάδων που παρήγαγαν εκρηκτικά υλικά ενώ ο όγκος της εργασίας που πραγματοποιήθηκε και από τις στρατιωτικές δυνάμεις στο σημείο αυτό υπήρξε αξιοσημείωτος. Λίγα έτη αργότερα, και πιο συγκεκριμένα το 1921 το Εθνικό Ινστιτούτο Ψυχολογίας εξέδωσε τα πορίσματα μελετών σύμφωνα με τα οποία προβλεπόταν η εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών συνεντεύξεων, κριτηρίων για την επιλογή των εργαζομένων καθώς και ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευσή τους. Έπειτα κατά τη διάρκεια των ετών που έλαβε χώρα ο 2^{ος} Παγκόσμιος Πόλεμος, η ονομασία άλλαξε σε **Απόκτηση λοιπών Δραστηριοτήτων Προσωπικού** καθότι η σημαντικότητα τέθηκε κυρίως στο κομμάτι κατά το οποίο στρατολογούνται και επιλέγονταν τα άτομα και έπειτα στο κομμάτι που συνδεόταν με την εκπαίδευσή τους όπως επίσης και με την ενίσχυση του ηθικού τους, των κινήτρων που θα μπορούσαν να διαθέτουν, τον τρόπο κατά τον οποίο αποδείκνυαν την πειθαρχία τους καθώς και τα κριτήρια που ακολουθούνταν για την επιλογή των

μισθών. Μέσα από τα τελευταία κρίθηκε αναγκαία η δημιουργία ειδικού τμήματος προσωπικού με ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό (Vinay Kumar, 2015).

Στη συνέχεια ο όρος τροποποιήθηκε σε **Βιομηχανικές σχέσεις** καθότι συνέπιπτε με τη δεκαετία του 1970 κατά την οποία οι σχέσεις εντός του εργασιακού πλαισίου κρίθηκαν εξαιρετικά σημαντικές. Κατ' αυτόν τον τρόπο κλήθηκαν ειδικά τμήματα προσωπικού προκειμένου να αναλάβουν εξ ολοκλήρου την οργάνωση εντός του εργασιακού χώρου καθώς και τη διοίκηση αυτού, αφού η ανάγκη για την ανάληψη αυτού του ρόλου από ειδικούς τέθηκε σε προτεραιότητα. Το ζήτημα των εργασιακών σχέσεων και της ύπαρξης ενός υγιούς κλίματος εντός του χώρου εργασίας οδήγησε στην ανάθεση του Διευθυντή προσωπικού ως βασικού υπεύθυνου της εκάστοτε επιχείρησης όταν πραγματοποιούνταν διάφορες ομιλίες με συνδικαλιστικές οργανώσεις ή εκπροσώπους άλλων εταιρειών. Το κλίμα που δημιουργήθηκε κατά τη διάρκεια των ετών αυτών έθεσε στο επίκεντρο το Διευθυντή Προσωπικού ως βασικό υπεύθυνο όλων των διαπραγματεύσεων που αφορούσαν τόσο τις εργασιακές συνθήκες και σχέσεις του οργανισμού όσο και την επίτευξη συμφωνιών αναφορικά με τις απολαβές των εργαζομένων. Έπειτα, κατά τη διάρκεια των επόμενων ετών της δεκαετίας του 1970, με την αύξηση της εργατικής νομοθεσίας επήλθε και ταυτόχρονη αύξηση της λειτουργίας του προσωπικού το οποίο έλαβε τα ηνία του ειδικού συμβούλου συμβάλλοντας στη διασφάλιση τήρησης του νόμου από πλευράς των διευθυντικών στελεχών καθώς επίσης και τη διασφάλιση ότι οι υποθέσεις δε θα καταλήξουν σε βιομηχανικά δικαστήρια (Vinay Kumar, 2015).

Δύο δεκαετίες αργότερα και πιο συγκεκριμένα κατά τη δεκαετία του 1990, έκανε την εμφάνιση της η τάση κατά την οποία οι εργοδότες επεδίωκαν μία ευελιξία αναφορικά με τις ώρες εργασίας των ατόμων γεγονός το οποίο οφειλόταν στις αυξανόμενες συμβάσεις μερικούς ή εποχιακής απασχόλησης. Κατά τη διάρκεια των ετών αυτών όπου τα εργασιακά πρότυπα και το δυναμικό των εργαζομένων διαφοροποιούνται κατά πολύ και οι συνήθεις διαδικασίες πρόσληψης δεν παρουσιάζουν κάποια ιδιαίτερη αξία, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων λαμβάνει τον τίτλο **Ευελιξία και Ποικιλομορφία**. Λίγα έτη αργότερα και πιο συγκεκριμένα το 2000, η αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου εισήγαγε μία νέα περίοδο στην εργασιακή καθημερινότητα καθώς οδήγησε στη δημιουργία νέων θέσεων που συνδέονταν με το ηλεκτρονικό εμπόριο ενώ παράλληλα

ξεκίνησε να ξεθωριάζει η ζήτηση των θέσεων εργασίας εντός των καταστημάτων. Η δυνατότητα που είχαν πλέον οι εργαζόμενοι είναι να απασχολούνται διαδικτυακά έχοντας πολλές φορές τη δυνατότητα να πραγματοποιούν την εργασία και από το χώρο τους. Οι επιχειρήσεις πλέον καλούνταν να ανταποκριθούν στη νέα πραγματικότητα αναπτύσσοντας στρατηγικές που μπορούν να συμβαδίσουν με αυτές τις εξελίξεις.

Ειδικότερα με την εισαγωγή της τεχνολογίας και την αυξανόμενη πρόοδο της παρέχεται η απαραίτητη βοήθεια στο Ανθρώπινο Δυναμικό της εκάστοτε επιχείρησης αναφορικά με την πρόσληψη νέων υποψηφίων, τη διαδικασία λήψης συνεντεύξεων και κατάλληλων στρατηγικών για την μετέπειτα εκπαίδευση τους, την ανάπτυξη των συστημάτων μισθοδοσίας καθώς και τους απαραίτητους ελέγχους πριν από τη διαδικασία πρόσληψης. Το IT είναι σε θέση να παρέχει βοήθεια στους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού ώστε να μπορούν να φέρουν εις πέρας άμεσα τις καθημερινές εργασίες και να έχουν περισσότερο χρόνο ώστε να εστιάσουν στην επίλυση πιο σύνθετων ζητημάτων (Vinay Kumar, 2015).

Μέσα από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων εξελίχθηκε κυρίως έπειτα και από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο εστιάζοντας στην ικανοποίηση που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι εντός του εργασιακού τους χώρου.

Αρχικά στηρίχθηκε σε μία στρατηγική που προέβλεπε την καλυτέρευση των μη ιδανικών συνθηκών της περιόδου εκείνης ενώ έπειτα και από τη Βιομηχανική ανάπτυξη το κέντρο βάρους μετατοπίστηκε στις σχέσεις ανάμεσα στους εργοδότες και τους εργαζομένους κρίνοντας καθοριστική τη δημιουργία τμήματος κατάλληλου για την διοίκηση του προσωπικού. Ακολούθως, δεδομένης της εξέλιξης που υπήρχε η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συγχωνεύοντας τα καθήκοντα της Διοίκησης προσωπικού εξελίχθηκε σε πολλά τμήματα του οργανισμού, από την πρόσληψη και την εκπαίδευση των εργαζομένων ως την αξιολόγηση τους και τη δημιουργία στρατηγικού πλάνου της επιχείρησης (Sigma Strategy Consultants, 2022).

1.3Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον προγραμματισμό

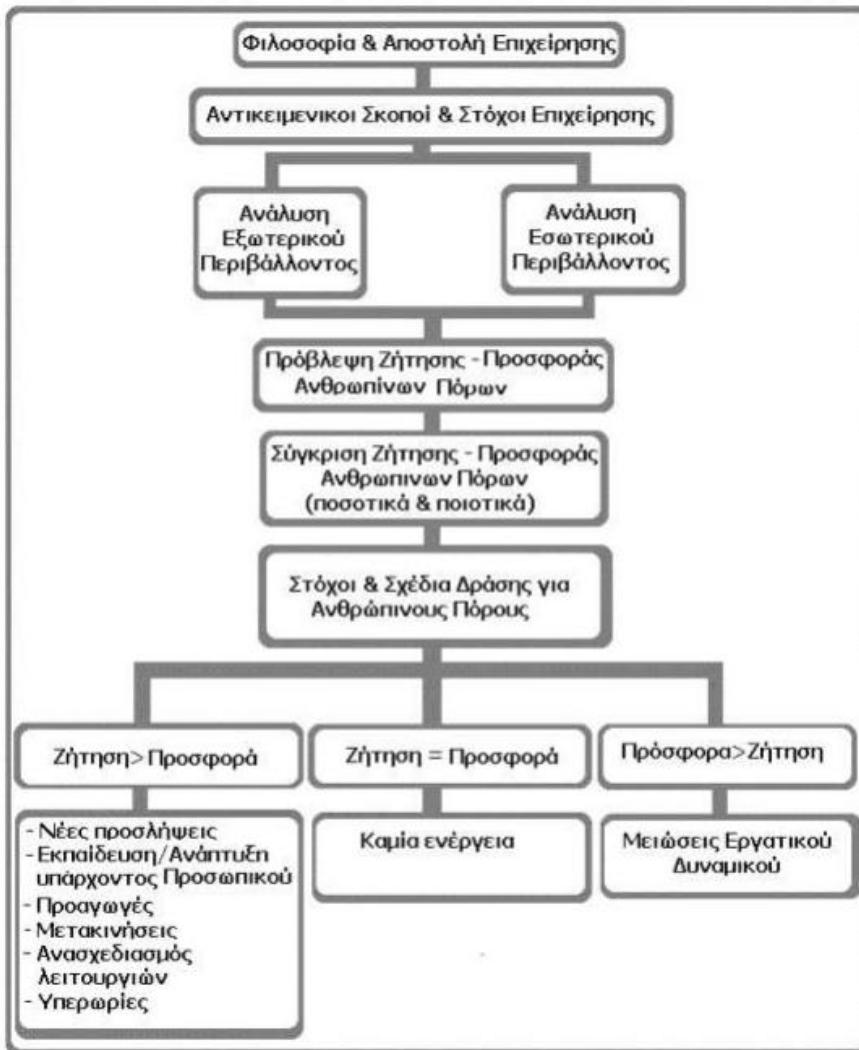
Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται μία ανάλυση αναφορικά με τον τρόπο που είναι σε θέση να προγραμματιστούν συγκεκριμένες ενέργειες κυρίως αναφορικά με τις ανάγκες των εργαζομένων εντός του οργανισμού προκειμένου να είναι σε θέση να καλυφθούν μελλοντικές θέσεις εργασίας. Ως εκ τούτου, για να καταστεί ένας Προγραμματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επιτυχής θα πρέπει να αναλυθεί

διεξοδικά το ευρύτερο κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό, είτε εντός αυτού είτε εκτός, έτσι ώστε να καθοριστεί με σχολαστικότητα η διαδικασία προσφοράς και ζήτησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικότερα η σειρά των ενεργειών που πραγματοποιούνται περιλαμβάνουν τα εξής σημεία:

- Η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας παρακολουθείται ώστε να υπάρχει σαφή εικόνα
- Εκτιμώνται οι επιχειρησιακές ανάγκες που είναι απαραίτητες ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί
- Τα προσόντα και οι ικανότητες του κάθε εργαζομένου κατηγοριοποιούνται δημιουργώντας το προφίλ που αντιστοιχεί στον καθένα
- Μεγάλης σημασίας κρίνεται ο τρόπος που δραστηριοποιείται κάθε μέλος του προσωπικού

Η διαδικασία προγραμματισμού της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συνιστά μία κατάσταση με τη βοήθεια της οποίας ο εκάστοτε οργανισμός είναι σε θέση να αποκτήσει το ιδανικό πλήθος υποψηφίων που διαθέτουν παράλληλα τα απαιτούμενα προσόντα για τις θέσεις που πρόκειται να καλυφθούν εξοικονομώντας χρόνο και κόστος. Η εν λόγω διαδικασία αποτελεί μία από τις κύριες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αφού χάρη σε αυτήν οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν τους εργαζόμενους που χρειάζονται γνωρίζοντας εκ των προτέρων ότι διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για την υλοποίηση του επιχειρησιακού της πλάνου. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αυτή που αναλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων αυτών βασισμένη σε στοιχεία που της αποδίδουν κάθε ένα από τα μέλη του οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά μελετώνται και αναλύονται με τέτοιο τρόπο που είναι καθοριστικά για την επίτευξη του προγράμματος εκ μέρους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στο ακόλουθο γράφημα αποδίδεται η σειρά των καταστάσεων που υλοποιούνται μέσα από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων:

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων τον καιρό της πανδημίας



1.4 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και υποκίνηση/ανταμοιβές εργαζομένων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενός Οργανισμού διαθέτει στοιχεία που είναι απαραίτητα να γνωρίζει η εκάστοτε εταιρεία προκειμένου να αξιοποιηθούν με το καλύτερο δυνατό τρόπο και είναι τα εξής:

- Οι ίσες δυνατότητες μεταχείρισης του κάθε ατόμου μέσα στο χώρο εργασίας
- Η κατάσταση της υγείας αλλά και της ασφάλειας του κάθε εργαζομένου
- Τα σημεία που υποβάλλονται από κάθε εργαζόμενο και σχετίζονται με πιθανά προβλήματα που τρέχουν στην εργασία του.

Η αποστολή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης σχετίζεται τόσο με τους υπεύθυνους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όσο και με τους εργαζομένους οι οποίοι διαθέτουν την αίσθηση ασφάλειας ότι έχουν μία στήριξη σε περίπτωση που αυτή είναι απαραίτητη. Η στήριξη αυτή αποτελεί το συνεργάτη ο οποίος μέσα από τις δράσεις του είναι σε θέση να υποστηρίξει το στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης, τη στοχοθεσία αυτού μέσα από τη διάρθρωση ενός ιδανικού περιβάλλοντος εργασίας.

Κάθε οργανισμός τηρεί μία στρατηγική πολιτική αναφορικά με τις χρηματικές παροχές, την παρακίνηση που δίνεται στους εργαζομένους ενώ η μορφή των ανταμοιβών που εφαρμόζεται σε αυτούς τους παρέχει την ευκαιρία για μία αλλαγή πλεύσης αναφορικά με την απόδοσή τους. Οι ενέργειες που εφαρμόζονται σχετίζονται με τα ακόλουθα:

- Καθορίζεται το πρόγραμμα σύμφωνα με το οποίο εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι
- Εξετάζονται οι συνθήκες αγοράς αναφορικά με την παροχή ανταμοιβών στους εργαζομένους
- Εφαρμόζονται νέα συστήματα χρηματικών αμοιβών στους εργαζομένους

Αξίζει επιπλέον να σημειωθεί ότι η αποδοτικότητα του κάθε εργαζομένου αξιολογείται βάσει συνιστωσών μέσα από τις οποίες μπορεί να κριθεί με ποιον τρόπο συνεισφέρει ο ίδιος και αν παρουσιάζει βελτίωση ή υστέρηση έναντι συγκεκριμένων μελημάτων που

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων
τον καιρό της πανδημίας

του ανατίθενται. Ως εκ τούτου οι διαδικασίες οι οποίες ακολουθούνται περιλαμβάνουν επιλογή της ιδανικής μεθόδου βάσει της οποίας επιτηρείται το άτομο, καθορισμός του πρωτοκόλλου της εκπαίδευσης που θα ακολουθήσει όπως επίσης και επιτήρηση και αξιολόγηση του πρωτοκόλλου και εντοπισμός συγκεκριμένων σημείων ή παραλήψεων (Χασαπόγλου, 2015)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας τον καιρό της πανδημίας

Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο δίνεται μία ιδιαίτερη βαρύτητα στην περίοδο κατά την οποία ξέσπασε η πανδημία και με ποιον τρόπο αυτή λειτούργησε στη διαμόρφωση των ωρών εργασίας των ατόμων, την εμφάνιση εργασιακού στρες, στην αλλαγή της οργανωτικής δομής και στρατηγικής των επιχειρήσεων αλλά και τη μαζική απόλυση των εργαζομένων. Ειδικότερα, αναλύεται το νέο πλαίσιο εργασίας των ατόμων με τον περιορισμό ή/και την προσωρινή απαγόρευση της δια ζώσης εργασίας και την παράλληλη ανάπτυξη της τηλεργασίας, ένα καθεστώς που ήταν άγνωστο μέχρι πρότινος στο μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού με την έννοια ότι δε γνώριζαν με ποιον τρόπο μπορούν να διαχειριστούν κατάλληλα το χρόνο εργασίας τους. Ως εκ τούτου, τα ποσοστά αύξησης των ωρών εργασίας ήταν η πρώτη συνθήκη καθότι τα άτομα που εργαζόνταν από το χώρο τους είχαν διαφορετική αντίληψη του χρόνου, πράγμα το οποίο ενισχύθηκε και από την πλευρά των εργοδοτών. Επιπλέον, καθώς οι νέες συνθήκες στις οποίες τα άτομα κλήθηκαν να εργαστούν έθεσαν νέα δεδομένα και αλλαγή των στρατηγικών που γνώριζαν, αυξήθηκαν τα επίπεδα εργασιακού στρες όπως επίσης και η αλλαγή πλευσης από πλευράς των οργανισμών. Το τελευταίο συνιστά μία συνθήκη κατά την οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να αναδιαμορφώσουν την οργανωτική τους στρατηγική η οποία θα πρέπει να μπορεί να εφαρμοστεί άμεσα από αυτές ώστε να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους και του κέρδους τους. Εν τέλει τίθεται και το ζήτημα μαζικής απόλυσης εργαζομένων κατά την κρίση της πανδημίας, γεγονός που προκάλεσε μεγάλη αναστάτωση αφού με το πρόσχημα της κρίσης οι εργοδότες προέβησαν σε αυτό. Αναλύονται επίσης και οι όροι βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι δικαιούνται αποζημίωση σε περίπτωση απόλυσης όπως επίσης και οι συνθήκες που δεν επέτρεψαν στους εργοδότες να προβούν σε μία τέτοια κίνηση.

2.1 Αύξηση ωρών δουλειάς

Η αύξηση του μέσου όρου των ωρών εργασίας σημείωσε κατακόρυφη άνοδο με το ξέσπασμα της πανδημίας του κορονοϊού και πιο συγκεκριμένα της τάξης του 42% στα άτομα εκείνα που βρίσκονταν υπό καθεστώς τηλεργασίας. Η κατάσταση αυτή αποδίδεται στην εντύπωση που διαθέτουν οι εργαζόμενοι ότι υπάρχει εξοικονόμηση χρόνου όσον αφορά τη μετάβαση στο χώρο εργασίας, συνθήκη η οποία λαμβάνεται υπόψιν και από τους εργαζόμενους οι οποίοι συχνά επιμηκύνουν τη διάρκεια εργασίας τους σκεπτόμενοι ότι έχουν την άνεση του σπιτιού τους. Από την άλλη πλευρά οι εργοδότες είναι αυτοί που επωφελούνται από την ώρα που θα αφιέρωναν τα άτομα για να μεταβούν στο γραφείο της επιχείρησης και μπορεί να τους αναθέσουν επιπλέον καθήκοντα εντός της ημέρας. Παρ' όλα αυτά, το 80% των ατόμων που ερωτήθηκαν δήλωσαν ότι προτιμούν την τηλεργασία καθότι τους δίνει μεγαλύτερη άνεση στις κινήσεις τους.

Οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μία μεγαλύτερη συχνότητα αναφορικά με την αύξηση των εργασιακών ωρών είναι αυτές των ακίνητων, του εμπορίου όπως επίσης και της παροχής νερού και ρεύματος. Συνολικά τα άτομα που έχουν εργαστεί περισσότερες από τις συνηθισμένες ώρες εργασίας αγγίζει το 90%, συγκριτικά με την περίοδο πριν από την πανδημία. Αξίζει να σημειωθεί επιπλέον ότι το Σεπτέμβρη το ποσοστό ανεργίας παρουσίασε ελαφριά ανάκαμψη (16,1%) χωρίς όμως αυτό να συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται κατέχει σταθερά χαμηλότερο επίπεδο από τους αντίστοιχους μήνες του 2019. Ειδικότερα, μεταξύ Ιουνίου και Σεπτεμβρίου η απασχόληση κατά μέσο όρο είναι χαμηλότερη κατά 68.000 άτομα. Ο αριθμός των ανέργων εμφανίζεται εξίσου μειωμένος, αλλά το μέγεθος αυτό αποκρύπτει τον αριθμό όσων βρίσκονται σε αναστολή εργασίας, οι οποίοι καταγράφονται στους οικονομικά μη ενεργούς. Το τελευταίο αυτό στοιχείο εξηγεί την αύξηση του πλήθους των οικονομικά μη ενεργών σε σχέση τους αντίστοιχους μήνες του 2019.

2.2 Εργασιακό στρες

Το άγχος συνιστά μία από τις πιο συχνά αναφερόμενες έννοιες που συναντάται στην καθημερινότητα των ατόμων, η οποία με το πέρασμα των ετών λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις, τέτοιες που είναι σε θέση να μεταβάλλουν τόσο τη ψυχική όσο και τη σωματική υγεία των ατόμων. Γεγονός αποτελεί ότι κάθε ένα από τα επιστημονικά πεδία της Ιατρικής, της Ψυχολογίας και της Βιολογίας έχουν εστιάσει στη δημιουργία του εν λόγω φαινομένου όπως επίσης και στον τρόπο που αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί σε ευρεία κλίμακα. Ασφαλώς, αν αναλογιστεί κανείς τη διαφορετικότητα μεταξύ των ανθρώπων γίνεται κατανοητός αντίστοιχα και ο διαφορετικός τρόπος που μπορεί να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο του στρες, αφού από τη μία μπορεί να γίνει αντιληπτό ως ένα φαινόμενο που συνοδεύεται από την εμφάνιση συμπτωμάτων και από την άλλη ως μία κατάσταση που μπορεί να επέλθει αντανακλαστικά. Η αιτία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι καταβάλλονται από στρες υπολογίζεται στη διαταραχή της ισορροπίας ανάμεσα στις υποχρεώσεις που καλούνται να φέρουν εις πέρας και στη διαθεσιμότητα των πόρων που κατέχουν ώστε να ανταπεξέλθουν σε αυτές. Όταν γίνεται αναφορά στην έννοια του στρες και στις απρόβλεπτες καταστάσεις που ενδέχεται να επέλθουν, οι περισσότεροι το συνδυάζουν με το χώρο της εργασίας ο οποίος συνιστά ένα κατ' εξοχήν περιβάλλον πρόκλησης στρες. Αυτό υφίσταται κατά κύριο λόγο εξαιτίας των αυξανόμενων αλλαγών σε τεχνολογικό, κοινωνικοοικονομικό, επιχειρηματικό και προσωπικό επίπεδο αλλά και εξαιτίας των συνθηκών παγκοσμιοποίησης, τον καταγισμό της πληροφορίας που διαχέεται και λαμβάνεται καθημερινά, αλλά σαφώς και της πολύπλευρης διαφοροποίησης της μορφής της εργασίας (Toker & Melamed, 2017). Ως εκ τούτου, συμπεραίνεται ότι το στρες και ειδικότερα το εργασιακό στρες διαμορφώνεται εξαιτίας των αυξανόμενων απαιτήσεων οι οποίες υπερβαίνουν κατά πολύ τις ικανότητες των ατόμων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτές. Ωστόσο, διακρίνεται από υποκειμενικότητα καθώς ποικίλουν οι παράγοντες που ενδέχεται να προκαλέσουν την εμφάνισή του (στρες) στις διάφορες ομάδες εργαζομένων.

Οι αιτίες που οδηγούν στην εμφάνιση του εργασιακού στρες

Τα αίτια τα οποία μπορεί να οδηγήσουν στην εμφάνιση εργασιακού στρες αναφέρονται ως εξής:

- Τον τρόπο κατά τον οποίο το άτομο εκτιμά τον εαυτό του και τις ικανότητες που διαθέτει ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του εργασιακού του χώρου
- Όταν ο εργαζόμενος δε νιώθει αρκετά ικανός ώστε να ανταποκριθεί επιτυχώς και επαρκώς στο ύψος των εργασιακών απαιτήσεων εξαιτίας των ανεπαρκών εργασιακών συνθηκών
- Όταν ο εργαζόμενος έρχεται αντιμέτωπος με νέες αρμοδιότητες μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον ή με υποχρεώσεις δυσανάλογες με αυτές που έχει συνηθίσει να αναλαμβάνει
- Όταν οι εργασίες και οι αρμοδιότητες που του ανατίθενται χαρακτηρίζονται από έλλειψη σαφήνειας (Taris, Peeters, et al, 2001).

Οι κύριες συνιστώσες οι οποίες είναι υπεύθυνες για την εμφάνιση εργασιακού στρες είναι οι ακόλουθες:

- Η έλλειψη ελέγχου εντός του εργασιακού περιβάλλοντος
- Οι υψηλότερες εργασιακές απαιτήσεις που ανατίθενται στα άτομα συγκριτικά με αυτές που είναι σε θέση να αναλάβουν
- Όταν δε λαμβάνεται η αναμενόμενη βοήθεια από τους συναδέλφους ή από τον υπεύθυνο του εκάστοτε οργανισμού
- Η πίεση ως προς τις προθεσμίες που πρέπει να τηρούνται σε συνδυασμό με τα αυξανόμενα ωράρια εργασίας
- Οι ελλιπείς χρηματικές απολαβές αναφορικά με τον όγκο της εργασίας που αναλαμβάνουν
- Οι εντάσεις που ενδέχεται να ανακύψουν ανάμεσα στους εργοδότες και τους εργαζόμενους
- Ο διαρκής ανταγωνισμός και το αυξημένο επίπεδο των ευθυνών

Συμπτώματα της εμφάνισης του εργασιακού στρες

Ότι αφορά το χώρο εργασίας, τα συχνότερα συμπτώματα του στρες μπορούν να λάβουν την ακόλουθη μορφή:

- Η συνεργασία και η συνεννόηση τόσο με τους υπόλοιπους εργαζόμενους όσο και με τον εργοδότη καθίστανται δυσκολότερες

- Ο εργαζόμενος δυσκολεύεται να επικεντρωθεί στο στόχο του και συχνά μπορεί να κάνει περισσότερα και «αδικαιολόγητα» λάθη
- Δυσκολία ως προς την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου που καλείται να αναλάβει
- Ο εργαζόμενος καταβάλλεται από αίσθηση ανικανότητας, ανεπάρκειας ότι μπορεί να φέρει εις πέρας τις υποχρεώσεις του με αποτέλεσμα να αποτυγχάνει διαρκώς

Επιπλέον πέραν των εργαζομένων, το στρες μπορεί να αποδειχθεί καταστροφικό και για τον ίδιο τον οργανισμό εξαιτίας της μειωμένης παραγωγικότητας που προκύπτει ως συνέπεια της αλλαγής της εργασιακής στάσης και συμπεριφοράς του ατόμου (Toker & Melamed, 2017).

2.3 Οργανωτικές αλλαγές επιχειρήσεων

Όταν γίνεται αναφορά στην περίπτωση των οργανωτικών αλλαγών στα πλαίσια μίας επιχείρησης τότε εννοείται η αλλαγή στη στρατηγική οργάνωσης συγκεκριμένων λειτουργιών της εταιρείας που θεωρεί απαραίτητο να γίνουν. Οι συγκεκριμένες αλλαγές υφίστανται προκειμένου να επιτευχθεί η διοικητική, η τεχνική αλλά και η όποια επιπλέον κατάσταση διαχείρισης της εταιρείας. Αξίζει να σημειωθεί ότι εφαρμόζεται από την ίδια την εταιρεία και δρομολογείται εξαιτίας της μη αναμενόμενης απόδοσης σε έναν ή σε περισσότερα τμήματα της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, το πλήθος των οργανωτικών αλλαγών μπορούν να επικεντρώνονται στο διοικητικό τμήμα, το τεχνικό ή άλλο τομέα του οργανισμού. Εξαιτίας των συνθηκών της παγκοσμιοποίησης και της ολοένα και μεταβαλλόμενης κατάστασης του κοινωνικοοικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος ο κάθε οργανισμός καλείται να αναδιοργανωθεί και να τροποποιήσει πολλές από τις στρατηγικές του διατάξεις συχνότερα μέσα στον ίδιο μήνα, την εβδομάδα ακόμα και την ημέρα. Κατ' αυτόν τον τρόπο το πλήθος των επιχειρήσεων καλείται να προσαρμοστεί στις εν λόγω αλλαγές με αποτέλεσμα κάθε μία από αυτές να διαθέτουν πλέον το σενάριο των οργανωτικών αλλαγών στην ατζέντα τους. Απώτερος σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η αυξανόμενη βελτίωση των επιχειρήσεων στους τομείς εκείνους που θεωρούν ότι έχουν παρουσιάσει κατά το παρελθόν κάποιου είδους υστέρηση η οποία αποτέλεσε τροχοπέδη στα κέρδη τους και εν γένει στην ανάπτυξή τους.

Χαρακτηριστικά των οργανωτικών αλλαγών των επιχειρήσεων

Βάσει των προαναφερθέντων μπορούν να αναφερθούν τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη διαδικασία των οργανωτικών αλλαγών ενός οργανισμού ως εξής:

- Συνιστούν αλλαγές ως προς τη στρατηγική της οργάνωσης της επιχείρησης
- Πραγματοποιούνται έπειτα από εντοπισμό συγκεκριμένων αναγκών που χρήζουν βελτίωσης
- Αναφέρονται στις απαραίτητες τροποποιήσεις που πρέπει να υλοποιηθούν σε συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης
- Δρομολογούνται στοχεύοντας στη βελτίωση του συγκεκριμένου τομέα
- Δεν κρίνονται προαιρετικές αλλά απαραίτητες αφού συνδέονται άρρηκτα με την ανάπτυξη του οργανισμού
- Οι εν λόγω αλλαγές προτείνονται για την ευρεία αποδοχή από όλα τα στελέχη όμως υπάρχει και η περίπτωση κάποιο από αυτά να αντιταχθεί σε αυτές
- Οι αλλαγές που πρόκειται να εφαρμοστούν μπορεί να αφορούν έναν ή και περισσότερους τομείς και επιπλέον μπορεί να γίνουν κλιμακωτά ή άμεσα ανάλογα με το πόσο επιτακτικές είναι
- Η προσαρμοστικότητα του οργανισμού είναι μεγάλης σημασίας καθότι θα αποδειχθεί το πόσο ικανός είναι να ανταπεξέλθει και να εφαρμόσει τις συγκεκριμένες αλλαγές

Κατηγορίες οργανωτικών αλλαγών

Αφού τέθηκαν και τα βασικά χαρακτηριστικά των οργανωτικών αλλαγών που μπορεί να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις, μπορούν να αναφερθούν και οι κατηγορίες αυτών ως ακολούθως:

- ***Τροποποίηση συγκεκριμένου τομέα:*** Ένας συγκεκριμένος τομέας της επιχείρησης χρήζει αλλαγής ή βελτίωσης και ως εκ τούτου το πλήθος των αλλαγών καθορίζονται και προγραμματίζονται για το εν λόγω τμήμα
- ***Γενικευμένη τροποποίηση:*** Περισσότεροι του ενός τομέα ή ενδέχεται και όλοι οι τομείς της εταιρείας να χρήζουν αλλαγής και επομένως η αλλαγή του στρατηγικού πλάνου να αφορά όλη την επιχείρηση

Πέραν αυτών μπορεί να αναφερθεί και η ακόλουθη κατηγοριοποίηση τους:

- **Ριζική τροποποίηση:** Συνιστά την κατηγορία εκείνη των τροποποιήσεων που εφαρμόζονται άμεσα σε όλη την έκταση της επιχείρησης ενώ λαμβάνουν χώρα συνήθως σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων τμημάτων ή εταιρειών ή εναλλακτικά όταν είναι απαραίτητες σημαντικές και βαθύτερες αλλαγές
- **Κλιμακωτή τροποποίηση:** Αναφέρεται στην κατηγορία κατά την οποία οι τροποποιήσεις εφαρμόζονται σταδιακά και καθώς κυλά ο χρόνος διαμορφώνουν εκ νέου πολλές από τις λειτουργίες του οργανισμού συμβάλλοντας στη βελτιστοποίηση της διαχείρισης και θέτοντας τις απαιτούμενες τροποποιήσεις στα σημεία εκείνα που παρουσίαζαν αδυναμία κατά το παρελθόν

Σημαντικότητα των οργανωτικών αλλαγών

Οι οργανωτικές αλλαγές συνιστούν ένα στρατηγικό πλάνο που εφαρμόζεται κατά βάση από πολλές επιχειρήσεις. Λαμβάνοντας υπόψιν τις διαρκώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις που υφίστανται και την αναγκαιότητα προσαρμογής σε αυτές, οι επιχειρήσεις καλούνται να ενεργοποιήσουν τις συγκεκριμένες τροποποιήσεις προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις εν λόγω καταστάσεις. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μία επιχείρηση είναι σε θέση να επαναπροσδιορίσει την ορθότητα συγκεκριμένων λειτουργιών της και κατά πόσο αυτές είναι βοηθητικές ή όχι για την ανάπτυξή της. Χαρακτηριστική περίπτωση συνιστούν οι περίοδοι οικονομικής κρίσης κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις καλούνται να αναδιαμορφώσουν το πλάνο τους το οποίο θα πρέπει να προσαρμοστεί σε ένα ολότελα διαφορετικό περιβάλλον από αυτό που αρχικά είχαν λάβει υπόψιν τους. Όταν μία οργανωτική αλλαγή πραγματοποιηθεί έγκαιρα από πλευράς του οργανισμού τότε μπορεί να εξοικονομηθεί σημαντικό κόστος αλλά και χρόνος καθότι η συγκεκριμένη πολιτική παρέχει τη δυνατότητα ανακατεύθυνσης σε περίπτωση που η ήδη υπάρχουσα πορεία δεν είναι λειτουργική και αποδοτική. Μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι δυνατό να προληφθούν και να αποφευχθούν τυχόν ζημιές όπως και να εμποδιστεί η εξάπλωση των ήδη υπαρχουσών που θα ήταν σε θέση να καταστρέψουν τον οργανισμό. Ως εκ τούτου σε περίπτωση που κριθεί αναγκαία η λήψη οργανωτικών αλλαγών θα πρέπει να εφαρμοστεί όσο το δυνατόν αμεσότερα από πλευράς της επιχείρησης η οποία θα πρέπει να υποδείξει την

ικανότητά της για προσαρμοστικότητα. Σε αντίθετη περίπτωση μη έγκαιρης λήψης και εφαρμογής ο οργανισμός κινδυνεύει να βγει από το πεδίο του ανταγωνισμού και πολλές φορές και από την ίδια την αγορά εργασίας.

2.4 Απολύσεις εργαζομένων

Μέσα από την κρίση της πανδημίας επιδεινώθηκε η ήδη υπάρχουσα κρίση στον εργασιακό τομέα ο οποίος είχε ήδη υποστεί ανεπανόρθωτες βλάβες από την οικονομική κρίση του 2009. Η κρίση της πανδημίας πυροδότησε την εφαρμογή περιοριστικών μέτρων που στόχευαν μεταξύ άλλων όχι μόνο στη μείωση του κύκλου εργασιών αλλά και μέσα από αυτό στην απασχόληση μικρότερου αριθμού εργαζομένων. Δυστυχώς η συγκεκριμένη κρίση χρησιμοποιήθηκε ως αφορμή από ένα μεγάλο πλήθος εργοδοτών που επιθυμούσαν να προβούν σε απόλυση εργατικού δυναμικού και με το πρόσχημα της πανδημίας και την επιβολή περιοριστικών και αυστηρών μέτρων προχώρησαν σε μαζική απόλυση προσωπικού. Κατ' αυτόν τον τρόπο παρατηρήθηκε μία κατακόρυφη αύξηση του ποσοστού των απολυόμενων εργαζομένων ειδικότερα κατά την περίοδο της πρώτης καραντίνας όσο και των υπολοίπων ενώ τη χρονική στιγμή κατά την οποία αίρονταν σταδιακά οι περιοριστικές συνθήκες δεν ήταν λίγοι οι εργοδότες που έθεσαν ως πρόσχημα την αβεβαιότητα της οικονομικής ανάκτησης και προέβησαν σε επιπλέον απολύσεις εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον.

Βέβαια αξίζει να σημειωθούν οι περιπτώσεις εργοδοτών και επιχειρήσεων που κλήθηκαν να λάβουν κρατική ενίσχυση λόγω μειωμένων οικονομικών απολαβών και ανεπαρκούς κύκλου εργασιών, κατάσταση η οποία τους έθεσε ως προϋπόθεση τη ρητή απαγόρευση απόλυσης προσωπικού καθότι σε αντίθετη περίπτωση ο οργανισμός θα κινδύνευε να χάσει τη συνολική στήριξη που έλαβε. Στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία οι εργοδότες δεν προέβησαν στην αίτηση και ως εκ τούτου λήψη συγκεκριμένων κρατικών ενισχύσεων, σημαίνει ότι ενδεχομένως δε σημείωσαν σημαντικές απώλειες εσόδων ή δραματικές μεταβολές του κύκλου εργασιών άρα και η συγκεκριμένη δράση τους αναφορικά με την απόλυση προσωπικού δεν ήταν εντός λογικών πλαισίων. Οι συγκεκριμένες τοποθετήσεις παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον αφού η κρίση της πανδημίας ήταν αυτή που τέθηκε στο επίκεντρο και θεωρήθηκε υπεύθυνη για τη μαζική απόλυση προσωπικού (Agba, Ocheni & Agba, 2020).

Αξίζει να σημειωθούν οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ένας εργαζόμενος απολύεται αλλά ταυτόχρονα δε διαθέτει το δικαίωμα να λάβει αποζημίωση. Αυτές είναι οι εξής:

1. Η περίπτωση κατά την οποία ο εργαζόμενος δεν εκτελεί επαρκώς τα καθήκοντα που του ανατίθενται εντός του εργασιακού χώρου που απασχολείται κατάσταση η οποία δεν αναφέρεται σε πιθανή ασθένεια, εγκυμοσύνη ή άλλη νόσο
2. Η περίπτωση όπου ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για οποιαδήποτε βλάβη ή καταστροφή της επιχείρησης ή οποιαδήποτε μορφή άσκησης βίας
3. Όταν η απόλυση έπεται της λήξεως της προσυμφωνηθείσας σύμβασης εργασίας ορισμένης χρονικής περιόδου
4. Όταν η συμπεριφορά του εργαζομένου δεν είναι η πρόπουσα και υιοθετείται από πλευράς του εσκεμμένα με σκοπό να ωθήσει τον εργοδότη στη διαδικασία απόλυσής του

Οι προαναφερθείσες περιπτώσεις αποτελούν ειδικές καταστάσεις τις οποίες ο εργοδότης δεν είναι σε θέση να εφαρμόσει αναφέροντας τις επιπτώσεις της πανδημίας ως μία κατάσταση ανωτέρας βίας ακριβώς επειδή έχοντας λάβει μία βοήθεια από το κράτος δε θα μπορούσαν να προβούν σε αυτό. Ακόμα, ότι αφορά την περίπτωση που συνδέεται με τη συμπεριφορά και τη γενικότερη στάση του εργαζομένου ως μη πρόπουσα, αυτή δεν ανταποκρίνεται σε αντικειμενικά κριτήρια ειδικότερα κατά την περίοδο της κρίσης πανδημίας. Η κατάσταση αυτή ήταν υπεύθυνη για πολλές αρνητικές συνέπειες και κατά βάση στον εργασιακό χώρο όπου οι εργαζόμενοι κάθε άλλο παρά από την ακαταλληλότητα της στάσης τους θα έπρεπε να κριθούν (Agba, Ocheni & Agba, 2020).

Πέραν της κατάστασης της πανδημίας, ουσιαστικά η πράξης άμεσης απόλυσης ενός εργαζομένου θα πρέπει εν γένει να αποφεύγεται και να εφαρμόζεται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Ακόμα και αν υπάρξει κάποια ακατάλληλη συμπεριφορά εκ μέρους του εργαζομένου δε θα πρέπει να συνεπάγεται την αυτόματη απόλυση του δίχως να υπάρξει προηγούμενη προειδοποίηση, εκτός των περιπτώσεων κατά των οποίων η συγκεκριμένη συμπεριφορά συνιστά είδος σοβαρού παραπτώματος. Ειδικότερα, βάσει νόμου δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες που να προσδιορίζουν την ακαταλληλότητα και την ακρότητα μίας τέτοιας συμπεριφοράς που θα οδηγούσε σε άμεση απόλυση του εργαζομένου. Ο προσδιορισμός της σοβαρότητας καθορίζεται

συνήθως από το αντικείμενο του οργανισμού καθώς και από τη θέση που κατέχει το άτομο ενώ κατά βάση καμία πράξη ή παράπτωμα που έχει εκδηλωθεί μία μοναδική φορά δεν παραχωρεί στον εργοδότη το δικαίωμα άμεσης απόλυσης δίχως να έχει ειδοποιηθεί ο εργαζόμενος εκ των προτέρων. Μία τέτοια ενέργεια από πλευράς του εργοδότη είναι ιδανικό να αποφεύγεται και να παραμένει στη λογική και στην αμεροληψία που έχει αυτός χωρίς να χρειαστεί να καταφύγει σε αυτήν και έπειτα να τίθεται το ερώτημα για το αν η απόλυση θα μπορούσε να αποδοθεί ευρέως ως δικαιολογημένη ή όχι (Agba, Ocheni & Agba, 2020).

Οι προαναφερθείσες τοποθετήσεις που συνδέονται με την κατάσταση απόλυσης των εργαζομένων έλαβαν ακόμα μεγαλύτερες διαστάσεις κατά την περίοδο της κρίσης πανδημίας και η σημαντικότητά τους υπήρξε καθοριστική αφού ήταν χιλιάδες οι εργαζόμενοι οι οποίοι αναγκάστηκαν λόγω των δυσμενών αυτών συνθηκών να εγκαταλείψουν με τον πιο άμεσο τρόπο την εργασιακή τους θέση. Από πλευράς των εργοδοτών το πρόσχημα της πανδημίας λειτούργησε αρκετά καταχρηστικά αναφορικά με τις απολύσεις των ατόμων θέτοντας τους σε καθεστώς αναστολής εργασίας ή ακόμα και άμεσης διακοπής τους επικαλούμενοι την παρούσα και μελλοντική οικονομική αβεβαιότητα. Ασφαλώς στις περιπτώσεις όπου οι εργοδότες προέβησαν σε μία τέτοια ενέργεια επικαλούμενοι την κρίση πανδημίας και μην έχοντας πραγματικό λόγο να το πράξουν θα επρόκειτο για μία δράση ενάντια στο νόμο για την οποία οι εργαζόμενοι αν ήταν επαρκώς ενημερωμένοι για το πλήθος των δικαιωμάτων που διαθέτουν θα μπορούσαν να χειριστούν διαφορετικά τις συνέπειες αυτών.

Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύθηκε το ζήτημα της απόλυσης εργατικού δυναμικού το οποίο απασχόλησε πλήθος εργοδοτών και εργαζομένων έπειτα από το ξέσπασμα της πανδημίας, η αύξηση των ωρών εργασίας προκειμένου να ανταπεξέλθουν οι

οργανισμοί στις νέες συνθήκες που ανέκυψαν, οι οργανωτικές αλλαγές που καλούνται να αναλάβουν οι επιχειρήσεις όταν η κατάσταση των αποτελεσμάτων τους δε διαμορφώνεται σύμφωνα με το επιθυμητό πλάνο αλλά και οι αιτίες που μπορεί να οδηγήσουν στη εμφάνιση εργασιακού στρες. Ειδικότερα, η αύξηση των ωρών εργασίας που διαμορφώθηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας πυροδότησαν ακόμα περισσότερο την αύξηση του εργασιακού στρες, αποτελώντας έναν από τους βασικούς παράγοντες εμφάνισής του, και το οποίο σε συνδυασμό με συνιστώσες που σχετίζονται με τη ψυχολογική κατάσταση του ατόμου και με τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να ενισχύσουν την ανάπτυξη εξουθένωσης που θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η επαγγελματική εξουθένωση την εποχή της πανδημίας

Εισαγωγή κεφαλαίου

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που έχουν τεθεί στο επίκεντρο πολλών μελετών αναφορικά με το προσδιορισμό της έννοιας και των χαρακτηριστικών από τα οποία πλαισιώνεται, κάτι το οποίο έχει λάβει μεγαλύτερες διαστάσεις κυρίως κατά την περίοδο των τελευταίων δύο ετών με το ξέσπασμα της πανδημίας. Η επαγγελματική εξουθένωση της οποίας ο ορισμός έχει διατυπωθεί από τη Maslach αποδίδοντας μία πολύπλευρη έννοια περιλαμβάνει τρία στάδια που διαμορφώνουν το σύνδρομο της εξουθένωσης και συνοδεύονται από διαφορετικές εκδηλώσεις συμπτωμάτων. Ειδικότερα, μέσα από το πρώτο στάδιο εκδηλώνεται συναισθηματική κόπωση και αντιστοιχεί σε μία γενικότερη ψυχολογική κόπωση του ατόμου και ενδεχομένως σωματική που συνδέεται με χαμηλότερα ενεργειακά επίπεδα. Εν συνεχεία, στο δεύτερο στάδιο κυριαρχεί η αποπροσωποποίηση, δηλαδή η κατάσταση κατά την οποία απομονώνεται το άτομο από τους υπόλοιπους συναδέλφους, ανώτερους του καθώς και τα άτομα στα οποία παρέχει τις υπηρεσίες του και υιοθετεί μία απρόσωπη και κυνική στάση απέναντι τους. Εν τέλει, το τρίτο στάδιο συμπίπτει με την απουσία προσωπικών στόχων αλλά και την αίσθηση ανικανότητας να σταθεί στο ύψος των εργασιακών περιστάσεων, πράγμα το οποίο συνεπάγεται και τη μειωμένη αποδοτικότητα του. Στη συνέχεια γίνεται μία αναφορά στα αίτια εκείνα που μπορεί να οδηγήσουν το άτομο στην εκδήλωση συμπτωμάτων και ως εκ τούτου του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης δίνοντας μία ξεχωριστή βαρύτητα στην περίοδο κατά την οποία ξέσπασε η κρίση της πανδημίας. Τέλος αναφέρονται τα συμπτώματα της εξουθένωσης και με ποιον τρόπο αυτά εκδηλώνονται ενώ παρατίθενται και οι συνέπειες που μπορεί να επέλθουν στη ζωή του ατόμου, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

3.1 Ορισμός επαγγελματικής εξουθένωσης

Γεγονός αποτελεί ότι η επαγγελματική εξουθένωση βρίσκεται στο επίκεντρο ερευνών για δεκαετίες προκειμένου να αποδοθεί μία έννοια που να την καλύπτει από κάθε οπτική χωρίς παρ' όλα αυτά να έχει υπάρξει ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός. Για το λόγο αυτό όταν γίνεται αναφορά στην έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης εισάγεται ο ορισμός κατά Maslach (1982) που είναι μεταξύ άλλων ο πιο αποδεκτός. Σύμφωνα με την Maslach (1982) η εξουθένωση που προκύπτει από το επαγγελματικό περιβάλλον αποδίδεται ως εξής:

«Όταν ένα άτομο παρουσιάζει έλλειψη ενδιαφέροντος ως προς τα άτομα εκείνα με τα οποία συνεργάζεται και επιπλέον αισθάνεται έντονη σωματική εξάντληση και συναισθηματική κόπωση σε σημείο που δεν είναι σε θέση να διαθέτει κάποιου είδους θετικό συναίσθημα ή σεβασμό για το σύνολο των ανθρώπων που πρέπει να παρέχει τις υπηρεσίες του».

Βάσει του ορισμού που δόθηκε, γίνεται κατανοητό ότι η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης αντιστοιχεί περισσότερο σε ένα σύνδρομο και λιγότερο σε μία σειρά απλών συμπτωμάτων. Εναλλακτικά η επαγγελματική εξουθένωση αναφέρεται ως burn out και αντιστοιχεί τόσο στη σωματική όσο και στη ψυχική κόπωση του εργαζόμενου ατόμου με την ταυτόχρονη εξάντληση κάθε προσωπικού αποθέματος στην προσπάθεια που κατέβαλε να προσαρμοστεί στις καθημερινές υποχρεώσεις που του είχαν ανατεθεί εντός του εργασιακού του περιβάλλοντος. Η περίπτωση κατά την οποία ένας εργαζόμενος εμφανίζει συμπτώματα κόπωσης για συνεχές χρονικό διάστημα ελλοχεύει ο κίνδυνος να μετατραπεί σε μακράς διάρκειας αδυναμία και να μη μπορεί να είναι λειτουργικός στην εργασία του και πιο συγκεκριμένα να μειώνεται η ικανότητα του. Η εν λόγω παράλληλη ύπαρξη κόπωσης, έλλειψης συγκέντρωσης και μειωμένης αποδοτικότητας στην εργασία συνθέτει το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το συγκεκριμένο σύνδρομο μπορεί να παρουσιαστεί ως μία έντονη κατάσταση και με αρνητικές εκδηλώσεις στα πλαίσια της εργασίας εξαιτίας της συναισθηματικής κόπωσης και της υπολειτουργικότητας του ατόμου. Τα συγκεκριμένα επίπεδα μειωμένης ικανότητας φυσικά μπορεί να συνδέονται άμεσα και με την έλλειψη παρακίνησης από το εργασιακό τους περιβάλλον που θεωρείται από τους πιο σημαντικούς παράγοντες προκειμένου ένας εργαζόμενος να βρίσκεται σε νοητική και

συναισθηματική τόνωση και εγρήγορση. Η επαγγελματική εξουθένωση επιπλέον αναφέρεται και ως μία αρνητική μεταβολή του ενδιαφέροντος που έχει το άτομο για την εργασία του και η οποία μπορεί να αποτελέσει την αρχή μίας αναπτυσσόμενης εμφάνισης αδυναμίας του ατόμου ως προς τη δραστηριοποίηση και κινητικότητα του μέσα στα εργασιακά πλαίσια. Η αδυναμία του ατόμου και η συνεχής αίσθηση κόπωσης μπορεί στη συνέχεια να επεκταθεί και σε άλλους τομείς της καθημερινότητας του που είναι εκτός της επαγγελματικής του ζωής. Επιπλέον αν γίνει εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης έστω και μία φορά είναι δύσκολο αυτό να υποχωρήσει άμεσα καθότι ο εργαζόμενος έχει συνηθίσει να διαθέτει ένα αυτόματο μοτίβο μέσα στην εργασία του το οποίο συνοδεύεται από έλλειψη κινήτρων κατά βάση και ακόμα και αν βελτιωθούν οι εργασιακές του συνθήκες είναι δύσκολο από πλευράς του να επανέλθει (Toker & Melamed, 2017).

Στάδια εκδήλωσης του Συνδρόμου Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν, οι βασικές συνιστώσες που χαρακτηρίζουν την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζομένους εντός του εργασιακού χώρου είναι η συναισθηματική κόπωση και η απουσία κινήτρων για τη δημιουργία προσωπικών στόχων. Σχετικά με τη σειρά εμφάνισής τους δεν έχει αναφερθεί κάποια συγκεκριμένη τάση που να κλίνει στη μία ή στην άλλη πρωτίστως.

3.2 Θεωρία Maslach για την επαγγελματική εξουθένωση

Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης όπως έχει διατυπωθεί από τη Maslach αντιστοιχεί στην πιο περιεκτική ενδεχομένως αποτύπωση του ορισμού αφού περιέχει πέραν της σωματικής και τη ψυχική και πνευματική εξάντληση που μπορεί να σημειώσει κάθε εργαζόμενος που υποχρεούται να αλληλοεπιδρά καθημερινά με τους υπόλοιπους συναδέλφους εντός του χώρου εργασίας του. Πιο συγκεκριμένα, η Maslach υποστήριξε ότι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν κάνει την εμφάνιση του αιφνιδίως από τη μία μέρα στην άλλη αλλά αποτελεί τη φυσική κατάληξη μίας μακράς περιόδου κατά την οποία το άτομο βιώνει έντονα πιεστικές καταστάσεις. Η Maslach απέδωσε τρεις διαφορετικούς παράγοντες που συνθέτουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι οποίες είναι η συναισθηματική κόπωση, η αποπροσωποποίηση και η απουσία των προσωπικών κινήτρων. Όταν δε η

επαγγελματική εξουθένωση λάβει ακόμα μεγαλύτερες διαστάσεις και καθιερωθεί στην καθημερινότητα του ατόμου τότε η εμφάνιση της συναισθηματικής κόπωσης είναι αυτή που κάνει την εμφάνιση της αρχικά με την εκδήλωση αυξημένης ψυχολογικής κούρασης του ατόμου τέτοιας που δεν του επιτρέπει να αφιερώσει χρόνο σε αυτήν με δημιουργικό τρόπο. Έπεται η αμυντική στάση που διαμορφώνει έναντι των υπολοίπων συναδέλφων διατηρώντας τις απολύτως απαραίτητες συναναστροφές μαζί τους που πολλές φορές προσεγγίζουν και το όρια του απρόσωπου, κατάσταση η οποία δημιουργείται από αυτόν προκειμένου να διαφυλάξει τον εαυτό του (Maslach, 1998). Η συγκεκριμένη στάση θεωρεί ότι αποδίδει μέχρι να και να προσεγγίσει το επόμενο στάδιο της εξουθένωσης που είναι η μειωμένη εργασιακή απόδοση. Ο ορισμός της εξουθένωσης όπως διατυπώθηκε από τη Maslach (1982) περιλαμβάνει τους τρεις παράγοντες που διαμορφώνουν το σύνδρομο και αναφέρονται ταυτόχρονα σε διαφορετικά στάδια που συνοδεύονται από άλλες εκδηλώσεις συμπτωμάτων. Ως εκ τούτου, διακρίνεται το πρώτο στάδιο που είναι η συναισθηματική κόπωση και χαρακτηρίζεται από τη γενικότερη ψυχολογική κόπωση του ατόμου όπως επίσης και τη σωματική που συνοδεύεται συχνά από χαμηλότερα ενεργειακά επίπεδα. Το δεύτερο στάδιο της εξουθένωσης είναι αυτό στο οποίο κυριαρχεί η αποπροσωποποίηση, μία έννοια που αποδίδει την κατάσταση απομόνωσης του ατόμου, και πιο συγκεκριμένα του εργαζόμενου από τους υπόλοιπους συναδέλφους του, ανώτερους του καθώς και τα άτομα στα οποία παρέχει τις υπηρεσίες του, και υιοθέτησης μίας απρόσωπης και κυνικής στάσης απέναντι τους. Το τρίτο στάδιο αντιστοιχεί στην απουσία των προσωπικών κινήτρων και των στόχων που θα ήταν απαραίτητα για να ενεργοποιήσουν το άτομο τη στιγμή που πλέον αισθάνεται ανεπαρκής να φέρει εις πέρας ό,τι του ανατίθεται αλλά και ανίκανος να σταθεί στο ύψος των εργασιακών περιστάσεων, πράγμα το οποίο συνεπάγεται και τη μειωμένη αποδοτικότητα του (Maslach, 1998).

Σύμφωνα με τη Maslach (1993), η επαγγελματική εξουθένωση πηγάζει από τη φύση των σχέσεων που αναπτύσσονται και καλλιεργούνται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και κυρίως τον τρόπο βάσει του οποίου ανταποκρίνεται και τις αντιλαμβάνεται το ίδιο το άτομο. Ειδικότερα θεωρεί ότι οι συνεχόμενες απαιτήσεις που δημιουργούνται μέσα στην εργασία, είτε από τους ανώτερους είτε από τους υπόλοιπους συναδέλφους σε συνδυασμό με τη συναισθηματική κόπωση που αποκτά ο εργαζόμενος από αυτές συνεπάγονται την υιοθέτηση αμυντικής στάσης εκ μέρους του ατόμου μέσα από την ανάπτυξη διάφορων τεχνικών που αναπτύσσει προκειμένου να προφυλαχθεί. Οι

τεχνικές αυτές αντιστοιχούν στην αποστασιοποίηση, δηλαδή στην κατάσταση εκείνη κατά την οποία το άτομο αποσύρεται ψυχολογικά. Παράλληλα, ο τρόπος που αντιμετωπίζει τους υπόλοιπους, συμπεριλαμβανομένων και των ατόμων στα οποία παρέχει τις υπηρεσίες του, τα αντιμετωπίζει απρόσωπα ως περιστατικά παρά ως μοναδικά άτομα που διαθέτουν συγκεκριμένες απαιτήσεις ή ανάγκες που ο ίδιος καλείται να ικανοποιήσει. Αυτό έχει ως συνέπεια την απουσία ενδιαφέροντος που αναπτύσσει για το εν λόγω «περιστατικό», την αδιάφορη στάση και την αποπροσωποποίηση ενώ τη στιγμή κατά την οποία γίνεται αντιληπτή από το άτομο η συγκεκριμένη στάση που υιοθετεί τότε γεννώνται αισθήματα ανεπάρκειας και αμφιβολίας (Maslach,1982).

3.3 Αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης την περίοδο της πανδημίας

Αναφέροντας τα γενικά αίτια που μπορεί να οδηγήσουν στην επαγγελματική εξουθένωση, προτού γίνει αναφορά στην περίοδο έπειτα από το ξέσπασμα της πανδημίας, μπορεί να σημειωθεί ότι χωρίζονται σε δυο κατηγορίες η πρώτη εκ των οποίων συνδέεται με τα ατομικά στοιχεία και η δεύτερη με τα στοιχεία του επαγγελματικού περιβάλλοντος:

- **Ατομικά στοιχεία:** Συχνά οι προσδοκίες που μπορεί να διαθέτει το άτομο είναι μη ρεαλιστικές ενώ ενδέχεται να αντιμετωπίζει τις δύσκολες και τις πιεστικές καταστάσεις που ανακύπτουν μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον με μεγαλύτερη ευαισθησία, λιγότερη ψυχραιμία, σκληρή αυτοκριτική και μειωμένη αυτοεκτίμηση. Δεν είναι λίγες οι φορές που ο εργαζόμενος μπορεί να διακατέχεται από αυξημένο φόβο αποτυχίας στις υποχρεώσεις που του ανατίθενται, προβληματική συνεννόηση και επικοινωνία με τα άτομα στα οποία παρέχει τις υπηρεσίες του, δημιουργία εντάσεων και συγκρούσεων με τα υπόλοιπα στελέχη του εργασιακού περιβάλλοντος κ.ο.κ. Το σύνολο των καταστάσεων αυτών συνιστούν στρεσογόνους παράγοντες με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να νιώθει απογοήτευση, απουσία ορθής κρίσης και στάση απομόνωσης.
- **Εργασιακά στοιχεία:** Η ύπαρξη των στοιχείων εκείνων στον εργασιακό χώρο που μπορούν να συμβάλλουν στην επιδείνωση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ο μεγάλος όγκος εργασίας, η δημιουργία συγκρούσεων και

εντάσεων μεταξύ των εργαζομένων αλλά και με τους ανωτέρους, οι ανεπαρκείς χρηματικές απολαβές ή ακόμα και η παράλειψη αμοιβών ή και η απουσία ανταμοιβών, η απογοήτευση του εργαζομένου όταν διαψεύδονται οι προσδοκίες του, η απουσία κατάλληλου περιβάλλοντος και εξοπλισμού που θα μπορούσε να τους δώσει την αίσθηση άνεσης, η απουσία του κατάλληλου δικτύου που θα τους παρείχε την απαιτούμενη υποστήριξη καθώς και η απουσία συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη σημαντικών αποφάσεων της εταιρείας (Petzold, Plag & Ströhle, 2020).

Από το ξέσπασμα της πανδημίας, τα παραπάνω αίτια έλαβαν μεγαλύτερες διαστάσεις καθώς οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν νέες συνθήκες οι οποίες δεν είχαν προκαθορισμένο διάγραμμα αναφορικά με τον κύκλο εργασιών της εκάστοτε επιχείρησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι δέχθηκαν υψηλές πιέσεις ως προς την αύξηση των ωρών εργασίας κατά τη διάρκεια των οποίων έπρεπε να διαθέτουν υψηλή αποδοτικότητα, να καλύψουν όλες τις απαιτούμενες υποχρεώσεις που προέβλεπε η νέα κατάσταση και ταυτόχρονα να μη διαθέτουν λίγο χρόνο ώστε να μπορέσουν να επαληθεύσουν την εγκυρότητα του έργου τους. Οι πελατειακές απαιτήσεις αυξήθηκαν, αφού οι περίοδοι εγκλεισμού συνέπιπταν με μεγάλες γιορτές και διακοπές κατά τη διάρκεια των οποίων τα άτομα δε μπορούσαν να ψυχαγωγηθούν με τους τρόπους που είχαν συνηθίσει μέχρι πρότινος και έτσι προέβαιναν σε ηλεκτρονικές αγορές. Επιπλέον ότι αφορά τον τομέα της υγείας, τα συστήματα πιέστηκαν σε τέτοιο βαθμό που απαιτούσαν την πλήρη και αδιάκοπη συμμετοχή των νοσηλευτών, ιατρών και φαρμακοποιών αυξάνοντας τα επίπεδα εργασιακού άγχους, έντασης και θέτοντας τους εργαζομένους σε μία αυτόματη λειτουργία, αφού έπειτα από συνεχόμενες ώρες εργασίας δεν ήταν εφικτό από αυτούς να αντιμετωπίζουν τους ασθενείς τους ως μεμονωμένα και ιδιαίτερα περιστατικά αλλά περισσότερο απρόσωπα και μαζικά. Η αλλαγή του προγράμματος που επιβλήθηκε σχεδόν με αιφνίδιο τρόπο μην έχοντας προετοιμάσει της επιχειρήσεις, το εκπαιδευτικό σύστημα αλλά και το σύστημα υγείας έθεσε νέες συνθήκες καθημερινότητας στους ανθρώπους με αποτέλεσμα να υποχρεούνται να αποδώσουν, να είναι λειτουργικοί και να καταφέρουν να ανταποκριθούν επιτυχώς αλλάζοντας τα δεδομένα βάσει των οποίων είχαν μάθει να ζουν. Ο συνδυασμός των ανωτέρω στοιχείων αποτελεί το βασικό άξονα δημιουργίας του στρες το οποίο αν συνδυαστεί με τη ψυχολογική κατάσταση των ατόμων και άλλους παράγοντες εντός του εργασιακού περιβάλλοντος ήταν σε θέση να

πυροδοτήσουν συνολικά την εμφάνιση εξουθένωσης με την εκδήλωση του πρώτου σταδίου που συνέπιπτε με την κόπωση, συναισθηματική και σωματική (Petzold, Plag & Ströhle, 2020).

Με την πάροδο του χρόνου και την αύξηση των ερευνών σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση, μπορούμε πλέον να αναγνωρίσουμε όλα τα συμπτώματα του συνδρόμου αυτού. Κατ' αυτόν τον τρόπο αναπτύχθηκαν κατάλληλα μέτρα τα οποία είναι σε θέση να αξιολογήσουν κατά το βέλτιστο τρόπο τα συμπτώματα του ατόμου. Τα περισσότερα από τα μέτρα αυτά βασίστηκαν σε ήδη εδραιωμένες παραδοχές αναφορικά με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ένα από αυτά αποτέλεσε το Maslach Burnout Inventory (MBI), το οποίο στηρίχθηκε κατά βάση σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ψυχομετρικής έρευνας. Το MBI αποτελεί το πιο διαδεδομένο και ευρέως αποδεκτό μέτρο, καθότι δεν εστιάζει αποκλειστικά στον τομέα της εξουθένωσης αλλά λαμβάνει υπόψιν και το πλήθος των υπολοίπων συμπτωμάτων σε αντίθεση με τα υπόλοιπα μέτρα που έχουν αναπτυχθεί. Αυτός μάλιστα είναι και ο λόγος για τον οποίο έχει μεταφραστεί και επικυρωθεί σε πολλές γλώσσες.

3.4 Συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης

Αναφορικά με τα συμπτώματα που πλαισιώνουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αυτά υπολογίζονται κυρίως σε ψυχολογικούς παράγοντες και πιο συγκεκριμένα τα άτομα που το εκδηλώνουν το αποδίδουν ως επί το πλείστο στα προβλήματα που ανακύπτουν εντός του εργασιακού του χώρου τα οποία και είναι υπεύθυνα για την εκδήλωση της κατάστασής τους. Αξίζει να αναφερθούν οι περιπτώσεις εκείνες των εργαζομένων που διακατέχονται από μόνιμο αίσθημα κούραση, ατονίας και εξάντλησης χωρίς όμως να έχουν το συγκεκριμένο σύνδρομο, ενώ αντίθετα τα άτομα εκείνα που πάσχουν από αυτό ενδέχεται να μην έχουν συνειδητοποιήσει ότι το έχουν και να μην έχουν παρατηρήσει την κόπωση ως το κύριο σύμπτωμα εκδήλωσης του συνδρόμου. Σε γενικές γραμμές τα συμπτώματα του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία με αυτά της κατάθλιξης αλλά και με τα αντίστοιχα του μετατραυματικού στρες. Ως εκ τούτου, όταν το άτομο έρθει αντιμέτωπο με το αυξημένο αίσθημα κόπωσης δε συνυπολογίζει το εργασιακό στρες σαν κάτι το αξιοσημείωτο καθότι το έχει ενσωματώσει στην καθημερινότητά του, ενώ οι όποιες αλλαγές στη συμπεριφορά και

στον οργανισμό του ενδέχεται να μην του κινήσουν τις υποψίες προκειμένου να κάνει τη σύνδεση με συγκεκριμένες αιτίες. Ως προς τα οργανικά συμπτώματα εκδήλωσης, αποτελούνται από όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν κοινές εμφανίσεις άγχους και στρες όπως είναι η κεφαλαλγία, υπερένταση, αϋπνία, σωματικοί πόνοι καθώς και διατροφικές διαταραχές. Έπειτα από την εκδήλωση των συμπτωμάτων αυτών, το άτομο το οποίο ήδη βρίσκεται σε μία πιο ευάλωτη σωματική κατάσταση μπορεί να επηρεαστεί άμεσα και σε ψυχολογικό επίπεδο εκδηλώνοντας χαμηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης, ικανοποίησης, αλλά και αυξημένη αίσθηση παραίτησης και ενδοεργασιακών συγκρούσεων. Φυσικά η εμφάνιση των συγκεκριμένων συμπτωμάτων δεν έχει αντίκτυπο μόνο στο ίδιο το άτομο αλλά και στο σύνολο της ζωής του πέραν του εργασιακού του περιβάλλοντος το οποίο επίσης πλήττεται όταν δέχεται συνεχείς αρνητικές τάσεις συμπεριφοράς και συναισθημάτων (Aumayr-Pintar & Parent-Thirion, 2018).

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης διαθέτει τόσο **αρνητικά συμπτώματα** που συνδέονται με την έλλειψη ικανοποίησης, με την έκφραση συχνών παραπόνων και τη διαρκή αίσθηση ότι το άτομο αδικείται όσο και **προβλήματα στις διαπροσωπικές του σχέσεις** τα οποία εκδηλώνονται με τη μεταφορά των όποιων αρνητικών βιωμάτων του ατόμου στο οικογενειακό του περιβάλλον αλλά και **εκδήλωση προβλημάτων υγείας** του ατόμου μεταξύ των οποίων οι κεφαλαλγίες, οι διαταραχές ύπνου και η συνεχής κόπωση. Ακόμα το άτομο δεν είναι σε θέση να δώσει την απαραίτητη προσοχή ώστε να συγκεντρωθεί στον εργασιακό του στόχο και να φέρει εις πέρας τις υποχρεώσεις που σχετίζονται με την ολοκλήρωση ενός έργου ενώ η κατάχρηση ουσιών αποτελεί μία ακόμα πιθανή διέξοδο για το άτομο. Οι αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες του ατόμου συνιστούν ακόμα μία πιθανή εκδήλωση όπως επίσης και της ποσότητας του φαγητού και των γευμάτων που λαμβάνει συγκριτικά με αυτά που συνήθιζε. Οι βασικότερες μεταβολές που παρατηρεί το άτομο σχετίζονται με το εργασιακό του περιβάλλον και τα αισθήματα που γεννώνται ή που καταστέλλονται εντός αυτού. Η αίσθηση της ανικανότητας και της κατωτερότητας που διακατέχει τον εργαζόμενο είναι αρκετά σύνηθες φαινόμενο όπως επίσης όταν αποτυγχάνει ή δεν καταφέρνει να φέρει εις πέρας την εργασία του και εσωτερικεύει τις σκέψεις του και τα συναισθήματα του. Επιπλέον, ο ενθουσιασμός και τα κίνητρα που θα διέθετε μετατρέπονται σε κυνισμό ο οποίος εκδηλώνεται έντονα στις σχέσεις του με τους υπόλοιπους ενώ η έλλειψη οποιουδήποτε ενδιαφέροντος συνδέεται με την εργασία

είναι το πιο κοινό φαινόμενο. Στην περίπτωση δε κατά την οποία το σύνδρομο έχει λάβει ήδη μεγάλες διαστάσεις στο εργασιακό περιβάλλον, το άτομο όχι απλά αντιμετωπίζει κυνικά τους συναδέλφους του αλλά θεωρεί ότι έχουν εχθρικές διαθέσεις απέναντι του και επιθυμούν να τον επισκιάσουν ενώ προκειμένου να αποποιηθεί την ευθύνη της προβληματικής αυτής κατάστασης δε θα διστάσει να στραφεί στο εργασιακό του περιβάλλον ως πηγή δημιουργίας των συγκεκριμένων ελαττωματικών καταστάσεων. Αξίζει να υπογραμμισθεί ότι αν το σύνδρομο λάβει τέτοιες διαστάσεις που τα συμπτώματα προχωρήσουν πολύ τότε είναι απαραίτητη η φαρμακευτική, ψυχολογική και θεραπευτική στήριξη (Petzold, Plag & Ströhle, 2020).

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης εκδηλώνεται σε τρία στάδια ενώ η αιφνίδια εκδήλωση του είναι κάτι παραπάνω από σπάνια. Αρχικά με την εμφάνιση των πρώτων συμπτωμάτων γίνεται αντιληπτή η ανησυχία εκ μέρους του ατόμου σε σημείο που επηρεάζει την αποδοτικότητά του και τον τρόπο που λειτουργεί. Έπειτα μέσα από το δεύτερο στάδιο το άτομο απομονώνεται από τον εργασιακό του περίγυρο μειώνοντας τις κοινωνικές προσωπικές συναναστροφές και αποστρέφεται το οτιδήποτε του υπενθυμίζει τις εργασιακές του υποχρεώσεις. Για το λόγο ακριβώς ότι η στάση αυτή δεν είναι αποδεκτή από τους υπόλοιπους καθότι δε τη θεωρούν φυσιολογική αποξενώνουν συνειδητά το συγκεκριμένο άτομο με αποτέλεσμα να μην του παρέχει την υποστήριξη που το ίδιο θα είχε ανάγκη καθότι αγνοούν και δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν τον κίνδυνο του συγκεκριμένου συνδρόμου που το έχει κατακλύσει. Εν τέλει μέσα από το τρίτο στάδιο εκδηλώνεται η εξουθένωση του ατόμου κατά την οποία αυτό βιώνει πολύ έντονα την κόπωση η οποία και είναι υπεύθυνη για τις συμπεριφορές οργής που εκδηλώνει ή αντιθέτως την πλήρη απάθεια.

3.5 Συνέπειες επαγγελματικής εξουθένωσης

(προσωπική/επαγγελματική ζωή) την περίοδο της πανδημίας

Όταν ένα άτομο εργάζεται κάτω από συνθήκες υψηλού στρες και μη ιδανικών εργασιακών συνθηκών τότε προκύπτουν συνέπειες, μικρότερης ή μεγαλύτερης κλίμακας που είναι εμφανείς στην καθημερινή του ζωή. Στην περίπτωση κατά την οποία οι συνέπειες αυτές λαμβάνουν μεγαλύτερες διαστάσεις και εμφανίζονται για συνεχόμενη χρονική περίοδο τότε γίνεται αναφορά στο σύνδρομο της επαγγελματικής

εξουθένωσης του οποίου οι επιπτώσεις είναι πιο σοβαρές από το αναμενόμενο κυρίως όταν δε γίνεται έγκαιρα αντιληπτό από το περιβάλλον του ατόμου. Οι επιπτώσεις δεν αφορούν μόνο το άτομο αποκλειστικά αλλά και το περιβάλλον του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Μάλιστα θεωρούνται υπεύθυνες και για τη μειωμένη αποδοτικότητα των ατόμων η οποία είναι σε θέση να επηρεάσει την οργανωτική λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης. Αν αναλογιστεί κανείς τη συνεργασία και την αλληλεξαρτώμενη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων μίας επιχείρησης τότε η περίπτωση κατά την οποία ένα εξ αυτών, ή ακόμα χειρότερα, περισσότερα του ενός εμφανίζουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης και ως εκ τούτου υπολειτουργικότητας στον εργασιακό χώρο τότε δε θα είναι σε θέση να ολοκληρώσουν το έργο που έχουν αναλάβει εγκαίρως και δίχως περιθώρια λαθών (Taris, Peeters, et al, 2001). Όταν συμβεί αυτό, οι υπόλοιποι εργαζόμενοι θα πρέπει να αφιερώσουν επιπλέον χρόνο προκειμένου να διορθώσουν τα «κακώς κείμενα» και με αυτόν τον τρόπο το έργο που καλούνται να ολοκληρώσουν σε ημερήσια βάση, ή έχοντας ακόμα πιο στενά περιθώρια, δε δύναται να επιτευχθεί. Αυτό έχει ως συνέπεια το πλάνο της εταιρείας για την υλοποίηση των στρατηγικών της σκοπών να υπολειτουργεί και να μην έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Εστιάζοντας στην περίοδο της πανδημίας όπου πολλά από τα στελέχη των οργανισμών καλούνταν να εργαστούν και υπό καθεστώς τηλεργασίας περισσότερες ώρες προκειμένου να καλύψουν τον όγκο των εργασιών που τους είχε ανατεθεί λόγω μη προγραμματισμένων αλλαγών, τα επίπεδα της εξουθένωσης αυξήθηκαν κατακόρυφα. Επαγγέλματα που σχετίζονταν επίσης με το εμπόριο και κλήθηκαν να συντονίσουν τα στελέχη με τέτοιο τρόπο ώστε να προσαρμοστούν στο νέο καθεστώς εξυπηρέτησης των πελατών τους μέσω ηλεκτρονικών παραγγελιών αύξησαν κατά πολύ τις συνολικές ώρες εργασίας και όγκου εργασιών. Το τελευταίο παρατηρήθηκε κυρίως κατά τη διάρκεια των περιόδων εγκλεισμού όπου το πλήθος το πολιτών δεν είχε τη δυνατότητα να διασκεδάσει σε εξωτερικούς χώρους ή να πραγματοποιήσει ταξίδια ή άλλες δραστηριότητες αναψυχής και ως εκ τούτου στρεφόταν στις ηλεκτρονικές αγορές προϊόντων. Τα άτομα που εργάζονταν στο εμπόριο βρέθηκαν αντιμέτωποι με μία πρωτόγνωρη συνθήκη κατά την οποία έπρεπε να ανταπεξέλθουν άμεσα, ταχύτατα και αποτελεσματικά αυξάνοντας τις επιδόσεις τους και την αποδοτικότητά τους. Αυτό είχε ως συνέπεια την αυξανόμενη καταγραφή εργαζομένων οι οποίοι λειτουργούσαν μηχανικά στο μεγαλύτερο τμήμα της καθημερινής τους εργασίας καθώς δε θα μπορούσαν να είναι αποδοτικοί στο

μέγιστο βαθμό καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας και δεδομένων των συνθηκών υψηλής πίεσης. Τα ποσοστά της επαγγελματικής εξουθένωσης κυρίως μέσα στις περιόδους εγκλεισμού παρουσίασαν κατακόρυφη άνοδο τόσο για αυτούς όσο και για τους εργαζόμενους φυσικά στο σύστημα υγείας οι οποίοι πέραν των αυξημένων ωρών εργασίας έθεταν ταυτόχρονα και την υγεία τους σε κίνδυνο λόγω των υψηλών ποσοστών μολύνσεων. Κυρίως για την περίπτωση των υγειονομικών, δεν ήταν λίγοι εκείνοι που ένιωθαν δυσαρεστημένοι πλέον από την εργασία τους, που παρουσίαζαν μεγαλύτερη δυσκολία κατά το πρωινό τους ξύπνημα όπου έπρεπε να ετοιμαστούν για να μεταβούν στην εργασία τους όπως επίσης και άλλες μεταβολές που συνδέονταν με τον τρόπο που συμπεριφέρονταν στους ασθενείς τους (Taris, Peeters, et al, 2001). Μεγάλο ποσοστό εργαζομένων στον τομέα της υγείας εξέφρασαν την παθητικότητα με την οποία αντιμετώπιζαν τους ασθενείς τους, την έλλειψη ευαισθησίας και πραγματικού ενδιαφέροντος που τους χαρακτήριζε έναντι αυτών, την αυξημένη ένταση που τους κατέβαλλε όταν έρχονταν σε επαφή με τους υπόλοιπους υγειονομικούς όπως και το ότι ένιωθαν ότι είναι πολύ κουραστικό να συνεργάζονται με άλλα άτομα σε καθημερινή βάση. Ειδικότερα μέσα από έρευνες έχει διατυπωθεί ότι:

«Αυξημένο κίνδυνο για την εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης διατρέχουν τα άτομα εκείνα που διαθέτουν εργασιακή αφοσίωση και τείνουν να επικεντρώνονται με περισσότερο ζήλο για πολλές ώρες προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο τους όπως επίσης και τα άτομα των οποίων η απασχόληση σχετίζεται με επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών και ικανοποίησης ανθρώπινων αναγκών». Όλα τα προαναφερθέντα δηλώνουν την εξουθένωση των ατόμων που προέκυπτε μέσα από το επαγγελματικό τους περιβάλλον η οποία δυστυχώς μεταφερόταν και στην προσωπική και οικογενειακή τους ζωή μετέπειτα αφού δεν ήταν σε θέση να ανταποκριθούν με υγιή τρόπο μέσα σε αυτές. Τα περισσότερα από αυτά είχαν σχέσεις που χαρακτηρίζονταν από προβλήματα, όχι με την έννοια της ανυπαρξίας αλλά με αυτήν της δυσλειτουργίας αφού αντί να τους βοηθήσει να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που αντιμετώπιζαν και να τους παρέχουν τη στήριξη που είχαν ανάγκη τους επιβάρυνε ακόμα περισσότερο. Πέραν της προσωπικής και οικογενειακής τους ζωής τα άτομα δε μπορούσαν να ανταπεξέλθουν ούτε στην κοινωνική τους ζωή αφού δεν είχαν τη διάθεση και την απαραίτητη ενέργεια να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που συνήθιζαν να κάνουν στο παρελθόν και να τους παρέχουν ευχαρίστηση. Η αρνητική διάθεση που κατέκλυζε τα άτομα που έπασχαν από το συγκεκριμένο σύνδρομο τους

έκανε περισσότερο επιθετικούς και ευέξαπτους στις στενές τους σχέσεις αλλά και στις επαγγελματικές όπου το κλίμα δυσαρέσκειας, απογοήτευσης και ματαίωσης ήταν σε πρώτο πλάνο. Κατά συνέπεια, η επαγγελματική εξουθένωση κρίνεται απαραίτητο να προληφθεί καθώς μπορεί να επιφέρει δυνητικές συνέπειες τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και στο προσωπικό, οικογενειακό, επαγγελματικό και κοινωνικό του περίγυρο (Aumayr-Pintar & Parent-Thirion, 2018).

Ανακεφαλαίωση

Μέσα από το παρόν κεφάλαιο αναλύθηκε η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης που συνιστά ένα από τα πιο σημαντικά και ευρέως διαδεδομένα σύνδρομα, ειδικότερα των τελευταίων δύο ετών. Γεγονός αποτελεί ότι μέσα από το ξέσπασμα της πανδημίας επιδεινώθηκε η ήδη βεβαρυμμένη κατάσταση στον εργασιακό τομέα η οποία χαρακτηριζόταν από αυξημένα ωράρια εργασίας φτάνοντας στο σημείο κατά το οποίο ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων, τόσο στον τομέα της υγείας όσο και του εμπορίου και λοιπών κλάδων που κλήθηκαν να λειτουργήσουν στο μέγιστο στην περίοδο εγκλεισμού. Αυτό είχε ως συνέπεια οι εργαζόμενοι οι οποίοι διέθεταν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και χαρακτηρίζονταν επιπλέον από εργασιακή αφοσίωση να θέσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους ώστε να λειτουργήσουν αποδοτικότερα υπό το καθεστώς αυξανόμενων ωρών εργασίας με αποτέλεσμα να οδηγηθούν στην εμφάνιση συμπτωμάτων συναισθηματικής και σωματικής κόπωσης αρχικά, αδυναμίας να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές συνθήκες έπειτα και αποστροφή, δυσαρέσκεια, ένταση και εκδήλωση αρνητικών συναισθημάτων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει δυνητικές συνέπειες και στην προσωπική ζωή του ατόμου αφού λόγω χαμηλότερων ενεργειακών αποθεμάτων δε διαθέτει την απαιτούμενη προσοχή στα οικεία του άτομα επενδύοντας χρόνο σε αυτά καθιστώντας έτσι τις σχέσεις του δυσλειτουργικές ενώ η εμφάνιση συνεπειών στην επαγγελματική του ζωή κρίνονται επίσης σημαντικές αφού διαθέτει τάσεις αποξένωσης και κυνισμού έναντι των υπολοίπων, μειωμένη αποδοτικότητα καθώς και δημιουργία εντάσεων ανάμεσα σε αυτόν και τους υπολοίπους. Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί ένα ζήτημα που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και έγκαιρης αντίληψης από τους οικείους του πάσχοντος προκειμένου να μπορέσουν να του παρέχουν την υποστήριξη που έχει ανάγκη αλλά και να δράσουν ώστε να αποφευχθούν οι σοβαρότερες συνέπειες από την εκδήλωση αυτού.

Κεφάλαιο 4 : Η επαγγελματική εξουθένωση στον καιρό της πανδημίας και ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Εισαγωγή κεφαλαίου

Η εμφάνιση της πανδημίας covid-19 και η ταχύτατη εξάπλωση του κορωνοϊού σε όλες τις χώρες του πλανήτη στις αρχές του 2020, οδήγησε στην εφαρμογή περιοριστικών μέτρων που είχαν σαν αποτέλεσμα αλλαγές στη συνηθισμένη δραστηριότητα των ανθρώπων, αρνητικές εξελίξεις στην οικονομία και δραματικές αλλαγές στον τρόπο εργασίας αφού περιορίστηκε η πρόσβαση στους εργασιακούς χώρους στο 81% του παγκόσμιου ανθρώπινου δυναμικού. Τον Απρίλιο 2020, 2,6 δισεκατομμύρια άτομα βρίσκονταν σε lockdown. Μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων δούλευαν από το σπίτι, όπως αποδεικνύεται από την αύξηση των χρηστών των ψηφιακών πλατφορμών τηλεδιάσκεψης, όπως για παράδειγμα το Zoom του οποίου οι ημερήσιοι χρήστες εικοσαπλασιάστηκαν (από 10 σε 200 εκατομμύρια) (Καρακάση, 2021).

Μόνο στην Ευρωπαϊκή Ένωση στο πρώτο εξάμηνο της πανδημίας οι θέσεις εργασίας μειώθηκαν κατά 6,1 εκατομμύρια και οι δεδουλευμένες ώρες εργασίας ανά εργαζόμενο μειώθηκαν κατά 11,3 % (ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ, 2020) .

Τα δεδομένα αυτά προσέθεσαν το άγχος της εργατικής ανασφάλειας σε ένα μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού που ήδη προσπαθούσε να προσαρμοστεί στους περιορισμούς και στα νέα εργασιακά δεδομένα τα οποία όσο και αν είχαν προσωρινό χαρακτήρα, κανένας δεν μπορούσε να προβλέψει τη διάρκεια και την εξέλιξη τους.

Αυτές οι απότομες αλλαγές στα εργασιακά θέματα σε συνδυασμό με την κοινωνική απομόνωση που επιβλήθηκε από τα περιοριστικά μέτρα, προκάλεσε σοβαρές ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις σε μεγάλα τμήματα του παγκόσμιου πληθυσμού και επιβάρυνε τα φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης αφού προστέθηκε στις προϋπάρχουσες αιτίες. Σε έρευνα σε 1.500 εργαζόμενους από 46 χώρες που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review το φθινόπωρο του 2020, ένα ποσοστό της τάξης του 89% δήλωσε ότι έχει χειροτερέψει η εργασιακή του ζωή, 56% ότι έχουν

αυξηθεί οι απαιτήσεις της δουλειάς του, το 62% όσων συμμετείχαν δήλωσαν ότι δυσκολεύονται να διαχειριστούν τον αυξημένο φόρτο εργασίας και νιώθουν συχνά εξαντλημένοι, ενώ το 55% αδυνατούσε να πετύχει ισορροπία της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή (Moss, 2021).

4.1 Παρεμβάσεις του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στην πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η αντιμετώπιση της πανδημίας covid-19 είχε διάρκεια που συνεχώς επεκτεινόταν χωρίς να είναι ορατό το χρονικό σημείο λήξης των μέτρων. Έτσι οι αλλαγές στον τρόπο εργασίας που έφερε η πανδημία δεν αντιμετωπίζονταν πλέον σαν προσωρινές από τους εργαζόμενους και από τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις, στράφηκαν στην αναζήτηση λύσεων για τη μείωση των απωλειών από τις επιπτώσεις της πανδημίας και την επίτευξη όσο το δυνατό περισσότερων από τους τροποποιημένους στόχους τους και η πλειοψηφία από αυτές δεν έδωσε προτεραιότητα στην κατανόηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων που είχαν μεγεθύνει την επαγγελματική εξουθένωση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Ενδεικτική του τρόπου που επηρέασε η πανδημία covid-19 τους εργαζόμενους, είναι η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, που δημοσίευσε η Qualtrics τον Απρίλιο 2020, που πραγματοποιήθηκε σε περισσότερους από 2000 εργαζομένους σε Γερμανία, Γαλλία, Νέα Ζηλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο και Η.Π.Α. κι έδειξε (όπως και εκατοντάδες άλλες παρόμοιες έρευνες σε διάφορες χώρες) ότι το 41,6% εντόπιζε ότι η ψυχική τους υγεία είχε πτωτικές τάσεις όσο συνέχιζε η πανδημία. Αιτίες αύξησης των επιπέδων άγχους και στρες αποτελούσαν κυρίως:

- ο φόβος νόσησης από τον ιό
- η οικονομική πίεση
- ο κοινωνικός αποκλεισμός
- ο φόβος απώλειας της εργασίας τους
- ο εγκλεισμός

Οι συμμετέχοντες στην ερευνά ανέφεραν σαν κυριότερα συμπτώματα από την κακή ψυχολογική τους κατάσταση:

- ✓ Αίσθηση ψυχολογικής εξάντλησης
- ✓ Αυξημένα επίπεδα λύπης

- ✓ Ευερεθιστικότητα
- ✓ Αυπνία (Qualtrics, 2020)

Στη διάρκεια των περιοριστικών μέτρων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, πολύ σημαντικός ήταν ο ρόλος των τμημάτων Ανθρώπινων Πόρων. Αρχικά έπρεπε να φροντίσουν να εντοπίσουν και να καλύψουν ελλείψεις των εργαζομένων σε αναγκαίο εξοπλισμό για την εργασία τους απομακρυσμένα και μα καθορίσουν ένα πρόγραμμα εργασίας ευέλικτο ώστε να ταιριάζει στις ιδιαιτερότητες στην καθημερινότητα καθενός εργαζόμενου. Ήταν ένα πρώτο βήμα που εκτός από πρακτικές ανάγκες παροχής εργασίας προς την επιχείρηση, βοήθωσε ψυχολογικά τους εργαζόμενους να μην νιώθουν απομονωμένοι και αποκομμένοι, ενώ μπορούσαν να το ερμηνεύσουν σαν ένδειξη ότι η επιχείρηση τους εμπιστεύεται και σέβεται τις δυσκολίες από τον εγκλεισμό και την αποστασιοποίηση. Η ευελιξία στο ωράριο και στον τρόπο εργασίας που προσέφερε μία επιχείρηση στους εργαζόμενους της, είχε μόνο θετικές επιπτώσεις στο ηθικό τους. Σημαντική πτυχή της σωστής διαχείρισης της κρίσης της πανδημίας από το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων αποτέλεσε και η δημιουργία κουλτούρας για την εργασία από απόσταση, που μέχρι τότε ήταν μια σχετικά άγνωστη πρακτική.

Η τηλεργασία έφερε μεγαλύτερη πνευματική κόπωση, αφού είναι δυσκολότερη η μη λεκτική επικοινωνία από την προφορική αλλά και έντονη σωματική κόπωση επειδή οι εργαζόμενοι υποχρεώνονταν να βρίσκονται μπροστά σε μια οθόνη υπολογιστή για πολλές ώρες, συχνά περισσότερες από το καθιερωμένο οκτάωρο απασχόλησης τους. Αρκετές επιχειρήσεις δεν αναγνώρισαν την ανάγκη ομάδων εργαζομένων (π.χ. μητέρες ανήλικων παιδιών) για ένα πιο ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας με αποτέλεσμα στις Η.Π.Α. 850.000 γυναίκες να αναγκαστούν να παραιτηθούν από τις εργασίες τους το Σεπτέμβριο 2020 (Carrazana, 2020) .

Στις περιπτώσεις που δεν ήταν δυνατή η εργασία από απόσταση, οι επιχειρήσεις έπρεπε να διασφαλίσουν στους εργαζόμενους ένα εργασιακό περιβάλλον απαλλαγμένο από κάθε κίνδυνο που μπορεί να βλάψει ψυχολογικά ή σωματικά. Σε σχέση με τους τηλεεργαζόμενους συναδέλφους τους, αυτοί οι εργαζόμενοι είχαν να διαχειριστούν μια πρόσθετη σημαντική πηγή άγχους, τον κίνδυνο έκθεσης στον ιό. Οι επιχειρήσεις έπρεπε να δημιουργήσουν μια αίσθηση ασφάλειας σε όσους εργάζονταν με φυσική παρουσία για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν την αποδοτικότητα τους στο μέγιστο βαθμό.

Μετά το πρώτο διάστημα διαχείρισης των περιοριστικών μέτρων, οι επιχειρήσεις στράφηκαν στην προσπάθεια να επανέλθουν σε ένα καθεστώς κανονικότητας. Σε αυτό το στάδιο δεν δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματα των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτές. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν επέτρεψαν στους εργαζόμενους τους να εκφράσουν την ψυχική κόπωση και την εξουθένωση που ένιωθαν, σαν συνέπεια όλων των αρνητικών επιπτώσεων από τους περιορισμούς της πανδημίας. Αυτή η έλλειψη προσοχής στο προσωπικό από πολλές επιχειρήσεις ήταν λανθασμένη προσέγγιση αφού αν επιζητούσαν την επιστροφή στην κανονικότητα μετά την πανδημία, το ανθρώπινο δυναμικό τους αναμφίβολα θα ήταν καθοριστικός παράγοντας σε αυτή την επιστροφή και για να είναι αποδοτικότερο θα έπρεπε να το βοηθήσουν να αποσυμφορηθεί από τις επιπτώσεις της πανδημίας που επιβαρύνουν τα φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η επαγγελματική εξουθένωση από το 2019 έχει ενταχθεί από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας στη διεθνή λίστα ασθενειών και το προσδιόρισε σαν «σύνδρομο το οποίο οφείλεται σε χρόνια εργασιακό στρες που δεν έχει αντιμετωπιστεί επιτυχώς» (WHO, 2019).

Από αυτόν τον ορισμό προκύπτει ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι πρόβλημα της επιχείρησης που προκαλεί επιπτώσεις στον εργαζόμενο, άρα η επιχείρηση είναι αυτή που πρέπει να αναλάβει τις απαιτούμενες ενέργειες για την επίλυσή του. Αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι η επιχείρηση έχει την υπαιτιότητα για τις βασικότερες αιτίες που προκαλούν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης:

1. Υπερβολικός φόρτος εργασίας
2. Έλλειψη ελέγχου/αυτονομίας στην εργασία
3. Ανεπαρκής επιβράβευση της προσπάθειας
4. Απουσία υποστηρικτικού περιβάλλοντος
5. Έλλειψη αξιοκρατίας
6. Αταίριαστες αξίες και ικανότητες μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης

Οι αρμόδιοι της επιχείρησης για την ανάληψη δράσεων έναντι της επαγγελματικής εξουθένωσης, είναι τα τμήματα Ανθρώπινων Πόρων, που θα πρέπει να αναλάβουν μια σειρά από παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων.

Αυτές οι παρεμβάσεις μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες:

A) οι προσανατολισμένες στον άνθρωπο, όπως:

- αλλαγές στα πρότυπα εργασίας όπως μείωση των ωρών και του ρυθμού εργασίας, με στόχο την ισορροπημένη κατανομή ανάμεσα στον χρόνο εργασίας και στον προσωπικό χρόνο.
- εντοπισμός των στρεσογόνων παραγόντων, μείωση της επίδρασης τους και αλλαγή της στάσης του εργαζόμενου σε αυτούς, ώστε να αλλάξει η νοητική επεξεργασία θεμάτων όπως επαγγελματικές προσδοκίες και εξέλιξη, προσωπικοί στόχοι και συμπεριφορά. Έτσι οι εργαζόμενοι θα εκφράσουν τα συναισθήματά τους και θα αντιμετωπίσουν με άλλο τρόπο τις εργασιακές και κοινωνικές τους δραστηριότητες.
- υποστήριξη των εργαζομένων από το εργασιακό, οικογενειακό και κοινωνικό τους περιβάλλον με ενθάρρυνση, αισιοδοξία, συναισθηματική στήριξη, αναγνώριση και μείωση της απομόνωσης.
- βελτίωση της υγείας και της προσωπικής ευεξίας με άσκηση, σωστή διατροφή, χαλάρωση, διαλογισμό και αυτοανάλυση και ενδιαφέροντα και χόμπι εκτός εργασίας.

B) προσανατολισμένες στην κατάσταση, όπως:

- ενημέρωση και πληροφόρηση για θέματα σχετικά με την κατάσταση της εταιρείας, της αγοράς και σημαντικών κοινωνικού ενδιαφέροντος θεμάτων π.χ. η εξέλιξη της πορείας της πανδημίας covid-19.
- συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση, ώστε να αναπτυχθεί το αίσθημα της συλλογικότητας και να αυξηθεί η δέσμευση του εργαζομένου προς τους στόχους της επιχείρησης.
- εκπαίδευση για ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων (Maslach, 1998).

Για ένα τμήμα Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης, δύο από τις σημαντικότερες διαδικασίες είναι αυτές της επιλογής προσωπικού και της αξιολόγησης τους. Οι διαδικασίες αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης του προσωπικού αφού παρέχουν μια εικόνα για την κατάσταση της υγείας και την ευεξία του εργαζόμενου, ενώ μέσα από εργαλεία όπως συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ και αυτοαξιολόγηση εκτός από ικανότητες, γνώσεις και δυνατότητες ανάπτυξης προκύπτουν πληροφορίες σχετικά με τις στάσεις και τις

αντιλήψεις για την εργασία του, τους συναδέλφους του και την επιχείρηση καθώς και τον τρόπο αντιμετώπισης του στρες και των αλλαγών. Φυσικά για να προκύψουν αυτές οι πληροφορίες, απαιτείται από τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ο σχεδιασμός αποτελεσματικής διαδικασίας επιλογής ή αξιολόγησης με πραγματική επαφή με τον εργαζόμενο και όχι μια απλή καταγραφή των προσόντων του.

Η ανάπτυξη του εργαζόμενου μέσα σε μια επιχείρηση, είναι ένας παράγοντας που πρέπει πάντα μελετάται στην πρόληψη και την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η πολιτική καριέρας που εφαρμόζει η επιχείρηση πρέπει να επικεντρώνεται στη διατήρηση των καλύτερων από τους εργαζόμενους της και αυτών που οι ανάγκες, οι αξίες και οι δεξιότητες ταιριάζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης ώστε αυτοί να αναλάβουν στο μέλλον τις σημαντικές θέσεις. Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να εντοπίσει αυτούς τους εργαζόμενους, να τους παρέχει κίνητρα για βελτίωση και αποδοτικότητα και να τους παρέχει πρόσθετη καθοδήγηση και κατάρτιση. Επίσης πρέπει, το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, να διατηρεί επαφή με αυτούς τους εργαζόμενους ώστε να ενημερώνεται για τα προβλήματά τους, τις προσδοκίες τους, τις ανάγκες κατάρτισής τους, θέματα καριέρας κ.λπ. ώστε να προλάβει την εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης (Pijpker, Vaandrager, Veen και Koelen, 2019).

Η κατανομή των εργασιών και ο σχεδιασμός των αρμοδιοτήτων της κάθε θέσης εργασίας που γίνεται από το Τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συνυπολογίζει ότι όσο μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας και περιθωρίου ανάπτυξης πρωτοβουλιών παρέχεται στον εργαζόμενο, τόσο μεγαλύτερη μπορεί να είναι η θετική επίδραση του στην απόδοση των συναδέλφων του μέσω της ανάπτυξης ηγετικών χαρακτηριστικών και δημιουργίας άμιλλας που θα έχει θετική επίπτωση στα συνολικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Επίσης, είναι πολύ σημαντική η εργονομία και ο σχεδιασμός του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η εναλλαγή εργασιακών θέσεων συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζόμενου και στην πρόληψη των προβλημάτων που δημιουργούνται από την επαναλαμβανόμενη εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι γίνονται πολυτιμότεροι για την επιχείρηση αφού διευρύνονται οι γνώσεις και δεξιότητες τους και μπορούν να αξιοποιηθούν με πιο ευέλικτο τρόπο.

Δύο βασικές παρεμβάσεις του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων για την πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η εξατομικευμένη εκπαίδευση και καθοδήγηση των εργαζόμενων σύμφωνα με τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους, όχι μόνο στο αντικείμενο εργασίας τους αλλά με προσανατολισμό στην αύξηση των κοινωνικών δεξιοτήτων τους και στην προσωπική τους ανάπτυξη σε θέματα όπως η διαχείριση χρόνου, η αυτοδιαχείριση και η διαχείριση του στρες (Schabracq, Winnubst και Cooper, 2002).

4.2 Αξιολόγηση επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις στις οποίους εργάζονται. Οι συνέπειες στον εργαζόμενο μπορούν να είναι προβλήματα σωματικής και ψυχικής υγείας, με επιπτώσεις στην επαγγελματική τους απόδοση αλλά και στην προσωπική και κοινωνική τους δραστηριότητα. Στην επιχείρηση οι άμεσες και έμμεσες συνέπειες προκύπτουν από την μειωμένη απόδοση του εργαζόμενου, το κόστος απουσίας ή αντικατάστασής του και από την εμφάνιση αρνητικών στάσεων και συμπεριφορών που θα επιδράσουν αρνητικά στους συναδέλφους του.

Η νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης συστήνει στους εργοδότες να αξιολογούν τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους μεταξύ των εργαζομένων τους και να εφαρμόζουν πολιτικές για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και του εργασιακού στρες. Σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Ολλανδία και το Βέλγιο, η επαγγελματική εξουθένωση ήδη αναγνωρίζεται ως επαγγελματική ασθένεια ή διαταραχή που σχετίζεται με την εργασία (LASTOVKOVA κ.ά, 2018).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν και να εφαρμόζουν μια πολιτική για τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης που πιθανά υφίστανται οι εργαζόμενοί τους. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση συμπεριλαμβάνει τον εντοπισμό του προβλήματος και την αντιμετώπισή του έγκαιρα και με τον κατάλληλο τρόπο και απαιτείται ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο για την αξιολόγηση των επιπέδων εξουθένωσης των εργαζομένων. Αν και με την πάροδο των χρόνων έχουν αναπτυχθεί αρκετά τέτοια εργαλεία, αυτό που έχει την ευρύτερη αποδοχή παρά την κριτική που έχει δεχτεί είναι το Maslach Burnout Inventory (MBI) (MASLACH & JACKSON, 1981)

Το μοντέλο βασίζεται στον ορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης σαν ένα ψυχολογικό σύνδρομο, εξάντλησης, κυνισμού και αισθήματος μειωμένης προσωπικής απόδοσης που προκαλείται από χρόνιους εργασιακούς στρεσογόνους παράγοντες (Leiter και Maslach, 2016).

[]

Όμως αυτά τα μοντέλα αξιολόγησης έχουν μεγαλύτερη εφαρμογή στη θεωρητική μελέτη του θέματος της επαγγελματικής εξουθένωσης, παρά στην αντιμετώπιση του προβλήματος. Πρακτικά, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν το θέμα με παρόμοιο τρόπο όπως θα διαχειρίζονταν κάθε άλλο κίνδυνο ασφάλειας και υγείας στον χώρο εργασίας, με μοναδικό διαφορετικό στοιχείο ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν προκαλείται από τα ίδια αίτια και δεν εμφανίζεται με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις ομάδες ανθρώπων. Η διαχείριση κινδύνου ακολουθεί πέντε βήματα:

- Ανάλυση της κατάστασης και αξιολόγηση του κινδύνου
- Σχεδιασμό ενός σχεδίου δράσης για τη μείωση του κινδύνου
- Εφαρμογή του σχεδίου δράσης
- Αξιολόγηση του σχεδίου δράσης
- Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων

Αρχικά, αξιολογούνται στο εργασιακό περιβάλλον οι πιθανές αιτίες που μπορεί να προκαλέσουν σωματική ή ψυχολογική αλλοίωση της υγείας των εργαζόμενων. Ο καλύτερος τρόπος να εντοπιστούν τα προβλήματα που έχουν οι εργαζόμενοι είναι να ερωτηθούν οι ίδιοι, αλλά αυτό δεν θα δώσει αξιόπιστες πληροφορίες επειδή θα επιδράσουν παράγοντες μεροληψίας, ανασφάλειας, διαφορετικών εργασιακών συνθηκών κ.λπ. Η επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους της μπορεί να βελτιωθεί με την ύπαρξη μηχανισμών (κυρίως μέσω του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων) που θα διασφαλίζουν ότι το προσωπικό ξέρει σε ποιον πρέπει να απευθυνθεί, όταν θέλει να μιλήσει για τα προβλήματά του.

Η εναλλακτική λύση είναι η επιχείρηση να προσπαθήσει να αποκτήσει δευτερογενείς σχετικές πληροφορίες. Η διοίκηση πρέπει να διαχωρίσει τις διαφορετικές ομάδες εργαζομένων ή τα διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας, που υπάρχουν στην επιχείρηση και να εντοπίσει τα περισσότερα στρεσογόνα στοιχεία μεταξύ τους. Αυτά, θα προκύψουν από μια ανάλυση των δεδομένων που υπάρχουν σχετικά με υψηλά ποσοστά απουσιών και ατυχημάτων, το χαμηλό ηθικό, τη χαμηλή παραγωγικότητα κ.λπ. Στη

συνέχεια θα διερευνηθούν οι συνθήκες εργασίας και ο τρόπος σχεδιασμού, υλοποίησης και διοίκησης της εργασίας των εξεταζόμενων ομάδων εργαζομένων.

Αφού συλλεγούν και αναλυθούν τα σχετικά στοιχεία, θα αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης, για το οποίο θα ενημερωθούν οι εργαζόμενοι. Αφού το σχέδιο δράσης υλοποιηθεί, θα ακολουθήσει η αξιολόγησή του και με βάση αυτά τα αποτελέσματα και θα αποφασιστούν πιθανά αναγκαίες διορθωτικές κινήσεις (Lekka, Griffiths και Cox, 2003).

Η πολλαπλότητα των αιτίων και των συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης σε συνδυασμό με την πληθώρα διαθέσιμων θεωρητικών εργαλείων αξιολόγησης της, την καθιστούν ένα πολυσύνθετο οργανωτικό πρόβλημα για τις επιχειρήσεις. Στη διάρκεια της πανδημίας, κάθε απόπειρα για αξιολόγηση των συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης ήταν δυσκολότερη, επειδή έπρεπε να γίνει όχι μόνο εντοπισμός αλλά και διαχωρισμός των αιτίων και των συμπτωμάτων και της έντασης τους στον κάθε εργαζόμενο. Στην επαγγελματική εξουθένωση είχε προστεθεί η αρνητική ψυχολογία των ανθρώπων σαν αποτέλεσμα του εγκλεισμού, της κοινωνικής απομόνωσης, του φόβου της ασθένειας και των επιπτώσεων της στην ανθρώπινη υγεία και ζωή και της οικονομικής και επαγγελματικής αβεβαιότητας που βιώσαν για μεγάλο χρονικό διάστημα οι άνθρωποι.

Με δεδομένο ότι η πανδημία δεν έχει τερματιστεί, συνεχίζει να παράγει αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχολογία των ανθρώπων και είναι άγνωστο για ποιο χρονικό διάστημα αυτό θα συνεχιστεί. Όμως, υπάρχουν ερωτήματα, για τις επιπτώσεις στην ψυχική υγεία που θα παραμείνουν ενεργές ακόμα και όταν η πανδημία θα αποτελεί παρελθόν.

4.3 Πρόληψη επαγγελματικής εξουθένωσης

Όπως σε κάθε περίπτωση αντιμετώπισης κινδύνου, η πρόληψη είναι προτιμότερη από την αντιμετώπιση των επιπτώσεων. Η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση, είναι μια διαδικασία τριών επιπέδων που υλοποιεί το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων υλοποιώντας την σχετική πολιτική της επιχείρησης με:

- Την πρωταρχική πρόληψη, μέσω της εργονομίας, της δημιουργίας κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, του σχεδιασμού της εργασίας και της οργανωσιακής και διοικητικής ανάπτυξης της επιχείρησης. Μια σωστά σχεδιασμένη εργασία διαθέτει σαφή οργανωσιακή δομή και πρακτικές και απρόσκοπτη πληροφόρηση των εργαζομένων για τη δομή, το σκοπό και τις πολιτικές του οργανισμού.
- Την δευτερογενή πρόληψη, η οποία μειώνει τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων.
- Την τριτογενή πρόληψη, η οποία μειώνει την επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης με την ανάπτυξη περισσότερο ευαίσθητων συστημάτων για τη διαχείριση και βελτίωση της επαγγελματικής υγείας του προσωπικού.

Στη διάρκεια της πανδημίας covid-19, τα τμήματα Ανθρώπινων Πόρων, λόγω των περιοριστικών μέτρων, της αποστασιοποίησης και της έλλειψης προσωπικής επαφής με τους εργαζόμενους, δύσκολα μπορούσαν να ενεργοποιήσουν διαδικασίες πέρα από την πρωταρχική πρόληψη. Έπρεπε να ανταποκριθούν στην ανάγκη της απότομης αλλαγής που προκαλούσε η αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος από φυσικό σε ψηφιακό. Αυτή η αλλαγή απαιτούσε μια νέα οργάνωση σε ένα διαφορετικό τρόπο εργασίας, την παροχή του απαραίτητου εξοπλισμού, την εκπαίδευση στον τρόπο χρήσης του εξοπλισμού και την προσαρμογή των ανθρώπων σε αυτό το διαφορετικό τρόπο εργασίας από απόσταση με την ψυχολογική επιβάρυνση από τις συνέπειες της κατάστασης που δημιούργησε η πανδημία. Μόνο αφού είχαν τακτοποιηθεί σε επαρκή βαθμό όλα τα προηγούμενα, θα μπορούσε να υπάρξει μια περισσότερο εξατομικευμένη προσέγγιση που θα επικεντρωνόταν στον κάθε ένα εργαζόμενο, ώστε να υπάρξει μια αποτελεσματική διαδικασία εντοπισμού και αντιμετώπισης των συμπτωμάτων από την επαγγελματική εξουθένωση. Ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, έπρεπε να

αντιμετωπιστεί μια αρνητική κατάσταση της οποίας ήταν δύσκολο να εντοπιστούν ποιες αιτίες προέρχονταν από το εργασιακό περιβάλλον και ποιες ήταν αποτέλεσμα της ψυχολογικής επιβάρυνσης από την πανδημία.

Σε κανονικές συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων, το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να διαχειρίζεται τους εργαζόμενους και το σχεδιασμό της εργασίας του με τρόπο ώστε να αποφεύγονται προβλεπόμενοι παράγοντες, που προκαλούν επαγγελματική εξουθένωση.

Η σωστή επιλογή του κατάλληλου προσωπικού θα διασφαλίσει ότι οι ικανότητες και οι γνώσεις του κάθε εργαζόμενου είναι αυτές που ταιριάζουν με τις ανάγκες της εργασίας. Οι υποψήφιοι για κάθε θέση εργασίας πρέπει να αξιολογούνται ανάλογα με τις απαιτήσεις της και οι γνώσεις τους και οι ικανότητες τους θα πρέπει να συμπληρώνονται, αν χρειάζεται, με την παροχή εκπαίδευσης και καθοδήγησης.

Η οργάνωση της εργασίας πρέπει να καθορίζεται από τους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης και να συμβάλει στην επίτευξη τους. Η περιγραφή της κάθε εργασίας, πρέπει να είναι σαφής ώστε οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι και ο ίδιος ο εργαζόμενος να γνωρίζει πλήρως το αντικείμενο της εργασίας του και όλες τις αναγκαίες πληροφορίες. Όσο καλύτερα οι γνωρίζουν οι εργαζόμενοι την εργασία τους, τόσο πιο αποτελεσματικοί θα είναι. Τέλος η περιγραφή θέσης εργασίας πρέπει να αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου, θέτοντας αντικειμενικά κριτήρια που σχετίζονται με την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του.

Η επικοινωνία, είναι ο τρόπος που η επιχείρηση θα μπορέσει να μεταδώσει στους εργαζόμενους τις προσδοκίες της και θα λαμβάνει από αυτούς πληροφορίες. Όσο περισσότερο ανεπτυγμένα είναι τα ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα επικοινωνίας, τόσο περισσότερο συντονισμένη και αποτελεσματική είναι η εργασία όλων και καλύτερο το εργασιακό κλίμα.

Η ανάπτυξη ενός θετικού κοινωνικού περιβάλλοντος στον εργασιακό χώρο, συμβάλει στην ανάπτυξη των χρήσιμων, για κάθε επιχείρηση αλλά και για κάθε άνθρωπο, στοιχείων της συνεργασίας και της ομαδικότητας. Οι επιχειρήσεις, για να αναπτυχθεί και ενισχυθεί ένα τέτοιο περιβάλλον, παρέχουν οδηγίες συμπεριφοράς και κώδικες ηθικής και δεοντολογίας που επιβάλλουν κοινά αποδεκτούς κανόνες, αναπτύσσουν τον επαγγελματισμό και αποθαρρύνουν τις ακατάλληλες συμπεριφορές. Τα τμήματα

Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνουν την ενημέρωση για αυτούς τους κανόνες και την ευθύνη για τη τήρησή τους (Cassitto, Fattorini, Gilioli και Rengo, 2003).

Αν όλες οι προσπάθειες για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτύχουν, πρέπει να εφαρμοστούν μέθοδοι της τριτογενούς πρόληψής της με την άμεση ανάληψη ενεργειών για να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων. Το τμήμα Ανθρώπινων πόρων πρέπει αρχικά να εντοπίσει ποιοι εργαζόμενοι χρειάζονται βοήθεια και στη συνέχεια να αποφασίσει τον τρόπο με τον οποίο κάθε εργαζόμενος μπορεί να βοηθηθεί.

Κάποιες φορές οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναφέρουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν. Τις περισσότερες φορές όμως ο εντοπισμός τους μπορεί να γίνει με παρατήρηση της συμπεριφοράς και των επιδόσεων του εργαζόμενου, όπου μπορεί να διακρίνονται κόπωση, αρνητικές σκέψεις, επιθετικότητα ή άρνηση και μειωμένη απόδοση δηλαδή ενδείξεις ότι ο εργαζόμενος βρίσκεται στα όρια της επαγγελματικής εξουθένωσης, σαν αποτέλεσμα συσσώρευσης επιπτώσεων συνεχόμενων καταστάσεων είτε σαν αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης στρεσογόνας περίστασης η υπερβολικής εργασιακής πίεσης. Ο προϊστάμενος του εργαζόμενου μπορεί να δώσει σχετικές πληροφορίες στο Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, που πρέπει να ενεργήσει προς την κατεύθυνση της αλλαγής αυτών των συνηθειών, συμπεριφορών και ενεργειών του εργαζόμενου και των επιπτώσεων τους σε ατομικό, εργασιακό, οικογενειακό και κοινωνικό επίπεδο.

Το πρώτο βήμα είναι η διεξαγωγή ατομικών συζητήσεων όπου ο εργαζόμενος θα περιγράψει και θα αποδεχτεί τα προβλήματα και τις αιτίες τους και θα συμφωνηθούν λύσεις. Αν υπάρχουν αρκετοί με παρόμοια προβλήματα θα βοηθήσουν ομαδικές συζητήσεις στις οποίες οι κατάλληλες κατευθύνσεις και η ανταλλαγή εμπειριών μπορεί να έχει αποτέλεσμα τη συνειδητοποίηση και αντιμετώπιση του προβλήματος και την αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς. Σε μια πιο εξατομικευμένη προσέγγιση μπορούν να σχεδιαστούν ατομικές παρεμβάσεις (εκπαίδευση, ιατρική βοήθεια) ενώ συνολικότερα μπορούν να σχεδιαστούν οργανωσιακές αλλαγές (ανασχεδιασμός της εργασίας, αλλαγές σε διοικητικές πρακτικές).

Όλες αυτές οι ενέργειες και οι προτεινόμενες δράσεις καθώς και τα αποτελέσματα τους, θα πρέπει να καταγράφονται σε αρχεία του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων με σαφήνεια και αντικειμενικότητα, για να αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους και να υπάρχουν ως χρήσιμες πρακτικές σε μελλοντική εμφάνιση παρόμοιων καταστάσεων.

4.4 Εργασιακή κουλτούρα και επαγγελματική εξουθένωση

Η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης, εκφράζεται στη συμπεριφορά του προσωπικού, στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης, στο κοινό σύστημα αξιών, στις κοινές πεποιθήσεις σχετικά με τον οργανισμό και στους κοινά αποδεκτούς τρόπους συμπεριφοράς μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Κάποιες φορές μπορεί να αποτελεί παράγοντα πρόκλησης επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ άλλες φορές να συμβάλει στην επιτυχημένη πρόληψη και αντιμετώπιση καταστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τη δημιουργία ή την εξάλειψη στρεσογόνων συνθηκών στον εργασιακό χώρο, να ευνοήσει ή να αποτρέψει αυτές τις συνθήκες να προκαλέσουν επαγγελματική εξουθένωση και τις επιπτώσεις από αυτή και σε κάθε περίπτωση καθορίζει τον τρόπο αντιμετώπισή τους.

Ο τρόπος που ασκείται η διοίκηση και το στυλ ηγεσίας είναι συντελεστές του εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο μπορεί να βελτιώσει την επίδοση και να περιορίσει ή να εξαλείψει την εργασιακή εξουθένωση. Ένα κακό εργασιακό περιβάλλον, μια απόμακρη διοίκηση και ένας ηγέτης που δεν εμπνέει ή δεν μπορεί να δώσει λύσεις δεν ενισχύουν τη διάθεση και την ικανότητα των εργαζομένων να εκπληρώσουν μια εργασία, δεν βοηθούν στην επίτευξη στόχων και συντελούν στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης με συνέπειες στην απόδοση και στη σωματική και ψυχική υγεία του προσωπικού. Ένα στυλ ηγεσίας εστιασμένο στον άνθρωπο, στη διαφάνεια, στη συνεργασία και την ομαδικότητα μέσα από ειλικρινείς σχέσεις και σταθερά προσανατολισμένο στη συνέπεια και στην ακεραιότητα, ενθαρρύνει την επικοινωνία και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και απομακρύνει τις αιτίες που προκαλούν επαγγελματική εξουθένωση. Ταυτόχρονα γίνεται ευκολότερη η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και αυξάνεται η δέσμευση και η αφοσίωση των εργαζομένων σε αυτή (Spence Laschinger και Fida, 2014)

Η διαχείριση της πανδημίας covid-19 από τα τμήματα Ανθρώπινων Πόρων, κρίθηκε πετυχημένη από το 86% των 3.600 διοικητικών στελεχών επιχειρήσεων από 96 χώρες, που μετείχαν στην έρευνα Deloitte Human Capital Trends 2021. Το 58% τόνισαν τη συμμετοχή του τμήματος στη διευκόλυνση της επικοινωνίας των εργαζομένων και το 39% τη σημαντική συμβολή του στη μετάβαση από το φυσικό στο ψηφιακό εργασιακό περιβάλλον. Το 47% των στελεχών δήλωσαν ότι οι οργανισμοί τους σχεδιάζουν

πολλαπλά σενάρια μελλοντικής αντιμετώπισης καταστάσεων με μεγάλο αντίκτυπο, ποσοστό που υπερδιπλασιάστηκε σε σχέση με το 23% προ πανδημίας, αλλά μόνο το 17% αυτών των ίδιων στελεχών δήλωσε ότι ο οργανισμός τους ήταν πολύ έτοιμος να βοηθήσει στην προσαρμογή και στην εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να αναλάβουν νέους ρόλους. Αυτό είναι ενδεικτικό της ανάγκης για αλλαγή της κουλτούρας των επιχειρήσεων ώστε να στραφούν στην ανάπτυξη των ανθρώπων τους, βασισμένοι και στα συμπεράσματα από την πρόσφατη διαχείριση της πανδημίας covid-19. Η αλλαγή στην κουλτούρα μπορεί να βασιστεί στα τμήματα Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων, τα οποία μέσα από την διαχείριση των πρωτόγνωρων καταστάσεων της κρίσης, κέρδισαν την εμπιστοσύνη των διοικήσεων και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις (Ναυτεμπορική, 2021).

Ανακεφαλαίωση

Δύο από τις συνέπειες της πανδημίας covid-19 που πλήττει τον πλανήτη από τις αρχές του 2020, είναι οι δυσμενείς επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των ανθρώπων από τα μέτρα περιορισμού και οι αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες και στην απασχόληση που προέκυψαν από τη μείωση της οικονομικής δραστηριότητας. Ο συνδυασμός αυτών των συνεπειών, αύξησε σε σημαντικό βαθμό τα προβλήματα επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων που προϋπήρχαν και έκανε επιτακτικότερη την ανάγκη να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις πολιτικές αντιμετώπισης τους.

Η διαχείριση της πανδημίας, εκτός από τα προβλήματα που δημιούργησε, προσέθεσε μια σειρά από νέες αρνητικές επιπτώσεις στους ανθρώπους, αλλά ενίσχυσε τις ενδείξεις για τους τρόπους με τους οποίους πρέπει οι επιχειρήσεις να αξιολογούν, να προλαμβάνουν και να αντιμετωπίζουν τα θέματα επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων.

Τα τμήματα Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων πρέπει να πραγματοποιήσουν παρεμβάσεις στον προγραμματισμό του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, στη βελτίωση των εργασιακών χώρων και στον τρόπο υλοποίησης των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης και ανάπτυξής του. Επίσης χρειάζεται καλύτερη επικοινωνία με τους εργαζόμενους ώστε να γίνεται έγκαιρα ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης και να είναι αποτελεσματικότερη η αντιμετώπισή τους. Κυρίως χρειάζεται να οργανωθεί η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης με το σχεδιασμό μιας διαδικασίας που θα

στηρίζεται στην ύπαρξη μιας σχετικής επιχειρησιακής πολιτικής και που θα εφαρμόζεται σε συνεργασία με τους εργαζόμενους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι καθοριστικός παράγοντας στη συνολική αντιμετώπιση του προβλήματος της επαγγελματικής εξουθένωσης αφού είτε μπορεί να αποτελεί αιτία πρόκλησής της είτε να συμβάλει στην επιτυχημένη πρόληψη και αντιμετώπιση καταστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μελέτες περίπτωσης για τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης από τις εταιρείες

Εισαγωγή κεφαλαίου

Μια από τις βασικότερες αιτίες της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι το εργασιακό άγχος, το οποίο προκαλείται σε περιπτώσεις έντονης πίεσης και εργασιακών

απαιτήσεων. Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί η εργασιακή ανασφάλεια, μεγάλο ποσοστό των εργαζόμενων εργάζεται υπερωριακά ή βάσει μη τακτικών προγραμμάτων εργασίας. Το εργασιακό άγχος, που συσσωρεύεται για μεγάλο χρονικό διάστημα γίνεται χρόνιο άγχος, με αρνητικές συνέπειες στην ανθρώπινη υγεία. Η αύξηση των θέσεων εργασίας στον τομέα των υπηρεσιών και των πληροφοριών τις τελευταίες δεκαετίες ευνόησε τη δημιουργία συνθηκών που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση.

Από τα στοιχεία μια έρευνας σε 45.000 επιχειρήσεις, κάθε κατηγορίας και μεγέθους, σε όλους σχεδόν τους τομείς δραστηριότητας, σε 33 ευρωπαϊκές χώρες, εντοπίστηκαν ως σημαντικότερες αιτίες πρόκλησης άγχους στους εργαζόμενους σε ποσοστό 61% των ερωτηθέντων η αναγκαστική αλληλεπίδραση με δύσκολους πελάτες (ή ασθενείς ή μαθητές, ανάλογα τον κλάδο εργασίας) και κατά 44% η πίεση του χρόνου (EU-OSHA, 2019).

Η πανδημία covid-19 επιδείνωσε τα επίπεδα άγχους των εργαζομένων και ο υποχρεωτικός εγκλεισμός στα σπίτια έφερε απομόνωση και αποσύνδεση με το χώρο εργασίας. Η εργασία από το σπίτι και οι συνεχείς βιντεοκλήσεις έκαναν δύσκολα διακριτή τη διαχωριστική γραμμή μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και αύξαναν την επαγγελματική εξουθένωση.

Σύμφωνα με μια έρευνα του 2020, το 79% των εργαζόμενων του Ηνωμένου Βασιλείου βίωσαν εργασιακό άγχος, ένα ποσοστό κατά 20% υψηλότερο από το 2018. Ένα άλλο πολύ σημαντικό εύρημα της έρευνας ήταν ότι το 70% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι θα εγκατέλειπαν την τρέχουσα εργασία τους για μια άλλη επιχείρηση που διαθέτει τις προϋποθέσεις για τη μείωση των συναισθημάτων εξουθένωσης (Tidal Training, 2021).

Αυτή η τεράστια αύξηση του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης, σε συνδυασμό με προσωπικά προβλήματα και ανασφάλειες των ανθρώπων και τις συνέπειες των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης για την αντιμετώπιση του covid-19, οδήγησε αρκετούς επιστήμονες να μιλάνε για μια άλλη πανδημία που επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων και την παραγωγικότητα των οργανισμών. Πριν από την πανδημία, η εξουθένωση των εργαζομένων κόστιζε 200 εκατομμύρια ευρώ κάθε χρόνο σε κόστος υγειονομικής περίθαλψης. Δύο χρόνια μετά την εκδήλωση της πανδημίας, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) υπολόγισε ότι η κατάθλιψη και το άγχος κοστίζουν στην παγκόσμια οικονομία 1 τρισεκατομμύριο ευρώ ετησίως σε απώλεια παραγωγικότητας (Hamill, 2022).

Οι επιπτώσεις γίνονται εμφανείς όλο και περισσότερο καθώς ανακαλούνται τα περιοριστικά μέτρα για την αντιμετώπιση του covid-19 και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επανέλθουν σε μια κανονικότητα της λειτουργίας τους, έχοντας να διαχειριστούν τις επιπτώσεις αυτές. Πολλές επιχειρήσεις και κυρίως τα τμήματα Ανθρώπινων Πόρων τους, ασχολούνται εντατικά με την υποστήριξη των εργαζομένων τους με προγράμματα επαγγελματικής καθοδήγησης ή εκπαίδευσης με στόχο να βελτιώσουν την υγεία, την ευεξία και την παραγωγικότητα στην εργασία. Ακόμα περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως στρατηγική διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης την προσωρινή μείωση του εργασιακού χρόνου, με άδειες ή μειωμένα ωράρια που θα δώσουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να αποφορτιστούν από το άγχος που έχουν συσσωρεύσει.

Την άνοιξη του 2021 στις ΗΠΑ, η παγκόσμια επενδυτική τράπεζα Citigroup απαγόρευσε τις εργασιακές βιντεοκλήσεις τις Παρασκευές για να καταπολεμήσει την κούραση από αυτή την μορφή που κυριάρχησε σαν τρόπος εργασίας στο χρονικό διάστημα των περιοριστικών μέτρων κατά της πανδημίας. Επίσης η τράπεζα, όρισε σαν επίσημη αργία για το προσωπικό της, την 28^η Μαΐου, την οποία ονόμασε «Ημέρα επαναφοράς της πόλης» και ενθάρρυνε το προσωπικό να προγραμματίσει δραστηριότητες αναψυχής.

Η εφαρμογή γνωριμιών Bumble, έδωσε στους 700 υπαλλήλους της μια επιπλέον εβδομάδα άδεια (με αποδοχές) για να αποφορτιστούν. Ακολούθησε σύντομα ο επαγγελματικός ιστότοπος δικτύωσης LinkedIn που έδωσε στους εργαζόμενους του σε όλο τον κόσμο μια ολόκληρη εβδομάδα άδεια ταυτόχρονα, ώστε να μπορούν να αποφορτιστούν με σύσταση να αποφύγουν την αποστολή οποιουδήποτε email εργασίας ο ένας στον άλλο για να αποφορτιστούν από την εργασιακή και ψυχολογική πίεση που υπέστησαν στο διάστημα της πανδημίας. Το στέλεχος της εταιρείας Teuila Hanson, προσέφερε όλες τις παροχές αντιμετώπισης του θέματος, μιλώντας για αυτή την απόφαση. «Θέλαμε να βεβαιωθούμε ότι θα μπορούσαμε να τους δώσουμε κάτι πραγματικά πολύτιμο και αυτό που πιστεύουμε ότι είναι πιο πολύτιμο αυτή τη στιγμή είναι ο χρόνος για όλους μας να φύγουμε συλλογικά. Πιστεύω ότι ήταν αληθινά τεράστιο το βάρος της πανδημίας κατά τη διάρκεια αυτών των μηνών. Αυτό που βλέπαμε ήταν ότι υπάρχει ξεκάθαρη εξουθένωση. Είναι ενθαρρυντικό να δούμε πώς οι υπάλληλοί μας επέστρεψαν στη δουλειά ανανεωμένοι. Μας υπενθυμίζει πόσο κρίσιμη

είναι η εταιρική κουλτούρα και η ευεξία και η ψυχική υγεία των εργαζομένων για κάθε επιχείρηση» (Vasel, 2021).

Επίσης το Twitter ανακοίνωσε ότι οι 15.600 υπάλληλοι των κεντρικών γραφείων θα είχαν όλοι μια εβδομάδα αμειβόμενη άδεια για να ανανεωθούν. Η εταιρεία λιανικής Home Bargains επιβεβαίωσε ότι θα κλείσει την ημέρα του Boxing Day και την Πρωτοχρονιά, μέρες με υπερβολικό φόρτο εργασίας για το προσωπικό της. Η Intel, η Microsoft, η Hootsuite, η Mozilla, η Marriott International και άλλες εταιρείες έχουν προσφέρει παρόμοιους τύπους προγραμμάτων.

Αυτή η πρακτική αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης, από κάποιες επιχειρήσεις αντιμετωπίστηκε με σκεπτικισμό. Μια πρώτη ένσταση είναι ότι πρόκειται για ένα μέτρο που δεν μπορεί να εφαρμοστεί οριζόντια σε όλο το προσωπικό, αφού υπάρχουν εργαζόμενοι συγκεκριμένων ειδικοτήτων που είναι απαραίτητη η συνεχής παρουσία τους. Επίσης δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Αυτοί οι εργαζόμενοι που δεν μπορούν να επωφεληθούν από τέτοιες πρακτικές, είναι σίγουρο ότι θα δυσαρεστηθούν και θα αυξηθεί η επαγγελματική τους εξουθένωση.

Η φύση της εργασίας πολλών υπαλλήλων είναι τέτοια, που μια απουσία μιας εβδομάδας, συσσωρεύει τεράστιο φόρτο εργασίας που πρέπει να αντιμετωπιστεί όταν οι εργαζόμενοι επιστρέψουν στο χώρο δουλειάς. Αυτό θα οδηγήσει σε νέες αιτίες αύξησης του εργασιακού άγχους και της εργασιακής εξουθένωσης.

Αν και ακούστηκαν αυτές οι αντιρρήσεις, για την εφαρμογή πρακτικών μείωσης της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι περισσότεροι θεωρούν ότι, με τις όποιες αδυναμίες εμφανίζουν αυτές οι πρακτικές, πρέπει να εφαρμόζονται και να συνεχίζεται η αναζήτηση πιθανά καλύτερων πρακτικών για να τις αντικαταστήσουν. Η επαγγελματική εξουθένωση πρέπει να αντιμετωπιστεί και οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να συνεχίσουν να αγνοούν την ύπαρξη και τις αρνητικές επιπτώσεις της

Στις ενότητες που ακολουθούν, θα περιγραφούν οι ενέργειες στις οποίες προχώρησαν προς αυτή την κατεύθυνση τέσσερις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες με εμπορική δραστηριότητα σε παγκόσμιο επίπεδο, θα γίνει σύγκριση αυτών των δράσεων και θα αναζητηθούν καλές πρακτικές που εφαρμόστηκαν με επιτυχία (Hsu & Hirsch, 2021).

5.1 Η διαχείριση επαγγελματικής εξουθένωσης Nike

Για την Nike, μια από τις παγκοσμίως κορυφαίες εταιρείες στον χώρο αθλητικής ένδυσης και υπόδησης, η διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα που χρησιμοποιείται από την εταιρεία για την επίτευξη των ανταγωνιστικών της στόχων. Σε έναν κλάδο, που όλοι οι ανταγωνιστές έχουν παρόμοια πρόσβαση στους ίδιους παραγωγικούς συντελεστές, η Nike αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό της, σαν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού με την πρόσληψη, την επιλογή και την παρακίνηση των καλύτερων εργαζομένων στην αγορά μπορεί να έχει υψηλά επίπεδα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης (WowEssays, 2020). Η πανδημία είχε σημαντική επίδραση στη δραστηριότητα της Nike. Μειώθηκε δραματικά η παραγωγή της στα εργοστάσια της στην Κίνα, στο Μακάο και στο Χονγκ Κονγκ και αναγκάστηκε να κλείσει προσωρινά τα μισά καταστήματά της για να διατηρήσει ασφαλές το προσωπικό της. Η Nike είχε μείωση τζίρου 38% και έχασε 790 εκατομμύρια δολάρια το πρώτο τρίμηνο της εμφάνισης της πανδημίας, από Δεκέμβριο 2019 μέχρι Φεβρουάριο 2020. Ωστόσο, η εταιρεία δεν ανησύχησε ιδιαίτερα επειδή οι διαδικτυακές της πωλήσεις ανέβηκαν κατά 75% και ξεπέρασαν τις πωλήσεις στα καταστήματα σε ποσοστό μεγαλύτερο από 30%. Συνολικά, τα έσοδα της εταιρείας αυξήθηκαν κατά 5% στα 10 δισεκατομμύρια δολάρια τον Φεβρουάριο του 2020 (Zameo, 2021).

Η Nike από τον Μάρτιο 2020 κράτησε σπίτι του το προσωπικό της και καθιέρωσε την τηλεργασία, ενώ τα κεντρικά της γραφεία στο Όρεγκον, παρέμεναν ανοικτά με ελάχιστο προσωπικό ασφαλείας και αυστηρά υγειονομικά πρωτόκολλα. Όταν επιτράπηκε στα καταστήματα να λειτουργήσουν ξανά, σε διαφορετικές χρονικές στιγμές σε κάθε χώρα, οι επιχειρηματικές συνθήκες άρχισαν να επιστρέφουν στα προ κρίσης επίπεδα, ενώ η Nike συνέχισε να επενδύει στη δημιουργία ολοένα πιο ισχυρών διαδικτυακών δεσμών με τους καταναλωτές της και την αύξηση των ηλεκτρονικών πωλήσεων της.

Η εταιρεία στην διάρκεια της διαχείρισης της πανδημίας υποστήριξε με διάφορες ενέργειες τους εργαζόμενους του τομέα υγείας σε αρκετές χώρες, ενώ υποχρέωσε το προσωπικό της να ακολουθήσει τις κυβερνητικές πολιτικές για τον εμβολιασμό. Η απόλυση μερικών ανεμβολίαστων υπαλλήλων πήρε δημοσιότητα και κάποιες υποθέσεις έφτασαν στα δικαστήρια των Η.Π.Α. Προσέφερε στο προσωπικό της

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων τον καιρό της πανδημίας

αμειβόμενες αναρρωτικές άδειες και πρόσβαση σε συμβουλευτικές υπηρεσίες για τη σωματική και ψυχική υγεία. Παράλληλα, κατάφερε να διατηρήσει σε υψηλά επίπεδα τα έσοδα της που έφτασαν τα 12,25 δισεκατομμύρια δολάρια το τρίτο τρίμηνο του 2021.

Η Nike απασχολούσε περίπου 73.000 άτομα σε όλο τον κόσμο το 2021 και το Σεπτέμβριο της ίδιας χρονιάς αποφάσισε να δώσει στο προσωπικό στις Ηνωμένες Πολιτείες μια εβδομάδα άδεια, για να συμβάλει στην αποκατάσταση των επιπτώσεων στην ψυχική του υγεία που προκλήθηκαν από την πανδημία του κορωνοϊού και την πιεστική και ιδιόμορφη εργασία που παρείχαν σε εκείνο το διάστημα. Η απόφαση εφαρμόστηκε πρώτα στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης στο Όρεγκον των Ηνωμένων Πολιτειών που η Nike απασχολούσε 12.600 ανθρώπους. Το διοικητικό στέλεχος της Nike ο Matt Mrazzocco δήλωσε: «Δεν είναι απλώς μια εβδομάδα άδεια για την ομάδα... Είναι μια αναγνώριση ότι μπορούμε να δώσουμε προτεραιότητα στην ψυχική υγεία και να συνεχίσουμε να δουλεύουμε. Αφιερώστε χρόνο για να χαλαρώσετε, να αποφορτιστείτε και να περάσετε χρόνο με τους αγαπημένους σας. Μην εργαστείτε» (McKeever, 2021).



Η εταιρεία έκανε το ίδιο και στα γραφεία της σε άλλες περιοχές των Η.Π.Α. επιτρέποντας στους υπαλλήλους να απολαμβάνουν επιπλέον χρόνο για ξεκούραση και αποκατάσταση, θεωρώντας ότι είναι ένα καθοριστικό στοιχείο για να παραμείνουν υγιείς και να έχουν καλή απόδοση στην εργασία τους.

Ο κ. Marrazzo περιέγραψε τη φιλοσοφία που οδήγησε την εταιρεία σε αυτή την απόφαση λέγοντας ότι «ελπίζει ότι η ενσυναίσθηση και η φροντίδα που συνεχίζουμε να δείχνουμε στους συνεργάτες μας θα έχει θετικό αντίκτυπο στην κουλτούρα της δουλειάς που προχωρά». Η Nike, με αυτό τον τρόπο, έστειλε μήνυμα στους εργαζομένους της, ότι αναγνωρίζει τις δυσκολίες και τα προβλήματα που δημιούργησε η πανδημία και οι τρόποι αντιμετώπισης της και δέχτηκε σα δεδομένο ότι το ακατάπαυστο άγχος, το στρες, η αβεβαιότητα, ο φόβος και η απομόνωση είχαν επιπτώσεις στην ψυχική υγεία πολλών ανθρώπων (Davies, 2021).

Η πολιτική της Nike είναι μια έξυπνη επιχειρηματική απόφαση. Οι εταιρείες που δείχνουν την εκτίμηση και την ευγνωμοσύνη τους προς τους εργαζομένους θα ωφεληθούν. Θα έχουν ένα εργατικό δυναμικό με υψηλά κίνητρα και πιο χαρούμενο. Μια ανανεωμένη, ευγνώμων και γεμάτη ενέργεια ομάδα θα βελτιώσει σημαντικά τα αποτελέσματα στην εταιρεία. Οι εταιρείες έχουν αναγνωρίσει ότι πρέπει να φροντίζουν για την ευημερία των ανθρώπων τους, αφού μέσα από αυτή οι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί και το αποτέλεσμα εμφανίζεται στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

5.2 Η διαχείριση επαγγελματικής εξουθένωσης Unilever

Η Unilever είναι μια πολυεθνική εταιρεία καταναλωτικών αγαθών που παρέχει καθημερινής χρήση προϊόντα. Είναι μια από τις παλαιότερες πολυεθνικές εταιρείες και τα προϊόντα της διανέμονται σε περισσότερες από 190 χώρες.



Η Unilever εξετάζοντας τα δεδομένα διαφόρων ερευνών και επιστημονικών συγγραμμάτων, διαπίστωσε ότι είναι ξεπερασμένη η παραδοσιακή σχέση εργοδότη-εργαζομένου 40ωρης εβδομαδιαίας εργασίας και πλέον δεν είναι κατάλληλη ούτε για τους εργαζόμενους ούτε για τις επιχειρήσεις. Οι άνθρωποι αναζητούν εργασία πιο ευέλικτη που να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες και το στάδιο της ζωής τους και να απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την προσωπική και την επαγγελματική ζωή. Έτσι η Unilever εισήγαγε ένα νέο πρόγραμμα που ονομάζεται U-Work που δίνει στους εργαζομένους την ευελιξία της σύμβασης εργασίας εντός της εταιρείας, ενώ εξακολουθεί να παρέχει προνόμια και ασφάλεια εργασίας.

Η εφαρμογή του προγράμματος ξεκίνησε από την έδρα της εταιρείας στο Λονδίνο και έχει ήδη επεκταθεί σε 7 υποκαταστήματα της σε όλο τον κόσμο.

Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται να εργάζονται έναν ελάχιστο αριθμό εβδομάδων το χρόνο, να λαμβάνουν ένα μικρό σταθερό μηνιαίο μισθό και να πληρώνονται ανάλογα με τις εργασίες που αναλαμβάνουν και ολοκληρώνουν. Έχουν πρόσβαση σε μια ειδικά σχεδιασμένη σουίτα παροχών είτε εκτελούν μια εργασία είτε όχι. Μπορούν να σχεδιάσουν προγράμματα εργασίας που τους ταιριάζουν, από λίγες μέρες την εβδομάδα για μερικούς μήνες έως σύντομες περιόδους πλήρους απασχόλησης με ενδιάμεσα διαλείμματα. Οι παροχές δεν είναι οι ίδιες με αυτές που προσφέρονται στους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, αλλά περιλαμβάνουν σύνταξη, ασφάλιση υγείας και αποδοχές ασθενείας. Το U-Work παρέχει στους υπαλλήλους την ελευθερία και την

ευελιξία που συνδέονται με τους συμβασιακούς ρόλους με την ασφάλεια και τα οφέλη που συνδέονται συνήθως με τους μόνιμους ρόλους.

Οι άνθρωποι στο U-Work δεν έχουν σταθερό ρόλο. Εργάζονται σε διάφορες εργασίες και μεταξύ των εργασιών είναι ελεύθεροι να κάνουν άλλα πράγματα που είναι σημαντικά για αυτούς. Βοηθά άτομα που θέλουν να μειώσουν τις ώρες εργασίας τους καθώς μεγαλώνουν, επιτρέπει σε εργαζόμενους γονείς να διαχειρίζονται το χρόνο τους πιο αποτελεσματικά, ενώ κάποιοι άλλοι μπορούν να ταξιδεύουν ή να σπουδάζουν χωρίς να θυσιάζουν τη δουλειά τους.

Το U-Work ωφελεί και τη Unilever που μπορεί να αυξάνει ή να μειώνει το εργασιακό της δυναμικό ανάλογα με τον φόρτο εργασιών και την εποχικότητα που χαρακτηρίζει αρκετά από τα προϊόντα της. Όποτε χρειάζεται ειδικευμένους ανθρώπους που είναι εξοικειωμένοι με τη Unilever, έχει μια δεξαμενή από τους εργαζόμενους U-Work αποφεύγοντας το κρυφό κόστος της εύρεσης νέων εργαζομένων και της εκπαίδευσής τους (Unilever, n.d.).

Η Unilever ήδη εξέταζε τη χρήση πιο ισορροπημένων τρόπων εργασίας, όταν εμφανίστηκε ο Covid-19 που προώθησε την άμεση στροφή σε πιο ευέλικτη και εξ αποστάσεως εργασία. Στη διάρκεια των μέτρων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, 155.000 εργαζόμενοι της Unilever άρχισαν να εργάζονται από το σπίτι και στοιχεία έδειξαν ότι κατά μέσο όρο η διάρκεια της μέσης εβδομάδας εργασίας τους αυξήθηκε κατά 9%. Η εταιρεία τον Οκτώβριο 2020 όρισε μια ημέρα αργίας για τους εργαζομένους της, σαν ανταμοιβή για τους μήνες παραγωγικότητας με τηλεργασία στη διάρκεια της πανδημίας. Η Unilever, δεν γνώρισε κάμψη των πωλήσεών της στη διάρκεια της πανδημίας καθώς με τον εγκλεισμό στο σπίτι οι άνθρωποι καταλάωναν περισσότερα προϊόντα.

Αυτή η εμπειρία συνέβαλε ώστε η εταιρεία να διαμορφώσει νέες και καλύτερες ρυθμίσεις για τους ανθρώπους της. Το 2021 τα διοικητικά στελέχη της Unilever δημιούργησαν ένα πλαίσιο αρχών για όλα τα υποκαταστήματα της πολυεθνικής, σε όλον τον κόσμο, για να αξιοποιήσουν καλύτερα τους χώρους των γραφείων έτσι ώστε να παρέχουν στους εργαζόμενους ευελιξία και επιλογές που θα τους βοηθήσουν να εξισορροπήσουν την εργασία και τη ζωή στο σπίτι χωρίς να χάσουν εντελώς την αξία που προσφέρει η πρόσωπο με πρόσωπο επαφή. Η εταιρική φιλοσοφία εστιάζει στο τι παράγουν οι άνθρωποι, όχι στο πού ή πότε εργάζονται. Το αποτέλεσμα είναι ότι δεν επιβαρύνονται οι παράγοντες που προκαλούν επαγγελματική εξουθένωση στους

εργαζόμενοι που μπορούν να διαχειριστούν το χρόνο τους με όποια αναλογία επιθυμούν μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Η Unilever για σχεδόν μια δεκαετία εφαρμόζει άλλη μια πρωτοποριακή διαδικασία το Flex-work που αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων και λειτουργεί προστατευτικά στην επαγγελματική εξουθένωση. Χρησιμοποιώντας ένα εσωτερικό σύστημα, οι διευθυντές της Unilever μπορούν να ζητήσουν βοήθεια για έργα από οποιονδήποτε εργαζόμενο στην εταιρεία που μπορεί να αφιερώνει το 15-20% του χρόνου τους για να υποστηρίξει αυτού του είδους τις εργασίες. Έτσι η επιχείρηση, βρίσκει έμπειρους, εξειδικευμένους ανθρώπινους πόρους που γνωρίζουν την εταιρεία, άρα μπορούν γρηγορότερα να είναι αποδοτικοί, ενώ οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε ένα διαφορετικό τομέα από τη συνηθισμένη εργασία τους, διοχετεύουν γνώσεις και εμπειρίες που δεν θα αξιοποιούνταν και αποκτούν μια διαφορετική προοπτική και νέα ενδιαφέροντα στο χώρο εργασίας τους. Η Unilever επωφελείται από αυτή τη στρατηγική σε παράγοντες όπως παραγωγικότητα, δέσμευση, ενεργοποίηση σταδιοδρομίας και ανάπτυξη δεξιοτήτων (Kidwai, 2021).

Αυτές οι μορφές ευέλικτης εργασίας, που χρησιμοποιεί η Unilever με τα προγράμματα U-Work και Flex Work, εκτός των όσων πλεονεκτημάτων προαναφέρθηκαν μπορεί να αποδειχτούν χρήσιμες για την επανεκπαίδευση εκείνων των οποίων οι θέσεις εργασίας ενδέχεται να καταργηθούν λόγω αυτοματοποίησης. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι ευέλικτες ευκαιρίες βοήθησαν την εταιρεία να αναδιατάξει άτομα για να βοηθήσει στην κάλυψη της αυξανόμενης ζήτησης σε κατηγορίες προϊόντων όπως π.χ. τα είδη προσωπικής υγιεινής.

Παράλληλα τα ευέλικτα αυτά προγράμματα εργασίας, επιτρέπουν στους εργαζόμενους να βρουν νέα ενδιαφέροντα σταδιοδρομίας ή να απολαύσουν με τη νέα ευελιξία μικρότερα επίπεδα άγχους, ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και να μειώσουν τις πιθανότητες εμφάνισης των συνεπειών της επαγγελματικής εξουθένωσης. Είναι μοντέλα που αναγνωρίζουν και ενσωματώνουν τις σύγχρονες τάσεις για αλλαγές στην απασχόληση και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων για καλύτερες αποδόσεις και στις απαιτήσεις των ανθρώπων για περισσότερη ευελιξία στην εργασία. Ήδη, στη Νέα Ζηλανδία η Unilever εφαρμόζει σε δοκιμαστικό επίπεδο, την τετραήμερη εργασία με ίδιες αποδοχές. Αν πετύχει το πείραμα, τότε το νέο μοντέλο θα υιοθετηθεί και από παραρτήματα της εταιρίας σε άλλες χώρες.

5.3 Η διαχείριση επαγγελματικής εξουθένωσης Kellogg's

Η Kellogg's είναι μια πολυεθνική εταιρεία καταναλωτικών αγαθών (FMCG) κυρίως γνωστή για τα δημητριακά πρωινού της αλλά και για την παραγωγή μιας σειράς από διαφορετικά προϊόντα διατροφής όπως μπάρες, κράκερ, σνακ κ.λπ. Σε όλον τον κόσμο



η εταιρεία απασχολεί 30.000 άτομα. Τα προϊόντα της κατασκευάζονται σε 18 χώρες και πωλούνται σε περισσότερες από 180 χώρες. Η εταιρεία διακρίνεται για την έντονη και τολμηρή προσέγγιση μάρκετινγκ στις διάφορες αγορές, για να την αντιμετωπίσει τον ισχυρό ανταγωνισμό αλλά με παρόμοια φιλοσοφία προσεγγίζει τις σχέσεις με το εσωτερικό της κοινό, τους υπαλλήλους της. Η Kellogg's καταβάλλει μια συνεχή προσπάθεια να διασφαλίσει ότι οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού της είναι αρκετά ευέλικτες ώστε να προσαρμόζονται στις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων. Ακόμα δίνει μεγάλη προσοχή στην πρακτική της εσωτερικής επικοινωνίας προκειμένου να αποδείξει στους εργαζόμενους πόσο σημαντικοί είναι. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του υποκαταστήματος στην περιοχή της Ιβηρικής (Ισπανία και Πορτογαλία) Kellogg's Spain, που το 2010 χρησιμοποίησε την ευκαιρία αλλαγής γραφείων για να υιοθετήσει μια νέα οργάνωση της εργασίας. Για τα νέα γραφεία χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση «Koffice», είχαν εμβαδόν 1.500 τετραγωνικών μέτρων, 43% λιγότερο από το παλιά, αλλά δεν υπήρχαν κλειστά

γραφεία, ακόμη και για το γενικό διευθυντή, ούτε σταθερές θέσεις εργασίας. Περιλάμβαναν τρεις τύπους χώρων τις «γειτονιές» που αντιστοιχούσαν στα τμήματα της εταιρείας αλλά δεν ήταν υποχρεωτικό για τους υπαλλήλους να εργάζονται στο χώρο που αντιστοιχούσε στο τμήμα που ανήκαν, αντίθετα μπορούσαν όποτε ήθελαν να χρησιμοποιούν τους «χώρους προστιθέμενης αξίας» (χώροι γευμάτων, αίθουσες συσκέψεων και ομαδικής εργασίας) και το «χαλαρό δωμάτιο» μια ανοιχτή αίθουσα όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να πίνουν καφέ ή τσάι, να τρώνε σνακ και να έχουν ανεπίσημες συναντήσεις. Παράλληλα, η εταιρεία υιοθέτησε μια πιο ευέλικτη προσέγγιση στην εργασία το «Kwork». Η εταιρεία άρχισε να παρέχει σε κάθε εργαζόμενο, φορητό υπολογιστή με σύνδεση ίντερνετ και έξυπνο τηλέφωνο, χωρίς περιορισμούς στην προσωπική χρήση, για να μπορεί κάθε εργαζόμενος να εργάζεται εξ αποστάσεως (από το σπίτι, το αεροδρόμιο ή τις εγκαταστάσεις του πελάτη) όποτε θεωρεί ότι χρειάζεται. Όλες οι συναντήσεις ηλεκτρονικές ή διαπροσωπικές θα πραγματοποιούνταν μεταξύ 10.00-17.00. Παράλληλα υιοθετήθηκαν και άλλα μέτρα για τη συμφιλίωση της εργασίας με την προσωπική ζωή, όπως μια υπηρεσία πλυντηρίου η οποία συλλέγει τα ρούχα των εργαζομένων από το γραφείο και τα επιστρέφει καθαρά, η βοήθεια στην οργάνωση διακοπών, ή υπηρεσίες βοήθειας στις δουλειές του σπιτιού, ιατρικές και φυσικοθεραπευτικές υπηρεσίες και αθλητικές δραστηριότητες.

Η Kellogg's Spain εφάρμοσε αυτή τη νέα ευέλικτη προσέγγιση εργασίας ως μέρος μιας στρατηγικής που στοχεύει να προσφέρει πιο ελκυστικές συνθήκες εργασίας στους εργαζόμενους για να προσελκύσει τα καλύτερα στελέχη της αγοράς αλλά και για να αυξήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων παρέχοντάς τους μεγαλύτερη ευελιξία στην εργασία και ελευθερία στις κινήσεις και επιλογές τους. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την πολιτική της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι αναφέρονταν στον «συναισθηματικό μισθό» ως σύνδεσμο που δημιουργείται μεταξύ της εταιρείας και κάθε εργαζόμενου που υπερβαίνει τον πραγματικό μισθό και τις επιπλέον παροχές που προσφέρει η εταιρεία. Η απόδοση των υπαλλήλων ξεπέρασε κάθε προηγούμενο επίπεδο, οι απουσίες του προσωπικού μειώθηκαν σε μεγάλο βαθμό, η ομαδική δουλειά έγινε αποτελεσματικότερη και η εταιρεία αναφερόταν σαν παράδειγμα υποδειγματικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι αξιοποίησαν το ευέλικτο τρόπο εργασίας και τις παροχές της επιχείρησης για βελτιώσουν το επίπεδο της προσωπικής τους ζωής, ενώ ανέφεραν ελάχιστα παράπονα για την επαγγελματική τους δραστηριότητα.

Οι αλλαγές που υιοθετήθηκαν σχετικά με το χώρο γραφείων και την ευελιξία που σχετίζεται και παρέχεται με αυτόν συνάντησαν αρχικά ορισμένες αντιδράσεις από διευθυντικά στελέχη και εργαζόμενους που δεν αρέσκονται στις αλλαγές και ένιωσαν ανασφάλεια. Η επιχειρησιακή επικοινωνία ήταν σημαντική για την υποστήριξη των αλλαγών, αφού βοήθησε να ακουστούν οι ανησυχίες αλλά παράλληλα αύξησε τον βαθμό εμπλοκής όλων στις συζητήσεις και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Ortigão, 2013).

Η Kellogg's συνέχισε και τα επόμενα χρόνια να διακρίνεται για την εφαρμογή τέτοιων καινοτόμων προσεγγίσεων στις σχέσεις με το προσωπικό της. Την εποχή της πανδημίας covid-19, η εταιρεία αντιμετώπισε πολλές προκλήσεις κυρίως στην αλυσίδα εφοδιασμού, αν και η Kellogg's και τα φιλανθρωπικά της ταμεία δώρισαν τρόφιμα αξίας 17 εκατομμύριων δολαρίων σε προσπάθειες ανακούφισης από την πείνα και τον COVID-19 σε ολόκληρο τον κόσμο (KELLOGG, 2022).

Για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της εποχής της πανδημίας και να μην προκληθούν διακοπές του εφοδιασμού για τους καταναλωτές η Kellogg's εφάρμοσε σχέδια έκτακτης ανάγκης. Η εταιρεία κατάφερε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της ζήτησης, όμως για να τα καταφέρει δημιουργήθηκαν προβλήματα, στις παραδοσιακά καλές σχέσεις της επιχείρησης με τους εργαζόμενους. Αρκετοί εργαζόμενοι κατήγγειλαν ότι δούλευαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας επτά ημέρες την εβδομάδα, 12 έως 16 ώρες την ημέρα για να παράγουν έτοιμα προς κατανάλωση δημητριακά, χωρίς να τηρούνται τα υγειονομικά πρωτόκολλα προστασίας του προσωπικού, ενώ δυσσαρεστήθηκαν από τις μειώσεις στις παροχές (υγειονομικές, συνταξιοδοτικές και επιδόματα) που επέβαλε η εταιρεία, στα πλαίσια ενεργειών για τη μείωση του κόστους της. Στα τέλη του 2021, 1.400 εργαζόμενοι προχώρησαν σε μια απεργία 11 εβδομάδων, που αν και έληξε με την Kellogg's να αυξάνει τους μισθούς και τα επιδόματα για τους υπαλλήλους της, διέλυσε την εργασιακή αρμονία που επικρατούσε για δεκαετίες στην εταιρεία, και υποβάθμισε την εικόνα της σαν πρωτοπόρου στις εργασιακές σχέσεις (Smith, 2021). Η Kellogg's δεν ήταν η μόνη επιχείρηση στις Η.Π.Α. που αντιμετώπισε προβλήματα με εργαζόμενους της για τις συνθήκες εργασίας και αμοιβής κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Μόνο στον ίδιο κλάδο, παρόμοιες δυναμικές μορφές διαμαρτυρίας ακολούθησαν οι εργαζόμενοι σε ένα εργοστάσιο της Frito-Lay στο Κάνσας και οι εργαζόμενοι της Nabisco σε πέντε πολιτείες των ΗΠΑ (Hyslop, 2021).

Η Kellogg'w όπως και οι περισσότερες επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, αιφνιδιάστηκε από την απρόσμενη εμφάνιση της πανδημίας και για την αντιμετώπιση της, ακολούθησε μια αμυντική πολιτική μείωσης του κόστους και διατήρησης, με κάθε τρόπο, της λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτή η προσέγγιση δεν έλαβε υπόψη της την εταιρική κουλτούρα που προϋπήρχε στις εργασιακές σχέσεις και οι αποφάσεις δεν επικοινωνήθηκαν στους εργαζόμενους, οι οποίοι προφανώς δε συμμετείχαν στη λήψη τους. Ακόμα και οι πιο συναισθηματικά δεμένοι με την επιχείρηση εργαζόμενοι, μπορεί να αντιμετώπισαν τον υπερβολικό φόρτο εργασίας που επιβλήθηκε σαν ένα προσωρινό μέσο για την επιβίωση της εταιρείας, αλλά η μεγάλη χρονική διάρκεια, τους εξουθένωσε. Επίσης, η σύγκριση με τη διαχείριση του προσωπικού στην πανδημία από άλλες επιχειρήσεις, μεγάλωνε τα αρνητικά συναισθήματα τους. Η Kellogg's ασχολήθηκε με την επιβίωση της, αλλά δεν εξέτασε τα προβλήματα που βίωναν οι άνθρωποι της, τα οποία η ίδια μεγέθυνε, οδηγώντας τους σε επαγγελματική εξουθένωση και αρνητική στάση προς της εταιρεία η οποία εκφράστηκε τελικά με την μεγάλη σε διάρκεια απεργία. Είναι σαφές ότι αυτή η διαχείριση είχε αρνητικά αποτελέσματα σε οικονομικό επίπεδο για την επιχείρηση και συνέβαλε στη δημιουργία ενός αρνητικού εργασιακού περιβάλλοντος, που εκτός από τις άμεσες θα έχει και έμμεσες επιπτώσεις.

5.4 Η διαχείριση επαγγελματικής εξουθένωσης P&G

Η P&G στα περισσότερα από 180 χρόνια παρουσία της έχει εξελιχθεί σε μια τεράστια πολυεθνική επιχείρησης τις μάρκες της οποίας εμπιστεύονται εκατομμύρια νοικοκυριά σε 70 χώρες σε όλο τον κόσμο.

Η P&G στη διάρκεια της πανδημίας λειτούργησε με βάση τρεις άξονες, την προστασία της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων στην εταιρεία, την σωστή και

αδιάλειπτη εξυπηρέτηση καταναλωτών σε όλο τον κόσμο και με την στήριξη και



παροχή υλικής βοήθειας σε κοινότητες και ανθρώπους που βρίσκονταν στην πρώτη γραμμή αντιμετώπισης αυτής της παγκόσμιας πανδημίας (P&G, 2022).

Η P&G, είχε σαν στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας της, τη φιλοσοφία της λειτουργικής αριστείας με ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα του εξοπλισμού και την εξειδίκευση του προσωπικού που της επέτρεψαν να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις των επιπτώσεων από την έλευση της πανδημίας, με τρόπο αποτελεσματικότερο από το μέσο όρο των επιχειρήσεων παγκοσμίως. Έτσι αντί να αναζητήσει τρόπους προσαρμογής στα νέα δεδομένα που επέβαλαν οι περιορισμοί, δεν εγκατέλειψε τα βασικά της συστήματα, την κουλτούρα και τις συμπεριφορές της, τα οποία αξιοποίησε. Για παράδειγμα, όταν έπρεπε να εφαρμοστεί η τηλεργασία, στο εργοστάσιο παραγωγής της στην Αϊόβα των Η.Π.Α., εκτός από έναν αριθμό εργαζομένων που έπρεπε να εργάζεται με φυσική παρουσία, το σύνολο του προσωπικού θα εργαζόταν από το σπίτι του, από όπου θα έπρεπε να γίνονται όλες οι εργασίες παρακολούθησης και διακίνησης της παραγωγικής διαδικασίας. Όμως δεν υπήρχε διαθέσιμος στην εταιρεία ο αναγκαίος μεγάλος αριθμός φορητών ηλεκτρονικών υπολογιστών για να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι εξ' αποστάσεως από ένα τέτοιο υπολογιστή με τις αναγκαίες εφαρμογές. Η λύση δόθηκε με μια ταχύτατη αντίδραση των τεχνικών της εταιρείας που αυτοσχεδιάζοντας, μετέτρεψαν αχρησιμοποίητους επιτραπέζιους υπολογιστές σε φορητούς. Κάθε εβδομάδα, μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονταν από το σπίτι έπαιρνε αυτούς τους υπολογιστές, τους χρησιμοποιούσαν στο σπίτι και, στο τέλος της

εβδομάδας τους άφηναν πίσω στο εργοστάσιο, όπου απολυμαίνονταν και προετοιμάζονταν για την επόμενη ομάδα. (EY Global, 2021).

Η επιτυχία στην διαχείριση της πανδημίας δεν εμπόδισε την P&G να εντοπίσει ότι είναι ξεκάθαρη ανάγκη να υπάρξουν αλλαγές στον τρόπο και στην οργάνωση της εργασίας. Η πανδημία άλλαξε τις αντιλήψεις για την απομακρυσμένη εργασία και τις όποιες προκαταλήψεις υπήρχαν σχετικά με αυτήν. Στην P&G μέσα στην πανδημία, μέσα από την επικοινωνία με το προσωπικό κατανόησαν ότι η φροντίδα για το σπίτι και την οικογένεια δεν έχει φύλο και αφορά εξίσου άντρες και γυναίκες, επεκτείνοντας και στους άντρες υπαλλήλους μια σειρά από ευνοϊκές διευθετήσεις που αφορούσαν τις γυναίκες και το ρόλο τους στην οικογένεια. Έτσι η P&G επανεξέτασε την πολιτική της για τη γονική άδεια για να βελτιώσει την ποιότητα του χρόνου που όλοι οι εργαζόμενοι της έχουν με τα παιδιά τους. Η πολιτική γονικής άδειας της P&G παρέχει πλέον οκτώ εβδομάδες πλήρως αμειβόμενης άδειας για γονείς, οικιακούς συντρόφους, θετούς γονείς, ομόφυλα ζευγάρια.

Στο μέλλον, η P&G σχεδιάζει να διατηρήσει την ευεξία και την ανάπτυξη της ένταξης μαζί με την κουλτούρα της που βασίζεται στις σχέσεις. «Ο χώρος εργασίας μετά την πανδημία θα πρέπει να επιτρέπει στους εργαζόμενους να σχεδιάζουν τα δικά τους προγράμματα εργασίας και να αλλάζουν το περιβάλλον του γραφείου», δήλωσε ο Karl Preissner, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού για την Παγκόσμια Ισότητα και Ένταξη της Procter & Gamble. Η P&G αλλάζει τον τρόπο οργάνωσής της, ώστε κάθε ομάδα εργαζομένων να μπορεί να αποφασίσει μια απόφαση το πότε πού και πως θα εργαστεί, περιορίζοντας την παρουσία στα γραφεία της επιχείρησης σε τρεις ημέρες, κατά μέσο όρο. Φυσικά χρειάζονται ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση όπως αλλαγές στις διαδικασίες, προμήθεια και εκπαίδευση στη χρήση των κατάλληλων εργαλείων και τεχνολογιών για την αλλαγή του περιβάλλοντος γραφείου.

Η νέα προσέγγιση της εταιρείας είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι απομακρυσμένοι 100%, είτε βρίσκονται στο γραφείο είτε όχι. Έτσι οι επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους σε έκτακτες και απροσδόκητες συνθήκες.

Η P&G παρότι ήταν από τις επιχειρήσεις που λάμβαναν μέτρα για να μην δημιουργούνται συνθήκες επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους της, στην περίοδο της πανδημίας μέσα από τις ιδιαίτερες, πιεστικές συνθήκες μιας απροσδόκητης κατάστασης συνειδητοποίησε ότι υπάρχουν μη εμφανείς περιοχές μεροληψίας και προκαταλήψεων, που χωρίς να υπάρχει σκοπιμότητα από πλευράς της

επιχείρησης, δημιουργούσαν εργασιακό άγχος ή μεγάλωναν την ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων συντελώντας στην επαγγελματική τους εξουθένωση (Khaled, 2021) .

5.5 Σύγκριση ευρημάτων

Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκαν τέσσερεις διαφορετικοί τρόποι διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων, από ισάριθμες πασίγνωστες, μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, την εποχή που όλες οι χώρες του πλανήτη αντιμετώπιζαν τις πρωτόγνωρες συνθήκες αντιμετώπισης μιας υγειονομικής κρίσης. Αυτοί οι τρόποι διαχείρισης είναι ενδεικτικοί και σίγουρα υπάρχουν αμέτρητα άλλα παραδείγματα διαχείρισης που συνέβησαν σε επιχειρήσεις, σε διάφορους κλάδους, σε όλες τις περιοχές του πλανήτη. Είναι αυτονόητο, ότι διαφορετικές συνθήκες, διαφορετικές κυβερνητικές αποφάσεις, τα επίπεδα έντασης της πανδημίας, οι ιδιαιτερότητες κλάδων και πολλοί άλλοι παράγοντες διαμόρφωναν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούσαν οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι τους. Από την μια οι επιχειρήσεις και από την άλλη οι εργαζόμενοι είναι το σταθερό δίπολο που συμμετείχε στους διάφορους τρόπους διαχείρισης των επιπτώσεων της κρίσης, όχι με ισότιμο τρόπο. Η επιχείρηση ήταν αυτή που λάμβανε τις αποφάσεις που καθόριζαν τη δική της επιβίωση, αλλά αυτές επηρέαζαν την ζωή και την υγεία των εργαζομένων της.

Το δεδομένο είναι ότι η έλευση της πανδημίας αιφνιδίασε τους πάντες, κυβερνήσεις, οργανισμούς, επιχειρήσεις και ανθρώπους. Όλοι, άλλοι σε μεγαλύτερο βαθμό και άλλοι σε μικρότερο, ήταν απροετοίμαστοι για μια κρίση τέτοιας έκτασης και με τέτοιο εύρος επιπτώσεων σε προσωπικό, κοινωνικό, οικονομικό και επαγγελματικό επίπεδο. Επίσης κανένας δε διέθετε εμπειρία στην αντιμετώπιση τέτοιων περιπτώσεων στη σύγχρονη εποχή.

Οι άνθρωποι εκτός από τον μεγάλο φόβο για την υγεία τη δική τους και των αγαπημένων τους προσώπων, και την αβεβαιότητα για την πορεία της κρίσης, δέχτηκαν την ψυχολογική επιβάρυνση από τον εγκλεισμό στο σπίτι που επέβαλαν τα περιοριστικά μέτρα που εφάρμοσαν οι κυβερνήσεις των χωρών και την ανασφάλεια από την απομάκρυνση τους από τους χώρους εργασίας τους με την εφαρμογή της τηλεργασίας σε μεγάλη έκταση. Οι νέες συνθήκες εργασίας μεγάλωσαν την ανασφάλεια και την αβεβαιότητα και στις περισσότερες φορές οδήγησαν σε υπερβολικό φόρτο εργασίας και ανισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής,

δύο τομέων της ζωής τους, στους οποίους η πανδημία έφερε διαφοροποιήσεις. Ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι επέστρεψαν στους χώρους εργασίας μετά το πρώτο διάστημα της πανδημίας, αυτό έγινε σε ένα διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο ακολουθούσε τα περιοριστικά μέτρα για την προστασία της υγείας (π.χ. χρήση μάσκας), τα οποία αν ακολουθούνταν με αυστηρότητα, δυσκόλευαν την παροχή εργασίας, ενώ αν οι επιχειρήσεις τα εφάρμοζαν με χαλαρότητα, αύξαναν τον φόβο νόσησης και την ανασφάλεια των εργαζόμενων.

Έτσι, στο διάστημα της πανδημίας, αυξήθηκαν οι στρεσογόνοι παράγοντες στους χώρους εργασίας, που συναθροιζόμενοι με τους παράγοντες που από παλαιότερα είχαν εντοπιστεί, οδήγησαν ένα μεγάλο αριθμό εργαζόμενων στην επαγγελματική εξουθένωση.

Οι επιχειρήσεις στο ιδιόμορφο νέο περιβάλλον της πανδημίας, βρέθηκαν να πρέπει να λειτουργούν μέσα στα, λιγότερο ή περισσότερο, περιοριστικά πλαίσια που επέβαλαν οι κυβερνήσεις για να αντιμετωπίσουν την πανδημία στη χώρα τους. Ειδικά οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είχαν να αντιμετωπίσουν ένα διαφορετικό πλαίσιο περιορισμών σε κάθε χώρα που δραστηριοποιούνταν. Οι δυνατότητες αντιμετώπισης του προβλήματος ήταν διαφορετικές σε κάθε επιχείρηση και επηρεάζονταν από το είδος της δραστηριότητας τους, τις υποδομές τους, το προσωπικό τους και την εταιρική κουλτούρα.

Κοινός παράγοντας στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση της κρίσης ήταν η επιβίωση της επιχείρησης και η οργάνωση της λειτουργίας της στις νέες συνθήκες. Όμως υπήρχαν διαφορετικές προσεγγίσεις στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης. Μια ακραία προσέγγιση ήταν ότι, το προσωπικό είναι ένα απλώς ένας από τους παραγωγικούς συντελεστές της επιχείρησης που πρέπει να μεγιστοποιήσει την παραγωγική του ικανότητα για να μπορέσει η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Η άλλη προσέγγιση για το ανθρώπινο δυναμικό, βασιζόταν, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, στην άποψη ότι όσο λιγότερα προβλήματα είχαν οι εργαζόμενοι, τόσο πιο παραγωγικοί θα ήταν και η επιχείρηση θα είχε καλύτερα αποτελέσματα. Άρα η επιχείρηση έπρεπε σε κάποιο βαθμό να καταβάλει προσπάθειες να μην οδηγήσει τους ανθρώπους της σε φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης. Σε πολύ μεγάλο βαθμό, η προσέγγιση διαχείρισης των εργαζόμενων ήταν αποτέλεσμα της κουλτούρας της επιχείρησης.

Μια διαπίστωση είναι ότι σε έκτακτες περιστάσεις, οι επιχειρήσεις πρέπει όπως αξιοποιούν τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους τους, να αξιοποιούν και άυλους πόρους, όπως την εταιρική κουλτούρα, όπως το παράδειγμα της P&G, που μέσα από τις ειδικές συνθήκες, εντόπισε και βελτίωσε αδυναμίες των διαδικασιών της, σε σχέση τους εργαζόμενους.

Στα προηγούμενα παραδείγματα, είδαμε ότι οι επιχειρήσεις είχαν πριν από την πανδημία εφαρμόσει καινοτόμες στρατηγικές για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπική ζωής των εργαζόμενων. Όταν όμως κλήθηκαν να λάβουν αποφάσεις για την αντιμετώπιση της πανδημίας, η Kellogg's απομακρύνθηκε από αυτή την κουλτούρα. Το αποτέλεσμα ήταν η επιχείρηση να λειτουργήσει σύμφωνα με τους οικονομικούς της στόχους μέσα στην πανδημία, αλλά αυτό έγινε αφορμή να εξουθενώσει τους εργαζόμενους της που έφτασαν μέχρι την ακραία αντίδραση της απεργίας. Οι εργαζόμενοι της Kellogg's δεν αισθάνθηκαν ικανοποίηση, ούτε ανταμείφθηκαν για την επιτυχή πορεία της εταιρείας, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους άλλων επιχειρήσεων των παραδειγμάτων, όπως οι εργαζόμενοι της Nike των οποίων η προσπάθεια τον καιρό της πανδημίας επιβραβεύτηκε με την παροχή αδειών. Η επιβράβευση των εργαζομένων είναι αποτελεσματικό μέσο ενίσχυσης του ηθικού τους και της σύνδεσής τους με την επιχείρηση και αποδεδειγμένα μπορεί να είναι αποτελεσματική χωρίς να περιλαμβάνει χρήματα. Επίσης σίγουρα μειώνει ή προλαμβάνει τις πιθανότητες εμφάνισης συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης. Όμως, αν και είδαμε αρκετές περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις παρείχαν άδειες στο προσωπικό τους, για να αποφορτιστούν από τη μεγάλη προσπάθεια που κατέβαλαν τον καιρό της πανδημίας, η πραγματικότητα είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να παράσχουν επιπλέον χρόνο άδειας στους υπερφορτισμένους υπαλλήλους.

Αν και η παροχή αμειβόμενης άδειας είναι μια πολύ καλή πρόταση για επιβράβευση και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, δεν μπορεί να αποτελεί τη μοναδική ή την μακροπρόθεσμη στρατηγική ενός οργανισμού, και γι' αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάσουν την υιοθέτηση ενός μόνιμου πλαισίου για την υποστήριξη της ψυχικής υγείας του προσωπικού που πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μια από τις κύριες αρμοδιότητές τους ως εργοδότη.

Αν και πιθανά δεν ισχύει στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων του πλανήτη, ιδιαίτερα στις μικρότερου μεγέθους εταιρείες, όλες οι επιχειρήσεις που είδαμε στα παραδείγματα

γνωρίζουν και προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τους παράγοντες που προκαλούν επαγγελματική εξουθένωση στους εργαζόμενους και μάλιστα πριν την εμφάνιση του covid-19. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν μεθόδους απομακρυσμένης εργασίας, αναπτύσσουν υβριδικά εργασιακά μοντέλα που ενσωματώνουν έναν συνδυασμό ωραρίων εντός και εκτός γραφείου, ευέλικτα ωράρια εργασίας ειδικά για κατηγορίες εργαζομένων που έχουν σχετικές ανάγκες π.χ. γονείς για τη φροντίδα των παιδιών, παραδείγματα των οποίων είδαμε στα παραδείγματα των Unilever, Kellogg's Spain και P&G.

Οι επιχειρήσεις δεν είναι απομονωμένες από το περιβάλλον τους και πρέπει να προσαρμόζονται στις αλλαγές που απαιτούν οι εξελίξεις στους διάφορους τομείς της ανθρώπινης ζωής. Οι επιχειρήσεις που κατανοούν τις ανάγκες των ανθρώπων τους προχωρούν σε διευθετήσεις που κάνουν καλύτερη τη ζωή τους. Η ανάγκη για ευελιξία στα ωράρια και τις σχέσεις εργασίας, έγινε αντιληπτή από την Unilever η οποία απολαμβάνει τις ωφέλειες, από αυτή την επιλογή της.

Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να αγνοεί τα δημοσιευμένα στοιχεία. Σύμφωνα με μια μελέτη του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (ΠΟΥ) και του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ΔΟΕ), οι πολλές ώρες εργασίας οδήγησαν σε 745.000 θανάτους από εγκεφαλικό και ισχαιμική καρδιοπάθεια το 2016, μια αύξηση 29% από το 2000 (ILO, 2021).

Αυτό σε συνδυασμό με την πανδημική διάσταση που έχουν λάβει παγκοσμίως τα φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), πρέπει να αναγκάσουν τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν τον τρόπο λειτουργίας τους με βάση τις ανάγκες των ανθρώπων τους.

Οι εργοδότες πρέπει, ωστόσο, να συνεχίσουν να αναγνωρίζουν την κρίσιμη σημασία της ψυχικής υγείας των εργαζομένων τους και να δίνουν προτεραιότητα σε συνεχή προγράμματα και πρωτοβουλίες ευεξίας στο χώρο εργασίας. Η βοήθεια των εργαζομένων να αναρρώσουν από την επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι μόνο υπεύθυνη, αλλά και συνετή επιχειρηματική λογική. Οι εργαζόμενοι που είναι αγχωμένοι έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και η επίπτωση μεγεθύνεται αφού έχει αντίκτυπο σε μια ομάδα ανθρώπων, καθώς οι περισσότεροι υπάλληλοι εργάζονται συλλογικά.

Επίσης, είναι αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις με «χαρούμενους» εργαζόμενους έχουν καλύτερα αποτελέσματα, αφού οι άνθρωποι είναι πιο αποδοτικοί στην εργασία τους,

όταν δεν έχουν σοβαρά προβλήματα να τους δημιουργούν άγχος και εργάζονται σε ένα περιβάλλον που τους ευχαριστεί. Από τις περιπτώσεις των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν, είναι σίγουρο ότι οι επιχειρήσεις (Nike, Unilever και P&G) που διαχειρίστηκαν το προσωπικό τους με σεβασμό στις ανάγκες του θα δουν τη συμπεριφορά τους να αποτυπώνεται με θετικό τρόπο στα οικονομικά τους αποτελέσματα και στη μακροχρόνια δημόσια εικόνα τους, ενώ για την Kellogg's που πίεσε σε υπερβολικό βαθμό τους εργαζόμενους της, προβλέπονται αρνητικές βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες επιπτώσεις.

Η μελέτη των διαφορετικών τρόπων διαχείρισης της πανδημίας από τις επιχειρήσεις μπορεί να δώσει πολλές πληροφορίες ώστε στο μέλλον οι επιχειρήσεις να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για να αντιμετωπίσουν απρόοπτες καταστάσεις με βελτίωση των υποδομών και των οργανωτικών σχημάτων τους. Ακόμα περισσότερη γνώση και εμπειρία απέκτησαν οι επιχειρήσεις, ώστε να δώσουν μεγάλη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό τους και στην σωστή αξιοποίηση του, ώστε να απολαμβάνουν τα οφέλη από τη βελτίωση της απόδοσής τους χωρίς να τους οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση.

Αργά ή γρήγορα οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι τους θα κατανοήσουν ότι η πανδημία του κορωνοϊού λειτούργησε σαν καταλύτης, που επιτάχυνε την αναγκαστική προσαρμογή όλων σε ένα νέο πλαίσιο εργασιακών σχέσεων, μακριά από την παραδοσιακή αντίληψη ότι η επιχείρηση πρέπει να πιέζει τον εργαζόμενο για να πάρει από αυτόν την μέγιστη απόδοση του.

5.6 Ανάδειξη καλών πρακτικών

Η μείωση των ωρών εργασίας ανά εβδομάδα, σαν ένα νέο μοντέλο εργασίας, άρχισε να εφαρμόζεται την τελευταία δεκαετία και βρίσκει ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις να το υιοθετούν αφού είναι κοινή η διαπίστωση ότι αφενός οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας και εργαζόμενους που είναι ευχαριστημένοι επειδή εργάζονται 4 ημέρες την εβδομάδα, χωρίς να μειώνονται οι απολαβές τους και παράλληλα απολαμβάνουν τριήμερη ξεκούραση και περισσότερο ελεύθερο χρόνο με την οικογένεια τους. Με την τετραήμερη εργασία, η Microsoft, το 2019, στην Ιαπωνία, διαπίστωσε 40% αύξηση στην παραγωγικότητα.

Από το 2015 μέχρι το 2019 η Ισλανδία δοκίμασε την τετραήμερη εργασία μειώνοντας τις εβδομαδιαίες ώρες εργασίας σε 36 χωρίς περικοπές μισθών και τελικά

συνδικαλιστικές οργανώσεις και εργοδότες συμφώνησαν σε μόνιμες περικοπές ωρών εργασίας που ισχύει πλέον, για το 86% των εργαζομένων στην χώρα.

Στη Σουηδία, οι τέσσερις ημέρες εργασίας ανά εβδομάδα με σταθερές αποδοχές δοκιμάστηκαν το 2015, αλλά αν και συνάντησαν την αντίδραση των πολιτικών της χώρας, είναι μέτρο που εφαρμόζουν αρκετές επιχειρήσεις στην χώρα.

Το Βέλγιο θεσπίζει την τετραήμερη εργασία, κρατώντας ωστόσο σταθερό τον αριθμό των εβδομαδιαίων ωρών εργασίας. Οι εργαζόμενοι αποκτούν το δικαίωμα να επιλέγουν αν θα συμπληρώσουν τις ώρες τους σε τέσσερις ή πέντε μέρες. Στην Ισπανία πιλοτικά θα εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα όπου 6.000 εργαζόμενοι 200 μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με ίδιες αποδοχές, θα παρατείνουν το Σαββατοκύριακο κατά μια ημέρα. Παρόμοιο πιλοτικό πρόγραμμα θα εφαρμοστεί και στη Βρετανία από 3.000 εργαζόμενους σε 60 επιχειρήσεις. Στη Γερμανία πολλές start up επιχειρήσεις εφαρμόζουν ήδη την τετραήμερη εργασία. Σύμφωνα με έρευνα της Forsa, το 71% των Γερμανών εργαζομένων θα ήθελε να έχει την επιλογή να εργάζεται μόνο τέσσερις ημέρες την εβδομάδα. Σχεδόν οι μισοί εργοδότες (46%) δήλωσαν ότι θεωρούν εφικτή τη δοκιμή τετραήμερης εβδομάδας στο δικό τους χώρο εργασίας (Forsa, 2022).

Στον Καναδά, έρευνα από την παγκόσμια υπηρεσία απασχόλησης Indeed διαπίστωσε ότι το 41% των Καναδών εργοδοτών εξετάζει εναλλακτικά υβριδικά προγράμματα και νέους τρόπους εργασίας, μετά την πανδημία του COVID-19 και το 51% των εταιρειών με περισσότερους από 500 υπαλλήλους είναι πιθανό να εφαρμόσουν 4ήμερες εβδομάδες εργασίας (Joly, 2022).

Το άμεσο μέλλον θα δείξει αν επικρατήσει η φιλοσοφία της μείωσης των ωρών εργασίας και θα εξαχθούν ακριβή συμπεράσματα για τις επιπτώσεις της τόσο στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων, όσο και στη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων και στη συνεπαγόμενη μείωση των φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης. Όμως αυτή δεν είναι η μοναδική προσέγγιση που θα πρέπει να ακολουθηθεί από τις επιχειρήσεις για να επιτύχει να εργάζονται σε αυτήν ευχαριστημένοι υπάλληλοι που θα συμβάλλουν με την αυξημένη παραγωγικότητα τους στην επίτευξη των στόχων της. Αν και οι διαφορετικές περιπτώσεις που εμφανίζονται στα διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα, δεν έχουν ίδια αίτια και μπορεί να απαιτούν ειδικούς χειρισμούς, υπάρχει μια σειρά από αποδεδειγμένα καλές πρακτικές για τις επιχειρήσεις που μπορούν να προλάβουν την εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης ή να περιορίσουν την έκταση και τις επιπτώσεις τους.

Τέτοιες πρακτικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις, είναι:

- **Θετική εταιρική κουλτούρα**

Η διοίκηση μιας επιχείρησης καθορίζει την εταιρική κουλτούρα, τις κοινές πεποιθήσεις και αξίες μιας εταιρείας που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται για την εργασία τους, τις προσδοκίες και τις στάσεις τους.

Η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων μπορεί να είναι είτε δείγμα είτε αποτέλεσμα αρνητικής εταιρικής κουλτούρας. Η απόπειρα της επιχείρησης να εκμεταλλευτεί στο μέγιστο βαθμό την παραγωγικότητα του προσωπικού της, πολλές φορές έχει αποτέλεσμα πολύωρη εργασία και ανέφικτα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης έργων. Αν και βραχυχρόνια μπορεί πραγματικά να αυξηθεί η παραγωγικότητα, μακροχρόνια η εξουθένωση θα οδηγήσει σε απουσίες, αποχωρήσεις, κακές συμπεριφορές που θα προκαλέσουν αρνητικά αποτελέσματα. Δεν είναι ρεαλιστικό να ζητείται από τους υπαλλήλους να διατηρήσουν έναν τεράστιο φόρτο εργασίας για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν μια κουλτούρα που να δίνει προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων και να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που να προάγει αυτή την ευημερία. Μερικά παραδείγματα:

- ✓ Αναγνώριση για την καλή δουλειά και επιβράβευση της δημιουργικότητας των εργαζομένων.
- ✓ Λογικός φόρτος εργασίας.
- ✓ Διατήρηση της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με σταθερότητα στις ώρες εργασίας και σεβασμό του προσωπικού χρόνου.
- ✓ Ανάθεση εργασιών ανάλογων των γνώσεων και της εμπειρίας του εργαζόμενου, ακόμα και των προτιμήσεων του, αν είναι εφικτό.

- **Αποτελεσματική Επικοινωνία**

Η ασαφής επικοινωνία μπορεί να προκαλέσει μια σειρά αλυσιδωτών προβλημάτων. Χωρίς την κατάλληλη κατανόηση των προσδοκιών και των οδηγιών των προϊσταμένων, οι εργαζόμενοι πρέπει να εργαστούν περισσότερο για να ολοκληρώσουν απλές εργασίες. Αν η επικοινωνία είναι αποτελεσματική, ενισχύεται η εμπιστοσύνη των εργαζομένων και η ενεργητική συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η επαγγελματική επικοινωνία μπορεί να γίνει με διαπροσωπική επαφή, που είναι η καλύτερη μορφή επικοινωνίας αφού υπάρχει άμεση αλληλεπίδραση. Η τεχνολογία έχει προσφέρει σύγχρονα μέσα ομαδικής επικοινωνίας όπως το email και ψηφιακές πλατφόρμες για τηλεδιασκέψεις, ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων, κοινή χρήση αρχείων, κ.λπ. Ενώ η χρήση του email μπορεί να δημιουργήσει καθυστερήσεις οι ψηφιακές πλατφόρμες προσφέρονται σαν άμεσα και οργανωμένα κανάλια αλληλεπίδρασης.

- Οργάνωση

Δεν είναι εύκολη η παρακολούθηση και ο συντονισμός από τα στελέχη μιας επιχείρησης των πολλών και διαφορετικού είδους έργων και εργασιών επιτελούνται ταυτόχρονα μέσα σε έναν οργανισμό από πολλούς διαφορετικούς υπαλλήλους. Όσο περισσότερο ανεξέλεγκτα και με λιγότερο συντονισμό εκτελούνται αποκεντρωμένες εργασίες τόσο μικρότερη είναι η αποτελεσματικότητα τους και η υλοποίησή τους αυξάνει το άγχος των εμπλεκόμενων. Για να αποφευχθεί η εξουθένωση, πρέπει οι προϊστάμενοι να δώσουν προτεραιότητα στη διαχείριση χρόνου και να δημιουργήσουν οργανωμένα συστήματα διαχείρισης έργων. Πλέον υπάρχουν διαδικτυακές πλατφόρμες διαχείρισης έργων που επιτρέπουν στα μέλη κάθε ομάδας να βλέπουν πού βρίσκονται οι άλλοι στη διαδικασία εργασίας τους που καθιστούν εφικτή την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας των έργων.

- Οικοδόμηση σχέσεων

Η ανάπτυξη ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο εργασίας και η κοινωνικοποίηση μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ισορροπίας στην επαγγελματική ζωή των εργαζομένων.

Όταν οι εργαζόμενοι δημιουργούν ανθρώπινες θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, θα έχουν τελικά καλύτερη συνεργασία και αποτελεσματικότερη ομαδική εργασία. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που νιώθουν μέρος μιας ομάδας, αισθάνονται περισσότερο συνδεδεμένοι με τη δουλειά τους και την επιτυχία της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδιώκουν την δημιουργία τέτοιων σχέσεων και να προσφέρουν ευκαιρίες για τη διευκόλυνση της οικοδόμησης συναδελφικότητας με διάφορους τρόπους όπως:

- ✓ Εκδηλώσεις δημιουργίας ομάδας

- ✓ Οργανωμένους χώρους για τις ώρες διαλλειμάτων του προσωπικού
- ✓ Εταιρικές εκδηλώσεις, βραβεύσεις, παρουσιάσεις προϊόντων
- ✓ Εκπαιδεύσεις, σεμινάρια, διαλέξεις

- Συμπαράσταση

Έρευνες έδειξαν ότι, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται την υποστήριξη του προϊστάμενου τους στη δουλειά τους έχουν επίσης 70% λιγότερες πιθανότητες να βιώσουν σταθερή εξουθένωση. Χωρίς υποστήριξη και ενθάρρυνση από τους διευθυντές τους, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται μόνοι και αβοήθητοι στην αντιμετώπιση του επαγγελματικού άγχους.

Οι διευθυντές πρέπει πρώτα από όλα να κατανοήσουν τους κινδύνους από την επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων τους και να υιοθετήσουν προσεγγίσεις για την πρόληψη ή τη μείωση της. Πρέπει να είναι δεκτικοί ακροατές στα προβλήματα και στα αιτήματά τους για να δημιουργηθεί μια σχέση εμπιστοσύνης, καθώς επίσης πρέπει να εξαντλούν τα περιθώρια ευελιξίας που διαθέτουν για να επιλέγουν λύσεις (διαφορετικό ωράριο, άδεια) που ανακουφίζει το άγχος των εργαζόμενων χωρίς από την άλλη να βλάπτονται τα συμφέροντα της επιχείρησης.

- Καθοδήγηση

Προσφέροντας καθοδήγηση, οι διευθυντές μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες για τη δημιουργία ισορροπίας στην εργασία. Εκτός των συναντήσεων για θέματα εργασίας, πρέπει να προσφέρουν χρόνο στους υπαλλήλους για συνομιλία, μέσα από την οποία, θα συμφωνούν μαζί τους σε στόχους που πρέπει να επιτευχθούν ή τομείς που χρειάζεται βελτίωση η απόδοσή τους, όπως είναι η διαχείριση χρόνου και η παραγωγικότητα. Και το πιο σημαντικό, οι ίδιοι οι διευθυντές να δίνουν το παράδειγμα για τους εργαζόμενους δίνοντας προτεραιότητα στη φροντίδα του εαυτού τους και την ευημερία στην εργασία.

Όμως και ο κάθε άνθρωπος μπορεί με δικές του αποφάσεις, πράξεις και ενέργειες να διευκολύνει τον εαυτό του στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Σημαντικό σημείο είναι να κατανοήσει ο εργαζόμενος τη σπουδαιότητα της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής του. Πολλοί εργαζόμενοι, ορμώμενοι από κίνητρα βιοπορισμού ή φιλοδοξιών καριέρας, δίνουν έμφαση στην επαγγελματική ζωή

τους, υποβαθμίζοντας την προσωπική τους ζωή. Αυτό δεν είναι λανθασμένη προσέγγιση αρκεί να έχει προαποφασίσει ο άνθρωπος ότι θα είναι προσωρινή κατάσταση για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και όχι μόνιμος τρόπος ζωής που θα τον οδηγήσει αργά ή γρήγορα στην επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει ρεαλιστικές προσδοκίες από την εργασία του και περιοδικά να επαναπροσδιορίζει τους στόχους και τα κίνητρά του και να θυμάται πάντα ότι η εργασία είναι το μέσο και όχι ο σκοπός.

Ακόμα, ο εργαζόμενος μπορεί να βοηθήσει τον εαυτό του, ακολουθώντας μια σειρά από καλές πρακτικές όπως:

- ✓ Διατήρηση καλής υγείας και ευεξίας, καθώς και σωστή, ισορροπημένη διατροφή.
- ✓ Εξωτερικές δραστηριότητες εκτός δουλειάς, όπως ένα χόμπι.
- ✓ Να συζητάει τα επαγγελματικά του προβλήματα τόσο στη δουλειά με συναδέλφους όσο και στην προσωπική ζωή με μέλη της οικογένειας και φίλους.
- ✓ Να επιλέγει ένα ρόλο την φορά. Όσο βρίσκεται στον χώρο εργασίας, πρέπει να εστιάζει στην ανάδειξη των δυνατοτήτων του. Όταν βρίσκεται εκτός εργασίας μπορεί να αποδεικνύει πόσο καλός φίλος, σύντροφος ή γονιός είναι.
- ✓ Επαναπροσδιορισμός του ρόλου μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, με κριτήριο την προσωπική ικανοποίηση. Αποδοχή των λαθών και επιβράβευση των επιτυχιών μετά από σκέψη και σύμφωνα με τους προσωπικούς στόχους.
- ✓ Να μην επιδιώκει μόνιμα την τελειότητα.

Ανακεφαλαίωση

Η επαγγελματική εξουθένωση, είχε εντοπιστεί σαν ένας επικίνδυνος παράγοντας για την ψυχική υγεία, αλλά και την αποδοτικότητα των εργαζόμενων, που πρέπει να αντιμετωπιστεί με πρωτοβουλίες από την πλευρά των επιχειρήσεων. Τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης έγιναν εντονότερα και εμφανή σε πολύ περισσότερους ανθρώπους, μέσα στη χρονική περίοδο που όλος ο πλανήτης προσπαθούσε να αντιμετωπίσει την πανδημία covid-19. Σε αυτή την περίοδο, οι άνθρωποι βίωναν προσωπική και επαγγελματική ανασφάλεια, φόβο και αβεβαιότητα καθώς και κοινωνικές, οικονομικές και ατομικές επιπτώσεις από τον εγκλεισμό και την κοινωνική αποστασιοποίηση που επιβλήθηκαν. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις βρέθηκαν να αντιμετωπίζουν πρωτόγνωρες συνθήκες και μετά τον αρχικό αιφνιδιασμό

που υπέστησαν, έπρεπε να βρουν τρόπους να προσαρμόσουν τη λειτουργία τους μέσα στα πλαίσια των περιορισμών που είχαν επιβληθεί και να επιτύχουν την επιβίωση τους. Στις περισσότερες περιπτώσεις, δημιουργήθηκαν συνθήκες εργασίας που επιβάρυναν την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζόμενων.

Ενώ συνεχιζόταν η προσαρμογή στη νέα πραγματικότητα που επέβαλλε η παρουσία του κορονοϊού στο προσωπικό και επαγγελματικό περιβάλλον κάθε ανθρώπου, οι επιχειρήσεις προσπάθησαν να επανέλθουν σε όσο το δυνατό κανονικότερες συνθήκες λειτουργίας. Σε αυτό το σημείο, η κουλτούρα κάθε επιχείρησης και το διοικητικό στυλ των στελεχών της καθόριζε τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αντιμετώπισε την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζόμενων της. Οι περισσότερες επιχειρήσεις επικεντρώθηκαν στην υλοποίηση των στόχων τους και στη μέγιστη αξιοποίηση των πόρων τους, αγνοώντας τις ιδιαίτερες ανάγκες των ανθρώπων. Μερικές επιχειρήσεις όμως, ακολούθησαν μια διαφορετική προσέγγιση. Έδωσαν έμφαση στην αποφόρτιση των υπαλλήλων τους και στη μείωση του εργασιακού και προσωπικού άγχους τους, με την προσδοκία, ότι έτσι θα απολαύσουν αυξημένη παραγωγικότητα. Τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών και τα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων δικαίωσαν την εφαρμογή αυτής της προσέγγισης.

Στην εποχή μετά την πανδημία, το νέο πλαίσιο εργασιακών σχέσεων που θα σχηματιστεί, θα αξιοποιεί τις εμπειρίες και τα συμπεράσματα από τη διαχείριση της κρίσης. Η ευέλικτη εργασία, η τηλεργασία, η διαπίστωση ότι ο ευχαριστημένος εργαζόμενος είναι περισσότερο αποδοτικός και ότι υπάρχει ανάγκη για ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, θα φέρουν αλλαγές στις σχέσεις εργαζόμενων και επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που θα εντοπίσουν πιο γρήγορα, τις αλλαγές αυτές, θα είναι οι περισσότερο ωφελημένες. Οι εργαζόμενοι πρέπει, επίσης, να κατανοήσουν αυτές τις αλλαγές και να επωφεληθούν για να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους και να μην επιβαρύνουν την ψυχική τους υγεία. Η έντονη φιλοδοξία για επαγγελματική εξέλιξη ή ο βιοπορισμός είναι από τις βασικές αιτίες δημιουργίας εργασιακού άγχους, τις οποίες πρέπει να ελέγξει ο κάθε εργαζόμενος.

Το συμπέρασμα είναι ότι η μείωση και ακόμα περισσότερο η εξάλειψη της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι σημαντικός παράγοντας την ευημερία ανθρώπων και επιχειρήσεων.

Γενική συζήτηση

Μέσα από την παρούσα μελέτη αναλύεται η σημαντικότητα του ρόλου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, των στρατηγικών που λαμβάνει ώστε να επέλθει αύξηση της παραγωγικότητας και του κύκλου εργασιών ενός οργανισμού αλλά και η συμβολή αυτής στην ομαλή συνεργασία και συνθήκες εργασίας των εργαζομένων. Δίνεται μία εικόνα αναφορικά με τις αλλαγές που επήλθαν εξαιτίας του ξεσπάσματος της πανδημίας και ώθησαν πολλούς οργανισμούς στη μαζική απόλυση εργατικού δυναμικού αλλά και σε επαναπροσδιορισμό του επιχειρησιακού τους πλάνου, υποβάλλοντας μία σειρά από οργανωσιακές αλλαγές μέσα από τις οποίες θα μπορούσε να αποδοθεί μακροχρόνια ανάκαμψη και σταθερή οικονομική άνοδος. Μεταξύ των εργαζομένων που διατηρήθηκαν και συνέχιζαν να απασχολούνται, παρατηρήθηκε εντονότερη η αύξηση του εργασιακού στρες λόγω αυξανόμενων ωραρίων εργασίας και μέσα από αυτό εκτινάχθηκαν τα ποσοστά εκδήλωσης του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, το οποίο μπορεί να αποβεί εξαιρετικά επικίνδυνο τόσο για τα ίδια τα άτομα όσο και για το περιβάλλον τους.

Οι Toker & Melamed (2017) μάλιστα τοποθετήθηκαν εύστοχα στο ζήτημα εκδήλωσης του εργασιακού στρες το οποίο μπορεί να αποτελέσει το αρχικό στάδιο της εξουθένωσης, λέγοντας ότι η αιτία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι καταβάλλονται από αυτό υπολογίζεται στη διαταραχή της ισορροπίας ανάμεσα στις υποχρεώσεις που καλούνται να φέρουν εις πέρας και στη διαθεσιμότητα των πόρων που κατέχουν ώστε να ανταπεξέλθουν σε αυτές. Αυτό υφίσταται κατά κύριο λόγο εξαιτίας των αυξανόμενων αλλαγών σε τεχνολογικό, κοινωνικοοικονομικό, επιχειρηματικό και προσωπικό επίπεδο αλλά και των συνθηκών παγκοσμιοποίησης, τον καταγισμό της πληροφορίας που διαχέεται καθημερινά, αλλά σαφώς και της πολύπλευρης διαφοροποίησης της μορφής της εργασίας.

Οι Lekka, Griffiths & Cox (2003) οι οποίοι στηρίχθηκαν σε αυτό πρόσθεσαν ότι οι μεταβαλλόμενες αυτές καταστάσεις είναι που ωθούν το σύνολο των οργανισμών να προβούν στη σύνταξη οργανωσιακών αλλαγών προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις εν λόγω συνθήκες. Σχετικά με την αναγκαιότητα των αλλαγών, ο Ulrich (1997) υποστήριξε ότι οι περίοδοι οικονομικής κρίσης ωθούν τις επιχειρήσεις

να αναδιαμορφώσουν το πλάνο τους το οποίο θα πρέπει να προσαρμοστεί σε ένα ολότελα διαφορετικό περιβάλλον από αυτό που αρχικά είχαν λάβει υπόψιν τους, και ως εκ τούτου προβαίνουν σε έναν επαναπροσδιορισμό της ορθότητας λειτουργιών ώστε να αποφανθούν πόσο αυτές είναι βοηθητικές ή όχι για την ανάπτυξή τους.

Οι Vassel (2021) & Qualtrics (2020), τονίζοντας την αναγκαιότητα καθιέρωσης των αλλαγών ενόψει συνθηκών οικονομικής κρίσης, επισήμαναν ότι η εφαρμογή αυτών μπορεί να θέσει υπό επιπλέον πίεση του εργαζόμενους καθότι πρόκειται για συνθήκη που πρέπει τεθεί άμεσα και σε σύντομο χρονικό διάστημα και ως εκ τούτου να αυξήσει κατακόρυφα τα επίπεδα στρες των ατόμων τα οποία κινδυνεύουν από εκδήλωση εξουθένωσης. Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, το οποίο εισήχθη ως κοινώς αποδεκτό εννοιολογικά από τη Maslach, δεν κάνει την εμφάνιση του αιφνιδίως από τη μία μέρα στην άλλη αλλά αποτελεί τη φυσική κατάληξη μίας μακράς περιόδου κατά την οποία το άτομο βιώνει έντονα πιεστικές καταστάσεις. Μάλιστα, η Maslach απέδωσε τρεις διαφορετικούς παράγοντες που συνθέτουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι οποίες είναι η συναισθηματική κόπωση, η αποπροσωποποίηση και η απουσία των προσωπικών κινήτρων.

Οι Petzold, Plag & Ströhle (2020) στηριζόμενοι στα αυξημένα επίπεδα εξουθένωσης που παρατηρούνται από το ξέσπασμα της πανδημίας, υποστήριξαν ότι τα αίτια για την εκδήλωση αυτής μπορεί να είναι είτε ατομικά, όταν οι προσδοκίες που μπορεί να διαθέτει το άτομο είναι μη ρεαλιστικές ενώ ενδέχεται να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες που ανακύπτουν μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον με μεγαλύτερη ευαισθησία, λιγότερη ψυχραιμία, σκληρή αυτοκριτική και μειωμένη αυτοεκτίμηση, είτε εργασιακά, όπου η ύπαρξη στοιχείων στον εργασιακό χώρο, όπως ο φόρτος εργασίας, η δημιουργία συγκρούσεων, οι ανεπαρκείς χρηματικές απολαβές ευθύνονται για την επιδείνωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι Taris, Peeters et al (2001) ανέφεραν επιπλέον ότι οι επιπτώσεις της εξουθένωσης δεν είναι απλό ζήτημα και δεν αφορούν μόνο το άτομο αλλά και το περιβάλλον του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Τόνισαν ιδιαίτερος τη συνεργασία και την αλληλεξαρτώμενη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων μίας επιχείρησης και την περίπτωση κατά την οποία ένα εξ αυτών, ή ακόμα χειρότερα, περισσότερα του ενός εμφανίζουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό θα έχει ως συνέπεια την απουσία λειτουργικότητας στον εργασιακό χώρο και επομένως μέσα από αυτούς δε θα είναι σε θέση οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να ολοκληρώσουν το έργο που έχουν αναλάβει εγκαίρως και δίχως

περιθώρια λαθών. Ως εκ τούτου, οι Pijker, Vaandrager, Veen & Koelen (2019) επεσήμαναν ότι η πολιτική καριέρας που εφαρμόζει μία επιχείρηση πρέπει να επικεντρώνεται στη διατήρηση των καλύτερων από τους εργαζόμενους της και αυτών που οι ανάγκες, οι αξίες και οι δεξιότητες ταιριάζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης ώστε αυτοί να αναλάβουν στο μέλλον τις σημαντικές θέσεις. Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να εντοπίσει αυτούς τους εργαζόμενους, να τους παρέχει κίνητρα για βελτίωση και αποδοτικότητα και να τους παρέχει πρόσθετη καθοδήγηση και κατάρτιση. Επίσης πρέπει, το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, να διατηρεί επαφή με αυτούς τους εργαζόμενους ώστε να ενημερώνεται για τα προβλήματά τους, τις προσδοκίες τους, τις ανάγκες κατάρτισής τους, θέματα καριέρας κ.λπ. ώστε να προλάβει την εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης.

Συμπεράσματα

Μέσα την παρούσα μελέτη και σύμφωνα με τους Schabracq, Winnubst & Cooper (2002), προκύπτει το συμπέρασμα ότι δύο από τις βασικές παρεμβάσεις που πρέπει να ληφθούν από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων για την πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, είναι η εξατομικευμένη εκπαίδευση και καθοδήγηση των εργαζόμενων σύμφωνα με τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους, όχι μόνο στο αντικείμενο εργασίας τους αλλά με προσανατολισμό στην αύξηση των κοινωνικών δεξιοτήτων τους και στην προσωπική τους ανάπτυξη σε θέματα όπως η διαχείριση χρόνου, η αυτοδιαχείριση και η διαχείριση του στρες. Οι Lastonkova et al. (2018), μάλιστα επισημαίνουν ότι η νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης συστήνει στους εργοδότες να αξιολογούν τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους μεταξύ των εργαζομένων τους και να εφαρμόζουν πολιτικές για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και του εργασιακού στρες. Σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Ολλανδία και το Βέλγιο, η επαγγελματική εξουθένωση ήδη αναγνωρίζεται ως επαγγελματική ασθένεια ή διαταραχή που σχετίζεται με την εργασία.

Οι Maslach & Jackson (1981) που έχουν εστιάσει στις πηγές της εξουθένωσης, προτείνουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν και να εφαρμόζουν μια πολιτική για τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης που πιθανά υφίστανται οι εργαζόμενοί τους, δηλαδή ολοκληρωμένη προσέγγιση συμπεριλαμβάνει τον εντοπισμό

του προβλήματος και την αντιμετώπισή του έγκαιρα και με τον κατάλληλο τρόπο και απαιτείται ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο για την αξιολόγηση των επιπέδων εξουθένωσης των εργαζομένων. Αν όλες οι προσπάθειες για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτύχουν, κρίνεται απαραίτητο να εφαρμοστούν μέθοδοι τριτογενούς πρόληψής της με την άμεση ανάληψη ενεργειών για να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων. Το τμήμα Ανθρώπινων πόρων είναι υπεύθυνο για τον αρχικό εντοπισμό του συνόλου των εργαζομένων που χρήζουν βοήθειας στη συνέχεια απόφασης του τρόπου με τον οποίο κάθε εργαζόμενος μπορεί να βοηθηθεί. Επιπλέον, η ανάπτυξη ενός θετικού κοινωνικού περιβάλλοντος στον εργασιακό χώρο είναι ικανό να συμβάλλει στην ανάπτυξη των χρήσιμων, για κάθε επιχείρηση αλλά και για κάθε άνθρωπο, στοιχείων της συνεργασίας και της ομαδικότητας.

Προτάσεις

Οι Cassitto, Fattorini, Gilioli & Rengo (2003) μέσα από μία σειρά ερευνών, τόνισαν ότι προκειμένου να μπορεί να καλλιεργηθεί ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον με έντονα τα στοιχεία της συνεργασίας και της ομαδικότητας θα πρέπει οι επιχειρήσεις, να παρέχουν οδηγίες συμπεριφοράς και κώδικες ηθικής και δεοντολογίας που επιβάλλουν κοινά αποδεκτούς κανόνες, αναπτύσσουν τον επαγγελματισμό και αποθαρρύνουν τις ακατάλληλες συμπεριφορές, ενώ με τη σειρά τους τα τμήματα Ανθρώπινων Πόρων θα μπορούν να αναλαμβάνουν την ενημέρωση για αυτούς τους κανόνες και την ευθύνη για τη τήρησή τους. Ως εκ τούτου θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν επιπλέον έρευνες που να εστιάζουν στον τρόπο που διαχειρίζονται οι οργανισμοί και ειδικότερα το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων τις συνθήκες αυτές.

Επιπλέον, για το λόγο του ότι ένα μη ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον που συνοδεύεται από μια απόμακρη διοίκηση και έναν ηγέτη που δεν εμπνέει ή δεν μπορεί να δώσει λύσεις δεν είναι σε θέση να ενισχύσουν τη διάθεση και την ικανότητα των εργαζομένων να εκπληρώσουν μια εργασία και δε βοηθούν στην επίτευξη στόχων αλλά αντίθετα συντελούν στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης με συνέπειες στην απόδοση και στη σωματική και ψυχική υγεία του προσωπικού. Οι Spence, Laschinger & Fida (2014), προτείνουν ένα στυλ ηγεσίας εστιασμένο στον άνθρωπο, στη διαφάνεια, στη

συνεργασία και την ομαδικότητα μέσα από ειλικρινείς σχέσεις και σταθερά προσανατολισμένο στη συνέπεια και στην ακεραιότητα το οποίοι θα είναι σε θέση να ενθαρρύνει την επικοινωνία και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και να απομακρύνει παράλληλα τις αιτίες που προκαλούν επαγγελματική εξουθένωση. Ταυτόχρονα μέσα από την καθιέρωση αυτή μπορεί να γίνεται ευκολότερη η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και αυξάνεται η δέσμευση και η αφοσίωση των εργαζόμενων σε αυτή.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Davies (2021) ο οποίος έκανε μία αναφορά στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης του εργατικού δυναμικού πολυεθνικών κολοσσών, όπως η Nike, ανέφερε ότι η τελευταία απέστειλε μήνυμα στους εργαζομένους της, ότι αναγνωρίζει τις δυσκολίες και τα προβλήματα που δημιούργησε η πανδημία και οι τρόποι αντιμετώπισης της και δέχτηκε σα δεδομένο ότι το ακατάπαυστο άγχος, το στρες, η αβεβαιότητα, ο φόβος και η απομόνωση είχαν επιπτώσεις στην ψυχική υγεία πολλών ανθρώπων. Η πολιτική της Nike θεωρείται μια έξυπνη επιχειρηματική απόφαση. Οι εταιρείες που δείχνουν την εκτίμηση και την ευγνωμοσύνη τους προς τους εργαζομένους θα ωφεληθούν και θα έχουν ένα εργατικό δυναμικό με υψηλά κίνητρα και μεγαλύτερη ικανοποίηση. Μια ανανεωμένη και γεμάτη ενέργεια ομάδα θα βελτιώσει σημαντικά τα αποτελέσματα στην εταιρεία. Οι εταιρείες έχουν αναγνωρίσει ότι πρέπει να φροντίζουν για την ευημερία των ανθρώπων τους, αφού μέσα από αυτή οι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί και το αποτέλεσμα εμφανίζεται στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνικές

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ, 2020. ΠΡΟΤΑΣΗ ΚΟΙΝΗΣ ΕΚΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ. [online] eur-lex.europa.eu/. Διαθέσιμο στο:<<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0744&from=IT>> [Ανακτήθηκε: 15 Μαρτίου 2022].

Καρακάση, Σ., 2021. *Burnout: η νέα (;) επιδημία*. [online] hrpro.gr. Διαθέσιμο στο: <<https://hrpro.gr/burnout-i-nea-epidimia/>> [Ανακτήθηκε: 15 Μαρτίου 2022].

Κουπατσιάρη, Φ. (2018). Η επίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στη απόδοση εταιρειών. Ανακτήθηκε από: <http://apothesis.teicm.gr/xmlui/handle/123456789/3835>

Ναυτεμπορική, 2021. *Deloitte: Ο μετασχηματισμός της εργασίας μετά την πανδημία*. [online] M.naftemporiki.gr Διαθέσιμο στο: <<https://m.naftemporiki.gr/story/1684473/deloitte-o-metasximatismos-tis-ergasias-meta-tin-pandimia>> [Ανακτήθηκε: 21 Μαρτίου 2022].

Sigma Strategy Consultants. (2022). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ανακτήθηκε από: [Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων \(sigma-consultants.eu\)](http://www.sigma-consultants.eu)

Χασαπόγλου, Δ. (2015). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: μελέτη περίπτωσης εταιρείας πετρελαιοειδών (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). Ανακτήθηκε από: https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9272/Chasapoglou_Danai.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Ξενογλώσσες

Agba, A. O., Ocheni, S. I., & Agba, M. S. (2020). COVID-19 and the world of work dynamics: A critical review. *Journal of Educational and Social Research*, 10(5), 119-119. DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0093>

Aumayr-Pintar, C., Cerf, C., & Parent-Thirion, A. (2018). *Burnout in the Workplace: A Review of the Data and Policy Responses in the EU*. <https://hdl.handle.net/1813/87391>

Becton, J. B., & Schraeder, M. (2009). Strategic human resources management: Are we there yet?. *The Journal for Quality and participation*, 31(4), 11. <https://www.proquest.com/openview/4a90f6d6985a113c8cd4f22121e2b1ed/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37083>

Carrazana, C., 2020. *865,000 women left the workforce in September*. [online] The 19th news. Διαθέσιμο στο: <<https://19thnews.org/2020/10/women-job-losses-2020-recession/>> [Ανακτήθηκε: 16 Μαρτίου 2022].

Cassitto, M., Fattorini, E., Gilioli, R. και Rengo, C., 2003. *Raising awareness of Psychological Harassment at Work*. [online] Apps.who.int. Διαθέσιμο στο: <<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42649/9241590521.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [Ανακτήθηκε: 19 Μαρτίου 2022].

Davies, P., 2021. To avoid COVID burnout, Nike grants office employees week off for mental health. [online] www.euronews.com. Διαθέσιμο στο: <<https://www.euronews.com/next/2021/09/01/to-avoid-covid-burnout-nike-grants-office-employees-week-off-for-mental-health>> [Ανακτήθηκε: 12 Απριλίου 2022].

EU-OSHA, 2019. *Τρίτη ευρωπαϊκή έρευνα για τις επιχειρήσεις σχετικά με τους νέους και τους αναδυόμενους κινδύνους (ESENER 3) | Safety and health at work EU-OSHA*. [online] [Osha.europa.eu](http://osha.europa.eu). Διαθέσιμο στο: <<https://osha.europa.eu/el/publications/third-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-3/view>> [Ανακτήθηκε: 4 Απριλίου 2022].

EY Global, 2021. *How leaders at a P&G plant solved a COVID-19-related challenge*. [online] www.ey.com. Διαθέσιμο στο: <https://www.ey.com/en_lu/alliances/how-leaders-at-p-g-plant-solved-covid-19-related-challenge> [Ανακτήθηκε: 14 Απριλίου 2022].

Fórsa, 2022. *4 Day Week research underway*. [online] Forsa. Διαθέσιμο στο: <<https://www.forsa.ie/4-day-week-research-underway/>> [Ανακτήθηκε: 30 Απριλίου 2022].

Hamill, L., 2022. *4 Things Managers Can Do To Reduce Workplace Burnout*. [online] Limeade. Διαθέσιμο στο: <<https://www.limeade.com/resources/blog/how-to-reduce-burnout-in-the-workplace/>> [Ανακτήθηκε: 6 Απριλίου 2022].

- Hyslop, G., 2021. *Kellogg workers the latest to down tools over COVID-led compensation issues*. [online] bakeryandsnacks.com. Διαθέσιμο στο: <<https://www.bakeryandsnacks.com/Article/2021/10/06/Kellogg-workers-the-latest-to-down-tools-over-COVID-led-compensation-issues>> [Ανακτήθηκε: 19 Απριλίου 2022].
- Hsu, T. and Hirsch, L., 2021. *We'll Give You a Week Off. Please Don't Quit.* [online] Nytimes.com. Διαθέσιμο στο: <<https://www.nytimes.com/2021/09/06/business/media/burn-out-companies-pandemic.html>> [Ανακτήθηκε: 14 Απριλίου 2022].
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188. <https://doi.org/10.5465/257025>
- ILO, 2021. *Long working hours increasing deaths from heart disease and stroke: WHO, ILO*. [online] Who.int. Διαθέσιμο στο: <<https://www.who.int/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo>> [Ανακτήθηκε: 30 Απριλίου 2022].
- Joly, J., 2022. *Four-day week: Which countries have embraced it and how's it going so far?*. [online] euronews.next. Διαθέσιμο στο: <<https://www.euronews.com/next/2022/04/04/the-four-day-week-which-countries-have-embraced-it-and-how-s-it-going-so-far>> [Ανακτήθηκε: 3 Μαΐου 2022].
- Kaur, M., Goyal, P., & Goyal, M. (2020). Individual, interpersonal and economic challenges of underemployment in the wake of COVID-19. *Work*, 67(1), 21-28. DOI: 10.3233/WOR-203249
- KELLOGG, 2022. *Articles / Kellogg's Canada*. [online] Kellogg Company CR Report. Διαθέσιμο στο: <<https://crreport.kelloggcompany.com/Covid19HungerRelief>> [Ανακτήθηκε: 20 Απριλίου 2022].
- Khaled, F., 2021. *The new workplace landscape should allow employees to design their work time, says P&G HR Director*. [online] Business Insider. Διαθέσιμο στο: <<https://www.businessinsider.com/pg-hr-director-lists-what-contributes-to-new-workplace-landscape-2021-1>> [Ανακτήθηκε: 29 Απριλίου 2022].
- Kidwai, A., 2021. *Inside Unilever's program that allows employees to try out new jobs and gig working opportunities at the company*. [online] Business Insider. Διαθέσιμο στο: <<https://www.businessinsider.com/unilever-program-allowing-employees-try-out-new-jobs-gig-working-2021-5>> [Ανακτήθηκε: 14 Απριλίου 2022].
- LASTOVKOVA, A., CARDER, M., RASMUSSEN, H. SJOBERG, L., G.GROENE, R. SAUNI, J. VEVODA, S. VEVODOVA, G. LASFARGUES, M. SVARTENGREN, M. VARGA, C. COLOSIO, D. PELCLOVA_2018. *Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study*.

[online] J-STAGE. Διαθέσιμο στο:

<https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/56/2/56_2017-0132/_article>

[Ανακτήθηκε: 19 Μαρτίου 2022].

Leiter, M. και Maslach, C., 2016. *Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience*. [online] ScienceDirect. Διαθέσιμο στο:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213058615300188?via%3Dihub>>

[Ανακτήθηκε: 17 Μαρτίου 2022].

Lekka, S., Griffiths, A. και Cox, T., 2003. *Work Organization ans Stress*. [online] Apps.who.int. Διαθέσιμο στο:

<<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42625/9241590475.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

[Ανακτήθηκε: 14 Μαρτίου 2022].

Maslach, C., 1998. *A Multidimensional Theory of Burnout*. [online] ResearchGate. Διαθέσιμο στο:

<https://www.researchgate.net/publication/280939428_A_Multidimensional_Theory_of_Burnout>

[Ανακτήθηκε: 14 Μαρτίου 2022].

MASLACH, C & JACKSON, S., 1981. *The measurement of experienced burnout*.

[online] onlinelibrary.wiley.com. Διαθέσιμο στο:

<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.4030020205>>

[Ανακτήθηκε: 18 Μαρτίου 2022].

Moss, J., 2021. *Beyond Burned Out*. [online] Physicianleaders.org. Διαθέσιμο στο:

<<https://www.physicianleaders.org/news/beyond-burned-out>>

[Ανακτήθηκε: 12 Μαρτίου 2022].

Ortigão, M., 2013. *Work organisation and innovation Case study: Kellogg, Spain*.

[online] Metalonia.com. Διαθέσιμο στο:

<<http://www.metalonia.com/w/documents/Work%20organisation%20and%20innovation.%20Case%20study%20Kellog.pdf>>

[Ανακτήθηκε: 15 Απριλίου 2022].

Pijpker, R., Vaandrager, L., Veen, E. and Koelen, M., 2019. *Combined Interventions to Reduce Burnout Complaints and Promote Return to Work: A Systematic Review of Effectiveness and Mediators of Change*. [online] Mdpi.com. Διαθέσιμο στο:

<<https://www.mdpi.com/1660-4601/17/1/55/pdf>>

[Ανακτήθηκε: 17 Μαρτίου 2022].

Peeters, M. C. (2001). From Inequity to Burnout: The Role of Job Stress. Doi: 1037//1076-8998 6 4 303

Petzold, M. B., Plag, J., & Ströhle, A. (2020). Dealing with psychological distress by healthcare professionals during the COVID-19 pandemic. *Der Nervenarzt*, 91(5), 417-421. DOI: 10.1007/s00115-020-00905-0

Pijpker, R., Vaandrager, L., Veen, E. and Koelen, M., 2019. *Combined Interventions to Reduce Burnout Complaints and Promote Return to Work: A Systematic Review of Effectiveness and Mediators of Change*. [online] Mdpi.com. Διαθέσιμο στο:

<<https://www.mdpi.com/1660-4601/17/1/55/pdf>>

[Ανακτήθηκε: 17 Μαρτίου 2022].

P&G, 2022. *P&G Covid-19 Response / Procter & Gamble*. [online] Us.pg.com. Διαθέσιμο στο: <<https://us.pg.com/covid19/>> [Ανακτήθηκε: 19 Απριλίου 2022].

Qualtrics, 2020. *Confronting Mental Health Crisis Stemming from the COVID-19 Pandemic*. [online] Qualtrics XM Platform. Διαθέσιμο στο: <<https://www.qualtrics.com/blog/confronting-mental-health/>> [Ανακτήθηκε: 13 Μαρτίου 2022].

Schabracq, M., Winnubst, J. και Cooper, C., 2002. *The Handbook of Work and Health Psychology*. [online] Al-edu.com. Διαθέσιμο στο: <<http://www.al-edu.com/wp-content/uploads/2014/05/Handbook-of-Work-and-Health-Psychology-2Ed-2003.pdf>> [Ανακτήθηκε: 19 Μαρτίου 2022].

Spence Laschinger, H. και Fida, R., 2014. *New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital*. [online] ScienceDirect. Διαθέσιμο στο: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213058614000059>> [Ανακτήθηκε: 21 Μαρτίου 2022].

Schabracq, M., Winnubst, J. και Cooper, C., 2002. *The Handbook of Work and Health Psychology*. [online] Al-edu.com. Διαθέσιμο στο: <<http://www.al-edu.com/wp-content/uploads/2014/05/Handbook-of-Work-and-Health-Psychology-2Ed-2003.pdf>> [Ανακτήθηκε: 19 Μαρτίου 2022].

Smith, A., 2021. *Kellogg Workers Reach Agreement with Company, Strike Ends*. [online] SHRM. Διαθέσιμο στο: <<https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/kellogg-workers-reach-agreement.aspx>> [Ανακτήθηκε: 18 Απριλίου 2022].

Taris, T. W., Peeters, M. C., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J., & Schaufeli, W. B. (2001). From inequity to burnout: The role of job stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), 303. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.4.303>

Toker, S., Shirom, A., Shapira, I., Berliner, S., & Melamed, S. (2005). The association between burnout, depression, anxiety, and inflammation biomarkers: C-reactive protein and fibrinogen in men and women. *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 344. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.344>

Toker, S., & Melamed, S. (2017). Stress, recovery, sleep, and burnout. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 168–185). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch10>

Tomljenovic, M., Kolaric, B., Stajduhar, D., & Tesic, V. (2014). Stress, depression and burnout among hospital physicians in Rijeka, Croatia. *Psychiatria Danubina*, 26(suppl 3), 450-458. <https://hrcak.srce.hr/file/385151>

Tidal Training, 2021. *HR Magazine - How to prevent cumulative stress in the workplace*. [online] HR Magazine. Διαθέσιμο στο: <<https://www.hrmagazine.co.uk/content/comment/how-to-prevent-cumulative-stress-in-the-workplace>> [Ανακτήθηκε: 7 Απριλίου 2022].

Unilever, n.d. *Future workplace*. [online] Unilever. Διαθέσιμο στο: <<https://www.unilever.com/planet-and-society/future-of-work/future-workplace/>> [Ανακτήθηκε: 7 Απριλίου 2022].

Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 303-320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-%23)

Vasel, K., 2021. To prevent burnout, LinkedIn is giving its entire company the week off. [online] CNN. Διαθέσιμο στο: <<https://edition.cnn.com/2021/04/02/success/linkedin-paid-week-off/index.html>> [Ανακτήθηκε: 11 Απριλίου 2022]

Vinay Kumar, S. (2015). The Historical Background Of Human Resource Management. Ανακτήθηκε από: <https://www.linkedin.com/pulse/historical-background-human-resource-management-vinaykumar-s>

WHO, 2019. *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. [online] Who.int. Διαθέσιμο στο: <<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>> [Ανακτήθηκε: 16 Μαρτίου 2022].

WowEssays, 2020. *Free Nike Human Resource Management Strategy Research Paper Sample*. Διαθέσιμο στο: <<https://www.wowessays.com/free-samples/free-human-resource-management-in-nike-research-paper-sample/>> [Ανακτήθηκε: 2 Απριλίου 2022].

Zameo, S., 2021. *Sports brands and Covid-19: a Nike case study | TextMaster*. [online] The International Expansion Blog. . Διαθέσιμο στο: <<https://www.textmaster.com/blog/sports-brands-and-covid-19-a-nike-case-study/>> [Ανακτήθηκε: 12 Απριλίου 2022].