

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
1.1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
1.2. ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ.....	3
1.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ.....	5
1.4. ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ EUSTRESS ΚΑΙ DISTRESS.....	6
1.5. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ BURNOUT.....	7
1.6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	10
2.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	10
2.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΙΕΣ, ΑΙΤΙΑ, ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ.....	19
3.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ.....	19
3.1.1. Κυβερνητική Θεωρία.....	19
3.1.2. Θεωρία Άτομο – Περιβάλλον.....	20
3.1.3. Θεωρία περί ελέγχου.....	21
3.1.4. Θεωρία Προσπάθειας – ανταμοιβής.....	21
3.2. ΑΙΤΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ.....	22
3.2.1. Σύγκρουση ρόλων και Ασάφεια ρόλου.....	25
3.2.2. Αλλαγή.....	26
3.2.3. Έλλειψη ελέγχου και έλλειψη ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων.....	27
3.2.4. Διαφορές λόγω φύλου.....	28
3.2.5. Βία στον εργασιακό χώρο.....	28
3.2.6. Διαδικασία μεταφοράς από και προς τον χώρο εργασίας.....	29
3.2.7. Κακοποίηση και Εκφοβισμός.....	30
3.2.8. Οργανωσιακή κουλτούρα.....	31
3.2.9. Συγχωνεύσεις και Εξαγορές.....	32
3.2.10. Υπερβολικός βαθμός δέσμευσης.....	33
3.2.11. Φόρτος εργασίας.....	34
3.2.12. Έλλειψη υποστήριξης και αναγνώρισης.....	35
3.2.13. Εργασιακή ανασφάλεια.....	35
3.2.14. Σύγκρουση.....	36
3.2.15. Σύγκρουση οικογένειας και δουλειάς.....	37
3.2.16. Τεχνολογία.....	38
3.2.17. Εργονομία.....	38

3.3. ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ.....	39
3.4. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΟ ΑΤΟΜΟ .....	40
3.5. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	43
3.6. ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ.....	46

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ..... 52

4.1. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ.....	52
4.2. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΙΔΙΟ ΤΟ ΑΤΟΜΟ .....	53
4.3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	59
4.3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ - ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ.....	64
4.3.1.1. Πρωτογενής παρέμβαση.....	64
4.3.1.2. Δευτερογενής παρέμβαση .....	65
4.3.1.3. Τριτογενής παρέμβαση.....	66
4.3.2. Γενικά για τους τρόπους παρεμβάσεων της επιχείρησης.....	67
4.3.3. Employee Assistance Programms (EAPs).....	68
4.3.4. Άλλοι τρόποι αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους .....	72
4.3.5. Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις παρεμβάσεις των επιχειρήσεων για την διαχείριση του εργασιακού άγχους.....	76
4.4. ΤΙ ΙΣΧΥΕΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ.....	78
4.5. ΤΙ ΙΣΧΥΕΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ .....	81

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ..... 84

5.1. ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ.....	84
5.1.1. Εσωτερικός έλεγχος.....	87
5.2. ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΠΑΡΕΜΒΑΙΝΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ.....	89
5.3. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΑΡΟΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ. 93	
5.4. ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ.....	96

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... 100

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	104
OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR – OSI (ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ).....	104

ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ ΑΓΓΛΟ-ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΟΡΩΝ.....	109
-------------------------------------	-----

ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ ΕΛΛΗΝΟ-ΑΓΓΛΙΚΩΝ ΟΡΩΝ.....	111
-------------------------------------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	113
-------------------	-----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Στην παρούσα διατριβή πρόκειται να ασχοληθούμε με το stress management και κατ'επέκταση με τον ρόλο που αναλαμβάνει να παίζει το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HRM), το πλέον υπεύθυνο τμήμα για την διεκπεραίωση τέτοιων καταστάσεων, όταν διάφοροι παράγοντες, εντός και εκτός εργασιακού χώρου, προκαλούν stress στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης / ενός οργανισμού.

Θα επικεντρώσουμε την προσοχή μας στην συμβολή του τμήματος HR σε μια επιχείρηση, ενώ θα γίνει μια αναφορά στους διάφορους ρόλους που καλείται να αναλάβει αυτό το τμήμα (HR) κατά την διάρκεια της λειτουργίας της και πιο ειδικά θα γίνει λόγος για το stress management που αναλαμβάνει να 'εκτελέσει' το τμήμα HR, όταν μια δύσκολη κατάσταση λάβει χώρα στο εσωτερικό της επιχείρησης. Πρόκειται να ακολουθήσει αναλυτική παρουσίαση του stress management, όπως ο ορισμός του, ο εντοπισμός των εμπλεκόμενων μερών, τα μέτρα αντιμετώπισης του, αφού όμως έχει προηγηθεί μια περιγραφή της έννοιας 'stress', των αιτιών / παραγόντων (stressors) που μπορεί να το προκαλέσουν στους εργαζόμενους, των συνεπειών που έχει εντός και εκτός του εργασιακού χώρου στα άτομα και στις επιχειρήσεις. Τέλος, θα προταθούν κάποιοι ενδεικτικοί τρόποι πρόληψης του.

Ο λόγος για τον οποίο διεξάγεται η διατριβή αυτή είναι αφ'ενός ότι παρόμοιο θέμα δεν έχει αποτελέσει αντικείμενο διπλωματικής εργασίας στο παρελθόν στα πλαίσια των μεταπτυχιακών προγραμμάτων του Πανεπιστημίου Πειραιώς και αφ'ετέρου ίσως θα συνεισφέρει στην επιστήμη του management για περαιτέρω αναφορά και έρευνα.

### **1.2. ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ**

Το εργασιακό άγχος και οι ψυχολογικοί κίνδυνοι περιλαμβάνονται στους σημαντικότερους εργασιακούς κινδύνους και συνδέονται τόσο με τα προβλήματα της ανεργίας όσο και με την έκθεση σε φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς κινδύνους. Μια έρευνα στα νέα κράτη μέλη της Ε.Ε. απέδειξε ότι το 90% των ερωτηθέντων θεωρούσε

ότι στη χώρα του το άγχος είναι η κύρια αιτία των ασθενειών, η οποία μαζί με την εξάντληση και την καταπίεση οφείλεται στην κακή οργάνωση της εργασίας (Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας 2005). Παρόλα αυτά πολλές επιχειρήσεις δεν φαίνεται να αντιλαμβάνονται επαρκώς το πόσο πολύ επηρεάζει το άγχος την απόδοση των εργαζομένων άρα και την παραγωγικότητα τους και κατά συνέπεια την επίδοση της επιχείρησης.

Η φύση της εργασιακής ζωής έχει αλλάξει σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες. Οι εργασιακές απαιτήσεις είναι περισσότερες από ποτέ. Το άγχος θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στο χώρο εργασίας και συνδέεται με την εργασιακή οργάνωση στις οικονομίες, που βασίζονται στις νέες τεχνολογίες. Η ανάγκη εφαρμογής δραστηριοτήτων για την πρόληψη του άγχους υπάρχει σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες και σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων.

Τα συμπτώματα του εργασιακού άγχους είναι πολλά και ποικίλουν. Περιλαμβάνουν κυκλοθυμία, αλλαγές στη συμπεριφορά, μειωμένη αποδοτικότητα ή παραγωγικότητα στον χώρο εργασίας, αίσθημα μη καταλληλότητας, αυξημένη χρήση αλκοόλ και φαρμάκων και προβλήματα υγείας. Το ανεξέλεγκτο άγχος μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακή κόπωση. Αυτή είναι η αντίδραση των ανθρώπων στις υπερβολικές απαιτήσεις των εργοδοτών και στην εργασιακή πίεση. Όταν κάποιος υποφέρει από κόπωση και εξάντληση η κανονική ποσότητα ύπνου και ξεκούρασης δεν είναι αρκετή. Η εργασιακή κόπωση επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας και μπορεί να εκφραστεί με μείωση της αυτοεκτίμησης και με αύξηση του αισθήματος αδυναμίας στην εργασία.

Το εργασιακό άγχος επηρεάζει μια εταιρεία σε όλα τα επίπεδά της. Τα ανεξέλεγκτα επίπεδα άγχους μπορεί να έχουν επιπτώσεις στις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες, στην παραγωγικότητα και στην αποτελεσματικότητα. Εκτός από τα προαναφερθέντα προβλήματα θα πρέπει να συνυπολογιστούν και οι απουσίες των εργαζομένων από τον χώρο εργασίας (λόγω ασθενειών ή άλλων αιτιών) καθώς και οι οικονομικές συνέπειές τους. Ο τρόπος που κάθε άτομο βιώνει το άγχος είναι διαφορετικός. Κάποιοι επηρεάζονται περισσότερο από άλλους, αλλά όταν μεμονωμένοι υπάλληλοι υποφέρουν αυτό επηρεάζει την επίδοση όλης της επιχείρησης ή του οργανισμού. Το άγχος μπορεί να προκληθεί από πολλούς παράγοντες αλλά συνήθως είναι αποτέλεσμα της σύγχυσης σχετικά με τα καθήκοντα και τις ευθύνες, την

πολλή ή τη λίγη δουλειά ή την υπευθυνότητα ή τη ανυπαρξία εξέλιξης στο χώρο εργασίας.

Πρόσφατες μελέτες απέδειξαν ότι η ευημερία των υπαλλήλων διαφυλάσσεται καλύτερα όταν οι επιχειρήσεις / οργανισμοί διαθέτουν τα κατάλληλα εργαλεία για την αξιολόγηση και τη διαχείριση τους εργασιακού άγχους.

Στην ενότητα που ακολουθεί παραθέτουμε κάποιους ενδεικτικούς ορισμούς του εργασιακού άγχους, των εννοιών eustress (‘καλό’ / δημιουργικό stress) και distress (stress – κίνδυνος) καθώς και της έννοιας burnout, προκειμένου να εισάγουμε τον αναγνώστη στις βασικές έννοιες του θέματός μας, στις οποίες θα αναφερόμαστε καθ’ όλη τη διάρκεια της εργασίας.

### 1.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

Ο όρος ‘εργασιακό άγχος’ (job / occupational stress) χρησιμοποιείται συχνά στη καθημερινή μας ζωή. Στο άκουσμα και μόνο της λέξης σκεφτόμαστε κάτι δυσάρεστο, κάτι απειλητικό, κάτι που δεν μπορούμε να ελέγξουμε. Για μια χιλιετία το stress βοηθούσε τους ανθρώπους να επιβιώσουν, τώρα θεωρείται ο Νο 1 εχθρός του. Το stress εμφανίζεται σαν μια αναπόφευκτη συνέπεια των σχέσεων μας με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο καλούμαστε να προσαρμοστούμε (Looker and Gregson, 1993).

Ο όρος ‘stress’ είναι Αγγλοσαξωνικής προέλευσης και χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στη φυσική για το σχεδιασμό της μηχανικής δύναμης. Υποδηλώνει την εξωτερική πίεση, ένταση και φορτίο που ασκείται σ’ ένα αντικείμενο (Newhouse, 2000). Στην φαρμακευτική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Hans Selye το 1949 (Selye, 1976, 1986). Σύμφωνα με αυτόν, το stress αποτελεί έναν τρόπο φυσικής προσαρμογής σε νέες καταστάσεις, μια αντίδραση σε οτιδήποτε διαταράσσει την ισορροπία του ατόμου (Luban Plozza and Pozzi, 1994)<sup>1</sup>.

Κάποιοι από τους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς για το stress είναι: ‘Το stress ορίζεται ως μια ψυχολογική και φυσική αντίδραση σε συγκεκριμένα γεγονότα ή καταστάσεις στη ζωή μας...Είτε το πιστεύουμε είτε όχι υπάρχει τόσο το καλό όσο και το κακό stress’ (Aamodt, 1999, p.569).

<sup>1</sup> Treven Sonja and Vojko Potocan, Training programmes for stress management in small businesses, *Education & Training*, Vol. 47, No. 8/9, 2005, pages 640-641.

‘...ορίζουμε το stress σαν ένα περίπλοκο υπόδειγμα συναισθηματικών καταστάσεων, φυσιολογικών αντιδράσεων και ανάλογων σκέψεων σαν αποτέλεσμα των εξωτερικών απαιτήσεων. Αυτές οι εξωτερικές απαιτήσεις αναφέρονται ως stressors’ (Greenberg and Baron, 2000, p.226)<sup>2</sup>.

Για κάποιους το stress θεωρείται σαν μια κατάσταση της σύγχρονης εποχής, που απαιτεί από τα άτομα που πάσχουν από αυτό να συγκεντρωθούν και να ηρεμήσουν, ενώ για άλλους αποτελεί μια τραυματική εμπειρία, η οποία ‘δηλητηρίασε’ το εργασιακό τους περιβάλλον και κατέστρεψε τις ευκαιρίες εξέλιξης τους για πάντα. Όποιες και αν είναι οι απόψεις περί stress, οι εργοδότες οφείλουν να μην αγνοούν τα στοιχεία που υπάρχουν γι’ αυτό και να λάβουν ενεργό δράση<sup>3</sup>.

Υπάρχουν δύο τύποι stress<sup>4</sup>:

- Άμεσος (Acute/Immediate), που είναι αποτέλεσμα συμβάντος που συνέβη μια φορά αλλά που δεν κρατά πολύ.
- Χρόνιος (Chronic), που προκύπτει από μια συνεχή σειρά από περιστατικά που προκαλούν άγχος.

#### 1.4. ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ EUSTRESS ΚΑΙ DISTRESS

Η έννοια ‘eustress’ ή αλλιώς ‘καλό stress’ χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Selye (1964,1987). Όταν ο Selye όρισε ότι stress είναι ‘...μια όχι συγκεκριμένη αντίδραση του σώματος σε οτιδήποτε ασκείται πάνω σε αυτό’ (Selye, 1987, p.17), στην ουσία προέβη σε διαχωρισμό των δύο εννοιών. Το stress, όπως ορίστηκε από τον Selye, είναι μια αναπόφευκτη συνέπεια της ζωής<sup>5</sup>.

Όπως ο Selye πρότεινε και αργότερα συμφώνησαν και άλλοι συγγραφείς, ένα βασικό στοιχείο που προσδιορίζει το αν ένα συγκεκριμένο ερέθισμα αναπαριστά ή προκαλεί stress (distress) σ’ ένα άτομο εξαρτάται από την αντίληψη που έχει το άτομο και την ερμηνεία που του δίνει στο ευρύ πλαίσιο στο οποίο παρουσιάζεται.

<sup>2</sup> Rees Christopher J. and David Redfern, Recognising the perceived causes of stress: a training and development perspective, *Industrial and Commercial Training*, Volume 32, Number 4, 2000, pages 121-122.

<sup>3</sup> Earnshaw Jill and Lynne Morrison, Should employers worry? Workplace stress claims following the John Walker decision, *Personnel Review*, Vol. 30, No. 4, 2001, page 468.

<sup>4</sup> Ornelas Sandy and Brian H. Kleiner, New developments in managing job related stress, *Equal Opportunities International*, Volume 22, Number 5, 2003, pages 64-65.

<sup>5</sup> Mark Le Fevre, Jonathan Matheny and Gregory S. Kolt, Eustress, distress, and interpretation in occupational stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 7, 2003, pages 728-729.

Στο έργο του Selye το eustress εξαρτάται από το πώς ο παράγοντας που προκαλεί stress (stressor) ερμηνεύεται από το άτομο που το έχει υποστεί καθώς και από το πώς επιλέγει να αντιδράσει σ' αυτό (Selye, 1956, 1964, 1987). Κατά παρόμοιο τρόπο, οι Edwards και Cooper (1988) όρισαν το eustress ως μια θετική συμφωνία μεταξύ αντιλήψεων και επιθυμιών.

Μια έρευνα που έχει διεξαχθεί από τον Cavanaugh (2000) δείχνει να υποστηρίζει την έννοια του eustress. Σύμφωνα μ' αυτή, το stress διακρίνεται σε stress-πρόκληση και σε stress-κίνδυνο. Το πρώτο ορίστηκε ως '...το εργασιακό άγχος που συνδέεται με απαιτήσεις-πρόκληση στην εργασία ενός ατόμου' (p.66) και συνδέονταν στενά με το eustress. Το stress-κίνδυνο ορίστηκε '...ως απαιτήσεις ή συνθήκες εργασίας που περιέχουν εμπόδια, τα οποία επεμβαίνουν ή εμποδίζουν το άτομο να πετύχει τους στόχους του', κάτι που με τη σειρά του συνιστούσε το distress.

Κοινό σημείο όλων αυτών των θεωριών είναι ότι το eustress είναι ένα αποτέλεσμα της θετικής αντίληψης για τους παράγοντες που προκαλούν άγχος (stressors), ενώ το αντίθετο ισχύει για το distress<sup>6</sup>.

## 1.5. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ BURNOUT

Ποια η διαφορά μεταξύ stress και burnout; Το burnout δεν θεωρείται απλά ως υπερβολικό άγχος. Αποτελεί μια σύνθετη αντίδραση του ανθρώπου στο συνεχόμενο stress και πιστεύει κανείς μ' αυτό ότι οι εσωτερικές του δυνάμεις είναι ανεπαρκείς προκειμένου να αντιμετωπίσει καταστάσεις στον εργασιακό και όχι μόνο χώρο. Τα σημάδια / συμπτώματα του burnout είναι παρόμοια με αυτά του stress, στα οποία θα αναφερθούμε σε επόμενη ενότητα, με τη διαφορά όμως ότι το burnout περιλαμβάνει μια συναισθηματική εξάντληση και μια αυξανόμενη αρνητική στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του και ίσως και στη ζωή<sup>7</sup>.

Οι τρεις διαστάσεις του burnout σύμφωνα με τον Maslach (1982) είναι<sup>8</sup>:

<sup>6</sup> Mark Le Fevre, Gregory S. Kolt and Jonathan Matheny, Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: Which way first?, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 6, 2006, pages 551-552.

<sup>7</sup> Hutman S., Jaelline Jaffe, R. Segal, G. Kemp and Lisa F. Dumke, Burnout: signs, symptoms and prevention, 2005 (www.helpguide.org).

<sup>8</sup> Hsieh Yih-Ming and An-Tien Hsieh, Does job standardization increase job burnout?, *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No. 5, 2003, page 590.

1. Συναισθηματική εξάντληση. Το άτομο νοιώθει άδαιο από δυνάμεις και ενέργεια.
2. Αποστασιοποίηση κυρίως από άλλα άτομα.
3. Μειωμένη αίσθηση προσωπικής εκπλήρωσης, που συνεπάγεται τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων σε ότι αφορά την πρόοδο των εργασιών τους.

## 1.6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Η διατριβή αυτή βασίζεται σε βιβλιογραφική έρευνα. Παραθέτουμε κριτικά τις απόψεις όπως έχουν διατυπωθεί από διάφορους θεωρητικούς και αναλύουμε τα εμπειρικά ευρήματα της σχετικής βιβλιογραφίας.

Στο τέλος, μετά από προσεκτική συγκριτική ανάλυση των βιβλιογραφικών αναφορών, καταλήγουμε σε ορισμένα συμπεράσματα και δίνουμε προτάσεις για την περαιτέρω διερεύνηση του θέματος τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο.



**ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1**

- Treven Sonja and Vojko Potocan, Training programmes for stress management in small businesses, *Education & Training*, Vol. 47, No. 8/9, 2005, pages 641-642.

- Rees Christopher J. and David Redfern, Recognising the perceived causes of stress: a training and development perspective, *Industrial and Commercial Training*, Volume 32, Number 4, 2000, pages 121-122.

- Earnshaw Jill and Lynne Morrison, Should employers worry? Workplace stress claims following the John Walker decision, *Personnel Review*, Vol. 30, No. 4, 2001, pages 120-122.

- Ornelas Sandy and Brian H. Kleiner, New developments in managing job related stress, *Equal Opportunities International*, Volume 22, Number 5, 2003, pages 64-65.

- Mark Le Fevre, Jonathan Matheny and Gregory S. Kolt, Eustress, distress, and interpretation in occupational stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 7, 2003, pages 726-730.

- Mark Le Fevre, Gregory S. Kolt and Jonathan Matheny, Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: Which way first?, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 6, 2006, pages 551-552.

- Hutman S., Jaelline Jaffe, R. Segal, Gina Kemp and Lisa F. Dumke, Burnout: signs, symptoms and prevention, 2005 (www).

- Hsieh Yih-Ming and An-Tien Hsieh, Does job standardization increase job burnout?, *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No. 5, 2003, pages 590-592.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ** **ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια περιεκτική αναδρομή της εξέλιξης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως αυτή έλαβε χώρα τον 18<sup>ο</sup>, 19<sup>ο</sup> και 20<sup>ο</sup> αιώνα. Περιγράφονται, δηλαδή, οι διάφορες φάσεις από τις οποίες πέρασε το τμήμα και γενικότερα η αξία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κατά την διάρκεια των χρόνων, μέχρι το σημείο εκείνο όπου έλαβε την μορφή που έχει σήμερα. Αναφερόμαστε, επίσης, και στους ρόλους που καλείται να αναλάβει το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μια σύγχρονη κοινωνία, σε μια σύγχρονη επιχείρηση.

### **2.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

#### **2.1.1. 18<sup>ο</sup>ς Αιώνας**

Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από τον Langbert (2002), ως προβιομηχανική. Τον 18<sup>ο</sup> αιώνα θέτονται τα θεμέλια της εργατικής νομοθεσίας στις Η.Π.Α, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί, ότι το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού σε παγκόσμια κλίμακα απαρτίζεται από σκλάβους. Παράλληλα, την περίοδο αυτή κάνουν την εμφάνιση τους, στα οικονομικά ανεπτυγμένα κέντρα, οι πρώτες μεγάλες βιοτεχνίες.

Οι βιοτεχνίες αυτές στεγάζονταν στα σπίτια των ιδιοκτητών τους, οι οποίοι αντιπροσώπευαν τους οικονομικά ισχυρούς ανθρώπους της εποχής. Τη διοίκηση των βιοτεχνιών την αναλάμβανε ο εργάτης εκείνος, ο οποίος διέθετε τη μεγαλύτερη εμπειρία και εξειδίκευση αναφορικά με τις μεθόδους παραγωγής του προϊόντος. Οι εργοδηγοί φέρονταν αυταρχικά στους εργαζόμενους και λειτουργούσαν ανεξάρτητα από τους ιδιοκτήτες των βιοτεχνιών. Η τεχνολογία αποτελούσε ένα μικρό τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας και οι εργαζόμενοι ήταν εξειδικευμένοι σε περιορισμένο βαθμό. Τα προβλήματα της παραγωγής λύνονταν ad hoc, ενώ ο εργοδηγός είχε πάντα την τελευταία λέξη. Οι εργοδηγοί, σύμφωνα με τους Ogilvie και Stork (2003), αποτελούν τα πρώτα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002, σελίδες 55-66.

### 2.1.2. 19<sup>ος</sup> Αιώνας

Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από την έντονη επέκταση των αγορών στον δυτικό κόσμο και το ξέσπασμα της βιομηχανικής επανάστασης με επίκεντρο την Αγγλική οικονομία. Οι εξελίξεις αυτές έφεραν μεγάλες ομάδες εργαζομένων από τον πρωτογενή τομέα της οικονομίας στη μαζική βιομηχανική παραγωγή, όπου κυριαρχεί η χρήση των μηχανών. Οι εξελίξεις αυτές θρυμμάτισαν το νομικό πλαίσιο που είχε αρχίσει να διαμορφώνεται τον 18<sup>ο</sup> αιώνα και το οποίο ρύθμιζε τις σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου (Commons, Saposs, Summer, Mittelman, Hoagland, Andrew και Perlman, 1946; Morris, 1981). Η οργάνωση των εργοστασίων οδηγεί στην υποβάθμιση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων, προκειμένου να μειωθεί το κόστος λειτουργίας και κατ' επέκταση να βελτιωθεί η αποδοτικότητα τους. Η ιδιόμορφη εκμετάλλευση των εργαζομένων από τους εργοδότες χαρακτηρίζει την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων του 19<sup>ου</sup> αιώνα.

Η κατάσταση αυτή προκάλεσε τις αποδοκιμασίες πολλών πεφωτισμένων ανθρώπων της εποχής, όπως του συγγραφέα Κάρολου Ντίκενς, του στοχαστή Φρέντερικ Ένγκελς και του Λόρδου Shaftesbury. Οι αντιδράσεις αυτές ευαισθητοποίησαν το κοινωνικό σύνολο, με αποτέλεσμα την άσκηση πιέσεων για ορθολογική και πιο ηθική αντιμετώπιση των εργαζομένων. Οι πιέσεις αυτές οδήγησαν ένα μικρό αριθμό εταιρειών να προσλάβουν κάποια άτομα που θα αποτελούσαν το σύνδεσμο μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των εργαζομένων, θα υπερασπιζόντουσαν τα συμφέροντα των εργαζομένων και θα εξασφάλιζαν την εφαρμογή των ηθικών αξιών που πρόβαλαν οι κοινωνικοί μεταρρυθμιστές και η χριστιανική θρησκεία (Jacoby, 1985; Torrington και Hall, 1998). Το πρώτο τμήμα διοίκησης προσωπικού δημιουργήθηκε το 1900 στην εταιρεία BF Goodrich (Elibert, 1959).

Η τάση που διαμόρφωσε τη λειτουργία του τμήματος διοίκησης προσωπικού το πρώτο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα προέρχεται από τις αρχές της εργασίας της ευημερίας. Η εργασία της ευημερίας είχε τις ρίζες της στις αρχές της χριστιανικής θρησκείας και της φιλανθρωπίας (Jacoby, 1985). Το συγκεκριμένο κίνημα αναπτύχθηκε στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα, όπου επικρατούν μεγάλες αναταραχές και απεργίες στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τον Elibert (1959), «η εργασία της ευημερίας επέφερε τις κατάλληλες

αλλαγές στην οικογενειακή και την επαγγελματική ζωή των Αμερικάνων εργαζόμενων». Οι υπηρεσίες που προσέφεραν τα στελέχη αυτά στους οργανισμούς δεν είχαν σχέση με την παραγωγική διαδικασία και δεν προέβλεπαν την άμεση βελτίωση της παραγωγής. Τα προγράμματα αυτά είχαν περισσότερο ως στόχο την ευημερία της κοινωνίας και την ηθική και φυσική ανάπτυξη των εργαζομένων (Thompson, 1929). Τα έργα που προώθησαν τα στελέχη του τμήματος διοίκησης προσωπικού την περίοδο αυτή, ήταν: βιβλιοθήκες, βελτίωση συνθηκών υγιεινής και έργα που βελτιώνουν το χώρο εργασίας. Οι εργοδότες παρείχαν κονδύλια στους εργαζόμενους για επισκευές των κατοικιών τους και την αγορά νέας κατοικίας, για την εκπαίδευση και την ιατρική τους περίθαλψη. Το κίνημα της εργασίας της ευημερίας οδήγησε στον περιορισμό της ανάπτυξης των εργατικών σωματείων (Jacoby, 1985). Τα προγράμματα ευημερίας, όπως επίσης και οι αρχές του επιστημονικού management αποσκοπούσαν στη μείωση των απεργιών και στην ορθολογική οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας. Πολλές φορές, εμφανίζεται η αντίσταση των εργαζομένων στα προγράμματα ευημερίας, διότι τα θεωρούσαν φτωχά υποκατάστατα των χαμηλών μισθών που παρείχαν οι εταιρείες (Geier, 1959). Η διοίκηση προσωπικού δέχεται πιέσεις για να αποδείξει την αποδοτικότητα των συγκεκριμένων προγραμμάτων, ενώ αρκετές φορές τα προγράμματα αυτά εξωτερικεύονται.

Η δημιουργία των πρώτων τμημάτων Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Human resources management-HRM) συνοδεύτηκε με το γραφειοκρατικό και υποστηρικτικό ρόλο, που διαδραμάτισαν στη λειτουργία των οργανισμών. Ο ρόλος της διοίκησης προσωπικού, το πρώτο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα, στη λειτουργία των εταιρειών είναι περιορισμένος.

Η επέκταση της βιομηχανοποίησης δημιούργησε τεράστια προβλήματα στην οργάνωση της παραγωγής. Έτσι, τα εργοστάσια αύξησαν το μέγεθος τους και την πολυπλοκότητα τους, χωρίς όμως να μπορούν να παράγουν αγαθά στο αρχικό στάδιο λειτουργίας τους στο βαθμό και στην ποιότητα που επιθυμούσαν. Η λύση δόθηκε με τη μεγαλύτερη συστηματοποίηση και την ορθολογική οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας και την υιοθέτηση των αρχών του επιστημονικού management στις αρχές της δεκαετίας του 1880, οι οποίες παρέπεμπαν στην υιοθέτηση συγκεκριμένων προτύπων και οδηγιών για την οργάνωση της σύνθετης παραγωγικής διαδικασίας. Οι αρχές του επιστημονικού management αποτελούν τον παράγοντα εκείνο, που

διαμόρφωσε τις εξελίξεις στον τομέα της διοίκησης προσωπικού το δεύτερο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα και έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη του HR management.

Οι αρχές του επιστημονικού management βοήθησαν τις επιχειρήσεις να αποφύγουν τη ad hoc οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας (Taylor, 1972). Την ίδια περίοδο έχουμε κάποιες επιπλέον αλλαγές, όπως η διοικητική υποστήριξη της παραγωγικής διαδικασίας. Η προσθήκη αυτή οδήγησε στην ανάπτυξη του HR (Elibert, 1959; Jacoby, 1985; Baron et al., 1986, 1988). Κυρίαρχο στοιχείο αποτελεί το γεγονός της δημιουργίας ενός κεντρικού τμήματος προγραμματισμού που δημιουργεί τους κανόνες και τις διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζουν την παραγωγική διαδικασία, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί αρχεία παραγωγής, απουσιών, ωρών εργασίας και μισθών των εργαζομένων (Elibert, 1959). Κατ' αυτό τον τρόπο, ενισχύεται ο γραφειοκρατικός και υποστηρικτικός ρόλος του τμήματος διοίκησης προσωπικού μέσα στους οργανισμούς. Καθώς το management θεμελιώνεται, οι θεωρητικοί αναλύουν την ανθρώπινη εργασία προκειμένου να εντοπίσουν τις πηγές κόστους που μπορούν να περιορισθούν (Elibert, 1959). Από την ανάλυση αυτή προέκυψε ότι η βασική πηγή κόστους προέρχεται από τον υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων των εργαζομένων (turnover). Στόχος, λοιπόν, της διοίκησης προσωπικού έγινε η δημιουργία των κατάλληλων διαδικασιών προσλήψεων, εκπαίδευσης και πληρωμών προκειμένου να αυξηθεί η διαφάνεια και να μειωθεί η εκμετάλλευση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, θεμελιώνεται η δημιουργία του τμήματος διοίκησης προσωπικού, το οποίο αναλαμβάνει διαδικασίες που άνηκαν παραδοσιακά στους εργοδηγούς. Αρχικά, ανέλαβαν τις διαδικασίες προσλήψεων, εκπαίδευσης και διοίκησης αμοιβών. Με τα συστήματα αυτά, το τμήμα διοίκησης προσωπικού πέτυχε τη βελτίωση της αποδοτικότητας της παραγωγής και τη μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων. Το τμήμα αυτό απάλλαξε τους προϊστάμενους από πολλά καθήκοντα.

### 2.1.3. 20<sup>ος</sup> Αιώνας

Κατά τη διάρκεια των δύο πρώτων αιώνων ανάπτυξης της λειτουργίας της διοίκησης προσωπικού, οι συνθήκες που συντέλεσαν στη διαμόρφωση της σχετικής της εικόνας, αφορούσαν τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Στις αρχές του εικοστού αιώνα προκύπτουν νέα ζητήματα, καθώς οι οργανισμοί αυξάνονται σε μέγεθος και η εξειδίκευση χαρακτηρίζει το γνωστικό φορτίο των στελεχών. Επιπλέον, παρατηρείται

ένα έντονο μεταναστευτικό κύμα στις Η.Π.Α. Το εργατικό δυναμικό χαρακτηρίζεται από έναν ιδιαίτερο βαθμό διαφοροποίησης. Οι μετανάστες κατείχαν τις λιγότερο εξειδικευμένες θέσεις εργασίας. Οι προσπάθειες για την αποτελεσματική διαχείριση των μεταναστών παρουσίαζε δυσκολίες, γεγονός που συνεπάγονταν επιπρόσθετες απαιτήσεις από τα στελέχη της διοίκησης προσωπικού. Οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού διευρύνονται, περιλαμβάνοντας διαδικασίες όπως η στελέχωση, ο καθορισμός αρμοδιοτήτων, η εκπαίδευση και η επιλογή. Ο κύριος ρόλος της λειτουργίας της διοίκησης προσωπικού ήταν η διαχείριση των εργασιακών θεμάτων και η ενασχόληση με τις κύριες διοικητικές δραστηριότητες που συνδέονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς (Brockbank, 1999). Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας της διοίκησης προσωπικού. Ένα επιπρόσθετο χαρακτηριστικό των προγραμμάτων και των πρακτικών της διοίκησης προσωπικού είναι ότι τα επιμέρους προγράμματα του τμήματος δεν συνδέονται μεταξύ τους στο πλαίσιο μιας ευρύτερης λειτουργικής στρατηγικής που εναρμονίζεται με τον οργανωσιακό προγραμματισμό και την ευρύτερη στρατηγική (Dyer και Holder, 1988).

Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η εργασία χαρακτηρίζεται από ένα μικρό βαθμό εξειδίκευσης. Υπήρχε η ανησυχία κατά πόσο το εκπαιδευτικό σύστημα παρείχε το κατάλληλα εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό για τις ανάγκες των εταιρειών ( Jacoby, 1985). Έτσι λοιπόν, δημιουργήθηκε η θέση του εθελοντή καθοδηγητή μέσα στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς. Ο εθελοντής καθοδηγητής παρείχε την απαιτούμενη εκπαίδευση στους νεοεισερχόμενους στο εργατικό δυναμικό, με στόχο να τους εισάγει στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Τα στελέχη αυτά αποτελούν τους πρόδρομους των στελεχών του HR. Τα άτομα αυτά έδιναν έμφαση στην ανάπτυξη καριέρας και την επιλογή προσωπικού (Jacoby, 1985), ασκώντας με αυτόν τον τρόπο πίεση για πιο ορθολογική οργάνωση του τμήματος HR. Την περίοδο αυτή, δημιουργείται ξεχωριστή ορολογία για θέματα που αφορούσαν την οργάνωση της εργασίας, ενώ παράλληλα αρχίζει να χρησιμοποιείται η ανάλυση θέσεων εργασίας για την πιο συστηματική οργάνωση των λειτουργιών του HR (Jacoby, 1985). Τα στελέχη της συγκεκριμένης περιόδου έδωσαν έμφαση στην άσκηση πιέσεων για την προώθηση μεγάλων αλλαγών στο εργασιακό σύστημα. Έτσι, από τους επαγγελματίες αυτούς προέκυψε η πρώτη επαγγελματική ένωση του HR στη Βοστώνη το 1912 (Boston employment manager's association).

Η παρουσία του στελέχους της διοίκησης προσωπικού, ως συντονιστής και καθοδηγητής γινόταν ολοένα και πιο απαραίτητη, καθώς οι εταιρείες μεγάλωναν σε μέγεθος και πολυπλοκότητα. Το αρνητικό στοιχείο για τα στελέχη της διοίκησης προσωπικού τους δύο πρώτους αιώνες παρουσίας τους στους οργανισμούς ήταν ότι εστίασαν υπερβολικά στην προάσπιση των συμφερόντων των εργαζομένων, χωρίς να ενδιαφερθούν για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, στοιχεία που αποτελούν και το κυρίαρχο ενδιαφέρον της ανώτερης διοίκησης.

Κατά τη διάρκεια του πρώτου παγκοσμίου πολέμου και μια δεκαετία μετά, το εργατικό δυναμικό των Η.Π.Α. δέχτηκε μεγάλες αλλαγές. Η μαζική απασχόληση, η συγκέντρωση των μεταναστών και η οργάνωση των εργατικών σωματείων, οδήγησαν στην ενίσχυση της λειτουργίας των τμημάτων διοίκησης προσωπικού αναφορικά με τη διαχείριση των εργασιακών θεμάτων. Χαρακτηριστικό είναι ότι η δύναμη των εργατικών σωματείων αυξανόταν σταδιακά, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικές πιέσεις στους οργανισμούς, οι οποίες έθεταν σε κίνδυνο την αποτελεσματική τους λειτουργία (Freedman, 1990; Laurence, 1985). Ο έλεγχος των μισθών και η ζήτηση εργασίας κατά τη διάρκεια του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου δημιούργησε επιπρόσθετη πίεση στις επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό έθεσε το θεμέλιο για την ανάπτυξη και την παγίωση της λειτουργίας της διοίκησης προσωπικού στις επιχειρήσεις το δεύτερο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα.

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, σημειώθηκε μια οικονομική αναζωογόνηση σε παγκόσμια κλίμακα, η οποία επηρέασε σε σημαντικό βαθμό την επέκταση των επιχειρήσεων και της διοίκησης προσωπικού (Baron et al.; 1986, 1988). Η παρέμβαση της κυβέρνησης σε θέματα εργασιακών σχέσεων και η δημιουργία του αντίστοιχου θεσμικού πλαισίου, επέκτεινε το γραφειοκρατικό χαρακτήρα της διοίκησης προσωπικού, καθώς ένας μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων απαιτούνταν για την τήρηση των αρχείων και τη διεκπεραίωση των επιμέρους υποχρεώσεων των εταιρειών προς το κράτος αναφορικά με τα εργασιακά θέματα. Η κυβέρνηση εκσυγχρόνισε το οικονομικό πλαίσιο και πρόσδωσε την απαιτούμενη σταθερότητα που βοήθησε στην ανάπτυξη της διοίκησης προσωπικού (Baron et al., 1986). Η κυβέρνηση των Η.Π.Α διαμόρφωσε ένα πιο στενά οριζόμενο νομικό πλαίσιο, το οποίο διέπει τα εργασιακά θέματα (π.χ Civil Right Act, 1964; Occupational Safety and Health Act, 1970), επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού. Τη δεκαετία του 1960, η διοίκηση προσωπικού μοιάζει περισσότερο με ασπίδα των συμφερόντων

των εταιρειών και λιγότερο με υπερασπιστή των δικαιωμάτων των εργαζομένων, σε σχέση με την αντίστοιχη εικόνα του το 19<sup>ο</sup> αιώνα. Για το λόγο αυτό το θεσμικό πλαίσιο προσπάθησε να περιορίσει την κακόβουλη μεταχείριση των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις. Οι νομικές υποχρεώσεις του τμήματος διοίκησης προσωπικού προστέθηκαν στην ημερήσια διάταξη των θεμάτων με τα οποία ασχολείται (Dyer και Holder, 1988; Freedman, 1990).

Την δεκαετία του 1970 πολλές εταιρείες, κυρίως στις Η.Π.Α, προσπαθούν να εισάγουν τις κατάλληλες καινοτομίες, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα της λειτουργίας της διοίκησης προσωπικού, ώστε να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους. Συγκεκριμένα, η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας, στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και μετέπειτα, βοήθησε στον αυτοματισμό ενός μέρους των δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού (Yeung και Brockbank, 1995). Έτσι λοιπόν, στα μέσα της δεκαετίας του 1970 θεμελιώνεται ο προδραστικός χαρακτήρας της διοίκησης προσωπικού, ενώ ταυτόχρονα το τμήμα εστιάζει στο λειτουργικό του χαρακτήρα, σύμφωνα με το μοντέλο του Brockbank (1999).

Σύμφωνα με τον Legge (1995 a, b), η διοίκηση προσωπικού, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980, ακολουθεί τη ανθρωποκεντρική προσέγγιση (soft approach), προκειμένου να ανταποκριθεί στις στρατηγικές απαιτήσεις των οργανισμών. Η προσέγγιση αυτή εστιάζει στην υποκίνηση, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και στη δέσμευση του με τους οργανωσιακούς στόχους. Τα στελέχη της διοίκησης προσωπικού δίνουν έμφαση στη δημιουργία του καταλλήλου εργασιακού κλίματος, το οποίο θα εστιάζει στην ανάπτυξη των εργαζομένων, μέσω πρακτικών, όπως η εκπαίδευση, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των οργανισμών και η επικοινωνία. Η έμφαση δίνεται στην εξασφάλιση ευέλικτων εργαζομένων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. (Beer et al., 1984a,b; Beer και Spector, 1985; Walton, 1985; Storey, 1987, 1989, 1992; Guest, 1989, 1991, 1992; Hendry και Pettigrew, 1990; Noon, 1992; Sisson, 1994; Boxall, 1996). Η μαλακή προσέγγιση (soft approach) έχει τις ρίζες της στο κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων (1924-1950) (Storey, 1989). Ένα τμήμα της ακαδημαϊκής σκέψης άσκησε έντονη κριτική στη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού, για την περιορισμένη συμβολή της στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Συγκεκριμένα, ο Flanders (1970), ασκεί έντονη κριτική στη διοίκηση προσωπικού, αναφορικά με την ad hoc οργάνωσή της και τον ελλιπή προγραμματισμό που την χαρακτηρίζει. Ο Legge (1978) αναφέρεται στην περιορισμένη



αξιοπιστία και συμβολή της διοίκησης προσωπικού στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

## 2.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management – HRM) αναφέρεται σε πολιτικές, πρακτικές και συστήματα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την συμπεριφορά, την στάση και την απόδοση όλων των εργαζόμενων. Στις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ανήκουν τα εξής: 1) ανάλυση και σχεδιασμός της εργασίας (Analysis and Design of work), 2) προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους (HR Planning), 3) προσέλκυση εργαζομένων (Recruiting), 4) επιλογή (Selection), 5) εκπαίδευση αυτών και παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης (Training and Development), 6) ανταμοιβή (Compensation), 7) αξιολόγηση των επιδόσεων τους (Performance management), 8) δημιουργία καρποφόρου εργασιακού περιβάλλοντος (Employee relations)<sup>10</sup>.

Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να είναι ικανά ως προς την αναγνώριση θεμάτων που σχετίζονται με την απόδοση των ατόμων μέσα στην επιχείρηση / οργανισμό, σπάνια όμως αναγνωρίζουν και αξιολογούν τη σπουδαιότητα άλλων παραγόντων, όπως αυτή του «εργασιακού άγχους». Η κατάσταση αυτή τείνει να αλλάξει τα τελευταία χρόνια, αφού τα στελέχη αυτά καλούνται να αντιμετωπίσουν τις ολοένα και εντονότερες αντιδράσεις των εργαζόμενων σχετικά με εργασιακά θέματα που έρχονται στην επιφάνεια καθημερινά και τα οποία ευθύνονται για την δημιουργία εργασιακού άγχους<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Noe R., J. Hollenbeck, B. Gerhart and P. Wright, *Human resource management. Gaining a competitive advantage*, 5th edition, New York, McGraw-Hill Inc, 2006, page 5.

<sup>11</sup> Murphy Lawrence R., Managing job stress: An employee assistance / human resource management partnership, *Personnel Review*, Vol. 24, No. 1, 1995, pages 44-46.

**ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2**

- Ogilvie J. R and Stork D., Starting the HR and change conversation with history, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 3, 2003, pages 254-271.

- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002, σελίδες 55-66.

- Noe R., J. Hollenbeck, B. Gerhart and P. Wright, *Human resource management. Gaining a competitive advantage*, 5th edition, New York, McGraw-Hill Inc, 2006, page 5.

- Murphy Lawrence R., Managing job stress: An employee assistance / human resource management partnership, *Personnel Review*, Vol. 24, No. 1, 1995, page 41.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΙΕΣ, ΑΙΤΙΑ, ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ**

Αφού έχουμε ήδη αναφερθεί στις έννοιες του εργασιακού άγχους και έχει προηγηθεί μια αναδρομή της όλης πορείας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην διάρκεια των χρόνων, στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν οι θεωρίες που έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί και αφορούν στο εργασιακό άγχος καθώς και στους παράγοντες (stressors), εντός και εκτός της επιχείρησης, που ευθύνονται για την εμφάνισή του άγχους στον εργαζόμενο.

Στην συνέχεια καταγράφονται τα συμπτώματα του stress στο άτομο, δηλαδή οι πρώτες ενδείξεις άγχους, όπως επίσης και οι συνέπειες που είναι δυνατόν να επιφέρει το stress στο ίδιο το άτομο αλλά και στην επιχείρηση. Τέλος, περιγράφονται κάποιοι ενδεικτικοί τρόποι προκειμένου να ελεγχθεί το περιβάλλον εργασίας για τυχόν παράγοντες που προκαλούν stress, ώστε να μετριαστεί η επίδραση τους.

#### **3.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ**

Πολλά και διαφορετικά υποδείγματα που εστιάζουν την προσοχή τους στο εργασιακό άγχος περιλαμβάνονται στην βιβλιογραφία, κάποια από τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια.

##### **3.1.1. Κυβερνητική Θεωρία**

Η Κυβερνητική Θεωρία (Cybernetic theory) βασίζεται στην ιδέα ότι τα συστήματα, στη συγκεκριμένη περίπτωση τα άτομα, επιδιώκουν συνεχώς να βρίσκονται σε κατάσταση ισορροπίας, ενώ εμφανίζονται διατεθειμένα να αποκαταστήσουν αυτή, όταν μια εξωτερική δύναμη επιχειρήσει να την διαταράξει. Αυτή η ιδέα είναι σχεδόν καινούργια και απεικονίζεται στην εργασία του Cannon (1914), όσον αφορά τις φυσιολογικές αντιδράσεις του ατόμου σε μια απειλή. Αυτή η απειλή είναι που θεωρείται ως παράγοντας που προκαλεί stress.

Αναγνωρίζοντας τον ρόλο της αντίληψης στην αξιολόγηση της επιθυμητής κατάστασης και της διαφοράς μεταξύ της επιθυμητής κατάστασης και της πραγματικότητας, η κυβερνητική θεωρία επιτρέπει στα άτομα να αντιδράσουν διαφορετικά σε καταστάσεις που αντικειμενικά είναι παρόμοιες. Για παράδειγμα, ένα άτομο είναι δυνατό να αντιλαμβάνεται ένα μεγάλο κενό μεταξύ αυτού που επιθυμεί και αυτού που στην ουσία συμβαίνει, με αποτέλεσμα την πιθανή δημιουργία stress, κάτι όμως που δεν είναι απαραίτητο να συμβαίνει σ'ένα δεύτερο άτομο (όταν αυτό δεν αντιλαμβάνεται τη διαφορά).

Όταν οι αρχές της θεωρίας περί κυβερνητικής εφαρμόζονται σε ζωντανά συστήματα, μπορούν κάλλιστα να δείξουν πώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρήσουν την ομοιότητα απέναντι σε συνθήκες που τείνουν να τη διαταράξουν (Miller, 1965)<sup>12</sup>.

### 3.1.2. Θεωρία Άτομο – Περιβάλλον

Σύμφωνα με τον Edwards (1998) το stress και οι παράγοντες (stressors) που το προκαλούν δεν προέρχονται ούτε από το άτομο ούτε από το περιβάλλον, αλλά από τη διαφορά, το 'μη ταίριασμα' ή την πιθανή σύγκρουση αυτών των δύο.

Η θεωρία Άτομο – Περιβάλλον (Person – Environment fit theory ή P-E theory) αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ του ατόμου, των ικανοτήτων και αναγκών του, του περιβάλλοντος στο οποίο ζει και εργάζεται, της ζήτησης που αυτό 'εκφράζει' και αυτού που τελικά προσφέρει. Για παράδειγμα<sup>13</sup>, είναι δυνατόν να παρατηρηθεί μια διαφορά μεταξύ του πόσο γρήγορα ένας εργάτης, στη φάση της συναρμολόγησης, μπορεί να δουλέψει και του απαιτούμενου αριθμού έτοιμων προϊόντων.

Μια άλλη διάκριση που γίνεται στο υπόδειγμα αυτό είναι μεταξύ του τι υποκειμενικά πιστεύει το άτομο για το ίδιο και το περιβάλλον του (subjective representation) και του πώς είναι στην πραγματικότητα άτομο και περιβάλλον (objective representation). Μεταγενέστερη έρευνα (Harrison, 1985) έδειξε ότι δεν ήταν η αντικειμενική άποψη (objective P-E fit) που σχετίζονταν με το stress, αλλά η υποκειμενική (subjective P-E fit).

<sup>12</sup> Mark Le Fevre, Jonathan Matheny and Gregory S. Kolt, Eustress, distress, and interpretation in occupational stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 7, 2003, pages 734-735.

<sup>13</sup> P. Le Blanc, J. de Jonge and W. Schaufeli, *Introduction to work and organizational psychology. A European perspective*, edited by Nik Chmiel, 1999, pages 157-160.

Η τρίτη και τελευταία διάκριση που λαμβάνει χώρα σ' αυτή τη θεωρία χωρίζεται με τη σειρά της σε δύο υποκατηγορίες. Η πρώτη είναι μεταξύ των απαιτήσεων του περιβάλλοντος από το άτομο, σε όρους εργασιακού ρόλου, καθηκόντων, κανόνων των ομάδων και των ικανοτήτων (των ατόμων) να ικανοποιήσουν αυτές τις απαιτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες τους, την εκπαίδευση που έχουν λάβει και τους τυχόν χρονικούς περιορισμούς. Η δεύτερη βρίσκεται μεταξύ των αναγκών του ατόμου, φυσιολογικών και ψυχολογικών (Herzberg και Mausner, 1959; Maslow, 1943) και της ικανότητας του περιβάλλοντος να ικανοποιήσει αυτές με την μορφή αμοιβών και την παροχή ικανοποιητικών συνθηκών εργασίας ή της ανάμιξης και παρότρυνσης τους να συμμετέχουν στις διάφορες διαδικασίες (Herzberg και Mausner, 1959)<sup>14</sup>.

### 3.1.3. Θεωρία περί ελέγχου

Η θεωρία περί ελέγχου (Control theory) που διατυπώθηκε από τον Spector (1998) βασίζεται στην ιδέα ότι ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι έχει τον έλεγχο στις μεταβλητές που υποτίθεται ότι προκαλούν stress, επηρεάζει την πιθανότητα να αποκτήσει stress.

Ο έλεγχος του άγχους μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα ενός ατόμου να επιλέγει μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών (Ganster και Fusilier, 1989).

Ο έλεγχος στον εργασιακό χώρο κυμαίνεται από την αποτελεσματική πλήρη αυτονομία και τον προσωπικό έλεγχο σε προγράμματα και φόρτο λειτουργίας μέχρι την πλήρη δουλεία. Μια εναλλακτική περίπτωση είναι αυτή στην οποία υπάρχει κάποιος βαθμός αυτονομίας σε ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό (προγράμματα και φόρτος λειτουργίας) αλλά μόνο μερικός έλεγχος της προσωπικής κατάστασης<sup>15</sup>.

### 3.1.4. Θεωρία Προσπάθειας – ανταμοιβής

Το υπόδειγμα της Προσπάθειας-ανταμοιβής (Effort-reward imbalance model) , όπως αναπτύχθηκε από τον Siegrist και την ομάδα του (1996, 1997), βασίζεται στην αρχή της αμοιβαιότητας: όταν η υψηλή προσπάθεια που καταβάλλεται από το άτομο

<sup>14</sup> Mark Le Fevre, Jonathan Matheny and Gregory S. Kolt, Eustress, distress, and interpretation in occupational stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 7, 2003, pages 731-733.

<sup>15</sup> Ibid., pages 735-736.

συνοδεύεται από χαμηλή ανταμοιβή, προκαλείται συναισθηματικό αρνητικό άγχος με αυξημένες τις πιθανότητες εμφάνισης καρδιαγγειακών νοσημάτων.

Να σημειωθεί ότι η ανταμοιβή (reward) μπορεί να πάρει μορφή όχι μόνο χρηματική, αλλά και αυτή της ασφάλειας, της προαγωγής, του σεβασμού και της στήριξης (Peter, Geibler και Siegrist, 1998), ενώ όταν αναφερόμαστε στην προσπάθεια (effort), εννοούμε την πάνω από το κανονικό 'δέσμευση' και ζήλο του εργαζόμενου (overcommitment) κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του καθώς και ότι αφορά τις απαιτήσεις της εργασίας<sup>16</sup>.

### 3.2. ΑΙΤΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ

Η φύση του εργασιακού άγχους καθώς και οι συνέπειες του γίνονται καλύτερα κατανοητές ως έννοιες αν υποθέσουμε ότι κάποιες μεταβλητές, που προέρχονται από το περιβάλλον (stressors), αποτελούν και τα αίτια του εργασιακού άγχους. Το άγχος όταν βιώνεται από το άτομο προκαλεί καταπόνηση και μακροχρόνιες αρνητικές συνέπειες.

Είτε το άτομο υποβάλλεται σε συνθήκες εργασιακού άγχους είτε όχι, εξαρτάται εκτός των άλλων από παράγοντες όπως η κοινωνική υποστήριξη και ο τύπος συμπεριφοράς του (Type A behavior). Συνεπώς, οι stressors αποτελούν αντικειμενικά γεγονότα, το stress αφορά την υποκειμενική εμπειρία του γεγονότος και η καταπόνηση (strain) την αντίδραση/ απάντηση στο stress<sup>17</sup>.

Σύμφωνα με τους Cooper και Marshall (1976) οι παράγοντες που προκαλούν stress στους εργαζόμενους ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες<sup>18</sup>:

- παράγοντες που αφορούν την ίδια την εργασία
- ο ρόλος τους στον οργανισμό
- οι εργασιακές σχέσεις
- οι ευκαιρίες εξέλιξης

<sup>16</sup> P. Le Blanc, J. de Jonge and W. Schaufeli, *Introduction to work and organizational psychology. A European perspective*, edited by Nik Chmiel, 1999, pages 166-167.

<sup>17</sup> Dua Jagdish K., Job stressors and their effects on physical health, emotional health and job satisfaction in a University, *Journal of Educational Administration*, Vol. 32, No. 1, 1994, page 59.

<sup>18</sup> Murphy Lawrence R., Managing job stress: An employee assistance / human resource management partnership, *Personnel Review*, Vol. 24, No. 1, 1995, pages 42-43 και Johnson S., Cary Cooper, Sue Cartwright, Ian Donald, Paul Taylor and Clare Millet, The experience of work-related stress across occupations, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 2, 2005, pages 179-180.

- η οργανωσιακή δομή και το κλίμα.

Παραθέτουμε έναν κατάλογο από παράγοντες που ευθύνονται για την ύπαρξη του άγχους, όπως αυτοί εκφράζονται από τους εργαζόμενους, στις εκάστοτε συνεντεύξεις ή ερωτηματολόγια που διενεργούνται από τους αρμόδιους φορείς.

ΓΑΛΛΙΚΟ ΓΕΡΑΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1. Παράγοντες εργασιακού άγχους

<p><b>Σχέσεις προϊσταμένου-εργαζόμενου</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-έλλειψη αναγνώρισης</li> <li>-ελλιπής ανατροφοδότηση (feedback)</li> <li>-ασαφείς προσδοκίες</li> <li>-κακό στυλ διοίκησης</li> <li>-έλλειψη σεβασμού</li> </ul>	<p><b>Επικοινωνία</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-έλλειψη συμμετοχής εργαζόμενων στα κοινά</li> <li>-λόγοι αλλαγών/όραμα/αποστολή δεν επικοινωνούνται στα άτομα</li> </ul>	<p><b>Σχεδιασμός εργασίας και απαιτήσεις</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-έλλειψη ελέγχου/εξουσίας</li> <li>-σύγκρουση ρόλων&amp;ασάφεια ρόλου</li> <li>-σύγκρουση δουλειάς&amp;οικογένειας</li> <li>-έλλειψη πόρων</li> <li>-έλλειψη εκπαίδευσης</li> <li>-μονότονη εργασία</li> <li>-μη κατάλληλος φόρτος εργασίας</li> <li>-καθόλου ευκαιρίες για ανάδειξη γνώσεων&amp;ικανοτήτων</li> </ul>
<p><b>Άλλα θέματα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-περιβάλλον εργασίας</li> <li>-εργασιακές συνθήκες / θέματα εργονομίας</li> <li>-υποχρεωτικές υπερωρίες</li> <li>-μη ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας</li> </ul>	<p><b>Αποζημίωση</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-μη επαρκής αμοιβή</li> <li>-απουσία άλλων 'αμοιβών' (πλην χρήματος)</li> </ul>	<p><b>Οργανωσιακό κλίμα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-διάφορα είδη παρενόχλησης</li> <li>-απρεπής συμπεριφορά</li> <li>-αδύνατες εργασιακές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων</li> </ul>
<p><b>Προσωπικά ζητήματα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-οικονομικά προβλήματα</li> <li>-οικογενειακά προβλήματα</li> <li>-προβλήματα υγείας</li> <li>-φάση της ηλικίας</li> </ul>	<p><b>Πρόσληψη εργαζόμενων</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ανεπαρκείς μέθοδοι προσλήψεων</li> <li>-ανεπαρκής διαδικασία προσανατολισμού του υποψηφίου</li> </ul>	<p><b>Γενικά οργανωσιακά θέματα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-αλλαγή</li> <li>-τεχνολογία</li> <li>-εξαγορές&amp; συγχωνεύσεις</li> <li>-ανασφάλεια στην εργασία</li> <li>-μη ρεαλιστικοί στόχοι</li> </ul>

Πηγή: Lee David, Managing Employee Stress and Safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity, Maine Employers' Mutual Insurance Company, 2000, page 24.

Στη συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη αναφορά σε κάποιες από τις πιο συχνά εμφανιζόμενες αιτίες του stress σε επιχειρήσεις και οργανισμούς ανεξαρτήτως του αντικειμένου εργασιών τους.



### 3.2.1. Σύγκρουση ρόλων και Ασάφεια ρόλου

Η σύγκρουση ρόλων (role conflict) δημιουργείται όταν οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με ασυνεπείς μεταξύ τους προσδοκίες όπως αυτές εκφράζονται από διαφορετικά άτομα μέσα στην επιχείρηση ή όταν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των αναγκών, αξιών και πιστεύω του ατόμου (Leigh, 1988).

Ο δεύτερος παράγοντας, ασάφεια ρόλου (role ambiguity), για τον οποίο γίνεται λόγος στην ενότητα αυτή αναφέρεται σε καταστάσεις όπου οι ευθύνες του εργαζόμενου και οι αρμοδιότητες του δεν είναι σαφώς καθορισμένες (Leigh, 1988; Westman, 1992).

Οι δύο αυτοί παράγοντες μπορεί να προκαλέσουν από μόνοι τους stress στους εργαζόμενους. Έτσι, στη συνέχεια θα αναφερθούμε ποια δομή οργάνωσης της επιχείρησης ευνοεί την εμφάνιση αυτών των δύο αιτιών. Όταν η επιχείρηση λειτουργεί σ'ένα περιβάλλον νεφελώδες, ασταθές, που συνεχώς αλλάζει, θα ωφελούνταν περισσότερο από μια οργανική δομή (organic structure) (Dervitsiotis, 1998). Η λογική σ'αυτό βρίσκεται στο ότι οι οργανικές δομές προάγουν ανεπίσημα δίκτυα εξουσίας και επικοινωνίας (Courtright, 1989), ενώ παράλληλα προσφέρουν μεγαλύτερο βαθμό ευελιξίας και προσαρμογής (Burns και Stalker, 1961). Συνεπώς, η επιχείρηση που ασκεί τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σ'ένα σταθερό περιβάλλον, με προβλέψιμη αγορά και σχετικά αμετάβλητη τεχνολογία, θα ήταν καλό να υιοθετούσε μια πιο μηχανοκρατική δομή (mechanistic structure). Αυτή υποστηρίζει ένα σύστημα σαφών κανόνων καλά ορισμένων διαταγών (που συμβάλλουν με την σειρά τους στην ύπαρξη σαφών εργασιακών ρόλων), καθώς επίσης προσφέρει μεγαλύτερο βαθμό απόδοσης και ελέγχου.

Αποτελέσματα έρευνας που διεξάχθηκε από τον Ashforth (1998) έδειξαν ότι τόσο ο παράγοντας 'σύγκρουση ρόλων' όσο και αυτός 'ασάφεια ρόλου' εμφανίζονται πιο συχνά σε επιχειρήσεις που υποστηρίζουν την οργανική δομή, για τους λόγους που αναφέραμε νωρίτερα<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Conner Deondra S. and Scott C. Douglas, Organizationally - induced work stress. The role of employee bureaucratic orientation, *Personnel Review*, Vol. 34, No. 2, 2005, pages 214-217.

### 3.2.2. Αλλαγή

Κάποια ενδεικτικά παραδείγματα συνεχών ή συχνών αλλαγών (changes), που συμβαίνουν σε μια επιχείρηση όταν αυτό κριθεί απαραίτητο από τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης και είναι δυνατό να προκαλέσουν stress στους εργαζόμενους της, παραθέτονται αμέσως πιο κάτω.

Η εισαγωγή της αυτοματοποίησης σε διαδικασίες και στη γενικότερη ροή εργασίας προκαλεί πανικό και σύγχυση στους εργαζόμενους, που αναγκάζονται να εγκαταλείψουν τις μέχρι πρότινος μεθόδους που χρησιμοποιούσαν και να επενδύσουν τον χρόνο τους στην εκμάθηση των νέων τεχνολογιών / συστημάτων.

Αλλαγή μπορεί να παρατηρηθεί και να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις ακόμα και στο φυσικό χώρο όπου τα άτομα εργάζονται, δημιουργώντας έτσι μια απόκλιση μεταξύ της καθημερινότητας / 'ρουτίνας' και της νέας κατάστασης. Η αλλαγή μπορεί να εμφανίζεται ως προς την διαμόρφωση του χώρου, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο μηχανήματα, γραφεία και άτομα είναι 'εγκατεστημένα' σε αυτόν.

Επίσης, η αλλαγή μπορεί να περιλαμβάνει θέματα που σχετίζονται με την δομή οργάνωσης της επιχείρησης ή την κουλτούρα με την οποία λειτουργούσε, αλλαγές που όταν δεν επικοινωνούνται σωστά στα άτομα της επιχείρησης επιφέρουν, αν όχι για πάντα τουλάχιστον στην αρχή, αρνητικές επιπτώσεις σε αυτά.

Η αλλαγή σχετίζεται με μια συγκεκριμένη κατάσταση, περιλαμβάνει συγκεκριμένες αλλαγές (Bridges, 1991), αποτελεί μια εξωτερική διαδικασία που δεν επηρεάζεται από το πώς νοιώθουν τα άτομα που πρόκειται να την υποστούν, είναι αποτέλεσμα προγραμματισμού και γίνεται μια δεδομένη στιγμή (Nortier, 1995).

Το επίπεδο του stress κατά την περίοδο των αλλαγών επηρεάζεται από το κατά πόσο τα άτομα που αναμιγνύονται στην υιοθέτησή της έχουν θετική στάση απέναντι σ' αυτήν, κατά πόσο είναι ενήμερα για τα οφέλη που θα φέρει (η αλλαγή) και από το πόσο ανησυχούν για το μέλλον τους στην επιχείρηση καθώς και την εξέλιξη τους μετά την υιοθέτηση και υλοποίηση των αλλαγών.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εισαγωγή των αλλαγών είναι αυτές που στην ουσία προσδιορίζουν τον βαθμό του stress που θα δημιουργηθεί (Brook, 1978). Αποτελεσματική αμφίδρομη επικοινωνία, προς και από όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας (και όχι μόνο προς τους άμεσα ενδιαφερόμενους / 'θιγόμενους') καθώς και

έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση που αυξάνει την αίσθηση ελέγχου στο προσωπικό (Budd, 1995), εξασφαλίζουν χαμηλά επίπεδα stress κατά την είσοδο των αλλαγών<sup>20</sup>.

### 3.2.3. Έλλειψη ελέγχου και έλλειψη ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων

Η έλλειψη ελέγχου (Perrewe και Ganster, 1989) και η έλλειψη της ελευθερίας κατά την λήψη αποφάσεων (Karasek, 1979; Westman, 1992) αποτελούν και αυτά με την σειρά τους παράγοντες που προκαλούν stress στον εργασιακό χώρο.

Το πρώτο αίτιο εντοπίζεται στο ότι τα άτομα δεν έχουν επαρκή έλεγχο για να αποφασίσουν πώς πρέπει να εκτελέσουν το κομμάτι της εργασίας που τους έχει ανατεθεί, ενώ το δεύτερο συνεπάγεται την έλλειψη αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Οι Kaldenberg και Becker (1992) όταν ερεύνησαν την σχέση μεταξύ του φόρτου εργασίας που τα άτομα προτιμούσαν και αυτού που τελικά επωμίζονταν κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι που απολάμβαναν μεγαλύτερο έλεγχο και αυτονομία υφίσταντο λιγότερη καταπόνηση (strain).

Συνεπώς, η επιχείρηση που είναι δομημένη κατά τρόπο (organic structure) που προσφέρει πληθώρα ευκαιριών στους εργαζόμενους της να συμμετέχουν σε διάφορες διαδικασίες και να έχουν τον έλεγχο αυτών καθώς και αυτή που μετακυλύει μέρος της εξουσίας της στο προσωπικό της, δημιουργεί προϋποθέσεις που δεν επιτρέπουν την εμφάνιση stress (Burns και Stalker, 1961; Tannenbaum και Dupuree-Bruno, 1994). Αντίθετα, στην μηχανοκρατική δομή (mechanistic structure) της επιχείρησης κυριαρχεί η έλλειψη ελέγχου πάνω στα πράγματα και οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να υπακούσουν σε αυτό που έχει αποφασιστεί γι'αυτούς, χωρίς αυτοί να έχουν λάβει γνώση νωρίτερα και να έχουν εκφέρει γνώμη. Συμπερασματικά, τόσο η έλλειψη ελέγχου (lack of control) όσο και η έλλειψη ελευθερίας της γνώμης (lack of latitude) των εργαζόμενων είναι περισσότερο αισθητές στις επιχειρήσεις που είναι δομημένες κατά τον μηχανοκρατικό τρόπο<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Hudson Mary Pelzer, Conflict and stress in times of change, *Library Management*, Volume 20, Number 1, 1999, pages 35–36.

<sup>21</sup> Conner Deondra S. and Scott C. Douglas, Organizationally - induced work stress. The role of employee bureaucratic orientation, *Personnel Review*, Vol. 34, No. 2, 2005, pages 215-216.

### 3.2.4. Διαφορές λόγω φύλου

Παρόλο που είναι κοινά αποδεκτό στην βιβλιογραφία ποιοι παράγοντες προκαλούν εργασιακό stress, είναι προφανές ότι οι αντιδράσεις, για τους ίδιους παράγοντες, ποικίλουν μεταξύ των ατόμων, ανάλογα με το φύλο (άντρας – γυναίκα) και την εισοδηματική τάξη του πληθυσμού στην οποία ανήκουν.

Τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες εμφανίζουν διαφορές και ομοιότητες γύρω από το stress, οι γυναίκες όμως βρίσκονται χωρίς αμφιβολία σε καλύτερη κατάσταση όσον αφορά την πνευματική και φυσική τους υγεία (Trocki και Orioli, 1994) αφού όταν ρωτούνται από τους ειδικούς εμφανίζονται να είναι πιο ευέλικτες και περισσότερο ειλικρινείς για τα συμπτώματα που τους προκαλούν άγχος<sup>22</sup>.

Σύμφωνα με έρευνα των McDonald και Korabik (1991) οι γυναίκες υπόκεινται σε διαφορετικά είδη stress απ'ότι οι άντρες, όπως είναι για παράδειγμα αυτό που προέρχεται από τη 'σύγκρουση' δουλειάς – προσωπικής ζωής, από τις διακρίσεις και γενικότερα από τα εμπόδια στον εργασιακό χώρο λόγω του φύλου και των προκαταλήψεων γύρω από αυτό. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα έχουν καταλήξει έρευνες των Nelson (1990), Davidson και Cooper (1983). Αντίθετη, όμως, άποψη έχει ο Tung (1980) σύμφωνα με έρευνα του οποίου διατυπώνεται η άποψη ότι οι γυναίκες κατέχονται από λιγότερο άγχος σε σύγκριση με τους άντρες συναδέλφους τους<sup>23</sup>.

### 3.2.5. Βία στον εργασιακό χώρο

Το ερώτημα που τίθεται εδώ είναι: «το stress ωθεί τα άτομα στην άσκηση βίας στον εργασιακό χώρο?» ή «η βία προκαλεί stress στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης?» και η αλήθεια είναι ότι ισχύουν και τα δύο.

Σε έρευνα της Κοινωνίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Society for Human Resource Management) το 1/3 των ερωτηθέντων (32,7%) ανέφερε ότι η ύπαρξη βίας (violence) στον εργασιακό χώρο δεν είχε καμία επίδραση σ'αυτές τις επιχειρήσεις, ενώ το 40% είπε ότι τα βίαια γεγονότα οδήγησαν στην αύξηση του επιπέδου stress των εργαζόμενων. Η ίδια έρευνα ανέφερε ότι αποτελέσματα της βίας ήταν η εμφάνιση

<sup>22</sup> Fotinatos-Ventouratos Ritsa and Cary Cooper, The role of gender and social class in work stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 1, 2005, pages 20-22.

<sup>23</sup> Lim Vivien K.G. and Thompson S.H. Teo, Gender differences in occupational stress and coping strategies among IT personnel, *Women in Management Review*, Volume 11, Number 1, 1996, pages 20-21.

παράνοιας (18,9%), η μειωμένη εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών (17,6%) και η χαμηλή παραγωγικότητα (11,3%)<sup>24</sup>.

Όποιος και αν είναι ο τύπος της βίας που ασκείται στον εργασιακό χώρο, η οποία μπορεί να εξελίσσεται από μικρά και ασήμαντα γεγονότα όταν το περιβάλλον προσφέρει γόνιμο έδαφος, έχει παρατηρηθεί ότι μπορεί να προβλεφθεί και να αποτραπεί.

Έρευνες έχουν δείξει ότι τα χαρακτηριστικά των ατόμων που ευθύνονται για την επίδειξη βίας στον χώρο εργασίας τους επιδεινώνονται ως αποτέλεσμα της ύπαρξης ενός 'τοξικού' περιβάλλοντος εργασίας (Johnson, 1994). Ένα τέτοιο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αυταρχικό σύστημα διοίκησης και απρόβλεπτη επίβλεψη, από συχνές εισβολές στην ιδιωτική ζωή των ατόμων, μεγάλο βαθμό μυστικοπάθειας και μειωμένη υποστήριξη, καθώς επίσης είναι και εκείνο το περιβάλλον που υποτιμά την δουλειά και την αξιοπρέπεια των ατόμων.

Η βία μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, δεν περιορίζεται δηλαδή μόνο στην σωματική βία που μπορεί να ασκήσει κανείς. Μπορεί να πάρει την μορφή απειλών, λεκτικού εκφοβισμού, σεξουαλικής παρενόχλησης, ψυχολογικής βίας και αυτή του βανδαλισμού<sup>25</sup>.

### **3.2.6. Διαδικασία μεταφοράς από και προς τον χώρο εργασίας**

Ο παράγοντας που συνδέεται με την διαδικασία μεταφοράς από και προς τον χώρο εργασίας (commuting) αναφέρεται στην διαδρομή, σε όρους όχι μόνο απόστασης αλλά και διάρκειας, που ακολουθεί καθημερινά το άτομο από και προς τον χώρο όπου εργάζεται. Το commuting επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι δραστηριότητες του ατόμου κατά την διάρκεια της ημέρας.

Έτσι, ο χρόνος που δαπανάται στο να ταξιδεύει κανείς, κάτι που προκαλεί περαιτέρω stress λόγω των συνθηκών μεταφοράς (κυκλοφορική συμφόρηση, περιβαλλοντικοί ρύποι, θόρυβος κλπ.), μειώνει τον υπόλοιπο (χρόνο) που έχει στη διάθεσή του το άτομο για κοινωνικές δραστηριότητες, ξεκούραση και προσωπικές σχέσεις.

<sup>24</sup> SHRM, 'SHRM Survey reveals extent of workplace violence', EAP Digest, Vol 14, No 3, 1994, page 25.

<sup>25</sup> Johnson Pamela R. and Julie Indvik, Stress and violence in the workplace, *Employee Counselling Today*, Volume 8, Number 1, 1996, page 20.

Όσο πιο πολύ χρόνο ξοδεύει το άτομο από και προς την δουλειά και όσο πιο μεγάλη είναι η απόσταση σπίτι – δουλειά, τόσο πιο αρνητικές θα είναι οι επιπτώσεις στην ψυχολογική κατάσταση και συμπεριφορά του ατόμου<sup>26</sup>.

Σύμφωνα με έρευνα του 1986 υπάρχουν δύο ομάδες εργαζομένων οι οποίες εμφανίζονται να μειονεκτούν σε μεγάλο βαθμό, αναφορικά με τον παράγοντα commuting, σε σχέση με άλλους συναδέλφους τους, και αυτές είναι:

1. Οι γυναίκες commuters. Το commuting γι'αυτές αποτελεί βασικό αίτιο εμφάνισης του stress, στην προσπάθειά τους να ισορροπήσουν τα καθήκοντα στην εργασία τους με τα απαιτητικά καθήκοντα του σπιτιού.
2. Οι εργαζόμενοι που δουλεύουν σε βάρδιες. Γι'αυτούς το commuting οξύνει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν από τα ασυνήθιστα ωράρια και προγράμματα εργασίας.

Αποτελέσματα του commuting στον εργασιακό χώρο μπορούν να θεωρηθούν η αργοπορία και η απουσία του ατόμου καθ'όλη τη διάρκεια της ημέρας. Οι commuters συχνά παραπονιούνται για ψυχοσωματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν, τα οποία όμως δεν αποδίδονται σε συγκεκριμένους παράγοντες αλλά δημιουργήθηκαν από μια πιο γενική κατάσταση που προκαλεί άγχος και επιδεινώνονται από το commuting. Έτσι, στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι το commuting θα πρέπει να εξετάζεται στο ευρύτερο πλαίσιο των συνθηκών ζωής και εργασίας του ατόμου, οι οποίες αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον – commuting και προκαλούν δυσάρεστες επιπτώσεις σ'αυτό<sup>27</sup>.

### 3.2.7. Κακοποίηση και Εκφοβισμός

Έχοντας ως βάση σχετική έρευνα που διεξήχθη στην Σουηδία, ο Leymann (1993, 1996) εισήγαγε την έννοια της κακοποίησης (mobbing) ως έναν σοβαρό τύπο παρενόχλησης που συμβαίνει στις επιχειρήσεις. Το mobbing ορίζεται ως μια

<sup>26</sup> Koslowsky Meni, Asher Aizer and Moshe Krausz, Stressor and personal variables in the commuting experience, *International Journal of Manpower*, Vol. 17, No. 3, 1996, page 5.

<sup>27</sup> Costa Giovanni, Laurie Pickup and Vittorio Di Martino, Commuting a further stress factor for working people: evidence from the European Community, *International Archives of OCC Union and Environmental Health*, 1988, pages 384-385.

ψυχολογική επίθεση που γίνεται από μια ομάδα ατόμων (mobbers) παρά από ένα και μόνο άτομο. Θεωρητικά, αυτό αποτελεί ένα ακραίο είδος παράγοντα που προκαλεί stress στον χώρο εργασίας. Σε αντίθεση με τους ‘φυσιολογικούς’ stressors το mobbing αφορά μια μεγάλης διάρκειας, κλιμακούμενη, σύγκρουση, όπου οι διάφορες ενέργειες στοχεύουν στο να παρενοχλούν συστηματικά το άτομο – στόχο (Einarsen και Skogstad, 1996; Leymann, 1996; Zapf, 1999).

Το mobbing είναι δυνατόν να πάρει τις εξής μορφές: κοινωνική απομόνωση, λεκτική επίθεση, διαρροή φημών που προσβάλλουν την προσωπικότητα του ατόμου, εισβολή στην ιδιωτική του ζωή ακόμα και φυσική / σωματική επίθεση.

Ο εκφοβισμός (bullying), από την άλλη μεριά, υποδηλώνει φυσική επίθεση από ένα μόνο άτομο, συνήθως από τον επιβλέποντα μιας εργασίας. Πολλές φορές οι δύο αυτές έννοιες χρησιμοποιούνται εναλλάξ<sup>28</sup>.

Όλα αυτά συμβαίνουν στο πλαίσιο προβληματικών εργασιακών σχέσεων και ‘προσβάλλουν’ όλα τα άτομα ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, αντικειμένου εργασίας και εισοδήματος / κοινωνικής τάξης<sup>29</sup>.

### 3.2.8. Οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα (organizational culture) ορίζεται ως ένα σύνολο διαδικασιών που συνδέει μεταξύ τους τα μέλη ενός οργανισμού, στο βαθμό που αυτά μοιράζονται τις ίδιες βασικές αξίες, απόψεις και πιστεύω μέσα στον οργανισμό (Sethia και Von Glinow, 1985).

Η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως μια βάση πάνω στην οποία στηρίζεται το σύστημα διοίκησης της επιχείρησης. Περιλαμβάνει ακόμη και πρακτικές επιβίωσης που δούλεψαν σε ικανοποιητικό βαθμό στο παρελθόν, όταν κρίθηκε απαραίτητο, και που το ίδιο θα κάνουν στο μέλλον αν χρειαστεί ξανά.

Στην ενότητα αυτή, αναφερόμαστε στον τρόπο με τον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα συνιστά παράγοντα που προκαλεί stress, μέσω του αντίκτυπου που έχει στους role stressors. Έτσι, λοιπόν, παρατηρούνται τρία είδη κουλτούρας: η δημιουργική (constructive), η παθητική (passive) και η επιθετική (aggressive). Οι επιχειρήσεις που

<sup>28</sup> Zapf Dieter, Organisational work group related and personal causes of mobbing / bullying at work, *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 1/2, 1999, pages 70-71.

<sup>29</sup> A business case for the Management Standards for stress, Prepared by the University of London for the Health and Safety Executive 2006.

ανήκουν στην πρώτη κατηγορία επιτρέπουν στα στελέχη τους να θέσουν στόχους προκλητικούς, αλλά ταυτόχρονα να είναι και ρεαλιστικοί, επιδοκιμάζουν την δημιουργικότητα, δημιουργούν ιδανικές συνθήκες συνεργασίας μεταξύ των ατόμων και αναπτύσσουν κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας. Για όλους αυτούς τους λόγους, αυτό το είδος κουλτούρας δεν αποτελεί ένα από τα αίτια που ευθύνονται για την ύπαρξη stress.

Χαρακτηριστικά του δεύτερου είδους κουλτούρας (παθητική) είναι ότι τα στελέχη τέτοιων επιχειρήσεων διατηρούν πάντα καλές σχέσεις με τους υπόλοιπους συνεργάτες τους, ακολουθούν πιστά πολιτικές και πρακτικές, περιμένουν από τους άλλους να ενεργήσουν πρώτοι, ενώ προσπαθούν να ευχαριστήσουν / κολακεύσουν εκείνους που είναι σε πιο ευνοϊκή θέση από αυτούς, που κατέχουν δηλαδή εξουσία. Έτσι, σύμφωνα με έρευνα του 1999 παρατηρείται stress σε στελέχη – εργαζόμενους τέτοιας επιχείρησης, σαν αποτέλεσμα της εμφάνισης των παραγόντων που προκαλούν stress: σύγκρουση ρόλων και ασάφεια ρόλου (role stressors).

Στο τρίτο και τελευταίο είδος κουλτούρας (επιθετική), τα μέλη του οργανισμού επισύρουν την προσοχή των υπολοίπων στα λάθη που διέπραξαν κάποιοι συνάδελφοι τους, παλεύουν εναγωνίως να εδραιώσουν την θέση τους σ' αυτόν, μετατρέπουν την δουλειά σαν ένα διαγωνισμό που ο καθένας προσπαθεί να επισκιάσει το έργο του άλλου, ώστε στο τέλος να νικήσει ο πιο τελειομανής. Τα συμπεράσματα και εδώ, είναι ίδια με αυτά που αναφέραμε στην παθητική κουλτούρα σχετικά με το τι ακριβώς είναι αυτό που προκαλεί το stress<sup>30</sup>.

### 3.2.9. Συγχωνεύσεις και Εξαγορές

Οι συγχωνεύσεις (mergers) και εξαγορές (acquisitions) αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης ανταγωνιστικής εποχής που ενδυνάμει προκαλούν άγχος στα άτομα που 'εμπλέκονται' σ' αυτές. Μάλιστα το άγχος που προκαλείται εξαιτίας τους έχει εξισωθεί με το άγχος που βιώνει κανείς κατά την γέννηση του νέου μέλους της οικογένειας του ή με την περίπτωση που κάποιος χρεοκοπήσει (Holmes και Rahe, 1967).

Έρευνα έχει δείξει ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των εργαζομένων που βρίσκονται στην πλεονεκτική θέση της επιχείρησης που εξαγοράζει μια άλλη

<sup>30</sup> Pool Steven W., Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives, *Journal of Management Development*, Vol 19, No 1, 2000, pages 33-35.



(acquiring) και αυτών που ‘εξαγοράζονται’ (acquired). Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι της αποκτηθείσας επιχείρησης ή αυτής που αποτελεί τον πιο ‘αδύναμο’ συνεργάτη σε μια συγχώνευση υποβάλλονται σε περισσότερο stress (σε σχέση με τους συναδέλφους τους), γιατί έρχονται αντιμέτωποι με μια πιο μεγάλη και αρνητική αλλαγή (Hogan και Overmyer – Day, 1994). Σύμφωνα με τους Hambrick και Cannella (1993) τα άτομα, των οποίων η επιχείρηση που εργάζονταν έχει εξαγοραστεί, αισθάνονται άχρηστα και κατώτερα εξαιτίας της απώλειας της αυτονομίας και του κύρους που μέχρι πρότινος διέθεταν.

Σε αντίθεση με αυτές τις έρευνες και με άλλες παρόμοιες που έχουν διεξαχθεί βρίσκεται έρευνα του Terry (1996), σύμφωνα με τον οποίο οι εργαζόμενοι μιας αποκτηθείσας αεροπορικής εταιρίας, από μια άλλη, αντέδρασαν θετικά σε αυτήν την ενέργεια. Οι αντιδράσεις αυτές επιδοκιμασίας αποδίδονται στην Θεωρία κοινωνικής ταυτότητας (Social identity theory), σύμφωνα με την οποία δίνεται η ευκαιρία στον ‘αδύναμο’ συνεργάτη (μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης) να βελτιώσει, μέσω αυτής, την κοινωνική του ταυτότητα.

Πηγές άγχους σε μια εξαγορά ή συγχώνευση θεωρούνται μεταξύ άλλων ο φόρτος εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις, το οργανωσιακό κλίμα, η αναγνώριση, οι ευθύνες των εργαζομένων, ο ρόλος της διοίκησης καθώς και η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Πηγή όμως stress και μάλιστα από τις πιο ουσιαστικές αποτελεί η αλλαγή που πραγματοποιείται, η οποία μπορεί να πάρει την μορφή μισθολογικής ή οργανωσιακής αλλαγής<sup>31</sup>.

### 3.2.10. Υπερβολικός βαθμός δέσμευσης

Ο υπερβολικός βαθμός δέσμευσης του εργαζόμενου με την εργασία του (overcommitment) περιλαμβάνει μια σειρά από στάσεις, συμπεριφορές και συναισθήματα που απεικονίζουν την υπερβολική προσπάθεια κάποιου για συνεχή αναγνώριση και αποδοχή.

Οι άνθρωποι που προβαίνουν σε ‘overcommitment’, καταβάλλουν δυνάμεις πάνω από αυτό που θεωρείται φυσιολογικό ή και ακόμα εκθέτουν τον εαυτό τους στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις ολοένα και πιο υψηλές απαιτήσεις του

<sup>31</sup> Panchal Sheila and Susan Cartwright, Group differences in post – merger stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 16, No 6, 2001, pages 424-426.

εργασιακού χώρου. Συνεπώς, οι προσπάθειες αυτές λιγοστεύουν την πιθανότητα να επανέλθει κανείς στην αρχική, καλή, κατάσταση του, λόγω των απαιτήσεων της δουλειάς και παράλληλα αυξάνουν την ευαισθησία τους στο αρνητικό αποτέλεσμα, κάτι που καταλήγει τελικά στην επιδείνωση της υγείας του ατόμου (Siegrist, 2001).

Το ‘overcommitment’ στο εργασιακό περιβάλλον προκαλεί εξάντληση στο άτομο, όπως έχει ήδη αποδειχτεί, κάτι που με την σειρά του συνδέεται με την εμφάνιση σημαδιών κατάθλιψης και άγχους (Schnorpfeil, 2002)<sup>32</sup>.

### 3.2.11. Φόρτος εργασίας

Ο φόρτος εργασίας (work over και underload) αποτελεί έναν από τους πιο κοινούς παράγοντες που ευθύνονται για το stress σε διάφορες χώρες, τομείς της οικονομίας και τμήματα μιας επιχείρησης.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις της σύγχρονης ανταγωνιστικής οικονομίας δυσκολεύονται να προσλάβουν άτομα, προκειμένου να καλύψουν την αυξανόμενη ζήτηση για τα προϊόντα / υπηρεσίες τους, με αποτέλεσμα να ‘υπερφορτώνουν’ οι ίδιοι το υπάρχον προσωπικό ή να επιτρέπουν στους υψηλά υποκινούμενους εργαζόμενους τους να ‘υπερφορτώσουν’ εκείνοι τους εαυτούς τους. Παρόλο που τα άτομα αυτά μπορεί να είναι μικρής ηλικίας, να αμείβονται ικανοποιητικά και να εργάζονται σ’ένα περιβάλλον που επιτρέπει κάποιο βαθμό ελευθερίας, η απασχόληση τους σε πάνω από τα κανονικά όρια μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα εμφάνισης burnout / stress (Maslach, 1998).

Το overload μπορεί να πάρει και εκείνη την μορφή, όπου το άτομο αναγκάζεται να μεταφερθεί σε ένα άλλο τμήμα, χωρίς να έχει προηγηθεί η απαιτούμενη εκπαίδευσή του στα νέα του καθήκοντα. Έτσι, το άτομο δεν νοιώθει ανταγωνιστικό στην νέα του θέση, ενώ διακατέχεται από αισθήματα όπως είναι αυτά του φόβου, της ανασφάλειας και της αποτυχίας.

Η πιο κοινή μορφή underload είναι αυτή της ανεργίας, που εξακολουθεί να αποτελεί την νούμερο 1 πρόκληση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και αυτή της υποαπασχόλησης (part-time). Εδώ, μπορεί τα άτομα να διαθέτουν τις ικανότητες που απαιτούνται κάθε φορά για την πλήρωση μιας θέσης αλλά να μην τους δίνεται, για

<sup>32</sup> Preckel Daniel, Roland von Kanel, Brigitte M. Kudielka and Joachim E. Fischer, Overcommitment to work is associated with vital exhaustion, *Occupational Environmental Health*, 2005, pages 117–118.

διάφορους λόγους, η δυνατότητα να τις αναδείξουν (ανεργία) ή άλλες φορές μπορεί να επιλέξουν αυτήν την μορφή απασχόλησης (underload) κατόπιν προσωπικής τους απόφασης<sup>33</sup>.

### 3.2.12. Έλλειψη υποστήριξης και αναγνώρισης

Η υποστήριξη, και κατ'επέκταση η έλλειψη της (lack of support), μπορεί να προέλθει από προϊσταμένους, συναδέλφους ακόμα και υφισταμένους.

Σε κάποιες επιχειρήσεις μόνο οι καλύτερες αποδόσεις εκτιμώνται και αμείβονται, με αποτέλεσμα να υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των ατόμων. Έτσι, κανείς δεν εμφανίζεται διατεθειμένος να προσφέρει βοήθεια στον συνάδελφο του, αφού κάποιος άλλος πρόκειται να ευεργητηθεί.

Ένα άλλο παράδειγμα παράγοντα που προκαλεί stress αφορά τους προϊσταμένους που θεωρούν ότι με το να μην ασκούν κριτική σε κάποιον για το αποτέλεσμα της εργασίας του, στην ουσία θεωρείται σαν να τον επιβραβεύουν. Αν, δηλαδή, υπάρξει ποτέ feedback μεταξύ προϊστάμενου – υφιστάμενου, αυτό θα είναι μόνο αρνητικό.

Ο εργαζόμενος, από την άλλη μεριά, θέλει να νοιώθει ότι η καλή δουλειά αμείβεται και με υλικά αγαθά, γιατί σε διαφορετική περίπτωση είναι δυνατόν να εμφανιστούν τα πρώτα συμπτώματα stress (Siegrist, 1996)<sup>34</sup>.

### 3.2.13. Εργασιακή ανασφάλεια

Σύμφωνα με τους Greenhalgh και Rosenblatt (1984) η ανασφάλεια στην δουλειά (job insecurity) ορίζεται ως 'η αδυναμία να διατηρήσεις την επιθυμητή συνέχεια σε μια απειλητική κατάσταση στον εργασιακό χώρο'.

Μπορούμε να διακρίνουμε πέντε 'συστατικά' που συνιστούν την εργασιακή ανασφάλεια. Το πρώτο αναφέρεται στην απειλή, όπως την αντιλαμβάνεται το άτομο, για τα διάφορα χαρακτηριστικά της εργασίας του, όπως είναι για παράδειγμα οι ευκαιρίες για προαγωγή και η ελευθερία προγραμματισμού. Το δεύτερο συστατικό αφορά τον βαθμό σπουδαιότητας κάθε χαρακτηριστικού, όπως αυτός αποδίδεται από

<sup>33</sup> Guidance on work-related stress, "Spice of Life - or Kiss of Death?", *Health and safety at work, European Commission Directorate - General for Employment and Social Affairs, Unit D.6, Manuscript completed in 1999, pages 45-46.*

<sup>34</sup> Ibid, page 47.

τον εργαζόμενο. Το τρίτο περιλαμβάνει την απειλή που νοιώθει το άτομο από την εμφάνιση διαφόρων γεγονότων που θα επηρεάσουν αρνητικά την πορεία του στην επιχείρηση. Το τέταρτο αναφέρεται στην σημασία που δίνει ο εργαζόμενος σε καθεμία από αυτές τις πιθανότητες και το πέμπτο συστατικό αφορά την αδυναμία, την ανικανότητα, δηλαδή, του ατόμου να 'εξουδετερώσει' τις απειλές των τεσσάρων προηγούμενων συστατικών<sup>35</sup>.

### 3.2.14. Σύγκρουση

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε όλους τους οργανισμούς (Katz και Kahn, 1978). Η σύγκρουση (conflict) ορίζεται ως η διαδικασία στην οποία υποβάλλεται ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων όταν θεωρεί ότι άλλο / άλλα άτομα αντιτίθενται στις απόψεις, αξίες, ενδιαφέροντα του καθώς και στην αντίληψή του γύρω από την πραγματικότητα (De Dreu, 1999; Thomas, 1992; Pruitt, 1998; Schmidt και Kochan, 1972; Wall και Callister, 1995).

Η ανάμιξη του ατόμου σε μια σύγκρουση στον χώρο εργασίας του αποτελεί ένα γεγονός που του προκαλεί άγχος, κάτι που με τη σειρά του επηρεάζει την υγεία και ευημερία του. Η ευημερία μπορεί να μεταφράζεται μεταξύ άλλων σε όρους ικανοποίησης, ψυχοσωματικών παραπόνων και πνευματικής υγείας (Van der Doef και Maes, 1999).

Παρά το γεγονός ότι η σύγκρουση θεωρείται ένας από τους πιο δυνατούς παράγοντες stress σε μια επιχείρηση (Smith και Sulsky, 1995; Newton και Keenan, 1985; Parkes, 1986; Bolger, 1989) η σχέση μεταξύ αυτής και της υγείας εμφανίζεται μέτρια σε ισχύ. Η εξήγηση είναι ότι κάποιοι εργαζόμενοι αντιδρούν διαφορετικά σε μια σύγκρουση από άλλους συναδέλφους τους (Parkes, 1994; Warr, 1987). Ενδεικτικά αναφέρουμε έρευνα του Hotard (1989), σύμφωνα με την οποία οι εσωστρεφείς εργαζόμενοι με φτωχές κοινωνικές σχέσεις υπόκεινταν σε χαμηλά επίπεδα ευημερίας.

---

<sup>35</sup> Ashford Susan J., Cynthia Lee and Philip Bobko, Content, causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test, *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 4, 1989, pages 804-805.

Αυτή καθώς και άλλες έρευνες απεικονίζουν την σπουδαιότητα του παράγοντα 'προσωπικότητα' σαν ενδιάμεση μεταβλητή στη σχέση μεταξύ του εκάστοτε stressor και των ενδείξεων υγείας<sup>36</sup>.

### 3.2.15. Σύγκρουση οικογένειας και δουλειάς

Την τελευταία δεκαετία και κυρίως σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν παρουσιαστεί σημαντικές αλλαγές στην αγορά εργασίας.

Μια από τις πιο δημοφιλείς (αλλαγές) είναι αυτή της εφαρμογής μέτρων που προσφέρουν ευελιξία σε τομείς όπως ο χρόνος και ο χώρος εργασίας, το περιεχόμενο και οι ανταμοιβές. Οι λόγοι που επέβαλλαν αυτές τις ευνοϊκές ρυθμίσεις είναι διάφοροι, κυρίως οικονομικοί αλλά και λόγω της ανάγκης για βελτίωση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας μέσω της στρατηγικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων (Brewster, 1994) και των προγραμμάτων αλλαγών (Hutchinson και Brewster, 1994).

Οι αλλαγές στην σύνθεση του εργατικού δυναμικού και η ανάγκη για πρόσληψη και διατήρηση ικανού προσωπικού αποτελούν άλλους παράγοντες που κρίνουν αναγκαία την χρήση ευέλικτων ρυθμίσεων. Στόχος τους αποτελεί, μεταξύ άλλων, η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής / οικογενειακής ζωής (DeRoure, 1995) και κατ'επέκταση η μείωση του άγχους που δημιουργείται σαν αποτέλεσμα της συνεχούς προσπάθειας για την επίτευξη αυτής της ισορροπίας<sup>37</sup>.

Η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (work – family interference) εμφανίζεται όταν οι πιέσεις που δέχεται το άτομο από την δουλειά του είναι ασυμβίβαστες με αυτές τις οικογένειας, με τρόπο που η συμμετοχή του ατόμου στον έναν ρόλο δυσκολεύει την συμμετοχή του στον άλλο (Greenhaus και Beutell, 1985)<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> Dijkstra Maria T.M., Dirk van Dierendonck, Arne Evers and Carsten K.W. De Dreu, Conflict and well-being at work: the moderating role of personality, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 2, 2005, pages 87-88.

<sup>37</sup> Papalexandris N. and Robin Kramar, Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work, *Employee Relations*, Vol. 19, No. 6, 1997, page 581.

<sup>38</sup> Montgomery Anthony J., Efharis Panagopolou, Martijn de Wildt and Ellis Meenks, Work-family interference, emotional labor and burnout, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 1, 2006, page 37.

### 3.2.16. Τεχνολογία

Η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας (technology) στις επιχειρήσεις αλλάζει την φύση της αγοράς επηρεάζοντας το σχετικό κόστος, τα χαρακτηριστικά και την διαθεσιμότητα των προϊόντων.

Οι ραγδαίες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα ολοένα και περισσότερο στον τομέα της τεχνολογίας συνεπάγονται την γρήγορη εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, την στιγμή που απαιτείται από την άλλη πλευρά ένα απόλυτα ικανό και ευέλικτο εργατικό δυναμικό, στην περίπτωση βέβαια που η επιχείρηση πρόκειται να χρησιμοποιήσει στην παραγωγική της διαδικασία τους ίδιους εργάτες.

Η τεχνολογία, όμως, όπως και καθετί που λαμβάνει την μορφή αλλαγής μέσα σε μια επιχείρηση προκαλεί στους εργαζομένους πανικό και αντιδράσεις, αφού αυτοί υποσιάζονται ότι από την στιγμή που δεν θα μπορούν να συνυπάρξουν (με τις πιο εκσυγχρονισμένες μεθόδους), θα οδηγηθούν στην απομάκρυνση τους από την επιχείρηση<sup>39</sup>.

### 3.2.17. Εργονομία

Η εργονομία (ergonomics) περιλαμβάνει τον σχεδιασμό του χώρου εργασίας, του εξοπλισμού, των εργαλείων και γενικότερα του φυσικού περιβάλλοντος λαμβάνοντας υπόψη τις φυσικές, φυσιολογικές και ψυχολογικές ικανότητες του ανθρώπου, με τρόπο που να μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των διαφόρων συστημάτων, ενώ παράλληλα να διασφαλίζει την ασφάλεια, υγεία και ευημερία των εργαζομένων.

Σε γενικές γραμμές, στόχος της εργονομίας είναι να προσαρμόζει το 'έργο' στο άτομο και όχι το αντίθετο.

Η εφαρμογή των αρχών περί εργονομίας στον εργασιακό χώρο εμφανίζει τα εξής πλεονεκτήματα<sup>40</sup>:

- αυξημένη παραγωγικότητα

<sup>39</sup> Krell Terence C., Organizational longevity and technological change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 1, 2000, page 10.

<sup>40</sup> Fernandez Jeffrey E., Ergonomics in the workplace, *Facilities*, Volume 13, Number 4, April 1995, pages 20–21.

- βελτιωμένη ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων και άρα μείωση του stress
- μικρός αριθμός παραπόνων
- συμμόρφωση της επιχείρησης με κυβερνητικούς κανονισμούς
- ικανοποίηση εργαζομένων
- μείωση απουσιών
- αυξημένη ποιότητα εργασίας

Σύμφωνα με τον Baron (1995) υπάρχει μια τάση να θεωρούμε δεδομένο ότι η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει ένα ασφαλές και άνετο περιβάλλον για το προσωπικό της. Όμως, αν δεν υπάρξει απόκλιση από τις γενικά αποδεκτές συνθήκες εργασίας και αξίες, δεν δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο φυσικό περιβάλλον εργασίας<sup>41</sup>.

### 3.3. ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

Όταν αναφερόμαστε στην έννοια stress, στις συνέπειες και στους τρόπους αντιμετώπισης του, πρέπει πρώτα να είμαστε σε θέση να αναγνωρίζουμε πότε υπάρχει το πρόβλημα, ποια είναι δηλαδή τα συμπτώματα του<sup>42</sup>.

Στη συνέχεια αναφέρουμε κάποια από τα πλέον κοινά συμπτώματα του άγχους, όπως αυτά εμφανίζονται στην συμπεριφορά ή στην εμφάνιση του ατόμου<sup>43</sup>. Όμως, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι αφού τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους δεν είναι δυνατόν να εμφανίζουν όλα τα ίδια συμπτώματα.

<sup>41</sup> Edvardsson Bo and BengtOve Gustavsson, Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development, *Managing Service Quality*, Vol 13, No 2, 2003, page 149.

<sup>42</sup> Lee David, Managing employee stress and safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity, *Maine Employers' Mutual Insurance Company*, 2000, page 15.

<sup>43</sup> Ibid. page 15 και STRESS AT WORK, NIOSH Publication.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2. Συμπτώματα εργασιακού άγχους

<p style="text-align: center;"><b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ</b></p> <p>Ανησυχία, νεύρα, μειωμένα επίπεδα αντοχής, συναισθηματικά ξεσπάσματα, κατάθλιψη, αδικαιολόγητη ευαισθησία, βίαιη συμπεριφορά, έλλειψη αυτοπεποίθησης</p>	<p style="text-align: center;"><b>ΦΥΣΙΚΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ</b></p> <p>Μειωμένη ενέργεια, αδικαιολόγητη αδεξιότητα, ιδρώτας, έντονοι πονοκέφαλοι, απότομη απώλεια ή αύξηση βάρους, τρέμουλο στο χέρι, αύπνια, κόμπιασμα στην ομιλία</p>
<p style="text-align: center;"><b>ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ</b></p> <p>Αδυναμία συγκέντρωσης, αδυναμία καθαρής σκέψης, παράνοια, παράλογοι φόβοι, αμυντική στάση, επιθετικότητα</p>	<p style="text-align: center;"><b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ</b></p> <p>Λάθη, μειωμένη παραγωγικότητα, απουσίες, αδύναμες εργασιακές σχέσεις, έλλειψη ελέγχου, περισσότερος χρόνος για την εκτέλεση της εργασίας</p>

Πηγή: Ornelas Sandy and Brian H. Kleiner, New developments in managing job related stress, *Equal Opportunities International*, Volume 22, Number 5, 2003, pages 64-70.

Από τα πιο κοινά συμπτώματα θεωρούνται: η απώλεια μαλλιών, η διαταραχή του ύπνου, η κατάθλιψη, η απότομη αύξηση ή μείωση της όρεξης, η υψηλή αρτηριακή πίεση και το χαμηλό libido<sup>44</sup>.

### 3.4. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΟ ΑΤΟΜΟ

Το stress, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελεί ένα σύνολο από πιθανώς παθογενείς μηχανισμούς και μπορεί να καταλήξει, σε ακραίες περιπτώσεις, μέχρι και στον θάνατο.

<sup>44</sup> Ornelas Sandy and Brian H. Kleiner, New developments in managing job related stress, *Equal Opportunities International*, Volume 22, Number 5, 2003, pages 65-66.



Οι συνέπειες που μπορεί να έχει το άγχος στο άτομο εντοπίζονται σε τομείς όπως τα συναισθήματα, την γνωστική ικανότητα, την συμπεριφορά και την υγεία γενικότερα. Έτσι, διακρίνουμε τις εξής τέσσερις κατηγορίες συνεπειών<sup>45</sup>:

### 1. Συναισθηματικές εκδηλώσεις (*Emotional manifestations*)

Εδώ περιλαμβάνονται συναισθήματα ανησυχίας, απογοήτευσης και κατάθλιψης, τα οποία με τον χρόνο γίνονται όλο και πιο έντονα.

Το άτομο νοιώθει απελπισμένο, ενώ παράλληλα αισθάνεται ότι άνθρωποι και δυνάμεις το έχουν εγκαταλείψει. Έτσι, όταν ο εργαζόμενος νοιώθει κατ'αυτόν τον τρόπο, τότε προκειμένου να τραβήξει την προσοχή των υπολοίπων ή όταν πρόκειται να αναλάβει τον έλεγχο μιας κατάστασης, δεν θα διστάσει να επιδείξει εχθρική συμπεριφορά<sup>46</sup>.

Αν η έκθεση του εργαζόμενου απέναντι στον παράγοντα που του προκαλεί άγχος είναι έντονη, συχνά επαναλαμβανόμενη ή μεγάλη σε διάρκεια και αν το άτομο αυτό είναι ευάλωτο σε τέτοιου είδους εκθέσεις, τότε οι συναισθηματικές του αντιδράσεις θα επηρεαστούν ανάλογα.

### 2. Γνωστική ικανότητα (*Cognitive manifestations*)

Κάτω από συνθήκες εργασιακού άγχους πολλοί εργαζόμενοι δυσκολεύονται στο να συγκεντρωθούν, να μάθουν καινούργια πράγματα γύρω από το αντικείμενο εργασιών τους ακόμα και στο να λάβουν σημαντικές, για την 'έκβαση' μιας εργασίας, αποφάσεις.

Η σκέψη τους μεταπηδά από το περιεχόμενο της εργασίας τους στον παράγοντα που τους προκαλεί stress<sup>47</sup>. Επίσης, το stress είναι δυνατόν να επηρεάσει και την δημιουργικότητά τους, όπως αυτή εκφράζεται τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και εκτός αυτού.

Έτσι, λοιπόν, όταν οι εργαζόμενοι είναι αγχωμένοι αντιλαμβάνονται, ως επί το πλείστον, μόνο τις προφανείς λύσεις και συσχετίσεις μεταξύ των ιδεών, όταν όμως

<sup>45</sup> Guidance on work-related stress, "Spice of Life - or Kiss of Death?", *Health and safety at work, European Commission Directorate - General for Employment and Social Affairs*, Unit D.6, Manuscript completed in 1999, pages 20-22.

<sup>46</sup> Lee David, *Managing employee stress and safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity*, *Maine Employers' Mutual Insurance Company*, 2000, page 13.

<sup>47</sup> *Ibid.*, page 14

βρίσκονται σε μια θετική συναισθηματική κατάσταση, η ικανότητα ανεύρεσης πιο πρωτότυπων και λιγότερο συσχετισμένων μεταξύ τους ιδεών αυξάνεται<sup>48</sup>.

### 3. Συμπεριφορά (*Behavioral manifestations*)

Όταν το άτομο εκτίθεται σε παράγοντες που του δημιουργούν stress, αντιδρά με πράξεις που βλάπτουν και την υγεία του.

Πολλοί εργαζόμενοι προκειμένου να βρουν 'παρηγοριά' καταναλώνουν μεγάλη ποσότητα αλκοόλ ενώ δεν διστάζουν να χρησιμοποιήσουν φάρμακα ή άλλες ουσίες, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες να προκληθεί κάποιο ατύχημα στη δουλειά αλλά και εκτός αυτής.

Ατύχημα όμως είναι δυνατόν να προκληθεί και όταν το άτομο λόγω υπερβολικού φόρτου εργασίας ή χρονικών πιέσεων, αγνοεί βασικούς κανόνες ασφαλείας. Ακριβώς, επειδή το stress εμποδίζει την ικανότητά του ατόμου να σκεφτεί καθαρά, πολλοί ενεργούν χωρίς να σκεφτούν τις πιθανές επιπτώσεις των πράξεών τους. Επιπλέον, έχει αποδειχτεί ότι όσο πιο αγχωμένο είναι ένα άτομο τόσο πιο πολύ αυξάνονται οι πιθανότητες να κάνει σφάλματα<sup>49</sup>.

Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι τα άτομα δεν προσέχουν τις διατροφικές τους συνήθειες και καπνίζουν διαρκώς. Παράλληλα, υιοθετούν επιθετική, βίαιη ή γενικότερα αντικοινωνική συμπεριφορά που κάνουν τους γύρω τους, συναδέλφους, φίλους και οικογένεια να απομακρύνονται από αυτούς.

Άλλη συνέπεια του άγχους μπορεί να είναι και η απουσία του ατόμου για μεγάλα χρονικά διαστήματα από τον εργασιακό χώρο, η μειωμένη παραγωγικότητα του εργαζόμενου λόγω της δυσαρέσκειας του και κατ'επέκταση οι χαμηλές απολαβές (είτε έχουν την μορφή υλικών απολαβών π.χ. μισθός και bonus είτε αφορούν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης)<sup>50</sup>.

<sup>48</sup> Lee David, Employee stress and performance, *Managing Employee Stress and Safety*, 2002, ([www.humannatureatwork.com](http://www.humannatureatwork.com)).

<sup>49</sup> Lee David, *Managing employee stress and safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity*, *Maine Employers' Mutual Insurance Company*, 2000, page 14.

<sup>50</sup> Shain Martin, The role of the workplace in the production and containment of health costs: the case of stress related disorders, *International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services*, 12/2 [1999], pages 1, 4.

#### 4. Φυσιολογικές επιπτώσεις (*Physiological manifestations*)

Είναι λογικό ότι κάθε όργανο και κύτταρο του ανθρώπινου σώματος θα επηρεαστεί από το stress.

Κάποιες ενδεικτικές αντιδράσεις του οργανισμού του ατόμου που υποβάλλεται σε stress περιλαμβάνουν την αυξημένη πίεση, τους αυξημένους ή ακανόνιστους παλμούς της καρδιάς, παθήσεις που σχετίζονται με την καρδιά, πόνο στο κεφάλι ή στους ώμους (μυοσκελετικές διαταραχές) και παραγωγή πάνω από το κανονικό γαστρικών υγρών.

Έρευνα έχει δείξει ότι το stress εμποδίζει την ικανότητα του εγκεφάλου να 'επικοινωνήσει' με το σώμα. Έτσι, στο αγχωμένο άτομο παρατηρούνται μειωμένος συντονισμός μεταξύ χεριού και ματιού καθώς επίσης και αδέξιοι χειρισμοί<sup>51</sup>.

Τέλος, άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι το stress μπορεί να ευθύνεται και για την εμφάνιση καρκίνου και έλκους καθώς και για την κακή λειτουργία του ανοσοποιητικού συστήματος. Ωστόσο, περαιτέρω έρευνα θα πρέπει να διεξαχθεί για την εξακρίβωση αυτών των αποτελεσμάτων<sup>52</sup>.

### 3.5. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Πολλοί αναρωτιούνται αν η ύπαρξη του stress στις επιχειρήσεις αποτελεί ένα απλό πρόβλημα που τόσο αυτές όσο και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίσουν επιφανειακά ή αν είναι ένα τόσο σοβαρό θέμα, με αντίκτυπο ακόμα και στην οικονομική ευημερία της επιχείρησης, που χρήζει άμεσης επέμβασης. Έρευνες, όμως, έχουν δείξει ότι ισχύει το τελευταίο, γι' αυτό και δεν θα πρέπει να αγνοηθεί από τις επιχειρήσεις που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην σύγχρονη αγορά<sup>53</sup>.

Στην συνέχεια θα αναφερθούμε στις πιο σοβαρές συνέπειες του εργασιακού stress στην επιχείρηση όπου εμφανίζεται<sup>54</sup>.

Οι εργαζόμενοι τείνουν να απουσιάζουν από την δουλειά τους λόγω των προβλημάτων υγείας που τους προκάλεσε το stress ή σαν μηχανισμός αντίδρασης. Έτσι, η χαμένη παραγωγικότητα και το κόστος αντικατάστασης (του προσωπικού) επιβαρύνουν τον οργανισμό.

<sup>51</sup> Lee David, Managing employee stress and safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity, *Maine Employers' Mutual Insurance Company*, 2000, page 13.

<sup>52</sup> Stress...At Work, NIOSH Publication (National Institute for Occupational Safety and Health), No 99-101.

<sup>53</sup> Lee David, Managing employee stress and safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity, *Maine Employers' Mutual Insurance Company*, 2000, page 3.

<sup>54</sup> Lee David, Employee stress: the true cost, *The John Liner Review*, Vol 11(3), 1997, pages 33 – 38.

Ένα γεγονός που παρατηρείται συχνά είναι αυτό που αφορά την νομική πλευρά του θέματος, όχι μόνο για την αποζημίωση των εργαζόμενων αλλά και για την αποκατάσταση των σχέσεων εργοδότη – εργαζόμενου. Όταν το άτομο νοιώθει αδύναμο και αισθάνεται ότι δεν έχει τον έλεγχο στη ζωή του, είναι πιθανό να καταφύγει στην υιοθέτηση υπερβολικών μέτρων. Έτσι, είναι μεγαλύτερη η πιθανότητα άσκησης ένδικων μέσων από τον εργαζόμενο αν η επιχείρηση αγνοεί ή κρύβει τα προβλήματα που προέρχονται από το stress παρά αν τα αναγνωρίζει και τα ανακοινώνει στο προσωπικό της.

Επίσης, μεγάλος είναι και ο αριθμός των ατυχημάτων που συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με άρθρο του Harvard Business Review τα ατυχήματα που προέρχονται από το stress κοστίζουν, κατά μέσο όρο, δύο φορές περισσότερο στον οργανισμό από τα υπόλοιπα (ατυχήματα).

Επιπλέον, όταν το stress εκδηλώνεται σε άτομα της επιχείρησης που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες της, και αυτά συμπεριφέρονται απότομα, είναι λογικό ότι θα οδηγήσει σε μείωση της κερδοφορίας της, όπως σ' αυτή θα οδηγήσει και η χαμηλή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Άλλη συνέπεια του stress θεωρείται η αντίσταση των εργαζόμενων στην αλλαγή. Όταν αγχώνονται τα άτομα πολύ, καθετί νέο και διαφορετικό τείνει να τους προκαλεί φόβο. Μεγάλα ποσά χρημάτων έχουν δαπανηθεί στην προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών στον οργανισμό που έχουν όμως καταλήξει να σαμποτάρονται.

Αρνητικές συνέπειες προκύπτουν στην επιχείρηση και στην περίπτωση που αυτές πιέζουν τους εργαζόμενους να δουλέψουν πιο σκληρά και να αυξήσουν την παραγωγή, χωρίς να λαμβάνουν οι ίδιες υπόψη τους το ενδεχόμενο εξέτασης και βελτίωσης των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, με αποτέλεσμα να δημιουργείται το φαινόμενο των 'φθινουσών αποδόσεων κλίμακας'.

Μια από τις πιο σημαντικές επιπτώσεις του εργασιακού άγχους στον οργανισμό θεωρείται η απώλεια του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο ορίζεται ως το σύνολο της γνώσης, του know – how, της εξειδίκευσης και της σοφίας του εργατικού δυναμικού. Οι ειδικοί αναγνωρίζουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Δυστυχώς, στις περισσότερες από αυτές, τα άτομα που πάσχουν από stress δεν ενδιαφέρονται για την επίτευξη της τελειότητας και την καινοτομία και συνεπώς είναι δύσκολο να επιβιώσουν αυτές οι επιχειρήσεις.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφέρουμε τα πιθανά κόστη που λαμβάνουν χώρα σ'έναν οργανισμό που επιθυμεί, στην καλύτερη περίπτωση, να προλάβει την εμφάνιση του stress ή στην χειρότερη να διορθώσει τις αρνητικές του συνέπειες. Αυτά ταξινομούνται στις εξής τρεις κατηγορίες<sup>55</sup>:

#### Οργανωσιακό κόστος (Organizational cost)

Αναφερόμαστε στον αντίκτυπο τέτοιων ενεργειών στην οργανωσιακή κουλτούρα και στην συμπεριφορά των μελών του οργανισμού καθώς και στο κόστος ευκαιρίας, στην δυνατότητα, δηλαδή, να αξιοποιηθούν αυτοί οι πόροι σε άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης και όχι στην πρόληψη ή διόρθωση του εργασιακού stress.

#### Κόστος διοίκησης (Administrative cost)

Η στήριξη της ανώτατης διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας στην υλοποίηση τέτοιων μέτρων, που αποτελούν δαπάνη για την επιχείρηση. Τα μέτρα αυτά απαιτούν, εκτός των άλλων, σοβαρό σχεδιασμό και συνεργασία των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ακόμη και την παρουσία εξωτερικών συνεργατών.

#### Κόστος παρέμβασης (Intervention cost)

Το μεγαλύτερο κόστος είναι το ίδιο το κόστος του μέτρου που υιοθετείται από τον οργανισμό για την καταπολέμηση του stress και το οποίο καταβάλλεται για την ανάπτυξη, τον σχεδιασμό και την προώθηση του, την εφαρμογή και την πιθανή αναθεώρησή του στο μέλλον, εφόσον κριθεί απαραίτητη.

Τέλος, παραθέτουμε κάποια ενδεικτικά στατιστικά στοιχεία προκειμένου να συνειδητοποιήσουμε και να κάνουμε πιο εμφανή την σοβαρότητα του θέματος:

---

<sup>55</sup> Cooper Cary L., Paula Liukkonen and S. Cartwright, Stress prevention in the workplace: assessing the costs and benefits to organizations, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1996, pages 73-74.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3. Στατιστικά στοιχεία για το εργασιακό άγχος**

- Το 28% των Ευρωπαίων εργαζόμενων (περίπου 41 εκ.) πάσχει από εργασιακό stress την χρονιά 2000. Το ποσοστό των γυναικών (29%) είναι ελάχιστα μεγαλύτερο από αυτό των αντρών (28%). Τα ποσοστά, για την ίδια χρονιά, διαμορφώνονται για τρεις κατηγορίες επαγγελματιών ως εξής: managers 32%, τεχνίτες 35% και υπάλληλοι γραφείου 25%<sup>56</sup>.
- Το εργασιακό stress (και όχι τόσο τα οικονομικά ή οικογενειακά προβλήματα) συνδέεται πολύ στενά με τις αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία<sup>57</sup>.
- Οι λιγότερο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εμφανίζουν 30% περισσότερη πιθανότητα να πάθουν κάποιο ατύχημα (λόγω stress) σε σχέση με τους ευχαριστημένους εργαζόμενους<sup>58</sup>.
- Το συνολικό κόστος σε όρους υγείας / ασφάλειας και παραγωγικότητας του εργασιακού stress στην Αμερική υπολογίζεται στα \$ 50-150 δις ετησίως<sup>59</sup>.
- Οι εργαζόμενοι που πάσχουν από stress είναι δυο φορές πιο πιθανό να απουσιάζουν από την εργασία τους για τουλάχιστον 5 ημέρες τον χρόνο<sup>60</sup>.

**3.6. ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ**

Η διάγνωση του στρες αφορά εκείνη την διαδικασία στην οποία μπορεί κανείς να ελέγξει και να προσαρμόσει το περιβάλλον εργασίας και την μεθοδολογία της διοίκησης ώστε να καταπραΰνει ή να μετριάσει όλους εκείνους τους παράγοντες που προκαλούν stress και που εμποδίζουν την μέγιστη απόδοση (Laing, 1979)<sup>61</sup>.

Η δράση της είναι τριπλή και είναι η ακόλουθη: αρχικά, εντοπίζεται η αιτία που οδηγεί στην εμφάνιση των παραγόντων που προκαλούν στρες, κατόπιν αναπτύσσεται ένα προφίλ του στρες που προσδιορίζει ποιες νέες καταστάσεις προκαλούν επιπλέον distress και τέλος, προτείνονται μέθοδοι πρόληψης του προβλήματος.

<sup>56</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 3<sup>rd</sup> European working conditions survey (2000), [www.eurofound.eu.int/working/healtheffects.htm](http://www.eurofound.eu.int/working/healtheffects.htm)

<sup>57</sup> Peter L. Schnall, Work and Health.

<sup>58</sup> STRESS AT WORK, NIOSH Publication

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Raitano Robert E. and Brian H. Kleiner, Stress Management: stressors, diagnosis and preventative measures, *Management Research News*, Volume 27, Number 4/5, 2004, pages 34-35.

Στις αποτελεσματικές μεθόδους διάγνωσης περιέχονται οι συζητήσεις και συνεντεύξεις, ομαδικές ή ατομικές, τα ερωτηματολόγια καθώς και η παρατήρηση.

Οι συζητήσεις και οι συνεντεύξεις παρέχουν την δυνατότητα της συνεχόμενης ροής της πληροφορίας και δημιουργούν προϋποθέσεις για ανατροφοδότηση (feedback) από και προς τους εργαζόμενους. Οι ομαδικές συζητήσεις είναι ακόμα πιο αποτελεσματικές, αφού τα άτομα επιλύουν τις διαφορές τους μόνοι τους (Athos, 1979).

Μέσω των ερωτηματολογίων εντοπίζεται το πρόβλημα με γρήγορες διαδικασίες, η επιτυχία τους όμως βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα και ποσότητα των απαντήσεων. Έρευνες έχουν δείξει ότι περίπου το 50% των εργαζόμενων ανταποκρίνεται στο αίτημα της διοίκησης για την συμπλήρωση αυτών, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται αμεροληψία στο δείγμα. Επιπροσθέτως, οι υπεύθυνοι για την ‘κατασκευή’ του ερωτηματολογίου θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί ώστε να μην ρωτούν άσχετες, με το αποτέλεσμα που επιδιώκουν, ερωτήσεις και να μην ενσωματώνουν σε αυτό τις απόψεις και κρίσεις τους.

Ένα πιο ‘εξειδικευμένο’ ερωτηματολόγιο είναι αυτό που επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στο stress (stress audit) και το οποίο μπορεί να αποτελεί μέρος της γενικότερης πολιτικής ευημερίας της επιχείρησης<sup>62</sup>.

Η παρατήρηση (Van Maanen, 1979) μπορεί να πάρει την μορφή της φυσικής παρατήρησης ή αυτής που περιλαμβάνει την ανασκόπηση των αρχείων της επιχείρησης, που αφορούν ποσοστά απουσιών ή διακυμάνσεις στην παραγωγικότητα. Στην δεύτερη μορφή δεν υποδηλώνονται ποιες είναι οι προβληματικές περιοχές αλλά πού εντοπίζονται τα προβλήματα.

Στην φυσική παρατήρηση ο προϊστάμενος παρακολουθεί τον εργαζόμενο κάθε φορά που εκτελεί την εργασία του και συνομιλεί μαζί του. Εδώ, απαιτείται από τον προϊστάμενο να έχει προσωπική γνώση του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρεται ο εν λόγω εργαζόμενος κάτω από φυσιολογικές συνθήκες, ώστε να είναι σε θέση να προσδιορίσει τυχόν αποκλίσεις από αυτόν και να παρέμβει.

Μια σωστή και αποτελεσματική διάγνωση του stress απαιτεί την εφαρμογή και των τριών προαναφερθέντων μεθόδων ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

---

<sup>62</sup> Kent Simon, How to manage stress. By Simon Kent, *Personnel Today*, December 2002, page 1.

**ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3**

- Mark Le Fevre, Jonathan Matheny and Gregory S. Kolt, Eustress, distress, and interpretation in occupational stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 7, 2003, pages 734-735.

- P. Le Blanc, J. de Jonge and W. Schaufeli, *Introduction to work and organizational psychology. A European perspective*, 1999, pages 157-160.

- Dua Jagdish K., Job stressors and their effects on physical health, emotional health and job satisfaction in a University, *Journal of Educational Administration*, Vol. 32, No. 1, 1994, pages 59-60.

- Murphy Lawrence R., Managing job stress: An employee assistance / human resource management partnership, *Personnel Review*, Vol. 24, No. 1, 1995, pages 42 – 43

- Johnson S., Cary Cooper, Sue Cartwright, Ian Donald, Paul Taylor and Clare Millet, The experience of work-related stress across occupations, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 2, 2005, pages 177-180.

- Conner Deondra S. and Scott C. Douglas, Organizationally - induced work stress. The role of employee bureaucratic orientation, *Personnel Review*, Vol. 34, No. 2, 2005, pages 214-215.

- Hudson Mary Pelzer, Conflict and stress in times of change, *Library Management*, Volume 20, Number 1, 1999, pages 35–37.

- Fotinatos-Ventouratos Ritsa and Cary Cooper, The role of gender and social class in work stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 1, 2005, pages 20-21.

- Lim Vivien K.G. and Thompson S.H. Teo, Gender differences in occupational stress and coping strategies among IT personnel, *Women in Management Review*, Volume 11, Number 1, 1996, pages 20–21.

- SHRM (1994), 'SHRM Survey reveals extent of workplace violence', *EAP Digest*, Vol 14, No 3, page 25.

- Johnson Pamela R. and Julie Indvik, Stress and violence in the workplace, *Employee Counselling Today*, Volume 8, Number 1, 1996, page 20.



- Koslowsky Meni, Asher Aizer and Moshe Krausz, Stressor and personal variables in the commuting experience, *International Journal of Manpower*, Vol. 17, No. 3, 1996, pages 6-7.
- Costa Giovanni, Laurie Pickup and Vittorio Di Martino, Commuting a further stress factor for working people: evidence from the European Community, *International Archives of OCC Union and Environmental Health*, 1988, pages 377-385.
- Zapf Dieter, Organisational work group related and personal causes of mobbing / bullying at work, *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 1/2, 1999, pages 81 – 83.
- *A business case for the Management Standards for stress*, Prepared by the University of London for the Health and Safety Executive 2006.
- Pool Steven W., Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives, *Journal of Management Development*, Vol 19, No 1, 2000, pages 33-34, 36,37.
- Panchal Sheila and Susan Cartwright, Group differences in post – merger stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 16, No 6, 2001, pages 424-426.
- Preckel Daniel, Roland von Kanel, Brigitte M. Kudielka and Joachim E. Fischer, Overcommitment to work is associated with vital exhaustion, *Occupational Environmental Health*, 2005, pages 117–119.
- *Guidance on work-related stress, “Spice of Life - or Kiss of Death?”, Health and safety at work European Commission Directorate - General for Employment and Social Affairs, Unit D.6, Manuscript completed in 1999*
- Ashford Susan J., Cynthia Lee and Philip Bobko, Content, causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test, *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 4, 1989, pages 803-829.
- Dijkstra Maria T.M., Dirk van Dierendonck, Arne Evers and Carsten K.W. De Dreu, Conflict and well-being at work: the moderating role of personality, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 2, 2005, pages 88-89.
- Papalexandris N. and Robin Kramar, Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work, *Employee Relations*, Vol. 19, No. 6, 1997, page 581.
- Montgomery Anthony J., Efharis Panagopolou, Martijn de Wildt and Ellis Meenks, Work-family interference, emotional labor and burnout, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 1, 2006, page 37.

- Krell Terence C., Organizational longevity and technological change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 1, 2000, pages 8, 10.
- Fernandez Jeffrey E., Ergonomics in the workplace, *Facilities*, Volume 13, Number 4, April 1995, pages 20–21.
- Edvardsson Bo and BengtOve Gustavsson, Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development, *Managing Service Quality*, Vol 13, No 2, 2003, pages 149 – 150.
- Lee David, *Managing employee stress and safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity*, Maine Employers' Mutual Insurance Company, 2000, page 15.
- Ornelas Sandy and Brian H. Kleiner, New developments in managing job related stress, *Equal Opportunities International*, Volume 22, Number 5, 2003.
- Lee David, *Managing Employee Stress and Safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity*, Maine Employers' Mutual Insurance Company, 2000
- Lee David, Employee stress and performance, *Managing Employee Stress and Safety*, 2002.
- Shain Martin, The role of the workplace in the production and containment of health costs: the case of stress related disorders, *International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services*, 12/2 [1999], pages i-vii.
- *Stress...At Work*, NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health) Publication, No. 99-101.
- Lee David, Employee stress: the true cost, *The John Liner Review*, Vol 11(3), pages. 33-38, 1997.
- Cooper Cary L., Paula Liukkonen and Susan Cartwright, Stress prevention in the workplace: assessing the costs and benefits to organizations, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 1996.
- European foundation for the improvement of living and working conditions: third European working conditions survey.
- Peter L. Schnall, *Work And Health*

- Raitano Robert E. and Brian H. Kleiner, Stress Management: stressors, diagnosis and preventative measures, *Management Research News*, Volume 27, Number 4/5, 2004, pages 32-38.

- Kent Simon, How to manage stress. By Simon Kent, *Personnel Today*, December 10 2002, pages1-2.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ**

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται κατά κύριο λόγο οι τρόποι αντιμετώπισης του άγχους (stress management) από τον ίδιο τον εργαζόμενο καθώς και από την επιχείρηση. Περιγράφουμε τους τρόπους (stress intervention strategies) με τους οποίους παρεμβαίνει η επιχείρηση - πρωτογενής, δευτερογενής και τριτογενής παρέμβαση – για την διαχείριση του στρες στον εργασιακό χώρο.

Ακόμη, πραγματοποιείται μια εκτενής αναφορά για έναν από αυτούς τους τρόπους, ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, το Employee Assistance Programme (EAP).

Στο τέλος του κεφαλαίου αυτού θα αναφέρουμε το πώς έχει η κατάσταση, σχετικά με τις ρυθμίσεις περί εργασιακού άγχους, σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση.

### **4.1. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ**

Ενώ πολλές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει πολιτικές για το εργασιακό stress (stress policy), κάποιες άλλες θεωρούν ότι η ύπαρξη μιας πολιτικής ευημερίας είναι πιο αποτελεσματική στο να μεγιστοποιήσει επί της ουσίας την ευημερία των εργαζομένων από το να μειώσει απλώς το επίπεδο του stress. Με αυτή την άποψη είναι σύμφωνος και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (1990). Σε κάθε περίπτωση, όποια και αν είναι η πολιτική της επιχείρησης, τα στοιχεία που περιλαμβάνονται και θα πρέπει να εφαρμόζονται είναι κοινά<sup>63</sup>.

Η πολιτική θα πρέπει να:

- ξεκινά με μια σαφή δήλωση, η οποία να δείχνει τη δέσμευση της επιχείρησης στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που προάγει την υγεία και ευεξία όλων των εργαζομένων της,
- υποστηρίζεται από την ανώτατη διοίκηση,
- αναθεωρείται συνεχώς, λαμβάνοντας υπόψη τις υπόλοιπες πολιτικές, διαδικασίες και τους στόχους της επιχείρησης,

---

<sup>63</sup> Noreen Tehrani, Stress at work, The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2006, (www.cipd.co.uk).

- διασφαλίζει την παροχή συμβουλών, υποστήριξης ακόμα και εκπαίδευσης, προκειμένου να βελτιωθεί η κατάσταση των εργαζομένων,
- ενσωματώνει την διαδικασία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας όλων των κινήτρων που στοχεύουν στην ευεξία των ατόμων της επιχείρησης.

## 4.2. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΙΔΙΟ ΤΟ ΑΤΟΜΟ

Υπάρχουν αρκετές τεχνικές με τις οποίες το ίδιο το άτομο, ο εργαζόμενος μπορεί να μειώσει το επίπεδο του άγχους που προέρχεται από τον εργασιακό χώρο, όταν αυτό αρχίζει να παρουσιάζει τα πρώτα του συμπτώματα. Τέτοιου είδους τεχνικές αφορούν τις ασκήσεις αναπνοής, τον διαλογισμό, την σωματική άσκηση και άλλους τρόπους χαλάρωσης, όπως είναι το massage<sup>64</sup>.

Έτσι, στην αρχή αλλά και καθ' όλη την διάρκεια της αντιμετώπισης του άγχους του το άτομο θα πρέπει να μην αφήνει το σώμα του αφυδατωμένο, να χαλαρώνει παίρνοντας βαθιές ανάσες, ενώ κάθεται άνετα στο γραφείο ή στο σπίτι, να γυμνάζει το σώμα του ανά τακτά χρονικά διαστήματα είτε σε ειδικά οργανωμένους και εξοπλισμένους χώρους, όπως τα γυμναστήρια, είτε στον προσωπικό του χώρο, να σκέφτεται θετικά, να επικοινωνεί με άλλους ανθρώπους και να οργανώνει σε καθημερινή βάση όλες εκείνες τις δραστηριότητες που αφορούν τόσο την δουλειά όσο και το σπίτι του.

Όσον αφορά τους τρόπους αντιμετώπισης του stress όσο το άτομο βρίσκεται στον χώρο εργασίας του, αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν την οργάνωση των δραστηριοτήτων της ημέρας, που σημαίνει ότι το άτομο πρέπει να θέτει προτεραιότητες. Επίσης, θα πρέπει να αποφεύγει τις υπερβολικές διακοπές (interruptions), που είναι πιθανό να τον αποσυντονίσουν και να το βγάλουν εκτός προγράμματος, να μεταβιβάζει εξουσία / να εκχωρεί ευθύνες σε συνεργάτες του προκειμένου να μειωθεί εν μέρει το φορτίο των εργασιών που έχει αναλάβει, να αναπτύσσει κανάλια επικοινωνίας προς τα ανώτερα και κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας (bottom – up & up – bottom) και να καθιστά τον προϊστάμενο / εργοδότη ενήμερο για τον φόρτο εργασίας που έχει τη δυνατότητα να φέρει εις πέρας,

---

<sup>64</sup> Rojas Victor M. and Brian H. Kleiner, The art and science of effective stress management, *Management Research News*, Volume 24, Number 3/4, 2001, pages 86-87.

ώστε να αποφεύγεται η ανάθεση έργου με μη ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα και γενικότερα μη αντικειμενικούς στόχους.

Ορισμένες ειδικές, δύσκολες καταστάσεις που διαδραματίζονται στον εργασιακό χώρο απαιτούν από το άτομο να έχει λάβει κάποιο επίπεδο εκπαίδευσης, για να μπορέσει να τις αντιμετωπίσει, προσπαθώντας κατ'αυτόν τον τρόπο να μειώσει την πιθανότητα επιδείνωσης του επιπέδου του stress. Τέτοιες καταστάσεις μπορεί να είναι η αντιμετώπιση ενός βίαιου ατόμου, ύστερα από μια ρήξη / διαφωνία ή η αντιμετώπιση του προϊστάμενου / συναδέλφου / πελάτη κατά την διάρκεια των μεταξύ τους 'συναλλαγών'.

#### *Διαλογισμός (Meditation)*

Θεωρείται μια από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους ελέγχου του επιπέδου του stress. Ο διαλογισμός δεν χρειάζεται να είναι νοθευμένος, sophisticated. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να διαλογιστεί κανείς και αυτό μπορεί να γίνει καθώς περπατά, εργάζεται ή ασκείται. Είναι μια πνευματική κατάσταση με την οποία προσπαθεί το άτομο να αποκαταστήσει την αρμονία μεταξύ του εαυτού του και του σύμπαντος.

Κατά την διάρκεια του διαλογισμού το άτομο δεν αισθάνεται πόνο και δεν νοιάζεται για πράγματα που μέχρι πριν λίγο τον ανησυχούσαν<sup>65</sup>. Μια ενδεικτική και διάσημη μέθοδος διαλογισμού είναι η γιόγκα (yoga), που έχει τις ρίζες της στην Ινδία.

Τα οφέλη του δεν περιορίζονται μόνο στον έλεγχο του stress, αλλά περιλαμβάνουν και αυτό της δυνατότητας που δίνεται στο άτομο να έχει εφεξής μια υγιή και δημιουργική ζωή.

#### *Σωματική άσκηση*

Η άσκηση δεν μας βοηθά μόνο στο να διατηρήσουμε την φυσική μας κατάσταση, αλλά επιπλέον αποτελεί και μια καλή θεραπεία για την αντιμετώπιση του stress.

Ένας από τους πιο κοινούς τρόπους άσκησης είναι το περπάτημα, που μπορεί να είναι μια βόλτα γύρω από το οικοδομικό μας τετράγωνο, μια βόλτα με φίλους, για ψώνια κλπ. Άλλες παρόμοιες δραστηριότητες είναι το jogging, το κολύμπι, ο χορός και η ποδηλασία.

Όταν ενσωματώνουμε την άσκηση στην καθημερινότητα μας, οι μύες γύρω από την καρδιά ενδυναμώνονται, βελτιώνεται ο τρόπος αναπνοής μας και γενικότερα η

<sup>65</sup> Treven Sonja and Vojko Potocan, Training programmes for stress management in small businesses, *Education & Training*, Vol. 47, No. 8/9, 2005, page 644.

ευεξία μας<sup>66</sup>. Αυτό δεν σημαίνει, όμως, ότι το άτομο είναι ελεύθερο να καπνίζει κατά βούληση, να καταναλώνει μεγάλη ποσότητα αλκοόλ ή τροφές πλούσιες σε λίπη και ζάχαρη<sup>67</sup>.

Η ακινησία για μεγάλα χρονικά διαστήματα έχει αρνητικές επιπτώσεις τόσο στην σωματική μας υγεία όσο και στην πνευματική. Κάθε 20 – 30 λεπτά περίπου, θα ήταν καλό να τεντώνουμε το σώμα μας, ακόμα και όταν καθόμαστε στην καρέκλα του γραφείου, προκειμένου να βελτιώσουμε την κυκλοφορία του αίματος σε ολόκληρο το σώμα και κυρίως στην περιοχή των χεριών και των ποδιών.

Προσπαθούμε να υιοθετήσουμε μια καλή στάση σώματος, δεν καθόμαστε αδέξια στην καρέκλα, ενώ δεν ξεχνάμε ότι το σώμα μας είναι φτιαγμένο για να αποδίδει πιο αποτελεσματικά όταν είναι όρθιο, ‘στερεωμένο’.

#### *Παροχή βοήθειας σε άλλα άτομα*

Το να βοηθάς άλλα άτομα π.χ. έναν νέο συνάδελφο να ενταχθεί ομαλά στον οργανισμό θεωρείται εξίσου αποτελεσματικό για την θεραπεία του stress.

Προκαλεί την αίσθηση του κατορθώματος, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας στην επιχείρηση και στην δημιουργία καλής εντύπωσης στα διοικητικά στελέχη, λόγω της επίδειξης αυτής της συμπεριφοράς.

#### *Ξεκούραση (Rest)*

Είναι πολύ σημαντικό να αναπαύεται το άτομο, όταν πρέπει, αφού έτσι ξαναγεμίζει με ενέργεια που θα τον καταστήσει ικανό να ανταποκριθεί σε μια νέα δραστηριότητα.

Η χαλάρωση μπορεί να προέλθει και από την τεχνική της βαθιάς αναπνοής. Η φυσιολογική διέγερση / αντίδραση επηρεάζεται από αυτήν την τεχνική λόγω της στενής συσχέτισης μεταξύ του αναπνευστικού συστήματος και του δικτυωτού συστήματος ενεργοποίησης (Reticular Activating System – RAS) του εγκεφάλου. Το RAS ελέγχει τις νευρομυϊκές λειτουργίες, με αποτέλεσμα η βαθιά αναπνοή να οδηγεί στην χαλάρωση του νευρομυϊκού συστήματος (Matteson και Ivancevich, 1987)<sup>68</sup>.

<sup>66</sup> Kent Simon, How to manage stress. By Simon Kent, *Personnel Today*, December 2002, page 1.

<sup>67</sup> Wilkie Chris, Food and nutrition in a stress management context, *Stress News*, October 2004, Vol 16, No 4, page 1.

<sup>68</sup> Kent Simon, How to manage stress. By Simon Kent, *Personnel Today*, December 2002, page 1.

### *Χιούμορ και θετικός τρόπος σκέψης*

Ένα πολύ καλό αντίδοτο των υψηλών επιπέδων stress είναι η αίσθηση του χιούμορ που διαθέτει το άτομο.

Επιπλέον, το γέλιο έχει αποδειχτεί ότι βοηθά στο να μειωθεί η κυκλοφοριακή πίεση. Η ικανότητα του ατόμου να γελά σε έντονες καταστάσεις μειώνει το stress, ενώ παράλληλα προκαλεί μια θετική ατμόσφαιρα για τα άτομα που παρευρίσκονται σε μια τέτοια κατάσταση.

Με τον θετικό τρόπο σκέψης οραματιζόμαστε πώς θα θέλαμε το stress να εξελιχθεί, ποια μορφή θα θέλαμε να πάρει που να έχει όμως θετικές συνέπειες για εμάς, ή πώς μπορούμε να το μετουσιώσουμε σε μια ευχάριστη εμπειρία.

### *Άλλες τεχνικές αντιμετώπισης του stress*

Υπάρχουν άλλες τεχνικές που επικεντρώνουν την προσοχή τους στις σκέψεις και ενέργειες του ατόμου σε σχέση με το stress<sup>69</sup>.

Μια τεχνική (Perspective taking, Ross και Altmajer, 2000) είναι αυτή που μαθαίνει τα άτομα να αξιολογούν την σοβαρότητα κάθε παράγοντα που τους προκαλεί άγχος, αφού λάβουν υπόψη την οπτική γωνία από την οποία βλέπουν την συγκεκριμένη επιτυχή κατάσταση<sup>70</sup>.

Μια δεύτερη τεχνική (Cognitive restructuring) βασίζεται στην ιδέα ότι πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι άλλα άτομα ή γεγονότα είναι υπεύθυνα για το πώς αυτοί αισθάνονται. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δημιουργία παράλογων αντιλήψεων που συχνά οδηγούν στο stress.

Μια τρίτη τεχνική (Cognitive rehearsal) βοηθά τα άτομα να υπομείνουν όλους εκείνους τους παράγοντες που τους προκαλούν άγχος, με το να τα προετοιμάζει στο ενδεχόμενο ότι θα υποβληθούν σε μια κατάσταση που θα διεγείρει αισθήματα πανικού και άγχους, πριν καν αυτή εμφανιστεί.

### *Διαχείριση του χρόνου (Time management)*

Κατά καιρούς πολλοί άνθρωποι διαθέτουν είτε περισσότερο είτε λιγότερο χρόνο από αυτόν πρέπει προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους, με αποτέλεσμα κάποιοι να λειτουργούν κάτω από συνθήκες βιασύνης και άγχους και κάποιοι άλλοι να

<sup>69</sup> Kent Simon, How to manage stress. By Simon Kent, *Personnel Today*, December 2002, page 1.

<sup>70</sup> Kessinger Curtis, Managing stress: learn the warning signs before your life spins out of balance, *Broker Magazine*, July 2006, Vol 8, page 30.



εργάζονται πάνω σε ‘αισιόδοξα’ χρονοδιαγράμματα, που στο τέλος θα τους δημιουργήσουν με την σειρά τους stress<sup>71</sup>.

Όταν αναθέτουμε την ολοκλήρωση μιας εργασίας σε μια ομάδα ατόμων είναι λογικό ότι όσο πιο μεγάλη είναι αυτή τόσο πιο πιθανή είναι η καθυστέρηση της ολοκλήρωσης και παράδοσης της καθώς και πιο μεγάλη είναι η διάρκεια της. Αν ένα άτομο μπορεί να εκτελέσει μόνο του την εργασία, τότε θα είχαμε την ιδανική περίπτωση.

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να έχουμε υπόψη τον νόμο του Parkinson, σύμφωνα με τον οποίο ο χρόνος που θα χρειαστεί για να ολοκληρωθεί μια εργασία θα είναι τόσος όσο έχει στην διάθεση του το άτομο.

Προγραμματίζουμε το 60% του εργασιακού χρόνου μας, ενώ κάποιοι άλλοι ειδικοί προτείνουν το 50%, αφού μπορεί να συμβούν διάφορα απρόβλεπτα γεγονότα κατά τη διάρκεια της ημέρας που πιθανόν να πάνε το πρόγραμμα μας πίσω και να μας προκαλέσουν έξτρα άγχος. Θα ήταν υπερβολικά αισιόδοξο και αφελές να προγραμματίσουμε και να εκμεταλλευτούμε μέχρι και το τελευταίο λεπτό της παραμονής μας στον χώρο εργασίας.

Επίσης, φροντίζουμε να τελειώνουμε την μια εργασία πριν ξεκινήσουμε μια άλλη. Αυτό θα μας βοηθήσει στο να αποφύγουμε να κοιτάζουμε ξανά αρχεία και υποθέσεις για τα οποία δεν είχαμε ενημερωθεί επαρκώς στο παρελθόν και έτσι δεν θα χρειαστεί να ξοδέψουμε πολύτιμο χρόνο και να αγχωθούμε.

Προκειμένου να ελέγξουμε το επίπεδο του stress στο οποίο υποβαλλόμαστε, είναι βασικό να γνωρίζουμε τους παράγοντες εκείνους, που κατά γενική ομολογία, το προκαλούν. Μόνο έτσι θα μπορέσουμε να το αντιμετωπίσουμε στην ρίζα του.

Ένας τέτοιος παράγοντας είναι οι μη ρεαλιστικοί στόχοι που θέτει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, που μπορεί να αφορούν τα στενά χρονικά όρια ή την πληθώρα των εργασιών που έχει σκοπό να εκτελέσει ταυτόχρονα (work overload). Κάπου εδώ κρίνεται απαραίτητος ο ορισμός προτεραιοτήτων. Μια λογική και αποτελεσματική μέθοδος είναι αυτή σύμφωνα με την οποία εκτελούμε πρώτα τις πιο εύκολες εργασίες, για να αναπτυχθεί το αίσθημα του κατορθώματος και της επίτευξης, και κατόπιν περνάμε βαθμιαία στα πιο δύσκολα και απαιτητικά tasks.

---

<sup>71</sup> Clark John, Effective time management, *Stress News*, April 2001, Vol 13, No 2 and July 2001, Vol 13, No 3, ([www.isma.org.uk](http://www.isma.org.uk)).

Όσον αφορά τον χρόνο που έχει στην διάθεση του το άτομο, κατά την διάρκεια της ημέρας, αυτός δεν θα πρέπει να καταναλώνεται εξολοκλήρου στην δουλειά. Ισχύει και στην περίπτωση αυτή ο 'νόμος των φθινουσών αποδόσεων', καθώς υπερβαίνουμε το παραγωγικό όριο των ωρών που μπορούμε να εργαστούμε σε μια ημέρα.

Ένας άλλος παράγοντας είναι το εξωτερικό περιβάλλον, που περιλαμβάνει τον θόρυβο, την θερμοκρασία, τον φωτισμό κλπ. Το άτομο μπορεί να τα 'αντιμετωπίσει' μέσω της χρήσης μονωτικών παραθύρων ή άλλων διαχωρισμάτων που δεν επιτρέπουν την είσοδο των θορύβων από έξω, μέσω κατάλληλου φωτισμού που δεν δυσκολεύει την εργασία του και δεν του προκαλεί εκνευρισμό και μέσω του ελέγχου της θερμοκρασίας του χώρου.

Ο ανταγωνισμός πολλές φορές προκαλεί stress μεταξύ των εργαζόμενων. Αυτό που πρέπει να κάνει καθένας από αυτούς είναι να καταβάλλει το μέγιστο των δυνατοτήτων του και να ανταγωνίζεται τον ίδιο του τον εαυτό, βελτιώνοντας κάθε φορά την απόδοσή του. Να μην νοιάζεται για το αποτέλεσμα των προσπαθειών των υπολοίπων, γιατί κάτι τέτοιο δημιουργεί άγχος και εντάσεις.

Το αίσθημα της ανασφάλειας, που νοιώθει κάποιος για το μέλλον της παραμονής του στην επιχείρηση όπου εργάζεται, ευθύνεται για την ύπαρξη stress σ' αυτό. Το άτομο μπορεί να αντιμετωπίσει το άγχος που πηγάζει από αυτόν τον παράγοντα με ποικίλους τρόπους. Αρχικά, θα πρέπει να κάνει την δουλειά του καλά, αποτελεσματικά, έγκαιρα και ότι άλλο μπορεί αυτό να συνεπάγεται. Να προσπαθεί συνεχώς να γίνεται απαραίτητος στην επιχείρηση, να είναι εύστροφος, ευέλικτος, να προσαρμόζεται σε κάθε νέα κατάσταση / αλλαγή χωρίς να αντιδρά και να είναι ενήμερος για ότι συμβαίνει στην επιχείρηση αλλά και για κάθε εξέλιξη στο αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται.

Επίσης, θα ήταν καλό, σε λογικά πλαίσια, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες καθώς και να προετοιμάζεται στο ενδεχόμενο να γίνει ο ίδιος κύριος / εργοδότης του εαυτού του. Έτσι, καλό θα ήταν να αποκτήσει γνώσεις γύρω από θέματα που αφορούν για παράδειγμα το marketing, τα χρηματοοικονομικά, την επιχειρηματικότητα και ηγεσία καθώς και να εκμεταλλεύεται τις διάφορες ευκαιρίες που του παρουσιάζονται μέσω π.χ. των επαφών του με άλλα άτομα. Πάνω από όλα, όμως, πρέπει να έχει συνεχώς υπόψη του αυτό που αποκαλούμε 'δια βίου εκπαίδευση'.

### 4.3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αυτό που μετράει είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργοδότης και ο εργαζόμενος θεωρούν ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι συνθήκες και πρακτικές έχουν αντίκτυπο στην απόδοση του δεύτερου. Ωστόσο, ο αρνητικός αντίκτυπος των καταστάσεων που προκαλούν stress είναι δυνατόν να μειωθεί όταν όλα τα άτομα σε μια επιχείρηση λειτουργούν σαν μια ομάδα<sup>72</sup>.

Επιπλέον, η επιτυχής εφαρμογή των εργασιακών μέτρων διαχείρισης του άγχους εξαρτάται από το πόσο η διοίκηση (το management) σέβεται τον εργαζόμενο και υπολογίζει την αξία που λέγεται 'ευημερία', όσο αυτός βρίσκεται στον χώρο εργασίας, από το πόσο ευέλικτη και συγκαταβατική είναι όταν θίγει προβλήματα εργασιακού άγχους καθώς και από το πώς εξασφαλίζει και διατηρεί ανοικτές γραμμές επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να προτείνουν λύσεις στο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν.

Το stress των εργαζόμενων που πηγάζει από την προσωπική τους ζωή είναι πολύ πιθανό να μεγεθύνει την επίδραση του εργασιακού στρες και αυτό λόγω του ότι δεν είμαστε σε θέση να διακρίνουμε τα όρια του καθενός.

Τα Κέντρα Υποστήριξης των εργαζόμενων (Support Centers) αποτελούν μια από τις στρατηγικές των επιχειρήσεων για τον έλεγχο του εργασιακού άγχους. Το να αντιμετωπίζει κανείς το στρες σαν μια πηγή ενέργειας, και όχι απαραίτητα σαν ένα μεγάλο κακό, μας δίνει την δυνατότητα να πάρουμε τον έλεγχο της κατάστασης. Τα Κέντρα Υποστήριξης οφείλουν να γνωρίζουν τι ακριβώς είναι αυτό που οδηγεί στην καλύτερη απόδοση καθώς επίσης τι μπορεί να προκαλέσει stress και σε τι βαθμό.

Όταν το management ενός οργανισμού επικεντρώνει την προσοχή του σε εκείνους τους παράγοντες που μπορεί να ελέγξει, τότε αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια μείωση της επιρροής των υπολοίπων παραγόντων, αυτών δηλαδή που δεν μπορεί να έχει υπό τον έλεγχο του, στην επιχείρηση (Phillips, 2000).

Μια διαδικασία που ακολουθείται για την διαχείριση του εργασιακού άγχους είναι η ακόλουθη (Cal/OSHA, 1998):

---

<sup>72</sup> Pretrus Teodor and Brian H. Kleiner, New developments concerning workplace safety training: managing stress arising from work, *Management Research News*, Volume 26, Number 6, 2003, pages 69-74.

- 1) Αξιολόγηση του εργασιακού χώρου για παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία stress.
- 2) Εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης του stress, προκειμένου αυτό να μειωθεί.
- 3) Έλεγχος της προόδου και προσαρμογή των τεχνικών, όπου κρίνεται απαραίτητο.

Πιο αναλυτικά:

**1) Η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της εργασίας, των συνθηκών περιβάλλοντος και των οργανωσιακών πρακτικών, που συμβάλλουν στη δημιουργία άγχους.**

Η αξιολόγηση αυτή γίνεται μέσω της ανασκόπησης των επιχειρηματικών καταστάσεων με σκοπό να διευκρινιστεί:

- αν πρόσφατα σημειώθηκε αύξηση στον αριθμό των παραπόνων για αποζημίωση των εργαζόμενων που πάσχουν από stress
- ο αριθμός των παραπόνων των πελατών εξαιτίας των αγχωμένων και οξύθυμων εργαζόμενων
- ο καταγεγραμμένος αριθμός συμβάντων σωματικής ή λεκτικής επίθεσης μεταξύ των εργαζόμενων
- το ποσοστό απουσίας των εργαζόμενων που προέρχεται από την ύπαρξη του άγχους
- ο αριθμός των παραπόνων των εργαζόμενων, για τα οποία ευθύνεται το stress.

Το επόμενο βήμα αφορά μια πιο λεπτομερή αξιολόγηση της κατάστασης προκειμένου να διευκρινιστούν οι παράγοντες που προκαλούν άγχος. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιους παράγοντες ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν:

- A. Χαρακτηριστικά εργασίας
- ελλιπής χρόνος για την εκτέλεση του έργου
  - έλλειψη ελέγχου
  - μονοτονία ως προς το περιεχόμενο εργασίας

- B. Περιβάλλον εργασίας
  - μη ασφαλές και καθόλου βολικό εργασιακό περιβάλλον
  - βία
  
- C. Οργανωσιακές πρακτικές
  - έλλειψη επικοινωνίας και οδηγιών για την εκτέλεση των εργασιακών προβλημάτων
  - έλλειψη αναγνώρισης και ανταμοιβής της προσπάθειας
  - σύγκρουση ρόλων και ασάφεια ρόλου
  - ανασφάλεια στην εργασία

Αφού, λοιπόν, έχουν αναγνωριστεί οι πιθανές αιτίες του εργασιακού stress, μένει να μάθουν οι αρμόδιοι, μέσω της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας ή της χρήσης ερωτηματολογίων, πώς αντιδρούν οι εργαζόμενοι σ' αυτούς τους παράγοντες ώστε να αναπτύξουν στη συνέχεια αποτελεσματικές μεθόδους για την επίλυση του προβλήματος.

Το ενδιαφέρον που δείχνει η διοίκηση για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου είναι δυνατό να βελτιώσει το ηθικό των εργαζομένων και να μειώσει το stress πριν καν την εφαρμογή ειδικών μέτρων.

**2) Η εφαρμογή μέτρων διαχείρισης του άγχους που τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι θα είναι αποδοτικά.**

Ψυχολόγοι και στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν κατά καιρούς αναπτύξει επιτυχημένα σχέδια για την διαχείριση του stress, έχοντας βασιστεί σε προτάσεις / συστάσεις της διοίκησης των επιχειρήσεων. Τα σχέδια αυτά δράσης έχουν ταξινομηθεί σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με αυτές των παραγόντων που προκαλούν stress και τις οποίες αναφέραμε νωρίτερα.

**A. Χαρακτηριστικά εργασίας**

Καλό θα ήταν να δίνεται η δυνατότητα στο άτομο να απασχολείται σε περισσότερα του ενός αντικείμενα εργασιών, να επανεκπαιδεύεται σε νέες μεθόδους και τεχνολογίες καθώς και να έχει την ευκαιρία να αναλάβει ευθύνες εφόσον το επιθυμεί.

Το αντικείμενο εργασιών θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να λειτουργεί σαν κίνητρο για το άτομο καθώς και να του παρέχει την δυνατότητα να χρησιμοποιεί τις γνώσεις και γενικότερα τις δυνατότητες του<sup>73</sup>.

Η ενθάρρυνση και υποστήριξη των εργαζόμενων για εκπαίδευση και ανάπτυξη των ικανοτήτων τους θα πρέπει να θεωρείται σαν μια επένδυση που κάποια στιγμή θα ανταμείψει όσους την επέλεξαν να γίνει (Matheson, 1987).

Επιπλέον, θα πρέπει να ενθαρρύνεται η συμμετοχή των ατόμων στον σχεδιασμό και την εφαρμογή των αλλαγών στην επιχείρηση είτε ακόμα και στον σχεδιασμό των προγραμμάτων εργασιών τους προς διευκόλυνση τους.

#### B. Οργανωσιακές πρακτικές

Θα ήταν ωφέλιμο να επιδοκιμάζεται η συμμετοχή των εργαζόμενων στην αξιολόγηση και ίσως και στην αναδιοργάνωση των τρόπων με τους οποίους εκτελούν την εργασία τους.

Για την αποκατάσταση των εργασιακών σχέσεων, εφόσον αυτές έχουν διαταραχθεί, μεταξύ εργαζόμενων και προϊσταμένων επιβάλλεται η δημιουργία ανοικτών καναλιών επικοινωνίας, όπως επίσης αυτά κρίνονται απαραίτητα για την ομαλή εισαγωγή των αλλαγών στον οργανισμό με τρόπο που να αποφεύγονται οι υπερβολικές αντιδράσεις.

Ακόμα, απαραίτητη είναι η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζόμενων και η ανταμοιβή των καλύτερων αποδόσεων.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πλήρως και σαφώς ενήμεροι για τις εργασίες που πρόκειται να τους ανατεθούν, γι' αυτό και συνίσταται η περιγραφή της εργασίας (job description), που μεταξύ άλλων ορίζει τις αρμοδιότητες και το ποσό εξουσίας που έχει στην διάθεση του.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στους εργαζόμενους εκείνους που αναφέρονται σε περισσότερους από έναν προϊσταμένους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, καλό θα ήταν να απλοποιηθεί η μεταξύ τους σχέση και οι δεύτεροι να είναι πιο ευαίσθητοι απέναντι στις προκλήσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα άτομα λόγω αυτής της σχέσης.

---

<sup>73</sup> Cooper Cary L., Paula Liukkonen and S. Cartwright, Stress prevention in the workplace: assessing the costs and benefits to organizations, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1996, page 86.

Η αβεβαιότητα και η ανασφάλεια για την παραμονή του ατόμου στην επιχείρηση προκαλούν stress. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρέχουν πληροφορίες για το πότε, πώς και γιατί πραγματοποιούνται οι απολύσεις ή οι καταστάσεις γενικότερα που επιφέρουν μείωση του προσωπικού (εξαγορές ή συγχωνεύσεις). Έτσι, κατά την διάρκεια οικονομικών κρίσεων θα πρέπει να διοργανώνονται σεμινάρια για την αντιμετώπιση του stress.

Τέλος, ίσες ευκαιρίες θα πρέπει να προσφέρονται σε όλα τα άτομα, όσον αφορά τις διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης αλλά και στην μετέπειτα πορεία τους στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα είναι αυτές που σχετίζονται με την προαγωγή και την χρηματική ανταμοιβή.

### C. Εργασιακό περιβάλλον

Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη προγραμμάτων που προλαμβάνουν την βία στον εργασιακό χώρο.

Παράλληλα οι επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για την δημιουργία πολιτικών που αποθαρρύνουν όλους τους τύπους παρενοχλήσεων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι οι επιχειρήσεις δεν ανέχονται τέτοιες συμπεριφορές καθώς και να είναι ενήμεροι για τα δικαιώματά τους σε περίπτωση που αυτές λάβουν χώρα.

### **3) Έλεγχος της προόδου και πραγματοποίηση κάποιων αλλαγών, όπου κριθεί απαραίτητο.**

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο πραγματοποιείται έλεγχος της όλης διαδικασίας διαχείρισης του εργασιακού άγχους, σύμφωνα με τον οποίο παρατηρούνται τυχόν αποκλίσεις μεταξύ της επιθυμητής και της υπάρχουσας κατάστασης.

Όποτε υπάρχει τέτοια απόκλιση κρίνεται επιτακτική η χρήση κάποιας άλλης τεχνικής και γενικότερα η εισαγωγή αλλαγής.

Η επιτυχημένη διαχείριση του stress χαρακτηρίζεται ως μια διαδικασία αλληπάλληλων δοκιμών (trial and error).

Κρατώντας η επιχείρηση ένα ακριβές αρχείο για το πώς τα επιλεχθέντα μέτρα λειτουργούν και κάνοντας τις απαραίτητες τροποποιήσεις, η επιτυχία της όλης διαδικασίας είναι σχεδόν βέβαιη (Karasek, 1990).

### 4.3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ - ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

Κάθε επιχείρηση που αναζητά να δημιουργήσει και να διατηρήσει εκείνες τις συνθήκες για την καλύτερη φυσική, πνευματική και κοινωνική ευημερία των εργαζόμενων της, οφείλει να υιοθετεί πολιτικές και πρακτικές που ενστερνίζονται αξίες, όπως αυτές της υγείας και ασφάλειας. Αυτές οι πολιτικές θα περιλαμβάνουν διαδικασίες για την διαχείριση του stress, βασιζόμενες πάντα στις ανάγκες των οργανισμών και των μελών του<sup>74</sup>.

Υπάρχει ένας επαρκής αριθμός μεθόδων από τις οποίες μπορούμε να επιλέξουμε την πιο κατάλληλη για την αντιμετώπιση του stress: πρωτογενής (primary), δευτερογενής (secondary) και τριτογενής (tertiary) και οι οποίες αποτελούν διαφορετικά επίπεδα στην διαδικασία του stress (Murphy, 1988).

Τα προγράμματα διαχείρισης του stress διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο της παρέμβασης (intervention) που λαμβάνει χώρα, το εύρος της, τα επιθυμητά αποτελέσματα και την γενικότερη φιλοσοφία της<sup>75</sup>.

#### 4.3.1.1. Πρωτογενής παρέμβαση

Χαρακτηριζόμενη ως η πιο άμεση τεχνική για την μείωση του stress, οι πρωτογενείς παρεμβάσεις (primary interventions) έχουν σαν στόχο την μείωση όλων εκείνων των παραγόντων που ευθύνονται για την παρουσία του stress στον εργασιακό χώρο.

Μια περιεκτική λίστα τέτοιων οργανωσιακών στρατηγικών ήρθε στην επιφάνεια για πρώτη φορά από τους Newman και Beehr το 1979 και μια ανασκόπηση κάποιων από αυτών των στρατηγικών, μια δεκαετία αργότερα, επιβεβαίωσε τα θετικά τους αποτελέσματα.

Οι Elkin και Rosch (1990) αναφέρουν περιληπτικά πιθανές στρατηγικές για την μείωση του stress και οι οποίες αφορούν: τον σχεδιασμό του αντικειμένου εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος, τη δημιουργία ευέλικτων προγραμμάτων, την παροχή

<sup>74</sup> Kent Simon, How to manage stress. By Simon Kent, *Personnel Today*, December 2002, page 1.

<sup>75</sup> Dewe Philip, EAPs and stress management from theory to practice to comprehensiveness, *Personnel Review*, Vol. 23, No. 7, 1994, page 22.



κοινωνικής υποστήριξης, το συμμετοχικό management, τη δημιουργία ομάδων, την αναγνώριση και ανταμοιβή<sup>76</sup>.

Γενικότερα, η μείωση του stress έχει αποδειχτεί ότι επέρχεται σαν αποτέλεσμα οργανωσιακών αλλαγών, γι' αυτό και πολλά στελέχη δυσανασχετούν σε αυτήν την προσέγγιση λόγω των αλλαγών που πρόκειται να λάβουν χώρα στις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες και προγράμματα<sup>77</sup>.

Παρόλα αυτά δεν είναι δυνατόν στρατηγικές αυτού του βεληνεκού να μην έχουν υποστεί διάφορες κριτικές κατά περιόδους. Για παράδειγμα, οι Ivancevich και Matteson δηλώνουν ότι παρά την άποψη που έχουν διαμορφώσει γι' αυτές τις στρατηγικές, η έμφαση που δίνεται σε εξατομικευμένα προγράμματα διαχείρισης άγχους είχε σαν αποτέλεσμα να επιβραδύνει την προσπάθεια της επιχείρησης να αλλάξει τις εργασιακές συνθήκες που προκαλούσαν άγχος.

Κατά παρόμοιο τρόπο, οι Briner και Reynolds ανέφεραν ότι πολλές από τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνταν σε επίπεδο επιχείρησης δεν προορίζονταν εξ αρχής για stress interventions, αλλά μετατράπηκαν σε τέτοιες εξαιτίας της ιδιαίτερης προσοχής που έδιναν για την ευημερία των εργαζόμενων.

Αυτό που προκύπτει από τα προηγούμενα είναι ότι η ανάπτυξη και αξιολόγηση των οργανωσιακών παρεμβάσεων φαίνεται να εμποδίζεται από θέματα όπως η εξουσία, ο έλεγχος και η ηθική. Η μείωση του στρες σε αυτό το επίπεδο (primary) απαιτεί μια καλά οργανωμένη αλλαγή στην δομή του οργανισμού.

#### 4.3.1.2. Δευτερογενής παρέμβαση

Οι δευτερογενείς παρεμβάσεις (secondary interventions) θεωρούνται ως οι πιο κοινές μέθοδοι για την αντιμετώπιση του stress<sup>78</sup>.

Ο ρόλος τους είναι αυτός του 'περιορισμού της ζημιάς' που προκαλεί το άγχος, κάνοντας γνωστές στα άτομα τις συνέπειες παρά τις αιτίες αυτού, οι οποίες μπορεί να είναι εγγενείς της δομής ή της κουλτούρας της επιχείρησης. Έτσι, στοχεύουν στη βελτίωση της ικανότητας προσαρμογής του εργαζόμενου στο περιβάλλον. Και όπως,

<sup>76</sup> Kent Simon, How to manage stress. By Simon Kent, *Personnel Today*, December 2002, page 1.

<sup>77</sup> Stress at work, NIOSH Publication, ([www.cdc.gov/niosh.html](http://www.cdc.gov/niosh.html)).

<sup>78</sup> Kessinger Curtis, Managing stress: learn the warning signs before your life spins out of balance, *Broker Magazine*, July 2006, Vol 8, page 30.

εμμέσως, αναφέρεται επειδή η επιχείρηση δεν θα αλλάξει, συνεχίζοντας να προκαλεί stress στα μέλη της, καλό θα ήταν το άτομο να είναι ικανό να αναπτύξει και να δυναμώσει την αντοχή του απέναντι στο stress<sup>79</sup>.

Ωστόσο, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που εντοπίζονται στο ίδιο το άτομο και που ευθύνονται για τον τρόπο με τον οποίο κάθε εργαζόμενος εκτίθεται στους παράγοντες του στρες στον χώρο εργασίας καθώς και για τον τρόπο που αντιλαμβάνεται και αντιδρά σε αυτούς.

Έτσι, κάθε άτομο έχει τα προσωπικά όρια ανοχής του απέναντι στο άγχος και τα οποία διαφέρουν ακόμα και στο ίδιο άτομο, όταν αναφερόμαστε σε διαφορετικές καταστάσεις και διαφορετικές φάσεις της ζωής του. Κάποιοι παράγοντες (moderators) που επηρεάζουν το κατά πόσο το άτομο είναι ευάλωτο στο stress θεωρούνται οι εξής: προσωπικότητα, ηλικία, φύλο, στάση / συμπεριφορά, παρελθούσες εμπειρίες, εκπαίδευση και ο βαθμός υποστήριξης που απολαμβάνει από την οικογένεια, τους φίλους και συναδέλφους του.

Οι τεχνικές που συνήθως προσφέρονται από τις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν άσκηση, χαλάρωση και διαλογισμό και τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσφέρονται για επιτυχημένο time management και για μείωση, αν όχι αποφυγή, των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Επίσης, σ'αυτού του τύπου interventions περιλαμβάνονται προγράμματα αλλαγής του τρόπου ζωής, δραστηριότητες προώθησης της υγείας και άλλες ενημέρωσης των εργαζόμενων γύρω από το stress.

Αυτές οι πρακτικές μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή αμέσως, χωρίς να απαιτούν κάποια ιδιαίτερη προετοιμασία, και κυρίως χωρίς να αλλάξει κάτι στην υπάρχουσα εργασιακή κατάσταση.

#### **4.3.1.3. Τριτογενής παρέμβαση**

Αυτός ο τύπος παρέμβασης (tertiary intervention) περιλαμβάνει την θεραπεία, 'αποκατάσταση' και ανάρρωση των ατόμων που υπέφεραν ή εξακολουθούν να υποφέρουν από σοβαρά προβλήματα υγείας σαν αποτέλεσμα του stress<sup>80</sup>.

Στην ουσία παρέχονται στα άτομα, που αντιμετωπίζουν προβλήματα, συμβουλευτικές υπηρεσίες, στον χώρο εργασίας ή στον προσωπικό τους χώρο, από

<sup>79</sup> Stress at work, NIOSH Publication, ([www.cdc.gov/niosh.html](http://www.cdc.gov/niosh.html)).

<sup>80</sup> Ibid.

ειδικούς συμβούλους και ψυχολόγους, που παίρνουν την μορφή των Προγραμμάτων παροχής Βοήθειας των Εργαζόμενων (Employee Assistance Programms, EAPs).

Η προέλευση αυτών των προγραμμάτων (EAPs) εντοπίζεται στις Η.Π.Α., τα οποία χρησιμοποιούσαν για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που σχετίζονταν με την υπερβολική κατανάλωση αλκοόλ.

Έχει αποδειχτεί ότι η παροχή συμβουλών είναι αποτελεσματική στη βελτίωση της ψυχολογικής υγείας των εργαζόμενων, όπως επίσης και ότι η εφαρμογή τους προσφέρει οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση.

#### 4.3.2. Γενικά για τους τρόπους παρεμβάσεων της επιχείρησης

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε σε κάποια θέματα που θα πρέπει να εστιάσει η μελλοντική έρευνα όσον αφορά τους τρόπους διαχείρισης (primary, secondary και tertiary) του εργασιακού άγχους που υιοθετεί κάθε επιχείρηση<sup>81</sup>.

Αρχικά, τα προγράμματα διαχείρισης του stress χαρακτηρίζονται για το περιορισμένο εύρος των θεμάτων που έχουν υπό την επίβλεψή τους, αφού κατά τον σχεδιασμό τους δεν καταφέρνουν να υιοθετήσουν μια περιεκτική και ισορροπημένη προσέγγιση που να 'στοχεύει στο άτομο αλλά και στον οργανισμό' (Murphy, 1995, p.12).

Επίσης, είναι αναγκαίο να λάβουμε υπόψη τις συνέπειες κάθε προγραμματισμένης αλλαγής (που έχει την μορφή ενός intervention), ώστε να ελαχιστοποιήσουμε τα πιθανά αρνητικά αποτελέσματα καθώς και να δώσουμε περισσότερη προσοχή στις 'μεταβλητές της διαδικασίας' που μπορεί να περιλαμβάνουν την καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας παρέμβασης, αυτή της συμμετοχής των ατόμων ή κάποιον άλλο παράγοντα 'placebo'<sup>82</sup> (Bunce και West, 1966).

Κάτω από την έννοια της περιεκτικότητας, για την οποία γίνεται λόγος κατά την περιγραφή των παρεμβάσεων (intervention), δημιουργείται μεταξύ άλλων και η ανάγκη να προετοιμαστούν τα άτομα να δέχονται νέες προκλήσεις (De Frank και Ivancevich, 1998).

<sup>81</sup> Dewe Philip and Michael O' Driscoll, Stress management interventions: what do managers actually do?, *Personnel Review*, Vol 31, No 2, 2002, pages 144-145.

<sup>82</sup> Φαρμακείκον, ψευδοφάρμακο, κάτι που μοιάζει με φάρμακο και χορηγείται στα άτομα για ψυχολογικούς λόγους.

Ένα δεύτερο θέμα που εμφανίζεται είναι ότι τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να είναι πιο πολύ βασισμένα στην θεωρία (Dewe, 1994; Murphy, 1995). Όπως ο Murphy σημειώνει, οι περισσότερες μελέτες γύρω από τα interventions βασίζονται σε μη θεωρητικές παρουσιάσεις της σχέσης stress – υγείας. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εξετάσει αν υπάρχει πιθανότητα να σχεδιαστούν αποτελεσματικά προγράμματα χωρίς να χρειάζεται ωριότερα να επιλυθεί η οποιαδήποτε αναστάτωση δημιουργείται γύρω από τον όρο stress (Dewe, 1994). Ομοίως, αν δεν δοθεί η δέουσα προσοχή στο τι ακριβώς είναι αυτό που υποτίθεται ότι η θεωρία προσφέρει, το κενό μεταξύ θεωρίας και πράξης θα εξακολουθεί να υφίσταται (Brief και Dukerich, 1991).

Το τρίτο θέμα αναφέρεται στην ανάγκη να δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στον τρόπο αξιολόγησης / εκτίμησης των παραγόντων που προκαλούν stress στον εργασιακό χώρο (Murphy, 1995). Όπως οι Cooper και Cartwright (1994) έχουν εξηγήσει, η καλύτερη διάγνωση (μέσω π.χ. εργαλείων όπως το Occupational Stress Indicator – OSI) βοηθά στην δημιουργία μιας κουλτούρας στον οργανισμό, η οποία αναγνωρίζει ότι η επιτυχής διάγνωση των παραγόντων που ευθύνονται για το stress θα πρέπει να συνοδεύεται από έλεγχο της όλης κατάστασης – υγείας του οργανισμού, η διεξαγωγή του οποίου θα πραγματοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Τέλος, για την πραγματική συνεισφορά των προγραμμάτων διαχείρισης του stress στον οργανισμό απαιτείται η αυξημένη συμμετοχή όλων των εργαζόμενων (Murphy, 1995). Αυτό απαιτεί με την σειρά του την ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων που να περιέχει τα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων, ώστε αυτά να λαμβάνονται υπόψη και να εξασφαλίζεται έτσι, ότι το κάθε intervention ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών (Reynolds και Briner, 1994).

#### **4.3.3. Employee Assistance Programms (EAPs)**

Τα EAPs ορίζονται ως οι μηχανισμοί εκείνοι μέσω των οποίων παρέχονται σε ένα συγκεκριμένο μέρος του εργατικού δυναμικού, συμβουλές και άλλα είδη βοήθειας σε συστηματική και ομοιόμορφη βάση και σύμφωνα με αναγνωρισμένα πρότυπα (UK Employee Assistance Professionals Association - EAPA, 1995)<sup>83</sup>.

<sup>83</sup> Alker Linda and David McHugh, Human resource maintenance? Organizational rationales for the introduction of employee assistance programme, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 15, No 4, 2000, pages 303-304.

Έκαναν την εμφάνισή τους για πρώτη φορά στις Η.Π.Α. και από τότε έχουν ευρέως χρησιμοποιηθεί. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στο Top Fortune 500 (1998) της Αμερικής έχουν υιοθετήσει, κάθε μια χωριστά, ένα αντίστοιχο πρόγραμμα<sup>84</sup>, ενώ δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτά τα προγράμματα σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα δεδομένα του Fortune 2006.

Σύμφωνα με έναν πιο γενικό αλλά σαφή ορισμό του EAP, αυτό αποτελεί μια προγραμματισμένη παρέμβαση στον εργασιακό χώρο, συνήθως σε επίπεδο εργαζόμενου, που χρησιμοποιεί γνώσεις, θεωρίες και μεθόδους από την συμπεριφορική επιστήμη για να τις αξιοποιήσει στην αναγνώριση και στον έλεγχο συγκεκριμένων, εργασιακών και μη, προβλημάτων (όπως π.χ. αλκοολισμού, χρήση φαρμάκων, διαταραχή ψυχικής υγείας), τα οποία προβλήματα επιδρούν με την σειρά τους αρνητικά στην απόδοση των εργαζόμενων. Αυτές οι παρεμβάσεις έχουν σαν στόχο να καταστήσουν το άτομο ικανό να συνεισφέρει στην εργασία του και να απολαμβάνει πλήρως την προσωπική του ζωή<sup>85</sup>.

Τα χαρακτηριστικά ενός EAP είναι δυνατόν να αποκλίνουν σε μεγάλο βαθμό από αυτά άλλων EAPs, ακόμα και όταν εφαρμόζονται σε διαφορετικά τμήματα της ίδιας επιχείρησης.

Κάποια από αυτά τα προγράμματα καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος, αφού προσφέρονται ακόμη και στις οικογένειες των εργαζόμενων ή καλύπτουν θέματα που προκαλούν προβλήματα σε αυτούς αλλά που δεν σχετίζονται, όμως, με την εργασία.

Ωστόσο, υπάρχουν και αυτά που απευθύνονται μόνο στα άτομα της επιχείρησης και περιορίζονται στα θέματα που έχουν στενό αντίκτυπο στην εργασιακή τους απόδοση, θέματα όπως: φυσική ή πνευματική υγεία, αδυναμία ανταπόκρισης στα καθήκοντα και απρεπή συμπεριφορά στον χώρο εργασίας.

Αυτό που διακρίνει ένα EAP από μια εξωτερική συμβουλευτική υπηρεσία είναι ότι το πρώτο, έχοντας λίγο – πολύ ενσωματωθεί στις οργανωσιακές διαδικασίες της επιχείρησης, απεικονίζει την οργανωσιακή της κουλτούρα και αποτελεί κομμάτι των μηχανισμών επίλυσης προβλημάτων και αυτών προσαρμογής, με αποτέλεσμα να μην αντιτίθεται στις αξίες της εργασίας.

---

<sup>84</sup> Clemmet Andrew, Employee Assistance Programmes, *Work Study*, Volume 47, Number 1, 1998, page 18.

<sup>85</sup> Berridge John R. and Cary L. Cooper, The Employee Assistance Programme: its role in organizational coping and excellence, *Personnel Review*, Vol. 23, No. 7, 1994, page 5.

Ο εργαζόμενος εμφανίζεται διατεθειμένος να λάβει μέρος σ'ένα ΕΑΡ για να αναγνωρίσει πού ακριβώς εντοπίζονται τα προβλήματα στην συμπεριφορά του, για να δεσμευτεί προσωπικά ότι θα συνεισφέρει στην επίλυση του προβλήματος και ότι θα πάρει την ευθύνη των αποτελεσμάτων του προγράμματος. Ο εργοδότης, από την μεριά του, δέχεται να μην κατηγορήσει τον εργαζόμενο (τουλάχιστον στην αρχή) για την συμπεριφορά του δεύτερου λόγω του stress, να χρηματοδοτήσει αυτήν την προσπάθεια και να λάβει δράση εναντίον του εργαζόμενου όταν έχουν εξαντληθεί όλα τα πιθανά μέτρα του ΕΑΡ, σύμφωνα με το προκαθορισμένο σχέδιο.

Δεν υπάρχει μια και μόνο τυποποιημένη μορφή ενός προγράμματος παροχής βοήθειας στους εργαζόμενους (ΕΑΡ) που πάσχουν από stress.

Παρόλα αυτά τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύουν είναι κοινά και περιλαμβάνουν την:

- βελτίωση στην συμπεριφορά και στον τρόπο αντίδρασης των εργαζόμενων
- βελτίωση του ηθικού των εργαζόμενων
- βελτίωση του ελέγχου των χρηματοοικονομικών της επιχείρησης (κόστος εργασίας, διαχείριση του κόστους των ασφαλιστικών καλύψεων)
- μείωση του φόρτου εργασίας της διοίκησης, λόγω της μείωσης των προβλημάτων των εργαζόμενων
- πιο επιστημονική και ανθρώπινη αντιμετώπιση των διαφόρων θεμάτων (ακόμα και εκείνων που αφορούν απολύσεις κλπ.)

### **Τρόπος λειτουργίας του ΕΑΡ**

Η εισαγωγή του ΕΑΡ απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό ώστε να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα και να αποφύγουμε αντιδράσεις, όπως αυτής που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι θα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επιχείρηση.

Στην συνέχεια θα δούμε πώς λειτουργεί ένα τέτοιο πρόγραμμα (ΕΑΡ), αφού αποφασίστηκε πιο πριν η καταλληλότητα του.

Το πρώτο στάδιο (referral stage) λειτουργίας του ΕΑΡ είναι εκείνο στο οποίο ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή με τον σύμβουλο. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν:

- ο ίδιος ο εργαζόμενος, με την θέληση του, επιλέγει να επικοινωνήσει (τηλέφωνο, επίσκεψη, γράμμα) με τον υπεύθυνο του προγράμματος,

πολλές φορές κατόπιν παρότρυνσης του από συνάδελφο που έχει προσωπική γνώση του ΕΑΡ

- στέλεχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ή ο αρμόδιος για την υγεία και ασφάλεια των εργαζόμενων εντοπίζει κάποιο πρόβλημα ύστερα από μια συνάντηση ρουτίνας ή εξαιτίας ενός ατυχήματος που προκλήθηκε από τον εργαζόμενο
- το management θεωρήσει απαραίτητη την εισαγωγή του εργαζόμενου στο πρόγραμμα λόγω μη ικανοποιητικής απόδοσης (εξαιτίας των χαμηλών ποσοστών κατά την διαδικασία αξιολόγησης του)
- μια επαγγελματική ένωση ή το σωματείο εργαζόμενων αναμιγνύεται στην δημιουργία ή λειτουργία του ΕΑΡ, και προτρέπει ένα μέλος του να πάρει μέρος στο πρόγραμμα σε περίπτωση που δεν αντεπεξέρχεται πλήρως στα καθήκοντα του, πριν ακόμη η διοίκηση αναλάβει δράση.

Στην πρώτη περίπτωση, η εισαγωγή του ατόμου στο πρόγραμμα είναι μια ενέργεια για την οποία δεν μπορεί να 'κατηγορηθεί'. Η λογική σε αυτό βρίσκεται στο ότι τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εργασία στις μέρες μας προκαλεί πιέσεις, δημιουργεί άγχος και εντάσεις στον οποιοδήποτε, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται προβλήματα σε εργασιακό και προσωπικό επίπεδο. Άρα, το να εκμεταλλεύεται το άτομο την παρουσία ενός προγράμματος ΕΑΡ που προσφέρει ο οργανισμός στον οποίο ανήκει, δεν δείχνει (από την πλευρά του) αδυναμία, ανεπάρκεια ή έλλειψη δυναμισμού, αλλά απλώς μια φυσιολογική αντίδραση στο να αναζητήσει βοήθεια σε μια δύσκολη περίπτωση.

Ομοίως, η επιχείρηση που παρέχει το πρόγραμμα στα μέλη της, σε κάθε επίπεδο, δεν προσπαθεί να δείξει υπερβολική επιείκεια σε όσους υπολειτουργούν ή σε όσους παραβιάζουν τις αρχές και πολιτικές της, ούτε προσπαθεί να αποζημιώσει τα άτομα για την υπερ-απαιτητική φύση των εργασιών τους. Απλώς, αναγνωρίζει ότι η εργασία και κυρίως στις πιο αναπτυγμένες κοινωνίες προκαλεί stress, κάποιες φορές, ακόμα και στα πιο ικανά και ευέλικτα άτομα.

Στο δεύτερο και τελευταίο στάδιο, ασκούνται στο άτομο κοινωνικές πιέσεις προκειμένου αυτό να αναγνωρίσει και να αποδεχτεί την κατάσταση του, συμφωνούνται οι ενέργειες που πρέπει να ληφθούν για την επίλυση του προβλήματος του και λαμβάνει χώρα ανατροφοδότηση (feedback) για το αν και κατά πόσο σημειώθηκε πρόοδος. Όταν

η εισαγωγή του εργαζόμενου στο πρόγραμμα αποτελεί αίτημα της διοίκησης ή άλλων εξειδικευμένων στελεχών, τότε ο σύμβουλος θα πρέπει να ενημερώνει αυτά για την εξέλιξη της προόδου της διαδικασίας επίλυσης του προβλήματος.

#### 4.3.4. Άλλοι τρόποι αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους

Σύμφωνα με τα πρότυπα διοίκησης του Health and Safety Executive (HSE), προτείνεται η εκπαίδευση (training) των ατόμων της επιχείρησης προκειμένου αυτά να αντεπεξέλθουν στα υψηλά επίπεδα stress<sup>86</sup>.

Για να εξασφαλιστεί η επιτυχία του training intervention απαιτείται από πριν η δημιουργία ενός πλαισίου (framework), συνεκτικού και σαφές, που θα μπορούσε να έχει την μορφή μιας πολιτικής ενημερίας σύμφωνα με την οποία θα περιγράφεται η όλη ανάγκη της επιχείρησης να διαχειριστεί το stress. Σε αυτή θα ορίζεται το stress, θα δηλώνεται η δέσμευση του οργανισμού για την αντιμετώπιση του καθώς και οι μέθοδοι αντιμετώπισης και θα κατανέμονται οι ευθύνες σε όλο τον οργανισμό.

Έτσι, λοιπόν, η μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθείται είναι η εξής:

- διασφαλίζεται ότι η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα στα πλαίσια ενός προγράμματος / πλαισίου διαχείρισης του stress
- αναγνωρίζονται από την αρχή πέντε σημεία που να περιγράφουν τι θέλουμε να πετύχουμε μέσω της εκπαίδευσης
- δεν περιμένουμε ο παρέχων την εκπαίδευση να επιλύσει όλα τα προβλήματα. Ευθύνη του οργανισμού αποτελεί κάθε συνειδητή του προσπάθεια να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον
- συμφωνούμε με τον εκπαιδευτή πώς, σε κοινή βάση, θα αξιολογήσουμε το πρόγραμμα
- προσπαθούμε να διατηρήσουμε την 'ορμή', 'φόρα' αυτού του κινήτρου, μέσα από συχνές συνεδρίες όπου επανεξετάζεται αυτό από όλους (διοίκηση και εργαζομένους).

<sup>86</sup> Shuttleworth Anna, Managing workplace stress: how training can help, *Industrial and Commercial Training*, Volume 36, Number 2, 2004, pages 61-65.



Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εκπαίδευσης είναι τόσο σημαντική όσο και η αναγνώριση αυτής καθεαυτής της ανάγκης για εκπαίδευση.

Όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις επαναπαύονται στο e-learning, όμως κάτι τέτοιο δεν διευκολύνει την διαδικασία της συζήτησης ούτε την ανταλλαγή ιδεών, που θεωρούνται εξίσου βασικά για την επίτευξη χειροπιαστών βελτιώσεων.

Η εκπαίδευση στα πλαίσια ενός προγράμματος διαχείρισης της πίεσης, του στρες αποδίδεται με τους εξής δύο τρόπους:

#### 1. Βελτίωση της αντοχής των εργαζόμενων στο στρες

Μέσω αυτού, τα άτομα γίνονται λιγότερο ευάλωτα στο στρες καθώς προωθείται ένας αριθμός από αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης του. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα της ύπαρξης ενός βαθμού στρες, άρα για το υπόλοιπο αναπτύσσονται και ενημερώνονται στα άτομα οι μηχανισμοί άμυνας.

#### 2. Ενδυνάμωση των εργαζόμενων

Το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει την ενδυνάμωση των εργαζόμενων ώστε να είναι ικανοί να αναγνωρίζουν και να εφαρμόζουν λιγότερο stressful και περισσότερο αποτελεσματικές εργασιακές πρακτικές.

Ένας καλός τρόπος για να ξεκινήσει αυτό είναι να συμπληρώσουν οι εργαζόμενοι ένα ερωτηματολόγιο που θα τους προτρέψει να αναφερθούν σε στιγμές και περιστάσεις όπου λειτούργησαν κάτω από στρες καθώς και να τους κάνει να αναλογιστούν τις συνέπειες του.

Έτσι, αν για παράδειγμα, ύστερα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου αποφανθεί ότι τα στενά χρονικά όρια προκαλούν stress στο άτομο, τότε είναι επιτακτική η ανάγκη εφαρμογής ενός μοντέλου πάνω στο time management και στην τοποθέτηση προτεραιοτήτων.

Μια άλλη μορφή που θα μπορούσε να πάρει η εκπαίδευση είναι αυτή που έχει να κάνει με την διαχείριση του θυμού, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η βελτίωση του τρόπου αντίδρασης του ατόμου στις καταστάσεις που του προκαλούν stress και όχι η παροχή βοήθειας. Έτσι, μέσω των συνεδριών διαχείρισης του θυμού δεν διδάσκεται πώς να μην θυμώνουν τα άτομα (αφού το συναίσθημα του θυμού θεωρείται απολύτως

φυσιολογικό), αλλά πώς να τον ελέγχουν και να τον διοχετεύουν σε πιο δημιουργικές και ευχάριστες καταστάσεις στην ζωή τους<sup>87</sup>.

Αναφέρουμε εδώ μια πολιτική αντιμετώπισης του stress, όπως αυτή εφαρμόζεται στην Toshiba UK Information Systems, λόγω της ύπαρξης υψηλού ποσοστού (81%) εργαζόμενων που ένοιωθαν να λειτουργούν κάτω από συνθήκες πίεσης<sup>88</sup>.

Το πρόγραμμα διαχείρισης της πίεσης αποτελούσε την μία μόνο πλευρά της πολιτικής περί ευημερίας και υγείας στην επιχείρηση, που κάλυπτε διάφορα θέματα, μεταξύ των οποίων και ψυχολογικού περιεχομένου, και που την βοήθησε στην ουσία να πετύχει μια σπουδαία διάκριση, αυτή του πιο 'υγιή εργοδότη των νότιων περιοχών' (BBC Health Work Awards, 2006).

Μέρος του προγράμματος ήταν η παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων από την ανώτατη διοίκηση, προκειμένου να μάθει να αναγνωρίζει το stress και να βοηθά το προσωπικό να το αντιμετωπίζει.

Τέλος, η Toshiba ανέλαβε την διεξαγωγή μιας περιεκτικής αξιολόγησης του κινδύνου του στρες (stress 'risk assessment'), η οποία αποκάλυψε τους βασικούς παράγοντες που προκαλούν πίεση μέσα στις μονάδες της.

Μια άλλη προσέγγιση του stress management, είναι το Total Stress Management (TSM) – Ολική Διαχείριση του Άγχους, μια οργανωσιακή φιλοσοφία, ένα παράγωγο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM), που συμβάλλει στην εξαφάνιση του ζημιογόνου παράγοντα της επιχείρησης, που λέγεται στρες<sup>89</sup>.

Αφού έχουμε περιγράψει τα τρία στάδια που ακολουθούνται για την διαχείριση του άγχους από την πλευρά της επιχείρησης, σύμφωνα με τον OSHA, στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε με συντομία στα τέσσερα στάδια του TSM, όπως διατυπώθηκαν από τους McHugh και Brennan (1992).

### Στάδιο 1<sup>ο</sup>

Μέσα από την γενική παραδοχή ότι το στρες ζημιώνει την επιχείρηση, διενεργείται στο πρώτο στάδιο έρευνα προκειμένου να αναγνωριστεί και να εντοπιστεί το πρόβλημα.

<sup>87</sup> Andrews Linda Wasmer, When it's time for anger management? Training can help all employees - not just the worksite hothead - deal productively with emotions, *HR Magazine*, June 2005, pages 133-134.

<sup>88</sup> Pollitt David, Pressure management keeps down the stress at Toshiba UK, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 14, No. 5, 2006, pages 29-30.

<sup>89</sup> McHugh Marie and Shirley Brennan, Managing the stress of change in the public sector, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 7, No. 5, 1994, pages 35-39.

Ψυχομετρικά όργανα (OSI), ερωτηματολόγια, συζητήσεις και η σε βάθος έρευνα συμβάλλουν στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση στην επιχείρηση, μέσω των οποίων διευκρινίζονται ποια τα ποσοστά απουσιών και παραπόνων, ποια τα ποσοστά παραγωγικότητας και ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο κλπ.

Σύμφωνα με το TSM θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα να ακούγονται όλοι οι εργαζόμενοι. Έτσι, αυτή η δομή της επικοινωνίας (που όλοι έχουν το δικαίωμα ακρόασης) διευκολύνει την κατανόηση της ύπαρξης του TSM από τα άτομα, την αποδοχή και την δέσμευση τους σε αυτό.

### Στάδιο 2<sup>ο</sup>

Το στάδιο αυτό του TSM έχει εκπαιδευτικό χαρακτήρα. Αναλαμβάνει να ενημερώσει τα μέλη του οργανισμού για το στρες (τους παράγοντες που το προκαλούν, τις συνέπειες του και πώς να το αναγνωρίζουν) και τα βοηθά να εκτιμήσουν την αξία της ολιστικής προσέγγισης της διαχείρισης του.

Στη φάση αυτή δηλώνεται και η δέσμευση των εργαζόμενων στο TSM, καθώς περνάται σε αυτούς ότι το stress αποτελεί πρόβλημα όχι μόνο για το άτομο αλλά και για τον οργανισμό και ότι η ευημερία του δεύτερου και όσων τον στελεχώνουν δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους.

### Στάδιο 3<sup>ο</sup>

Στο τρίτο στάδιο προσφέρονται στους εργαζόμενους τεχνικές προκειμένου να υιοθετούν μια πιο δημιουργική προσέγγιση για την επίλυση του προβλήματος.

Δεν αποκλείεται, έτσι, οι προτάσεις τους να ακουστούν από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης και αυτές με την σειρά τους να σηματοδοτήσουν την ανάγκη για περαιτέρω αλλαγή του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός.

Μπορεί το TSM να είναι κάπως δαπανηρό για την επιχείρηση, αν όμως αυτή διαθέτει έναν καλά σχεδιασμένο μηχανισμό εκπαίδευσης, τα κόστη μειώνονται αισθητά.

### Στάδιο 4<sup>ο</sup>

Στο τελευταίο στάδιο πραγματοποιείται η αξιολόγηση της όλης διαδικασίας. Αυτό απαιτεί την συλλογή τρεχουσών δεδομένων σχετικά με τα ποσοστά απουσίας,

παραγωγικότητας και επιπέδων οργανωσιακού stress καθώς και την αναφορά του συνολικού κόστους εφαρμογής του TSM και την σύγκριση τους με τα αποτελέσματα της έρευνας του πρώτου σταδίου.

Τα θετικά αποτελέσματα της εισαγωγής του TSM μπορεί να μην είναι ορατά από την αρχή, είτε λόγω κάποιων παραγόντων είτε γιατί αυτά εμφανίζονται μακροχρόνια.

Μόλις γνωστοποιηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, ο τρόπος με τον οποίο έχει δομηθεί η επικοινωνία στον οργανισμό θα διευκολύνει την ανατροφοδότηση αυτών σε όλα τα μέλη του.

Σύμφωνα με τον Thomson (1992) τα διοικητικά στελέχη διακατέχονται από την ανάγκη να γαλουχήσουν στους εργαζόμενους την αίσθηση της ευθύνης για την επίτευξη καλών αποδόσεων και την δέσμευση τους σ' ένα κλίμα που χαρακτηρίζεται από συνεχή βελτίωση.

#### **4.3.5. Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις παρεμβάσεις των επιχειρήσεων για την διαχείριση του εργασιακού άγχους**

Στην έρευνα των J. R. Bradley και V. Sutherland ρωτήθηκαν οι εργαζόμενοι, μιας τοπικής αυτοδιοίκησης περιοχής της Αγγλίας, για την άποψη τους σχετικά με τα προγράμματα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την αντιμετώπιση του stress και συγκεκριμένα ρωτήθηκαν για το αν θεωρούν ότι αυτά ωφελούν τον οργανισμό και τους ίδιους, αν θα συμμετείχαν σε αυτά ή αν θα πρότειναν σε άλλους συναδέλφους τους να τα χρησιμοποιήσουν<sup>90</sup>.

Η έρευνα έδειξε ότι τα άτομα είχαν θετική αντίληψη γύρω από τα stress management interventions, με μεγάλο ποσοστό εργαζόμενων να δηλώνει ότι θα συμμετείχε σε τέτοιου είδους προγράμματα.

Συγκεκριμένα, σημειώθηκαν τα ακόλουθα ποσοστά, στον πίνακα που ακολουθεί:

---

<sup>90</sup> Bradley Jennifer R. and Valerie Sutherland, Stress management in the workplace: taking employees' views into account, *Employee Counselling Today*, Vol.6, No. 1, 1994, pages 4-8.

**Πίνακας 4.1. Ποσοστά εργαζομένων που πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα ωφεληθεί από τις παρεμβάσεις (interventions)**

>80%	60%-80%	40%-60%	<40%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκμάθηση διαφορετικών τρόπων αντιμετώπισης του στρες</li> <li>• Προστασία της υγείας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκπαίδευση για την συνειδητοποίηση ύπαρξης στρες</li> <li>• Τεχνικές χαλάρωσης</li> <li>• Ομαδικό πνεύμα</li> <li>• Εκπαίδευση για την ανάπτυξη / ενίσχυση των ικανοτήτων του ατόμου</li> <li>• Δημιουργία ομάδων για την υποστήριξη των εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκπαίδευση των προϊσταμένων ώστε να αναγνωρίζουν το στρες</li> <li>• Συμβουλευτικές υπηρεσίες μέσα στον οργανισμό</li> <li>• Συμβουλευτικές υπηρεσίες έξω από τον οργανισμό</li> <li>• Keep – fit προγράμματα</li> <li>• Ευέλικτα προγράμματα εργασίας</li> <li>• Παροχή βοήθειας κατά τον σχεδιασμό της επαγγελματικής πορείας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παροχή αδειών</li> <li>• Ανασχεδιασμός της εργασίας</li> </ul>

Πηγή: Bradley Jennifer R. and Valerie Sutherland, Stress management in the workplace: taking employees' views into account, *Employee Counselling Today*, Vol.6, No. 1, 1994, page 7.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι πιο δημοφιλείς μέθοδοι παρέμβασης ήταν αυτές που επικέντρωναν την προσοχή τους στο άτομο και στην ομάδα.

Η έρευνα έδειξε ότι ποσοστό πάνω από το 90% του δείγματος πιστεύει ότι ο οργανισμός θα επωφελούνταν αν οι προϊστάμενοι / team leaders ήταν ενήμεροι για το φαινόμενο 'stress', για τους παράγοντες που το προκαλούν και τις συνέπειες και τα συμπτώματα του, μέσω ειδικών σεμιναρίων και συζητήσεων.

Κάποιος θα περίμενε ότι η συμβουλευτική που λαμβάνει χώρα έξω από τον οργανισμό πλεονεκτεί σε μεγάλο βαθμό έναντι αυτής που συμβαίνει εντός του οργανισμού, αφού έτσι έχει περιγραφεί σε αντίστοιχη βιβλιογραφία (Bull, 1992). Εδώ,

ναι μεν επιβεβαιώνεται αυτή η άποψη όμως το ποσοστό της διαφοράς μεταξύ των ατόμων που θα συμμετείχαν στην εσωτερική και εκείνων που θα συμμετείχαν στην εξωτερική συμβουλευτική είναι μόλις 5%.

Επιπρόσθετα, ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζόμενων του δείγματος θεωρεί ότι ο οργανισμός θα ωφελούνταν περισσότερο από την παροχή συμβουλών μέσα σε αυτόν και όχι έξω. Παρόλο που οι λόγοι γι' αυτό δεν είναι σαφείς, ίσως ισχύει ότι τέτοιου είδους προγράμματα που πραγματοποιούνται εκτός των ορίων μιας επιχείρησης απαιτούν πιο πολλούς οικονομικούς πόρους.

#### 4.4. ΤΙ ΙΣΧΥΕΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ

Κατά την τελευταία δεκαετία έχουν λάβει χώρα αρκετές αλλαγές στο οργανωσιακό και νομοθετικό πλαίσιο της Ελλάδας (όπως στον Νόμο 1568/1985 και στο Προεδρικό Διάταγμα 17/1996), που στοχεύουν στην προστασία της υγείας και ασφάλειας στον χώρο εργασίας καθώς και στην δυνατότητα τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζόμενων να παρεμβαίνουν σε αυτό το κομμάτι<sup>91</sup>.

Η υγεία και ασφάλεια των εργαζόμενων έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον τόσο του κράτους όσο και των διάφορων κοινωνικών φορέων. Υπολογίζεται ότι στην Ελλάδα, η εθνική οικονομία επιβαρύνεται με το ποσό των GRD 20 δις τον χρόνο λόγω των ατυχημάτων που συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο (χωρίς εδώ να λαμβάνονται υπόψη τα κόστη ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης). Επίσης, μόνο το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων λαμβάνει 25.000 αναφορές εργατικών ατυχημάτων ετησίως.

Στη χώρα μας, μέχρι την ψήφιση του Νόμου 1568/1985 και του Προεδρικού Διατάγματος 17/1996, η εργατική νομοθεσία για την Επαγγελματική Υγεία και Ασφάλεια και ειδικότερα το μέρος αυτής που αναφερόταν στο εργασιακό περιβάλλον, χαρακτηριζόταν από ανυπαρξία κανόνων για την έρευνα των παραμέτρων που δρουν στο σύστημα "άνθρωπος - παραγωγική διαδικασία - εργασιακό περιβάλλον" και οι οποίες θέτουν τις προϋποθέσεις για την ορθολογική διασύνδεση των τριών αυτών βασικών στοιχείων του εργασιακού συστήματος. Υπήρχε επίσης ασάφεια των διατάξεων που προσδιορίζουν το πλαίσιο του ασφαλούς - για την υγεία των εργαζομένων - εργασιακού περιβάλλοντος.

<sup>91</sup> Recent trends in health and safety at work in Greece, ([www.eiro.eurofound.eu.int.html](http://www.eiro.eurofound.eu.int.html)).

Αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής ήταν η διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος χαμηλών προδιαγραφών, με αυξημένες εστίες επαγγελματικού κινδύνου και κατά συνέπεια τη χαμηλή παραγωγικότητα και παραγωγή και το τεράστιο κοινωνικό και οικονομικό κόστος για τον εργαζόμενο, την επιχείρηση και τη χώρα.

Στα τέλη της δεκαετίας του '70, κλιμάκιο της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας διενήργησε μελέτη στη χώρα μας και εξέδωσε την έκθεση PIACT, στην οποία επισήμανε την ανάγκη λήψης μέτρων υποδομής στον τομέα της Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας, καθώς και την ανάγκη δημιουργίας ενός ινστιτούτου για την Επαγγελματική Υγεία και Ασφάλεια, ενώ τα επόμενα χρόνια η αναγκαιότητα αυτή συνέχισε να αναφέρεται από όλους τους φορείς.

Έτσι, έχουμε την δημιουργία του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. – Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας. Σύμφωνα με το Καταστατικό του, "ο σκοπός του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. είναι μη κερδοσκοπικός αλλά γενικότερα οικονομικός κατά την έννοια του άρθρου 784 Α.Κ., συνιστάμενος εις την επιστημονική και τεχνική υποστήριξη και εξυπηρέτηση της πολιτικής για την Υγεία, την Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας στην Ελλάδα.

Ειδικότερα ο σκοπός του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. είναι:

- Ο εντοπισμός, η καταγραφή, η επεξεργασία, η ανάλυση και έρευνα των βλαπτικών παραγόντων ή και καταστάσεων του εργασιακού περιβάλλοντος και των επιπτώσεών τους στην Υγεία, την Υγιεινή και Ασφάλεια των εργαζομένων.
- Η επεξεργασία ρυθμίσεων, κανονισμών και σχετικής νομοθεσίας.
- Η παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων και εμπειριών, η προώθηση της τεκμηρίωσης των σχετικών ζητημάτων.
- Η προώθηση της πληροφόρησης, ενημέρωσης και εκπαίδευσης των μερών στα θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας των εργαζομένων.
- Η συνεισφορά στην διερεύνηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση του εργασιακού και ευρύτερου περιβάλλοντος καθώς και από τους γενικότερους όρους διαβίωσης και εργασίας.

- Η μελέτη πιθανών επιπτώσεων στην Υγεία των εργαζομένων λόγω της εφαρμογής νέας τεχνολογίας και μεθόδων πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου.
- Η παροχή υπηρεσιών Εμπειρογνώμονα σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας των εργαζομένων αν ζητηθεί από ένα εκ των μερών (εργοδότες-εργαζόμενοι)."

Η δημιουργία του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. είναι σημαντικό αποτέλεσμα της συνεργασίας και συναίνεσης εργοδοτών και εργαζομένων στην Ελλάδα και αποτελεί τον πρώτο εταιρικό τους θεσμό.

Το δρόμο για τη δημιουργία του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. άνοιξε το άρθρο 7 της Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας (Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.) του 1988 και ολοκλήρωσε το άρθρο 6 της Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. των ετών 1991-92. Στη συνέχεια συστήθηκε μικτή επιτροπή εμπειρογνομόνων της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας (Γ.Σ.Ε.Ε.), του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.), της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών, Βιοτεχνών και Εμπόρων Ελλάδος (Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.) και της Ένωσης Εμπορικών Συλλόγων Ελλάδος (Ε.Ε.Σ.Ε.) που κατέθεσε πόρισμα τον Ιούλιο του 1991 με τα βασικά έγγραφα για την ίδρυση του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. Ακολούθως συντάχθηκε το Καταστατικό του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. το οποίο την 25η Ιουνίου 1992 κατατέθηκε στο Πρωτοδικείο Αθηνών και συστήθηκε Αστική Εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Σύμφωνα με το Καταστατικό του, "οι πόροι του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. προέρχονται από:

- Ποσοστό έως 20% επί του ποσοστού του 0,25% των εργοδοτικών εισφορών για επαγγελματική κατάρτιση που προβλέπεται από το άρθρο 4 της Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. 1991.
- Ποσά που θα συμφωνήσουν οι εταίροι να καταβάλλουν.
- Ποσά που προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ).
- Ποσά που εισπράττονται από τους ενδιαφερόμενους που προσφεύγουν στις υπηρεσίες του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.
- Από δωρεές, δημοσιεύσεις, εκδηλώσεις, εκδόσεις κλπ.
- Από εκμετάλλευση περιουσιακών στοιχείων του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.



- Από ενισχύσεις, ειδικές εισφορές και χρηματοδοτήσεις από δημόσιες ή ιδιωτικές επιχειρήσεις, φορείς ή ιδιώτες, οργανισμούς εσωτερικού ή εξωτερικού κλπ.
- Από εισφορές των μελών που συστήνουν το ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.
- Από κάθε άλλο νόμιμο έσοδο που γίνεται αποδεκτό με απόφαση του Δ.Σ."

#### 4.5. ΤΙ ΙΣΧΥΕΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, που έχει σαν στόχο τη δημιουργία ενός χώρου όπου οι άνθρωποι, τα κεφάλαια και οι οικονομικές δραστηριότητες να κινούνται ελεύθερα κάτω από ενιαίους κανόνες, οι πολίτες θα πρέπει να απολαμβάνουν τα αγαθά της προσδοκώμενης οικονομικής ευημερίας και οι εργαζόμενοι να προστατεύονται από τους επαγγελματικούς κινδύνους. Έτσι λοιπόν το άρθρο 118Α της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Πράξης ορίζει σαφώς και δεσμευτικά την υποχρέωση τόσο της Κοινότητας όσο και των κρατών - μελών να προωθούν νομικές διατάξεις και να λαμβάνουν τα απαιτούμενα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων στους χώρους εργασίας από τους επαγγελματικούς κινδύνους.

Σύμφωνα με τις στατιστικές της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας:

- 1,1 εκατομμύρια εργαζόμενοι το χρόνο χάνουν τη ζωή τους εξαιτίας του εργασιακού περιβάλλοντος [δηλαδή περισσότεροι από τους ανθρώπους που χάνουν τη ζωή τους σε τροχαία (999.000), σε πολέμους (502.000), σε περιστατικά βίας (563.000) ή από AIDS (312.000)].
- Αυτό σημαίνει ότι συμβαίνουν 3.000 θάνατοι την ημέρα ή 2 το λεπτό.
- 300.000 θάνατοι έχουν αιτία την έκθεση των εργαζομένων σε επικίνδυνες ουσίες.
- Περίπου 250 εκατομμύρια εργατικά ατυχήματα και 160 εκατομμύρια επαγγελματικές ασθένειες καταγράφονται το χρόνο.
- Αυτό σημαίνει ότι συμβαίνουν 685.000 εργατικά ατυχήματα την ημέρα ή 8 το δευτερόλεπτο.
- Υπολογίζεται ότι οι επαγγελματικές ασθένειες έως το έτος 2020 θα διπλασιασθούν.

**ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4**

- Noreen Tehrani, *Stress at work*, The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2006.

- Rojas Victor M. and Brian H. Kleiner, The art and science of effective stress management, *Management Research News*, Volume 24, Number 3/4, 2001, pages 86-89.

- Treven Sonja and Vojko Potocan, Training programmes for stress management in small businesses, *Education & Training*, Vol. 47, No. 8/9, 2005, pages 640-652.

- Kent Simon, How to manage stress. By Simon Kent, *Personnel Today*, December 2002, pages 1-2.

- Wilkie Chris, Food and nutrition in a stress management context, *Stress News*, October 2004, Vol 16, No 4, page 1.

- Kessinger Curtis, Managing stress: learn the warning signs before your life spins out of balance, *Broker Magazine*, July 2006, Vol 8, page 30.

- Clark John, Effective time management, *Stress News*, April 2001, Vol.13, No.2 and July 2001, Vol.13 No.3.

- Pretrus Teodor and Brian H. Kleiner, New developments concerning workplace safety training: managing stress arising from work, *Management Research News*, Volume 26, Number 6, 2003.

- Cooper Cary L., Paula Liukkonen and Susan Cartwright, Stress prevention in the workplace: assessing the costs and benefits to organizations, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 1996.

- Dewe Philip, EAPs and stress management from theory to practice to comprehensiveness, *Personnel Review*, Vol. 23, No. 7, 1994, pages 21-32.

- *Stress at work*, NIOSH publication

- Dewe Philip and Michael O' Driscoll, Stress management interventions: what do managers actually do?, *Personnel Review*, Vol 31, No 2, 2002, pages 143 – 144..

- Alker Linda and David McHugh, Human resource maintenance? Organizational rationales for the introduction of employee assistance programme, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 15, No 4, 2000, page 303.

- Clemmet Andrew, Employee Assistance Programmes, *Work Study*, Volume 47, Number 1, 1998, pages 17–19.
- Berridge John R. and Cary L. Cooper, The Employee Assistance Programme: its role in organizational coping and excellence, *Personnel Review*, Vol. 23, No. 7, 1994, pages 4-20.
- Shuttleworth Anna, Managing workplace stress: how training can help, *Industrial and Commercial Training*, Volume 36, Number 2, 2004, pages 61-65.
- Andrews Linda Wasmer, When it's time for anger management? Training can help all employees - not just the workside hothead - deal productively with emotions, *HR Magazine*, June 2005, pages 131 - 134.
- Pollitt David, Pressure management keeps down the stress at Toshiba UK, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 14, No. 5, 2006, pages 29-30.
- McHugh Marie and Shirley Brennan, Managing the stress of change in the public sector, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 7, No. 5, 1994, pages 35, 39-40.
- Bradley Jennifer R. and Valerie Sutherland, Stress management in the workplace: taking employees' views into account, *Employee Counselling Today*, Vol.6, No. 1, 1994, pages 4-9.
- *Recent trends in health and safety at work in Greece.*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ**

Σύμφωνα με το πέμπτο κεφάλαιο κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για πρόληψη του φαινομένου του stress από την πλευρά των επιχειρήσεων, εφόσον βέβαια αυτές επιθυμούν να αποτελούν υγιείς εργοδότες, και γι' αυτό και προτείνονται κάποιοι ενδεικτικοί τρόποι.

Στο τέλος του κεφαλαίου λαμβάνει χώρα μια εκτενής κριτική των τρόπων μέσω των οποίων παρεμβαίνει η επιχείρηση, προκειμένου να περιοριστεί η επίδραση των παραγόντων που προκαλούν στρες στον εργαζόμενο, όπως έχει κατά περιόδους ασκηθεί από διάφορους ερευνητές.

### **5.1. ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ**

Προκειμένου να αναγνωρίσουμε το εργασιακό stress, τις αιτίες που το προκαλούν και τις συνέπειές του θα πρέπει πρώτα να ελέγξουμε παράγοντες όπως είναι το περιεχόμενο της εργασίας, οι εργασιακές συνθήκες, οι όροι απασχόλησης, οι εργασιακές σχέσεις, η υγεία και ευημερία στον εργασιακό χώρο καθώς και η παραγωγικότητα. Όταν οι ενδιαφερόμενοι στην αγορά εργασίας εντοπίσουν το πρόβλημα, τότε οφείλουν να λάβουν άμεση δράση βελτιώνοντας, για παράδειγμα, τις συνθήκες που είναι δυνατό να προκαλέσουν stress στους εργαζόμενους.

Ορισμένες απλές οργανωσιακές αλλαγές που θα μπορούσαν να λάβουν χώρα είναι:

- Να δίνεται περισσότερος χρόνος στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα του, ώστε να αποφεύγονται οι καταστάσεις πανικού.
- Να προηγείται σαφής περιγραφή της εργασίας ή των ευθυνών του ατόμου.
- Να ανταμείβεται (bonus, έπαινοι, εξέλιξη) η καλή εργασιακή απόδοση.
- Να παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράζουν τα παράπονα τους και να λαμβάνουν αυτά την δέουσα προσοχή.
- Να υπάρχει αρμονία μεταξύ της ευθύνης του εργαζόμενου και της εξουσίας.

- Να διευκρινίζονται οι στόχοι και οι αξίες του οργανισμού και να προσαρμόζονται αυτά, όποτε είναι δυνατό, στις αντίστοιχες των εργαζομένων.
- Να προάγεται η ανοχή, ασφάλεια και δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο.
- Να υιοθετούνται ενέργειες ώστε να μειώνεται η έκθεση των ατόμων σε βλαβερούς φυσικούς παράγοντες.
- Να αναγνωρίζονται οι αποτυχημένες και επιτυχημένες εκβάσεις των διαφόρων μέτρων, για την αποκατάσταση της υγείας και ευημερίας στον εργασιακό χώρο, ώστε να αποφεύγονται οι πρώτες και να προωθούνται οι δεύτερες.

Σε επίπεδο επιχείρησης ή σε εθνικό επίπεδο, όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στην αγορά εργασίας θεωρούν ότι βελτιώσεις σε επίπεδο οργανισμού θα πρέπει να υλοποιηθούν ώστε να εμποδίσουν την εμφάνιση του stress. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τον σχεδιασμό των εργασιακών προγραμμάτων, μέσω των οποίων θα αποφεύγεται η σύγκρουση με απαιτήσεις και ευθύνες που δεν σχετίζονται με το αντικείμενο εργασιών.

Επίσης, καλό θα ήταν όχι μόνο να επιτρέπεται αλλά και να επιδοκιμάζεται η συμμετοχή των εργαζόμενων στην λήψη αποφάσεων και ιδιαίτερα όταν αυτές επηρεάζουν την εργασία τους.

Η διοίκηση οφείλει να διασφαλίζει ότι το ανατιθέμενο έργο είναι συμβατό με τις δυνατότητες και τους πόρους που έχει στην διάθεση του ο εργαζόμενος καθώς και να του παραχωρεί χρόνο να ανακτήσει τις δυνάμεις του, στην περίπτωση απαιτητικών (σε όρους φυσικής δύναμης ή πνευματικής κόπωσης) εργασιών, όπως επίσης θα πρέπει να σχεδιάζει τις εργασίες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρει στον εργαζόμενο την αίσθηση της ολοκλήρωσης, νόημα και κίνητρο και την ευκαιρία να αξιοποιήσει πλήρως τις ιδιαίτερες ικανότητες του.

Ένα περιβάλλον εργασίας θεωρείται υγιές όταν, μεταξύ των άλλων, παρέχονται ευκαιρίες για κοινωνική αλληλεπίδραση, η οποία περιλαμβάνει την συναισθηματική υποστήριξη και την παροχή βοήθειας μεταξύ των συναδέλφων, όταν αποφεύγονται ασάφειες σε θέματα ασφάλειας και επαγγελματικής εξέλιξης, όταν προωθείται η δια βίου εκπαίδευση και όταν δίνεται η δυνατότητα στον καθένα να απασχοληθεί σε κάποιο αντικείμενο εργασίας.

Η υιοθέτηση των προαναφερθείσων αρχών σηματοδοτεί την αρχή της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται τον άνθρωπο και προλαμβάνει την εμφάνιση γεγονότων με αρνητικές επιπτώσεις σ' αυτόν, όπως είναι το stress. Παρόλα αυτά, κάτι τέτοιο μπορεί να πάρει αρκετό χρόνο για να συμβεί ή μπορεί να μην εφικτή η πραγματοποίηση του τουλάχιστον στην αρχή. Εδώ, οι ιθύνοντες ίσως να χρειαστεί να καταφύγουν στην συμπληρωματική στρατηγική, στην οποία θα προσαρμόσουν το 'πόδι' στο 'παπούτσι', κάτι που μπορεί να περιλαμβάνει από τεχνικές χαλάρωσης και φυσικής άσκησης μέχρι και stress management<sup>92</sup>.

Ο O'Donnell (1984) προτείνει ότι τα πιθανά οφέλη για μια επιχείρηση από την πρόληψη του εργασιακού stress καθώς και αυτά των δραστηριοτήτων για την βελτίωση της υγείας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής<sup>93</sup>:

#### Βελτιώσεις στην παραγωγικότητα (Productivity improvements)

Αυτές είναι δυνατόν να συμβούν σαν αποτέλεσμα των μειωμένων απουσιών, λόγω της μείωσης της συχνότητας των αδειών ασθένειας ή της διάρκειας αυτών. Έτσι, η παραγωγή συνεχίζεται χωρίς πολλές παρεμβολές και με μεγαλύτερη ευελιξία στον σχεδιασμό των προγραμμάτων εργασίας. Επίσης, τα λειτουργικά κόστη (operating costs) είναι μικρότερα, γιατί οι εργαζόμενοι που υιοθετούν μια θετική στάση απέναντι στην επιχείρηση δεν σπαταλούν τους πόρους της (φυσικούς, τεχνολογικούς, οικονομικούς).

#### Μείωση του κόστους υγείας των εργαζόμενων

Αυτή μπορεί να προέλθει από μια μείωση στο άμεσο κόστος ασθένειας και απουσίας των ατόμων, όπως εκφράζεται μέσα από τα επιδόματα ασθένειας και τις συνεισφορές του εργοδότη για τα ιδιωτικά ασφάλιστρα ζωής. Ακόμη, παρατηρείται μια μείωση του χρόνου και του κόστους που απαιτούνται για την επεξεργασία των παραπόνων των εργαζόμενων.

---

<sup>92</sup> Lee David, Managing employee stress and safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity, *Maine Employers' Mutual Insurance Company*, 2000, pages 17-20 και Stress...At Work, NIOSH Publication, No 99 – 101.

<sup>93</sup> Ibid.

### Μείωση στο κόστος ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων

Αυτό είναι αποτέλεσμα της μικρότερης ζήτησης για οικονομικούς πόρους που επρόκειτο να δαπανηθούν σε δραστηριότητες όπως η προσέλκυση, η στρατολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού.

### Εικόνα του οργανισμού (Organizational image)

Όταν ο οργανισμός θεωρείται, από άτομα τόσο μέσα από αυτόν όσο και εκτός, ότι είναι ένας εργοδότης υπεύθυνος, που νοιάζεται για την ευημερία των εργαζόμενων του, τότε η δημόσια εικόνα του βελτιώνεται και τα οφέλη εξαιτίας αυτής πληθαίνουν.

#### **5.1.1. Εσωτερικός έλεγχος**

Οι ενέργειες που θα μειώσουν το επιβλαβές εργασιακό stress δεν θα πρέπει να είναι περίπλοκες, χρονοβόρες ή απαγορευτικά ακριβές. Μια από τις πιο κοινές, 'προσγειωμένες' και χαμηλού κόστους προσεγγίσεις είναι γνωστή σαν 'εσωτερικός έλεγχος' (internal control).

Αυτή απαιτεί την στενή συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (stakeholders), ενώ μπορεί να συντονιστεί από έναν επιθεωρητή εργασίας, έναν δημόσιο λειτουργό υγείας ή από τον προϊστάμενο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Σε πρώτο στάδιο γίνεται η αναγνώριση της συχνότητας, σοβαρότητας και των τάσεων της εμφάνισης των παραγόντων που ευθύνονται για το stress, καθώς και των αιτιών και συνεπειών του, διεξάγοντας για παράδειγμα μια έρευνα εντός του εργασιακού χώρου. Έπειτα, πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ των ευρημάτων και των χαρακτηριστικών αυτών των παραγόντων, όπως απεικονίζονται στον οργανισμό, στο περιεχόμενο και τις συνθήκες εργασίας. Στο τρίτο στάδιο, οι stakeholders σχεδιάζουν και εφαρμόζουν ένα ολοκληρωμένο 'πακέτο' από τρόπους παρεμβάσεων (interventions), από ενέργειες με σκοπό να προλάβουν το εργασιακό άγχος και να προάγουν στη συνέχεια την υγεία και ευημερία.

Τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα αυτών των interventions χρειάζεται να αξιολογηθούν σε όρους: α) αντιδράσεων στο stress, β) συχνότητας και διάρκειας της ασθένειας (σαν αποτέλεσμα του stress), γ) ενδείξεων υγείας, δ)

παραγωγικότητας, αναφορικά και με την ποιότητα και ποσότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και ε) κόστους και ωφελειών.

Αν οι ενέργειες αυτές δεν φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, οι stakeholders έχουν κάθε δικαίωμα να αναθεωρήσουν σχετικά με το τι πρέπει να γίνει από εδώ και στο εξής, πώς, πότε και από ποιον. Αν από την άλλη πλευρά τα αποτελέσματα είναι θετικά τότε θα συνεχίσουν την σκληρή προσπάθεια τους, αναζητώντας πιθανώς και άλλες εξίσου αποδοτικές ενέργειες.

Η εμπειρία δείχνει ότι τέτοιου είδους παρεμβάσεις ωφελούν όχι μόνο τους εργαζόμενους αλλά και την γενικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς και την κοινωνία. Αν η διαδικασία διεξαχθεί με τον τρόπο που περιγράφηκε, είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθεί μια κατάσταση (win – win) όπου όλοι θα είναι κερδισμένοι.

Είναι, όμως, άμεση η ανάγκη για αυξημένη συνεργασία μεταξύ των stakeholders σε όλα τα επίπεδα (μεταξύ χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε εθνικό επίπεδο ή σ' αυτό της επιχείρησης) όσον αφορά:

- την εφαρμογή της τρέχουσας πληροφόρησης στα προληπτικά μέτρα, για την μείωση του stress και των τραυματισμών στον εργασιακό χώρο, καθώς και την έρευνα για την αναζήτηση των οποιοδήποτε κενών στις πληροφορίες
- την παρακολούθηση των επιχειρήσεων και τον έλεγχο σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, προκειμένου να αναγνωριστεί το εύρος του εργασιακού stress και να τεθούν οι γραμμές για περαιτέρω βελτιώσεις
- την εκπαίδευση και επιμόρφωση όσων εμπλέκονται στην διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης των προγραμμάτων που μειώνουν τον αντίκτυπο του stress των εργαζόμενων
- την αναγνώριση των συνεπειών που έχει το stress πάνω στα άτομα, στις οικογένειες τους και στις κοινωνίες, των οποίων είναι μέλη.

Ο Platt (1999) κάνοντας μια ανασκόπηση των μελετών που αφορούσαν τις ενέργειες για την προώθηση της υγείας στον εργασιακό χώρο καθώς και των συνεπειών τους, κατέληξε στο ότι 'οι ενέργειες για το stress management μπορεί να είναι αποτελεσματικές στο να μειώσουν τα φυσικά και ψυχολογικά συμπτώματα. Τα



οργανωσιακά αποτελέσματα, ωστόσο, απαιτούν ενέργειες που να επιρρίπτουν τις ευθύνες των πηγών του stress στο συνολικό εργασιακό σκηνικό’.

Επιπροσθέτως, κάτι που μπορεί να είναι καλό από την μια μεριά (π.χ. οικονομική) ή για την μία ομάδα ενδιαφερόμενων (π.χ. την επιχείρηση), μπορεί να μην είναι καλό από μια άλλη μεριά (π.χ. την υγεία) ή για την άλλη ομάδα ενδιαφερόμενων (π.χ. εργαζόμενοι). Έτσι, λοιπόν, είναι εξίσου δυνατό και επιθυμητό να προσπαθεί κανείς να βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας.

Σύμφωνα με τον Quick (1997) η πρόληψη του άγχους, στα πλαίσια ενός οργανισμού, αναφέρεται στις εξής πέντε ενέργειες:

- 1) ανασχεδιασμός της εργασίας
- 2) συμμετοχικό management
- 3) ευέλικτα προγράμματα εργασίας
- 4) επαγγελματική εξέλιξη
- 5) σχεδιασμός του φυσικού εργασιακού περιβάλλοντος<sup>94</sup>.

## **5.2. ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΠΑΡΕΜΒΑΙΝΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ**

Είναι γεγονός ότι τόσο με βάση λογικά όσο και με εμπειρικά δεδομένα οι πρακτικές διαχείρισης του άγχους σε οργανωσιακό επίπεδο δεν αποτελούν πανάκεια για τις ανεπιθύμητες καταστάσεις και συμπεριφορές των εργαζόμενων, οι οποίες αποδίδονται στο stress<sup>95</sup>.

Τόσο η θεωρία όσο και η πράξη απαιτούν βελτιώσεις, ενώ πιστεύεται ότι στο μέλλον θα δημιουργηθεί το κατάλληλο έδαφος για την υποστήριξη αυτών των πρακτικών. Έτσι, αν υπάρξουν στοιχεία που να απεικονίζουν με σαφήνεια βάσιμες σχέσεις μεταξύ συγκεκριμένων συνθηκών εργασίας και κατάστασης του εργαζόμενου, τότε οι παρεμβάσεις / πρακτικές είναι επιθυμητές και τα αποτελέσματά τους προδικάζονται ως θετικά.

<sup>94</sup> Lee David, Managing employee stress and safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity, *Maine Employers' Mutual Insurance Company*, 2000 και Stress...At Work, NIOSH Publication, No 99 – 101.

<sup>95</sup> Briner Rob B. and Shirley Reynolds, The costs, benefits and limitations of organizational level stress interventions, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 5, 1999, pages 657-661.

Αρκετά είναι τα προβλήματα, σε θεωρητικό και μεθοδολογικό επίπεδο, που εντοπίζονται στην έρευνα του οργανωσιακού άγχους. Αρχικά, είναι προφανές ότι έχουμε ανάγκη από κάποιες θεωρίες που να προσπαθούν να εξηγήσουν τις σχέσεις που εμφανίζονται μεταξύ των φαινομένων στα εκάστοτε διαγράμματα. Δεν είναι καλό να δηλώνουμε απλώς ότι το stress προκαλεί μείωση της απόδοσης και να τελειώνει η σκέψη μας εκεί. Περαιτέρω ανάλυση και θεωρητική ανάπτυξη απαιτούνται ώστε να μπορούμε να αναλογιστούμε τι ακριβώς σημαίνει μια δήλωση σαν και αυτή αλλά και γιατί να περιμένουμε να υπάρχει μια τέτοια σχέση και κάτω από ποιες συνθήκες.

Σε κάποιες περιπτώσεις προκειμένου να ταιριάξουμε συγκεκριμένες θεωρίες σε συγκεκριμένα γεγονότα, ίσως χρειαστεί να αναπτυχθούν νέες θεωρίες για το stress ή να βελτιωθούν οι ήδη υπάρχουσες θεωρίες αλλά και έννοιες. Κατά παρόμοιο τρόπο, ίσως χρειαστεί να ενσωματώσουμε θεωρίες που προήλθαν από την έρευνα του στρες με άλλες που βρίσκονται εκτός του πεδίου ενδιαφέροντος του στρες, αφού είναι δυνατόν οι δεύτερες να παρέχουν καλύτερες εξηγήσεις των φαινομένων που προσπαθούμε να εξηγήσουμε.

Κάποια αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι ο χρόνος μπορεί να είναι μια απόλυτα κρίσιμη μεταβλητή: μια πολιτική (intervention) που εμφανίζεται να δημιουργεί κόστος στον χρόνο 1, μπορεί η ίδια στον χρόνο 2 να ευθύνεται για την δημιουργία οφέλους (Campion και McClelland, 1993). Όποιο και αν είναι το θεωρητικό πλαίσιο, στο οποίο βασιζόμαστε κάθε φορά, χρειάζεται να αξιολογείται από πλευράς κόστους, ωφελειών και πιθανών περιορισμών των πολιτικών.

Για κάποιους οι παρεμβάσεις της επιχείρησης για την αντιμετώπιση του άγχους σε ατομικό επίπεδο θεωρούνται πιο αποτελεσματικές. Παρόλο που υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι πράγματι οι παραδοσιακές ατομικές παρεμβάσεις, όπως είναι η συμβουλευτική και η ψυχοθεραπεία, μειώνουν τα επίπεδα του distress και βελτιώνουν την εργασιακή αντίληψη εκείνων των εργαζόμενων που έχουν υποβληθεί σε αυτές, υπάρχουν άλλα πολύ λιγότερα που δείχνουν ότι αυτές οι τεχνικές έχουν θετικό αντίκτυπο πάνω σε αντικειμενικές μεταβλητές της εργασίας όπως είναι η απουσία και η απόδοση (Firth και Shapiro, 1986; Firth-Cozens και Hardy, 1992; Mintz, Arruda και Hwang, 1992).

Πρόσφατα, αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν στο εργασιακό πλαίσιο νέες μορφές παρεμβάσεων. Ενδεικτικά, αναφέρουμε μια που αναπτύχθηκε από τον Pennebaker (1989), σύμφωνα με την οποία ζητείται από τους συμμετέχοντες στην διαδικασία να

περιγράφουν παραστατικά ένα προσωπικό τους γεγονός που τους σημάδεψε ψυχικά. Αυτό γίνεται γιατί οι σκέψεις και τα αισθήματα που κρύβονται πίσω από τα τραυματικά γεγονότα αυξάνουν την πιθανότητα εμφάνισης φυσικών ασθενειών. Τέτοιου είδους interventions πράγματι μειώνουν τα επίπεδα στρες, και γενικότερα αυτά των συμπτωμάτων και των αντικειμενικών ενδείξεων υγείας.

Αυτά ακριβώς τα στοιχεία είναι που δείχνουν ότι οι παρεμβάσεις που γίνονται σε ατομικό επίπεδο πλεονεκτούν έναντι των οργανωσιακών. Έτσι, ότι και να σημαίνει ο όρος ‘αποτελεσματικό’, εξαρτάται από τους σκοπούς και τις προθέσεις των εκάστοτε παρεμβάσεων.

Επειδή το stress θεωρείται από όλους τους εργαζόμενους ως ένα σοβαρό πρόβλημα, τόσο προφανές, και επειδή αποτελεί την αιτία όλων όσων συμβαίνουν στην υγεία και ψυχική τους κατάσταση, τότε συμπεραίνεται ότι μπορεί να αντιμετωπιστεί με απλούς χειρισμούς και άμεσα. Κάτι τέτοιο, όμως δεν συμβαίνει, γιατί κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, όπως και διαφορετικό είναι και το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί.

Αρα, η επιλογή για το είδος της οργανωσιακής παρέμβασης / πολιτικής που θα υιοθετηθεί τελικά από την επιχείρηση δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ακόμα και αν υπάρχουν σοβαρές ενδείξεις ότι κάποια χαρακτηριστικά του οργανισμού ή της καθεαυτής εργασίας ευθύνονται για τις αρνητικές επιπτώσεις / στρες στα άτομα, οι πολιτικές αντιμετώπισης αυτών μπορεί να εξακολουθούν να υπόκεινται σε περιορισμούς και να δημιουργούν κόστη και οφέλη σε άτομα και ομάδες.

Οι Iaffaldano και Muchinsky (1985, p. 269) έκαναν το εξής σχόλιο σχετικά με την αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης μέσω των interventions: ‘ Στον βαθμό που η μεγαλύτερη ικανοποίηση και απόδοση του εργαζόμενου είναι οι επιθυμητοί στόχοι, οι προσπάθειες που θα λάβουν χώρα και θα πετύχουν και τα δυο ταυτόχρονα, μέσω των οργανωσιακών πρακτικών, θα έχουν καλύτερα αποτελέσματα όταν θα δείχνουν μια μη – αλληλοεξαρτώμενη σχέση. Τα ευρήματα, ωστόσο, δείχνουν ότι στις περισσότερες περιπτώσεις κάθε στόχος θα πρέπει να πραγματώνεται από διαφορετική πολιτική, καθώς οι προσπάθειες που γίνονται για να επιτευχθούν και τα δυο ταυτόχρονα δεν θα είναι επιτυχείς. Στην πραγματικότητα, κάποιες παρεμβάσεις βελτιώνουν μια μεταβλητή και χειροτερεύουν μια άλλη’.

Συμπέρασμα πολλών ερευνών είναι ότι οι δευτερογενείς (secondary) και τριτογενείς (tertiary) παρεμβάσεις της επιχείρησης είναι οι πιο συχνά

χρησιμοποιούμενες, ενώ αυτές του πρώτου επιπέδου εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις σπανιότερα (Cooper, 2001; Murphy, 1984)<sup>96</sup>. Οι λόγοι που προτιμούνται αυτές ποικίλουν και μπορεί να είναι οι εξής<sup>97</sup>:

- Υπάρχουν περισσότερα δημοσιοποιημένα δεδομένα σχετικά με την ανάλυση κόστους – ωφέλειας τέτοιων ειδών προγραμμάτων.
- Αυτοί που είναι υπεύθυνοι (σύμβουλοι, HR, ψυχολόγοι κλπ.) για την εφαρμογή τους αισθάνονται πιο άνετα να αλλάζουν το άτομο – εργαζόμενο παρά τον οργανισμό (Ivancevich, 1990).
- Πιο εύκολο είναι και για την επιχείρηση να αλλάξει το άτομο από το να προβεί στην εκτεταμένη και πιθανώς ακριβή ανάπτυξη ενός προγράμματος πρόληψης, του οποίου η έκβαση είναι αβέβαιη (Cooper και Cartwright, 1994).

Γενικά, οι αποδείξεις όσον αφορά την επιτυχία της εκπαίδευσης, σαν πολιτική διαχείρισης του στρες, είναι ελλιπείς και συγκεχυμένες (Elkin και Rosch, 1990), κάτι που πιθανώς απεικονίζει την ιδιοσυγκρασία του είδους και του περιεχομένου αυτού του προγράμματος. Άλλες πάλι έρευνες, πιο πρόσφατες, που προσπάθησαν να αξιολογήσουν το αποτέλεσμα της πολιτικής της εκπαίδευσης, κατέληξαν σε ένα πιο ‘μετριόφρων’ αποτέλεσμα, όσον αφορά τη βελτίωση των συμπτωμάτων που αναφέρονται από τα άτομα και των ψυχολογικών δεικτών κόπωσης (Sallis, 1987; Reynolds, Taylor και Shapiro, 1993), αλλά μικρή ή καμία διαφορά στο επίπεδο ικανοποίησης στην εργασία ή στο εργασιακό άγχος.

Μπορεί τα αποτελέσματα των ερευνών για τον αντίκτυπο των παρεμβάσεων του πρώτου επιπέδου στην υγεία και ευημερία των εργαζόμενων να μην είναι πάρα πολλά, ωστόσο, αυτά που υπάρχουν είναι αρκετά ώστε να επιβεβαιώσουν τις θετικές και μακροχρόνιες επιδράσεις τους (Quick, 1979; Jackson, 1983).

Εν κατακλείδι, αν η επιχείρηση επιλέξει να εφαρμόσει ‘μέτρα’ που χαρακτηρίζονται ως reactive – αντίδρασης και όχι ως proactive (πρόληψης), η ίαση του

<sup>96</sup> Dewe Philip and Michael O’ Driscoll, Stress management interventions: what do managers actually do?, *Personnel Review*, Vol 31, No 2, 2002, page 144.

<sup>97</sup> Bradley Jennifer R. and Valerie Sutherland, Stress management in the workplace: taking employees’ views into account, *Employee Counselling Today*, Vol.6, No. 1, 1994, page 4.

προβλήματος θα είναι προσωρινή, αφού όταν το άτομο έρθει αντιμέτωπο με τον / τους παράγοντα / ες που του προκάλεσαν στρες η κατάσταση του πρόκειται να επανέλθει στα προηγούμενα επίπεδα. Άρα, εφόσον είναι εφικτό, άριστος θεωρείται ο συνδυασμός πρωτογενούς και δευτερογενούς πολιτικής.

Γενικά, τα προγράμματα διαχείρισης του stress τείνουν να επωμίζουν τις ευθύνες για την εκδήλωση του άγχους στα ίδια τα άτομα, προωθούνται σαν γρήγορες λύσεις (ενώ οι ψυχοθεραπευτές χρειάζονται μήνες συνεδριάσεων και αναλύσεων, κάποια από αυτά τα προγράμματα διαρκούν ακόμη και μια μέρα) και είναι κάπως περιορισμένα στο εύρος, αφού περιλαμβάνουν κυρίως άτομα της ανώτατης διοικητικής ιεραρχίας, αγνοώντας τις ανάγκες των υπολοίπων<sup>98</sup>.

### 5.3. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΑΡΟΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να προσεγγίσουν νέα και ικανά στελέχη αλλά και προκειμένου να διατηρήσουν την υφιστάμενη κατάσταση του εργατικού δυναμικού τους προσφέρουν μια σειρά από πρόσθετες παροχές (perks) στους ίδιους τους εργαζόμενους και στις οικογένειες τους. Επιπλέον, μέσα από αυτές τις παροχές είμαστε σε θέση να πούμε ότι η επιχείρηση μπορεί να προλάβει δυσάρεστες καταστάσεις, όπως είναι η εμφάνιση των πρώτων σημαδιών stress, ή να καταπραΰνει τις αρνητικές συνέπειες φαινομένων όπως αυτές που παρατηρούνται στο stress.

Κάποιες από αυτές τις επιχειρήσεις έχουν κατά καιρούς βραβευτεί, από τους αρμόδιους οργανισμούς και από περιοδικά διεθνούς κύρους, γι'αυτήν την πολύτιμη προσφορά τους.

Στην συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη αναφορά σε κάποιες από τις επιχειρήσεις που κατατάχθηκαν στις 100 καλύτερες για το έτος 2007 (100 Best Companies to Work For 2007) σύμφωνα με το περιοδικό Fortune<sup>99</sup>.

#### Alston & Bird

Πρόκειται για μια εταιρεία παροχής νομικών υπηρεσιών που δραστηριοποιείται εδώ και 113 χρόνια. Έχει βραβευτεί για την ίδια κατηγορία (100 Best Companies to

<sup>98</sup> Donovan Steven B. and Brian H. Kleiner, Effective Stress Management, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9, No. 6, 1994, pages 33-34.

<sup>99</sup> Πληροφορίες από [www.money.cnn.com](http://www.money.cnn.com) και από τα sites των επιχειρήσεων.

Work) από το περιοδικό Fortune 8 συνεχόμενες χρονιές. Οι παροχές που προσφέρει είναι μεταξύ άλλων:

- οι ωρομίσθιοι εργαζόμενοι λαμβάνουν ετήσιο bonus ως και 9% επί του μισθού τους
- υπάρχουν κέντρα απασχόλησης για τα παιδιά των εργαζόμενων
- χώρος όπου δειπνούσαν μόνο τα στελέχη τώρα είναι προσβάσιμος σε όλους τους υπαλλήλους.

### AstraZeneca

Πρόκειται για μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες φαρμάκων παγκοσμίως. Οι παροχές που προσφέρει στους περίπου 66.000 εργαζομένους της περιλαμβάνουν τα εξής:

- όλα τα φάρμακα που κατασκευάζει η ίδια η επιχείρηση παρέχονται δωρεάν στους εργαζόμενους (κατόπιν συνταγής ιατρού)
- προγράμματα που προσφέρουν ισορροπία μεταξύ οικογενειακής ζωής και εργασίας, όπως π.χ. παιδικό σταθμοί, κατασκηνώσεις (για παιδιά μεγαλύτερης ηλικίας), ευέλικτα προγράμματα εργασίας
- προγράμματα / λογισμικά που προάγουν την ασφάλεια των εργαζόμενων στους χώρους εργασίας
- προγράμματα ανταμοιβής / αναγνώρισης (reward / recognition) της προσπάθειας και απόδοσης των εργαζομένων (Circle of Excellence και Being the Best).

### Arnold & Porter

Πρόκειται για άλλη μια εταιρεία παροχής νομικών υπηρεσιών που για πέμπτη συνεχόμενη χρονιά περιλαμβάνεται στην λίστα των 100 καλύτερων επιχειρήσεων που μπορεί κάποιος να εργαστεί. Κάποιες από τις παροχές που προσφέρει είναι:

- δίνεται το ποσό των 15.000\$ σε εκείνον τον εργαζόμενο που θα συστήσει στην εταιρεία κάποιο άτομο, το οποίο ύστερα από τις κατάλληλες διαδικασίες τελικά θα προσληφθεί / επιλεγεί
- ειδικές παροχές για μητέρες (2006 Best Companies for Working Families και 2006 Best Companies for Working Mothers).

### Boston Consulting Group

Η συγκεκριμένη επιχείρηση αφορά έναν όμιλο συμβούλων επιχειρήσεων που απασχολεί περίπου 5.500 εργαζόμενους. Οι παροχές για τις οποίες διακρίθηκε είναι μεταξύ άλλων:

- οι εργαζόμενοι που δουλεύουν περισσότερες από 60 ώρες την εβδομάδα τοποθετούνται στην 'κόκκινη ζώνη' (red zone), όπου τους παρέχονται συμβουλές από ειδικούς συμβούλους
- παρατηρήθηκε αύξηση κατά 25% (από το 2004 και μετά) στην πρόσληψη γυναικών συμβούλων.

### Microsoft

Η ευρέως διαδεδομένη επιχείρηση λογισμικού και υλικού εξοπλισμού Microsoft, με έδρα την Αμερική, που απασχολεί σχεδόν 70.000 άτομα, προσφέρει μια σειρά από παροχές. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- δωρεάν διανομή των τροφίμων των εργαζόμενων
- υπηρεσίες καθαριστήριου
- δωρεάν χώροι στάθμευσης (parking)
- εκδρομή για 30.000 εργαζόμενους, με τις οικογένειες τους, σε ετήσια βάση στα Cascade Mountains
- προγράμματα που αφορούν το commuting και την εργονομία
- προγράμματα χρηματοδοτήσεων
- προγράμματα που βοηθούν στο κόψιμο βλαβερών συνηθειών, όπως το τσιγάρο
- υποτροφίες σε καινοτόμες ιδέες που διευκολύνουν την πρόσβαση στην τεχνολογία των ατόμων με ειδικές ανάγκες.

### David Weekley Homes

Πρόκειται για μια εταιρεία που αναλαμβάνει σχεδόν τα πάντα γύρω από το σπίτι, από τον σχεδιασμό / την αρχιτεκτονική και την διακόσμηση μέχρι την κατασκευή και την συντήρηση του. Απασχολεί μόλις 1.600 εργαζόμενους στους οποίους προσφέρει τα εξής:

- άδειες κατά τις ημέρες των γενεθλίων τους

- ιδιωτική ασφάλεια
- εκπτώσεις
- υποτροφίες
- Employee Assistance Programms (EAPs).

#### **5.4. ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ**

Για κάθε οργανισμό / επιχείρηση που σέβεται τον εργαζόμενο και που εμφανίζεται διατεθειμένος /-η να επενδύσει πόρους, χρήμα και χρόνο σ' αυτόν κατά την παραγωγική διαδικασία, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ενός 'συστήματος' που θα αναγνωρίζει, θα εντοπίζει ακριβώς, θα παρεμβαίνει και θα διορθώνει, αν χρειαστεί, τα σημάδια του stress στον εργασιακό χώρο, αλλά και λίγο πριν, τους παράγοντες που του προκαλούν stress.

Αρχικά, η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τι ακριβώς σημαίνει η έννοια στρες, για την οποία γίνεται πολύς λόγος τελευταία, γιατί αν κάποιος δεν έχει επίγνωση του φαινομένου που τον απασχολεί και των διαστάσεων που μπορεί αυτό να πάρει, πώς είναι δυνατόν να το αντιμετωπίσει;

Το στρες αποτελεί, σε γενικές γραμμές, μια ψυχολογική και φυσική αντίδραση σε συγκεκριμένα γεγονότα και καταστάσεις στην ζωή μας. Βέβαια, το στρες μπορεί να είναι παραγωγικό, που θα μας κινητοποιεί και θα μας ξεσηκώνει προς την αναζήτηση νέων καταστάσεων και ιδεών, μπορεί όμως να φέρει και τα αντίθετα αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα είναι αυτά της αδράνειας και του πανικού.

Όταν αυτά εντοπίζονται στον χώρο εργασίας του ατόμου, όπου εκεί περνά τουλάχιστον το 1\3 της ημέρας του, τότε γίνεται λόγος για το εργασιακό άγχος.

Οι παράγοντες που διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην εμφάνιση του stress στους εργαζόμενους μπορεί να πηγάζουν είτε από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, είτε από το ευρύτερο κοινωνικό / οικογενειακό τους περιβάλλον είτε ακόμα και σε ελάχιστες περιπτώσεις από το ίδιο το άτομο. Σε αυτούς τους παράγοντες μπορεί να ανήκουν η έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων ή και μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων, το περιεχόμενο της εργασίας που ανατίθεται στο άτομο (που μπορεί να περιλαμβάνει από την ύπαρξη ή όχι πόρων για την εκτέλεση του έργου μέχρι τον φόρτο εργασίας) καθώς και το κλίμα οργάνωσης και δομής που επικρατεί



στην επιχείρηση. Επίσης, οι τρόποι με τους οποίους προωθούνται οι αλλαγές στην επιχείρηση, το περιβάλλον εργασίας, το στυλ διοίκησης που υιοθετείται από τα ανώτερα στρώματα διοικητικής ιεραρχίας αποτελούν επιπλέον μεταβλητές που συμβάλλουν στην εμφάνιση του στρες. Όπως, όμως, αναφέρθηκε και λίγο πριν ευθύνη για την δημιουργία του εργασιακού άγχους φέρει και ο κοινωνικός περίγυρος του ατόμου ή τα τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει σε προσωπικό – οικογενειακό επίπεδο, όπως επίσης ευθύνη είναι δυνατόν να φέρει και ο ίδιος ο εργαζόμενος, ανάλογα με την προσωπικότητα, τα βιώματα και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται και αντιδρά στα διάφορα γεγονότα που βρίσκονται εκτός του πεδίου ελέγχου του.

Όπως είναι αναμενόμενο ένα φαινόμενο σαν το στρες δεν θα μπορούσε να μην ‘συνοδεύεται’ και από αρνητικές επιπτώσεις τόσο στον χώρο εργασίας όσο και στο ίδιο το άτομο. Όσον αφορά τις πρώτες, αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την μειωμένη παραγωγικότητα / αποδοτικότητα του εργαζόμενου, την απώλεια του ανθρώπινου κεφαλαίου καθώς και το κόστος αντιμετώπισης, ή στην καλύτερη περίπτωση το κόστος πρόληψης, του φαινομένου μέσω κάποιων παρεμβάσεων (interventions) που αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας η επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό, προκειμένου να γίνουμε πιο σαφείς σε όλους εκείνους που βρίσκονται στις ανώτερες βαθμίδες (managers) της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης αλλά και σε όλους τους αναγνώστες αυτής της εργασίας παραθέτουμε έναν περιεκτικό κατάλογο του τρόπου αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους, την στιγμή που αυτό θα υποπέσει στην αντίληψη τους:

- Όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης, και όχι μόνο όσοι ανήκουν στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, οφείλουν να είναι ενήμερα για φαινόμενα όπως το εργασιακό stress, μέσα από την παρακολούθηση σεμιναρίων, ημερίδων και ενημερωτικών φυλλαδίων.
- Θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η πρόληψη του stress είναι καλύτερη από την θεραπεία των σημαδιών του, γι’ αυτό και θα πρέπει να είναι σε θέση να εισηγούνται την δημιουργία ενός ‘stress – free’ περιβάλλοντος.

- Όταν όμως για διάφορους λόγους δεν είναι εφικτή η πρόληψη του, κατάλληλοι μηχανισμοί αντιμετώπισης του έρχονται να διορθώσουν ό,τι κακό έχει προκύψει από την εμφάνιση του. Και στην φάση αυτή χρειάζεται τα στελέχη να έχουν εκπαιδευτεί και να είναι ενήμερα για τις τεχνικές του stress management ώστε τα αποτελέσματα να είναι τα επιθυμητά.
- Η συνεχής επαγρύπνηση και όχι ο εφησυχασμός θα πρέπει να κυριαρχεί στους κόλπους της επιχείρησης μετά την εφαρμογή των διορθωτικών μέτρων, ώστε να υπάρξουν βελτιώσεις, αν χρειαστεί, και να αποφευχθούν άλλα τέτοια συμβάντα στο μέλλον.

**ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5**

- Lee David, *Managing Employee Stress and Safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity*, *Maine Employers' Mutual Insurance Company*, 2000.

- *STRESS...At Work*, NIOSH, Publication 99 – 101.

- Briner Rob B. and Shirley Reynolds, The costs, benefits and limitations of organizational level stress interventions, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 5, 1999, pages 650-664.

- Kent Simon, How to manage stress. By Simon Kent, *Personnel Today*, December 10 2002, pages1-2.

- Dewe Philip and Michael O' Driscoll, Stress management interventions: what do managers actually do?, *Personnel Review*, Vol 31, No 2, 2002, pages 143-165.

- Donovan Steven B. and Brian H. Kleiner, Effective Stress Management, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9, No. 6, 1994, pages 31-34.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Στην διατριβή αυτή ασχοληθήκαμε με την διαχείριση του εργασιακού άγχους, όπως αυτή (θα έπρεπε να) λαμβάνει χώρα σε μια σύγχρονη επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό.

Αναφερθήκαμε σε διάφορους ορισμούς του εργασιακού άγχους, όπως έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί από τους θεωρητικούς, διακρίναμε την διαφορά μεταξύ στρες και burnout, όπως επίσης και αυτή που παρατηρείται μεταξύ των εννοιών eustress και distress.

Από την στιγμή που το πλέον αρμόδιο τμήμα για την διευθέτηση των υποθέσεων που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης είναι αυτό της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, κρίθηκε απαραίτητο να ανατρέξουμε αιώνες πριν και συγκεκριμένα από τον 18<sup>ο</sup> αιώνα, για να παραθέσουμε τα στάδια μέσα από τα οποία πέρασε αυτό το τμήμα προκειμένου να καταλήξει στην σημερινή μορφή του. Η εξέλιξη του τμήματος, όπως περιγράφηκε, υπήρξε σταδιακή, ενώ οι ρόλοι που καλείται να παίζει στην σύγχρονη εποχή ποικίλουν, έχοντας όμως πάντα σαν άξονα τον άνθρωπο / εργαζόμενο.

Επίσης, έγινε λόγος για διάφορες θεωρίες / μοντέλα που επεξηγούν κάποια σημεία γύρω από το φαινόμενο stress. Τέτοιες θεωρίες είναι η Θεωρία περί Ελέγχου, η Κυβερνητική Θεωρία, η Θεωρία Άτομο – Περιβάλλον και η Θεωρία Προσπάθειας – Ανταμοιβής.

Έγινε, ακόμη, εκτενής περιγραφή εκείνων των παραγόντων που ευθύνονται για την εμφάνιση του άγχους στον εργασιακό χώρο. Αυτοί οι παράγοντες είναι δυνατόν να προέρχονται από τον ίδιο τον χώρο εργασίας, από άλλα αίτια εκτός αυτού (οικογενειακός – κοινωνικός περίγυρος) ή σε κάποιες περιπτώσεις από τον ίδιο τον εργαζόμενο, από την προσωπικότητα και τον τρόπο, δηλαδή, με τον οποίο αντιδρά σε καταστάσεις που μέχρι πρότινος δεν είχε αντιμετωπίσει. Στην πρώτη κατηγορία των αιτιών (stressors) υπάγονται οι εργασιακές σχέσεις, αυτές δηλαδή μεταξύ συναδέλφων ή προϊσταμένων και υφισταμένων, οι ευκαιρίες εξέλιξης, η οργανωσιακή δομή και το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση, ο ρόλος του ατόμου σε αυτήν καθώς και παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας που ανατίθεται στον εργαζόμενο. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι παράγοντες όπως η αλλαγή, η σύγκρουση ρόλων και ο φόρτος εργασίας περιγράφηκαν σαν κάποια από τα αίτια του στρες.

Προκειμένου το στρες να γίνει άμεσα αντιληπτό, από το 'θιγόμενο' άτομο καθώς και από τον προϊστάμενο του τμήματος στο οποίο ανήκει ή από τον προϊστάμενο του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, θα πρέπει να ερμηνεύονται σωστά τα πρώτα σημάδια άγχους. Αυτά μπορεί να ανήκουν σε μια από τις εξής κατηγορίες: συναισθηματικά συμπτώματα, που περιλαμβάνουν μεταξύ των άλλων ανησυχία, νεύρα και βίαιη συμπεριφορά, φυσικά συμπτώματα (μειωμένη ενέργεια και αϋπνία), πνευματικά συμπτώματα, με αδυναμία συγκέντρωσης και καθαρής σκέψης και εργασιακά συμπτώματα, σύμφωνα με τα οποία παρατηρούνται μειωμένη παραγωγικότητα, λάθη και αδικαιολόγητες απουσίες.

Οι συνέπειες του στρες εντοπίζονται τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και στην επιχείρηση. Το άτομο απογοητεύεται εύκολα, αισθάνεται απομονωμένο και δεν διστάζει να προβάλλει την αρνητική πλευρά του χαρακτήρα του προκειμένου να φέρει τα πράγματα σε μια ισορροπία. Παράλληλα, δυσκολεύεται να συγκεντρωθεί και να μάθει νέα πράγματα, που θα τον κρατήσουν σε εγρήγορση στην σύγχρονη αυτή εποχή. Αναφέρθηκε, επίσης, ότι αρκετοί εργαζόμενοι καταφεύγουν στην κατανάλωση αλκοόλ ή φαρμάκων για να απαλύνουν δήθεν τις συνέπειες του άγχους πάνω τους. Οι συνέπειες του στρες όμως είναι πιθανό να παρατηρούνται ακόμη και στην φυσική / σωματική υπόσταση του ατόμου, με την αυξημένη αρτηριακή πίεση και τους ακανόνιστους παλμούς, τις ζαλάδες και την εμφάνιση παθήσεων καρδιάς.

Όπως στο άτομο έτσι και στην επιχείρηση, οι συνέπειες του εργασιακού άγχους ποικίλουν. Η χαμένη παραγωγικότητα, η χαμηλή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και το πιθανό κόστος αντικατάστασης του 'αγχωμένου' προσωπικού βαραίνουν οικονομικά τις επιχειρήσεις. Το κόστος πρόληψης και το κόστος διαχείρισης / αντιμετώπισης του stress είναι δύο επιπλέον κόστη που επωμίζεται η επιχείρηση.

Στην εργασία αυτή αναφέραμε πιθανούς τρόπους για την αντιμετώπιση του εργασιακού στρες από το άτομο αρχικά και κατόπιν από την επιχείρηση στην οποία ανήκει. Στους πρώτους περιλαμβάνονται οι σωματικές ασκήσεις και ο διαλογισμός, η διαχείριση του χρόνου και ο θετικός τρόπος σκέψης.

Όσον αφορά τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση αντιμετωπίζει φαινόμενα όπως το άγχος αυτοί εξατομικεύονται ανάλογα με τον παράγοντα που αποτέλεσε την 'αιτία του κακού'. Έτσι αναφέραμε για παράδειγμα ότι αν το περιεχόμενο της εργασίας αποτελέσει παράγοντα δημιουργίας στρες, καλό θα ήταν η επιχείρηση να σχεδιάζει το

αντικείμενο εργασιών, με το οποίο πρόκειται να ασχοληθεί το άτομο, σύμφωνα με το γνωστικό του υπόβαθρο και τις ιδιαίτερες κλίσεις του.

Επίσης, περιγράψαμε τις τρεις κατηγορίες τρόπων / παρεμβάσεων (πρωτογενής, δευτερογενής και τριτογενής) με τις οποίες παρεμβαίνει η επιχείρηση για την επίλυση του προβλήματος. Η πρωτογενής παρέμβαση, η λιγότερη χρησιμοποιούμενη αλλά η πλέον ιδανική, στοχεύει στην μείωση όλων εκείνων των παραγόντων που ευθύνονται για το στρες στο χώρο εργασίας. Η δευτερογενής παρέμβαση προσπαθεί να περιορίσει την ζημιά που προκαλεί το άγχος στα άτομα, επισημαίνοντας σε αυτά τι είναι το στρες, ποια τα αίτια και οι συνέπειες του και πώς μπορεί κάποιος να το αποφύγει. Τέλος, υπάρχει και η τριτογενής παρέμβαση που έρχεται να 'θεραπεύσει' όλα όσα προκάλεσε ή εξακολουθεί να προκαλεί το άγχος στον εργαζόμενο.

Περιγράφουμε αναλυτικά πώς λειτουργεί η τριτογενής παρέμβαση και συγκεκριμένα τα EAPs (Employee Assistance Programmes). Αυτά αποτελούν μηχανισμούς μέσω των οποίων παρέχονται στα άτομα συμβουλές και άλλα είδη βοήθειας σε συστηματική βάση προκειμένου αυτά να απαλλαγούν όσο το δυνατόν γρηγορότερα και λιγότερο 'επίπονα' από τις δυσάρεστες καταστάσεις που φέρει το στρες. Αναπτύξαμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το EAP, όπως επίσης αναφερθήκαμε και σε άλλους τρόπους αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους.

Βέβαια, όπως είναι λογικό έχουν ειπωθεί και γραφτεί διάφορα σχόλια, για τους τρόπους εκείνους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να απαλλαγεί ή να περιορίσει το στρες, στα οποία (σχόλια) έχουμε αναφερθεί νωρίτερα.

Δεν παραλείπουμε να παρουσιάσουμε πώς έχει η κατάσταση σχετικά με την προστασία της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων στον χώρο εργασίας στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Ακόμα, επισημαίνεται η ανάγκη για πρόληψη του φαινομένου μέσω κάποιων απλών οργανωσιακών αλλαγών, όπως για παράδειγμα είναι η σαφής και έγκαιρη περιγραφή του αντικειμένου εργασίας που καλείται ο υποψήφιος εργαζόμενος να αναλάβει.

Τέλος, αναφερθήκαμε σε κάποιες παροχές (perks) που κάποιες πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως η Microsoft και η AstraZeneca, προσφέρουν στο εργατικό δυναμικό τους, προκειμένου να το εμπνευστούν, να το χαλαρώσουν και να το κάνουν πιο παραγωγικό / αποδοτικό. Τα οφέλη αυτά παρέχονται στους ίδιους τους εργαζόμενους καθώς και στις οικογένειες τους.

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα αυτής της διατριβής είναι ότι κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για την υιοθέτηση συστημάτων πρόληψης ή τουλάχιστον διαχείρισης του εργασιακού άγχους σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους παραγωγής και αντικειμένου δραστηριότητας. Τα στελέχη οφείλουν να ενημερώνονται διαρκώς για τα νέα πράγματα που συμβαίνουν γύρω από την έννοια ‘εργαζόμενος’, αφού αυτός δεν αποτελεί μια απλή παραγωγική μηχανή αλλά μια υπόσταση με κρίση, νόηση αλλά και αδυναμίες.

Η προώθηση της Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας είναι υπόθεση τόσο κοινωνική όσο και οικονομική. Η διαμόρφωση κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος συμβάλλει στη μείωση των επαγγελματικών ατυχημάτων και ασθενειών, στη μείωση των εστιών επαγγελματικού κινδύνου, στην αύξηση της παραγωγικότητας και συνεπώς στη μείωση του κόστους. Για τους λόγους αυτούς η προώθηση της Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας πρέπει να είναι βασική συνιστώσα μιας κοινωνίας που δεν βλέπει το εργατικό δυναμικό της - και τον πολίτη γενικότερα - μόνο ως συντελεστή παραγωγής, αλλά ως οντότητα που πρέπει να αποτελεί ταυτόχρονα την αφετηρία αλλά και τον τελικό αποδέκτη της επιδιωκόμενης ευημερίας.

Το αντικείμενο αυτής της διατριβής ενδείκνυται για περαιτέρω έρευνα και μελέτη, αφού το stress είναι μια έννοια που ακούγεται αλλά και βιώνεται καθημερινά από τους εργαζόμενους όλων των βαθμίδων διοικητικής ιεραρχίας. Θα μπορούσε να αποτελέσει έρευνα, όπου ερωτηματολόγια (αίτια – συνέπειες – τρόποι αντιμετώπισης) θα διανεμόνταν σε εργοδότες, προϊσταμένους και υφισταμένους, θα συμπληρώνονταν από τους ίδιους και κατόπιν θα πραγματοποιούνταν η επεξεργασία των δεδομένων με τα κατάλληλα προγράμματα στατιστικής. Τα συμπεράσματα στα οποία θα κατέληγε ο ερευνητής θα έρθουν να συμπληρώσουν τα συμπεράσματα αυτής της διατριβής.

Επίσης, μία άλλη πρόταση για έρευνα θα μπορούσε να ήταν αυτή που θα περιλάμβανε τις απόψεις των φοιτητών, μιας σχολής της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται το stress (ποιοι παράγοντες το δημιουργούν, ποιες οι συνέπειες και οι πιθανοί τρόποι αντιμετώπισης του).

Η διαφορά που ίσως παρατηρηθεί στα συμπεράσματα των δύο προαναφερθέντων ερευνών, σε περίπτωση που διεξαχθούν και οι δύο, μπορεί να βρίσκεται στο ότι η πρώτη ομάδα ερωτηθέντων βιώνει ήδη το εργασιακό άγχος, αφού συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία (με την ευρύτερη έννοια του όρου), ενώ η δεύτερη (η ‘αισιόδοξη’ ομάδα των φοιτητών) προετοιμάζεται να εισέλθει στον εργασιακό στίβο.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### **OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR – OSI (ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ)**

Το OSI αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για την διάγνωση του stress στους οργανισμούς. Επινοήθηκε από τον Cooper το 1988<sup>100</sup>.

Αποτελεί ένα ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται από το ίδιο το άτομο / εργαζόμενο και αποτελείται από 4 τμήματα: τις πηγές της εργασιακής πίεσης / στρες, τις στρατηγικές ανταπόκρισης σε αυτές, τα ατομικά χαρακτηριστικά και τις συνέπειες του στρες (π.χ. ικανοποίηση από την εργασία, σωματική και πνευματική ευεξία). Το όργανο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σ' ένα πλήθος διαφορετικών επαγγελματιών<sup>101</sup>.

#### Πηγές που προκαλούν πίεση στην εργασία

Ζητείται από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν κάθε έναν παράγοντα που αναφέρεται στο ερωτηματολόγιο και να τον βαθμολογήσουν σύμφωνα με το αν και κατά πόσο τους προκαλεί πίεση, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 ('σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί πηγή') ως το 7 ('αποτελεί πηγή στα σίγουρα'):

- Αισθάνονται αποθαρρυμένοι και ότι δεν χρησιμοποιούνται πλήρως από την επιχείρηση. Η υποενότητα αυτή αποτελείται από 15 δηλώσεις, π.χ. να δουλεύει κανείς σε επίπεδο χαμηλότερο από αυτό που μπορεί, ασαφείς οδηγίες και μη επαρκής στήριξη από τους ανωτέρους, έλλειψη συμβουλών και επικοινωνίας, μη επαρκής ή κακής ποιότητας εκπαίδευση, απομόνωση.
- Ευθύνες διοίκησης. Αποτελείται από 11 δηλώσεις που απεικονίζουν πηγές όπως π.χ. η επίβλεψη της εργασίας των άλλων ατόμων, η παρακολούθηση συνεδρίων / meetings, η ανάληψη ρίσκων, η αντιμετώπιση αδιευκρίνιστων ή ευαίσθητων καταστάσεων.

---

<sup>100</sup> Evers Arne, Michael Frese and Cary L. Cooper, Revisions and further developments of the Occupational Stress Indicator: LISREL results from four Dutch studies, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, pages 221-240.

<sup>101</sup> Dewe Philip and Michael O' Driscoll, Stress management interventions: what do managers actually do?, *Personnel Review*, Vol 31, No 2, 2002, pages 143-165.



- Ισορροπία εργασίας – οικογένειας. Αποτελείται από τις εξής 6 δηλώσεις: μεταφορά των θεμάτων της δουλειάς στο σπίτι, αδυναμία χαλάρωσης όταν το άτομο βρίσκεται σπίτι (λόγω εργασιακών ζητημάτων), οι πολλές ώρες εργασίας, καριέρα εις βάρος της οικογενειακής ζωής, αντίκτυπος των απαιτήσεων της εργασίας στην προσωπική ζωή, αντίκτυπος των απαιτήσεων της εργασίας στις σχέσεις με σύντροφο / παιδιά.
- Έλλειψη υποστήριξης από την οικογένεια. Αποτελείται από τις εξής 5 δηλώσεις: η στάση του συντρόφου στην εργασία και στην καριέρα, απουσία συναισθηματικής υποστήριξης από άτομα εκτός του εργασιακού χώρου, έλλειψη υποστήριξης με πράξεις από άτομα εκτός του εργασιακού χώρου, απουσία σταθερότητας / τάση για εξάρτηση στην οικογενειακή ζωή.

#### Στρατηγικές επιβίωσης

Σε αυτό το τμήμα του OSI ζητείται από τα άτομα να βαθμολογήσουν κάθε μια από τις 10 στρατηγικές επιβίωσης, στο βαθμό που χρησιμοποίησαν κάθε μια από αυτές ώστε να αντεπεξέλθουν στα υψηλά επίπεδα του στρες, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 (‘δεν την έχω χρησιμοποιήσει ποτέ’) ως το 6 (‘την έχω χρησιμοποιήσει εκτεταμένα’):

- Στρατηγική που επικεντρώνεται στο πρόβλημα. Αποτελείται από τις εξής 6 δηλώσεις: η προσπάθεια αντιμετώπισης της κατάστασης με αντικειμενικό τρόπο και χωρίς συναισθηματισμούς, η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου, ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, η χρησιμοποίηση επιλεκτικής αντίληψης / προσοχή σε συγκεκριμένα προβλήματα, ο ορισμός προτεραιοτήτων και η αντιμετώπιση των προβλημάτων αναλόγως, η προσεκτική και με κάθε λεπτομέρεια ανάλυση της κατάστασης.
- Στρατηγική που επικεντρώνεται στο συναίσθημα. Αποτελείται από τις εξής 4 δηλώσεις: καταφυγή σε χόμπυ ή άλλες αγαπημένες απασχολήσεις, συνομιλία με φίλους, διεύρυνση των ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων εκτός του χώρου εργασίας, εξεύρεση - όσο είναι δυνατόν περισσότερο - κοινωνικής υποστήριξης.

### Ικανοποίηση από την εργασία

Εδώ, ζητείται από τα άτομα να δηλώσουν κατά πόσο είναι ευχαριστημένα ή δυσαρεστημένα από την εργασία τους, χρησιμοποιώντας για κάθε μια από τις 12 δηλώσεις έναν βαθμό από το 1 (‘απόλυτα δυσαρεστημένος’) ως το 6 (‘απόλυτα ευχαριστημένος’):

- Εσωτερική ικανοποίηση. Αποτελείται από τα εξής 6 στοιχεία: η εργασία αυτή καθεαυτή, ο βαθμός στον οποίο νοιώθει το άτομο ότι η εργασία λειτουργεί σαν κίνητρο, το είδος των εργασιών / των καθηκόντων που αναλαμβάνει να εκτελέσει, ο βαθμός στον οποίο αισθάνεται το άτομο ότι μπορεί να αναπτυχθεί / να εξελιχθεί στην εργασία του, ο βαθμός στον οποίο η εργασία ‘καπακώνει’ το εύρος των ικανοτήτων που κατέχει το άτομο, ο βαθμός που κάποιος νοιώθει καταπονημένος από την εργασία.
- Εξωτερική ικανοποίηση. Αποτελείται από τις εξής 6 δηλώσεις: επικοινωνία και ο τρόπος που ‘κινείται’ η πληροφορία μέσα στον οργανισμό, ο τύπος επίβλεψης που υιοθετούν οι προϊστάμενοι, ο τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων μέσα στην επιχείρηση, ο τρόπος εφαρμογής των αλλαγών και καινοτομιών, το κλίμα που κυριαρχεί στον οργανισμό, η μορφή της οργανωσιακής δομής.

### Ενημερία

Αυτό το τμήμα του OSI, επικεντρώνει την προσοχή του στα αισθήματα και στο πώς αυτά επηρεάζονται από την πίεση που δέχονται τα άτομα στην εργασία τους.

Οι ενδιαφερόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν κάθε μια από τις 12 δηλώσεις χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 ως το 6, όπου το 1 απεικονίζει τα: ‘απολύτως σωστό’, ‘συχνά’, ‘πολύ ενέργεια’, ‘καμία αισθητή μείωση’ ή ‘πλήρης στεναχώρια’ και το 6 απεικονίζει τα: ‘απολύτως λάθος’, ‘ποτέ’, ‘όχι πολύ ενέργεια’, ‘αισθητή μείωση’ ή ‘καμία στεναχώρια’.

- Αίσθηση ηρεμίας. Αυτό αποτελείται από 8 δηλώσεις όπως π.χ. η τάση που έχει το άτομο να είναι υπερβολικά ενσυνείδητο και να ανησυχεί για λάθη ή ενέργειες που ίσως είχε διαπράξει στο παρελθόν, αν το άτομο κατά την

διάρκεια μιας συνηθισμένης μέρας αισθάνεται αναστατωμένο και ανήσυχο (παρόλο που οι λόγοι ανησυχίας δεν είναι προφανείς).

- Δραστήριο και θετικό. Αποτελείται από 4 δηλώσεις όπως π.χ. Όταν αρχίζει η πίεση / ένταση να κλιμακώνεται στην δουλειά, μπορείς να βρεις ένα απόθεμα ενέργειας που να το χρησιμοποιείς κατά διαστήματα και να σε κρατά σε εγρήγορση? Θα έλεγες ότι διαθέτεις έναν θετικό τρόπο σκέψης, σύμφωνα με τον οποίο εμφανίζεσαι ικανός να αντιμετωπίσεις δυσκολίες και προβλήματα που πιθανώς αντιμετωπίζεις στο παρόν ή στο μέλλον?

### Φυσική υγεία

Αυτό το τμήμα του OSI αναφέρεται στην συχνότητα εμφάνισης των φυσικών προβλημάτων, όπως εκδηλώνονται και περιγράφονται από τα άτομα.

Ζητείται από τους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν κάθε μια από τις 6 δηλώσεις, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 ('ποτέ') ως το 6 ('πολύ συχνά'), αφού πρώτα θυμηθούν πώς ένιωσαν σε παρόμοια κατάσταση τους τελευταίους τρεις μήνες. Τέτοιες δηλώσεις είναι: αδικαιολόγητη αίσθηση κόπωσης ή εξάντλησης, συχνή τάση για φαγητό, ποτό ή κάπνισμα, λαχάνιασμα ή ζαλάδα, 'πιάσιμο' των μυών, έντονοι πόνοι σε διάφορα σημεία του σώματος, αίσθηση του να μην θέλει κανείς να σηκωθεί/ ξυπνήσει το πρωί.

### Βιογραφικά δεδομένα

Είναι δεδομένα που αφορούν: το φύλο, την ηλικία, τον χρόνο παραμονής του ατόμου στην συγκεκριμένη εργασία, τα χρόνια συνεργασίας με την τωρινή επιχείρηση, ώρες εργασίας ανά εβδομάδα, συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης.

### Ατομικά χαρακτηριστικά

#### *Συμπεριφορά τύπου A (Type A personality)*

Οι άνθρωποι με συμπεριφορά / προσωπικότητα τύπου A τείνουν να αντιδρούν στο στρες αναπτύσσοντας προβλήματα και ασθένειες της καρδιάς (Booth-Kewley και Friedman, 1987; Friedman και Rosenman, 1974)<sup>102</sup>.

<sup>102</sup> Miner John B., *Industrial – organizational psychology*, New York, McGraw-Hill Inc, 1992.

Αυτός ο τύπος παρατηρείται σε όποιο άτομο αναμειγνύεται έντονα σε μια χρόνια, χωρίς τέλος, προσπάθεια να καταφέρει όλο και πιο πολλά σε όλο και λιγότερο χρόνο, ακόμα και αν χρειαστεί να αντιμετωπίσει π.χ. ενέργειες άλλων ανθρώπων που έρχονται αντιμέτωπες με την δική του.

Οι τρόποι με τους οποίους εκδηλώνεται αυτή η υπέρμετρη προσπάθεια είναι: έντονοι ρυθμοί ζωής, ανυπομονεσία, εκτέλεση δύο ή περισσότερων δραστηριοτήτων ταυτόχρονα, απογοήτευση από την ζωή, αξιολόγηση / εκτίμηση του αποτελέσματος των ενεργειών κάποιου σε ποσοτικούς όρους, τάση να προκαλεί και να ανταγωνίζεται άλλα άτομα ακόμα και όταν δεν υφίσταται ανταγωνισμός, βραδεία εξέλιξη των πραγμάτων, επίδειξη 'κυμαινόμενης' εχθρότητας (Mathews, 1982, p.293).

#### *Επίκεντρο ελέγχου (Locus of control)*

Είναι χρήσιμο να δούμε τις διάφορες συμπεριφορές που αναπτύσσει το άτομο όσον αφορά τον έλεγχο, όπως αυτές μπορούν να παρουσιαστούν πάνω σε μια ευθεία γραμμή.

Στην μια άκρη της βρίσκονται τα άτομα με εσωτερικό locus of control, που πιστεύουν ότι τα εσωτερικά / προσωπικά τους χαρακτηριστικά είναι αυτά που προσδιορίζουν τι συμβαίνει σε μια δεδομένη κατάσταση και που ευθύνονται για κάθε αποτέλεσμα, ενώ στην άλλη άκρη της γραμμής υπάρχουν τα άτομα με εξωτερικό locus of control, τα οποία θεωρούν ότι βρίσκονται στο έλεος της τύχης, της μοίρας, άλλων ατόμων ή γενικότερα διαφόρων εξωτερικών γεγονότων.

**ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ ΑΓΓΛΟ-ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΟΡΩΝ**

Acquisition: εξαγορά

Acute: οξύς

Aggressive: επιθετικός

Bulling: εκφοβισμός

Burnout: εξάντληση (μτφ.)

Change: αλλαγή

Chronic: χρόνιος

Commuting: μεταφορά (είδος μετακίνησης, χρονική διάρκεια κλπ.) εργαζόμενου από και προς τον χώρο εργασίας

Constructive: δημιουργικός

Cybernetic theory: Κυβερνητική θεωρία

Distress: κακό στρες

Employee Assistance Programmes (EAPs): προγράμματα αποκατάστασης των εργαζομένων κατόπιν της εμφάνισης του φαινομένου του άγχους

Eustress: καλό / δημιουργικό στρες

Feedback: ανατροφοδότηση

Gender: φύλο

Human Resources Management (HRM): Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Immediate: άμεσος

Internal control: εσωτερικός έλεγχος

Intervention: παρέμβαση

Latitude: ελευθερία λήψης αποφάσεων

Management: διοίκηση

Mechanistic structure: μηχανοκρατική δομή

Merger: συγχώνευση

Mobbing: εκφοβισμός

Objective: αντικειμενικός

Organic structure: οργανική δομή

Overcommitment: πάνω από το κανονικό δέσμευση σε κάτι

Overload: φόρτος εργασίας

Passive: παθητικός

Person – Environment fit theory: Θεωρία Άτομο – Περιβάλλον

Primary: πρωτογενής

Reward: ανταμοιβή

Risk assessment: αξιολόγηση του κινδύνου

Role ambiguity: ασάφεια ρόλου

Role conflict: σύγκρουση ρόλων

Secondary: δευτερογενής

Strain: καταπόνηση

Stress management: διαχείριση του άγχους

Stress: άγχος

Stressors: παράγοντες που προκαλούν στρες / άγχος

Subjective: υποκειμενικός

Task: εργασία

Tertiary: τριτογενής

Total Quality Management: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Turnover: τζίρος, ρυθμός αποχωρήσεων

Violence: βία

**ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ ΕΛΛΗΝΟ-ΑΓΓΛΙΚΩΝ ΟΡΩΝ**

Άγχος:	stress
Αλλαγή:	change
Άμεσος:	immediate
Ανατροφοδότηση:	feedback
Ανταμοιβή:	reward
Αντικειμενικός:	objective
Αξιολόγηση του κινδύνου:	risk assessment
Ασάφεια ρόλου:	role ambiguity
Βία:	violence
Δευτερογενής:	secondary
Δημιουργικός:	constructive
Διαχείριση του άγχους:	stress management
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων:	Human Resources Management (HRM)
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:	Total Quality Management
Διοίκηση:	management
Εκφοβισμός:	bullying
Εκφοβισμός:	mobbing
Ελευθερία λήψης αποφάσεων:	latitude
Εξαγορά:	acquisition
Εξάντληση (μτφ.):	burnout
Επιθετικός:	aggressive
Εργασία:	task
Εσωτερικός έλεγχος:	internal control
Θεωρία Άτομο – Περιβάλλον:	Person – Environment fit theory
Κακό στρες:	distress
Καλό / δημιουργικό στρες:	eustress
Καταπόνηση:	strain
Κυβερνητική θεωρία:	Cybernetic theory
Μεταφορά (είδος μετακίνησης, χρονική διάρκεια κλπ.) εργαζόμενου από και προς τον χώρο εργασίας:	commuting
Μηχανοκρατική δομή:	mechanistic structure

Οξύς: acute

Οργανική δομή: organic structure

Παθητικός: passive

Πάνω από το κανονικό δέσμευση σε κάτι: overcommitment

Παράγοντες που προκαλούν στρες / άγχος: stressors

Παρέμβαση: intervention

Προγράμματα αποκατάστασης των εργαζομένων κατόπιν της εμφάνισης του φαινομένου του άγχους: Employee Assistance Programmes (EAPs)

Πρωτογενής: primary

Σύγκρουση ρόλων: role conflict

Συγχώνευση: merger

Τζίρος, ρυθμός αποχωρήσεων: turnover

Τριτογενής: tertiary

Υποκειμενικός: subjective

Φόρτος εργασίας: overload

Φύλο: gender

Χρόνιος: chronic



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### ΒΙΒΛΙΑ

- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 55-66.
- Cappelli P., L. Bassi, H. Katz, D. Knoke, P. Osterman and M. Useem, *Change at work*, New York, Oxford University Press, 1997, pages 195-198.
- Cooper Cary L., Paula Liukkonen and Susan Cartwright, *Stress prevention in the workplace: assessing the costs and benefits to organizations*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1996, pages 71-93.
- Kompier Michiel and Lennart Levi, *Stress at work: Does it concern you?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1994.
- Miner John B., *Industrial – Organizational Psychology*, New York, McGraw-Hill Inc, 1992, pages 143-166.
- Noe R., J. Hollenbeck, B. Gerhart and P. Wright, *Human resource management. Gaining a competitive advantage*, 5th edition, New York, McGraw-Hill Inc, 2006, pages 4-7.

- P. Le Blanc, J. de Jonge and W. Schaufeli, *Introduction to work and organizational psychology. A European perspective*, edited by Nik Chmiel, 1999, pages 148-177
- *Systems and programmes: How to tackle psychosocial issues and reduce work – related stress*, European Agency for Safety and Health at Work, 2002.

#### ΑΡΘΡΑ

- Alker Linda and David McHugh, Human resource maintenance? Organizational rationales for the introduction of employee assistance programme, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 15, No 4, 2000, pages 303-323.
- Andrews Linda Wasmer, When it's time for anger management? Training can help all employees - not just the worksite hothead - deal productively with emotions, *HR Magazine*, June 2005, pages 131-136.
- Arkinson William, When stress won't go away, *HR Magazine*, December 2000, pages 104-110.
- Ashford Susan J., Cynthia Lee and Philip Bobko, Content, causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test, *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 4, 1989, pages 803-829.

- Beehr Terry A., Steve M. Jex, Beth A. Stacy and Marshall A. Murray, Work stressors and co-worker support as predictors of individual strain and job performance, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 21, 2000, pages 391-405.
- Berridge John R. and Cary L. Cooper, The Employee Assistance Programme: its role in organizational coping and excellence, *Personnel Review*, Vol. 23, No. 7, 1994, pages 4-20.
- Bland Michael, A new approach to management of stress, *Industrial and Commercial Training*, Volume 31, Number 2, 1999, pages 44–48.
- Bond Frank W., Paul E Flaxman and Sharon Loivette, *A business case for the Management Standards for stress*, Prepared by the University of London for the Health and Safety Executive, 2006.
- Bradley Jennifer R. and Valerie Sutherland, Stress management in the workplace: taking employees' views into account, *Employee Counselling Today*, Vol.6, No. 1, 1994, pages 4-9.
- Briner Rob B. and Shirley Reynolds, The costs, benefits and limitations of organizational level stress interventions, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 5, 1999, pages 647-664.
- Burke E., Ensuring harmony in the workplace. The issues faced by managers in creating a “level playing field”, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 14, No. 3, 2006, pages 40-42.

- Clemmet Andrew, Employee Assistance Programmes, *Work Study*, Volume 47, Number 1, 1998, pages 17–19.
- Conner Deondra S. and Scott C. Douglas, Organizationally - induced work stress. The role of employee bureaucratic orientation, *Personnel Review*, Vol. 34, No. 2, 2005, pages 210-224.
- Conti Robert, Jannis Angelis, Cary Cooper, Brian Faragher and Colin Gill, The effects of lean production on worker job stress, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, No. 9, 2006, pages 1013-1038.
- Cooper Robert K., Excelling under pressure: increasing your energy for leadership and innovation in a world of stress, change and unprecedented opportunities , *Strategy & Leadership*, 2001, pages 15-20.
- Corville Jocelyn and Lauren M. Bernardi, Helping employees manage stress, *Canadian Manager*, Fall 1999, Vol 24, pages 11- 15.
- Costa Giovanni, Laurie Pickup and Vittorio Di Martino, Commuting a further stress factor for working people: evidence from the European Community, *International Archives of OCC Union and Environmental Health*, 1988, pages 377-385.
- Dewe Philip and Michael O' Driscoll, Stress management interventions: what do managers actually do?, *Personnel Review*, Vol 31, No 2, 2002, pages 143-165.

- Dewe Philip, EAPs and stress management from theory to practice to comprehensiveness, *Personnel Review*, Vol. 23, No. 7, 1994, pages 21-32.
- Dijkstra Maria T.M., Dirk van Dierendonck, Arne Evers and Carsten K.W. De Dreu, Conflict and well-being at work: the moderating role of personality, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 2, 2005, pages 87-104.
- Donovan Steven B. and Brian H. Kleiner, Effective Stress Management, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9, No. 6, 1994, pages 31-34.
- Doorewaard Hans and Yvonne Benschop, HRM and organizational change: an emotional endeavor, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 3, 2003, pages 272-286.
- Dua Jagdish K., Job stressors and their effects on physical health, emotional health and job satisfaction in a University, *Journal of Educational Administration*, Vol. 32, No. 1, 1994, pages 59-78.
- Earnshaw Jill and Lynne Morrison, Should employers worry? Workplace stress claims following the John Walker decision, *Personnel Review*, Vol. 30, No. 4, 2001, pages 468-487.
- Edvardsson Bo and BengtOve Gustavsson, Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development, *Managing Service Quality*, Vol 13, No 2, 2003, pages 148-163.

- Elangovan A.R., Causal ordering of stress, satisfaction and commitment and intention to quit: a structural equations analysis, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 22/4, 2001, pages 159-165.
- Evers Arne, Michael Frese and Cary L. Cooper, Revisions and further developments of the Occupational Stress Indicator: LISREL results from four Dutch studies, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, pages 221-240.
- Fernandez Jeffrey E., Ergonomics in the workplace, *Facilities*, Volume 13, Number 4, April 1995, pages 20-27.
- Fitness Julie, Anger in the workplace: an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 21, 2000, pages 147-162.
- Fotinatos-Ventouratos Ritsa and Cary Cooper, The role of gender and social class in work stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 1, 2005, pages 14-23.
- Fulcheri Mario, Giulio Barzega, Giuseppe Maina, Franco Novara and Luigi Ravizza, Stress and managerial work: organizational culture and technological changes. A clinical study, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 10, No 4, 1995, pages 3-9.

- Gamse Peg, Stress for success. Managers can create a ‘good’ stress environment and propel employees to success, *HR Magazine*, July 2003, pages 101-103.
- Green Simon, Making time for fun: this is the third in a short series of columns looking at ways of managing the stress that seems to be a part of everyone’s life. Understanding how to control stress is not just important from an examination point of view, it is also vital in maintaining our optimum levels of health and occupational efficiency, *Psychology Review*, February 2001, Vol 7, pages1-2.
- Guidance on work-related stress, “Spice of Life - or Kiss of Death?”, *Health and safety at work, European Commission Directorate - General for Employment and Social Affairs*, Unit D.6, Manuscript completed in 1999.
- Guimaraes Tor, Assessing employee turnover intentions before and after TQM, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 1, 1997, pages 46-63.
- Guimaraes Tor, TQM’s impact on employee attitudes, *The TQM Magazine*, Volume 8, Number 1, 1996, pages 20–25.
- Hsieh Yih-Ming and An-Tien Hsieh, Does job standardization increase job burnout?, *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No. 5, 2003, pages 590-614.

- Hudson Mary Pelzer, Conflict and stress in times of change, *Library Management*, Volume 20, Number 1, 1999, pages 35–38.
- Hutri Merja and Marjaana Lindeman, The role of stress and negative emotions in an occupational crisis, *Journal of Career Development*, Vol. 29, No. 1, Fall 2002, pages 19-36.
- Ivancevich John M., Michael T. Matteson and Cynthia Preston, Occupational stress, type A behaviour and physical well being, *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 2, 1982, pages 373-391.
- James Kim, Re-thinking organisational stress: the transition to the new employment age, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14, No. 7/8, 1999, pages 545-557.
- Jaramillo Fernando, Robert Nixon and Doreen Sams, The effect of law enforcement stress on organizational commitment, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 28, No. 2, 2005, pages 321-336.
- Johnson Pamela R. and Julie Indvik, Stress and violence in the workplace, *Employee Counselling Today*, Volume 8, Number 1, 1996, pages 19–24.
- Johnson S., Cary Cooper, Sue Cartwright, Ian Donald, Paul Taylor and Clare Millet, The experience of work-related stress across occupations, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 2, 2005, pages 178-187.



- Kent Simon, How to manage stress. By Simon Kent, *Personnel Today*, December 2002, pages 1-2.
- Kessinger Curtis, Managing stress: learn the warning signs before your life spins out of balance, *Broker Magazine*, July 2006, Vol 8, page 30.
- Kleiman Carol, Survey stresses many reasons why workers worry, *Chicago Tribune* (Chicago, IL), Sept 2005, pages 1-2.
- Koslowsky Meni, Asher Aizer and Moshe Krausz, Stressor and personal variables in the commuting experience, *International Journal of Manpower*, Vol. 17, No. 3, 1996, pages 4-14.
- Krell Terence C., Organizational longevity and technological change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 1, 2000, pages 8-13.
- Lee David, Managing employee stress and safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity, *Maine Employers' Mutual Insurance Company*, 2000.
- Lim Vivien K.G. and Thompson S.H. Teo, Gender differences in occupational stress and coping strategies among IT personnel, *Women in Management Review*, Volume 11, Number 1, 1996, pages 20–28.

- Macadam Charles, Addressing the barriers of managing change, *Management Development Review*, Volume 9, Number 3, 1996, pages 38–40.
- Maddi Salvatore R., Resilience under stress: during the 1970s, research into stress management emphasized avoidance of stressful changes. Current research, however, points to the importance of engaging constructively with stress if we are to survive, thrive and reach our potential, *Psychology Review*, February 2005, Vol 11, pages 20-26.
- Mann Sandi and Lynn Holdsworth, The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health, *New Technology, Work and Employment*, 2003, pages 196-211.
- Mark Le Fevre, Gregory S. Kolt and Jonathan Matheny, Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: Which way first?, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 6, 2006, pages 547-565.
- Mark Le Fevre, Jonathan Matheny and Gregory S. Kolt, Eustress, distress, and interpretation in occupational stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 7, 2003, pages 726-744.
- McShulskis Elaine, Job stress can prompt unethical behavior, *HR Magazine*, Vol 42, No 7, 1997, pages 22-24.

- McHugh Marie and Shirley Brennan, Managing the stress of change in the public sector, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 7, No. 5, 1994, pages 29-41.
- Miller Jack B., Michael S. Rose, Michael Milakovich and Edward J. Rosasco Jr., Application of TQM principles to the utilization management process, *Physician Executive*, May-June 1992, Vol 18, No 3, pages 6-9.
- Mohr Gisela B., The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: a longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 21, 2000, pages 337-359.
- Montgomery Anthony J., Efharis Panagopolou, Martijn de Wildt and Ellis Meenks, Work-family interference, emotional labor and burnout, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 1, 2006, pages 36-51.
- Murphy Lawrence R., Managing job stress: An employee assistance / human resource management partnership, *Personnel Review*, Vol. 24, No. 1, 1995, pages 41-50.
- Ogilvie J. R and Stork D., Starting the HR and change conversation with history, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 3, 2003, pages 254-271.
- Ornelas Sandy and Brian H. Kleiner, New developments in managing job related stress, *Equal Opportunities International*, Volume 22, Number 5, 2003, pages 64-70.

- Palmer Stephen, Stress management interventions in the workplace: a counselling psychologist's experience and concerns, *Psychology Review*, 1995, 17-21.
- Panchal Sheila and Susan Cartwright, Group differences in post – merger stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 16, No 6, 2001, pages 424-433.
- Papalexandris N. and Robin Kramar, Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work, *Employee Relations*, Vol. 19, No. 6, 1997, pages 581-595.
- Pollitt David, Pressure management keeps down the stress at Toshiba UK, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 14, No. 5, 2006, pages 29-30.
- Pool Steven W., Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives, *Journal of Management Development*, Vol 19, No 1, 2000, pages 32-49.
- Preckel Daniel, Roland von Kanel, Brigitte M. Kudielka and Joachim E. Fischer, Overcommitment to work is associated with vital exhaustion, *Occupational Environmental Health*, 2005, pages 117–122.
- Pretrus Teodor and Brian H. Kleiner, New developments concerning workplace safety training: managing stress arising from work, *Management Research News*, Volume 26, Number 6, 2003, pages 68-76.

- Raitano Robert E. and Brian H. Kleiner, Stress Management: stressors, diagnosis and preventative measures, *Management Research News*, Volume 27, Number 4/5, 2004, pages 32-38.
- Rees Christopher J. and David Redfern, Recognising the perceived causes of stress: a training and development perspective, *Industrial and Commercial Training*, Volume 32, Number 4, 2000, pages 120-127.
- Rojas Victor M. and Brian H. Kleiner, The art and science of effective stress management, *Management Research News*, Volume 24, Number 3/4, 2001, pages 86-89.
- Saks Alan M. and Blake E. Ashforth, The role of dispositions, entry stressors and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 21, 2000, pages 43-62.
- Schabracq Marc J. and Cary L. Cooper, Towards a phenomenological framework for the study of work and organizational stress, *Human Relations*, Vol. 51, No. 5, 1998, pages 625-648.
- Shain Martin, The role of the workplace in the production and containment of health costs: the case of stress related disorders, *International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services*, 12/2 [1999], pages i-vii.

- Shuttleworth Anna, Managing workplace stress: how training can help, *Industrial and Commercial Training*, Volume 36, Number 2, 2004, pages 61-65.
- Siegall Marc, Putting the stress back into role stress: improving the measurement of role conflict and role ambiguity, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 5, 2000, pages 427-439.
- Sjoberg Misa, Claes Wallenius and Gerry Larsson, Leadership in complex, stressful rescue operations: a qualitative study, *Disaster Prevention and Management*, Vol. 15, No. 4, 2006, pages 576-584.
- Smith Mike and Cary Cooper, Leadership and Stress, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15, No. 2, 1994, pages 3-7.
- Soltani Ebrahim, Robert van der Meer and Terry M. Williams, A contrast of HRM and TQM approaches to performance management: some evidence, *British Journal of Management*, Vol. 16, 2005, pages 211–230.
- Sosik John J. and Veronica M. Godshalk, Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 21, 2000, pages 365-390.
- Treven Sonja and Vojko Potocan, Training programmes for stress management in small businesses, *Education & Training*, Vol. 47, No. 8/9, 2005, pages 640-652.

- Tyler Kathryn, Cut the stress: with HR – provided training, employees can learn how to avoid what makes them tense, *HR Magazine*, 2003, pages 101-106.
- Tyler Kathryn, Stress management: restructuring policies and workloads, along with providing training and support services can help reduce employee stress, *HR Magazine*, 2006, Vol 51, pages 78-84.
- Vakola Maria and Ioannis Nikolaou, Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment?, *Employee Relations*, Vol. 27, No. 2, 2005, pages 160-174.
- Varhol Peter, Managing conflict in the workplace, *Electronic Design*, October 2000, pages 155-156.
- Wilkie Chris, Food and nutrition in a stress management context, *Stress News*, October 2004, Vol 16, No 4, pages 1-2.
- What do your employees want most from their managers?, *HR Focus*, November 2004, Vol 81, page 9.
- Zapf Dieter, Organisational work group related and personal causes of mobbing / bullying at work, *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 1/2, 1999, pages 70-85.

## WWW

- [www.stress-ip.co.uk](http://www.stress-ip.co.uk) :A corporate strategy for managing workplace stress, *Stress In Perspective*, 2005.
- [www.channel4.com/health](http://www.channel4.com/health) :
  - Agnew Thelma, The workplace stress epidemic.
  - Siddall Rhonda, Managing stress at work.
- [www.teachhealth.com](http://www.teachhealth.com) :Burns Steve and Kimberley Burns, The medical basis of stress, depression, anxiety, sleep problems and drug use, January 1997.
- [www.isma.org.uk](http://www.isma.org.uk) :
  - Slaski Mark, Emotional intelligence - is it a concept that can be used in stress management?», *Stress News*, July 2002, Vol.14, No.3.
  - Chapman Margaret and Robin Clarke, Emotional intelligence is a concept that can be used in stress management: a response to Slaski (Stress News, July 2002), *Stress News*, January 2003, Vol.15, No.1.
  - McMahon Gladeana, Time management for stress management practitioners, *Stress News*, April 2000, Vol.12, No.2.
  - Clark John, Effective time management, *Stress News*, April 2001, Vol.13, No.2 and July 2001, Vol.13 No.3.
  - Clark John, Leadership, motivation and stress in the workplace, *Stress News*, January 2002, Vol.14, No.1.
  - Mesler Randall and Marc Capobianco, Psychosocial factors associated with job stress and diagnosis of high blood pressure in self-employed



women versus women in upgeser levels of management within the corporate context, *Stress News*, October 2001, Vol.13, No.4.

- Mueller John, Technology and stress, *Stress News*, July 2001, Vol.13, No.3.

- O'Loughlin Peter, This is S.A.A.D., *Stress News*, October 2002, Vol.14, No.4.

- Porta Sepages, Stress – A male status symbol?, *Stress News*, April 2004, Vol.16, No.2.

- [www.workhealth.org](http://www.workhealth.org) :Johnson Jeffrey V., Work Stressors and Social Class, 2004.
- [www.humannatureatwork.com](http://www.humannatureatwork.com) :
  - Lee David, Employee stress and performance, *Managing Employee Stress and Safety*, 2002.
  - Lee David, Employee stress: the true cost, *The John Liner Review*, Vol 11(3), pages. 33-38, 1997.
  - Lee David, How to maximize employee performance while minimizing employee stress, *Stress and Safety*, 2002.
  - Lee David, If you want to succeed in today's new economy, learn how to optimize employee emotions, *HR Today*, 2000.
  - Lee David, The hidden costs of trauma in the workplace, *Managing Employee Stress and Safety*, 2000.
  - Lee David, Twelve recommendations for reducing stress-related costs to your organization, *Performance In Action*, 2000.

- [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int) :Recent trends in health and safety at work in Greece.
- [www.stress.about.com](http://www.stress.about.com) :Scott Elizabeth, Top 10 things to know about the effects of stress, *The New York Times*, August 2006.
- [www.stress.org](http://www.stress.org) :Stress and heart disease. Type A behavior and heart disease. Prevention and treatment of heart disease. Heart disease and job stress, *The American Institute of Stress*.
- [www.bupa.co.uk/health](http://www.bupa.co.uk/health) :Stress in the workplace, *Published by BUPA's Health Information Team*, May 2004, (BUPA: The UK's leading provider of private health care insurance, hospitals and health care services).
- [www.cdc.gov/niosh](http://www.cdc.gov/niosh) :Stress...At Work, *NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health) Publication*, No. 99-101.
- [www.workstress.net](http://www.workstress.net) :The Law & Work-Related Stress.
- [www.eurofound.eu.int/working/healtheffects.htm](http://www.eurofound.eu.int/working/healtheffects.htm) :European foundation for the improvement of living and working conditions: third European working conditions survey, 2000

Διάφορες πληροφορίες από sites:

- [www.elinyae.gr](http://www.elinyae.gr)
- [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)

- [www.about.com](http://www.about.com)
- [www.shrm.org](http://www.shrm.org)
- [www.theworkfoundation.com](http://www.theworkfoundation.com)
- [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)
- [www.money.cnn.com](http://www.money.cnn.com)
- [www.alston.com](http://www.alston.com)
- [www.astrazeneca-us.com](http://www.astrazeneca-us.com)
- [www.bcg.com](http://www.bcg.com)
- [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)
- [www.davidweekleyhomes.com](http://www.davidweekleyhomes.com)