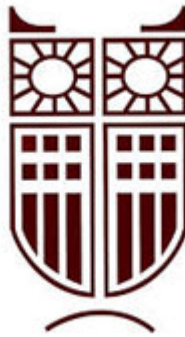


**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΤΜΗΜΑ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ, ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ
ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT»**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Stress & Time Management: Αποτελέσματα της ορθολογικής διαχείρισής τους στην απόδοση των εργαζομένων και στην αξιοποίηση των βέλτιστων πρακτικών στην εξέλιξη των στελεχών. Η περίπτωση του Ελληνικού Τραπεζικού συστήματος.»

**Γιουβρίτσα Βασιλική, Α.Μ. 118Μ017
Επιβλέπων Καθηγητής: Κέφης Βασίλειος
ΑΘΗΝΑ 2019**

Ευχαριστίες

Αφιερώνεται στους γονείς μου, Χρήστο και Φανή, και στον αδερφό μου, Ιάσωνα.

Ευχαριστώ θερμά όλους όσους βοήθησαν στη διεξαγωγή της, τους φίλους μου που με στήριζαν ηθικά και ψυχολογικά και φυσικά τον επιβλέποντά μου, Κύριο Βασίλειο Κέφη για τις συμβουλές και την καθοδήγηση καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Δεν θα μπορούσα να παραλείψω τη συμβολή της αξιότιμης κυρίας Ευριδίκης Μπέσιλα-Βήκα η οποία υπήρξε σημαντικό στήριγμα για μένα από την πρώτη μέρα της φοίτησης μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μανατζμεντ» του Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών.

«Η απουσία απασχόλησης δεν είναι ξεκούραση. Ένα μυαλό άδειο είναι ένα μυαλό αγχωμένο»

William Cowper

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.....	8
Θεωρητική Προσέγγιση Του Στρες	8
Ορισμοί του όρου Στρες-Άγχους.....	8
Ιστορική Αναδρομή του όρου Στρες	9
Το «καλό» άγχος (eustress)	14
Το «κακό» άγχος (distress)	14
Αίτια του στρες	14
Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Παράγοντες του Στρες.....	15
Τύποι του Στρες	16
Ενότητα II- Το στρες στα πλαίσια της εργασίας	18
Το εργασιακό άγχος.....	18
Πηγές εμφάνισης εργασιακού άγχους	22
Αίτια εργασιακού άγχους	22
Η οικονομική κρίση αυξάνει το εργασιακό άγχος;	24
Τα συμπτώματα του εργασιακού άγχους στο άτομο	24
Τα συμπτώματα του εργασιακού άγχους στην επιχείρηση	28
Συνέπειες εργασιακού άγχους	28
Σύνδρομο Burnout.....	30
Πρόκληση και συμπτώματα του Burnout.....	31
Η διαφορά ανάμεσα στο άγχος και στο σύνδρομο burnout	32
Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και άγχος στην εργασία	33
Σύνδρομο Mobbing : Η ψυχολογική καταδίωξη του εργαζομένου	34
Μέτρα αντιμετώπισης	36
Πρακτικές διαχείρισης εργασιακού άγχους	36
Επαγγελματική ασφάλεια και υγεία.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.....	39
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	39
Εισαγωγή	39
Ορισμός της διαχείρισης (management).....	40

Για τον όρο «διαχείριση» (management), δεν έχει δοθεί γενικά αποδεκτός ορισμός. Κατά τον Henri Fayol (1916) «management σημαίνει να προβλέπεις, να σχεδιάζεις, να οργανώνεις, να διατάξεις, να συντονίζεις και να ελέγχεις».....	40
Περιεχόμενο του Management	41
Υποκίνηση	42
Μέσα Υποκίνησης	42
Θεωρία ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών	43
Επίλυση και πρόληψη.....	44
Επικοινωνία με τους εργαζόμενους	46
Χαρακτήρας εταιρείας.....	47
Διαρροή επιστημόνων «Braindrain»	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ III.....	50
Ενότητα I. Η Συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο	50
Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	50
Εμπειρία και Εξειδίκευση	52
Τι ζητούν οι εργοδότες από τους εργαζόμενους.....	53
Συναισθηματική Ικανότητα και Συναισθηματική Νοημοσύνη	54
Συναισθηματική Ικανότητα και Ηγεσία	55
Η δύναμη της Διαίσθησης	57
Σωστή Διαχείριση άγχους από την πλευρά της επιχείρησης	58
Ενότητα II. Εκτίμηση Κινδύνων.....	59
Οφέλη εκτίμησης των κινδύνων	59
Εκτίμηση των κινδύνων στο χώρο εργασίας	61
Διαδικασία εκτίμησης των κινδύνων.....	62
Βασικές αρχές της εκτίμησης των κινδύνων	62
Τα έξι στάδια της εκτίμησης των κινδύνων	63
Ενότητα III. Διαχείριση των κινδύνων.....	65
Ο κύκλος διαχείρισης των κινδύνων	65
Βασικά στάδια της διαχείρισης των κινδύνων	67
Αξιολόγηση, πληροφορίες και επιχειρησιακή εκπαίδευση	68
Οργανισμοί μάθησης.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV	71
Η Σωστή Διαχείριση του Χρόνου (Time Management) ως Αρωγός Καταπολέμησης του Εργασιακού Άγχους.	71

Αξιοποίηση του χρόνου	71
Χρονοδιάγραμμα	72
Οργάνωση.....	72
Γενικές Προτάσεις Διαχείρισης Χρόνου.....	74
Η έννοια της Διαχείρισης και της Διαχείρισης Χρόνου	75
Η Διαχείριση Χρόνου και το Άτομο.....	76
Η Σημασία της Θετικής Σκέψης	77
Ανάλυση Διαχείρισης Χρόνου.....	78
Καθορισμός των Κατάλληλων Στόχων.....	78
Διαχείριση Χρόνου και Εργασιακό Άγχος.....	79
Διοίκηση των Ανθρώπων	81
Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων (HumanResourceManagement).....	81
Η Στρατολόγηση του Προσωπικού	82
Διαχείριση Σταδιοδρομίας.....	83
Η Εξουσιοδότηση	84
Η Αμοιβή	85
Δημιουργία Κινήτρων Και Συμμετοχή	87
Η Εκπαίδευση	87
Συμπεράσματα	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V	90
Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας	90
Περιγραφική Στατιστική	90
Επαγωγική Στατιστική.....	102
Συμπεράσματα	118
Βιβλιογραφία.....	120
Παράρτημα	123
Αυτούσια Παράθεση Ερωτηματολογίου έρευνας.....	123

Περίληψη

Πολλοί άνθρωποι βιώνουν άγχος κατά την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων. Ανάλογα με το είδος του επαγγέλματος, το άγχος αυτό μπορεί να είναι τέτοιο που να δημιουργεί ποικίλα προβλήματα στην ψυχική και κατ'επέκταση και στη σωματική υγεία του ατόμου. Βέβαια από την άλλη πλευρά, το άγχος σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί κινητήριο δύναμη για τον άνθρωπο όταν υφίσταται σε επίπεδα που είναι διαχειρίσιμο. Η εύρεση αυτού του σημείου ισορροπίας έχει δημιουργήσει την ανάγκη έρευνας του φαινομένου αυτού τόσο από ιατρικής άποψης όσο και στο ζήτημα των ανθρώπινων σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Ο τρόπος που η διοίκηση και ηγεσία χειρίζονται το χρόνο και ορίζουν τα καθήκοντά για τους υφιστάμενους τους έχει προσδιοριστεί με διάφορους τρόπους μέσα από θεωρίες που έχουν αναπτύξει πολλοί μελετητές πάνω στο ζήτημα. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το πολυσχιδές ζήτημα του εργασιακού άγχους υπό το πρίσμα της διαχείρισης χρόνου, αναλύονται έννοιες και θεωρίες όπως η υποκίνηση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) και πολλές άλλες.

Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιάσει το επιστημονικό υπόβαθρο και να διαπιστώσει την αντιστοιχία που υπάρχει στην περίπτωση των εργαζομένων του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, ενός τομέα που απασχολεί χιλιάδες υπαλλήλους, με τους εργαζομένους του να έχουν να διαχειριστούν καθημερινά ένα μεγάλο φόρτο εργασίας, και τη διαχείριση χρόνου να είναι κομβικής σημασίας τόσο για τους ίδιους όσο και για την παραγωγικότητα των Τραπεζών.

Abstract

Many people experience stress while performing their job duties. Depending on the type of occupation, this stress can be such that it can cause a variety of problems to individual's mental and therefore physical and physical health. On the other hand, stress in many cases is a driving force for humans when it exists at levels that is manageable. Finding this balance has created the need to investigate this phenomenon both medically and in the context of human relationships in the workplace.

The way that management and leadership handle time and assign tasks to their subordinates has been defined in a variety of ways through theories that have developed many scholars on the issue. The present paper addresses the complex issue of work-related stress in the context of time management, explores concepts and theories such as motivation, emotional intelligence, burnout, and much more.

The purpose of this work is to present the scientific background and to analyse the correspondence between the employees of Greece's Bank System, a sector that have thousands of employees, with its employees having a large workload and time management to be crucial, both for them and for the productivity of the Bank System.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Θεωρητική Προσέγγιση Του Στρες

Ορισμοί του όρου Στρες-Άγχους

Το στρες αποτελεί μία από τις συχνότερα αναφερόμενες έννοιες όχι μόνο στη σύγχρονη παθολογία, αλλά και στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, το γεγονός ότι παρουσιάζεται ως «σύγχρονο επιδημικό φαινόμενο» (Goldstein, D., & Kopin, I., 2007, σ. 111), ενώ μια μεγάλη μερίδα επιστημών, όπως η ιατρική, η ψυχολογία και βιολογία, καταβάλλουν προσπάθεια ανάλυσης και κατανόησης των μηχανισμών δημιουργίας και αντιμετώπισής του. Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί ότι η λέξη «στρες» δεν αντιπροσωπεύει για όλους το ίδιο φαινόμενο. Έτσι, ορισμένοι αναφέρονται σε συγκεκριμένη συμπτωματολογία, άλλοι σε αίτια και άλλοι στο στρες ως διαδικασία και ανταπόκριση. Επίσης, και ο ορισμός του στρες διαφέρει μεταξύ των διάφορων επιστημονικών κλάδων κάνοντας πιο σύνθετη την προσέγγισή του.

Η Αμερικανική Ψυχιατρική Εταιρεία ορίζει το άγχος ως μια δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από έντονο αρνητικό συναίσθημα. (American Psychiatric Association, 1994). Με το φαινόμενο του άγχους, έχουν ασχοληθεί από τα πολύ πρώιμα στάδια εμφάνισής του οι σπουδαιότεροι θεωρητικοί της ψυχολογίας και έχουν συμβάλει στην κατανόηση των αιτιών του.

Το άγχος στην βιωματική του διάσταση δεν έχει πάντοτε αρνητική χροιά. Πολλές φορές αποτελεί το έναυσμα, την κινητήρια δύναμη για την επίλυση αρκετών προβλημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει ο άνθρωπος. Επιπρόσθετα, μπορεί να συσχετιστεί με την ικανότητα του ατόμου να προγραμματίσει το μέλλον του με τρόπο τέτοιο ώστε να αποφύγει πιθανά προβλήματα. Ωστόσο το άγχος ως επί το πλείστο, αποτελεί εμπειρία που συνοδεύεται από δυσφορία και ένταση.

Πολλές φορές, περιβαλλοντικοί, ατομικοί και κοινωνικοί παράγοντες, οφείλονται για την μεγιστοποίηση του άγχους και τη δημιουργία προβλημάτων στο άτομο. Προβλήματα τα οποία επηρεάζουν την σωματική και την πνευματική του υγεία και την απόδοσή του σε διάφορους τομείς της καθημερινότητάς τους.

Ιστορική Αναδρομή του όρου Στρες

Η ρίζα της λέξης στρες προέρχεται από τις λατινικές λέξεις “strictus” που σημαίνει «σφικτός» και “stringere” που σημαίνει «σφίγγω». Αργότερα, η λέξη εισήχθη στην αρχαία γαλλική ως “estrence”, που σημαίνει «καταπίεση» και υιοθετήθηκε στη μεσαιωνική Αγγλία με τη μορφή “stresse”, που σημαίνει «κακουχία», για να φτάσει στη σημερινή εποχή ως «stress», όρος που αποδόθηκε από τον Hans Selye (1956) ο οποίος από πολλούς θεωρείται ο «πατέρας του στρες» (Cox, 1978, σ. 56) .

Επιπροσθέτως, η λέξη “stress” χρησιμοποιούταν επί αιώνες από την επιστήμη της φυσικής για να προσδιορίσει την έννοια της ελαστικότητας των υλικών, σύμφωνα με την οποία όταν ένα αντικείμενο δεχθεί πίεση από κάποια ισχυρή δύναμη, τότε εκδηλώνεται αντίδραση στις παραμορφωτικές τάσεις των δυνάμεων από το αντικείμενο. Πιο αναλυτικά, από τα τέλη του 17ου αιώνα ο Robert Hook (1676) πρότεινε ότι η αλλαγή στη μορφή του ελαστικού σώματος ήταν ανάλογη του μεγέθους της παραμορφωτικής δύναμης. Περίπου 100 χρόνια αργότερα, ο Thomas Young αναδιατυπώνοντας με μεγαλύτερη ακρίβεια τον νόμο του Hooke, όρισε το στρες ως την αναλογία της δύναμης στο ελαστικό σώμα η οποία εξισορροπούσε μια εξωτερικά εφαρμοζόμενη δύναμη, στην περιοχή όπου επενεργεί η δύναμη. Σωματικά, το στρες είναι η αντίδραση σε ένα αντικείμενο η οποία προσιδιάζει στη δομή του και προκαλείται από εξωτερική δύναμη. Από τη στιγμή που κάθε στρες το οποίο προκαλείται από ένα αντικείμενο καταλήγει σε μια σωματική αλλαγή σε ένα το αντικείμενο, είναι δυνατό να υπολογιστεί.

Αναλύοντας το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο βασίστηκαν οι μελετητές του στρες, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί αρχικά ο Claude Bernard (1957), ο οποίος εισήγαγε την έννοια του εσωτερικού περιβάλλοντος (milieu interieur) του οργανισμού ως κλειδί για την κατανόηση των αρνητικών πτυχών του στρες. Με την έννοια αυτή περιέγραψε τις αρχές της δυναμικής ισορροπίας και υποστήριξε ότι το εσωτερικό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρησή της ισορροπίας. Έτσι οι εξωτερικές αλλαγές στο περιβάλλον ή οι εξωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν την εσωτερική ισορροπία και τη σταθερότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να αντισταθμιστούν ώστε ο οργανισμός να συνεχίσει να επιβιώνει. Ως παραδείγματα εξωτερικών δυνάμεων αναφέρονται, η θερμοκρασία, η ρύπανση, η ανάλωση ενέργειας, αλλά και οι ασθένειες (Goldstein, D., & Kopin, I., 2007) .

Έπειτα, ο Walter Cannon (1967), εισήγαγε τον όρο «στρες» στην επιστήμη της φυσιολογίας. Επιπλέον, χρησιμοποίησε και τον όρο «ομοιόσταση» (Cannon, 1929b, σ.130) , υποστηρίζοντας ότι ο επιτυχής συγχρονισμός των σωματικών λειτουργιών διασφαλίζει μια κατάσταση δυναμικής ισορροπίας στον οργανισμό. Σημαντικός παράγοντας για να επιτευχθεί σταθερότητα ή ομοιόσταση, είναι το σώμα να προσαρμόζεται σταθερά σε ότι το περιβάλλει. Σε περίπτωση όπου, ένα φυσικό ή διανοητικό συμβάν απειλεί αυτή την ισορροπία, το άτομο αντιδρά. Αυτή η διαδικασία συχνά αναφέρεται ως αντίδραση «μάχης ή φυγής» και υιοθετείται τόσο από ζώα όσο και από τον άνθρωπο, σε καταστάσεις έντονου στρες και πίεσης , λόγω του ότι νιώθουν ότι απειλούνται. Καταληκτικά, το «στρες» μπορεί να οριστεί ως διαταραχή της ομοιόστασης.

Με βάση τη θεωρία του Cannon (1967), όταν ο ανθρώπινος οργανισμός βιώσει ένα ερέθισμα προερχόμενο από το εξωτερικό του περιβάλλον ως απειλή, αυτόματα εισέρχεται σε κατάσταση διέγερσης και κινητοποίησης μέσω του συμπαθητικού νευρικού και ενδοκρινικού συστήματος. Οι αντιδράσεις, οι οποίες ποικίλλουν ανάλογα με την περίπτωση, στηρίζονται στην απελευθέρωση ισχυρών νευροδιαβιβαστών από τα επινεφρίδια, της νορεπινεφρίνης και της νοραδρεναλίνης.

Η συμπεριφορά των αρχέγονων στηρίζεται στην ύπαρξη δύο εναλλακτικών αντιδράσεων σε καταστάσεις απειλής, αυτή της παραμονής στο σημείο εμφάνισής της, και της επίθεσης ή της αποφυγής του εχθρού. (ΕΛΙΝΥΑΕ, 2002).

Αργότερα, ο Hans Selye , έφτασε στο συμπέρασμα ότι η αντίδραση του σώματος σε εξωτερικές πιέσεις ακολουθεί πάντοτε την ίδια διαδικασία (ΕΛΙΝΥΑΕ, 2002). Συγκεκριμένα, το στρες είναι μια μη συγκεκριμένη αντίδραση του σώματος σε κάθε απαίτηση για αλλαγή. Ως «μη συγκεκριμένη αντίδραση» εννοούσε μια σειρά αντιδράσεων ανεξάρτητων από τη φύση του παράγοντα που τις προξενεί (stressor). (Cox (1978, Selye, 1956). Πρόκειται για αμοιβαίες ενέργειες των δυνάμεων που συμβαίνουν πέρα από οποιοδήποτε τμήμα του σώματος, σωματικό ή ψυχολογικό (ΕΛΙΝΥΑΕ, 2002).

Ο Hans Selye (1956), διατύπωσε τη θεωρία του Συνδρόμου Γενικής Προσαρμογής (General Adaptive Syndrome/GAS), σύμφωνα με την οποία, ακόμα και αν η αλλαγή είναι ένα φυσιολογικό στοιχείο της κοινωνικής ζωής, όλες οι αλλαγές είναι εν δυνάμει βλαβερές καθώς απαιτούν επαναπροσαρμογή.

Η έννοια της μη συγκεκριμένης αντίδρασης εμπλουτίστηκε και τροποποιήθηκε αργότερα από τους Chrousos και Gold (1992) οι οποίοι υποστήριζαν ότι από ένα σημείο πίεσης και πάνω, κάθε στρεσογόνο παράγοντας επιφέρει τη μη συγκεκριμένη αντίδραση του στρες.

Ο Selye (1956) εισήγαγε και την έννοια της «ετερόστασης» (heterostasis) , προκειμένου να καταφέρει να προσδιορίσει την δημιουργία μιας καινούργιας κατάστασης αλλάζοντας το σημείο εκκίνησης για την αντίσταση ενός οργανισμού σε ασυνήθιστα υψηλές πιέσεις. Η έννοια αυτή αποτέλεσε τον προκάτοχο της ιδέας της αλλόστασης (allostasis).

Ο μόνος όμως που αναγνωρίστηκε παγκοσμίως για τη συμβολή του στην κατανόηση των μηχανισμών της αντίδρασης του στρες καθώς απέδειξε την παρουσία του παράγοντα έκκρισης κορτικοτροπίνης (CRF), στον υποθάλαμο, ο οποίος ενεργοποιεί την έκκριση αδρενοκορτικοτροπίνης (ACTH) από την υπόφυση (Tuchweber, B., Bois, P., 2007), και μάλιστα βραβεύτηκε με βραβείο Νόμπελ, ήταν ο Roger Guillemin, το 1977, σε αντίθεση με τον Selye, ο οποίος προτάθηκε πολλές φορές, αλλά δεν το έλαβε ποτέ.

Οι Lennart Levi και Aubrey Kagan (1974) εμβάθυναν και εμπλούτισαν τη θεωρία του Selye καταλήγοντας σε ένα θεωρητικό διάγραμμα-πλαίσιο που αναλύει τη φύση των ψυχολογικών παραγόντων και το ρόλο τους στην εμφάνιση των σωματικών παθήσεων. Βασική τους υπόθεση αποτέλεσε η πεποίθηση ότι τα ψυχοκοινωνικά ερεθίσματα μπορούν να προκαλούν παθολογικές διαταραχές. Επεκτείνοντας την έρευνά τους πέρα από τη θεωρία του Selye, έφτασαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια σειρά από διαδοχικές φάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη των ψυχογενετικών παθολογικών διαταραχών. Υποστήριζαν ότι οι ως επί το πλείστο οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ζωντανού οργανισμού, προκαλούν μια φυσιολογική αντίδραση στο στρες, η οποία προετοιμάζει το άτομο να αντιμετωπίσει νέα ερεθίσματα . Εφόσον η συγκεκριμένη αντίδραση συνεχιστεί, μεγιστοποιηθεί, ή επαναληφθεί, ταλανίζει το άτομο και φτάνει ακόμα και σε σημείο να προξενεί δομικές και λειτουργικές βλάβες. Το φαινόμενο αυτό, φαίνεται να συνδέεται με την αύξηση της θνησιμότητας (Kagan, A. R., & Levi, L., 1974).

Για την ορθή κατανόηση του τρόπου εκδήλωσης των συνεπειών του στρες, πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν οι οργανικές, κοινωνικές και ψυχολογικές μεταβλητές. Προδιάθεση για μια ασθένεια, ψυχοκοινωνικά ερεθίσματα και εμπειρίες περιβαλλοντικών καταστάσεων, προδιαθέτουν από κοινού πολλές περιπτώσεις ασθένειας. Οι βιολογικές μεταβλητές είναι σημαντικές, αλλά και άλλοι παράγοντες, όπως οι ψυχοκοινωνικοί, είναι εξίσου καθοριστικοί. Τα εξωτερικά ερεθίσματα, δηλαδή, τα ψυχοκοινωνικά ερεθίσματα, συνδυάζονται σε μία δέσμη αλληλεπιδράσεων με τους γενετικούς παράγοντες και την περιβαλλοντική επίδραση. Με βάση τις παραπάνω παρατηρήσεις και σύμφωνα με τη θεωρία των Levi και Kagan, οι τρεις αυτοί

παράγοντες καθορίζουν το «ψυχοβιολογικό πρόγραμμα». Αυτό ορίζεται ως «τάση της εκδήλωσης των αντιδράσεων σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο πρότυπο». Το ψυχοβιολογικό πρόγραμμα, αναγκάζει το άτομο να αντιδρά με συγκεκριμένο και προκαθορισμένο τρόπο σε περίπτωση που καλείται να επιλύσει ένα πρόβλημα ή όταν πρέπει να προσαρμοστεί σε νέες περιβαλλοντικές συνθήκες και καινούρια δεδομένα. Ακόμη, τα ψυχοκοινωνικά ερεθίσματα και το ψυχοβιολογικό πρόγραμμα προκαθορίζουν το συμβάν την αντίδρασης στο στρες, που με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε πάθηση ή στην προαγγελία αυτής. Η σειρά των γεγονότων μπορεί μεταβληθεί να σε οποιοδήποτε σημείο της από παρεμβατικές μεταβλητές. Αυτές μπορεί να γίνουν ενισχυτικές ή αποδυναμωτικές, διανοητικές ή σωματικές και έχουν τη δύναμη να μεταβάλλουν την επίδραση των παραγόντων που προκαλούν την ασθένεια σε κάθε φάση της διαδικασίας (Kagan, A. R., & Levi, L., 1974, Βάρβογλη, Λ., 2006).

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία του διαγράμματος αυτού είναι ότι δεν παρουσιάζει την κατάσταση μονόπλευρα, αλλά εισάγει ένα διαρθρωτικό κυβερνητικό σύστημα που ενισχύεται με τη συμμετοχή όλων των συνθετικών του μερών. Το σχήμα που προτείνουν οι Levi και Kagan αποτελεί υπεραπλούστευση. Παρόλα αυτά, το διάγραμμά τους είναι σύνθετο και η δυσκολία του έγκειται στο γεγονός ότι τείνει να καλύψει το ότι θεμελιώνεται πάνω σε έναν ορισμό του στρες βασισμένο στην αντίδραση (Cox, 1978).

Σύμφωνα με την Aldwin (1994), «στρες είναι το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος του, γεγονός που είτε μέσω της υπερδιέγερσης, είτε της υποδιέγερσης οδηγεί σε ψυχολογική και σωματική ένταση.»

«Ως στρεσογόνα γεγονότα ορίστηκαν εκείνα που διακόπτουν ή απειλούν να διακόψουν τις συνήθεις δραστηριότητες του ατόμου προκαλώντας σημαντική αλλαγή, η οποία απαιτεί προσπάθεια για αναπροσαρμογή ή διευθέτηση» (Dohrenwend και Dohrenwend ,1978).

Ο Richard Lazarus (1984) και οι συνεργάτες του διαδραμάτισαν σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη της θεωρίας του στρες. Ανέδειξαν έναν ορισμό ο οποίος στηρίζεται στην παραδοχή των αλληλεπιδράσεων. Σύμφωνα με αυτόν, «το στρες εμφανίζεται από τη στιγμή που οι απαιτήσεις επιβαρύνουν ή εξαντλούν τα ρυθμιστικά αποθέματα του ατόμου». Αναγνώρισαν πως «το στρες δεν βρίσκεται μόνο στο περιβάλλον» αλλά εξαρτάται και από την προσωπικότητα του ατόμου, ιδιαίτερα από την ποιότητα των αμυντικών του μηχανισμών.

Ο Lazarus (1984), έδωσε έμφαση στην ικανότητα του ατόμου να εκτιμά τις καταστάσεις, όπως επίσης και στο ρόλο που διαδραματίζουν στην εμφάνιση του στρες τα συναισθήματα της

σύγχυσης, της απογοήτευσης και της απειλής. Υποστήριξε ότι η απογοήτευση αποτελεί ένα δυσάρεστο γεγονός που συνέβη στο άτομο, μια πορεία προς έναν συγκεκριμένο στόχο που δεν απέδωσε τίποτα. Από την άλλη πλευρά, θεώρησε τη σύγχυση ως την ταυτόχρονη παρουσία δύο ή και περισσότερων αξιόλογων στόχων που σε καμιά περίπτωση δεν συμβιβάζονται μεταξύ τους. Έτσι, η επίτευξη ή τουλάχιστον η πορεία προς την επίτευξη ενός στόχου επιφέρει απογοήτευση για την απώλεια του άλλου. Το άτομο αδυνατεί να απαλλαγεί από τη σύγχυση, αφού είναι δεσμευμένο από τις δυο αντιτιθέμενες πορείες προς τους δύο συγκρουόμενους και ασυμβίβαστους στόχους. Τέλος υποστήριξε ότι η απειλή μπορεί κι αυτή να προέλθει από τη σύγχυση. Η απειλή διαφέρει από την απογοήτευση καθώς προηγείται ενός κινδύνου που επέρχεται, ενώ η απογοήτευση έχει ήδη συμβεί. Ο Lazarus (1984) επεσήμανε πως όταν αναφέρεται στον κίνδυνο, εννοεί οποιαδήποτε σωματική, ψυχολογική και κοινωνική απειλή. Η ένταση της απειλής σχετίζεται με την αυτοπεποίθηση και τους διαθέσιμους πόρους του ατόμου. Όσο το άτομο νιώθει αδύναμο να ανταπεξέλθει στον κίνδυνο, η απειλή εντείνεται και μεγαλώνει, ενώ αν το άτομο νοιώθει ότι θα μπορέσει να τον ξεπεράσει περιορίζεται στο ελάχιστο. Η απειλή φτάνει στο αποκορύφωμά της, με καταστροφικές ως επί το πλείστο συνέπειες, τη στιγμή που το άτομο νιώθει εντελώς αδύναμο απέναντι στον κίνδυνο (Cox, 1978).

Ο Chroussos το 2001 μαζί με τους συνεργάτες του, απέδειξαν ότι μια μικρή αύξηση της κορτιζόλης, όπως αυτή που προκαλεί μια στρεσογόνα κατάσταση, μη τραυματική, αυξάνει την ευαισθησία των T-λεμφοκυττάρων σε κάποιες κυτοκίνες και ιντερλευκίνες, οι οποίες δημιουργούν φλεγμονώδη αντίδραση. Επιπρόσθετα, η μακροχρόνια έκθεση στο στρες, με την αύξηση της κορτιζόλης, προκαλεί υποευαισθησία των υποδοχέων των γλυκορτικοειδικών υποδοχέων στα κύτταρα του ανοσοποιητικού συστήματος, αυξάνοντας έτσι τον κίνδυνο φλεγμονής (Kino, T., & Chroussos, G. P., 2001). Αυτοί να είναι κάποιοι από τους παθογενετικούς μηχανισμούς, που συνδέουν το στρες με την νόσο οι οποίοι όμως χρήζουν περαιτέρω έρευνας. Θα πρέπει να εξετάζεται ακόμα η περίπτωση κατάθλιψης στους ασθενείς, καθώς ενδέχεται να επηρεάσει την αντίληψή τους για το στρες και κατά πόσο αυτό επιδρά στη ζωή τους. Οι λόγοι σχετικά με την επίδραση του στρες ή όχι μπορεί να οφείλονται σε μεθοδολογικά σφάλματα, σε έλλειψη ομάδων ελέγχου, σε μικρό αριθμό του υπό εξέταση δείγματος, αλλά και στις διαφορές και τις δυσκολίες που έχει το στρες να το ορίσει και να το αξιολογήσει κανείς. Είναι δύσκολο να οριστεί το στρες κυρίως γιατί ο παράγοντας που το προκαλεί σε έναν ασθενή, σε κάποιον άλλον ενδέχεται να «περνά απαρατήρητος». Κανείς δεν κατάφερε ποτέ να αποδείξει πώς μια κατάσταση και ποια

κατάσταση τελικά επηρεάζει ένα άτομο. Η ψυχοσύνθεση κάθε ανθρώπου και η αντίληψη του περί στρες διαφέρει.

Τέλος, το στρες «προσδιορίστηκε» από τον Chrousso (1992) σαν «μια κατάσταση απειλής ή αντιλαμβανόμενης απειλής της ομοιόστασης η οποία επανεγκαθίσταται από ένα πολύπλοκο ρεπερτόριο συμπεριφορικών και φυσιολογικών προσαρμοστικών αντιδράσεων του οργανισμού.»

Το «καλό» άγχος (eustress)

Τα άγχος μπορεί να λειτουργήσει και ως προειδοποιητικό σημάδι. Χωρίς αυτό δεν θα υπήρχε εξέλιξη. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της οδήγησης ενός αυτοκινήτου, εάν περάσει ξαφνικά μπροστά ένας πεζός, αν δεν ενεργοποιούταν το άγχος, το πιθανότερο θα ήταν να τραυματιστεί ακόμα και να σκοτωθεί ο πεζός. Η ύπαρξη όμως του άγχους, του «καλού άγχους», ενεργοποιεί αντανakλαστικούς μηχανισμούς με αποτέλεσμα την αποφυγή της δυσμενούς κατάστασης.

Το «κακό» άγχος (distress)

Πολλοί άνθρωποι στη ζωή τους βιώνουν το υπερβολικό άγχος, το «κακό άγχος» το οποίο δεν τους επιτρέπει να έχουν μια φυσιολογική ζωή, μετατρέπεται σε δυσβάσταχτο φορτίο το οποίο κουβαλούν δια βίου. Υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι αποφεύγουν να κάνουν πράγματα τα οποία για κάποιους συνθέτουν την καθημερινότητά τους. Δεν μπορούν να προγραμματίσουν μια βόλτα με φίλους, δεν πηγαίνουν στο σούπερ-μάρκετ, στο περίπτερο. Ο κάθε άνθρωπος αντιδρά διαφορετικά στις διάφορες καταστάσεις της ζωής του, που του προκαλούν άγχος. Δημιουργεί και αναπτύσσει μηχανισμούς ώστε να μπορέσει να τις ξεπεράσει. Ακόμη, ο καθένας γνωρίζει τις δυνατότητές του και μόνο αυτός ξέρει πότε είναι έτοιμος για να διαχειριστεί το πρόβλημα του.

Αίτια του στρες

Οι μεταβλητές που προκαλούν το στρες ονομάζονται στρεσογόνοι παράγοντες (stressors). Ο όρος αναφέρεται σε κάθε εξωτερικό ή εσωτερικό ερέθισμα που μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση του στρες. Διατίθεται ευρύ φάσμα παραγόντων που ευνοούν την εμφάνιση στρες σε ένα άτομο. Ο Selye επεσήμανε ότι «οποιοσδήποτε παράγοντας απαιτεί τη προσαρμογή, δύναται να

χαρακτηριστεί ως στρεσογόνος». Αυτή η επισήμανση γίνεται αντιληπτή εάν ληφθεί υπόψη ότι η ίδια κατάσταση ή ο ίδιος παράγοντας μπορεί να προκαλέσει σε ένα άτομο στρες και σε κάποιο άλλο όχι (Holmes T., Rahe R., 1967). Η καταγραφή και η ανάδειξη όλων των αιτιών του στρες είναι δύσκολη ως και ακατόρθωτη αφού μπορεί να προέρχονται είτε από το οικογενειακό, το κοινωνικό, το επαγγελματικό, το πολιτικοοικονομικό ή ακόμα και από το φυσικό περιβάλλον του ατόμου. Μία επιπλέον αιτία που μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση στρες μπορεί να χαρακτηριστεί και ένα από τα γεγονότα του κύκλου ζωής ενός ατόμου, ευχάριστο ή δυσάρεστο, όπως ο θάνατος, η γέννηση, ή το εργασιακό περιβάλλον. Καταστάσεις δηλαδή που είθισται να απαιτούν προσαρμογή (Selye, 1987)

Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Παράγοντες του Στρες

Μια πρώτη γενική κατηγοριοποίηση των παραγόντων που οδηγούν στην εμφάνιση του στρες, εισάγει δύο βασικές κατηγορίες: τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς αιτιολογικούς παράγοντες.

Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι αυτοί που βρίσκονται έξω από το άτομο. Αυτοί συνδέονται με τα εξής:

1. Με το φυσικό περιβάλλον: έκθεση σε παράγοντες όπως η υπερβολική ζέστη και το ψύχος, ο θόρυβος, η ρύπανση που μπορούν να ενεργοποιήσουν το μηχανισμό του στρες.
2. Με μεγάλες αλλαγές ζωής: όπως διάφορες αλλαγές προσωπικής, κοινωνικής ή επαγγελματικής φύσεως που τα άτομα καλούνται να αντιμετωπίσουν και δυνητικά αποτελούν αίτια στρες αφού απαιτούν την προσαρμογή.
3. Με καθημερινούς παράγοντες κινδύνου: καταστάσεις που το άτομο εκλαμβάνει ως ενοχλητικές και αφορούν τις καθημερινές επαφές με το περιβάλλον. Όπως η κυκλοφοριακή συμφόρηση ή διαφορές με σύντροφο είτε στον επαγγελματικό χώρο.
4. Με το κοινωνικό περιβάλλον: οι ανθρώπινες σχέσεις και η μειωμένη κοινωνική υποστήριξη, η ανεργία και η οικονομική ανασφάλεια, η περιθωριοποίηση. (Tuchweber and Bois, 2007).

Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν ερεθίσματα και γεγονότα που έχουν να κάνουν με το ίδιο το άτομο, τις αξίες, τα πιστεύω, τις πεποιθήσεις και τους εσωτερικούς διαλόγους με τον εαυτό που πραγματοποιεί κάθε άτομο. Τέτοιοι παράγοντες σχετίζονται με:

1. Επιλογές στον τρόπο ζωής: συμπεριφορές που υιοθετούνται από τα άτομα και έχουν να κάνουν με την διατροφή, την υιοθέτηση ανθυγιεινών συμπεριφορών (κάπνισμα, κατανάλωση αλκοόλ).
2. Τις ψυχο-εσωπροσωπικές επιρροές: στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται οι περισσότεροι παράγοντες που δύνανται να προκαλέσουν στρες. Οι διάφορες νοητικές διαδικασίες του ίδιου του ατόμου όπως οι σκέψεις, οι αντιλήψεις, οι αξίες, οι στάσεις, και οι πεποιθήσεις που έχει μπορούν να του δημιουργήσουν στρες. Τέτοιες είναι οι ανεκπλήρωτες επιθυμίες και τα απωθημένα, η μειωμένη αυτοπεποίθηση, η τοποθέτηση μη ρεαλιστικών στόχων, και το είδος της προσωπικότητας του ατόμου που αποτελούν δυνητικές πηγές στρες και οι οποίες προέρχονται από το ίδιο το άτομο.

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να αναφερθεί το γεγονός ότι ένα άτομο όταν αναφέρεται στα αίτια του στρες συνήθως κάνει λόγο σε εξωτερικά ερεθίσματα. Παρόλα αυτά είναι σημαντικό να κατανοηθεί ότι οι περισσότεροι αιτιολογικοί παράγοντες του στρες προέρχονται και δημιουργούνται από το ίδιο το άτομο. Οι αλλαγές είναι ένα άλλο σημαντικό κομμάτι αιτιολογικών παραγόντων του στρες, μιας και μπορούν να προκαλέσουν ανησυχία στο άτομο επειδή απαιτούν από αυτό να εγκαταλείψει ένα κομμάτι του εαυτού του. Δημιουργείται έτσι η αίσθηση απώλειας του δεδομένου και δημιουργείται ανασφάλεια. (Goleman, D., 1995).

Οι Holmes & Rahe συνέταξαν ένα κατάλογο αποτελούμενο από 43 γεγονότα τα οποία αποτελούν πηγές στρες και απαιτούν προσαρμογή ή αναπροσαρμογή. Αποτέλεσμα αυτής της εργασίας ήταν η δημιουργία της ταξινομικής κλίμακας κοινωνικής αναπροσαρμογής (Social Readjustment Rating) (McEwen, B. S., 2007).

Τύποι του Στρες

Ο Selye κατέστησε σαφή τη διαφορά του eustress και distress. Το eustress αποτελεί συνέπεια της έμβιας λειτουργίαση οποία δεν μπορεί να αποφευχθεί, ενώ το κακό στρες (distress) εμφανίζεται όταν ο οργανισμός δεν διαθέτει την απαιτούμενη ενέργεια για να διατηρήσει την ομοιόσταση του απέναντι σε ένα ερέθισμα. Το ερέθισμα αυτό μπορεί να εκλαμβάνεται από το άτομο ως ευχάριστο ή δυσάρεστο και το επίπεδο της απαιτούμενης αντίδρασης είναι θεμελιώδες. Κατ' επέκταση, κάθε στρεσογόνο ερέθισμα μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση είτε καλού είτε κακού στρες σε αναλογία πάντοτε με τα απαιτούμενα ποσά αντίδρασης. Υψηλά ή χαμηλά επίπεδα αντίδρασης

χαρακτηρίζουν το distress, ενώ μεσαία επίπεδα αντίδρασης οδηγούν στο eustress (LeFevre, M., Matheny, J. & Kolts, G. S., 2003).

Ο Selye (1987) για να μπορέσει να επεξηγήσει με ακόμη μεγαλύτερη ακρίβεια τις έννοιες αυτές, υποστήριξε ότι η ωφέλιμη ή επιζήμια φύση ενός στρεσογόνου παράγοντα εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο το άτομο την εκλαμβάνει και την αντιλαμβάνεται και πώς επιλέγει, ανάλογα με την περίπτωση, να αντιδράσει σε αυτό (perceived stress). Έτσι, το άτομο καθορίζει εάν ο στρεσογόνος παράγοντας θα καταλήξει στην εμφάνιση καλού ή κακού στρες αντίστοιχα.

Επιπρόσθετα, τονίζοντας τον ενεργητικό ρόλο του ατόμου, με γνώμονα τις αντιλήψεις του αναφορικά με τον έλεγχο του στρες, υποστήριξε ότι μαθαίνοντας το άτομο να αντιδρά σε στρεσογόνα ερεθίσματα με θετικά συναισθήματα, όπως η αισιοδοξία, καταφέρνει να μεγιστοποιεί το eustress και να ελαττώνει το distress. Από την άλλη πλευρά, όταν εκφράζει αρνητικά συναισθήματα (θυμό, οργή, απαισιοδοξία κλπ) βιώνει την εμπειρία του κακού στρες, distress (LeFevre, M., Matheny, J. & Kolts, G. S., 2003) .

Αργότερα ο Goleman (1995) συμφώνησε και υιοθέτησε τη συγκεκριμένη άποψη αναφερόμενος στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (Muller, J. E, Kohn, L, Stein, D. J. 2005).

Άλλη ταξινόμηση των στρεσογόνων ερεθισμάτων, ως προς το είδος του στρες που μπορούν να επιφέρουν είναι:

1. Οι βιολογικοί π. χ. τραύμα, φυσική καταπόνηση (όταν ο οργανισμός πιέζεται πέρα από τις δυνατότητες του), ο θόρυβος, ο συνωστισμός, η υπερβολική ζέστη ή το υπερβολικό κρύο.
2. Οι ψυχολογικοί, όπως είναι η έλλειψη αυτογνωσίας, η έλλειψη κοινωνικού δικτύου στήριξης, η αυστηρή τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, η απομόνωση, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις, τα τραυματικά γεγονότα ζωής (White, K. S, Farrell, A. D., 2005).

Ακόμα ταξινόμηση του στρες γίνεται και ανάλογα με την διάρκειά του σε:

1. Οξύ στρες το οποίο διακρίνεται από μικρή διάρκεια, αλλά μεγάλη ένταση
2. Χρόνιο στρες που διακρίνεται από μεγάλη διάρκεια, αλλά μικρότερη ένταση (National Health System of United Kingdom, 2008)

Ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή πρέπει να αποδοθεί στους μικροπαράγοντες στρες (hassles), όπως είναι μια διαφωνία στη δουλειά ακόμα και η κυκλοφοριακή συμφόρηση, οι οποίοι μπορούν να αποβούν πιο επιζήμιοι ακόμα και από σημαντικά γεγονότα ζωής, γιατί είναι καθημερινοί και χρόνιοι (Tuchweber and Bois, 2007).

Ενότητα II- Το στρες στα πλαίσια της εργασίας

Το εργασιακό άγχος

Ο τρόπος, με τον οποίο διαμορφώνονται και καθορίζονται οι συνθήκες εργασίας αλλά και η ιδιοσυγκρασία των εργαζομένων, αποτελούν τη βασική αιτία πρόκλησης του επαγγελματικού άγχους και της μειωμένης αποδοτικότητας των εργαζομένων. Μολονότι οι επιπτώσεις του εργασιακού άγχους είναι παρόμοιες για τους εργαζομένους, υπάρχει διαφοροποίηση στη διεθνή βιβλιογραφία για τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζεται και αξιολογείται η έννοια αυτή.

Η οριοθέτηση του εργασιακού άγχους βασίζεται σε πρακτικές, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τις διάφορες επιστήμες στην προσπάθεια προσέγγισης και θεώρησης του. Τον όρο αυτό χρησιμοποίησε για πρώτη φορά ο Freudenberg και με τον όρο εργασιακό άγχος αναφέρεται, κυρίως, στην «ψυχοσωματική κούραση του εργαζόμενου και στην εξάντληση όλων των ψυχικών του δυνάμεων κατά την προσπάθεια προσαρμογής του στις καθημερινές δυσκολίες, που δημιουργεί η επαγγελματική του δραστηριότητα». Επιπρόσθετα, με τον όρο αυτό αποσαφηνίζεται η δυσαρέσκεια που ενδεχομένως αισθάνεται σε καθημερινή βάση το άτομο, αλλά και η απογοήτευση ή η νευρική κατάσταση, που προξενούνται, από την αδυναμία των εργαζομένων να ανταποκριθούν στις ανάγκες των επαγγελμαμάτων τους (Maslach et al, 1995).

Τα τελευταία χρόνια έχουν παρατηρηθεί διάφορες μεταβολές στον εργασιακό χώρο, οι οποίες σχετίζονται κυρίως με την αύξηση της υποαπασχόλησης και της ανεργίας, τη μείωση των αμοιβών και των υπερωριών και την αύξηση των φαινομένων απλήρωτης αλλά και αδήλωτης εργασίας.

Κατ' επέκταση οι εργασιακές σχέσεις έχουν αλλάξει με σοβαρές αρνητικές επιδράσεις για τους εργαζομένους, αφού οδηγούν στην καταστρατήγηση των εργασιακών δικαιωμάτων, στην εντατικοποίηση των ρυθμών εργασίας και στην αύξηση του κόστους ζωής (INE, 2015). Το άγχος αυτό αφορά, επίσης, «μια ιδιαίτερη σχέση του ατόμου με το περιβάλλον η οποία εκφράζεται με την εκτίμηση του ότι η κατάσταση που αντιμετωπίζει επιβαρύνει σημαντικά ή και υπερβαίνει τα ψυχικά αποθέματα του και με τον τρόπο αυτό θέτει σε κίνδυνο την ψυχική του ισορροπία» (Κοΐνης & Σαρίδη, 2014). Πρόκειται ουσιαστικά για μία αρνητική συναισθηματική και σωματική αντίδραση, η οποία υφίσταται όταν υπάρχει αδυναμία σύνδεσης των εργασιακών απαιτήσεων με

τις ανάγκες, τις ικανότητες ή τους πόρους των εργαζομένων. Σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί βασική αιτία πρόκλησης τραυματισμών ή σωματικών και ψυχολογικών ασθενειών και συνδέεται, επίσης, με την αδυναμία των εργαζομένων να ικανοποιήσουν τις πιέσεις ή τις απαιτήσεις στον εργασιακό τους χώρο.

Η διάγνωση και η κατανόηση του εργασιακού άγχους είναι δυνατό να γίνει με διαφορετικό τρόπο σε κάθε άνθρωπο, αλλά συνήθως γίνεται αντιληπτό από προβλήματα που παρατηρούνται στην ανθρώπινη συμπεριφορά και από διάφορες ενδείξεις σε συναισθηματικό, σωματικό και πνευματικό επίπεδο. Οι σημαντικότερες *ενδείξεις* είναι οι εξής :

- Εκνευρισμός
- Κυκλοθυμική διάθεση
- Ελλειμματική κοινωνικότητα
- Παθητικότητα
- Αδυναμία λήψης ευθυνών
- Λιποθυμία
- Εφίδρωση
- Ασθένειες
- Απότομη απώλεια ή λήψη βάρους
- Περιορισμένη διαίσθηση
- Περιορισμένη ευαισθησία
- Λήψη βιαστικών αποφάσεων
- Εσφαλμένη κρίση (INE, 2015).

Το εργασιακό άγχος, λοιπόν έχει διεγείρει το ενδιαφέρον πολλών μελετητών τα τελευταία χρόνια. Οι περισσότεροι από αυτούς θεωρούν ότι σχετίζεται με την τάση εκτόνωσης των εργαζομένων, μετά από χρόνια επαγγελματική πίεση που μπορεί να δεχόταν, χωρίς να μπορεί να προστατεύσει τη συναισθηματική και ψυχική τους υγεία και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και να προβεί στην εκδήλωση αυθόρμητων αντιδράσεων.

Κατά κύριο λόγο, λοιπόν, αφορά «σύνδρομο φυσικής, διανοητικής και συγκινησιακής κόπωσης που εμφανίζεται όταν το άτομο βρίσκεται σε συγκινησιακά απαιτητικές καταστάσεις για μεγάλη χρονική περίοδο. Εντοπίζεται σταδιακή απώλεια μέριμνας για τους πελάτες και αρνητικά συναισθήματα προς τον εαυτό. Παρουσιάζεται σαν ένα επαγγελματικό, φυσικό άδειασμα και σαν

συγκινησιακή εξάντληση» (McEwen, 1999). Η εμφάνισή του συνδέεται, ακόμα, με την επαγγελματική εξουθένωση, η οποία εντοπίζεται σε ψυχικό, σωματικό και νοητικό επίπεδο περισσότερο στα άτομα εκείνα, τα οποία λόγω της φύσης της δουλειάς τους, απαιτείται να έχουν διαρκή επαφή με τα υπόλοιπα μέλη του κοινωνικού συνόλου. Στο πλαίσιο αυτό υποστηρίζεται ότι «η απώλεια ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους, με τους οποίους κάποιος εργάζεται, χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση, όταν ο επαγγελματίας δεν έχει πλέον καθόλου θετικά αισθήματα συμπάθειας ή σεβασμού για τους πελάτες ή ασθενείς» (Maslach et al, 1995). Σε ευρωπαϊκό πλαίσιο το εργασιακό άγχος αντιμετωπίζεται ως ένα σύνθετο φαινόμενο και αποτελεί βασικό παράγοντα απώλειας μεγάλου μέρους των εργασιμων ημερών. Η αντιμετώπιση των ατόμων που βιώνουν εργασιακό άγχος είναι ως επί το πλείστο αρνητική, γεγονός που οδηγεί στον στιγματισμό και στην απομόνωση τους. Παρόλα αυτά η θεώρηση του εργασιακού άγχους ως οργανωτικού ζητήματος και όχι ως μορφής προσωπικής αδυναμίας, αποδεικνύει τη δυνατότητα επιτυχούς διαχείρισής τους, όπως άλλωστε ισχύει και με τους υπόλοιπους εργασιακούς κινδύνους, που αφορούν την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων. Επιπλέον, οι ψυχολογικοί κίνδυνοι και το εργασιακό άγχος ανήκουν στους σημαντικότερους κινδύνους του χώρου εργασίας και έχουν άμεση σύνδεση με προβλήματα, που αφορούν την έκθεση των εργαζομένων σε βιολογικούς, χημικούς και φυσικούς κινδύνους, αλλά και την ανεργία. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στον εντοπισμό των συνθηκών εργασίας, οι οποίες διογκώνουν και εντείνουν το εργασιακό άγχος, αλλά και γενικότερα στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι οι εξής :

- Ελλειμματική συμμετοχή των εργαζομένων στα κέντρα λήψης των αποφάσεων
- Υπερβολικός φόρτος εργασίας
- Ελλειμματική συμμετοχή στον τρόπο διαμόρφωσης των εργασιακών συνθηκών
- Σεξουαλική και ψυχολογική παρενόχληση
- Άσκηση βίας από τρίτους
- Μοναχικές ώρες εργασίας
- Αντικρουόμενες απαιτήσεις και ασαφής θεώρηση του ρόλου των εργαζομένων
- Ελλειμματική και αναποτελεσματική επικοινωνία
- Ελλειμματική υποστήριξη από τους υπολοίπους εργαζομένους και τη διοίκηση
- Ανεπαρκής εκπαίδευση
- Υιοθέτηση εσφαλμένων πρακτικών διαχείρισης οργανωτικών αλλαγών

- Συγκρουσιακές καταστάσεις με εργαζομένους
- Ενίσχυση εργασιακής ανασφάλειας

Οι σημαντικότεροι **τομείς** εμφάνισης τους στον εργασιακό χώρο είναι οι εξής :

- Τρόπος διοίκησης εργασιακού περιβάλλοντος
- Σχέσεις που αναπτύσσονται στον χώρο εργασίας
- Απαιτήσεις
- Αλλαγές
- Ελλιπής εκπαίδευση
- Ρόλοι
- Έλλειψη υποστήριξης, βοήθειας και συνεργασίας (Αργυροπούλου, κα., 2011)

Σε συνάρτηση με έναν άλλο τρόπο προσέγγισης του εργασιακού άγχους και των αιτιολογικών του παραγόντων, γίνεται εμφανές ότι μπορούν να διακριθούν σε γενικούς και ειδικούς. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζονται οι εξής παράγοντες :

Γενικοί αιτιολογικοί παράγοντες

- Απομόνωση στον εργασιακό χώρο
- Ανασφάλεια και αβεβαιότητα
- Παρουσίαση οργανωτικών προβλημάτων
- Περιορισμένη στήριξη και καθοδήγηση
- Χαμηλές οικονομικές απολαβές
- Περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης
- Χαμηλό κύρος (Moustaka & Constantinidis, 2010)

Ειδικοί αιτιολογικοί παράγοντες

- Παρουσίαση υψηλών προσδοκιών
- Έναρξη ασαφών και αντικρουόμενων ρόλων
- Ασαφής χαρακτήρας των διαφόρων καθηκόντων
- Συγκρουσιακές καταστάσεις
- Ελλειμματική επικοινωνία
- Ακατάλληλη ηγεσία
- Περιορισμένα καθήκοντα (Suarez et al, 1998)

Πηγές εμφάνισης εργασιακού άγχους

Το άγχος οφείλεται σε ποικίλους παράγοντες. Συγκεκριμένα, σχετίζεται με την οργάνωση της επιχείρησης αλλά και της εργασίας, το κλίμα που επικρατεί στα πλαίσια της εταιρείας, το περιεχόμενο της εργασίας και τέλος με προσωπικούς παράγοντες. Σημαντικό να τονιστεί στο σημείο αυτό είναι ότι κάθε εργαζόμενος έχει την δική του προσωπικότητα, άρα αντιλαμβάνεται και αντιμετωπίζει με διαφορετικό τρόπο τα γεγονότα και τις καταστάσεις που διαδραματίζονται στα πλαίσια της επιχείρησης. Επομένως «Θα πρέπει να σημειώσουμε πως η βίωση του άγχους διατηρεί έναν υποκειμενικό χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει πως οι ίδιες συνθήκες μπορεί σε μερικούς ανθρώπους να προκαλέσουν άγχος, ενώ σε κάποιους άλλους να μην έχουν καμία στρεσογόνο επίπτωση» (Στεργίου, 2015).

Αίτια εργασιακού άγχους

Τα πιθανά αίτια εμφάνισης του εργασιακού άγχους οφείλονται σε διάφορους παράγοντες, και σχετίζονται είτε με την εταιρία, είτε με το ίδιο το άτομο.

Πιο αναλυτικά:

1. *Οργάνωση εταιρείας και εργασίας.* Αρκετές επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημαντική έλλειψη ορθής οργάνωσης. Απότοκο της έλλειψης αυτής είναι η αβεβαιότητα που γεννάται στους εργαζομένους, για τις πρακτικές και τις μεθόδους που ακολουθούν, λόγω της απουσίας προγραμματισμού και προγράμματος. Τα άτομα έρχονται αντιμέτωπα με πολύωρη και μοναχική εργασία, εργασία υπό χρονικές πιέσεις, εργασία σε βάρδιες χωρίς σχεδιασμένο πρόγραμμα, αυστηρή και μη ευέλικτη εργασία, πολύ ή ελάχιστο φόρτο εργασίας, μη προγραμματισμένο ωράριο, κακές περιβαλλοντικές συνθήκες, πολλά ταξίδια κ.α.
2. *Εργασιακό κλίμα.* Το κλίμα που επικρατεί στον χώρο εργασίας, ανεξαρτήτου ποιότητας (καλό ή κακό), αποτελεί το βασικότερο παράγοντα εμφάνισης εργασιακού στρες. Σε πολλές περιπτώσεις οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ενδέχεται να χαρακτηρίζονται από κακές διαπροσωπικές σχέσεις, από έλλειψη επικοινωνίας και συνεργασίας, ανταγωνισμό, έλλειψη υποστήριξης από τον προϊστάμενο, κακό κλίμα, προκαταλήψεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα ή την θρησκεία, έκθεση

σε βία, απειλές ή παρενοχλήσεις κ.α. Αναφορικά με την σταδιοδρομία των εργαζομένων, πολλές φορές δεν αναγνωρίζεται αλλά ούτε ανταμείβεται η αποδοτικότητα τους, δεν τους παρέχεται δικαίωμα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων αλλά ούτε και στην ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων, υπάρχει ασαφές σύστημα αξιολόγησης και δεν ενθαρρύνεται η εξισορρόπηση μεταξύ εργασιακού και προσωπικού τομέα. Αναφορικά με τον χαρακτήρα της εταιρείας, ενδέχεται να προκύψουν ζητήματα στην ηγεσία της επιχείρησης, καθώς επίσης και ελλιπή κανάλια επικοινωνίας, ασάφεια σχετικά με τους στόχους και τη δομή της εταιρείας κ.α.

3. *Περιεχόμενο εργασίας.* Αναφορικά με το περιεχόμενο της εργασίας οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν ασήμαντα, ασαφή και δυσάρεστα καθήκοντα, «ασάφεια ή αοριστία του ρόλου του ατόμου, δηλαδή αοριστία των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του και επομένως τις συγκρούσεις αρμοδιοτήτων και καθηκόντων που δημιουργούνται» (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003), απουσία προοπτικής επαγγελματικής ανέλιξης, μειωμένο κύρος και μισθό, εργασιακή ανασφάλεια και ελλιπές εκπαιδευτικό σύστημα. Σχετικά με τις δυνατότητες των εργαζομένων, τους δημιουργείται η εντύπωση ότι διαθέτουν περισσότερες ή λιγότερες ικανότητες από εκείνες που είναι απαραίτητες για την θέση τους κ.α.
4. *Προσωπικοί παράγοντες.* Οι παράγοντες αυτοί, σχετίζονται με δυσκολίες προερχόμενες από το οικογενειακό περιβάλλον, που ενδέχεται να βιώνουν οι εργαζόμενοι, καθώς «η οικογενειακή κατάσταση και η θέση που παίρνουν τα μέλη της οικογένειας απέναντι τους επηρεάζουν τη δική τους διάθεση μέσα στην επιχείρηση» (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003), με ψυχικές ή σωματικές ασθένειες, οικονομικά προβλήματα, αίσθημα απομόνωσης ή ανασφάλειας κ.α.

Είναι κατάδηλο, ότι το άγχος οφείλεται σε παράγοντες προερχόμενους από το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον (οργάνωση εργασίας, εργασιακό κλίμα, περιεχόμενο εργασίας) και σπάνια προκαλείται στο ίδιο το άτομο (προσωπικοί παράγοντες).

Η οικονομική κρίση αυξάνει το εργασιακό άγχος;

Η μνημονική περίοδος της κρίσης που διένυσε η χώρα μας τα τελευταία δέκα χρόνια, αποτέλεσε κύρια αιτία ανασφάλειας και βασικό παράγοντα εμφάνισης εργασιακού στρες. Οι εργαζόμενοι βίωσαν απειλή για το μέλλον, αφού λόγω της οικονομικής κρίσης κανείς δεν μπορεί να είναι σίγουρος για το πόσο θα κρατήσει η παρουσία του στο χώρο εργασίας.

Κάθε άνθρωπος έχει την ανάγκη να ζει σε ένα περιβάλλον, στο οποίο θα νιώθει σταθερότητα και σιγουριά. Σε μια οικονομία στα πρόθυρα της κατάρρευσης, όταν οι εργαζόμενοι αδυνατούν να ανταποκριθούν στο ύψος των περιστάσεων, και δεν εξωτερικεύουν τις αδυναμίες και την αγωνία τους, οδηγούνται στην απογοήτευση στην αποξένωση και στην κατάθλιψη.

Τα συμπτώματα του εργασιακού άγχους στο άτομο

Τα συμπτώματα του εργασιακού στρες διακρίνονται στις εξής κατηγορίες: τα σωματικά, τα ψυχολογικά, τα γνωστικά και εκείνα που σχετίζονται με την συμπεριφορά των ατόμων. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα συμπτώματα αυτά αν αναγνωρίζονται άμεσα, βοηθούν στην έγκυρη πρόληψη και αντιμετώπιση τους πριν επηρεάσουν τα άτομα σε μεγάλο βαθμό.

Τα *σωματικά συμπτώματα* σχετίζονται κυρίως με ασθένειες που προκαλεί το άγχος στα άτομα, τα οποία είναι:

- Πονοκέφαλοι
- Πόνοι στο στήθος
- Ταχυκαρδία
- Αυξημένη αρτηριακή πίεση
- Αίσθημα κόπωσης και εξάντλησης
- Μυϊκή υπερένταση
- Αύξηση ή απώλεια βάρους
- Δερματικές παθήσεις
- Ναυτία, ζάλη

- Δυσπεψία, κ.ά.

Τα *ψυχολογικά συμπτώματα* έχουν σχέση με την συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι εργαζόμενοι. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Κατάθλιψη
- Αίσθηση μοναξιάς και απομόνωσης
- Αίσθηση νευρικότητας και αγωνίας
- Διαρκή ανησυχία
- Φοβίες
- Οξυθυμία
- Φόβο αποτυχίας
- Χαμηλή αυτοπεποίθηση
- Απαισιοδοξία
- Ανυπομονησία
- Γρήγορη εναλλαγή συναισθημάτων, κ.ά.

Τα *γνωστικά συμπτώματα* έχουν να κάνουν με τον τρόπο σκέψης των εργαζομένων ως προς την οργάνωση και τον τρόπο που διαχειρίζονται την εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Τα συμπτώματα αυτά είναι μεταξύ άλλων:

- Προβλήματα μνήμης
- Αναποφασιστικότητα
- Αδυναμία συγκέντρωσης
- Πρόβλημα καθαρής σκέψης
- Αρνητική σκέψη
- Αγχωτικές σκέψεις
- Σταθερό αίσθημα ανησυχίας
- Απώλεια διάθεσης για οτιδήποτε ευχαριστεί το άτομο
- Απώλεια αντικειμενικότητας, κ.ά.

Τα *συμπεριφοριστικά συμπτώματα* έχουν σχέση με την συμπεριφορά των ατόμων μέσα στην εταιρεία αλλά και στην προσωπική ζωή τους γενικότερα, τα οποία είναι:

- Συχνές απουσίες απ' την εργασία

- Συχνά λάθη στο χώρο εργασίας
- Κακές σχέσεις με συναδέλφους
- Κοινωνική απομόνωση
- Επιθετικότητα
- Νευρικές συνήθειες
- Υπερβολικές αντιδράσεις
- Αυξημένη κατανάλωση ουσιών (αλκοόλ, κάπνισμα, ηρεμιστικά φάρμακα, κ.ά.)
- Παρορμητικότητα
- Συχνά ατυχήματα στον εργασιακό χώρο
- Έλλειψη οργανωτικής ικανότητας, κ.ά.

Σε περίπτωση όπου τα συμπτώματα αυτά παρουσιάζονται παρατεταμένα στους εργαζόμενους σε έντονο βαθμό και για αρκετό χρονικό διάστημα, ενδέχεται να επιφέρουν σοβαρές συνέπειες στον ανθρώπινο οργανισμό. Αυτές δεν επηρεάζουν μόνο τα άτομα αλλά και τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Οι συστηματικές απουσίες οδηγούν στην χαμηλή απόδοση και παραγωγικότητα με αποτέλεσμα να πρέπει να υπάρχει συχνά αντικατάσταση του προσωπικού. Αυτό συνεπάγεται την χαμηλή ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών και επομένως επιφέρει τα παράπονα των πελατών. Γίνεται ξεκάθαρο πως «το εργασιακό άγχος επηρεάζει συνολικά την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και την εικόνα των επιχειρήσεων» (Ψυλλάκη, 2015).

Οι ενδείξεις του άγχους παρατηρούνται όχι μόνο στους υπαλλήλους αλλά και στα διοικητικά στελέχη.

Σωματικά συμπτώματα	• Πονοκέφαλοι • Πόνοι στο στήθος • Ταχυκαρδία • Αυξημένη αρτηριακή πίεση • Αίσθημα κόπωσης και εξάντλησης • Μυϊκή υπερένταση • Αύξηση ή απώλεια βάρους • Δερματικές παθήσεις • Ναυτία, ζάλη • Δυσπεψία, κ.ά.
---------------------	--

<i>Ψυχολογικά συμπτώματα</i>	• Κατάθλιψη • Αίσθηση μοναξιάς και απομόνωσης • Αίσθηση νευρικότητας και αγωνίας • Διαρκή ανησυχία • Φοβίες • Οξυθυμία • Φόβο αποτυχίας • Χαμηλή αυτοπεποίθηση • Απαισιοδοξία • Ανυπομονησία • Γρήγορη εναλλαγή συναισθημάτων, κ.ά.
<i>Γνωστικά συμπτώματα</i>	• Προβλήματα μνήμης • Αναποφασιστικότητα • Αδυναμία συγκέντρωσης • Πρόβλημα καθαρής σκέψης • Αρνητική σκέψη • Αγχωτικές σκέψεις • Σταθερό αίσθημα ανησυχίας • Απώλεια διάθεσης για οτιδήποτε ευχαριστεί το άτομο • Απώλεια αντικειμενικότητας, κ.ά.
<i>Συμπεριφοριστικά συμπτώματα</i>	• Συχνές απουσίες απ' την εργασία • Συχνά λάθη στο χώρο εργασίας • Κακές σχέσεις με συναδέλφους • Κοινωνική απομόνωση • Επιθετικότητα • Νευρικές συνήθειες • Υπερβολικές αντιδράσεις • Αυξημένη κατανάλωση ουσιών • Παρορμητικότητα • Συχνά ατυχήματα στον εργασιακό χώρο • Έλλειψη οργανωτικής ικανότητας, κ.ά.

Πίνακας 1:Συμπτώματα Εργασιακού άγχους

Τα συμπτώματα του εργασιακού άγχους στην επιχείρηση

Το εργασιακό άγχος έχει αντίκτυπο όχι μόνο στους εργαζομένους αλλά και στην ίδια την επιχείρηση. Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα στο εργασιακό της περιβάλλον, διαφαίνεται το εργασιακό άγχος σε επίπεδο εταιρείας. Ο υψηλός ρυθμός αλλαγής προσωπικού, οι συχνές απουσίες, η μειωμένη εργατική απόδοση, η μη τήρηση προθεσμιών και παράπονα πελατών, υποδηλώνουν την ύπαρξη του εργασιακού άγχους. Ακόμα, το άγχος επηρεάζει και την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή των υπηρεσιών αλλά και την γενική εικόνα της εταιρείας. Σε περίπτωση που μια επιχείρηση θεωρηθεί κακός και αναξιόπιστος εργοδότης, η πρόσληψη νέων, ικανών υπαλλήλων καθίσταται σχεδόν ανέφικτη .

Οι συνέπειες του εργασιακού άγχους στην επιχείρηση σύμφωνα με έρευνα της Ψυχολόγου Νεκταρίας Στεργίου είναι οι ακόλουθες:

- Αύξηση απουσιών προσωπικού και λήψης αναρρωτικών αδειών
- Ανάγκη συχνής αλλαγής/ αντικατάστασης προσωπικού
- Χαμηλή απόδοση και παραγωγικότητα
- Μείωση δέσμευσης των εργαζομένων
- Αύξηση συχνότητας ατυχημάτων
- Αρνητικό κλίμα και μειωμένο ηθικό εργαζομένων
- Αρνητική εικόνα της επιχείρησης ως ένας «κακός» εργοδότης
- Κακή ποιότητα προϊόντων /παρεχόμενων υπηρεσιών
- Αύξηση παραπόνων πελατών, κ.ά.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω δεδομένα, γίνεται αντιληπτό ότι το άγχος αποτελεί ζήτημα ύψιστης σημασίας για την ασφάλεια αλλά και για την υγεία των εργαζομένων. Έτσι, καθίσταται σημαντική η διερεύνηση και η αξιολόγηση των συνεπειών του σε επίπεδο ατομικό αλλά και κοινωνικό.

Συνέπειες εργασιακού άγχους

Στη σημερινή εποχή, οι διάφορες εξελίξεις και οι μεταβολές που σημειώνονται, έχουν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση του εργασιακού άγχους, η οποία έχει την ιδιότητα να λειτουργεί ως μία

μορφή δυσμενούς αντίδρασης των εργαζομένων, εξαιτίας των πιστικών και απαιτητικών συνθηκών εργασίας τους. Δεν μπορεί να θεωρηθεί ασθένεια, αλλά μία κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο ανθρώπινος οργανισμός. Η σοβαρότητα του προβλήματος καθορίζεται από τις συγκρούσεις, που μπορούν να παρουσιαστούν στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζομένων (Αδαμίδου, 2010).

Τα συμπτώματά του εμφανίζονται σε ψυχολογικό αλλά και σε σωματικό επίπεδο, αποδεικνύοντας έτσι τον πολυδιάστατο χαρακτήρα του. Είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν οι συνέπειές του, προκειμένου να γίνει κατανοητή η σοβαρότητα και το μέγεθος του προβλήματος, και να αναδειχτεί η ανάγκη διαχείρισης και καταπολέμησής του (Saini et al, 2010). Όπως ήδη επισημάνθηκε, οι επιπτώσεις του είναι εμφανείς σε σωματικό και συναισθηματικό επίπεδο, προκαλώντας πληθώρα προβλημάτων.

Πιο αναλυτικά, σε σωματικό επίπεδο, οι σημαντικότερες από αυτές τις επιπτώσεις είναι οι εξής:

- εμφάνιση μυϊκής υπερέντασης
- ναυτία ή εμετός
- περιορισμένος βαθμός αντίστασης σε μικροασθένειες
- αυξημένη αρτηριακή πίεση
- ταχυκαρδία ή αρρυθμία
- ζαλάδες
- προβληματική όραση
- πονοκέφαλος

Σε συναισθηματικό επίπεδο οι σημαντικότερες επιπτώσεις είναι οι εξής :

- δυσκολία ξεκούρασης
- αϋπνία
- περιορισμένος βαθμός συγκέντρωσης και ελέγχου
- ανησυχία και οξυθυμία
- χαμηλός βαθμός αυτοεκτίμησης
- υψηλή απογοήτευση
- περιορισμένη ορθολογιστική σκέψη
- αδυναμία λήψης αποφάσεων (Saini et al, 2010)

Ιδιαίτερη αναφορά και επισήμανση πρέπει να γίνει και στις επιπτώσεις, που προκαλεί το εργασιακό άγχος στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς. Οι σημαντικότερες από αυτές τις επιπτώσεις είναι οι εξής :

- Περιορισμένη δέσμευση ως προς την εργασία
- Αυξημένος αριθμός παραπόνων καταναλωτικού κοινού
- Αυξημένος αριθμός απουσιών
- Αυξημένες νομικές απαιτήσεις και αγωγές από το αγχωμένο ανθρώπινο δυναμικό τους
- Αυξημένα ατυχήματα
- Αυξημένος αριθμός αντικατάστασης ανθρώπινου δυναμικού
- Χαμηλός βαθμός απόδοσης και παραγωγικότητας
- Αυξημένη χρήση μη ασφαλών εργασιακών πρακτικών

Σύνδρομο Burnout

Το *Σύνδρομο Burnout* (Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης) αποτελεί ένα φαινόμενο ψυχολογικής κατάστασης του εργαζόμενου η οποία οφείλεται στο άγχος. «Με τον όρο burnout εννοούμε μια εμπειρία μακροχρόνιας σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης η οποία προκαλείται από υπερβολικό και χρόνιο στρες» (Μεραμβελιωτάκη-Simon, 2015). Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος βρίσκεται σε κατάσταση ψυχολογικής υπερέντασης η οποία συνδέεται με τη δουλειά του και νιώθει κούραση και εξουθένωση, τις περισσότερες φορές συνήθως αυτό σχετίζεται με τις αμφιβολίες του αναφορικά με τις επαγγελματικές του ικανότητες το περιεχόμενο της εργασίας του και του κλίματος που επικρατεί στον εργασιακό χώρο της εταιρείας.

Τα στάδια και οι φάσεις τα οποία ακολουθεί και περνάει ο εργαζόμενος από την αρχή της καριέρας του και τον οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση είναι τα εξής:

- 1^ο στάδιο: Σε πρώτη φάση, όταν ένας εργαζόμενος βρίσκεται στο ξεκίνημα της καριέρας του, νιώθει *ενθουσιασμό* καθώς ξεκινά με υψηλούς στόχους και προσδοκίες, με αποτέλεσμα το άτομο να αφιερώνεται ολοκληρωτικά στην εργασία του. Έπειτα όμως, αντιλαμβάνεται ότι το έργο που παράγει δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του και απογοητεύεται.

- 2^ο στάδιο: Σε επόμενη φάση, ο εργαζόμενος οδηγείται στην *αμφιβολία, την απογοήτευση* και την *αδράνεια*, αφού το έργο του δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. Ο εργαζόμενος, αμφιβάλλει για τις επαγγελματικές του ικανότητες, κατηγορώντας τον εαυτό του για αποτυχία και αδυναμία αυτοβελτίωσης. Έτσι, δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες του στα πλαίσια της εργασίας του.
- 3^ο στάδιο: Στο παρόν στάδιο ο εργαζόμενος, εφόσον παρατηρεί ότι όλες οι προσπάθειες του δεν επιφέρουν τελικά τα αναμενόμενα αποτελέσματα, βιώνει απογοήτευση και ματαιώση, οδηγείται σε αδιέξοδο και είτε αναθεωρεί τις προσδοκίες του, είτε απομακρύνεται από τον εργασιακό χώρο, προκειμένου να αποβάλλει τα αρνητικά του συναισθήματα και το άγχος που νιώθει.
- 4^ο στάδιο: Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο, ο εργαζόμενος είναι *απαθής και αδιάφορος*, εργάζεται καθαρά και μόνο για βιοποριστικούς λόγους, δεν δύναται να συνεργαστεί ούτε να βελτιωθεί και δεν δείχνει υπευθυνότητα, ενώ παράλληλα προσπαθεί να καταπολεμήσει όλα εκείνα τα δυσάρεστα συναισθήματα που προαναφέρθηκαν.

Πρόκληση και συμπτώματα του Burnout

Υπάρχουν ποικίλοι παράγοντες οι οποίοι επιφέρουν και δημιουργούν στα άτομα το αίσθημα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το Burnout προκαλείται κυρίως:

- Από μονότονες και πληκτικές εργασίες οι οποίες δεν προκαλούν την πνευματική διέγερση που χρειάζεται ο εργαζόμενος
- Από υψηλές απαιτήσεις ή υπερβολικό φόρτο εργασίας
- Από απουσία επιβράβευσης και αναγνώρισης
- Από απουσία ελέγχου σε αποφάσεις που αφορούν την εργασία
- Από δυσλειτουργικές εργασιακές σχέσεις
- Εργασία που δεν ταιριάζει με τις προτιμήσεις ή τα προσόντα των ατόμων

Οι παράγοντες αυτοί δημιουργούνται κυρίως μέσα στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος. Σημαντικό ρόλο σε όλο αυτό έχει η ψυχολογία των εργαζομένων και ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται τις προκλήσεις.

Οι επιπτώσεις που έχει το Burnout στα άτομα είναι:

- Διαρκής κούραση και αίσθηση εξουθένωσης και καταπόνησης
- Αναβλητικότητα για πράγματα που πρέπει να γίνουν άμεσα
- Εξασθενημένο ανοσοποιητικό σύστημα
- Αλλαγές και διαταραχές στη διατροφή και στον ύπνο
- Σωματικοί πόνοι, μυικοί ή πονοκέφαλοι
- Αίσθηση αποτυχίας και αυτο-αμφισβήτησης
- Τάση να αποσύρονται τα άτομα και να περνάνε ώρα μόνοι τους
- Απώλεια ελπίδων και αίσθηση ότι είναι παγιδευμένοι
- Κυνισμός κι ολοένα αυξανόμενες αρνητικές σκέψεις
- Εκνευρισμό με τους συναδέλφους ή τους πελάτες
- Την τάση να χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι το φαγητό, αλκοόλ ή άλλες ουσίες για να αντεπεξέλθουν

Οι επιπτώσεις αυτές σχετίζονται με σωματικά και ψυχολογικά συμπτώματα που επηρεάζουν αρνητικά τα άτομα όχι μόνο στα πλαίσια του εργασιακού τους περιβάλλοντος αλλά και στην προσωπική τους ζωή.

Η διαφορά ανάμεσα στο άγχος και στο σύνδρομο burnout

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να προκληθεί από άγχος, όμως ανάμεσά τους τους κάποιες διαφορές. Το άγχος περιλαμβάνει πιέσεις σωματικές και ψυχολογικές, οι οποίες αν οι άνθρωποι που αντιμετωπίζουν άγχος καταφέρουν να τις μετριάσουν και να τις ελέγξουν μπορούν να το καταπολεμήσουν. Τα άτομα που αντιμετωπίζουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης από την άλλη πλευρά, δεν είναι θετικά στην αλλαγή της αρνητικής κατάστασης στην οποία βρίσκονται. Επιπλέον οι εργαζόμενοι όταν δουλεύουν υπό συνθήκες πίεσης είναι συχνό να μην παρατηρούν ότι αντιμετωπίζουν επαγγελματική εξουθένωση.

Είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζομένους να εντοπίσουν και να ξεπεράσουν το σύνδρομο διότι αργότερα αναπόφευκτα τους δημιουργεί προβλήματα συμπεριφοράς, ακόμα και κατάθλιψη. Για να γίνει αυτό εφικτό όμως θα πρέπει να υπολογιστούν και να ληφθούν υπόψιν οι ακόλουθες στρατηγικές:

- Θα πρέπει κάθε εργαζόμενος να σκεφτεί το «γιατί» συμβαίνει αυτό
- Να επικεντρωθείτε στα βασικά στόχο

- Να πάρει άδεια απουσίας προκειμένου να ξεκουραστεί σωματικά και ψυχικά
- Επανεκτίμηση των στόχων του
- Πείτε «όχι»
- Πρακτική Θετική σκέψη

Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και άγχος στην εργασία

Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι επηρεάζουν αισθητά τα άτομα που πάσχουν από άγχος και χρόνιο στρες. Αποτελεί ψυχική ασθένεια η οποία στιγματίζει τους εργαζομένους. Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι κάνουν την εμφάνισή τους όταν υπάρχει απουσία οργάνωσης και σωστής διαχείρισης στα πλαίσια της εργασίας, κάτι το οποίο μπορεί να προκαλέσει εργασιακή εξουθένωση, κρίσεις πανικού και κατάθλιψη. Ορισμένα παραδείγματα συνθηκών εργασίας που ενδέχεται να οδηγήσουν σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους είναι τα εξής¹:

- Υπερβολικός φόρτος εργασίας
- Αντικρουόμενες απαιτήσεις και ασάφειες όσον αφορά τον ρόλο του εργαζόμενου
- Έλλειψη συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τον εργαζόμενο και έλλειψη επιρροής στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας
- Κακή διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών, εργασιακή ανασφάλεια
- Αναποτελεσματική επικοινωνία, έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση ή τους συναδέλφους
- Ψυχολογική και σεξουαλική παρενόχληση, βία που ασκείται από τρίτους

Όταν οι απαιτήσεις της δουλειάς είναι υπέρογκες, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν και ότι δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες να τις αντιμετωπίσουν. Πέραν των ψυχικών διαταραχών που επιφέρει το άγχος, μπορεί να δημιουργήσει και προβλήματα υγείας, όπως καρδιαγγειακές παθήσεις ή μυοσκελετικά προβλήματα. Ένα υγιές ψυχοκοινωνικό περιβάλλον αυξάνει τις επιδόσεις των εργαζομένων και παράλληλα μειώνει το άγχος και σε ψυχικό αλλά και σε σωματικό τομέα.

¹<https://osha.europa.eu/el/themes/psychosocial-risks-and-stress> (τελευταία είσοδος 24.12.2019)

Σύνδρομο Mobbing : Η ψυχολογική καταδίωξη του εργαζομένου

Το σύνδρομο Mobbing, αποτελεί μια παρενόχληση εντός και εκτός του εργασιακού χώρου, που ως σκοπό έχει να προσβάλει την προσωπικότητα και την αξιοπρέπεια του εργαζομένου στα πλαίσια της εργασίας με αποτέλεσμα την σύσταση ενός εχθρικού, προβληματικού, και ταπεινωτικού περιβάλλοντος. Το φαινόμενο αυτό εμφανίστηκε στα εργασιακά περιβάλλοντα τα τελευταία 20 χρόνια. Ο όρος mobbing προέρχεται από την αγγλική λέξη mob που σημαίνει ενοχλώ. Συνήθως, ηθική παρενόχληση αντιμετωπίζουν, τα άτομα που έχουν διαφορετικές σεξουαλικές προτιμήσεις, τα άτομα διαφορετικού φύλου και εθνικότητας αλλά και τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ).

Η ηθική παρενόχληση (mobbing) δημιουργεί στην εργασία ψυχικά, αλλά και σωματικά νοσήματα όπως:

- Διαταραχές ύπνου
- Κατάθλιψη
- Επιθετικότητα
- Σωματική κόπωση και
- Τάσεις αυτοκτονίας

Ο εργαζόμενος εμφανίζει αυτά τα συμπτώματα, όταν νιώθει πως δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στη δουλειά του, με αποτέλεσμα να χάνει την εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Ακόμα, όταν κάποιος πάσχει από ψυχοσυναισθηματικά φαινόμενα και βιώνει εντάσεις στο οικογενειακό του περιβάλλον, αυτό επηρεάζει και το εργασιακό κλίμα, κάτι που σημαίνει αδυναμία εργασιακής απόδοσης.

Υπάρχουν αρκετές μορφές του συνδρόμου Mobbing, όπως:

- α) Η απειλή επαγγελματικής υπόστασης,
- β) Η απειλή προς την προσωπικότητα του εργαζόμενου,
- γ) Η απομόνωση,
- δ) Η εντατική εργασία ,και
- ε) Η αποσταθεροποίηση.

Οι μορφές αυτές παρουσιάζονται αναλυτικά στον παρακάτω Πίνακα.

Οι μορφές που μπορεί να πάρει το φαινόμενο αυτό στον εργασιακό χώρο, είναι οι εξής που καταγράφονται στον κάτωθι πίνακα ²:

Απειλή Επαγγελματικής Υπόστασης	• Προσπάθεια μείωσης της εργασίας • Επίμονη και άδικη κριτική • Έλεγχος εργασίας • Προσπάθεια επιβολής • Διακοπή της προσπάθειας του θύματος να εκφραστεί
Απειλή προς την προσωπικότητα	• Προσβολή της προσωπικότητας • Υπονούμενα και σαρκασμός • Δυσφήμιση και συκοφαντία • Λεκτικές και μη λεκτικές απειλές • Ανάρμοστα αστεία • Επίμονο πείραγμα • Σωματική βία • Εξύβριση • Αμφισβήτηση ικανοτήτων
Απομόνωση	• Μη παροχή \ απόκρυψη πληροφοριών • Πάγωμα σχέσεων\αδιαφορία\αποκλεισμός • Ανεξήγητη άρνηση σε αιτήσεις εκπαίδευσης ή προαγωγής • Αποκλεισμός από ευκαιρίες ανέλιξης
Έντατική εργασία	• Υπερβολική πίεση στην εργασία • Ανάθεση υπερβολικών καθηκόντων\υποδιαίστερων καθηκόντων • Αδύνατες στην επίτευξη προθεσμίες
Αποσταθεροποίηση	• Μεταβολή στόχων \ καθηκόντων χωρίς ενημέρωση • Υποτίμηση προσπαθειών • Αφαίρεση αρμοδιοτήτων • Καταπάτηση προσωπικού χώρου

Πίνακας:ΜορφέςMobbing στο εργασιακό περιβάλλον

²<http://thewholecow.net/mobbing> (τελευταία είσοδος 24.12.2019)

Μέτρα αντιμετώπισης

Για την αντιμετώπιση του συνδρόμου, είναι σημαντικό να ληφθούν τα εξής μέτρα υπόψιν:

1. Όλες οι πλευρές (εργαζόμενοι και εργοδότες), οφείλουν να δείξουν μεγάλο ενδιαφέρον ως προς την διαφύλαξη της αξιοπρέπειας καθώς και της ατομικότητας κάθε εργαζομένου.
2. Καμία λεπτομέρεια δεν πρέπει να γνωστοποιείται σε πρόσωπα που δεν σχετίζονται με την υπόθεση.
3. Κάθε παράπονο – πρόβλημα, οφείλει να καταγράφεται και να εξετάζεται λεπτομερώς χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση.
4. Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να έχουν αμερόληπτη ακρόαση και δίκαιη αντιμετώπιση,
5. Ψευδείς κατηγορίες δεν πρέπει να γίνονται ανεκτές και να οδηγούν σε πειθαρχικές ενέργειες.
6. Περαιτέρω βοήθεια από εξωτερικούς παράγοντες μπορεί να είναι θετική.
7. Αν διαπιστωθεί ότι έχει πράγματι συμβεί βία ή παρενόχληση, τότε πρέπει να ληφθούν μέτρα ανάλογα με το δράστη. Αυτά πρέπει να είναι πειθαρχικά μέτρα στα οποία θα συμπεριλαμβάνεται ακόμη και η απόλυση.
8. Στο θύμα πρέπει να παρασχεθεί ψυχολογική βοήθεια, εφόσον χρειαστεί, επανένταξη.
9. Οι εργοδότες σε συνεργασία με τους εργαζόμενους οφείλουν να καθιερώσουν την αναθεώρηση και την παρακολούθηση της αποδοτικότητας των παραπάνω διαδικασιών, με στόχο τη διασφάλιση τόσο της πρόληψης όσο και της αντιμετώπισης των περιστατικών βίας ή παρενόχλησης.

Πρακτικές διαχείρισης εργασιακού άγχους

Προτού αναλυθούν οι μέθοδοι διαχείρισης του εργασιακού άγχους είναι απαραίτητο να παρατεθεί ο κύκλος διαχείρισης των κινδύνων, ο οποίος στηρίζεται κυρίως στην εκτίμηση των κινδύνων.

Τα πιο σημαντικά στάδια της εκτίμησης είναι τα ακόλουθα :

- Η ανάλυση μιας κατάστασης και εκκίνηση των διαφόρων κινδύνων
- Η κατάρτιση σχεδίου δράσης για τον περιορισμό των κινδύνων του εργασιακού άγχους
- Η εφαρμογή του σχεδίου δράσης
- Η αξιολόγηση του σχεδίου δράσης
- Η επιμόρφωση και επιπρόσθετα μέτρα, με βάση αυτή την αξιολόγηση (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011)

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει και στον σχεδιασμό ενός οργανωτικού συστήματος, το οποίο μπορεί να κάνει πιο εύκολη τη διαχείριση του άγχους. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός του προϋποθέτει τη χρήση ενός μοντέλου, που προσανατολίζεται στην οργάνωση, συμπεριλαμβάνοντας συνεχή ανάπτυξη και μάθηση.

Επαγγελματική ασφάλεια και υγεία

Την τελευταία δεκαετία παρατηρήθηκε ότι δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην προάσπιση της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας και για τον λόγο αυτό εφαρμόζονται πολλές δράσεις πρόληψης τυχόν ατυχημάτων, αλλά και του εργασιακού άγχους. Όπως επισημαίνεται, τα θέματα που σχετίζονται με την ασφάλεια και την υγεία αφορούν τους τομείς της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, της διαχείρισης των κινδύνων και της διαχείρισης της ποιότητας. Έτσι, τα θέματα αυτά εντάσσονται στο πλαίσιο της διαχειριστικής ανάπτυξης και της ενίσχυσης της εταιρικής νοοτροπίας. Επίσης με τον τρόπο αυτό οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι πρέπει να αποφασίζουν από κοινού για τις εργασιακές διεργασίες.

Ακόμη, αναφορικά με την υγεία στον χώρο της εργασίας, θεωρείται ότι «πρέπει να στοχεύει στην προώθηση και τη διατήρηση του υψηλότερου βαθμού σωματικής, διανοητικής και κοινωνικής ευεξίας των εργαζομένων σε όλα τα επαγγέλματα, την πρόληψη μεταξύ των εργαζομένων παρεκκλίσεων στην υγεία λόγω των όρων εργασίας τους, την προστασία των εργαζομένων κατά την απασχόλησή τους από κινδύνους που προκύπτουν από παράγοντες δυσμενείς για την υγεία, τη θέση και τη διατήρηση των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον προσαρμοσμένο στις φυσιολογικές και ψυχολογικές τους ικανότητες».

Στο πλαίσιο αυτό η Ε.Ε θέτει τις παρακάτω προδιαγραφές :

- Κοινωνική προστασία και ασφάλιση των εργαζομένων
- Αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος για την προάσπιση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων
- Ενημέρωση, συνεργασία και διάλογος με τους εργαζομένους
- Προστασία των εργαζομένων, αν διαπιστωθεί καταγγελία της σύμβασης εργασίας.

Επίσης, σύμφωνα με την Οδηγία 89/391/ΕΟΚ του Συμβουλίου της Ευρώπης, τα μέτρα πρόληψης πρέπει να αφορούν τους εξής τομείς :

- Την αξιοποίηση των οργανωτικών μέτρων ή μηχανισμών ελέγχου με στόχο την ελαχιστοποίηση του κινδύνου στην αρχή δημιουργίας του
- Την παροχή ατομικών μέτρων προστασίας, όταν δεν μπορούν να υπάρξουν συλλογικά μέσα
- Τον σχεδιασμό ασφαλών συστημάτων εργασίας για τον περιορισμό των κινδύνων
- Την εξάλειψη κινδύνου

Πέραν των εργοδοτών, ευθύνη φέρουν και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, καθώς, «Αποτελεί ευθύνη του κάθε εργαζομένου να φροντίζει, ανάλογα με τις δυνατότητές του, για την ασφάλεια και την υγεία του, καθώς και για την ασφάλεια και την υγεία των άλλων ατόμων που επηρεάζονται από τις πράξεις ή παραλείψεις του κατά την εργασία σύμφωνα με την εκπαίδευσή του και τις κατάλληλες οδηγίες του εργοδότη του» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2004).

Πιο αναλυτικά, η σύμπραξη των εργαζομένων μπορεί να συμβεί μέσω της παρακολούθησης εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή μέσω της συνεργασίας τους με εκπροσώπους ασφαλείας.

Η ύπαρξη ενός σταθερού εταιρικού συστήματος υγείας δύναται να βελτιώσει την κατάσταση της υγείας του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων αλλά και την αποδοτικότητά και την επίδοσή τους. Οι εργατικές ασθένειες και τα εργατικά ατυχήματα έχουν μεγάλο κοινωνικό και οικονομικό αντίκτυπο για τους οργανισμούς και είναι σαφές ότι για αυτό τον λόγο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αντιμετώπισή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εισαγωγή

Ερευνώντας και αναλύοντας το φαινόμενο του εργασιακού άγχους, αποδεικνύεται ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που οδηγούν στην εμφάνιση του, και σε κάποιες περιπτώσεις, οι συνέπειές του καταλήγουν σε ακραίες καταστάσεις. Όταν οι αιτίες που προκαλούν στρες στα άτομα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον οφείλονται κατ' εξοχήν στα εργασιακά τους καθήκοντα, είναι αναγκαίο να γίνει αντιληπτό από τα στελέχη του εκάστοτε οργανισμού, ότι αφορά άμεσα και την ίδια την επιχείρηση, καθώς όταν οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, υπάρχουν άμεσα συνέπειες και στην ίδια την επιχείρηση.

Μια επιχείρηση η οποία στοχεύει να αποκτήσει μια δυναμική παρουσία στην αγορά, οφείλει να δίνει κίνητρα και έναυσμα στους εργαζόμενους που δραστηριοποιούνται σε αυτήν, να συμμερίζεται τα άγχη και τις δυσκολίες τους δίνοντάς τους τη δυνατότητα να τα «μοιράζονται» με τους ανωτέρους τους και να προσφέρει τις απαραίτητες γνώσεις και πληροφορίες προκειμένου να τους δώσει τη δυνατότητα μάθησης αλλά και περαιτέρω εξέλιξης.

Θα πρέπει λοιπόν στα πλαίσια του εκάστοτε χώρου εργασίας να υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, έτσι ώστε και τα στελέχη να έχουν πλήρη εικόνα όταν κάτι δεν πάει με τους ρυθμούς που έχουν προκαθοριστεί ή όταν δεν υφίστανται τα αναμενόμενα αποτελέσματα από το προσωπικό, αλλά από την άλλη πλευρά και οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να απευθυνθούν για τυχόν αδυναμία ανταπόκρισης στα καθήκοντά τους, γνωρίζοντας ότι θα εισακουστούν τα θέματα που τους απασχολούν και θα δοθεί από κοινού μια λύση.

Ορισμός της διαχείρισης (management)

Για τον όρο «διαχείριση» (management), δεν έχει δοθεί γενικά αποδεκτός ορισμός. Κατά τον Henri Fayol (1916) «management σημαίνει να προβλέπεις, να σχεδιάζεις, να οργανώνεις, να διατάζεις, να συντονίζεις και να ελέγχεις».

Αργότερα ο Brench (1965) ως διαχείριση όρισε την «κοινωνική διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, τον έλεγχο, τον συντονισμό και την υποκίνηση».

Πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να αποσαφηνίσουν τον όρο. Πρώτος ο Rousseau το 1972 υποστήριξε ότι «η πραγματική γνώση των πραγμάτων μπορεί να είναι καλό πράγμα, αλλά η γνώση των ανθρώπων και η των απόψεων τους είναι ακόμη καλύτερο, γιατί στην ανθρώπινη κοινωνία ο άνθρωπος είναι το σημαντικότερο εργαλείο και ευφυέστερος είναι αυτός που ξέρει καλύτερα να αξιοποιεί αυτό το εργαλείο». Με τον ορισμό αυτό ο Rousseau αποσαφήνισε όχι μόνο την πρακτική έννοια του Management αλλά και την κοινωνική.

Αργότερα, το 1993 ο Druker με γνώμονα τις ιδέες του Taylor επέκτεινε την έννοια του Management υποστηρίζοντας ότι στη μετά-βιομηχανική οικονομία «η έννοια του Management είναι η παροχή γνώσης για να βρεθούν τρόποι ώστε η υπάρχουσα γνώση να εφαρμοστεί αποδοτικότερα και να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα». Κάποιοι άλλοι, όρισαν το Management ως «προσφορά και συνεργασία για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» ή «το σύνολο των διαδικασιών με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.»

Πρακτικά ο όρος Management χρησιμοποιήθηκε εναλλακτικά ως διοίκηση, ως οργάνωση, ως διεύθυνση και ως διαχείριση, αλλά και ως σύνολο όλων των παραπάνω. Σήμερα ο όρος έχει διεθνοποιηθεί και σχετίζεται με τη δημιουργική και συστηματική επιδίωξη πρακτικών αποτελεσμάτων αξιοποιώντας συνδυαστικά την υπάρχουσα γνώση και τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους.

Τα τελευταία χρόνια δίνεται μεγαλύτερη ιδιαίτερη βαρύτητα στην υποκίνηση και στον ρόλο του manager, και λιγότερο στον ορισμό του Management.

Οι ρόλοι του manager κατά τον Mintzberg (1994) είναι:

- Σχεδιαστής – προγραμματιστής και ρισκίνδυνος
- Οργανωτής και συντονιστής των πηγών

- Υποκινητής και συντονιστής (ηγέτης)
- Σύνδεσμος και διανεμητής, συσχετίζει και επικοινωνεί
- Απονέμει και ελέγχει
- Ρήτορας και διαμεσολαβητής, πείθει και υποκινεί
- Χειριστής των προβλημάτων, υποκινεί και συντονίζει

Περιεχόμενο του Management

Παρόλο που οι ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ένα και συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεσματικής διοίκησης, συγκλίνουν οι απόψεις τους στο ότι οι παράγοντες της διοίκησης είναι οι εξής:

- Οι άνθρωποι και η εργασία τους
- Τα υλικά
- Οι μηχανές
- Τα διοικητικά στελέχη
- Τα κεφάλαια
- Η αγορά.

Ο καθηγητής και συγγραφέας που ασχολήθηκε με την έννοια της διοίκησης, Π. Ντράκερ, όρισε το περιεχόμενο του Management ως εξής: «Το Management είναι έργα, είναι μια επιστήμη, αλλά και άνθρωποι. Κάθε επιτυχία του Management είναι επιτυχία ενός manager. Το ίδιο ισχύει και για κάθε αποτυχία. Οι άνθρωποι διοικούν περισσότερο, παρά οι δυνάμεις και τα γεγονότα. Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι υπόδειγμα για κάθε άλλη μορφή διοίκησης. Το σλόγκαν του υπόλοιπου 20ου αιώνα είναι: Η έκρηξη του Management τελείωσε, τώρα ήρθε η ώρα για την απόδοσή του. Το Management είναι κοινωνική λειτουργία, ρυθμίζεται από τις αξίες, τις παραδόσεις και τις συνθήκες της δεδομένης κοινωνίας. Το Management είναι πολυθεσμικό, δηλαδή κατάλληλο για πολλούς θεσμούς, πολυεθνικό, δηλαδή κατάλληλο για πολλές χώρες και πολυπολιτισμικό, δηλαδή κατάλληλο για πολλούς ξεχωριστούς πολιτισμούς. Το Management είναι ένα όργανο και κάθε όργανο έχει πολλές λειτουργίες. Είναι εξειδικευμένο όργανο της επιχείρησης. Η επιχείρηση λειτουργεί με τον τρόπο που λειτουργεί ο manager.»

Ο ορισμός αυτός τονίζει τη σημασία και το ρόλο του manager στο περιεχόμενο του Management. Πιο συγκεκριμένα ο manager μιας επιχείρησης είναι εκείνος ο οποίος είναι υπεύθυνος για την διοίκηση της επιχείρησης, την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού και την οργάνωση της εργασίας. Ένας αποτελεσματικός manager χρησιμοποιεί τους πόρους της επιχείρησης με τρόπο τέτοιο ώστε να επιτυγχάνει, αφενός μεν υψηλά αποτελέσματα, και αφετέρου, υψηλά επίπεδα ικανοποίησης στους ανθρώπους που επιτελούν το έργο.

Υποκίνηση

«Η απόδοση ενός ατόμου επηρεάζεται, κατά κανόνα, από τρεις βασικούς παράγοντες: από την ικανότητα του, απ' το περιβάλλον εντός του οποίου εργάζεται και από την υποκίνηση» (Φλώρου, 1993).

Υποκίνηση είναι «η έννοια που αφορά την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων κατά την πραγματοποίηση των σκοπών της οργάνωσης» (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003).

Συνακόλουθα, είναι η διάθεση, η οποία δημιουργείται και οδηγεί το άτομο να συμπεριφέρεται και να ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο.

Στοιχείο της υποκίνησης «αποτελεί, όχι μόνο η επιλογή συγκεκριμένης δραστηριότητας, αλλά και – κυρίως – η ένταση με την οποία το άτομο επιθυμεί να επιδοθεί στη δραστηριότητα αυτή» (Φλώρου, 1993). Με τον τρόπο αυτό παρέχονται, από την πλευρά της εταιρείας, τα κατάλληλα κίνητρα τα οποία θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, έτσι ώστε αυτοί να ενεργούν κατά τον επιθυμητό τρόπο στα πλαίσια της επιχείρησης.

Μέσα Υποκίνησης

Μέσα υποκίνησης θεωρείται η *ανταμοιβή* και η *ποιινή*. Αυτά χρησιμοποιούνται προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων. Υπάρχουν επίσης και άλλα μέσα εξ' ίσου σημαντικά τα οποία φέρουν αποτελέσματα.

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην υπόθεση ότι, όταν ένας εργαζόμενος έχει αυξημένη αμοιβή για την εργασία που παρέχει στην επιχείρηση, έχει και αυξημένη απόδοση. «Περιεχόμενο της αμοιβής

είναι κυρίως το υλικό όφελος, αλλά και άλλα οφέλη όπως η διάκριση, ο έπαινος και η βελτίωση του υπηρεσιακού status» (Φλώρου, 1993). Ακόμη, όταν το άτομο βρίσκεται υπό την απειλή της ποινής, έχει και σε αυτή την περίπτωση αυξημένη απόδοση, αφού «Τα άτομα φροντίζουν κατά κανόνα να διατηρούν την απόδοση τους σε ένα επίπεδο αρκετά υψηλό, ώστε να αποτρέπονται τέτοιοι κίνδυνοι όπως είναι η απόλυση, η στέρηση της προαγωγής, η στέρηση της αύξησης των αποδοχών και ο υποβιβασμός» (Φλώρου, 1993)

Η υλική αμοιβή όμως, ως μέσο υποκίνησης, δεν αποτελεί πάντοτε την πιο αποτελεσματική μέθοδο αφού δεν μπορεί να προσδιοριστεί εμφανώς ποιος αποδίδει περισσότερο λόγω αυξημένης αμοιβής και ποιος λιγότερο.

Θεωρία ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών

Σύμφωνα με τον ψυχολόγο Abraham Maslow (1940)³, με βάση τη θεωρία που διατύπωσε, ένα ισχυρό μέσο υποκίνησης του εργαζόμενου αποτελεί η επιδίωξη της ικανοποίησης των αναγκών του.

Οι ανάγκες κατατάσσονται ιεραρχικά ως εξής:

- Ανάγκες φυσιολογικές
- Ανάγκες για ασφάλεια
- Ανάγκες κοινωνικές
- Ανάγκες για εκτίμηση
- Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση

Ο Maslow υπογράμμισε ότι «όταν το άτομο ικανοποιεί μια ανάγκη, στη θέση της ανακύπτει μια άλλη».

Πιο αναλυτικά οι ανάγκες αυτές παρουσιάζονται ως εξής:

Φυσιολογικές ανάγκες. Είναι εκείνες που περιέχουν τις ανάγκες για επιβίωση του ατόμου ως βιολογικού οργανισμού. (Ανάγκες για τροφή, νερό, ρουχισμό, στέγη και ανάπαυση.)

Φλώρου, Γ. Χρήστος, (1993), *Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*, Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ.371

Ανάγκες ασφάλειας. Αφού έχουν ικανοποιηθεί οι φυσιολογικές ανάγκες, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν «την ικανοποίηση αναγκών ασφάλειας έναντι κινδύνων της ζωής, ή της σωματικής ακεραιότητας και έναντι ομοίων κινδύνων» (Φλώρου, 1993). Οι ανάγκες αυτές παρουσιάζονται κυρίως στα άτομα τα οποία πραγματοποιούν επαγγελματικά ταξίδια.

Κοινωνικές ανάγκες. Σε επόμενο στάδιο, εφόσον έχουν καλυφθεί σε μεγάλο βαθμό όλες οι παραπάνω ανάγκες, ο εργαζόμενος νοιώθει έντονα την ανάγκη να ενταχθεί σε διάφορες κοινωνικές ομάδες. Οι ανάγκες αυτές περιλαμβάνουν τις «ανάγκες για συναναστροφή με άλλους ανθρώπους, επιθυμία να ανήκει κάποιος σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει αλλά και να απολαμβάνει εκτίμησης, κατανόησης, αγάπης και παραδοχής» (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003).

Ανάγκες για εκτίμηση. Περιλαμβάνουν την αυτοεκτίμηση αλλά και την αναγνώριση των υπολοίπων από το περιβάλλον του, εργασιακό και μη, αφού όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται σημαντικός επιθυμεί την εκτίμηση και την αποδοχή από τους άλλους.

Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Η κατηγορία αυτή των αναγκών βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας και περιέχει «τις ανάγκες ανάπτυξης, επιτυχίας και εξέλιξης του ατόμου» (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003). Το ίδιο το άτομο έχοντας την επιθυμία να γίνει επιτυχημένο, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει στο έπακρο τις ικανότητες, τις δυνατότητες και τα προσόντα του. Παρ' όλα αυτά για αυτές τις ανάγκες, η παροχή κινήτρων είναι αρκετά δύσκολη, καθώς η ανάγκη για αυτοεκπλήρωση πηγάζει από το ίδιο το άτομο, όμως με την δημιουργία κατάλληλου κλίματος ενισχύεται η προσπάθεια συνολικά των εργαζόμενων.

Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτού του είδους η ιεράρχηση εμφανίζεται με άλλη σειρά καθώς οι ανάγκες των εργαζόμενων διαφέρουν από άτομο σε άτομο ανάλογα με τις επιδιώξεις του καθενός. Άρα, αυτό εξαρτάται «από το χαρακτήρα του ατόμου, την προσωπικότητα του, το περιβάλλον του, το μορφωτικό και κοινωνικό του επίπεδο, την ηλικία, κ.λπ.» (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003).

Επίλυση και πρόληψη

Η επίλυση και η πρόληψη του εργασιακού άγχους, βοηθά τόσο τον εργαζόμενο, όσο και την ίδια την επιχείρηση, στην οποία εργάζεται. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό. Όταν υπάρχει επικοινωνία με τα άτομα, οι περισσότεροι

υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι και αποδοτικοί, η προσπάθεια επίτευξης των στόχων του οργανισμού είναι μεγαλύτερη και οι σχέσεις με τους πελάτες και με τους επενδυτές καθίστανται βελτιωμένες και υγιείς. Γίνεται λοιπόν φανερό ότι οι εσωτερικές σχέσεις αποτελούν βασική προϋπόθεση για την αύξηση της αποδοτικότητας αλλά και για την δημιουργία ενός αξιόλογου εργασιακού κλίματος στα πλαίσια ενός οργανισμού.

Οι στόχοι που τίθενται αναφορικά με τις ανθρώπινες σχέσεις στα πλαίσια μιας εταιρείας, για την επίτευξη όσων έχουν προαναφερθεί είναι οι εξής:

- Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της ζωής του προσωπικού.
- Η καλλιέργεια και η εξέλιξη της προσωπικότητας του κάθε μέλους του προσωπικού
- Η σύσφιγξη των σχέσεων των μελών του προσωπικού, μεταξύ τους και με την διοίκηση του οργανισμού
- Η δημιουργία συνειδητών φορέων και πρεσβευτών του «πνεύματος», του κύρους και της γενικής εικόνας του οργανισμού προς το εξωτερικό περιβάλλον.⁴

Σύμφωνα με τον LouisC. Williams⁵, «Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν το ζωτικό υγρό κάθε οργανισμού, μικρού ή μεγάλου. Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν θεμελιακή προϋπόθεση, για την καλή λειτουργία και μέγιστη απόδοση ολόκληρου του οργανισμού και για τη μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού»

⁴Κουτούπης, Π. Θαλής, (2004), *Πρακτικός Οδηγός Δημοσίων Σχέσεων*, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σ. 10.

⁵Κουτούπης, Π. Θαλής, (2004), *Πρακτικός Οδηγός Δημοσίων Σχέσεων*, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σ. 101.

Επικοινωνία με τους εργαζόμενους

Η επικοινωνία με τους εργαζόμενους αποτελεί βασικό κριτήριο για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας αλλά και γενικότερα για την επιτυχία αυτής. Για να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία με το προσωπικό της επιχείρησης θα πρέπει να τεθεί ως στόχος σωστή και έγκυρη πληροφόρηση των υπαλλήλων αναφορικά με τα δρώμενα της εταιρείας, αλλά και η ενθάρρυνσή τους να εκφράζουν τις απόψεις τους χωρίς ενδοιασμούς και φόβο προς τα διοικητικά στελέχη. Αυτό δύναται να έχει ως αποτέλεσμα να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι συμβάλλουν θετικά στην πορεία της επιχείρησης, και επιπλέον βελτιώνεται και η σχέση των υπαλλήλων με την διοίκηση.

Έτσι, για την επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας στα πλαίσια του οργανισμού, με τους εργαζόμενους, σύμφωνα με τους Baskin, Aronoff και Lattimore, (2001), οι επιχειρησιακοί επικοινωνιολόγοι προσπαθούν να επιτύχουν τα εξής:

1. *Μετάδοση και επικοινωνία των εταιρικών σκοπών.* Οι υπάλληλοι θα πρέπει να συμμερίζονται τους εταιρικούς σκοπούς και τις στρατηγικές της εταιρείας και να κατανοούν το κατά πόσο ταυτίζονται με αυτές. Επιπρόσθετα είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά για την εκπλήρωση των διάφορων σκοπών της επιχείρησης.
2. *Διευκόλυνση προσπαθειών συμμετοχικής διοίκησης.* Καθώς οι απαιτήσεις αυξάνονται, γίνεται παραχώρηση περισσότερης εξουσίας στους εργαζόμενους και υπάρχει ανάγκη για αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία. Επομένως θα πρέπει η διοίκηση να δημιουργήσει σταθερά, αποτελεσματικά και αξιόπιστα κανάλια επικοινωνίας.
3. *Συνεχής παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.* Όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν ως προσωπική τους ευθύνη και υποχρέωση την παρακολούθηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Αυτό βέβαια από μόνο του δεν είναι αρκετό. Πρέπει να ενημερώνονται τα στελέχη για σημαντικές πληροφορίες έτσι ώστε να ακολουθούν στρατηγικές για να αντιμετωπίζουν τις ανησυχίες των υπαλλήλων.
4. *Δημιουργία περιβάλλοντος πίστης και εμπιστοσύνης.* Οι υπάλληλοι θα πρέπει να αποδέχονται και να υποστηρίζουν τις αποφάσεις των στελεχών, έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία. Επίσης οι προσδοκίες των εργαζομένων θα πρέπει να

ικανοποιούνται καθώς θα γίνονται γνωστές με εντιμότητα αφού η μη εκπλήρωσή τους δύναται να θέσει σε κίνδυνο την πίστη και την εμπιστοσύνη του προσωπικού.

5. *Η δυνατότητα ύπαρξης ευκαιριών για την αλληλεπίδραση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.* Ένα από τα πιο ζωτικά ζητήματα είναι η επαφή και κυρίως η έλλειψη επαφής μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργατικού δυναμικού. Επομένως αν γίνει η προσπάθεια για συμμετοχή μεταξύ των στελεχών και των υπαλλήλων σε μια ελεύθερη και αμφίδρομη επικοινωνία και μέσω της διατήρησης της θα γίνουν σημαντικές θετικές αλλαγές στην επιχείρηση, αφού είναι σημαντικό σε μια εταιρεία τα θέματα των εργαζομένων να εισακούγονται, όχι μόνο για τα ίδια τα άτομα αλλά και για την επιχείρηση.

Χαρακτήρας εταιρείας

Οι διαπροσωπικές σχέσεις στα πλαίσια της εργασίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται ο χαρακτήρας αυτής αλλά και στηγενικότερη εικόνα της επιχείρησης. Επομένως «οι ικανοποιημένοι και έμπιστοι εργαζόμενοι βοηθούν να διασφαλιστεί ότι το κοινό και η ευρύτερη κοινότητα βλέπουν θετικά την επιχείρηση. Η εικόνα μιας επιχείρησης επίσης αξιολογείται μέσα από φαινομενικά ασήμαντες πληροφορίες όπως το πώς ντύνονται οι υπάλληλοι της επιχείρησης ή πως απαντούν στο τηλέφωνο»(Stuart, Sarow και Laurence, 2007/8).

Κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός οργανισμούθα πρέπει να είναι:

- Ο σεβασμός της προσωπικότητας των εργαζομένων τόσο σαν μονάδες αλλά και ως ενιαίας ομάδας.
- Το αίσθημα ασφάλειας και της σιγουριάς των εργαζομένων για την θέση τους. Οι εύρωστες οικονομικά επιχειρήσεις έχουν τη φήμη ότι απασχολούν για τους υπαλλήλους τους για αρκετό μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Δυνατότητα εξέλιξης και προόδου στα πλαίσια της εταιρείας .
- Οικονομική ικανοποίηση των εργαζομένων ως ανταμοιβή για τις υπηρεσίες και την εργασία που προσφέρουν στη εταιρεία.
- Αναγνώριση και επιβεβαίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων αλλά και επιβράβευση για το έργο που προσφέρουν.

- Η εξασφάλιση ενός υγιούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας και συναδελφικής αλληλεγγύης.⁶

Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη διάθεση και τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα τη δημιουργία αξιόλογης εικόνας της επιχείρησης εκ των έσω.

Διαρροή επιστημόνων «Braindrain»

Ένα φαινόμενο το οποίο παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στις επιχειρήσεις είναι το λεγόμενο «Braindrain» ή αλλιώς, με ελληνικούς όρους «Διαρροή επιστημόνων». Το φαινόμενο αυτό οφείλεται κυρίως σε οικονομικές δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι διάφοροι οργανισμοί, καταλήγοντας σε περικοπές προσωπικού και μείωση των καταστημάτων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται άγχος και ανασφάλεια αφού νιώθουν φόβο για την απώλεια της θέσης εργασίας τους. Το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται σε χώρες, οι οποίες διαθέτουν περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων και παρέχουν λίγες ευκαιρίες απασχόλησης. Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι επιδιώκουν να στραφούν σε εύρωστες οικονομικά χώρες, οι οποίες μπορούν να τους παρέχουν επαγγελματικές ευκαιρίες οι οποίες να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους και παράλληλα δεν θα νιώθουν το φόβο και το άγχος που δημιουργείται στις υπόλοιπες χώρες όπου οι αγορές διακρίνονται από αστάθεια.

Είναι πλέον εμφανές ότι «πολλές επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν πρόβλημα της διαρροής επιστημόνων λόγω της ανάδυσης συναισθημάτων ανασφάλειας και αποξένωσης από την πλευρά των εργαζομένων που έδωσαν τα χρόνια τους σε μια επιχείρηση η οποία σήμερα μειώνει τον αριθμό του προσωπικού της, κλείνει γραφεία και καταστήματα ή κάνει περικοπές κάθε είδους» (Bonnye, Sarow και Laurence, 2007/8).

Είναι αξιοσημείωτος ο ρόλος που διαδραματίζουν τα στελέχη μιας επιχείρησης, καθώς «για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναζητούν στελέχη που δεν προέρχονται από τις παραδοσιακές πηγές εύρεσης εργατικού δυναμικού, να τα εκπαιδεύσουν και να τα κρατήσουν» (Bonnye, Sarow και Laurence, 2007/8). Επιπρόσθετα, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να χαρακτηρίζεται από υψηλή ζήτηση ως προς την απασχόληση των εργαζομένων, να

⁶Κουτούπης, Π. Θαλής, (2004), *Πρακτικός Οδηγός Δημοσίων Σχέσεων*, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σ. 110

της παρέχεται η δυνατότητα να απασχολεί άτομα ικανά με προσόντα, να τα εκπαιδεύσει με βάση τη φιλοσοφία της και να τους δίνει δυνατότητες εξέλιξης.

Μια τέτοιου είδους επιχείρηση, η οποία στηρίζει, καθοδηγεί, προσανατολίζει και βοηθά το εργατικό δυναμικό της, όχι μόνο για δικό της όφελος αλλά και με στόχο να δημιουργήσει καλύτερους και πιο αποδοτικούς εργαζομένους, βοηθά τόσο τον ίδιο τον οργανισμό να φτάσει τους στόχους του, όσο και τις επιδόσεις των ατόμων που απασχολεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

Ενότητα I. Η Συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Στις επιχειρήσεις του σήμερα, το κλίμα που επικρατεί χαρακτηρίζεται από καινοτομίες σε τεχνικό επίπεδο, από ανταγωνισμό και από τις πιέσεις των μεγάλων επενδυτών, γεγονός που οδηγεί στην σταδιακή και σταθερή αύξηση της ρευστότητας. Παρατηρείται λοιπόν ότι «με τους σημερινούς ραγδαίους ρυθμούς συρρίκνωσης των οργανισμών, τα άτομα που παραμένουν σε αυτούς έχουν μεγαλύτερη ευθύνη αλλά και σαφώς είναι πιο εκτεθειμένα στην κοινή θέα» (Goleman, 2011). Πλέον, δεν αρκεί μόνο ένα καλό βιογραφικό για την κατάκτηση μιας θέσης εργασίας. Οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα άτομο σύμφωνα με τον Goleman (2011) για να αναδειχθεί είναι: α) ο αποτελεσματικός χειρισμός των συναισθημάτων, β) η επιτυχής αντιμετώπιση των δυσκολιών, γ) η ομαδική εργασία και δ) οι ηγετικές ικανότητες. Συνεπώς, η συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Με την πάροδο του χρόνου η μορφή και το είδος των επιχειρήσεων αλλάζει συνεχώς και έτσι μεταβάλλονται και τα χαρακτηριστικά τα οποία καθίστανται απαραίτητα για έναν εργαζόμενο που επιθυμεί να εξελιχθεί και να ανελιχθεί επαγγελματικά.

Τα κύρια χαρακτηριστικά και οι νέες ικανότητες που απαιτούνται για να ξεχωρίσει ένα άτομο στον επαγγελματικό τομέα σύμφωνα με τον Goleman (2011), είναι τα εξής:

- Η ανάπτυξη της ομάδας
- Η προσαρμογή στην αλλαγή
- Η δυνατότητα του ατόμου να επιφέρει καταλυτικές αλλαγές
- Η δυνατότητα του ατόμου να αναδεικνύει με αποτελεσματικό τρόπο τη διαφορετικότητα

Κατ' αυτό τον τρόπο, καθημερινά παρουσιάζονται στον εργασιακό τομέα νέες προκλήσεις, οι οποίες απαιτούν και νέες δεξιότητες.

Οι θέσεις εργασίας όμως στις μέρες μας δεν είναι εγγυημένες και σταθερές για μεγάλο χρονικό διάστημα. Έτσι δημιουργείται το αίσθημα του φόβου στους περισσότερους εργαζόμενους καθώς «κανενός η θέση εργασίας δεν είναι σίγουρη, ακόμα και όταν η εταιρεία στην οποία εργάζεται

ακμάζει, κάτι που σημαίνει εξάπλωση του φόβου, της ανησυχίας και της σύγχυσης» (Goleman, 2011).

Η αναστάτωση αυτή στις θέσεις εργασίας που παρατηρείται καλείται «προσαρμοστικότητα της αγοράς εργασίας», αποτελεί γεγονός της εργασιακής ζωής και εμφανίζεται κατά κύριο λόγο στις αναπτυγμένες οικονομίες. Συνεπώς «η ευημερία δεν αποτελεί εγγύηση για την εργασία, οι απολύσεις συνεχίζονται ακόμη και μέσα σε μια ευημερούσα οικονομία» (Goleman, 2011).

Λίγα χρόνια πριν για την κατάκτηση μιας θέσης εργασίας αρκούσαν μόνο οι γνώσεις και οι τεχνικές δεξιότητες, τις οποίες αποκτούσε κάποιος μέσω της εκπαίδευσης. Στην εποχή μας όμως «οι άνθρωποι έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι για την επιτυχία χρειάζεται κάτι περισσότερο από τη διανοητική υπεροχή ή τις τεχνικές γνώσεις που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης» (Goleman, 2011).

Με βάση αυτά τα νέα δεδομένα, τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την κατάκτηση μιας θέσης εργασίας και τα οποία σχετίζονται κυρίως με την προσωπικότητα του ατόμου είναι τα ακόλουθα:

- Ανθεκτικότητα
- Πρωτοβουλία
- Αισιοδοξία
- Προσαρμοστικότητα

Η προσωπικότητα του ατόμου και ο τρόπος με τον οποίο αυτός επιλέγει να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, αποτελούν βασικό κριτήριο στο κατά πόσο θα καταφέρει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που του ζητούνται στην εκάστοτε θέση εργασίας και συνακόλουθα στον εργασιακό του χώρο.

Η συναισθηματική νοημοσύνη που αναπτύσσει το άτομο κατά την διάρκεια της ζωής του είναι ζωτικής σημασίας, τόσο για το ίδιο το άτομο, όσο και για τις επαγγελματικές δεξιότητες που αναπτύσσει. Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες, παρατηρείται ότι, καθώς τα παιδιά με το πέρας των χρόνων γίνονται όλο και πιο έξυπνα, η συναισθηματική τους νοημοσύνη παρουσιάζει καθοδική τάση. Τα παιδιά αυτά «αισθάνονται όλο και μεγαλύτερη μοναξιά και κατάθλιψη, είναι πιο οξύθυμα και ανυπάκουα, πιο νευρικά και αγχώδη, πιο παρορμητικά και επιθετικά» (Goleman, 2011).

Σύμφωνα με τις μελέτες του Δρ. Τόμας Άκενμπαχ «η ύφεση των βασικών συναισθηματικών δεξιοτήτων στα παιδιά δείχνει να είναι παγκόσμιο φαινόμενο» (Goleman, 2011).

Τα σημάδια που εμφανίζουν τα νεαρά αυτά άτομα αναλύονται ως εξής:

- Απελπισία
- Αποξένωση
- Χρήση ναρκωτικών
- Εγκληματικότητα
- Βίαιη συμπεριφορά
- Κατάθλιψη
- Διατροφικές διαταραχές
- Ανεπιθύμητες εγκυμοσύνες
- Επιθετικότητα
- Εγκατάλειψη του σχολείου και των σπουδών.

Το εν λόγω φαινόμενο καθίσταται ιδιαίτερα ανησυχητικό καθώς πως η γενιά αυτή σαν εργατικό δυναμικό μιας χώρας θα υστερεί αισθητά σε σχέση με αυτό των προηγούμενων ετών.

Εμπειρία και Εξειδίκευση

Στα πλαίσια της εργασίας και κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου ο οποίος έχει στοχεύει να ανελιχθεί και να καταλάβει ηγετική θέση, δεν θα αναγνωριστούν όσοι διαθέτουν την απαραίτητη νοημοσύνη, αλλά όσοι κατάφεραν να υπερπηδήσουν τα εμπόδια της βασικής εκπαίδευσης που έλαβαν από σχολεία και πανεπιστήμια και παράλληλα ξεχώρισαν στον εργασιακό τους τομέα, συνδυάζοντας γνώσεις με εμπειρία. Αξιοσημείωτο να αναφερθεί στο σημείο αυτό είναι ο ρόλος που παίζει για την απόκτηση μίας θέσης εργασίας η *εμπειρία* και η *εξειδίκευση*. «Η εξειδίκευση αποτελεί σε μεγάλο βαθμό συνδυασμό κοινής λογικής, ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτούμε κατά την διάρκεια της εκτέλεσης οποιασδήποτε εργασίας. Η εξειδίκευση είναι αποτέλεσμα μάθησης που πραγματοποιείται εντός των χαρακωμάτων» (Goleman, 2011). Όταν ένα άτομο κατά το ξεκίνημα της καριέρας του, παρόλο που έχει εκπαιδευτεί για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει, στην πράξη θα κατανοήσει ουσιαστικά πως θα πρέπει να εκτελέσει σωστά τα όσα του έχουν ανατεθεί.

Κατέχοντας τη γνώση σε συνδυασμό με την συστηματική εξάσκηση θα αποκτήσει σταδιακά την εμπειρία. Άρα, «η εξειδίκευση συμπεριλαμβάνεται στις βασικές ικανότητες . Τη χρειάζεσαι για να πάρεις τη δουλειά και να τη φέρεις σε πέρας, αλλά ο τρόπος με τον οποίο εκτελείς την εργασία - οι άλλες ικανότητες που προσθέτεις στην εξειδίκευση σου – καθορίζει την επίδοση» (Goleman, 2011).

Επομένως, όταν το άτομο έχει τις απαραίτητες προϋποθέσεις δεν του δημιουργούνται τα αισθήματα φόβου, αφού η έλλειψη γνώσης και εμπειρίας οδηγεί στην αμηχανία, το άγχος, το στρες και το φόβο, καθώς νιώθει ανεπαρκής και ανίκανος να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του.

Τι ζητούν οι εργοδότες από τους εργαζόμενους

Αυτό που επιζητούν πλέον οι εργοδότες δεν είναι μόνο οι τεχνικές δεξιότητες που αποκόμισαν μέσω της εκπαίδευσης αλλά η ικανότητα τους να εξελίσσονται στα πλαίσια της δουλειάς τους.

Τα χαρακτηριστικά που θα κάνουν έναν εργαζόμενο να ξεχωρίσει κατά τον Goleman (2011) είναι:

- Η ικανότητα ακρόασης και επικοινωνίας.
- Η προσαρμοστικότητα και οι δημιουργικές αντιδράσεις σε ανεπιθύμητες καταστάσεις.
- Η σωστή διαχείριση του εαυτού, η αυτοπεποίθηση, τα κίνητρα για την επίτευξη των στόχων, η επιθυμία προώθησης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και το αίσθημα της υπερηφάνειας για τα επιτεύγματα στην εργασία.
- Η ομαδική και διαπροσωπική αποτελεσματικότητα, η ικανότητα συνεργασίας και ομαδικής εργασίας, οι δεξιότητες στη διαπραγμάτευση των διαφωνιών.
- Η αποτελεσματικότητα μέσα στον οργανισμό, η επιθυμία για συνεισφορά και οι ηγετικές ικανότητες.

Συνοψίζοντας λοιπόν οι επιθυμητές και οι πιο σημαντικές δεξιότητες των εργαζομένων είναι οι δεξιότητες επικοινωνίας, οι διαπροσωπικές δεξιότητες και η πρωτοβουλία.

Συναισθηματική Ικανότητα και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Τι ακριβώς είναι η συναισθηματική ικανότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη;

Συναισθηματική ικανότητα, αποκαλείται «μια εκμαθημένη ικανότητα που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και έχει ως αποτέλεσμα διακεκριμένη επίδοση στην εργασία» (Goleman, 2011).

Η ικανότητα αυτή αποτελείται από τις εξής δεξιότητες: α) την *ενσυναίσθηση*, η οποία αναφέρεται στο πώς ανιχνεύουμε τα συναισθήματα των υπολοίπων και β) τις κοινωνικές δεξιότητες, όπου αναφέρονται στην ορθή διαχείριση των συναισθημάτων αυτών.

Ως *συναισθηματική νοημοσύνη*, ορίζεται η δυνατότητα «που έχουμε ώστε να μαθαίνουμε τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στα πέντε στοιχεία της: την αυτοεπίγνωση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους» (Goleman, 2011). Μέσω της συναισθηματικής ικανότητας, αντιλαμβανόμαστε πόσα από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά αναπτύχθηκαν και τα εξελίχθηκαν σε προσόντα στον εργασιακό τομέα. Παρ' όλα αυτά, «το να έχει κανείς απλώς υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εγγυάται ότι έχει μάθει τις συναισθηματικές ικανότητες που είναι σημαντικές για την εργασία, σημαίνει μόνο ότι έχει μεγάλες δυνατότητες να τις μάθει» (Goleman, 2011).

Οι συναισθηματικές ικανότητες διακρίνονται σε κατηγορίες, όπου σε «καθεμία από αυτές στηρίζεται μια κοινή βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης» σύμφωνα με τα λεγόμενα του Goleman (2011).

Αυτές οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες:

- *Ανεξάρτητες*: Η καθεμία βοηθά με μοναδικό τρόπο στην εργασιακή απόδοση.
- *Αλληλεξαρτώμενες*: Η καθεμία από αυτές επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες, ενώ παράλληλα υπάρχουν πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις.
- *Ιεραρχικές*: Οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης στηρίζονται η μια στα θεμέλια της άλλης. Συγκεκριμένα, η αυτοεπίγνωση είναι ζωτικής σημασίας για την αυτορρύθμιση και την ενσυναίσθηση· η αυτορρύθμιση και η αυτοεπίγνωση συμβάλλουν στην απόκτηση κινήτρων και όλες μαζί συνδράμουν στις κοινωνικές δεξιότητες.
- *Αναγκαίες, αλλά όχι ικανές*. Το γεγονός ότι κάποιος διαθέτει μια βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν του εξασφαλίζει ότι θα αναπτύξει τις σχετικές

δεξιότητες, όπως είναι η συνεργασία ή η ηγεσία. Παράμετροι όπως το κλίμα ενός οργανισμού ή το ενδιαφέρον ενός ατόμου για τη δουλειά του καθορίζουν επιπρόσθετα αν θα εκδηλωθεί η συγκεκριμένη ικανότητα.

- *Γενικού τύπου:* Ο γενικός κατάλογος ισχύει, μέχρι ένα βαθμό, για όλων των ειδών τις εργασίες. Εντούτοις, οι διαφορετικές εργασίες έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις αναφορικά με τις απαραίτητες δεξιότητες.

Ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να διακρίνει σε ποια σημεία, από αυτά που προαναφέρθηκαν υπερτερεί, ούτως ώστε να αντιλαμβάνεται τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του και να προσπαθήσει να τα ενισχύσει. Ωστόσο, όταν ανεβαίνει ιεραρχικά, οι δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει προκειμένου να καταστεί επιτυχημένος πολλές φορές αλλάζουν. Αυτό συμβαίνει διότι οι διαφορετικές θέσεις απαιτούν εξειδικευμένες ικανότητες.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν διέθεταν την απαιτούμενη συναισθηματική νοημοσύνη, κατάφεραν όμως να διακριθούν και να επιτύχουν τους στόχους τους. «Καθώς όμως η εργασία γίνεται πιο σύνθετη και απαιτεί συνεργασία, οι εταιρείες όπου οι άνθρωποι δουλεύουν με αρμονική συνεργασία διαθέτουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Goleman, 2011). Φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι «στο νέο χώρο της εργασίας, όπου δίνεται έμφαση στην ευελιξία, τις ομάδες και τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, αυτό το εξαιρετικά σημαντικό σύνολο των συναισθηματικών ικανοτήτων γίνεται όλο και πιο βασικό για την υπεροχή σε κάθε θέση εργασίας, σε κάθε μέρος του κόσμου» (Goleman, 2011).

Συναισθηματική Ικανότητα και Ηγεσία

Τον πιο σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση διαδραματίζουν οι ηγέτες, αφού είναι εκείνοι οι οποίοι καλούνται να παρακινήσουν τους υπαλλήλους και να τους δώσουν κίνητρα, προκειμένου να εκτελέσουν με επιτυχία την εργασία που τους έχει ανατεθεί. Αυτό σχετίζεται κυρίως με την συναισθηματική ικανότητα που διαθέτει ο εκάστοτε ηγέτης, προκειμένου να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας τους.

Επομένως, «ο χειρισμός μιας συναισθηματικής κατάστασης απαιτεί δεξιότητες, στην αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων: θα πρέπει να είναι κανείς ικανός να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και να γίνει συμπαθής γρήγορα, να ακούει προσεκτικά και να είναι σε θέση να πείσει και να προωθήσει μια πρόταση» (Goleman, 2011). Σε περίπτωση που ένας ηγέτης δεν διαθέτει

τα προσόντα αυτά, δύναται σε διαπροσωπικό επίπεδο να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, στην επίδοση των εργαζομένων μπορούν να δημιουργηθούν εντάσεις μεταξύ των υπαλλήλων, χάσιμο χρόνου, επιθετικότητα και αδιαφορία. «Τα ισχυρά και αδύνατα σημεία ενός ηγέτη σε ότι αφορά τη συναισθηματική ικανότητα μπορούν να μετρηθούν από το κέρδος ή την απώλεια που έχει ο οργανισμός σε σχέση με την πλήρη εκμετάλλευση των ταλέντων των ατόμων των οποίων ηγείται» (Goleman, 2011).

Ο ικανός ηγέτης θα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη και συμπάθεια, για να μπορεί να ακούει με προσοχή και να συμμερίζεται όλες τις απόψεις, να αποφασίζει με επιχειρήματα και να έχει πειθώ ώστε να προωθήσει την πρόταση του.

Οι ηγετικές ικανότητες που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα στέλεχος είναι: α) η αυτοεπίγνωση, β) η αντίληψη της προοπτικής, και γ) η ενεργός παρουσία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν ένα άτομο στο οποίο θα μπορούν να στηρίζονται. Είναι προφανές ότι ένας τέτοιος εργαζόμενος που θέλει να αναλάβει ηγετικά καθήκοντα, οφείλει να διαθέτει τις γνώσεις που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση εργασίας, αυτό όμως που θα τον κάνει να ξεχωρίσει είναι η συναισθηματική νοημοσύνη που θα διαθέτει.

Συμπερασματικά, «η συναισθηματική νοημοσύνη ήταν ουσιαστικός λόγος για τη διαφορά ανάμεσα στους μέτριους και τους καλύτερους ηγέτες. Οι αστέρες έδειχναν να διαθέτουν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό μια σειρά συναισθηματικών ικανοτήτων, ανάμεσα στις οποίες ήταν η επιρροή, η ηγεσία ομάδας, η πολιτική αντίληψη, η αυτοπεποίθηση και η τάση για επίτευξη» (Goleman, 2011). Στα ηγετικά στελέχη η δεξιότητα που θα τους ωθήσει προς την κορυφή είναι η συναισθηματική. Μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης πήραν την ώθηση που χρειάζονταν για αυτήν την επιτυχία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από δεξιότητες οι οποίες κατηγοριοποιούνται. Σύμφωνα με τον David McClelland «οι αστέρες δεν έχουν απλώς ταλέντο, ας πούμε, σε θέματα πρωτοβουλίας ή επιρροής, αλλά είναι δυνατοί σε πολλά πεδία, διαθέτουν ικανότητες και από τις πέντε κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης: την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες» (McClelland, 1987). Στηριζόμενοι σε αυτή τη θεώρηση, το άτομο που θα αναδειχθεί δε θα πρέπει απλώς να διαθέτει ένα από όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά για να διαπρέψει.

Οι συναισθηματικές ικανότητες οι οποίες θα οδηγήσουν έναν ηγέτη στην επιτυχία είναι:

- Πρωτοβουλία, τάση προς την επίτευξη και προσαρμοστικότητα.

- Επιρροή, ηγεσία ομάδας και πολιτική αντίληψη.
- Ενσυναίσθηση, αυτοπεποίθηση και ενίσχυση της ανάπτυξης άλλων. Goleman (2011),

Πρέπει να τονιστεί στο σημείο αυτό ότι ένα στέλεχος επηρεάζει την πορεία μιας επιχείρησης, είτε θετικά, είτε αρνητικά, καθώς υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες ένα στέλεχος παρ' ότι μπορεί να διαθέτει όλες τις τεχνικές γνώσεις, μπορεί να έχει ανεπάρκεια στις σχέσεις του με άλλους εργαζόμενους, γεγονός που δημιουργεί σύγχυση, με αποτέλεσμα και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να αδυνατούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους, αλλά κυρίως να μην εξωτερικεύουν εργασιακά ζητήματα .

Ο εργασιακός τομέας καθίσταται περίπλοκος καθώς οι εταιρείες απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων αλλά υφίσταται και δυσκολία οργάνωσης στο να υπάρχει αρμονία και συνεργασία μέσα στον χώρο και να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι προσφέρουν και ότι είναι αναγκαίοι για την επιτυχία της επιχείρησης.

Θα πρέπει επομένως τα επιτυχημένα στελέχη να διαθέτουν (Goleman, 2011):

- Αυτοέλεγχο
- Ευσυνειδησία
- Αξιοπιστία
- Κοινωνικές δεξιότητες
- Δημιουργία δεσμών και σωστό χειρισμό της διαφορετικότητας

Η δύναμη της Διαίσθησης

Η λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό αποτελεί διαδικασία η οποία πρέπει να γίνεται με προσοχή και σύνεση, καθώς τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι πάντοτε τα αναμενόμενα

Κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι εργαζόμενοι δεν λειτουργούν μόνο με βάση τα στοιχεία και τα δεδομένα που διαθέτουν αλλά σε αρκετά μεγάλο βαθμό δρουν με βάση την διαίσθηση τους παίρνοντας ρίσκο.

Πώς θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη *διαίσθηση*;

«Η διαίσθηση και το ενδόμυχο συναίσθημα απαιτούν από εμάς να μπορούμε να νιώθουμε τα μηνύματα που προέρχονται από τη δική μας εσωτερική δεξαμενή συναισθηματικής μνήμης – την προσωπική μας αποθήκη σοφίας και κρίσης» (Goleman, 2011).

Η διαίσθηση λοιπόν αποτελεί εσωτερικό μηχανισμό, ο οποίος επηρεάζει τον άνθρωπο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων και έχει χαρακτηριστεί και ως «έκτη αίσθηση». Ως πυρήνας της διαίσθησης λειτουργεί η *αυτοεπίγνωση*.

Η αυτοεπίγνωση διακρίνεται σε τρεις συναισθηματικές ικανότητες κατά τον Goleman (2011):

- *Επίγνωση των συναισθημάτων μας*. Αντίληψη του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματα επηρεάζουν την επίδοση, καθώς και η ικανότητα αξιοποίησης των αξιών ως οδηγό για τη λήψη αποφάσεων.
- *Ακριβής αυτοαξιολόγηση*. Ειλικρινής αίσθηση των προσωπικών δυνατών και αδύνατων σημείων, ξεκάθαρη εικόνα για το πού χρήζει βελτίωσης, όπως επίσης και ικανότητα βελτίωσης μέσω των εμπειριών.
- *Αυτοπεποίθηση*. Το θάρρος που πηγάζει από τη βεβαιότητα για τις ικανότητες, τις αξίες και τους στόχους που νοιώθει κάποιος.

Σωστή Διαχείριση άγχους από την πλευρά της επιχείρησης

Υπάρχουν τέσσερεις τρόποι με τους οποίους μπορεί η διοίκηση της επιχείρησης να προσφέρει πρακτική και συναισθηματική υποστήριξη σε εργαζομένους που υποφέρουν από άγχος:

1. Δημιουργία σύνδεσης

Εάν κάποιος εργαζόμενος αντιμετωπίζει άγχος, ο άμεσος υπεύθυνός του πρέπει να πλησιάσει τον εργαζόμενο και να μιλήσει μαζί του σε ένα πιο φιλικό κλίμα. Μπορεί να χρειαστεί λίγο θάρρος για να τον προσεγγίσει στην αρχή, ειδικά αν αυτός είναι συχνά θυμωμένος ή αναστατωμένος. Η συζήτηση μπορεί να ξεκινήσει με ουδέτερες ερωτήσεις που θα τον ενθαρρύνουν να μιλήσει πιο άνετα. Σκοπός της συζήτησης πρέπει να είναι η διάθεση του υπευθύνου, εκ μέρους όλης της εταιρίας, ότι είναι παρούσα για οποιοδήποτε ζήτημα αντιμετωπίσει ο ίδιος και οι υπόλοιποι συνεργάτες (Μπουραντάς, 1992).

2. Αναζήτηση του πραγματικού προβλήματος

Το άγχος μπορεί να ενεργοποιηθεί από διάφορα ερεθίσματα. Μπορεί να κάνει την εμφάνισή του σε τακτά χρονικά διαστήματα (π. χ. κατά την προετοιμασία των μηνιαίων εκθέσεων, για παράδειγμα), να είναι συνεχές (κακές σχέσεις με τον υπεύθυνο) ή να είναι εφάπαξ (κλείσιμο ενός υποκαταστήματος).

Η υποστήριξη της διοίκησης προς τους υπαλλήλους εξαρτάται από το ποιο είναι το πρόβλημα. Σε ένα περιβάλλον εργασίας, τα προβλήματα συνήθως προέρχονται από μία από τις τρεις πηγές:

- Υψηλό φόρτο εργασίας:
- Έλλειψη ικανότητας του προσωπικού
- Κακές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων

Η διερεύνηση αυτών των τριών παραγόντων από την πλευρά της επιχείρησης μπορεί να είναι ικανή για να διαπιστώσει την αιτία του άγχους ώστε κατόπιν να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες.

3. πρακτικοί τρόποι αντιμετώπισης

Αφού διερευνηθεί το άγχος, η διοίκηση πρέπει να σπεύσει να υλοποιήσει ένα σχέδιο αντιμετώπισής του, προτού επηρεαστεί ο υπάλληλος που το βιώνει. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει να γίνει ένα νέο χρονοδιάγραμμα αναφορικά με τις εργασίες που έχει αναλάβει ο υπάλληλος και να δοθεί το περιθώριο να αναπτύξει τους προβληματισμούς και τις ενστάσεις του, ώστε να συμφωνεί ότι τα καθήκοντά του είναι διαχειρίσιμα. Επίσης, αν υπάρχει κάποιος εξωτερικός παράγοντας που δημιουργεί το άγχος, όπως π. χ. προσωπικά προβλήματα, η διοίκηση οφείλει να αποφορτίσει από τα εργασιακά ζητήματα τον εργαζόμενο της ή ακόμα και να του δώσει μερικές μέρες άδειας, προκειμένου να επανέλθει το συντομότερο δυνατό στην προτέρα κατάστασή του.

4. Διακριτικότητα

Η πλευρά της επιχείρησης οφείλει να εντοπίσει το άγχος σε κάθε υπάλληλο, ωστόσο το σχέδιο δράσης πρέπει να γίνει προσεκτικά. Οι στρεσαρισμένοι υπάλληλοι είναι ευαίσθητοι στα συναισθήματά τους για αυτό οι υπεύθυνοι ή οι ιδιοκτήτες πρέπει να κινηθούν με προσοχή και διακριτικότητα. Πολλές φορές το άγχος ενός εργαζομένου είναι σε επίπεδα που να μπορεί να το διαχειριστεί μόνος του, οπότε η διοίκηση πρέπει απλά να διαμορφώσει τις συνθήκες διακριτικά ώστε να δοθεί στον εργαζόμενο το μικρό περιθώριο που χρειάζεται ώστε να διαφύγει από το άγχος (Μπουραντάς, 1992).

Ενότητα II. Εκτίμηση Κινδύνων

Οφέλη εκτίμησης των κινδύνων

Η εκτίμηση των κινδύνων προσφέρει πληροφορίες και ενδείξεις για την εξέλιξη και την πορεία της επιχείρησης, αναδεικνύει τις απαιτήσεις εξέλιξης, ερευνά και εντοπίζει τις αιτίες του

εργασιακού άγχους. Αποτελεί μέσο και εργαλείο διασφάλισης της ευημερίας και της παραγωγικότητας στα πλαίσια της εργασίας. Ακόμη, προσφέρει στη διοίκηση στοιχεία αναφορικά με τις εξελίξεις του έργου της διοίκησης. Τα αποτελέσματα της εκτίμησης μπορούν να χρησιμεύσουν σε προγράμματα, που αφορούν την ανάπτυξη της επιχείρησης, να βοηθήσουν στο σχεδιασμό χρήσιμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και να παρέχουν πληροφορίες και στοιχεία για επαγγελματική συμβουλευτική. Ο εκάστοτε εργοδότης είναι υπεύθυνος για την εκτίμηση των κινδύνων που επηρεάζουν την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων του καθώς και εκείνων των κινδύνων, που συνδέονται με το άγχος. Η εκτίμηση λαμβάνει χώρα σε συνεργασία και συνεννόηση με τους εργαζόμενους. Στην περίπτωση όπου η επιχείρηση δεν διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις ή πόρους τότε μπορούν να αναλάβουν οι υπηρεσίες ΕΞΥΠΠ (Εξωτερικών Υπηρεσιών Προστασίας και Πρόληψης) επαγγελματικού κινδύνου ή άλλων ειδικών εκτός εταιρείας.

Η εκτίμηση εργασιακών κινδύνων αποτελεί μια διαδικασία, τα στάδιά της είναι τα ακόλουθα:

1. Λήψη της απόφασης διεξαγωγής της εκτίμησης κινδύνων.
2. Επιλογή των στοιχείων που πρέπει να εκτιμηθούν, καταμερισμός των εργασιών και των διαδικασιών.
3. Απόκτηση απαραίτητης εκπαίδευσης.
4. Καθορισμός στόχων, χρονοδιαγράμματος και πόρων.
5. Επιλογή της μεθόδου ή των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν.
6. Υλοποίηση της εκτίμησης.
7. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων.
8. Λήψη αποφάσεων σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν βάσει των αποτελεσμάτων.

Μια σωστή εκτίμηση γίνεται συστηματικά και περιέχει πρόγραμμα παρακολούθησης της πορείας. Είναι αντικειμενική και καλά προγραμματισμένη. Αποκαλύπτει τα αίτια του άγχους και αναδεικνύει την απαίτηση για μεταρρυθμίσεις. Επίσης είναι πρακτική και προχωράει προοδευτικά. Οι ερωτήσεις, που χρησιμοποιούνται πρέπει να αποτελούν αποτελέσματα ορθολογικής σκέψης, έτσι ώστε να ταιριάζουν με τη φύση των εργασιών της εκάστοτε επιχείρησης. Φρόνιμο είναι να αποφεύγονται οι καθοδηγητικές ερωτήσεις που οδηγούν σε συγκεκριμένες απαντήσεις.

Κάποιοι από τους τρόπους προσέγγισης για τον εντοπισμό των υπαρχόντων κινδύνων είναι οι εξής:

- Άμεση ερώτηση προς τους εργαζόμενους για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στα πλαίσια της εργασίας και για το αν πιστεύουν ότι μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στη δουλειά τους.
- Ενημέρωση από τους εργαζόμενους αναφορικά με τα καλύτερα και τα χειρότερα στοιχεία της εργασίας τους.
- Υποβολή λεπτομερών ερωτήσεων σχετικά με τους κινδύνους που σχετίζονται με το άγχος. (Οι ειδικές ερωτήσεις παρέχουν λεπτομερή στοιχεία και τα αποτελέσματά τους είναι χρήσιμα για τον σχεδιασμό των κατάλληλων μέτρων.)
- Χρήση στοιχείων που τηρούνται από την ίδια την επιχείρηση (άδειες ασθενείας, ρυθμός αλλαγής του προσωπικού, επίπεδα απόδοσης, ατυχήματα, λάθη).

Εκτίμηση των κινδύνων στο χώρο εργασίας

Η επιτυχία μιας εταιρείας εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να λειτουργούν σωστά ώστε να είναι σωστή και η λειτουργία της εταιρείας. Το εργατικό δυναμικό αποτελεί την «καρδιά», τον πυρήνα, τον κεντρικό πόρο μιας εταιρείας. Εργασιακοί κίνδυνοι είναι οι απειλές που αφορούν την υγεία των εργαζομένων και υφίστανται εντός και εκτός της εταιρείας. Ο εντοπισμός τους αποτελεί το πρώτο στάδιο για τη διαχείριση των κινδύνων. Μετά τον προσδιορισμό των κινδύνων, πρέπει να ακολουθήσει η εκτίμηση της σπουδαιότητάς τους ώστε να καταταχθούν κατά σειρά σπουδαιότητας και προτεραιότητας. Συνακόλουθα πρέπει να ληφθεί μια σειρά μέτρων διαχείρισης αυτών.

Προκειμένου να γίνει η διαδικασία της εκτίμησης των κινδύνων του εργασιακού άγχους πρέπει να δοθεί απάντηση στις εξής ερωτήσεις.

1. Υπάρχει κάποιο πρόβλημα; Μπορεί το εργασιακό άγχος να επηρεάσει την υγεία των υπαλλήλων;
2. Με ποιους τρόπους μπορεί να επιλυθεί το πρόβλημα του άγχους;
3. Παρακολουθείτε όλο το σύστημα;

Κατά τη διάρκεια της όλης διαδικασίας πρέπει να συνυπολογιστούν οι παράγοντες, που προαναφέρθηκαν. Αυτοί μπορεί να εντοπιστούν στις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης, στα ερωτηματολόγια που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας και στο εργασιακό κλίμα, στις αξιολογήσεις του προσωπικού ή τις έρευνες, που αφορούν αποκλειστικά το εργασιακό άγχος.

Διαδικασία εκτίμησης των κινδύνων

Η εκτίμηση των κινδύνων για να είναι επιτυχημένη, οφείλει να ερευνά τους παράγοντες, που έχουν ως αποτέλεσμα την εμφάνιση άγχους σε επίπεδο εταιρείας καθώς και τις εμπειρίες και τα βιώματα των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να είναι οι εξής:

- Το περιβάλλον και ο χαρακτήρας της εργασίας
- Οι προϋποθέσεις και οι απαιτήσεις της εργασίας
- Παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας
- Οι εργασιακές σχέσεις
- Αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες
- Οι ρόλοι
- Η διαθεσιμότητα βοήθειας
- Η παροχή εκπαίδευσης

Βασικές αρχές της εκτίμησης των κινδύνων

Ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη εκτέλεση της διαδικασίας εκτίμησης κινδύνων αποτελεί η συμμετοχή των υπαλλήλων σε αυτή. Σημαντική είναι επίσης και η επιλογή των σωστών μεθόδων, δεικτών και προσεγγίσεων. Ο παρακάτω πίνακας αναφέρει τις βασικές αρχές της εκτίμησης των κινδύνων.

Εργασία με συγκεκριμένες ομάδες	Η εκτίμηση κινδύνων υλοποιείται με βάση μια συγκεκριμένη ομάδα, θέση εργασίας ή λειτουργία.
Εστίαση στις εργασιακές συνθήκες και όχι στα άτομα	Οι εκτιμήσεις των κινδύνων υλοποιούνται για τον προσδιορισμό των εργασιακών πτυχών που αυξάνουν το άγχος και τα προβλήματα υγείας. Δεν πρέπει να βασίζονται στα άτομα που βιώνουν άγχος.
Εστίαση σε σημαντικά ζητήματα:	Επίκεντρο → προβλήματα που επηρεάζουν την πλειοψηφία του

Σημαντικές αιτίες άγχους	ανθρώπινου δυναμικού ,όχι μεμονωμένα παράπονα.
Παροχή αποδείξεων σχετικά με τις συνέπειες των εργασιακών συνθηκών στην υγεία	Η διαδικασία στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία
Χρήση εγκύρων και αξιόπιστων Μέτρων	Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων πρέπει να είναι έγκυρες. Μία από αυτές είναι η εμπειρία των εργαζομένων.
Διατήρηση της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών	Πρέπει να διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που παρέχουν τα άτομα. Πρέπει να αποθηκεύονται με μυστικότητα και να μη κοινοποιούνται.
Εστίαση στη μείωση των κινδύνων	Η εκτίμηση των κινδύνων σχεδιάζεται με απώτερο σκοπό τη μείωση αυτών. Τα εργαλεία της είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχουν αρκετές πληροφορίες για το περιβάλλον, προκειμένου να επιτρέπεται η λήψη μέτρων ελέγχου. Δίνεται έμφαση στα μέτρα πρόληψης και παρέμβασης σε οργανωτικό επίπεδο.
Συμμετοχή υπαλλήλων	Ενδείκνυται η χρήση συμμετοχικών μεθόδων και η εμπλοκή των υπαλλήλων. → συμβάλλει στην επιτυχία.

Πίνακας 2: Αρχές της εκτίμησης κινδύνων

Τα έξι στάδια της εκτίμησης των κινδύνων

Η εκτίμηση των κινδύνων μπορεί να πραγματοποιείται μέσω μιας διαδικασίας έξι σταδίων (Leka, Griffiths&Cox: WorkOrganisation&Stress).

- ΣΤΑΔΙΟ 1: Εντοπισμός των κινδύνων

Εντοπισμός, για μια συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων, των εργασιακών παραμέτρων οι οποίοι είναι ακατάλληλοι και αξιολόγηση του βαθμού έκθεσής τους σε αυτούς. Καθώς πολλά από τα προβλήματα που προκαλούν άγχος στην εργασία έχουν χρόνιο χαρακτήρα,

το ποσοστό των εργαζομένων, οι οποίοι αναφέρουν κάποια συγκεκριμένη πτυχή της οργάνωσης της εργασίας ως προβληματική μπορεί να είναι ένα «αρκετά αξιόπιστο» στατιστικό δείγμα. Υπάρχουν πολλοί τρόποι μέτρησης και παρουσίασης μιας τέτοιας γνώμης της πλειοψηφίας.

- ΣΤΑΔΙΟ 2: Αξιολόγηση των βλαβών
- Συλλογή και αξιολόγηση αντικειμενικών στοιχείων, τα οποία αποδεικνύουν ότι οι συγκεκριμένοι εργασιακοί παράγοντες συνδέονται με το άγχος ή και με την επιβάρυνση της υγείας της υπό εξέταση ομάδας. Η συγκεκριμένη άσκηση αξιολόγησης σχετίζεται με τις αρνητικές συνέπειες των παραγόντων αυτών αναφορικά με ένα ευρύ φάσμα επιπτώσεων στην υγεία, συμπεριλαμβανομένων και των συμπτωμάτων γενικής δυσφορίας και συγκεκριμένων διαταραχών, καθώς και συμπεριφορών που συνδέονται με την εταιρεία και την υγεία, όπως το κάπνισμα, η κατανάλωση αλκοόλ και οι απουσίες λόγω ασθένειας.
- ΣΤΑΔΙΟ 3: Εντοπισμός των πιθανών παραγόντων κινδύνου
- Λογική ή στατιστική μελέτη των σχέσεων που υφίστανται μεταξύ της έκθεσής τους εργασιακούς παράγοντες που προσδιορίστηκαν ως απειλές και των βλαβών προκειμένου να εντοπιστούν οι πιθανοί παράγοντες κινδύνου σε επίπεδο ομάδας και για να εκτιμηθεί το μέγεθος και η σπουδαιότητά τους.
- ΣΤΑΔΙΟ 4: Περιγραφή των υποκείμενων μηχανισμών
- Αντίληψη και περιγραφή των μηχανισμών, μέσω των οποίων μπορεί να συνδέεται η έκθεση στους εργασιακούς παράγοντες-απειλές με τις επιπτώσεις στην υγεία της υπό εξέταση ομάδας.
- ΣΤΑΔΙΟ 5: Επιθεώρηση του ισχύοντος οργανωτικού ελέγχου και των συστημάτων στήριξης των εργαζομένων
- Εντοπισμός και αξιολόγηση των συστημάτων, που χρησιμοποιεί η διοίκηση και σχετίζονται με τον έλεγχο και τη διαχείριση των κινδύνων, τις περιπτώσεις του εργασιακού άγχους καθώς και την παροχή υποστήριξης στους υπαλλήλους που υφίστανται προβλήματα.
- ΣΤΑΔΙΟ 6: Εξαγωγή αποτελεσμάτων όσον αφορά τους εναπομείναντες κινδύνους και τις προτεραιότητες.

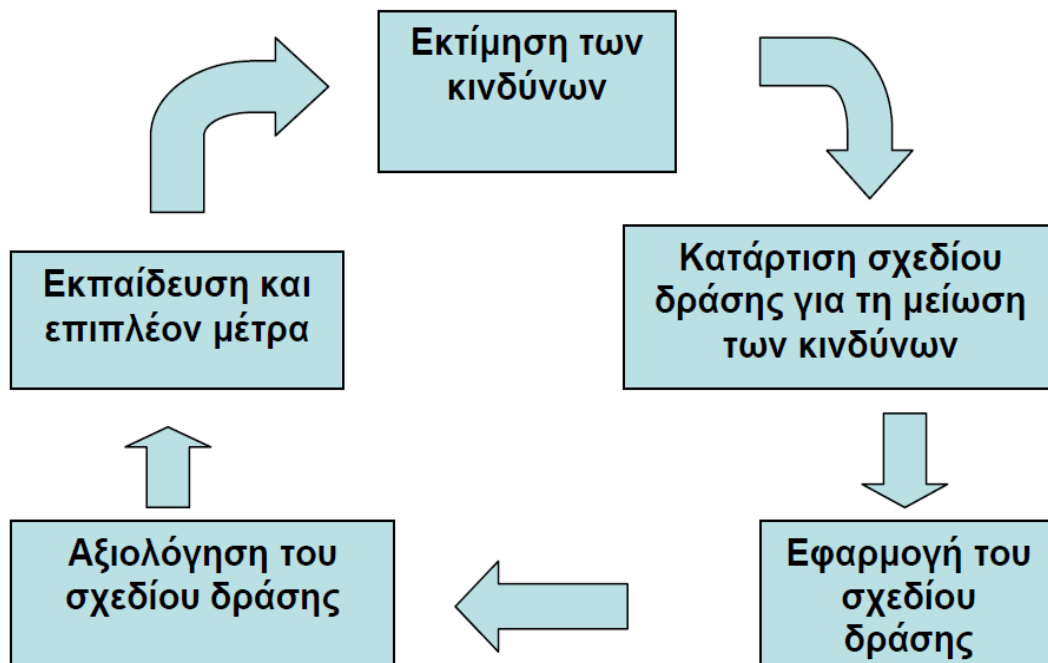
Στο στάδιο αυτό εξάγονται τα συνολικά αποτελέσματα και λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την σημαντικότητα του κάθε κινδύνου ώστε να δοθεί η σωστή προτεραιότητα για κάθε έναν από αυτούς.

Ενότητα III. Διαχείριση των κινδύνων

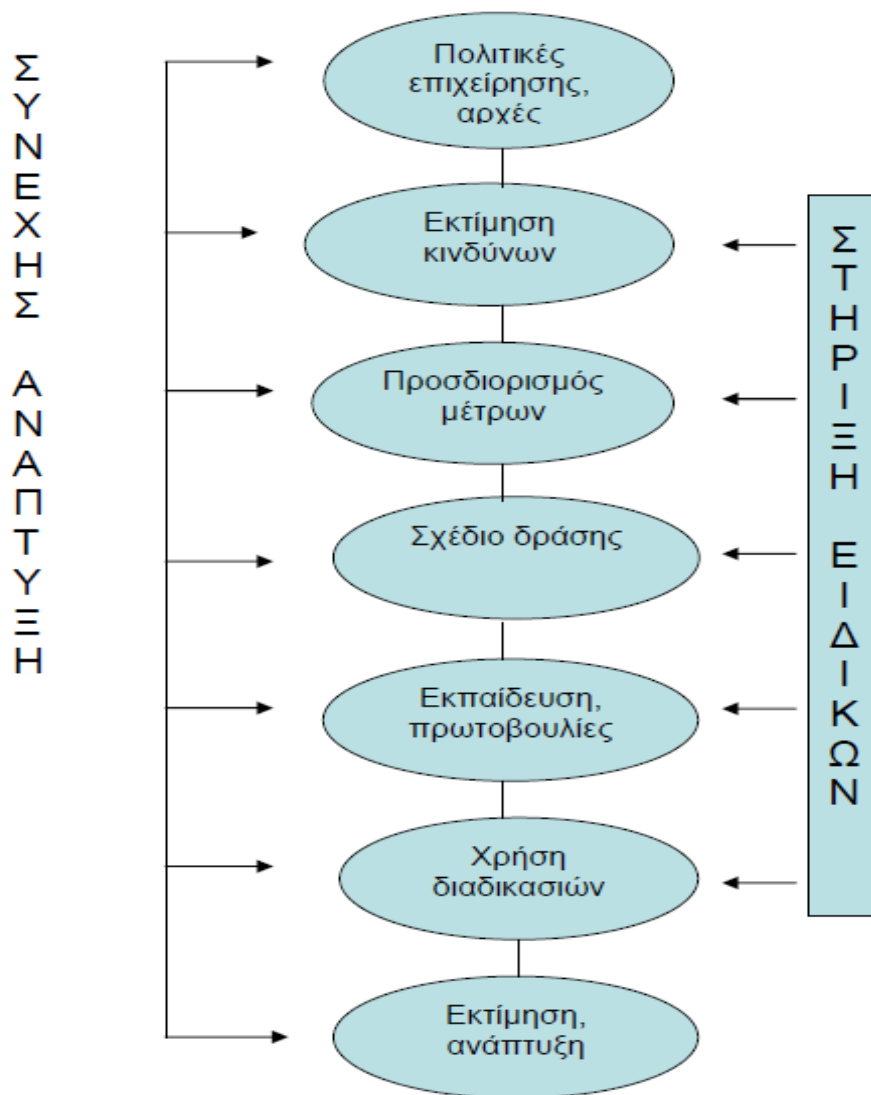
Ο κύκλος διαχείρισης των κινδύνων

Η εκτίμηση των κινδύνων είναι ένα από τα βασικά στάδια για τη διαχείρισή τους. Για να ολοκληρωθεί περνά από πέντε στάδια:

1. Ανάλυση κατάστασης και εκτίμηση των κινδύνων.
2. Κατάρτιση σχεδίου δράσης για τη μείωση του κίνδυνου του εργασιακού άγχους.
3. Εφαρμογή του σχεδίου δράσης.
4. Αξιολόγησή του.
5. Εκπαίδευση και λήψη μέτρων που βασίζονται σε αυτή την αξιολόγηση.



Οι διάφοροι οργανισμοί, δύνανται να προσεγγίσουν τη διαχείριση του άγχους και μέσω ενός οργανωτικού συστήματος. Πρακτικά αυτό προϋποθέτει τη χρήση ενός μοντέλου λειτουργιών με προσανατολισμό στην οργάνωση, το οποίο περιλαμβάνει συνεχή εξέλιξη και μάθηση:



Το πρώτο στάδιο του μοντέλου αφορά στην οργανωτική πολιτική της επιχείρησης, δηλαδή τους ανθρώπινους πόρους και στρατηγική αυτών. Έστερα από την εκτίμηση των κινδύνων ακολουθεί η λήψη αποφάσεων από πλευράς διευθυντικών στελεχών αναφορικά με τα μέτρα που πρόκειται να ληφθούν. Μετά την εφαρμογή των αποφάσεων ακολουθεί η κατάρτιση του επιχειρησιακού πλάνου. Η διαρκής επιμόρφωση, η εκπαίδευση των εργαζομένων και η μύησή τους αποτελούν

σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας. Σε επόμενο στάδιο ακολουθεί νέα εκτίμηση των κινδύνων και εφαρμόζεται από τη αρχή το ίδιο μοντέλο.

Δύναται να παρέχεται βοήθεια για εξειδικευμένα στάδια από ειδικούς εντός ή εκτός της εταιρείας οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες στήριξης. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν βοήθεια και καθοδήγηση ομάδων ή ατόμων, εκπαιδευτικά προγράμματα ή συμβουλευτικές υπηρεσίες για την επίλυση προβλημάτων. Τα δυσεπίλυτα προβλήματα ίσως χρήζουν συνεργασίας με εξωτερικούς και ανεξάρτητους ειδικούς. Δεν υποδεικνύεται μόνο ένα σωστό μοντέλο για τη διαχείριση των κινδύνων. Κάθε οργανισμός μπορεί να εφαρμόζει το δικό της ιδανικό επιχειρησιακό σχέδιο. Για την επιλογή και την εφαρμογή του πρέπει να συνυπολογίζονται όλα τα στοιχεία και τα δεδομένα της εταιρείας, η δομή του δυναμικού της, οι δραστηριότητές της όπως επίσης και τα υπόλοιπα οργανωτικά χαρακτηριστικά της.

Βασικά στάδια της διαχείρισης των κινδύνων

Υπάρχουν κάποια στάδια για την έναρξη της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων. Αρχικά, είναι επιτακτική η ανάγκη να γίνει διαχωρισμός ομάδων ή θέσεων εργασίας στα πλαίσια της εταιρείας. Συνακόλουθα, πρέπει η εκάστοτε επιχείρηση να αναρωτηθεί ποιες από αυτές πιθανά επιφέρουν το περισσότερο άγχος στους εργαζομένους. Πρέπει ακόμα να αξιολογηθούν τα αντικειμενικά στοιχεία σχετικά με το άγχος. Για να γίνει αυτό εφικτό μπορούν να χρησιμοποιηθούν δεδομένα όπως είναι η συχνότητα των απουσιών, των ατυχημάτων, η παραγωγικότητα, ή τα παράπονα. Σε αμέσως επόμενο στάδιο ακολουθεί η μελέτη του τρόπου οργάνωσης της εργασίας και της διοίκησης των συγκεκριμένων εργασιακών ομάδων ή θέσεων. Ζωτικής σημασίας επίσης είναι η εξέταση των εργασιακών συνθηκών.

Πρέπει ακόμα, να εντοπιστούν, να συλλεχθούν και να αναλυθούν όλα τα διαθέσιμα στοιχεία. Είναι προτιμότερο η εργασία αυτή να γίνει από μια ομάδα, η οποία δύναται να κατανοήσει τις συγκεκριμένες ομάδες και τις εργασιακές θέσεις. Στις συζητήσεις είναι αναγκαίο να συμμετέχουν εργαζόμενοι και εκπρόσωποι των σωματείων. Έπειτα από τον εντοπισμό των προβλημάτων και των επιπτώσεών τους είναι σημαντικό να πραγματοποιηθούν συζητήσεις με τους αρμόδιους διευθυντές και άλλους σημαντικούς ειδικούς και μετόχους (ειδικούς εργασιακής υγείας, εργατικό σωματείο). Έπειτα ακολουθεί η κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης. Οφείλει να είναι κατάλληλο,

λογικό και πρακτικό. Στόχος της διαδικασίας αυτής, είναι η επίλυση των προβλημάτων και όχι η αύξηση του άγχους. Στο στάδιο της προετοιμασίας του σχεδίου δράσης, είναι σημαντικό να γίνονται συζητήσεις σε σχέση με την εφαρμογή του. Αξιοσημείωτη είναι η κατάρτιση των υπαλλήλων αναφορικά με το πλάνο και την υλοποίηση του. Είναι σημαντική η καλύτερη μέθοδος αξιολόγησής του, πριν την εφαρμογή του. Το επόμενο στάδιο, είναι η εφαρμογή του σχεδίου δράσης, καθώς και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του. Ύστερα από την διενέργεια των αποτελεσμάτων, γίνονται συζητήσεις όσον αφορά τα εξαγόμενα στοιχεία που προκύπτουν από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες του σχεδίου δράσης, με σκοπό την αναθεώρησή του. Αξιοσημείωτο είναι, ότι η διαδικασία είναι συνεχόμενη, έχει διάρκεια και αποβλέπει στη βελτίωση.

Αξιολόγηση, πληροφορίες και επιχειρησιακή εκπαίδευση

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις απαιτούν από το εργατικό δυναμικό τους να συμμερίζεται τις ανάγκες τους, να είναι γνώστες των ζητημάτων ποιότητας, να είναι προετοιμασμένοι για οργανωτική ανάπτυξη και να έχουν τη δυνατότητα συνεργασίας. Οι δεξιότητες των εργαζομένων συνιστούν πρωτεύοντα ρόλο για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Οι κλασικές στρατηγικές, οι οποίες έχουν ως βάση την τιμή, το κόστος και τη διαφοροποίηση, δεν εγγυόνται επιτυχία στα πλαίσια του ανταγωνισμού. Για την ορθή επιλογή μιας στρατηγικής πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή και έμφαση στην επιτυχή εφαρμογή και στον εκσυγχρονισμό των ικανοτήτων, στην εκπαίδευση και στην ετοιμότητα σε απρόσμενες μεταβολές.

Οργανισμό μάθησης αποτελεί εκείνος ο οργανισμός (εταιρεία, δημοτικό συμβούλιο, σχολείο, ένωση.) ο οποίος στοχεύει στη βελτίωση των δραστηριοτήτων του μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης. Τέτοιου είδους οργανισμοί επενδύουν στο μέλλον τους εκπαιδεύοντας όλο το εργατικό δυναμικό τους. Παρέχουν ευκαιρίες επιμόρφωσης και προτρέπουν τους εργαζομένους τους να χρησιμοποιούν τις δυνατότητες τους στο έπακρο. Καθιστούν εφικτή και εύκολη τη μάθηση όλων των μελών τους και μεταβάλλουν συνεχώς τη μορφή και το περιβάλλον τους. Εφαρμόζουν επιχειρησιακές διεργασίες, οι οποίες στηρίζουν τόσο την ατομική, όσο και την ομαδική διαρκή εκπαίδευση, όπως επίσης και την ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης.

Πίσω από κάθε ενέργεια στην οποία αποβλέπει ένας οργανισμός μάθησης, πρέπει να υπάρχουν αξίες και συγκεκριμένο όραμα ως θεμέλια. Κατά τον ορισμό των οργανισμών μάθησης γίνεται

συχνά αναφορά στο μετασχηματισμό και στην καινοτομία, στη συμμετοχή, στις αλλαγές των λειτουργιών και των εργασιακών συνηθειών, στην εκπροσώπηση και όλα αυτά τα χαρακτηριστικά παραπέμπουν σε ένα προοδευτικό σύστημα διοίκησης.

Οργανισμοί μάθησης

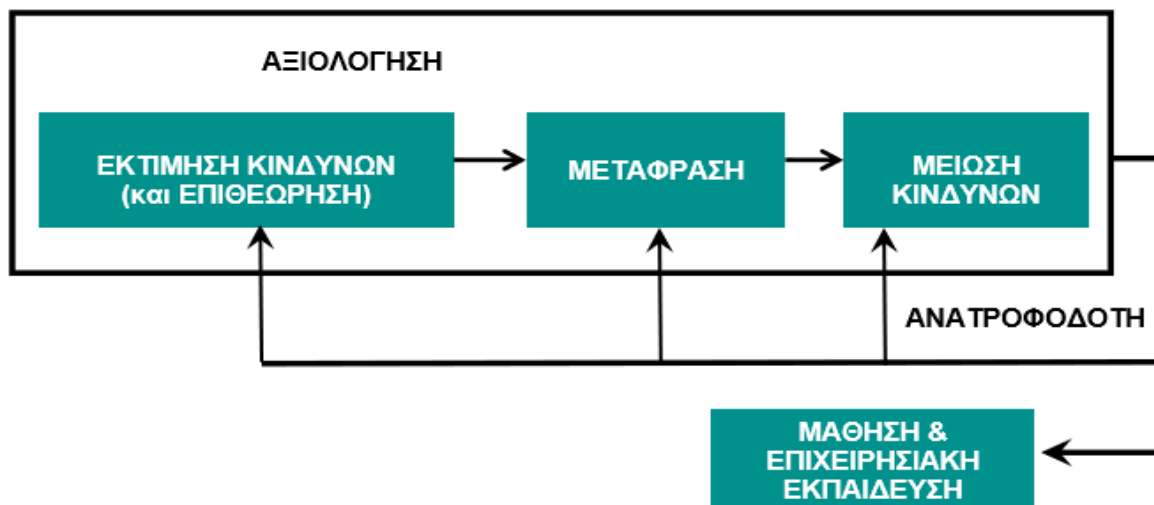
Μελλοντικά, οι ιδανικοί οργανισμοί θα ονομάζονται έξυπνοι, οι οποίοι θα μπορούν να ανανεώνονται συνέχεια, να προβλέπουν τις αλλαγές και να εκπαιδεύουν γρήγορα, καθώς επίσης και να διαχειρίζονται τις πληροφορίες με ευελιξία. Τα δεδομένα θα προσαρμόζονται και θα εξελίσσονται, ενώ οι έξυπνοι οργανισμοί θα εστιάζουν στην κατανόηση του νοήματος. Σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και επιχείρησης, αφιερώνεται αρκετός χρόνος στον στοχασμό. Οι οργανισμοί αυτοί, έχουν ένα όραμα και μια στρατηγική, η οποία είναι γνωστή και εγκεκριμένη από τα μέλη τους. Στηρίζουν την εξέλιξη, ενώ οι αξίες, ο χαρακτήρας και η μέθοδος διοίκησής τους, υποστηρίζουν την ανανέωση, τις προβλέψεις και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Έχουν μια ιδεολογία διαρκούς βελτίωσης. Συγκεκριμένα, οι οργανισμοί συγκεντρώνουν συστηματικά την ανατροφοδότηση των δράσεων τους, η οποία λαμβάνεται υπόψη κατά την εκπαίδευση και τις απαιτήσεις για αλλαγές. Από τους έξυπνους οργανισμούς, τονίζεται ότι οι διοικητικές ικανότητες και η ηγεσία, είναι στοιχεία που αποτελούν λειτουργίες παροχής υπηρεσιών.

Από την εξέλιξη των έξυπνων οργανισμών μάθησης, απαιτείται το όραμα και η επιχειρηματική ιδέα, να είναι κατανοητά και υλοποιήσιμα από τα μέλη της εταιρείας, και παράλληλα αυτοί να είναι σε θέση να το αναπτύξουν, ακόμα και να το αλλάξουν. Η συνεχής κατάρτιση και η εργασία συνδέονται και συμβάλλουν στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας. Η ατομική εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων στηρίζονται στην αναγνώριση των στυλ εκμάθησης κάθε ατόμου και στην παροχή ευέλικτων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι σχέσεις με το περιβάλλον και την κοινότητα, είναι εξίσου σημαντικές. Ο οργανισμός είναι «υπόχρεος» απέναντι στην κοινωνία και ωθεί και το δυναμικό του να το βιώνει με τον ίδιο τρόπο. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η συνεχής καινοτομία έχει ως επακόλουθο την εξέλιξη του ίδιου του οργανισμού αλλά και των ατόμων.

Η ανατροφοδότηση και η πληροφόρηση αποτελούν τον πυρήνα της ανάπτυξης ενός επιχειρησιακού μοντέλου διαχείρισης των κινδύνων. Χωρίς τη χρήση ορθής ανατροφοδότησης τα αποτελέσματα των διαδικασιών μείωσης των κινδύνων δεν μπορούν να αξιολογηθούν σωστά.

Οι Cox et al (2000) βασιζόμενοι στα αποτελέσματα της έρευνάς τους αναδεικνύουν τη σημαντικότητα της σωστής αποτίμησης και της μάθησης στη διαχείριση των κινδύνων. Στο επίκεντρο των περισσότερων μοντέλων διαχείρισης κινδύνων βρίσκονται δύο ανόμοιοι αλλά αλληλένδετοι κύκλοι δραστηριοτήτων, αυτός της αξιολόγησης των κινδύνων και εκείνος της μείωσής τους. Αυτό στηρίζεται και διαφαίνεται και στην οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την εκτίμηση των κινδύνων στο χώρο εργασίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1996). Η διαχείριση των κινδύνων περιλαμβάνει «μια συστηματική εξέταση όλων των πτυχών μιας εργασίας η οποία μελετά τι μπορεί να προκαλέσει βλάβες, αν μπορούν να εξαιρεθούν οι κίνδυνοι και σε αντίθετη περίπτωση τι μέτρα πρόληψης ή προστασίας πρέπει να εφαρμοστούν για τον έλεγχό τους». Ο κύκλος εκτίμησης και μείωσης των κινδύνων αποτελεί τους θεμέλιους λίθους του μοντέλου του Nottingham που συστάθηκε από το Ινστιτούτο Εργασίας, Υγείας και Οργάνωσης.

Περιλαμβάνει την «αξιολόγηση» και την «επιχειρησιακή μάθηση και εκπαίδευση». Καθώς οφείλουν να αξιολογηθούν όλες οι διαδικασίες και τα στάδια της διαχείρισης των κινδύνων και όχι μόνο τα αποτελέσματα της μείωσης των κινδύνων, η αξιολόγηση αποτελεί το επιστέγασμα, την ολοκλήρωση όλων των άλλων σταδίων. Επί του πρακτέου, το στάδιο μείωσης των κινδύνων περιλαμβάνει και ενέργειες που προσανατολίζονται περισσότερο στην ατομική υγεία.



Σχήμα: Μοντέλο Nottingham

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

Η Σωστή Διαχείριση του Χρόνου (Time Management) ως Αρωγός Καταπολέμησης του Εργασιακού Άγχους.

Αξιοποίηση του χρόνου

Οι περισσότεροι managers διαμαρτύρονται ότι ο χρόνος κυλά γρήγορα και τους είναι αδύνατο να ολοκληρώσουν αυτό που σκόπευαν να υλοποιήσουν. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος είναι η τήρηση ενός καθημερινού ημερολογίου. Το ημερολόγιο και οι «σημειώσεις» βοηθούν τον εκάστοτε manager να συνειδητοποιήσει το χρόνο που χάθηκε. Αυτού του είδους το ημερολόγιο συντάσσεται ως εξής:

Αρχειοθετούνται καθημερινά και για περίοδο περίπου δύο εβδομάδων όλες οι δραστηριότητες και οι υποχρεώσεις που πρόκειται να υλοποιηθούν. Ταυτόχρονα, γίνεται χρονική ανάλυση κάθε δραστηριότητας. Έπειτα ο manager προσπαθεί να εντοπίσει και να παραλείψει δραστηριότητες οι οποίες απαιτούν μεν πολύτιμο χρόνο υλοποίησης και δεν είναι ουσιαστικής σημασίας για την ολοκλήρωση του έργου. Έτσι, ο manager, για να φτάσει στο σκοπό του, θέτει τις ακόλουθες ερωτήσεις.

- Οι καθημερινοί συγκεκριμένοι σκοποί συνεισφέρουν στους μακροπρόθεσμους σκοπούς; Αν ναι, πώς;
- Ποιες δραστηριότητες κάνω που δεν έχουν σχέση με την εκπλήρωση των σκοπών του έργου;
- Ποιο έργο κάνω εγώ που κάποιος άλλος μπορεί να το κάνει το ίδιο καλά ή και καλύτερα;
- Πόσο χρόνο σπαταλώ για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα που επαναλαμβάνονται συχνά;
- Ποιες περιοχές δραστηριοτήτων από αυτές που επιβλέπω προκαλούν τα περισσότερα προβλήματα;
- Σε ποιες περιοχές σπαταλώ τον περισσότερο χρόνο;
- Πόσο συχνά διακόπτεται το έργο μου;
- Τι μπορώ να κάνω για να εξαλείψω ή να ελέγξω αυτές τις διακοπές; (π.χ. τηλέφωνα, επισκέπτες κλπ.).
- Πόσο χρόνο σπαταλώ για τις συνεδριάσεις; Μπορούν να γίνουν πιο σύντομες;

Χρονοδιάγραμμα

Η ανάλυση χρόνου, οφείλει να είναι ευέλικτη, με αποτέλεσμα να είναι εφικτό να τοποθετηθούν ενδιάμεσα γεγονότα τα οποία δεν έχουν προγραμματιστεί ή ακόμη και καταστάσεις ανάγκης.

Ο manager, οφείλει να γνωρίζει και να υιοθετεί τον τρίτο νόμο του Murphy, ο οποίος αναφέρει ότι: «Αν κάτι πάει λάθος θα εξακολουθήσει να πηγαίνει». Γενικότερα, ο manager δεν μπορεί να προγραμματίσει περισσότερο από το 20 μέχρι το 50% του χρόνου του ημερησίως. Ο χρόνος που του απομένει στην εργασία του, χρησιμοποιείται με στόχο να αντιμετωπιστούν τα απρόσμενα γεγονότα και οι δραστηριότητες.

Άλλωστε, αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ο manager δεν πρέπει να είναι υπεραισιόδοξος αναφορικά με τον χρονικό προγραμματισμό των καθηκόντων. Είναι αναγκαίο να έχει διαρκώς υπόψη του το δεύτερο νόμο του Murphy : «Το καθετί διαρκεί περισσότερο απ' ό τι πιστεύουμε».

Επιπρόσθετα, ο manager οφείλει να γνωρίζει ότι τόσο διανοητικά όσο και φυσικά, οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ίδια απόδοση στη διάρκεια της ημέρας. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη απόδοση κατά τις πρωινές ώρες, υπάρχει μείωση μετά το γεύμα, ενώ λίγο αργότερα η ενέργειά τους αυξάνεται ξανά. Προς το τέλος της ημέρας η απόδοσή τους πέφτει κατακόρυφα.

Οργάνωση

Ένας σωστός και αποτελεσματικός manager αντιλαμβάνεται ακριβώς τι πρέπει να κάνει. Γνωρίζει τις δεξιότητες του κάθε εργαζομένου και μπορεί να προχωρήσει σε ορθή κατανομή των καθηκόντων τους.

Ένας ακόμη κρίσιμος και σημαντικός παράγοντας σπατάλης χρόνου είναι η οργάνωση της εργασίας του γραφείου του manager. Πολλοί από αυτούς αποδιοργανώνονται πλήρως με τόσες αρμοδιότητες και αυτό διότι δεν υπάρχει το κατάλληλο σύστημα αρχειοθέτησης και ταξινόμησης των εργασιών.

Επιπρόσθετα, ο manager οφείλει να οργανώνει προσεκτικά τις επισκέψεις και τα τηλεφωνήματα που πρόκειται να δεχθεί όπως επίσης και τις συνεδριάσεις του. Η οργάνωση των συνεδριάσεων

πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή, αφού στις περισσότερες περιπτώσεις χάνεται χρόνος χωρίς επί της ουσίας να είναι απαραίτητο.

Μία συνεδρίαση είναι χρήσιμη όταν πρέπει να:

- Προσδιοριστούν οι σκοποί του οργανισμού ή της επιχείρησης.
- Ακουστούν οι απόψεις των εργαζομένων πριν τη λήψη μιας απόφασης.
- Διαπιστωθεί, να αναλυθεί ή να επιλυθεί ένα πρόβλημα.
- Γίνει αποδεκτό από το εργατικό δυναμικό κάποιο πρόγραμμα ή απόφαση που πρέπει να εφαρμοστεί από το manager
- Συμβιβαστούν συγκρουόμενες απόψεις.
- Δοθούν πληροφορίες στα άτομα.
- Βεβαιωθεί ότι οι υφιστάμενοι έχουν κατανοήσει τους σκοπούς και την πολιτική της επιχείρησης.

Μια συνεδρίαση δεν είναι χρήσιμη στις περιπτώσεις όπου:

- Ο manager μπορεί να επικοινωνήσει με τους εργαζομένους με άλλα μέσα και έχει το ίδιο αποτέλεσμα.
- Δεν υπάρχει χρόνος για να προετοιμαστούν ο ίδιος ο manager και τα άτομα που συμμετέχουν στη συνεδρίαση.
- Αδυνατεί να συμμετάσχει άτομο που είναι το κλειδί για την επιτυχία της συνεδρίασεως.
- Ο χρόνος δεν είναι ο κατάλληλος.
- Ένας αποτελεσματικός manager πρέπει να αποφύγει τη νοοτροπία μερικών συναδέλφων του που κάνουν περιττές συνεδριάσεις απλά και μόνο για να δείξουν ότι παράγουν έργο.

Τέλος κάθε manager πριν καλέσει συνεδρίαση οφείλει να προσδιορίσει τα ακόλουθα:

- Ποιος θα συμμετάσχει στη συνεδρίαση;
- Τι θέματα θα συζητηθούν;
- Πότε θα συζητηθούν;
- Πού θα συζητηθούν;
- Γιατί πρέπει να συζητηθούν;
- Πόσα άτομα θα συμμετάσχουν;

Για να αποφύγουν δε οι managers τη σπατάλη χρόνου κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων πρέπει:

- Να αρχίζουν την ώρα που έχουν ορίσει ότι θα αρχίσει η συνεδρίαση
- Να συζητούν αμέσως στο θέμα χωρίς περιστροφές
- Να παρακολουθούν τη δυναμική της ομάδας. Ο manager οφείλει να ελέγχει αν και κατά πόσο τα άτομα ενοχλούνται από κάτι ή αν υπάρχει ένταση κατά τη διάρκεια της συνεδριάσεως. Τέτοιου είδους καταστάσεις πρέπει να αποφεύγονται διότι τα προβλήματα μεταφέρονται στο εργασιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να χάνεται πολύτιμος χρόνος εργασίας λόγω εντάσεων.
- Να ανακεφαλαιώνουν τα αποτελέσματα των υπό συζήτηση θεμάτων.

Γενικές Προτάσεις Διαχείρισης Χρόνου

Ο βασικός στόχος του TimeManagement είναι η παραγωγική και αποτελεσματική αξιοποίηση του χρόνου. Παρατίθενται ορισμένες προτάσεις που δύνανται να βοηθήσουν το manager να αξιοποιήσει σωστά το χρόνο του κατά την εκτέλεση των εργασιών του.

1. Να καθορίζονται με ακρίβεια οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν τόσο από την πλευρά του manager όσο και από την πλευρά της επιχείρησης.
2. Να βαθμολογείται η σπουδαιότητα και η προτεραιότητα των στόχων. Να ξεκινά η εφαρμογή από τους σημαντικότερους και πιο απαραίτητους στόχους.
3. Να καθορίζονται με σαφήνεια οι απαραίτητες δραστηριότητες που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι. Ταυτόχρονα, να εκτιμηθούν οι προτεραιότητες όλων των δραστηριοτήτων. Σε αυτό το σημείο υπάρχουν δραστηριότητες που πρέπει να υλοποιηθούν άμεσα, δραστηριότητες που θα έπρεπε να έχουν πραγματοποιηθεί, δραστηριότητες που πρόκειται να υλοποιηθούν όταν είναι εφικτό και δυνατό, και τέλος δραστηριότητες που ανατίθενται να υλοποιηθούν από άλλους. Πρωτίστως, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα και έπειτα στην αποτελεσματικότητα. Αρχικά να εντοπίζονται οι δραστηριότητες που έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη του στόχου, και έπειτα να διενεργούνται.
4. Να μην αναθέτουν οι managers σε άλλους καθήκοντα τα οποία δεν μπορούν να τα εκτελέσουν. Αυτό συνεπάγεται ότι πριν προχωρήσουν σε εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους

υφισταμένους τους, πρέπει προηγουμένως να τους εκπαιδεύσουν για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν.

5. Να αποφεύγονται οι πολλές επισκέψεις και τα τηλεφωνήματα που διακόπτουν την εργασία και καθυστερούν το έργο του manager. Είναι απαραίτητος λοιπόν ένας έμπειρος γραμματέας για τη διευθέτηση του συγκεκριμένου θέματος.
6. Να χρησιμοποιούνται εκσυγχρονισμένες τεχνικές οργάνωσης γραφείου ώστε να αποφεύγεται η γραφειοκρατία και η αταξία. Πρέπει να αποφεύγεται η αναβολή υλοποίησης ενός έργου.
7. Να προετοιμάζεται το ημερήσιο πρόγραμμα με τα τέσσερα ή τα πέντε σπουδαιότερα καθήκοντα που οφείλει να φέρει εις πέρας ο μάνατζερ. Αν η λίστα των αρμοδιοτήτων μεγαλώνει τότε πρέπει να τίθενται προτεραιότητες.
8. Να υπολογίζεται με ακρίβεια ο χρόνος που απαιτείται για την υλοποίηση κάθε έργου. Με βάση το νόμο του Parkinson (1958), όταν αφιερώνεται περισσότερος χρόνος από τον απαιτούμενο, το άτομο έχει την τάση να επεκτείνει την εργασία για να καλύψει το διαθέσιμο χρόνο.

Κατά κύριο λόγο, ο manager που ακολουθεί τις προαναφερθείσες προτάσεις, εξοικονομεί χρόνο και καταφέρνει να κάνει καλύτερο προγραμματισμό των αρμοδιοτήτων του. Εξοικονομώντας χρόνο μπορεί να ασχοληθεί και με θέματα για τα οποία προηγουμένως δεν είχε το χρόνο. Το γεγονός αυτό σε βάθος χρόνου τον καθιστά επιτυχημένο.

Η έννοια της Διαχείρισης και της Διαχείρισης Χρόνου

Για την κατανόηση του όρου «Διαχείριση Χρόνου» είναι απαραίτητο πρωτίστως να αναλυθεί ο όρος «διαχείριση» (Management) αλλά και να προσδιοριστεί σε σχέση με τον «χρόνο». Στον χώρο των οικονομικών, ως «διαχείριση» νοείται η διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και μέσων για την επίτευξη διάφορων στόχων στα πλαίσια οργανισμών και επιχειρήσεων. Έννοιες συνδεδεμένες με την αποτελεσματική διαχείριση είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος, οι οποίες έχουν ιδιαίτερη σημασία για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Μπουραντάς, 1992, σελ. 13). Πιο

αναλυτικά, προγραμματισμός, είναι η λειτουργία βάσει της οποίας καθορίζονται οι στόχοι, οι στρατηγικές, οι ενέργειες και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των στόχων.

Οργάνωση, είναι η λειτουργία βάσει της οποίας οι εργασίες ή τα καθήκοντα καταμερίζονται.

Έλεγχος, είναι η λειτουργία βάσει της οποίας καθορίζονται τα πρότυπα βάσει των οποίων μετρούνται τα αποτελέσματα της διαχείρισης, εντοπίζονται οι αποκλίσεις μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων και καθορίζονται οι διορθωτικές ενέργειες.

Η αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού, της οργάνωσης και του ελέγχου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των εργαζομένων, αποτελεί επακόλουθο του χρόνου στον οποίο υλοποιούνται. Έτσι, ο χρόνος που χρειάζεται ώστε να ολοκληρωθούν οι εργασίες, αποτελεί το κριτήριο που καθορίζει την επιτυχία της διαχείρισης. Συνεπώς, η αποδοτική «διαχείριση χρόνου» (timemanagement), συμβάλλει στο να υλοποιούνται οι εργασίες και ποικίλες δραστηριότητες στον κατάλληλο χρόνο.

Η διαχείριση χρόνου, παρατηρείται συχνά σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού αλλά και του δημοσίου τομέα. Η ομαλή διαχείριση χρόνου, είναι εξαιρετικά σημαντική τόσο για τα ανώτερα όσο και για τα μεσαία (διοικητικά) στελέχη, που είναι υπεύθυνα για την αξιοποίηση των πόρων και των μέσων για την επίτευξη των γενικότερων στόχων, καθώς επίσης και για τα υπόλοιπα στελέχη, τα οποία οφείλουν να χρησιμοποιούν κατάλληλα τον χρόνο κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, έτσι ώστε να υπάρχει αποτέλεσμα στις ποικίλες λειτουργίες της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η διαχείριση χρόνου έχει ως στόχο την επίτευξη των στόχων αναφορικά με την εργασία, χωρίς όμως ο εργαζόμενος να ξεπερνά τις δυνατότητές του και να φθείρεται.

Η Διαχείριση Χρόνου και το Άτομο

Έχοντας κάνει λόγο για τις βασικότερες έννοιες θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί η δυνατότητα του ατόμου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο του, δηλαδή να καταστεί ικανός time Manager. Η ικανότητα αυτή αποτελεί χάρισμα με το οποίο γεννιέται κανείς ή μέσω της εμπειρίας, της κατάρτισης και της καθημερινής τριβής καθίσταται επίκτητη. Τα θεμέλια για την απάντηση του ερωτήματος βρίσκονται στην επιστήμη της ψυχολογίας. Κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ατόμου όπως η κοινωνικότητα, η προσαρμοστικότητα, η επιμονή, η τάση για μάθηση, η δημιουργική έκφραση και η δυνατότητα για επίλυση προβλημάτων,

ως ένα βαθμό καθορίζονται με βάση την κληρονομικότητα. Δεν είναι όμως μόνο η κληρονομικότητα καθοριστική για την ανάπτυξη των συγκεκριμένων ιδιοτήτων. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η αλληλεπίδραση μεταξύ των κληρονομούμενων χαρακτηριστικών και του ευρύτερου περιβάλλοντος (μαθησιακών ευκαιριών και εμπειριών) προδιαγράφοντας την εξέλιξη του ατόμου (Fontana, 1993, σελ. 12).

Είναι ευρέως αποδεκτό πως ορισμένα από τα χαρακτηριστικά των ικανών time-managers προέρχονται από «φυσικά χαρίσματα». Παρ' όλα αυτά, οι μαθησιακές εμπειρίες είναι οι πλέον καθοριστικοί παράγοντες για το αν και σε ποιο βαθμό τα χαρακτηριστικά αυτά θα αναπτυχθούν. Η παρούσα προσέγγιση εστιάζει στη σημασία της ανελλιπούς και συστηματικής προσπάθειας ως βασικού τρόπου για την βελτίωση και την ανάπτυξη των ικανοτήτων όλων όσων σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση χρόνου.

Ο κάθε εργαζόμενος δύναται να «κρύβει» μέσα του έναν ικανό και αποτελεσματικό time manager εφόσον καταβάλει την απαραίτητη προσπάθεια και εφαρμόζει αποτελεσματικούς τρόπους οργάνωσης των καθημερινών εργασιών και δραστηριοτήτων του.

Η Σημασία της Θετικής Σκέψης

Η θετική στάση απέναντι στα πράγματα αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης κάθε ανθρώπινης δραστηριότητας. Στα πλαίσια της εργασίας, είναι απαραίτητη προϋπόθεση καθώς οι ρόλοι, οι αρμοδιότητες, οι τρόποι και οι μέθοδοι λειτουργίας αλλά και οι οργανωτικές και διοικητικές πρακτικές έχουν καθιερωθεί και εφαρμόζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επομένως, είναι επόμενο να είναι δύσκολο να αλλάξουν. Σε αυτού του είδους τα πλαίσια το άτομο διαμορφώνει αρνητική στάση απέναντι σε πιθανή αλλαγή του τρόπου διαχείρισης του χρόνου του καθώς νοιώθει ότι η παραδοσιακή μέθοδος λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού δεν φέρει περιθώρια βελτίωσης.

Ανάλυση Διαχείρισης Χρόνου

Η ανάλυση της διαχείρισης του χρόνου εργασίας αποτελεί σημαντικό κομμάτι για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων καθώς μέσω αυτής μπορούν να διαπιστωθούν οι δραστηριότητες στις οποίες χάνεται ο περισσότερος χρόνος. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να γίνει αυτό είναι να σχεδιαστούν χρονοδιαγράμματα και να τεθούν στόχοι για συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Τέτοιες περίοδοι μπορεί να είναι κάποιες ημέρες ή εβδομάδες. Πρέπει να συμπεριλαμβάνει αναλυτικά στοιχεία αναφορικά με τις ώρες που αφιερώθηκαν σε όλες τις ουσιαστικές, περιφερειακές και μη δραστηριότητες, τη χρησιμότητά τους και αν ήταν προγραμματισμένες ή όχι.

Η κατάρτιση ενός τέτοιου χρονοδιαγράμματος παρέχει χρήσιμα στοιχεία για τον τρόπο διαχείρισης από πλευράς του ατόμου του χρόνου του διότι δείχνει:

- i. Αν και κατά πόσο ακολουθήθηκε κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα
- ii. Αν οι δραστηριότητες και οι διάφορες εργασίες ήταν προγραμματισμένες ή όχι
- iii. Αν στις εργασίες αφιερώθηκε περισσότερος χρόνος από ότι είχε αρχικά υπολογιστεί
- iv. Πόσες διακοπές συνέβησαν κατά τη διάρκεια της ημέρας
- v. Ποιες από αυτές τις εργασίες ήταν ουσιαστικές
- vi. Ποιες δραστηριότητες ήταν μη ουσιαστικές
- vii. Σε ποιες δραστηριότητες αναλώνεται ο περισσότερος χρόνος σε βάρος των ουσιαστικών εργασιών και καθηκόντων.

Καθορισμός των Κατάλληλων Στόχων

Σημαντικό βήμα για την ορθή διαχείριση του χρόνου είναι η επιβολή στόχων. Ο Fondana (1993) υποστηρίζει ότι ένας ικανός Time Manager χρειάζεται ξεκάθαρους στόχους, οι οποίοι τον βοηθούν:

1. Να εξακριβώσει τι χρειάζεται να γίνει,

2. Να σχεδιάσει το πώς θα το πραγματοποιήσει,
3. Να ελέγξει την όλη πρόοδο και διαδικασία,
4. Να εντοπίσει την επιτυχία όταν έχει επιτευχθεί,
5. Να επωφεληθεί από τις εμπειρίες που αποκόμισε κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς. Συγκεκριμένα, ο στόχος «να τελειώσω με όλο τον όγκο δουλειάς αυτή την εβδομάδα» είναι ασαφής και αναπόφευκτα μη λειτουργικός. Δεν καθορίζει με ακρίβεια τι χρειάζεται να γίνει και πώς αυτό θα υλοποιηθεί. Ένας τέτοιου είδους στόχος μπορεί να οδηγήσει το άτομο να ασχολείται με πολλά αντικείμενα ταυτόχρονα, χωρίς πρόγραμμα, με επακόλουθο σύντομα να έρθει το αίσθημα της απογοήτευσης από την αναποτελεσματικότητα της προσπάθειας και από τον όγκο δουλειάς. Ακόμη, λόγω του ότι ο στόχος δεν επιφέρει συγκεκριμένο αποτέλεσμα, δεν διευκρινίζει ποιες δραστηριότητες πρέπει να υλοποιηθούν, το άτομο δεν δύναται να γνωρίζει αν θα έχει φτάσει το στόχο μέχρι το τέλος της εβδομάδας, συμπεριλαμβανομένου και του ότι προστίθενται καθημερινά νέα καθήκοντα.

Διαχείριση Χρόνου και Εργασιακό Άγχος

Το εργασιακό άγχος αποτελεί βασικό παράγοντα επιπτώσεων στην διαχείριση του χρόνου ενός εργαζομένου. Για την αποδοτική αξιοποίηση του διαθέσιμου χρόνου απαιτείται απόλυτη ψυχραιμία υπό συνθήκες πίεσης στα πλαίσια της εργασίας προκειμένου να παραμένει παραγωγικός.

Το εργασιακό άγχος φθείρει ψυχολογικά και σωματικά τους εργαζομένους, και έχει ως επακόλουθο χαμηλή αποδοτικότητα και αυτοπεποίθηση, αλλά και απουσία διάθεσης συνεργασίας. Ο φόρτος εργασίας σε συνδυασμό με την προσπάθεια επίτευξης των στόχων μέσα σε εύλογα χρονικά πλαίσια οδηγεί σε δημιουργία εξοντωτικών συνθηκών με αποτέλεσμα την εμφάνιση άγχους. Άλλοι παράγοντες που επιτείνουν το εργασιακό άγχος και είναι αρκετά συχνά, μπορεί να είναι οι ακόλουθοι:

- Επαφή-εξυπηρέτηση κοινού
- Συναντήσεις και συσκέψεις που αναπόφευκτα συνεπάγονται συγκρούσεις με συναδέλφους

- Υπερφόρτωση καθηκόντων και εργασιών
- Έλλειψη πληροφοριών και απαραίτητου υλικού για τη διεκπεραίωση των εργασιών
- Έλλειψη επαρκούς οργάνωσης, κατάλληλων δομών και εκσυγχρονισμένων διαδικασιών και μεθόδων, όσον αφορά την επιχείρηση.

Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι βιώνουν καταστάσεις πίεσης και δεν δύνανται να διαπιστώνουν το μέγεθος των προβλημάτων, έχουν την τάση να τις μεγιστοποιούν, κλονίζοντας έτσι την συναισθηματική σταθερότητά τους με επακόλουθο τη δημιουργία κρίσεων που εντείνουν κι άλλο την κατάσταση. Αξιοσημείωτο είναι ότι λόγω του ότι τέτοιες καταστάσεις τείνουν να παγιώνονται και να γίνονται αναπόσπαστο μέρος της εργασιακής ρουτίνας, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να συνειδητοποιήσουν το βαθμό στο οποίο επηρεάζονται.

Ένας από τους τρόπους που βοηθά να προσδιοριστεί ο βαθμός εργασιακού άγχους και οι αιτίες αυτού είναι η αξιοποίηση ερωτηματολογίων. Πιο συγκεκριμένα, ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να περιλαμβάνει μια σειρά προτάσεων που περιγράφουν καταστάσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίζει κάποιος στη δουλειά του. Έπειτα από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πρέπει να γίνει πρόσθεση των αριθμών που έχουν συμπληρωθεί και να διαιρεθούν με τον αριθμό 10. Αν η απάντηση κυμαίνεται μεταξύ 1.0 και 1.4 τότε εμφανώς υπάρχει πολύ άγχος στα πλαίσια της δουλειάς. Μπορεί να υπάρχει η αίσθηση ανταπόκρισης από τους εργαζομένους, αλλά ουσιαστικά η φθορά είναι μεγάλη. Αν η απάντηση βρίσκεται μεταξύ 1.5 και 2.4 τότε υπάρχει άγχος και πρέπει να ληφθούν μέτρα αντιμετώπισης των εν λόγω προβληματικών περιοχών. Αν η απάντηση είναι μεταξύ 2.5 και 3.5 συνεπάγεται ότι το άγχος βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα και η αντιμετώπισή του καθίσταται σχετικά εύκολη. Στις απαντήσεις που βρίσκονται μεταξύ 3.6 και 4.5 διαφαίνεται ότι το άγχος υφίσταται σε πολύ χαμηλά ποσοστά κάτι που διορθώνεται εύκολα. Ενώ τέλος απαντήσεις των 4.6 και 5.0 προμηνύουν θετικά αποτελέσματα.

Η κατανόηση του προβλήματος και ο εντοπισμός των αιτιών που προκαλούν άγχος είναι το πρωταρχικό βήμα που οδηγεί στην αντιμετώπισή του. Ο έλεγχός του όμως για την αποδοτικότερη διαχείριση του χρόνου προϋποθέτει την εφαρμογή των μεθόδων που προαναφέρθηκαν. Ο καθορισμός στόχων, η κατάρτιση σχεδίων, ο προγραμματισμός και οι προτεραιότητες βοηθούν την παρακολούθηση της ροής των εργασιών και τη διατήρηση υψηλής απόδοσης και παρεχόμενης ποιότητας.

Διοίκηση των Ανθρώπων

Η ενασχόληση με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το εργατικό δυναμικό, αποτελεί πλέον πρωταρχικό μέλημα των διοικούντων, τόσο στη θεωρία, όσο και στην πράξη. Ο εργαζόμενος σήμερα αντιμετωπίζεται διαφορετικά σε σχέση με τον εργαζόμενο του 20ού αιώνα. Η σημασία του για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης καθίσταται ζωτικής σημασίας. Δεν είναι πια ένας απλός συντελεστής παραγωγής, ένα input που ενσωματώνεται στα προϊόντα, αλλά ένα πραγματικό κεφάλαιο που πρέπει να διατηρηθεί και να εξελιχθεί.

Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων (HumanResourceManagement)

Κατά τη διάρκεια της εξελικτικής πορείας των επιχειρήσεων, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων άρχισε να διαδραματίζει ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο σε αυτές, ο οποίος διαφαίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά της οργάνωσης των επιχειρήσεων:

1. Τα οργανογράμματα εξελίχθηκαν. Η λειτουργία των ανθρώπινων πόρων βρίσκεται στο επίκεντρο. Αποτελεί, σήμερα, μια ξεχωριστή διεύθυνση στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα με τις μεγάλες διευθύνσεις, (εμπορική, οικονομική.)
2. Η ορολογία άλλαξε. Για να απευθυνθεί κάποιος στον εκάστοτε υπεύθυνο προσωπικού, χρησιμοποιεί όρους όπως «διευθυντής ανθρώπινων πόρων», «διευθυντής κοινωνικών υποθέσεων», «διευθυντής ανθρώπινης και κοινωνικής ανάπτυξης». Αυτοί οι νέοι τίτλοι μαρτυρούν την αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και τον εμπλουτισμό του αντικειμένου.
3. Τα καθήκοντα τροποποιούνται. Ο υπεύθυνος προσωπικού δεν είναι ένας απλός υπεύθυνος για τις προσλήψεις, τις πληρωμές, τις απολύσεις και την διατήρηση της ομαλής ροής των πραγμάτων στα πλαίσια της επιχείρησης. Τα καθήκοντά του έχουν μεταβληθεί επί της ουσίας κι έχει αποκτήσει χαρακτήρα πρόβλεψης και πολιτικής, αντιπροσωπεύοντας μια διοικητική δραστηριότητα με την ευρύτερη έννοια

Ο υπολογισμός της αξίας μιας επιχείρησης βασίζεται κυρίως στον αγγλοσαξονικό κανόνα των «5Μ»: Men (άνθρωποι), Money (χρήματα, κεφάλαιο), Machines(μηχανές), Materials (υλικά), Market (αγορά). Έτσι, ο ανθρώπινος παράγοντας τοποθετείται ισότιμα μεταξύ των υπόλοιπων παραγόντων που είναι απαραίτητοι για την παραγωγή.

Επομένως, η λειτουργία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης, αλλά και μία από τις πιο βασικές συνιστώσες της, αφού ο ανθρώπινος παράγοντας είναι σημαντική πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ο τομέας που έχει γνωρίσει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και θα κερδίσει τη μεγαλύτερη προσοχή μελλοντικά, είναι η διοίκηση.

Τη σχέση εργασίας-παραγωγής των αρχών της εκβιομηχάνισης αντικατέστησε ένα δίκτυο ιδιαίτερα πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ των συνθετικών στοιχείων μιας επιχείρησης: των στόχων, της οργάνωσης και των ανθρώπων.

Η Στρατολόγηση του Προσωπικού

Η στρατολόγηση προσωπικού είναι από τις πιο κρίσιμες ενέργειες για τη λειτουργία των ανθρώπινων πόρων διότι περιλαμβάνει μία δέσμη αποφάσεων που ασκούν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση. Αποτελεί μακροσκελή και κοστοβόρα διαδικασία που απαιτεί, λόγω της πολυπλοκότητάς της, μεγάλη εμπειρία.

Κάθε ενέργεια στρατολόγησης είναι ένας συμβιβασμός μεταξύ του επιθυμητού (των αναγκών της επιχείρησης) και του εφικτού (της αγοράς εργασίας και του προφίλ των διαθέσιμων υποψηφίων). Είναι η ενσωμάτωση ενός ξένου στοιχείου στην επιχείρηση, που μπορεί να εκδηλώσει ή να υποστεί φαινόμενα απόρριψης. Για να αποφευχθεί, λαμβάνονται τα ανάλογα μέτρα, που μεταφράζονται σε μια πορεία που περιλαμβάνει ποικίλα στάδια:

1. Την περιγραφή της θέσης προς κάλυψη, το οποίο αποτελεί προαπαιτούμενο κάθε στρατολόγησης. Κάθε υποψήφιος πρέπει να είναι όσο το δυνατόν καλύτερα πληροφορημένος για τη θέση εργασίας του, τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί, τους στόχους και τα μέσα που διαθέτει για να τους πραγματοποιήσει. Η περιγραφή της θέσης εργασίας συντάσσεται γραπτά, με σκοπό να περιορίζονται περιπτώσεις λανθασμένης και υποκειμενικής ερμηνείας από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

2. Τον ορισμό του προφίλ του υποψηφίου, το οποίο περιλαμβάνει την περιγραφή του ατόμου που πρόκειται να στρατολογηθεί, με την υπόδειξη των αναμενόμενων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που απαιτεί ο οργανισμός (εκπαίδευση, εμπειρία, ηλικία) και την επισημάνση των αναγκαίων ή θεμιτών ιδιοτήτων.
3. Την επιλογή των πηγών στρατολόγησης, δηλαδή αν θα πραγματοποιηθεί εσωτερικά, στα πλαίσια της επιχείρησης ή εξωτερικά από ανάδοχη αρμόδια εταιρεία.
4. Την επιλογή του υποψηφίου μέσω εξέτασης του βιογραφικού σημειώματος και της συνοδευτικής επιστολής αλλά και μέσω δοκιμασιών και συζητήσεων. Η πρόσληψη που είναι το τελευταίο βήμα στη διάρκεια μιας ανακεφαλαιωτικής συνάντησης με τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία στρατολόγησης. Η τελική απόφαση ανήκει στον προϊστάμενο ο οποίος δίνει στον νέο εργαζόμενο την επιστολή πρόσληψης και τη σύμβαση εργασίας. Με το που οριστεί η ημερομηνία έναρξης εργασίας, ακολουθούν οι διαδικασίες υποδοχής και συνήθως μια δοκιμαστική περίοδος για την αποφυγή απόρριψης του νεοεισερχόμενου στην επιχείρηση.

Η στρατολόγηση είναι μια λεπτή και συνεχής διαδικασία που προετοιμάζεται λεπτομερώς, πόσο μάλλον όταν το κόστος πρόσληψης ενός νέου εργαζόμενου συνεπάγεται μεγάλα ποσά τα οποία ισοδυναμούν με μισθούς δύο μηνών ενός απλού υπαλλήλου και δύνανται να υπερβαίνουν τους μισθούς έξι μηνών όταν πρόκειται για διευθυντικό στέλεχος.

Διαχείριση Σταδιοδρομίας

Η διαχείριση της σταδιοδρομίας εξαρτάται τόσο από τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης όσο και από την ίδια τη βούληση των εργαζομένων για τον καθορισμό της κατανομής των ανθρώπινων πόρων. Για να γίνει αυτό εφικτό, ενδείκνυται η σύσταση ενός συστήματος αξιολόγησης που θα επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων περί προαγωγής και αποχώρησης. Η επιλογή της σταδιοδρομίας κάθε υπαλλήλου εξαρτάται από σωρευτικούς παράγοντες, για να εκτιμηθεί αντικειμενικά η συμπεριφορά και οι δεξιότητές του στην εργασία και στις σχέσεις του με τους άλλους. Οι διάφορες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατατάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. Η αξιολόγηση αποσκοπεί στην ανάδειξη των δυνατών και των αδύνατων σημείων του εργαζομένου. Για το λόγο αυτό, καθιερώνεται ένα σύστημα βαθμολόγησης που αξιολογεί την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας, τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών, τα κίνητρα, και την οργάνωση. Έτσι, καθίσταται εφικτή, πέρα από την προοπτική προαγωγής, η λήψη ορθής απόφασης για την κατάρτιση και την εκπαίδευση που πρέπει να ακολουθήσει ο εργαζόμενος για να διορθώσει, εφόσον χρειάζεται, τις αδυναμίες του.
2. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εφαρμόζεται για να προσδιορίσει, με βάση προκαθορισμένους στόχους, σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο ο εργαζόμενος ανταποκρίθηκε ή όχι τους στόχους του. Έτσι πρέπει να καθιερωθούν δείκτες απόδοσης για τη δημιουργία σχεδίων σταδιοδρομίας.

Για να φέρει αποτελέσματα ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι ευρέως αποδεκτό από το εργατικό δυναμικό, αφού κάθε είδους βαθμολόγηση δημιουργεί αρνητικούς συνειρμούς, ειδικά εάν τα κριτήρια που περιέχει δεν είναι ξεκάθαρα διατυπωμένα και δεν αναλύονται.

Τα σχέδια-πλάνα σταδιοδρομίας καθορίζουν τη διαδοχή των θέσεων εργασίας που επιτρέπουν στον εργαζόμενο να αποκτά σταδιακή και συνεχή εξειδίκευση, όπως επίσης και τις συμπληρωματικές καταρτίσεις που μπορεί να ακολουθήσει για να ανέβει σε ιεραρχική βαθμίδα μελλοντικά. Επιτρέπουν δηλαδή στον κάθε εργαζόμενο να προετοιμάσει τα βήματα της εξέλιξής του.

Η Εξουσιοδότηση

Το empowerment που προέρχεται από το αγγλικό ρήμα empower που σημαίνει εξουσιοδοτώ, εμφανίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, και έκτοτε χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά, ενώ στη Γαλλία εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1990.

Η συγκεκριμένη μέθοδος διοίκησης βασίζεται στην παραχώρηση μεγαλύτερης αυτονομίας και περισσότερων ευθυνών στους εργαζόμενους. Μέσω του συστήματος αυτού προκύπτει μια νέα κατανομή εξουσίας και οργανώνεται σε όλα τα επίπεδα. Αυτή η κατανομή ευνοήθηκε από την

ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας. Οι managers αποτελούν πλέον συνεργάτες και όχι τόσο προϊσταμένους.

Ουσιαστικά, το empowerment καταλήγει είτε στην παραχώρηση μεγαλύτερης αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων είτε στη δημιουργία ομάδων που διοικούνται μόνες τους. Θ έλεγε κανείς ότι πρόκειται για ένα είδος καταμερισμού της ευθύνης με απώτερο στόχο να λειτουργήσει ως κίνητρο. Παρ' όλα αυτά, ο μετασχηματισμός των κόλπων εξουσίας μπορεί να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα στην περίπτωση όπου κάποιοι εργαζόμενοι αρνηθούν να συμμετάσχουν ή αν οδηγήσει σε συσκέψεις οι οποίες λήγουν χωρίς να έχουν παρθεί ουσιαστικές αποφάσεις. Έτσι, η μέθοδος αυτή δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να οδηγήσει σε κατάλυση ολόκληρης της ιεραρχικής δομής, αλλά πρέπει να συνοδεύεται, και από αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής.

Η Αμοιβή

Οι οικονομικές απολαβές του προσωπικού έχουν ιδιαίτερο ρόλο, όχι μόνο για την επιχείρηση λόγω του βάρους των μισθολογικών δαπανών στην προστιθέμενη αξία, αλλά και για τον εργαζόμενο, αφού η αμοιβή του είναι το βασικό του εισόδημα για να έχει μία αξιοπρεπή διαβίωση. Ακόμη, για πολλούς εργαζομένους, η αμοιβή αποτελεί το βασικό κίνητρο εργασίας! Κάθε σύστημα αμοιβής πρέπει να στηρίζεται σε τρία βασικά στοιχεία:

1. Τη χρηματοοικονομική ισορροπία της επιχείρησης, αφού η συνολική μισθοδοσία και το ύψος των δαπανών που συνδέονται με τις αμοιβές (μισθοί, πριμ, αποζημιώσεις, κοινωνικές εισφορές), είναι μια συνιστώσα του συνόλου των δαπανών κάθε επιχείρησης.
2. Την αμεροληψία απέναντι στους εργαζομένους, ώστε οι αμοιβές να είναι δίκαιες, λαμβάνοντας υπόψιν την εργασία που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος.
3. Την ανταγωνιστικότητα, με την έννοια ότι οι αμοιβές πρέπει να είναι αρκετά καλές ώστε να προσελκύουν τους καλύτερους υποψήφιους και στη συνέχεια να αποτελούν κίνητρο να εργάζονται πιο σκληρά και με διαφορετική ψυχολογία.

Κάθε πολιτική αμοιβών βασίζεται σε δύο βασικές αρχές:

1. Στη μέγιστη εξατομίκευση του μισθού, ώστε κάθε μέλος της επιχείρησης να αμείβεται σε συνάρτηση με την πραγματική του απόδοση
2. Στην απλότητα των μεθόδων υπολογισμού, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται επακριβώς τι αναμένεται από εκείνους.

Οι μισθοί, ενώ αρχικά καθορίζονται στα πλαίσια μιας σύμβασης εργασίας ύστερα από συνεννόηση, είναι πολλές οι συμβατικές και κανονιστικές διατάξεις που πρέπει να τηρηθούν:

1. Ένα ιεραρχικό ελάχιστο εγγράφεται υποχρεωτικά σε όλες τις συλλογικές συμβάσεις και αποτελεί τον κατώτατομισθό που πρέπει να αποδίδεται σε κάθε άτομο ανάλογα με τη θέση εργασίας που κατέχει και την επαγγελματική του εξειδίκευση,
2. Ο κατώτατος βασικός μισθός ανάπτυξης (SMIC, Salaire minimum interprofessionnel de croissance), που θεσπίστηκε στη Γαλλία με νόμο στις 2 Ιανουαρίου 1970, είναι το ελάχιστο ωρομίσθιο που πρέπει να λαμβάνει κάθε εργαζόμενος άνω των 18 ετών. 2,6 εκατομμύρια εργαζομένων, δηλαδή το 14% του συνόλου, λαμβάνουν το SMIC στη Γαλλία (2005)
3. Η απαγόρευση της κινητής κλίμακας καταργεί τις ρήτρες που προβλέπουν τιμαριθμική αναπροσαρμογή των μισθών. Επιτρέπονται όμως κάποιες αναπροσαρμογές με βάση τον κύκλο εργασιών ή την κερδοφορία της επιχείρησης
4. Η αρχή της ισότητας των αμοιβών μεταξύ αντρών και γυναικών σύμφωνα με την αρχή «για ίση εργασία, ίσο μισθό»
5. Η απαγόρευση των μισθολογικών διακρίσεων λόγω συνδικαλιστικής ένταξης
6. Η υποχρέωση συλλογικής διαπραγμάτευσης κάθε χρόνο τόσο σε κλαδικό όσο και σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο
7. Η υποχρέωση μηνιαίας καταβολής του μισθού για όλους τους εργαζομένους (νόμος της 19ης Ιανουαρίου 1997), δηλαδή πληρωμή του μισθού για πραγματικό ωράριο εργασίας ανεξάρτητα από τον αριθμό ημερών εργασίας μέσα στο μήνα.

Από νομικής πλευράς, το πρώτο στάδιο της πολιτικής αμοιβών σχετίζεται με την αξιολόγηση και μετά με την ταξινόμηση καθεμιάς από τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης μέσω μεθόδων λιγότερο ή περισσότερο εξειδικευμένων. Σκοπός είναι να καθιερωθεί μια μισθολογική ιεραρχία, παρακινητική και παράλληλα μη αμφισβητήσιμη από τους εργαζόμενους, με το μισθό να απαρτίζεται από δύο μέρη, το ένα να αμείβει τη θέση αυτή καθαυτή και το άλλο τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος κατέχει αυτή τη θέση.

Δημιουργία Κινήτρων Και Συμμετοχή

Τα τελευταία χρόνια οι οργανισμοί έχουν εισάγει διάφορα συστήματα παροχής κινήτρων στην πολιτική αμοιβών τους σε ατομικό αλλά και συλλογικό επίπεδο. Η προέλευση τους έχει τις ρίζες της στον 19^ο αιώνα, όμως η πρώτη φορά που οργανώθηκε ένα συμβατικό σύστημα παροχής κινήτρων από την επιχείρηση στους εργαζομένους ήταν στις 7 Ιανουαρίου 1959 μέσω διατάγματος. Σχεδόν 50 χρόνια αργότερα, ο νομοθέτης έχει παρέμβει οκτώ φορές στον συγκεκριμένο τομέα:

- Το 1959, για την παροχή κινήτρων
- Το 1967, για τη συμμετοχή
- Το 1970, για τις δυνατότητες εγγραφής ή αγοράς μετοχών
- Το 1973, για το σώμα των μετόχων
- Το 1980, για τη δωρεάν διανομή μετοχών στους εργαζομένους
- Το 1984, για τα επενδυτικά ταμεία μισθωτών
- Το 1986, 1990 και 1994, για τη βελτίωση των υφιστάμενων συστημάτων.

Με άλλα λόγια η δημιουργία κινήτρων θεωρείται ως οικονομική διασύνδεση των Εργαζομένων με τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Συμπληρώνεται από τη συμμετοχή, συνδέοντας τους εργαζομένους με τον περιουσιακό πλούτο μέσω της αποταμίευσης που επενδύεται στην επιχείρηση. Εάν η πρώτη από τις συμπληρωματικές αυτές αμοιβές είναι προαιρετική, η δεύτερη είναι υποχρεωτική.

Το 2002, οι γαλλικές επιχειρήσεις του μη αγροτικού εμπορικού τομέα διένειμαν 9,6 δισεκατομμύρια ευρώ ως συμμετοχή ή παροχή κινήτρων σε σχεδόν 6 εκατομμύρια εργαζομένους (δηλ. 39% του συνόλου των εργαζομένων). Αυτές οι ανταμοιβές αυξάνονται κάθε χρόνο κατά περίπου 12%.

Η Εκπαίδευση

Πριν από περίπου 50 χρόνια, η εκπαίδευση που παρεχόταν από το σχολικό και πανεπιστημιακό σύστημα αρκούσε για την άσκηση επαγγελματικής δραστηριότητας με τα ίδια κεκτημένα καθ' όλη

τη διάρκεια της ζωής του ατόμου. Στις μέρες μας αυτό δεν ισχύει πια. Απαιτείται συνεχής ανανέωση και επέκταση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων για την αποτελεσματική άσκηση επαγγέλματος. Η εκπαίδευση είναι αναγκαία, όπως αποδεικνύεται από τις πιο αποδοτικές επιχειρήσεις, γιατί αυτές είναι που δαπανούν τα υψηλότερα ποσά για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Μια πολιτική ολοκληρωμένης εκπαίδευσης πρέπει να περιλαμβάνει την κατάρτιση ενός προγράμματος εκπαίδευσης με χρονικό περιθώριο τριών ή πέντε ετών.

Αυτού του είδους η μεσοπρόθεσμη σκέψη βοηθά στο να προσαρμόζεται η εκπαίδευση στις ανάγκες τόσο της επιχείρησης όσο και του προσωπικού. Αναγκαία κρίνονται τα εξής τέσσερα βήματα:

1. Η ανάλυση και εκτίμηση των αναγκών
2. Η οργάνωση των δράσεων εκπαίδευσης,
3. Η υλοποίηση των δράσεων αυτών
4. Η αξιολόγηση και παρακολούθηση τους.

Η εκπαίδευση οφείλει να έχει τριπλό περιεχόμενο: την παροχή γνώσης πολλαπλών χρήσεων, την τεχνογνωσία, δηλαδή τη διάδοση διαδικασιών, μεθόδων και λειτουργικών μοντέλων κτλ., και τις δεξιότητες ζωής οι οποίες σχετίζονται με τη στάση και συμπεριφορά στην εργασία.

Η εκπαίδευση στη Γαλλία, που θεσπίστηκε με τους νόμους της Ιβ715 Ιουλίου 1971 και της 24ης Δεκεμβρίου 1984, αποτελεί σήμερα δικαίωμα όλων των εργαζομένων και υποχρέωση για τις επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 10 άτομα. Το Μάιο του 2004, μια νέα διαδικασία εκπαίδευσης προώθησε το ατομικό δικαίωμα στην εκπαίδευση, που επιτρέπει σε κάθε εργαζόμενο να κεφαλαιοποιήσει το χρόνο εκπαίδευσης και να τον αξιοποιήσει αργότερα, κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις, με δική του βούληση. Αυτό ισχύει για όποιο εργαζόμενο έχει υπογράψει σύμβαση αορίστου χρόνου και διαθέτει ένα μίνιμουμ 20 ωρών εκπαίδευσης κάθε χρόνο, το οποίο μπορεί να μεταφέρεται για έξι χρόνια.

Με τη συγκεκριμένη διαδικασία, οι γαλλικές επιχειρήσεις αφιέρωσαν, κατά μέσο όρο, περίπου το 3% των μισθολογικών δαπανών τους στη διά βίου εκπαίδευση.

Συμπεράσματα

Οι λόγοι που έχει ένας εργαζόμενος για να νιώθει πίεση και άγχος είναι πολλοί και πραγματικοί. Το άγχος μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους, με τους περισσότερους από αυτούς να είναι σε βάρος των ατόμων αλλά και μακροπρόθεσμα και της επιχείρησης. Στόχος κάθε οργανισμού πρέπει να είναι η μέγιστη λειτουργικότητα και παραγωγικότητα των υπαλλήλων του, για αυτό πρέπει να δίνεται μεγάλο βάρος στον επιχειρησιακό προγραμματισμό ώστε να μην υπερφορτώνονται οι εργαζόμενοι με φόρτο μεγαλύτερο από όσο μπορούν να αντέξουν σε επίπεδο ατομικό και ομαδικό.

Τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να μην είναι πάντα εμφανή. Πολλοί εργαζόμενοι ζουν με το άγχος της εργασίας τους το οποίο έχει διοχετευτεί και στους υπόλοιπους τομείς της ζωής τους, χωρίς να το καταλαβαίνουν και πολύ περισσότερο χωρίς να προσπαθούν να λάβουν τα μέτρα τους. Αν ωστόσο οι ίδιοι δεν αντιλαμβάνονται την παρουσία του, η διοίκηση κάθε οργανισμού έχει χρέος να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί τις συνθήκες εργασίας, ώστε να διασφαλίζει τους εργαζομένους τους, προλαμβάνοντας δυσχερείς καταστάσεις.

Οι επιλογές που έχει μια διοίκηση για να διαφυλάξει την ψυχική και σωματική ακεραιότητα των εργαζομένων της είναι πολλές, μα όλες εξαρτώνται από το διαθέσιμο χρόνο που αφήνεται στους υπαλλήλους για να διεκπαιρέωσουν τα καθήκοντά τους. Η σωστή διαχείριση χρόνου είναι ζήτημα τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων ατομικά και ξεχωριστά. Η γνώμη των εργαζομένων πρέπει να προσμετράται όταν υπολογίζεται ο χρονοπρογραμματισμός των εργασιών, ώστε να ανατίθενται έργα σε ένα διάστημα το οποίο ούτε θα δημιουργεί καθυστερήσεις στον οργανισμό αλλά ούτε και θα λυγίζει τους εργαζομένους σωματικά και ψυχικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Περιγραφική Στατιστική

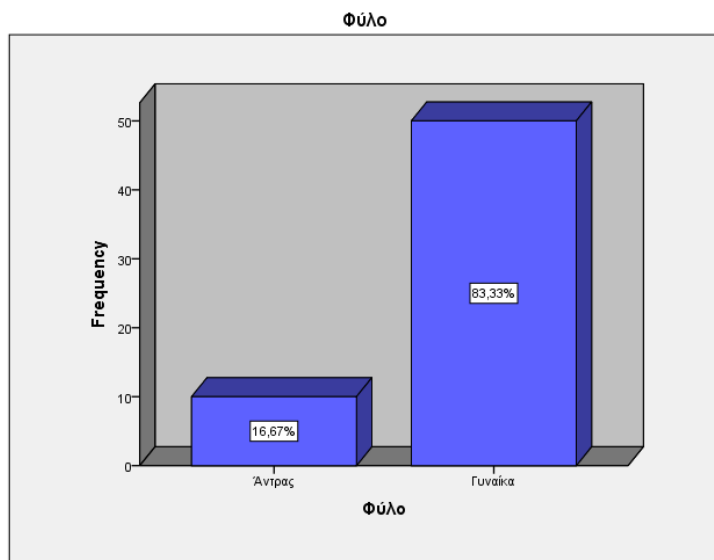
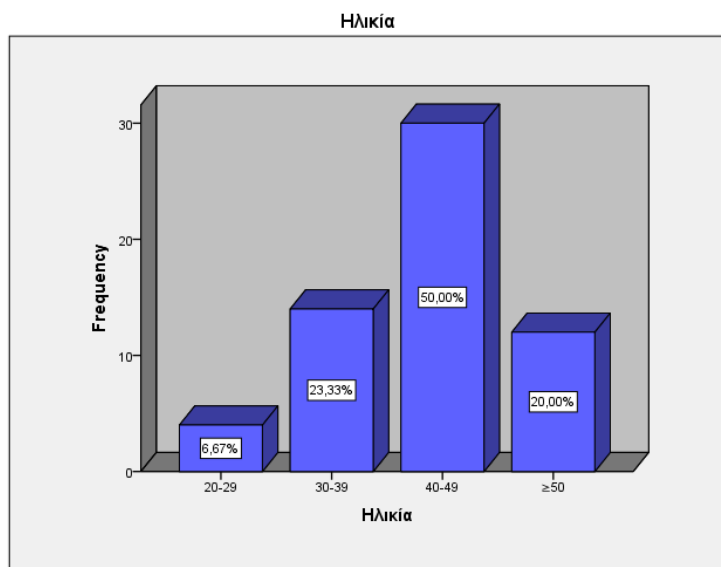
➤ Δημογραφικά στοιχεία

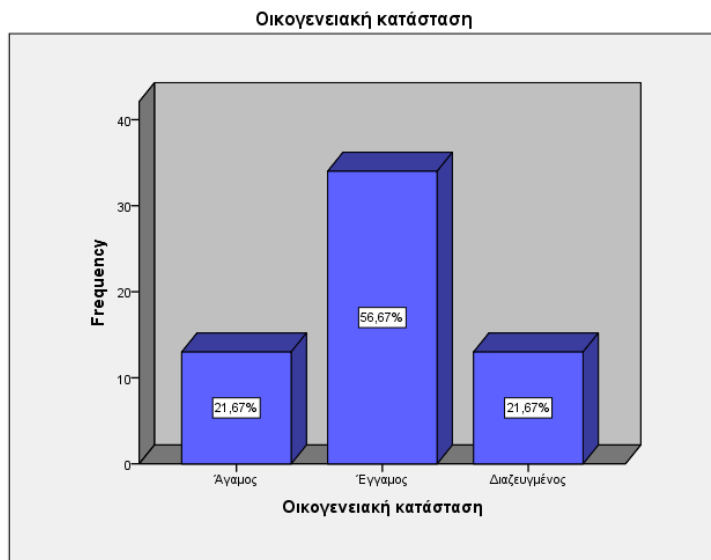
Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος το οποίο αποτελούνταν από 60 άτομα. Προκύπτει ότι η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 83,33% (N=50) αποτελούνταν από γυναίκες, ενώ μόλις το 16,67% (N=10) από άντρες. Οι μισοί συμμετέχοντες ήταν ηλικίας 40-49 ετών, το 23,33% (N=14) 30-39 ετών, το 20% (N=12) άνω των 50 ετών και το 6,67% (N=4) ήταν 20-29 ετών. Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση το 56,67% (N=34) ήταν έγγαμοι ενώ το 21,67% (N=13) άγαμοι ή διαζευγμένοι. Όσον αφορά τον αριθμό παιδιών το 46,67% (N=28) δήλωσε ότι δεν έχει παιδιά, το 23,33% (N=14) ανέφερε ότι έχει 1 παιδί, το 21,67% (N=13) 2 παιδιά και το 8,33% (N=5) 3 παιδιά. Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών, περίπου οι μισοί με ποσοστό 45% (N=27) δήλωσαν ότι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 20% (N=12) ανέφεραν πτυχίο ΠΕ, το 15% (N=9) ΔΕ, το 11,67% (N=7) ΤΕ, το 5% (N=3) είναι κάτοχοι διδακτορικού και το 3,33% (N=2) ανέφεραν ότι παρακολούθησαν υποχρεωτική εκπαίδευση. Σχετικά τα χρόνια προυπηρεσίας, η πλειοψηφία με ποσοστό 61,67% (N=37) δήλωσαν 1-12 χρόνια, το 31,67% (N=19) 13-24 χρόνια και το 6,67% (N=4) ανέφεραν 25-36 χρόνια. Τέλος, οι περισσότεροι συμμετέχοντες με ποσοστό 61,67% (N=37) ανέφεραν ότι η εργασία τους είναι σχετική με το αντικείμενο των σπουδών τους σε αντίθεση με το υπόλοιπο 38,33% (N=23).

Πίνακας 1.

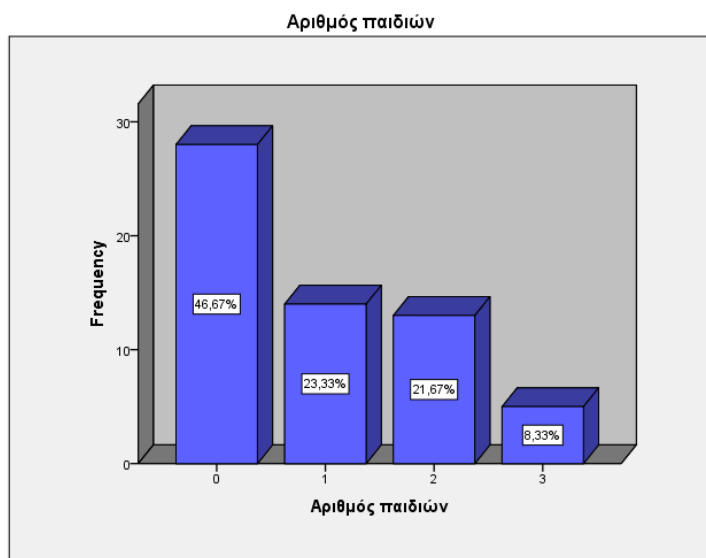
Δημογραφικά στοιχεία

Δημογραφικά	Κατηγορίες	N	%
Φύλο	Άντρας	10	16,67
	Γυναίκα	50	83,33
Ηλικία	20-29	4	6,67
	30-39	14	23,33
	40-49	30	50,00
	≥50	12	20,00
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος	13	21,67
	Έγγαμος	34	56,67
	Διαζευγμένος	13	21,67
Αριθμός παιδιών	0	28	46,67
	1	14	23,33
	2	13	21,67
	3	5	8,33
Επίπεδο σπουδών	ΥΕ	2	3,33
	ΔΕ	9	15,00
	ΤΕ	7	11,67
	ΠΕ	12	20,00
	Μεταπτυχιακό	27	45,00
	Διδακτορικό	3	5,00
Χρόνος προϋπηρεσίας	1-12	37	61,67
	13-24	19	31,67
	25-36	4	6,67
Η εργασία σας είναι σχετική με το αντικείμενο των σπουδών σας;	Όχι	23	38,33
	Ναι	37	61,67

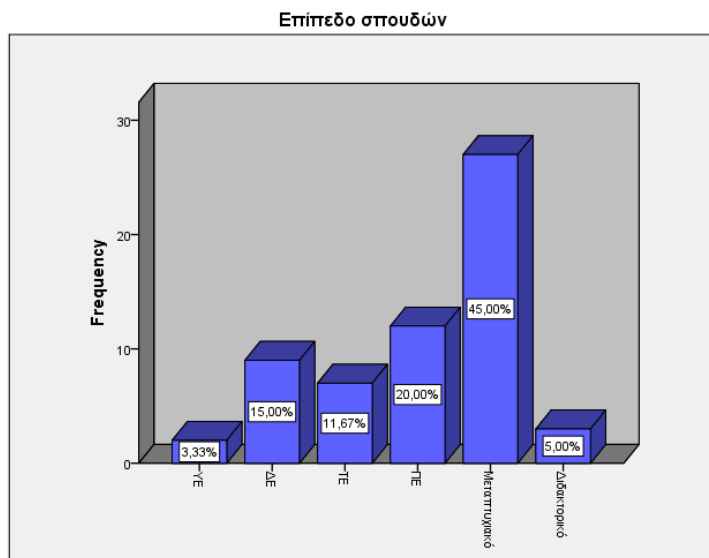
*Γράφημα 1. Φύλο**Γράφημα 2. Ηλικία*



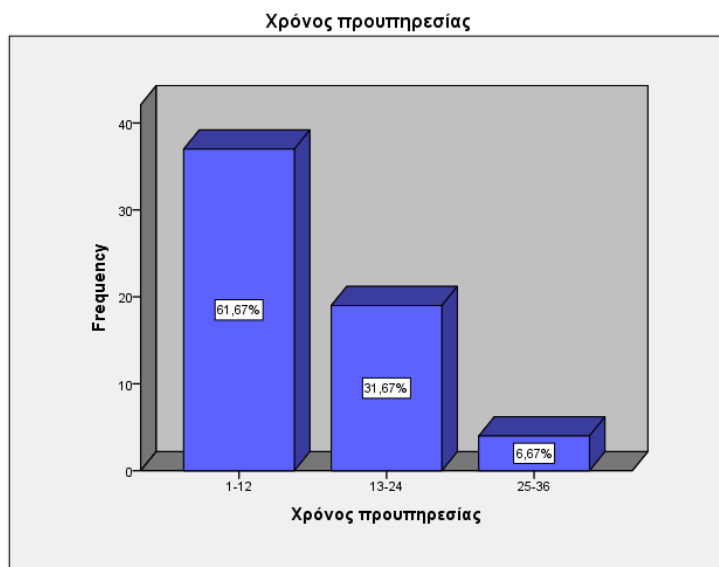
Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση



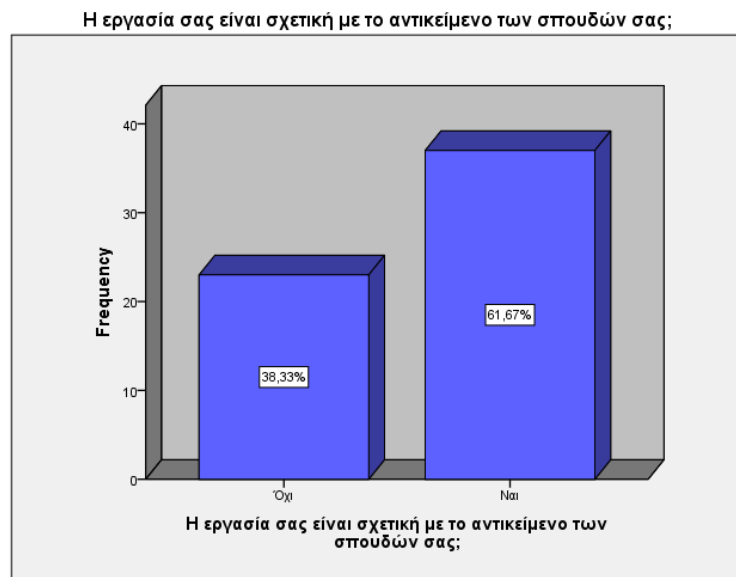
Γράφημα 4. Αριθμός παιδιών



Γράφημα 5. Επίπεδο σπουδών



Γράφημα 6. Χρόνος προϋπηρεσίας



Γράφημα 7. Η εργασία σας είναι σχετική με το αντικείμενο των σπουδών σας;

➤ Εργασιακή κατάσταση

Ο Πίνακας 2 (Γράφημα 8) παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με την εργασιακή κατάσταση των συμμετεχόντων του δείγματος. Η κλίμακα των απαντήσεων ήταν από το 1-4, όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα», η 2 την «Διαφωνώ», η 3 την «Συμφωνώ» και η 4 την «Συμφωνώ απόλυτα».

Προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι επικοινωνούν καλά με τους συναδέλφους τους στη δουλειά (M.O.=3,43 ± 0,65). Επίσης συμφώνησαν ότι έχουν πολλές ευθύνες στη δουλειά τους (M.O.=2,88 ± 0,80), αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και έχουν ελευθερία κινήσεων στην εργασία τους (M.O.=2,88 ± 0,80) και λαμβάνουν το σεβασμό που αξίζουν από τους συναδέλφους τους (M.O.=2,87 ± 0,83).

Ουδετερότητα παρατηρήθηκε ως προς τις απόψεις ότι πολλές φορές σκέφτονται προβλήματα της εργασίας τους, μετά το πέρας του ωραρίου (M.O.=2,63 ± 0,78), σύμφωνα με την προσπάθεια και τα επιτεύγματα τους ο μισθός/οι αποδοχές τους είναι επαρκής/είς (M.O.=2,53 ± 0,72), η εργασία είναι ένα από τα σημαντικότερα πράγματα της ζωής τους (M.O.=2,52 ± 0,81), έχουν συνεχή πίεση χρόνου λόγω υψηλού φόρτου εργασίας (M.O.=2,52 ± 0,79), υπάρχει σοβαρή έλλειψη προσωπικού στο τμήμα τους (M.O.=2,43 ± 0,79), υπάρχει ασαφές περίγραμμα

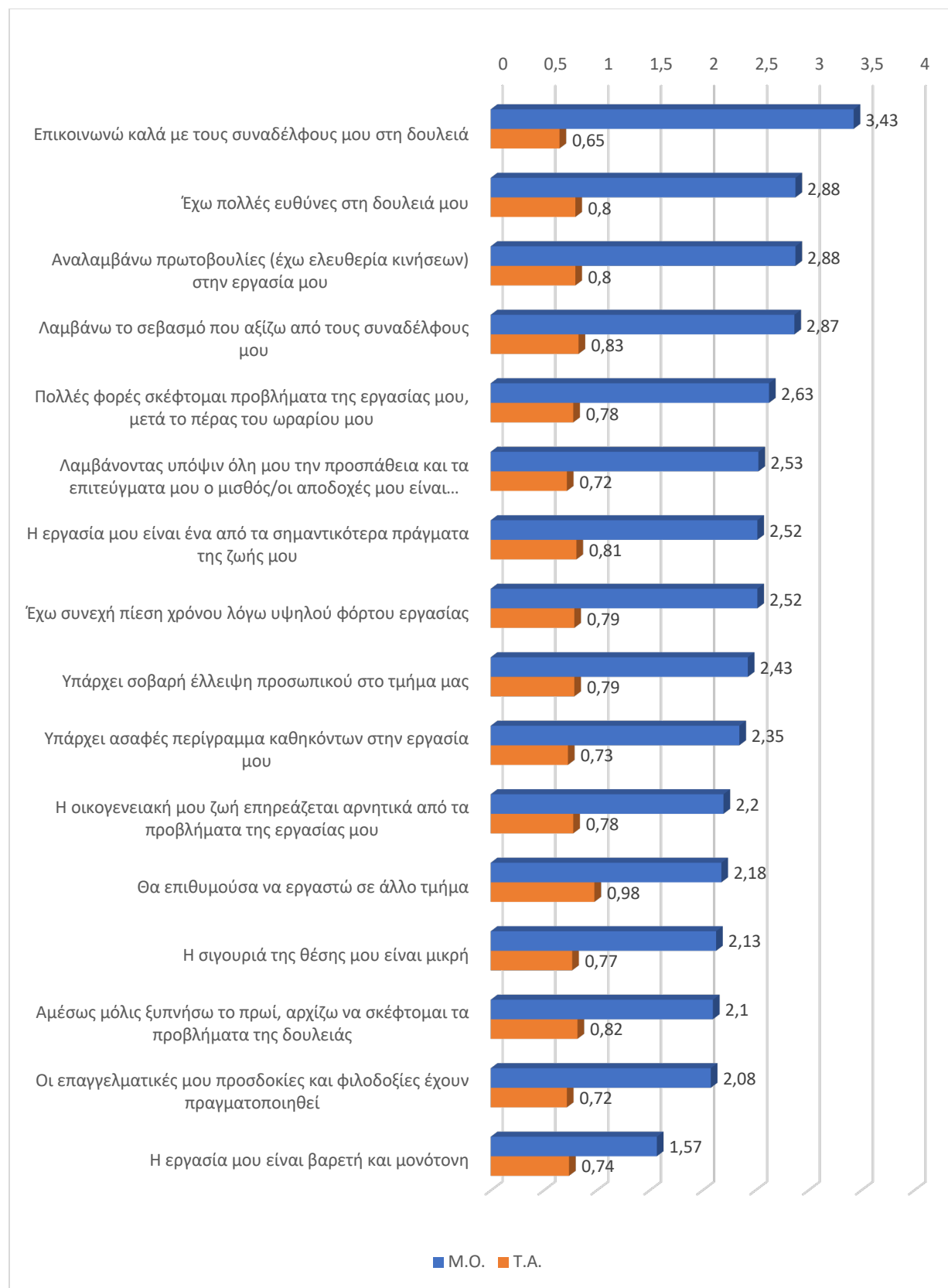
καθηκόντων στην εργασία τους ($M.O.=2,35 \pm 0,73$) και ότι η οικογενειακή τους ζωή επηρεάζεται αρνητικά από τα προβλήματα της εργασίας τους ($M.O.=2,20 \pm 0,78$).

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες διαφώνησαν ότι θα επιθυμούσαν να εργαστούν σε άλλο τμήμα ($M.O.=2,18 \pm 0,98$), η σιγουριά της θέσης τους είναι μικρή ($M.O.=2,13 \pm 0,77$), αμέσως μόλις ξυπνήσουν το πρωί, αρχίζουν να σκέφτονται τα προβλήματα της δουλειάς ($M.O.=2,10 \pm 0,82$) και ότι οι επαγγελματικές τους προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί ($M.O.=2,08 \pm 0,72$). Εντονότερος βαθμός διαφωνίας παρατηρήθηκε στην άποψη πως η εργασία τους είναι βαρετή και μονότονη ($M.O.=1,57 \pm 0,74$).

Πίνακας 2.

Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την εργασιακή κατάσταση

Ερωτήσεις	M.O.	T.A.
Επικοινωνώ καλά με τους συναδέλφους μου στη δουλειά	3,43	0,65
Έχω πολλές ευθύνες στη δουλειά μου	2,88	0,80
Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες (έχω ελευθερία κινήσεων) στην εργασία μου	2,88	0,80
Λαμβάνω το σεβασμό που αξίζω από τους συναδέλφους μου	2,87	0,83
Πολλές φορές σκέφτομαι προβλήματα της εργασίας μου, μετά το πέρας του ωραρίου μου	2,63	0,78
Λαμβάνοντας υπόψιν όλη μου την προσπάθεια και τα επιτεύγματα μου ο μισθός/οι αποδοχές μου είναι επαρκής/είς	2,53	0,72
Η εργασία μου είναι ένα από τα σημαντικότερα πράγματα της ζωής μου	2,52	0,81
Έχω συνεχή πίεση χρόνου λόγω υψηλού φόρτου εργασίας	2,52	0,79
Υπάρχει σοβαρή έλλειψη προσωπικού στο τμήμα μας	2,43	0,79
Υπάρχει ασαφές περίγραμμα καθηκόντων στην εργασία μου	2,35	0,73
Η οικογενειακή μου ζωή επηρεάζεται αρνητικά από τα προβλήματα της εργασίας μου	2,20	0,78
Θα επιθυμούσα να εργαστώ σε άλλο τμήμα	2,18	0,98
Η σιγουριά της θέσης μου είναι μικρή	2,13	0,77
Αμέσως μόλις ξυπνήσω το πρωί, αρχίζω να σκέφτομαι τα προβλήματα της δουλειάς	2,10	0,82
Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί	2,08	0,72
Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη	1,57	0,74



Γράφημα 8. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την εργασιακή κατάσταση

➤ Αιτίες που δημιουργούν στρες

Ο Πίνακας 3 (Γράφημα 9) παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με τις αιτίες που δημιουργούν στρες. Η κλίμακα των απαντήσεων ήταν από το 1-4 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Πολύ» και η 4 την «Πάρα πολύ».

Προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν πολύ πως τους δημιουργεί στρες η οικονομική κρίση στη χώρα ($M.O.=2,90 \pm 0,71$).

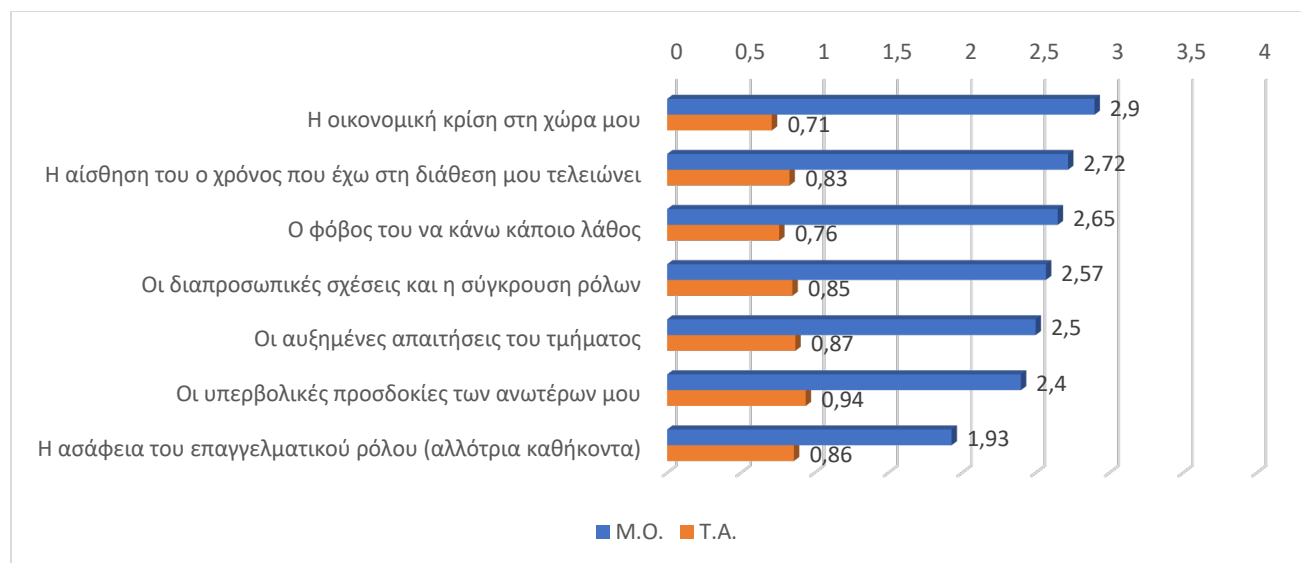
Ουδτερότητα παρατηρήθηκε στις απόψεις ότι τους δημιουργεί άγχος η αίσθηση πως ο χρόνος που έχουν στη διάθεση τους τελειώνει ($M.O.=2,72 \pm 0,83$), ο φόβος του λάθους ($M.O.=2,65 \pm 0,76$), οι διαπροσωπικές σχέσεις και η σύγκρουση ρόλων ($M.O.=2,57 \pm 0,85$), οι αυξημένες απαιτήσεις του τμήματος ($M.O.=2,50 \pm 0,87$) και οι υπερβολικές προσδοκίες των ανωτέρων τους ($M.O.=2,40 \pm 0,94$).

Τέλος, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι τους δημιουργεί λίγο άγχος η ασάφεια του επαγγελματικού ρόλου δηλαδή τα αλλότρια καθήκοντα ($M.O.=1,93 \pm 0,86$).

Πίνακας 3.

Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τις αιτίες δημιουργίας στρες

Ερωτήσεις	M.O.	T.A.
Η οικονομική κρίση στη χώρα μου	2,90	0,71
Η αίσθηση του ο χρόνος που έχω στη διάθεση μου τελειώνει	2,72	0,83
Ο φόβος του να κάνω κάποιο λάθος	2,65	0,76
Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η σύγκρουση ρόλων	2,57	0,85
Οι αυξημένες απαιτήσεις του τμήματος	2,50	0,87
Οι υπερβολικές προσδοκίες των ανωτέρων μου	2,40	0,94
Η ασάφεια του επαγγελματικού ρόλου (αλλότρια καθήκοντα)	1,93	0,86



Γράφημα 9. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τις αιτίες δημιουργίας στρες

➤ Προσδιορισμός τύπου προσωπικότητας

Ο Πίνακας 4 (Γράφημα 10) παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με τον προσδιορισμό του τύπου προσωπικότητας των συμμετεχόντων. Η κλίμακα των απαντήσεων ήταν από το 1-4 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Πολύ» και η 4 την «Πάρα πολύ».

Προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν πολύ έως πάρα πολύ ότι τους ενδιαφέρει η αναγνώριση από τους άλλους για την καλή τους δουλειά (M.O.=3,40 ± 0,79) και ότι είναι απαιτητικοί από τον εαυτό τους και από τους άλλους (M.O.=3,20 ± 0,68).

Επίσης πιστεύουν πολύ πως έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους τα οποία προσπαθούν να τα ενισχύσουν (M.O.=3,13 ± 0,62), δεν αργούν ποτέ στα ραντεβού τους, καθώς τους αρέσει η ακρίβεια σε κάθε πράγμα (M.O.=3,05 ± 0,89), είναι υπομονετικοί (M.O.=3,00 ± 0,82) και φιλόδοξοι (M.O.=2,90 ± 0,77).

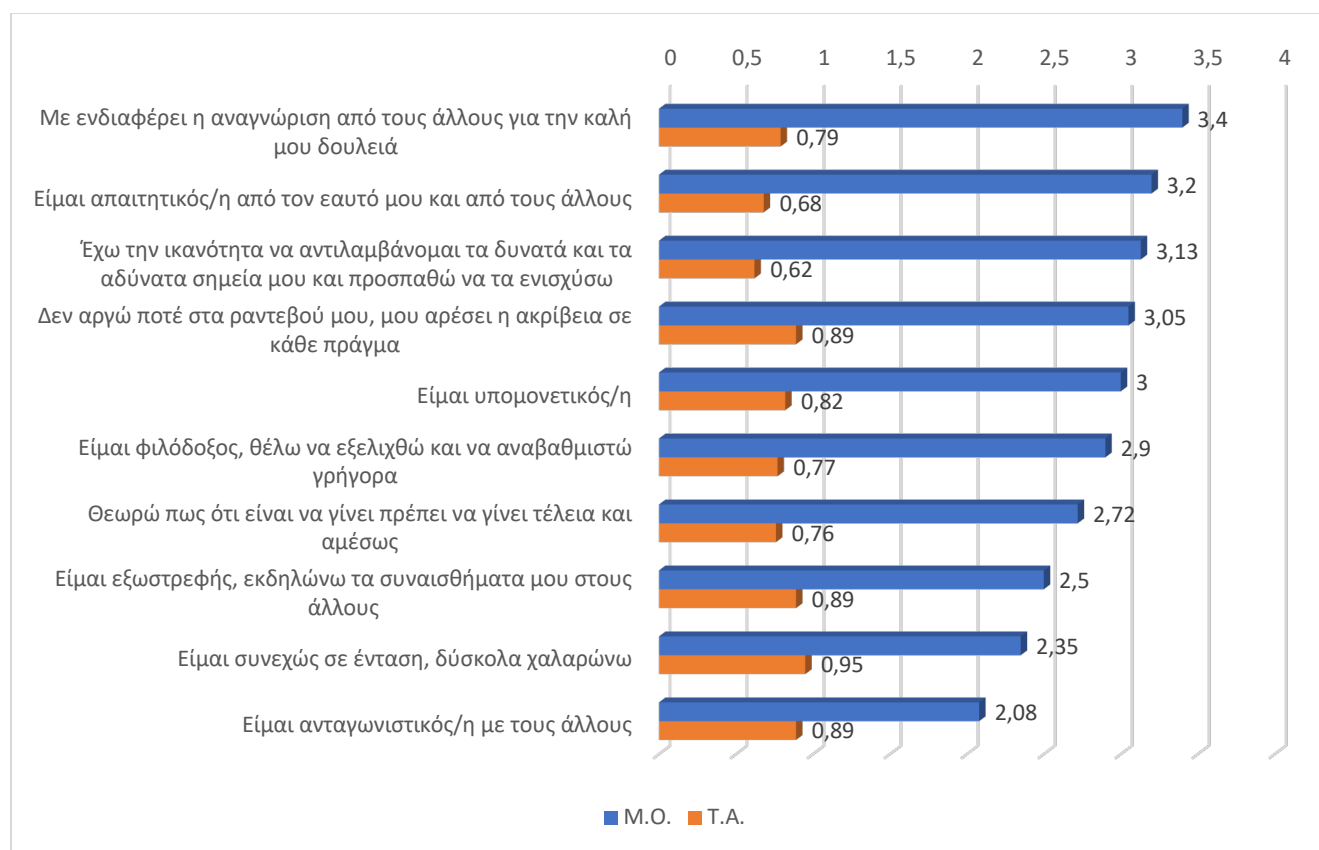
Επιπλέον, ουδετερότητα παρατηρήθηκε ως προς τις απόψεις ότι κάτι που είναι να γίνει πρέπει να γίνει τέλεια και αμέσως (M.O.=2,72 ± 0,76), είναι εξωστρεφής (M.O.=2,50 ± 0,89) και ότι είναι συνεχώς σε ένταση (M.O.=2,35 ± 0,95).

Τέλος ανέφεραν ότι είναι σε μικρό βαθμό ανταγωνιστικοί με τους άλλους (M.O.=2,08 ± 0,89).

Πίνακας 4.

Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τον προσδιορισμό τύπου προσωπικότητας

Ερωτήσεις	Μ.Ο.	Τ.Α.
Με ενδιαφέρει η αναγνώριση από τους άλλους για την καλή μου δουλειά	3,40	0,79
Είμαι απαιτητικός/η από τον εαυτό μου και από τους άλλους	3,20	0,68
Έχω την ικανότητα να αντιλαμβάνομαι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μου και προσπαθώ να τα ενισχύσω	3,13	0,62
Δεν αργώ ποτέ στα ραντεβού μου, μου αρέσει η ακρίβεια σε κάθε πράγμα	3,05	0,89
Είμαι υπομονετικός/η	3,00	0,82
Είμαι φιλόδοξος, θέλω να εξελιχθώ και να αναβαθμιστώ γρήγορα	2,90	0,77
Θεωρώ πως ότι είναι να γίνει πρέπει να γίνει τέλεια και αμέσως	2,72	0,76
Είμαι εξωστρεφής, εκδηλώνω τα συναισθήματά μου στους άλλους	2,50	0,89
Είμαι συνεχώς σε ένταση, δύσκολα χαλαρώνω	2,35	0,95
Είμαι ανταγωνιστικός/η με τους άλλους	2,08	0,89

*Γράφημα 10. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τον προσδιορισμό τύπου προσωπικότητας*

➤ Ενέργειες της εταιρείας

Ο Πίνακας 5 (Γράφημα 11) παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με τις ενέργειες της εταιρείας. Η κλίμακα των απαντήσεων ήταν από το 1-4 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Πολύ» και η 4 την «Πάρα πολύ».

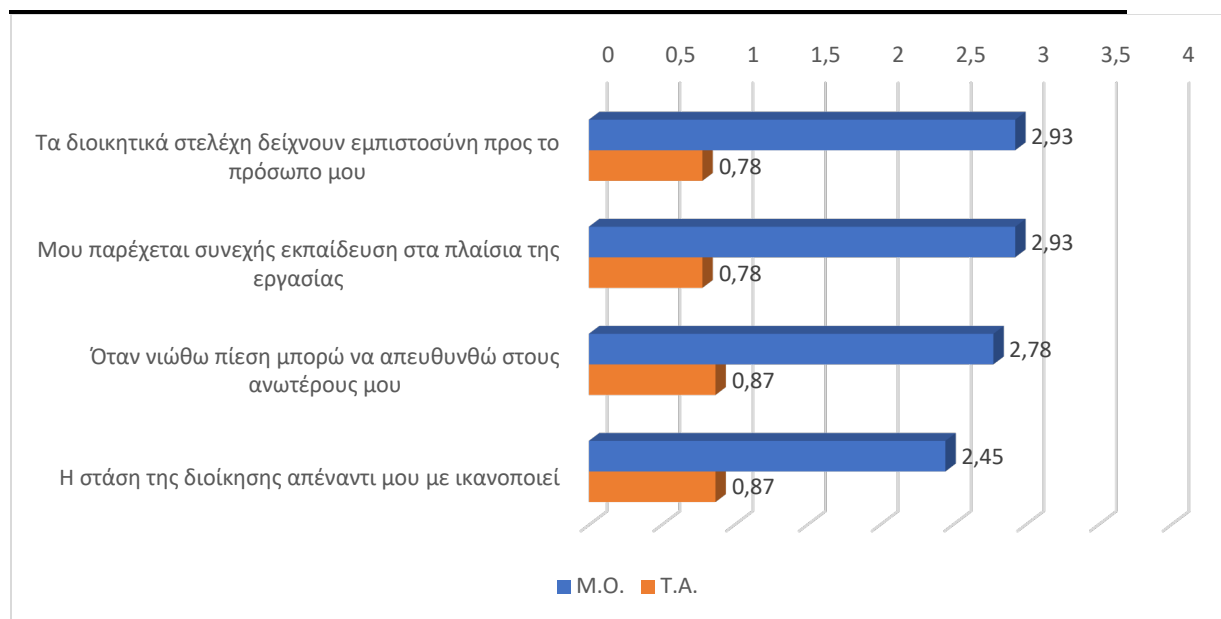
Οι συμμετέχοντες πιστεύουν πολύ πως τα διοικητικά στελέχη δείχνουν εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο τους (Μ.Ο.=2,93 ± 0,78) και ότι τους παρέχεται συνεχής εκπαίδευση στα πλαίσια της εργασίας (Μ.Ο.=2,93 ± 0,78).

Ουδετερότητα παρατηρήθηκε ως προς την άποψη ότι όταν νιώθουν πίεση μπορούν να απευθυνθούν στους ανωτέρους τους (Μ.Ο.=2,78 ± 0,87) και ότι η στάση της διοίκησης απέναντι τους, τους ικανοποιεί (Μ.Ο.=2,45 ± 0,87).

Πίνακας 5.

Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τις ενέργειες της εταιρείας

Ερωτήσεις	Μ.Ο.	Τ.Α.
Τα διοικητικά στελέχη δείχνουν εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο μου	2,93	0,78
Μου παρέχεται συνεχής εκπαίδευση στα πλαίσια της εργασίας	2,93	0,78
Όταν νιώθω πίεση μπορώ να απευθυνθώ στους ανωτέρους μου	2,78	0,87
Η στάση της διοίκησης απέναντι μου με ικανοποιεί	2,45	0,87



Γράφημα 11. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τις ενέργειες της εταιρείας

Επαγωγική Στατιστική➤ Παραγοντική ανάλυσηΕργασιακή κατάσταση

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της Παραγοντικής ανάλυσης με περιστροφή Varimax για την εργασιακή κατάσταση. Ο συντελεστής KMO έχει τιμή $0,754 > 0,5$, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για Παραγοντική ανάλυση. Δημιουργήθηκαν 4 παράγοντες που ερμηνεύουν το 68,86% της συνολικής διακύμανσης. Συγκεκριμένα, ο 1^{ος} παράγοντας ερμηνεύει το 39,64% της συνολικής διακύμανσης, περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 8R(Reverse=αντίστροφη), 19, 16, 18, 9R, 21, 10 και ονομάστηκε «Οφέλη εργασίας». Ο 2^{ος} παράγοντας ερμηνεύει το 33,82% της συνολικής διακύμανσης, περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 14, 17, 13, 11 και ονομάστηκε «Προβλήματα εργασίας». Ο 3^{ος} παράγοντας ερμηνεύει το 8,21% της συνολικής διακύμανσης, περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 22, 15, 23R, 12 και ονομάστηκε «Μειονεκτήματα θέσης εργασίας». Ο 4^{ος} παράγοντας ερμηνεύει το 7,20% της συνολικής διακύμανσης, περιλαμβάνει μόνο την ερώτηση 20, οπότε δεν συμπεριλήφθηκε στην ανάλυση.

Πίνακας 6

Παραγοντική ανάλυση για την εργασιακή κατάσταση (Varimax)

Ερωτήσεις	Παράγοντες (KMO=0,754)			
	1	2	3	4
Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη (8)	-,812			
Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες (έχω ελευθερία κινήσεων) στην εργασία μου (19)	,808			
Η εργασία μου είναι ένα από τα σημαντικότερα πράγματα της ζωής μου (16)	,770			
Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί (18)	,770			
Θα επιθυμούσα να εργαστώ σε άλλο τμήμα (9)	-,768			
Λαμβάνω το σεβασμό που αξίζω από τους συναδέλφους μου (21)	,759			
Επικοινωνώ καλά με τους συναδέλφους μου στη δουλειά (10)	,662			

Πολλές φορές σκέφτομαι προβλήματα της εργασίας μου, μετά το πέρας του ωραρίου μου (14)	,847				
Η οικογενειακή μου ζωή επηρεάζεται αρνητικά από τα προβλήματα της εργασίας μου (17)	,802				
Αμέσως μόλις ξυπνήσω το πρωί, αρχίζω να σκέφτομαι τα προβλήματα της δουλειάς (13)	,782				
Έχω συνεχή πίεση χρόνου λόγω υψηλού φόρτου εργασίας (11)	,591				
Η σιγουριά της θέσης μου είναι μικρή (22)	,708				
Υπάρχει σοβαρή έλλειψη προσωπικού στο τμήμα μας (15)	,695				
Λαμβάνοντας υπόψιν όλη μου την προσπάθεια και τα επιτεύγματα μου ο μισθός/οι αποδοχές μου είναι επαρκής/είς (23)	-,687				
Έχω πολλές ευθύνες στη δουλειά μου (12)	,569				
Υπάρχει ασαφές περίγραμμα καθηκόντων στην εργασία μου (20)					,898
Διακύμανση (%)	39,64	13,82	8,21	7,20	

Στρες

Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της Παραγοντικής ανάλυσης για το στρες. Τα δεδομένα ήταν ιδανικά για Παραγοντική ανάλυση με τον συντελεστή ΚΜΟ να έχει τιμή $0,879 > 0,8$. Προκύπτει ότι δημιουργήθηκε 1 παράγοντας που ερμηνεύει το 57,54% της συνολικής διακύμανσης, περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 24-30 και ονομάστηκε «Εργασιακό στρες».

Πίνακας 7.

Αποτελέσματα Παραγοντικής ανάλυσης για το στρες

Ερωτήσεις	Παράγοντας 1 (ΚΜΟ=0,879)
Η αίσθηση του ο χρόνος που έχω στη διάθεση μου τελειώνει (29)	0,859
Οι υπερβολικές προσδοκίες των ανωτέρων μου (27)	0,840
Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η σύγκρουση ρόλων (25)	0,817
Οι αυξημένες απαιτήσεις του τμήματος (24)	0,780
Η ασάφεια του επαγγελματικού ρόλου (αλλότρια καθήκοντα) (26)	0,733
Ο φόβος του να κάνω κάποιο λάθος (28)	0,697
Η οικονομική κρίση στη χώρα μου (30)	0,535
Διακύμανση (%)	57,54

Προσδιορισμός τύπου προσωπικότητας

Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της Παραγοντικής ανάλυσης για τον προσδιορισμό τύπου προσωπικότητας. Τα δεδομένα ήταν ιδανικά για Παραγοντική ανάλυση με τον συντελεστή KMO να έχει τιμή $0,84 > 0,8$. Προκύπτει ότι δημιουργήθηκε 1 παράγοντας που ερμηνεύει το 55,41% της συνολικής διακύμανσης, περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 31-32, 33R, 34-35, 36R, 37R, 38-40 και ονομάστηκε «Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα».

Πίνακας 8.

Παραγοντική ανάλυση για τον προσδιορισμό τύπου προσωπικότητας

Ερωτήσεις	Παράγοντας 1 (KMO=0,84)
Είμαι ανταγωνιστικός/η με τους άλλους (33)	-0,839
Είμαι απαιτητικός/η από τον εαυτό μου και από τους άλλους (31)	0,826
Είμαι συνεχώς σε ένταση, δύσκολα χαλαρώνω (37)	-0,786
Είμαι φιλόδοξος, θέλω να εξελιχθώ και να αναβαθμιστώ γρήγορα (40)	0,761
Έχω την ικανότητα να αντιλαμβάνομαι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μου και προσπαθώ να τα ενισχύσω (34)	0,752
Δεν αργώ ποτέ στα ραντεβού μου, μου αρέσει η ακρίβεια σε κάθε πράγμα (32)	0,747
Με ενδιαφέρει η αναγνώριση από τους άλλους για την καλή μου δουλειά (38)	0,742
Θεωρώ πως ότι είναι να γίνει πρέπει να γίνει τέλεια και αμέσως (36)	-0,677
Είμαι εξωστρεφής, εκδηλώνω τα συναισθήματα μου στους άλλους (39)	0,660
Είμαι υπομονετικός/η (35)	0,626
Διακύμανση (%)	55,41

Ενέργειες εταιρείας

Ο Πίνακας 9 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της Παραγοντικής ανάλυσης για τις ενέργειες της εταιρείας. Τα δεδομένα ήταν ιδανικά για Παραγοντική ανάλυση με τον συντελεστή KMO να έχει τιμή $0,843 > 0,8$. Προκύπτει ότι δημιουργήθηκε 1 παράγοντας που ερμηνεύει το 77% της συνολικής διακύμανσης, περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 41-44, και ονομάστηκε «Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας».

Πίνακας 9.

Παραγοντική ανάλυση για τις ενέργειες της εταιρείας

Ερωτήσεις	Παράγοντας 1 (KMO=0,843)
Όταν νιώθω πίεση μπορώ να απευθυνθώ στους ανωτέρους μου (42)	0,885
Η στάση της διοίκησης απέναντι μου με ικανοποιεί (43)	0,885
Μου παρέχεται συνεχής εκπαίδευση στα πλαίσια της εργασίας (41)	0,874
Τα διοικητικά στελέχη δείχνουν εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο μου (44)	0,866
Διακύμανση (%)	77

➤ Ανάλυση αξιοπιστίας

Ο Πίνακας 10 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας με χρήση του συντελεστή Cronbach Alpha για τους παράγοντες που δημιουργήθηκαν. Προκύπτει ότι η αξιοπιστία σε κάθε παράγοντα ήταν μεγαλύτερη του 0,7. Συγκεκριμένα για τα «Οφέλη εργασίας» η αξιοπιστία ήταν $\alpha=0,903$, για τα «Προβλήματα εργασίας» $\alpha=0,846$, για τα «Μειονεκτήματα θέσης εργασίας» $\alpha=0,705$, για το «Εργασιακό στρες» $\alpha=0,875$, για την «Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα» $\alpha=0,906$ και για την «Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας» $\alpha=0,900$.

Πίνακας 10.

Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας

Παράγοντες	Ερωτήσεις	Cronbach Alpha
Οφέλη εργασίας	8-9R,10,16,18-19,21	0,903
Προβλήματα εργασίας	11,13-14,17	0,846
Μειονεκτήματα θέσης εργασίας	12,15,22,23R	0,705
Εργασιακό στρες	24-30	0,875
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα	31-32,33R,34-35,36-37R,38-40	0,906
Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας	41-44	0,900

➤ Μελέτη ερευνητικών ερωτημάτων

Στην ενότητα αυτή μελετώνται τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα

1) Ποιές είναι οι θέσεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους, την ψυχολογία τους, την προσωπικότητα τους και την στάση της εταιρείας;

2) Ποιά η επίδραση του δημογραφικού προφίλ στις απόψεις των εργαζομένων;

3) Ποιοί είναι οι προβλεπτικοί παράγοντες που οδηγούν σε θετική αντιμετώπιση του εργαζομένου από την εταιρεία;

1^ο ερευνητικό ερώτημα:

Ποιές είναι οι θέσεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους, την ψυχολογία τους, την προσωπικότητα τους και την στάση της εταιρείας;

Λόγω της ικανοποιητικής αξιοπιστίας οι ερωτήσεις σε κάθε παράγοντα ομαδοποιήθηκαν με χρήση του εκτιμητή της μέσης τιμής. Ο Πίνακας 11 (Γράφημα 12) παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με τους παράγοντες της έρευνας. Η κλίμακα των απαντήσεων ήταν από το 1-4.

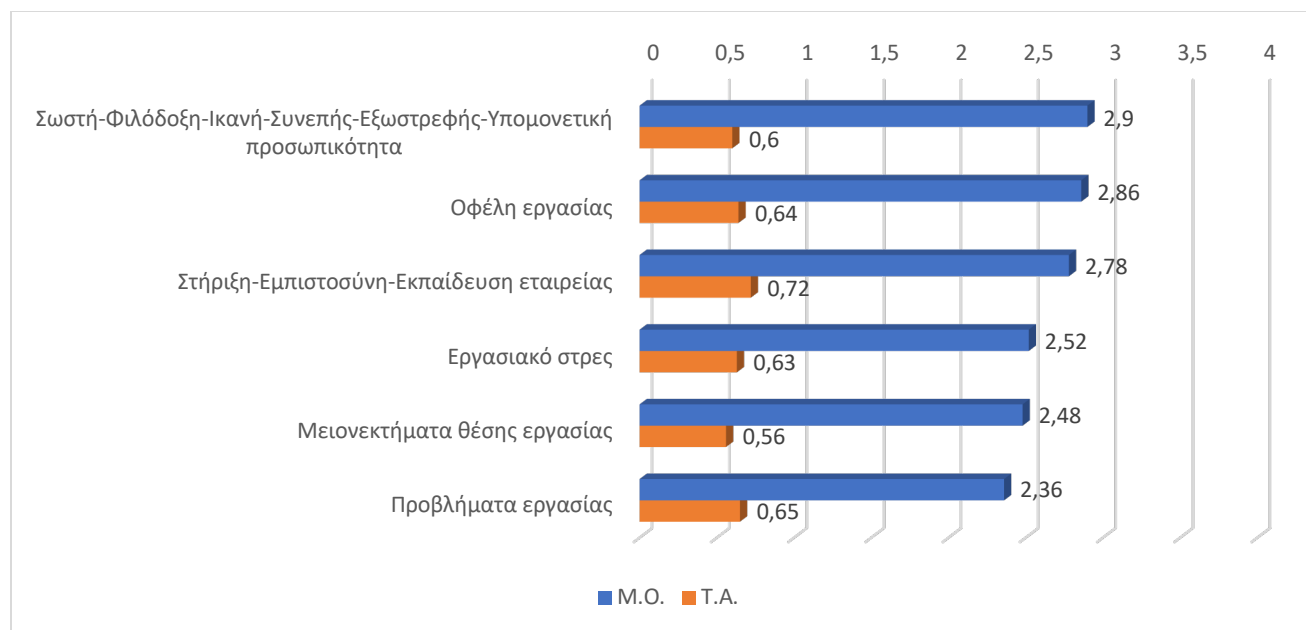
Προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν πολύ ότι έχουν σωστή-φιλόδοξη-ικανή-συνεπής-εξωστρεφής-υπομονετική προσωπικότητα (Μ.Ο.=2,90 ± 0,60) και ότι αποκομίζουν οφέλη από την εργασία τους (Μ.Ο.=2,86 ± 0,64).

Σε μέτριο βαθμό αναφέρθηκε η στήριξη-εμπιστοσύνη-εκπαίδευση της εταιρείας (Μ.Ο.=2,78 ± 0,72), το εργασιακό στρες (Μ.Ο.= 2,52 ± 0,63), τα μειονεκτήματα της θέσης εργασίας (Μ.Ο.=2,48 ± 0,56) και τα προβλήματα εργασίας (Μ.Ο.=2,36 ± 0,65).

Πίνακας 11.

Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων

Παράγοντες	Μ.Ο.	Τ.Α.
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα	2,90	0,60
Οφέλη εργασίας	2,86	0,64
Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας	2,78	0,72
Εργασιακό στρες	2,52	0,63
Μειονεκτήματα θέσης εργασίας	2,48	0,56
Προβλήματα εργασίας	2,36	0,65



Γράφημα 12. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων

2^ο ερευνητικό ερώτημα

Ποιά η επίδραση του δημογραφικού προφίλ στις απόψεις των εργαζομένων;

Φύλο

Ο Πίνακας 12 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Mann Whitney των παραγόντων ως προς το φύλο, όπου εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση με τους παράγοντες «Οφέλη εργασίας» ($U=128,500$, $p=0,015$), «Προβλήματα εργασίας» ($U=70,500$, $p=0,000$) και «Εργασιακό στρες» ($U=34,500$, $p=0,000$).

Πίνακας 12.

Αποτελέσματα ελέγχων Mann Whitney των παραγόντων ως προς το φύλο

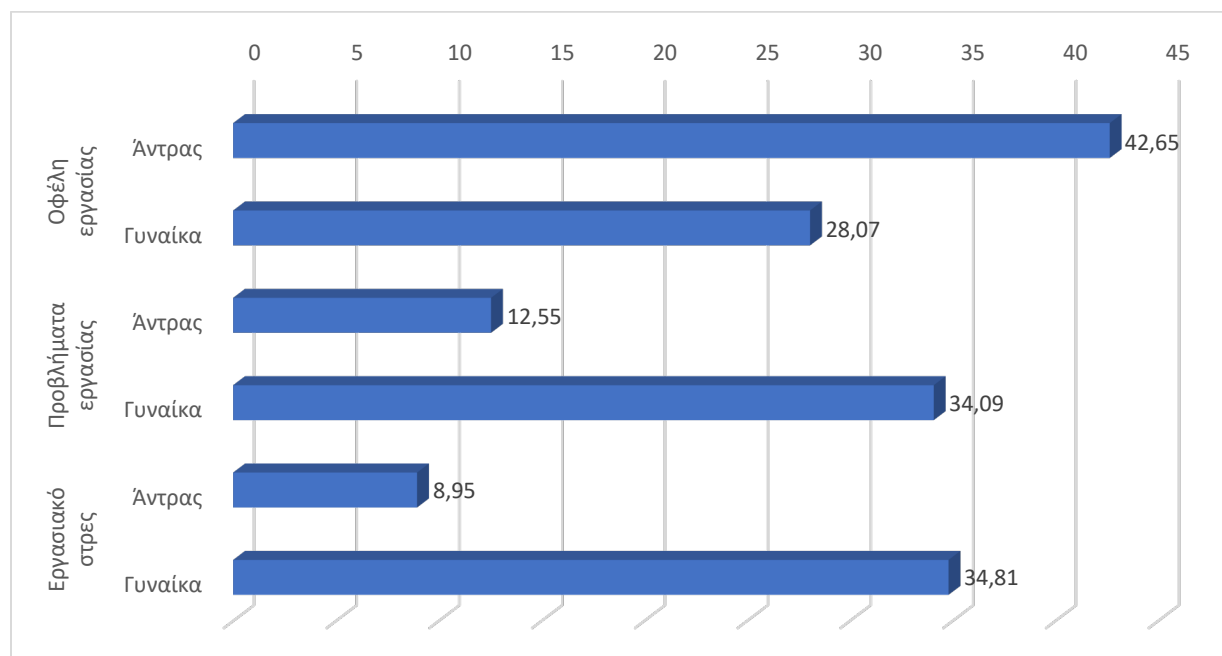
Παράγοντες	U	p-value
Οφέλη εργασίας	128,500	0,015
Προβλήματα εργασίας	70,500	0,000
Μειονεκτήματα θέσης εργασίας	180,000	0,161
Εργασιακό στρες	34,500	0,000
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα	152,000	0,051
Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας	154,000	0,054

Από τον Πίνακα 13 (Γράφημα 13), προκύπτει ότι στον παράγοντα «Οφέλη εργασίας» η μέση βαθμίδα των αντρών (M.B.=42,65) είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη των γυναικών (M.B.=28,07). Επίσης στον παράγοντα «Προβλήματα εργασίας» η μέση βαθμίδα των γυναικών (M.B.=34,09) είναι μεγαλύτερη από αυτή των αντρών (M.B.=12,55). Τέλος, στον παράγοντα «Εργασιακό στρες» η μέση βαθμίδα των γυναικών (M.B.=34,81) είναι μεγαλύτερη από αυτή των αντρών (M.B.=8,95).

Πίνακας 13.

Στατιστικές διαφορές μέσω βαθμίδων των παραγόντων ως προς το φύλο

Παράγοντες	Φύλο	N	M.B.	p-value
Οφέλη εργασίας	Άντρας	10	42,65	0,015
	Γυναίκα	50	28,07	
Προβλήματα εργασίας	Άντρας	10	12,55	0,000
	Γυναίκα	50	34,09	
Εργασιακό στρες	Άντρας	10	8,95	0,000
	Γυναίκα	50	34,81	



Γράφημα 13. Στατιστικές διαφορές μέσω βαθμίδων των παραγόντων ως προς το φύλο

Ηλικία

Ο Πίνακας 14 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal Wallis των παραγόντων ως προς την ηλικία, όπου δεν εντοπίστηκε κάποια στατιστικά σημαντική εξάρτηση ($p>0,05$).

Πίνακας 14.

Αποτελέσματα ελέγχων Kruskal Wallis των παραγόντων ως προς την ηλικία

Παράγοντες	H(3)	p-value
Οφέλη εργασίας	1,692	0,639
Προβλήματα εργασίας	2,304	0,512
Μειονεκτήματα θέσης εργασίας	1,367	0,713
Εργασιακό στρες	3,706	0,295
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα	1,565	0,667
Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας	3,565	0,312

Οικογενειακή κατάσταση

Ο Πίνακας 15 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal Wallis των παραγόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση, όπου εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση με τους παράγοντες «Οφέλη εργασίας» ($H(2)=7,687$, $p=0,021$) και «Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα» ($H(2)=6,998$, $p=0,030$).

Πίνακας 15.

Αποτελέσματα ελέγχων Kruskal Wallis των παραγόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση

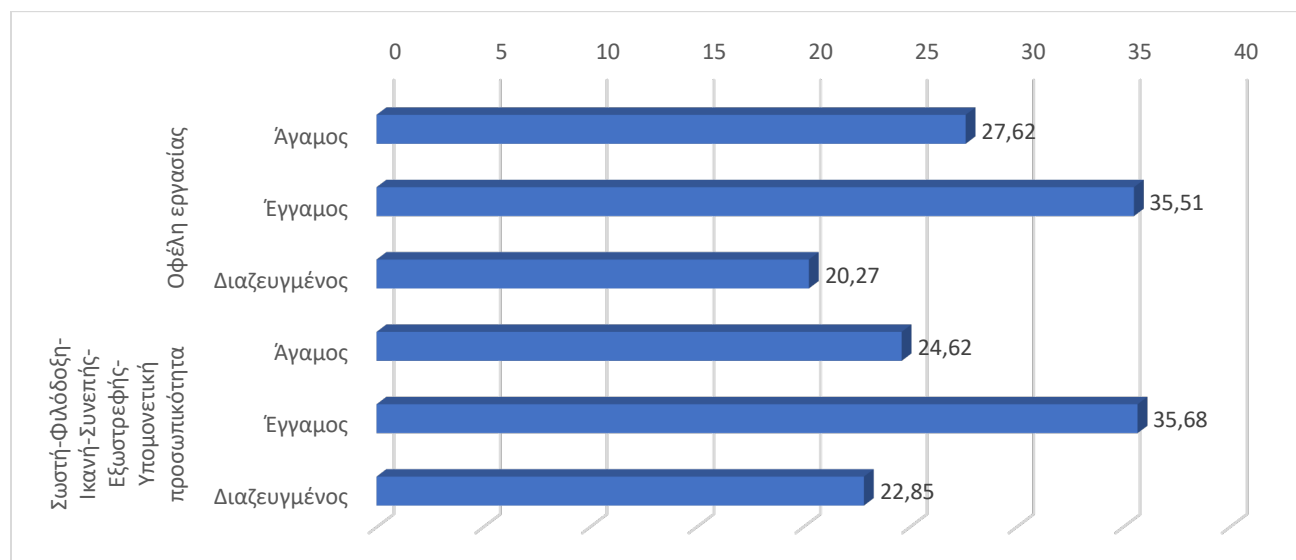
Παράγοντες	H(2)	p-value
Οφέλη εργασίας	7,687	0,021
Προβλήματα εργασίας	0,082	0,960
Μειονεκτήματα θέσης εργασίας	0,110	0,947
Εργασιακό στρες	1,550	0,461
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα	6,998	0,030
Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας	2,789	0,248

Από τον Πίνακα 16 (Γράφημα 14) προκύπτει ότι στον παράγοντα «Οφέλη εργασίας» μεγαλύτερη μέση βαθμίδα έχουν οι έγγαμοι (M.B.=35,51) και μικρότεροι οι διαζευγμένοι (M.B.=20,27). Ομοίως στον παράγοντα «Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα» μεγαλύτερη μέση βαθμίδα έχουν οι έγγαμοι (M.B.=35,68) και μικρότεροι οι διαζευγμένοι (M.B.=22,85).

Πίνακας 16.

Στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσω των βαθμίδων των παραγόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Παράγοντες	Οικογενειακή κατάσταση	N	M.B.	p-value
Οφέλη εργασίας	Άγαμος	13	27,62	0,021
	Έγγαμος	34	35,51	
	Διαζευγμένος	13	20,27	
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή- Συνεπής-Εξωστρεφής- Υπομονετική προσωπικότητα	Άγαμος	13	24,62	0,030
	Έγγαμος	34	35,68	
	Διαζευγμένος	13	22,85	



Γράφημα 14. Στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσω των βαθμίδων των παραγόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Αριθμός παιδιών

Ο Πίνακας 17 παρουσιάζει τα αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας με χρήση του Shapiro Wilk, για τους παράγοντες και τον αριθμό παιδιών. Προκύπτει ότι η κανονικότητα ικανοποιείται στους παράγοντες «Οφέλη εργασίας» ($p=0,082$), «Προβλήματα εργασίας» ($p=0,466$) και «Εργασιακό στρες» ($p=0,846$).

Πίνακας 17.

Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας για τους παράγοντες και τον αριθμό παιδιών με χρήση του Shapiro Wilk test

Παράγοντες	p-value
Οφέλη εργασίας	0,082
Προβλήματα εργασίας	0,466
Μειονεκτήματα θέσης εργασίας	0,025
Εργασιακό στρες	0,846
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα	0,029
Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας	0,006
Αριθμός παιδιών	0,000

Ο Πίνακας 18 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων Spearman για εύρεση συσχετίσεων μεταξύ του αριθμού παιδιών και των παραγόντων. Προκύπτει ότι ο «Αριθμός παιδιών» εμφανίζει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με τον παράγοντα «Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας» ($r=-0,280$, $p<0,05$).

Πίνακας 18.

Συσχετίσεις Spearman των παραγόντων με τον αριθμό παιδιών

Παράγοντες	Αριθμός παιδιών
Οφέλη εργασίας	-0,092
Προβλήματα εργασίας	0,028
Μειονεκτήματα θέσης εργασίας	0,060
Εργασιακό στρες	0,111
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα	-0,068
Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας	-,280*

*Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε στάθμη 5%

Επίπεδο σπουδών

Ο Πίνακας 19 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal Wallis των παραγόντων ως προς το επίπεδο σπουδών, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση με κάποιον παράγοντα ($p>0,05$).

Πίνακας 19.

Αποτελέσματα ελέγχων Kruskal Wallis των παραγόντων ως προς το επίπεδο σπουδών

Παράγοντες	H(5)	p-value
Οφέλη εργασίας	2,652	0,753
Προβλήματα εργασίας	3,389	0,640
Μειονεκτήματα θέσης εργασίας	5,925	0,314
Εργασιακό στρες	1,995	0,850
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα	3,742	0,587
Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας	3,439	0,633

Χρόνος προπηρεσίας

Ο Πίνακας 20 παρουσιάζει τα αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας με χρήση του Shapiro Wilk, για τον χρόνο προπηρεσίας, όπου δεν ικανοποιήθηκε η υπόθεση της κανονικότητας ($p=0,008$)

Πίνακας 20.

Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας για τον χρόνο προπηρεσίας με χρήση του Shapiro Wilk test

Παράγοντες	p-value
Αριθμός παιδιών	0,008

Ο Πίνακας 21 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων Spearman για εύρεση συσχετίσεων μεταξύ του χρόνου προπηρεσίας και των παραγόντων. Προέκυψε στατιστικά σημαντική συσχέτιση του παράγοντα «Οφέλη εργασίας» με τον «Χρόνο προπηρεσίας» ($r=0,266$, $p<0,05$).

Πίνακας 21.

Συσχετίσεις Spearman των παραγόντων με τον χρόνο προπηρεσίας

Παράγοντες	Χρόνος προπηρεσίας
Οφέλη εργασίας	,266*
Προβλήματα εργασίας	0,076
Μειονεκτήματα θέσης εργασίας	0,035
Εργασιακό στρες	-0,006
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα	0,020
Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας	0,057

*Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε στάθμη 5%

Εργασία σχετική με το αντικείμενο σπουδών

Ο Πίνακας 22 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Mann Whitney των παραγόντων ως προς την μεταβλητή «Η εργασία σας είναι σχετική με το αντικείμενο των σπουδών σας;», όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση με κανέναν παράγοντα

Πίνακας 22.

Αποτελέσματα ελέγχων Mann Whitney των παραγόντων ως προς την μεταβλητή «Η εργασία σας είναι σχετική με το αντικείμενο των σπουδών σας;»

Παράγοντες	U	p-value
Οφέλη εργασίας	361,000	0,325
Προβλήματα εργασίας	367,000	0,370
Μειονεκτήματα θέσης εργασίας	405,000	0,753
Εργασιακό στρες	350,500	0,253
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα	361,500	0,329
Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας	425,000	0,994

3^ο ερευνητικό ερώτημα

Ποιοί είναι οι προβλεπτικοί παράγοντες που οδηγούν σε θετική αντιμετώπιση του εργαζομένου από την εταιρεία;

Ο Πίνακας 23 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων Spearman μεταξύ του παράγοντα «Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας» και των υπολοίπων παραγόντων. Προκύπτει ότι ο παράγοντας «Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας» εμφανίζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τους παράγοντες

- «Οφέλη εργασίας» ($r=0,763$, $p<0,01$)
- «Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα» ($r=0,806$, $p<0,01$)

ενώ αρνητική με τους παράγοντες

- «Προβλήματα εργασίας» ($r=-0,425$, $p<0,01$)
- «Μειονεκτήματα θέσης εργασίας» ($r=-0,415$, $p<0,01$)
- «Εργασιακό στρες» ($r=-0,524$, $p<0,01$).

Πίνακας 23.

Συσχετίσεις Spearman του παράγοντα «Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας» και των υπολοίπων παραγόντων

Παράγοντες	Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας
Οφέλη εργασίας	,763**
Προβλήματα εργασίας	-,425**
Μειονεκτήματα θέσης εργασίας	-,415**
Εργασιακό στρες	-,524**
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα	,806**

**Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε στάθμη 1%

Ο Πίνακας 24 παρουσιάζει τα αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου με εξαρτημένη μεταβλητή την «Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας» και ανεξάρτητες μεταβλητές τους υπόλοιπους παράγοντες. Προκύπτει ότι η αρχική υπόθεση της μη προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα απορρίπτεται ($F(5,54)=46,794$, $p=0,000<0,05$) με πολύ ικανοποιητικό βαθμό προσαρμογής $\text{AdjR}^2=0,795>0,4$.

Πίνακας 24

Αποτελέσματα προσαρμογής πολλαπλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης

Εξαρτημένη	R	R ²	AdjR ²	F	df1	df2	p
Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας	0,901	0,812	0,795	46,794	5	54	0,000

Ανεξάρτητες: Σωστή – Φιλόδοξη – Ικανή – Συνεπής – Εξωστρεφής - Υπομονετική προσωπικότητα, Μειονεκτήματα θέσης εργασίας, Προβλήματα εργασίας, Οφέλη εργασίας, Εργασιακό στρες

Ο Πίνακας 25 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συντελεστών του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή «Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας» και ανεξάρτητες μεταβλητές τους υπόλοιπους παράγοντες. Προκύπτει ότι στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές «Οφέλη εργασίας» ($t=2,651$, $p=0,011$) και «Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα» ($t=5,707$, $p=0,000$). Το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο προσδιορίζεται από την παρακάτω μαθηματική εξίσωση:

Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας = - 0,323 + 0,327 * Οφέλη εργασίας - 0,048 * Προβλήματα εργασίας - 0,098 * Μειονεκτήματα θέσης εργασίας + 0,101 * Εργασιακό στρες + 0,780 * Σωστή – Φιλόδοξη - Ικανή-Συνεπής – Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα.

Το φαινόμενο της πολυσυγγραμμικότητας δεν εντοπίστηκε σε καμία περίπτωση (Tolerance>0,1 & VIF<10).

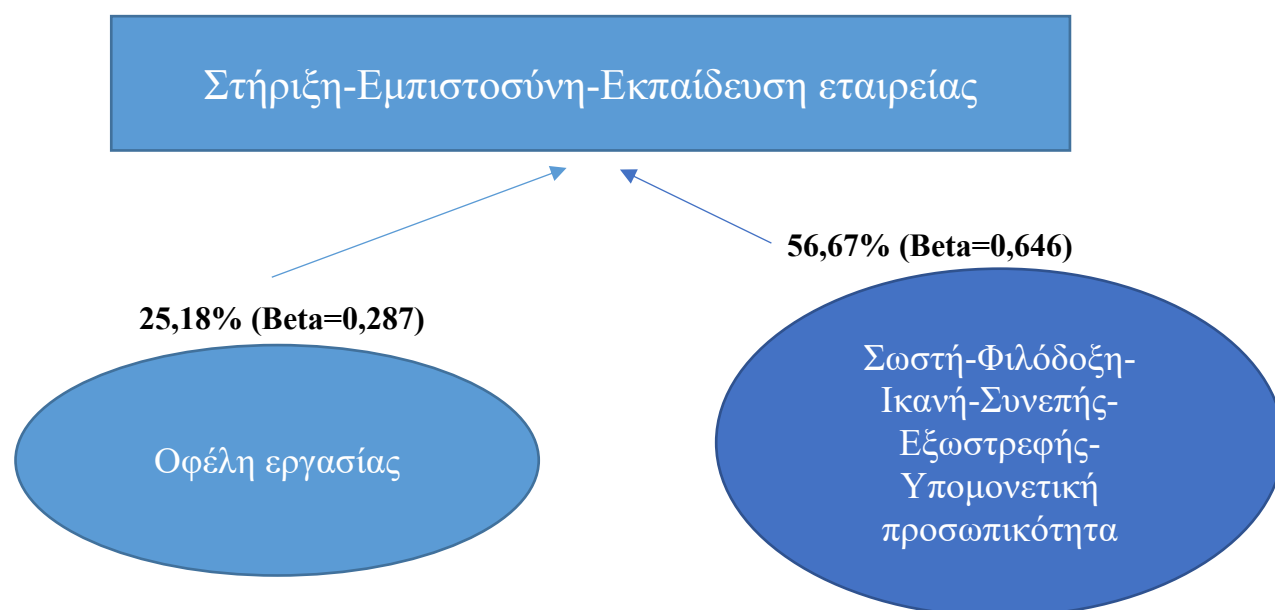
Πίνακας 25.

Αποτελέσματα συντελεστών του πολλαπλού μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης

Ανεξάρτητες μεταβλητές	B	Beta	t	p	Tolerance	VIF
Σταθερός όρος	-0,323		-0,635	0,528		
Οφέλη εργασίας	0,327	0,287	2,651	0,011	0,295	3,386
Προβλήματα εργασίας	-0,048	-0,043	-0,352	0,726	0,230	4,340
Μειονεκτήματα θέσης εργασίας	-0,098	-0,076	-1,003	0,320	0,598	1,672
Εργασιακό στρες	0,101	0,088	0,631	0,531	0,179	5,598
Σωστή-Φιλόδοξη-Ικανή-Συνεπής-Εξωστρεφής-Υπομονετική προσωπικότητα	0,780	0,646	5,707	0,000	0,271	3,690

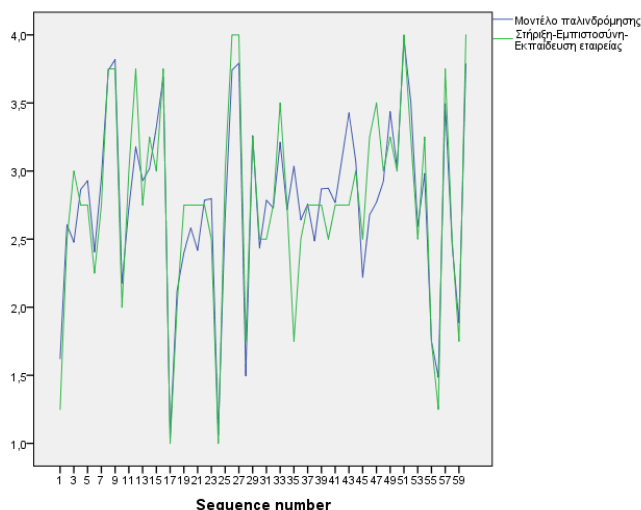
Εξαρτημένη μεταβλητή: Στήριξη-Εμπιστοσύνη-Εκπαίδευση εταιρείας

Το Γράφημα 15 παρουσιάζει την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη. Προκύπτει ότι η επιρροή της ανεξάρτητης μεταβλητής «Σωστή – Φιλόδοξη – Ικανή – Συνεπής – Εξωστρεφής - Υπομονετική προσωπικότητα» στην εξαρτημένη είναι 56,67% (Beta=0,646) και της ανεξάρτητης «Οφέλη εργασίας» αντίστοιχα 25,18% (Beta=0,287).



Γράφημα 15. Στατιστικά σημαντική επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη

Το Γράφημα 16 παρουσιάζει την προσαρμογή του πολλαπλού μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης. Φαίνεται ότι οι τιμές του μοντέλου είναι αρκετά «κοντά» στις πραγματικές.



Γράφημα 16. Αποτελέσματα προσαρμογής του πολλαπλού μοντέλου παλινδρόμησης

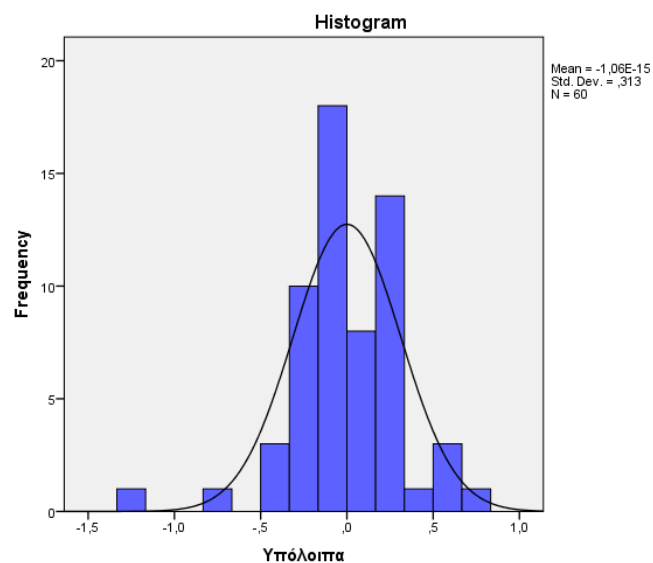
Ο Πίνακας 26 παρουσιάζει τα αποτελέσματα για τα υπόλοιπα του μοντέλου. Προκύπτει ότι η μέση τιμή είναι $0,00 \pm 0,31$, η ελάχιστη $-1,29$ και η μέγιστη $0,73$. Η λοξότητα είναι αρνητική ($-0,88$), γεγονός που σημαίνει ότι οι περισσότερες παρατηρήσεις είναι αριστερά της κορυφής, ενώ η κύρτωση >3 ($4,07$), άρα η κατανομή είναι λεπτόκυρτη. Η υπόθεση της κανονικότητας με χρήση του Shapiro Wilk test απορρίφθηκε ($p=0,002<0,05$). Η κατανομή των υπολοίπων παρουσιάζεται στο Γράφημα 17. Τέλος, τα Γραφήματα 18-19 παρουσιάζουν τις αυτοσυσχετίσεις και μερικές αυτοσυσχετίσεις για τα υπόλοιπα οι οποίες βρίσκονται εντός των ορίων $\pm \frac{1,96}{\sqrt{60}} = \pm 0,253$, συνεπώς δεν υπάρχει σημαντική πληροφορία στα κατάλοιπα του μοντέλου

Το γενικό συμπέρασμα είναι ότι η προσαρμογή του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου είναι πολύ ικανοποιητική. Ωστόσο η έλλειψη κανονικότητας στα υπόλοιπα δείχνει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

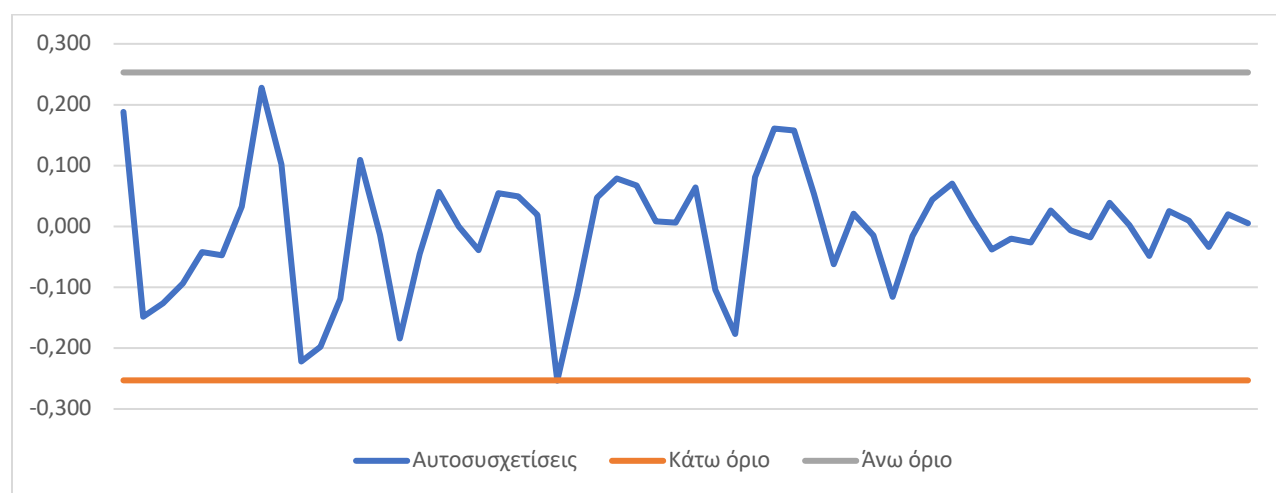
Πίνακας 26.

Αποτελέσματα υπολοίπων του πολλαπλού μοντέλου παλινδρόμησης

Στατιστικό	Τιμή
M.O.	0,00
T.A.	0,31
Λοξότητα	-0,88
Κύρτωση	4,07
Ελάχιστη	-1,29
Μέγιστη	0,73
p-value (Shapiro Wilk)	0,002



Γράφημα 17. Κατανομή υπολοίπων



Γράφημα 18. Διάγραμμα αυτοσυσχετίσεων υπολοίπων



Γράφημα 19. Διάγραμμα μερικών αυτοσυσχετίσεων υπολοίπων

Συμπεράσματα

Στην έρευνα συμμετείχαν 60 άτομα, στην μεγάλη πλειοψηφία τους γυναίκες, ηλικίας 30-49 ετών έγγαμες ή διαζευγμένες με κανένα ή 1 παιδί. Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών, περίπου οι μισοί συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, ενώ σχετικά τα χρόνια προυπηρεσίας, η πλειοψηφία δήλωσε 1-12 χρόνια. Τέλος, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η εργασία τους είναι σχετική με το αντικείμενο των σπουδών τους.

Στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκαν οι απόψεις των συμμετεχόντων της έρευνας, σχετικά με την εργασία τους, την ψυχολογία τους, την προσωπικότητα τους και την στάση της εταιρείας. Παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες έχουν θετική γνώμη για τον εαυτό τους όσον αφορά τα στοιχεία της προσωπικότητας τους. Συγκεκριμένα ανέφεραν ότι επιθυμούν την αναγνώριση για την καλή δουλειά τους, είναι απαιτητικοί από τον εαυτό τους και τους άλλους, έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους τα οποία προσπαθούν να βελτιώσουν, είναι συνεπείς, υπομονετικοί, φιλόδοξοι ενώ διαφώνησαν ότι λειτουργούν με ένταση και πως διέπονται από το αίσθημα του ανταγωνισμού.

Οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι συναντάνε αρκετά οφέλη από την εργασία τους. Συγκεκριμένα ανέφεραν ότι η εργασία τους είναι ενδιαφέρουσα, ότι επικοινωνούν καλά με τους

συναδέλφους τους και λαμβάνουν από αυτούς τον σεβασμό που τους αξίζει, ότι έχουν την δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες και ότι αισθάνονται ασφαλείς για την θέση τους.

Σχετικά με την στήριξη της εταιρείας αναφέρθηκε ότι τα διοικητικά στελέχη δείχνουν εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο τους και ότι τους παρέχεται συνεχής εκπαίδευση. Όσον αφορά το εργασιακό στρες, παρατηρήθηκε ότι σημειουργείται κυρίως από την οικονομική κρίση της χώρας. Μελετώντας τα μειονεκτήματα της θέσης εργασίας αναφέρθηκαν οι πολλές ευθύνες και ότι δεν έχουν καλυφθεί πλήρως οι επαγγελματικές προσδοκίες και φιλοδοξίες ενώ σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν τους απασχολούν ιδιαίτερα.

Στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε η επίδραση του δημογραφικού προφίλ στις απόψεις των εργαζομένων. Παρατηρήθηκε ότι οι άντρες συναντάνε περισσότερα οφέλη από την εργασία τους ενώ οι γυναίκες περισσότερα προβλήματα και έχουν και μεγαλύτερο εργασιακό στρες. Ακόμη, περισσότερα οφέλη εργασίας αναγνωρίζουν οι έγγαμοι οι οποίοι έχουν καλύτερη γνώμη για την προσωπικότητα τους σε σύγκριση με τους διαζευγμένους οι οποίοι αναγνωρίζουν και λιγότερα οφέλη. Επιπλέον οι συμμετέχοντες με περισσότερα παιδιά δήλωσαν ότι αισθάνονται λιγότερο την στήριξη και εμπιστοσύνη της εταιρείας, ενώ οι συμμετέχοντες με μεγαλύτερη προυπηρεσία αναγνωρίζουν περισσότερα οφέλη.

Στο 3^ο ερευνητικό ερώτημα, μελετήθηκαν οι προβλεπτικοί παράγοντες που οδηγούν σε θετική αντιμετώπιση του εργαζομένου από την εταιρεία. Παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες που δέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό την στήριξη και εμπιστοσύνη της εταιρείας αναγνωρίζουν περισσότερα οφέλη εργασίας, λιγότερα προβλήματα και μειονεκτήματα, έχουν σωστή, φιλόδοξη, ικανή, συνεπή, εξωστρεφής και υπομονετική προσωπικότητα, ενώ παρουσιάζουν και λιγότερο εργασιακό στρες. Ωστόσο, οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν σε θετική αντιμετώπιση από την εταιρεία είναι η προσωπικότητα των εργαζομένων η οποία οφείλει να εμπεριέχει τα στοιχεία της ικανότητας, συνέπειας, φιλοδοξίας, εξωστρέφειας και υπομονής καθώς και η εκτίμηση των εργαζομένων για τα οφέλη που αποκομίζουν από την δουλειά τους.

Βιβλιογραφία

- ✚ Anagnostis, P., G Athyros, V., Adamidou, F., Florentin, M., & Karagiannis, A. (2010). Vitamin D and cardiovascular disease: a novel agent for reducing cardiovascular risk?. *Current vascular pharmacology*, 8(5), 720-730.
- ✚ Baskin, O. W., Aronoff, C. E., & Lattimore, D. (1997). *Public relations: The profession and the practice*. McGraw-Hill Humanities, Social Sciences & World Languages.
- ✚ Cannon, W. B. (1929). Organization for physiological homeostasis. *Physiological reviews*, 9(3), 399-431.
- ✚ Chrousos, G. P., & Kino, T. (2007). Glucocorticoid action networks and complex psychiatric and/or somatic disorders. *Stress*, 10(2), 213-219.
- ✚ Cloeckaert, A., Praud, K., Lefevre, M., Doublet, B., Pardos, M., Granier, S. A., ... & Weill, F. X. (2010). IncI1 plasmid carrying extended-spectrum-β-lactamase gene blaCTX-M-1 in *Salmonella enterica* isolates from poultry and humans in France, 2003 to 2008. *Antimicrobial agents and chemotherapy*, 54(10), 4484-4486.
- ✚ Cox, D. N., Hare, R. D., Frazelle, J., D. N. (1978). Psychopathy and physiological responses to threat of an aversive stimulus. *Psychophysiology*, 15(2), 165-172.
- ✚ Dohrenwend, B. S., Askenasy, A. R., Krasnoff, L., & Dohrenwend, B. P. (1978). Exemplification of a method for scaling life events: The PERI Life Events Scale. *Journal of health and social behavior*, 205-229.
- ✚ Fayol, H. (1916). *General principles of management*. *Classics of organization theory*, 2(15), 57-69.
- ✚ Goldstein, D. S., & Kopin, I. J. (2007). Evolution of concepts of stress. *Stress*, 10(2), 109-120.
- ✚ Goleman, D., Boyatzis, R. E., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.
- ✚ Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). Schedule of recent experience. *Marriage*, 10, 50.
- ✚ Kagan, A. R., & Levi, L. (1974). Health and environment—psychosocial stimuli: a review. *Social Science & Medicine* (1967), 8(5), 225-241.

- ✚ Leka, S., Griffiths, A., Cox, T., & World Health Organization. (2003). Work organisation and stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives. World Health Organization.
- ✚ Maslach, C., & Ozer, E. (1995). Theoretical issues related to burnout in AIDS health workers. Health Workers and AIDS: Research, intervention and current issues in burnout and response. Chur, Switzerland: Harwood Academic Publishers, 1-14.
- ✚ McClelland, D. C. (1987). Human motivation. CUP Archive.
- ✚ McEwen, B & S.Dhabhar, F., (2007). Bi-directional effects of stress on immune function: possible explanations for salubrious as well as harmful effects. In Psychoneuroimmunology, Two-Volume Set (pp. 723-760). Elsevier Inc.
- ✚ McEwen, B. S. (1999). Stress and hippocampal plasticity. Annual review of neuroscience, 22(1), 105-122.
- ✚ Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. Harvard business review, 72(1), 107-114.
- ✚ Moustaka, E., & Constantinidis, T. C. (2010). Sources and effects of work-related stress in nursing. Health science journal, 4(4), 210.
- ✚ Parkinson, C. N., & Lancaster, O. (1958). Parkinson's Law or the Pursuit of Progress (p. 48). London: Murray.
- ✚ Saini, R., & Thota, S. C. (2010). The psychological underpinnings of relative thinking in price comparisons. Journal of Consumer Psychology, 20(2), 185-192.
- ✚ Selye, H. (1956). Stress and psychobiology. Journal of clinical and experimental psychopathology, 17(4), 370-375.
- ✚ Stuart, B. E., Sarow, M. S., & Stuart, L. (2007). Integrated business communication: In a global Marketplace. John Wiley & Sons.
- ✚ Suárez, D. F., & Hwang, H. (2008). Civic engagement and nonprofit lobbying in California, 1998-2003. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 37(1), 93-112.
- ✚ Tuchweber, B., & Bois, P. (2007). Selye, Hans.
- ✚ Turner, C. H., Hsieh, Y. F., Müller, R., Bouxsein, M. L., Baylink, D. J., Rosen, C. J., ... & Beamer, W. G. (2000). Genetic regulation of cortical and trabecular bone strength and microstructure in inbred strains of mice. Journal of Bone and Mineral Research, 15(6), 1126-1131.\

- ✚ White, K. S., & Farrell, A. D. (2005). Anxiety and psychosocial stress as predictors of headache and abdominal pain in urban early adolescents. *Journal of pediatric psychology*, 31(6), 582-596.
- ✚ Βάρβογλη, Λ. (2006). Η νευροψυχολογία του στρες στην καθημερινή ζωή. Εκδόσεις Καστανιώτης, Αθήνα.
- ✚ Κοϊνης, Α., & Σαρίδη, Μ. (2014). Το mobbing στον εργασιακό χώρο. Επιπτώσεις mobbing στο χώρο της υγείας, Ανασκοπική μελέτη. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*.
- ✚ Κουτούπης, Π. Θαλής, (2004), Πρακτικός Οδηγός Δημοσίων Σχέσεων, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη,
- ✚ Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2003). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις University Studio Press, σελ, 23, 27-29.
- ✚ Μπουραντάς, Δ. (1992). *Management, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Εκδόσεις Team, Αθήνα.
- ✚ Ν. 3017/2002 (ΦΕΚ 117/Α` 30.5.2002) | ΕΛΙΝΥΑΕ
- ✚ Οδηγία 89/391/ΕΟΚ του Συμβουλίου της Ευρώπης
- ✚ Στεργίου, Β. Δ. (2015). Κατάθλιψη και γνωστικές διαταραχές στη νόσο του Πάρκινσον (No. GRI-2010-5282). Aristotle University of Thessaloniki.
- ✚ Φλώρου, Γ. Χρήστος, (1993), Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων, Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα,
- ✚ Ψυλλάκη, Π., Πανταζόπουλος, Γ., & Πιστόλη, Α. (2015). Degradation of stainless steel grids in chemically aggressive environment.

Παράρτημα

Αυτούσια Παράθεση Ερωτηματολογίου έρευνας

ΑΝΩΝΥΜΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας, η οποία διεξάγεται στα πλαίσια της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ » του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης , του Παντείου Πανεπιστημίου. Σκοπός αυτής είναι η διερεύνηση του εργασιακού άγχους των εργαζομένων των Ελληνικών Τραπεζών . Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Τα αποτελέσματά του θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά για επιστημονικούς σκοπούς και θα είναι διαθέσιμα μετά το πέρας της παρούσας εργασίας. Η συμμετοχή του κάθε εργαζόμενου είναι προαιρετική. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

ΓΙΟΥΒΡΙΤΣΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ Τηλέφωνο επικοινωνίας:
6955519564

Α.ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.Φύλο:

- ο Άνδρας
- ο Γυναίκα

2.Η ηλικία σας είναι:

- ο 20 – 29
- ο 30 – 39
- ο 40 – 49
- ο Μεγαλύτερη από 50

3.Η οικογενειακή σας κατάσταση είναι :

- ο Άγαμος/η
- ο Έγγαμος
- ο Διαζευγμένος/η
- ο Χήρος/α

4.Αριθμός παιδιών (βάλτε 0 εάν δεν έχετε):

5.Επίπεδο σπουδών:

- ο Διδακτορικό
- ο Μεταπτυχιακό
- ο ΠΕ
- ο ΤΕ
- ο ΔΕ
- ο ΥΕ

6.Χρόνος υπηρεσίας στο αντικείμενο:

7. Η εργασία σας είναι σχετική με το αντικείμενο των σπουδών σας;

- ο Ναι
- ο Όχι

B. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

8. Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

9. Θα επιθυμούσα να εργαστώ σε άλλο τμήμα

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

10. Επικοινωνώ καλά με τους συναδέλφους μου στην δουλειά

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

11. Έχω συνεχή πίεση χρόνου, λόγω υψηλού φόρτου εργασίας

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

12. Έχω πολλές ευθύνες στη δουλειά μου

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

13. Αμέσως μόλις ξυπνήσω το πρωί , αρχίζω να σκέφτομαι τα προβλήματα της δουλειάς

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

14. Πολλές φορές σκέφτομαι προβλήματα της εργασίας μου, μετά το πέρας του ωραρίου μου

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

15. Υπάρχει σοβαρή έλλειψη προσωπικού στο τμήμα μας

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

16. Η εργασία μου είναι ένα από τα σημαντικότερα πράγματα της ζωής μου

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

17. Η οικογενειακή μου ζωή επηρεάζεται αρνητικά από τα προβλήματα της εργασίας μου

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

18. Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

19. Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες (έχω ελευθερία κινήσεων) στην εργασία μου

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

20. Υπάρχει ασαφές περίγραμμα καθηκόντων στην εργασία μου

- ο Διαφωνώ απόλυτα

- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

21.Λαμβάνω το σεβασμό που αξίζω από τους συναδέλφους μου

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

22. Η σιγουριά της θέσης εργασίας μου είναι μικρή

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

23.Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλη μου την προσπάθεια και τα επιτεύγματα μου, ο μισθός/οι αποδοχές μου είναι επαρκής/είς

- ο Διαφωνώ απόλυτα
- ο Διαφωνώ
- ο Συμφωνώ
- ο Συμφωνώ απόλυτα

Γ. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΥ ΣΑΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ STRESS

24.Οι αυξημένες απαιτήσεις του τμήματος

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Πολύ
- ο Πάρα πολύ

25.Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η σύγκρουση ρόλων

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Πολύ
- ο Πάρα πολύ

26.Η ασάφεια του επαγγελματικού ρόλου(αλλότρια καθήκοντα)

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Πολύ
- ο Πάρα πολύ

27.Οι υπερβολικές προσδοκίες των ανωτέρων μου

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Πολύ
- ο Πάρα πολύ

28. Ο φόβος του να κάνω κάποιο λάθος

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Πολύ
- ο Πάρα πολύ

29.Η αίσθηση ότι ο χρόνος που έχω στη διάθεσή μου τελειώνει

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Πολύ
- ο Πάρα πολύ

30.Η οικονομική κρίση στη χώρα μου

- ο Καθόλου

- ο Λίγο
- ο Πολύ
- ο Πάρα πολύ

Δ. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

31.Είμαι απαιτητικός/η από τον εαυτό μου και από τους άλλους

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

32.Δεν αργώ ποτέ στα ραντεβού μου, μου αρέσει η ακρίβεια σε κάθε πράγμα

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

33.Είμαι ανταγωνιστικός/η με τους άλλους

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

34. Έχω την ικανότητα να αντιλαμβάνομαι τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία μου και προσπαθώ να τα ενισχύσω

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

35.Είμαι υπομονετικός/η

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

36.Θεωρώ πως ότι είναι να γίνει πρέπει να γίνει τέλεια και αμέσως

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

37.Είμαι συνεχώς σε ένταση, δύσκολα χαλαρώνω

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

38.Με ενδιαφέρει η αναγνώριση από τους άλλους για την καλή μου δουλειά

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

39.Είμαι εξωστρεφής, εκδηλώνω τα συναισθήματά μου στους άλλους

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

40.Είμαι φιλόδοξος, θέλω να εξελιχθώ και να αναβαθμιστώ γρήγορα

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

E. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΠΟ ΠΛΕΥΡΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

41. Μου παρέχεται συνεχής εκπαίδευση στα πλαίσια της εργασίας

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

42. Όταν νιώθω πίεση μπορώ να απευθυνθώ στους ανωτέρους μου

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

43. Η στάση της διοίκησης απέναντί μου με ικανοποιεί

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ

44. Τα διοικητικά στελέχη δείχνουν εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό μου

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Πολύ

ο Πάρα πολύ