



**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΓΕΝΙΚΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΝΕΑΠΟΛΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ
ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ
ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ**

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ

01/2024

ΕΣΩΦΥΛΛΟ

**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΓΕΝΙΚΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΝΕΑΠΟΛΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ: Η
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ
ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ**

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο
Νεάπολις Πάφος

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ

01/2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Παναγιώτης Παπαναστασίου, 2024. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved. Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Παναγιώτης Παπαναστασίου

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: «ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ»

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις

..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)..... [ΞΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: [ΔΡΥΔΑΚΗΣ ΝΙΚΟΣ, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: [ΨΥΧΑΛΗΣ ΜΑΡΙΟΣ, βαθμίδα, υπογραφή]

Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Παναγιώτης Παπαναστασίου, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Παναγιώτης Παπαναστασίου

Πίνακας Περιεχομένων

Σελίδα Εγκυρότητας	4
Πίνακας Περιεχομένων	5
Περίληψη	9
Abstract	10
1. Εισαγωγή	12
1.1. Παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης	12
1.2. Σκοπός και επιμέρους στόχοι Διπλωματικής Εργασίας	14
1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα	15
1.4. Μεθοδολογία	15
1.5. Δομή Διπλωματικής Εργασίας	16
2. Θεωρητικό Μέρος	18
2.1. Θεωρητικό πλαίσιο για το εργασιακό άγχος στους οργανισμούς	18
2.2. Η θεωρητική σημασία της ανάδειξης των αιτιών του εργασιακού άγχους	22
2.3. Η θεωρητική σημασία της ανάδειξης των συνεπειών του εργασιακού άγχους τόσο στο επίπεδο της απόδοσης όσο και της ευημερίας	23
2.4. Οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα αναφορικά με το εργασιακό άγχος	24
3. Μεθοδολογία Έρευνας	25
3.1. Προσέγγιση ερευνητικών ερωτημάτων	25
3.2. Επιλογή και αξιολόγηση πηγών	25
3.3. Οργάνωση βιβλιογραφίας	27
3.4. Κριτική ανάλυση και σύνθεση	28
4. Επισκόπηση της Έρευνας	29
4.1. Επισκόπηση της Έρευνας	29
4.2. Σύνοψη Επισκόπησης της Έρευνας	44

5. Αποτελέσματα Έρευνας.....	46
5.1. Οργανωτικοί παράγοντες που συντελούν στο εργασιακό άγχος	46
i. Η φύση της εργασίας ως παράγοντας εργασιακού άγχους.....	46
ii. Ο εργασιακός ρόλος ως παράγοντας εργασιακού άγχους.....	47
iii. Η εργασιακή εξέλιξη ως παράγοντας εργασιακού άγχους.....	47
iv. Οι εργασιακές σχέσεις ως παράγοντας εργασιακού άγχους.....	48
v. Η οργανωτική δομή και το κλίμα ως παράγοντας εργασιακού άγχους.....	48
5.2. Προσωπικοί παράγοντες που συντελούν στο εργασιακό άγχος	49
i. Η προσωπικότητα ως παράγοντας εργασιακού άγχους.....	49
ii. Ο αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντας εργασιακού άγχους	49
iii. Η υγεία και ο τρόπος ζωής ως παράγοντας εργασιακού άγχους.....	49
5.3. Κοινωνικοί παράγοντες που συντελούν στο εργασιακό άγχος.....	50
i. Δυναμική ομάδας εργασίας και ομαδική εργασία.....	50
ii. Στυλ Ηγεσίας και Διαχείρισης.....	50
iii. Κοινωνικές και Πολιτιστικές Προσδοκίες	50
iv. Τεχνολογία και Επικοινωνία	51
5.4. Συνέπειες εργασιακού άγχους σχετικές με την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων	51
i. Επιπτώσεις ψυχολογικής και σωματικής υγείας	51
ii. Ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής.....	52
iii. Οργανωτικό Κλίμα και Πολιτισμός	52
5.5. Συνέπειες εργασιακού άγχους σχετικές με την απόδοση των εργαζομένων	52
i. Επίδραση στη Γνωστική Λειτουργία και στη Λήψη Αποφάσεων	52
ii. Δέσμευση και κίνητρο των εργαζομένων.....	53
iii. Διαπροσωπικές σχέσεις και δυναμική της ομάδας.....	53

iv. Απουσίες και Κύκλος Εργασιών	53
5.6. Σύνοψη Αποτελεσμάτων	54
6. Συζήτηση - Ερμηνεία αποτελεσμάτων	56
6.1. Παράγοντες διαφοροποίησης του επιπέδου άγχους.....	56
6.2. Η διαφοροποίηση του δημοσίου τομέα μεταξύ των χωρών κατά την ερμηνεία των ερευνών.....	58
7. Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	59
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	62
Βιβλιογραφία	63

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1. Λέξεις κλειδιά αναζήτησης βιβλιογραφίας.....	25
Πίνακας 2. Σύνοψη Επισκόπησης Έρευνας.....	44
Πίνακας 3. . Σύνοψη Αποτελεσμάτων.....	54

Πίνακας Συντομογραφιών

CATS	cognitive activation theory of stress
COR	theory of conservation of resources
ERI	The effort-reward imbalance
JD-C	job demands-control model
JD-R	job demands-resources model

Πρόλογος

Στον σημερινό κόσμο, το άγχος έχει γίνει σχεδόν αναπόφευκτο, ειδικά για την εργασία στον δημόσιο τομέα. Οι απαιτήσεις, οι πιέσεις και οι ευθύνες που προκύπτουν από την εξυπηρέτηση του κοινού μπορούν να επηρεάσουν την ψυχική και συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων. Ως στέλεχος του δημοσίου τομέα, με μεγάλο ενθουσιασμό επέλεξα να εμβαθύνω στην εξερεύνηση αυτού του θέματος, αναλύοντας ζητήματα της διαχείρισης του άγχους στον δημόσιο τομέα. Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει να αναδείξει στις μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα άτομα που εργάζονται στον δημόσιο τομέα και να παρέχει πρακτικές γνώσεις για τις αιτίες που οδηγούν στο εργασιακό άγχος. Με βάση την έρευνα, τις προσωπικές εμπειρίες και με την ανεκτίμητη υποστήριξη από την οικογένειά μου, επιχειρείται η προσφορά μίας ολοκληρωμένης προσέγγισης αναφορικά με το παραπάνω θέμα. Κατανοώντας τη φύση του άγχους στον δημόσιο τομέα και εφαρμόζοντας τις τεχνικές που περιγράφονται σε αυτή την έρευνα, μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα υγιέστερο και πιο ανθεκτικό εργατικό δυναμικό, προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και των κοινοτήτων που εξυπηρετούν.

Καθώς ξεκινώ αυτό το ταξίδι διερεύνησης της διαχείρισης του άγχους στον δημόσιο τομέα, δεν μπορώ παρά να εκφράσω την εγκάρδια ευγνωμοσύνη μου σε όσους υπάρχουν στην ζωή μου ως πυλώνες υποστήριξης. Πρώτος από αυτούς είναι ο αγαπημένος μου γιος, Αναστάσης. Η ενθάρρυνση, η υπομονή και η ακλόνητη πίστη στις ικανότητές μου ήταν μια συνεχής πηγή έμπνευσης για μένα για να ξεκινήσω και να συνεχίσω αυτό το ταξίδι.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία διερευνά το κρίσιμο φαινόμενο του εργασιακού άγχους στον δημόσιο τομέα, δίνοντας έμφαση στην επιρροή του στην απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων. Αναγνωρίζοντας τις μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, αυτή η έρευνα εμβαθύνει στους διάφορους παράγοντες που συμβάλλουν στο άγχος στο χώρο εργασίας και στον πολύπλευρο αντίκτυπό του. Η μελέτη βασίζεται σε μια ολοκληρωμένη ανάλυση της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, που εξετάζει τόσο τις αιτίες του εργασιακού άγχους όσο και τις συνέπειές του στην καθημερινή ζωή των δημοσίων υπαλλήλων. Κεντρικό στοιχείο αυτής της εργασίας είναι η αναγνώριση ότι η εργασία του δημόσιου τομέα περιλαμβάνει παράγοντες άγχους, όπως μεγάλο φόρτο εργασίας, γραφειοκρατικές διαδικασίες, δημόσιο έλεγχο και πολιτικές επιρροές. Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν συλλογικά σε ένα αυξημένο επίπεδο επαγγελματικού άγχους. Η εργασία, μέσω της μεθόδου της περιγραφικής βιβλιογραφικής επισκόπησης, αναλύει συστηματικά αυτούς τους παράγοντες, διερευνώντας την προέλευσή τους, τα χαρακτηριστικά και τους τρόπους με τους οποίους διασταυρώνονται για να επηρεάσουν τους δημόσιους υπαλλήλους. Οι επιβλαβείς επιπτώσεις της παρατεταμένης έκθεσης στο άγχος που προκαλείται από τον χώρο εργασίας αποτελούν πρωταρχικό επίκεντρο αυτής της μελέτης. Μεταξύ αυτών των επιπτώσεων είναι η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, η επαγγελματική εξουθένωση, τα προβλήματα σωματικής και ψυχικής υγείας και η μειωμένη παραγωγικότητα. Αυτές οι συνέπειες δεν επηρεάζουν μόνο τα άτομα αλλά έχουν επίσης ευρύτερες επιπτώσεις στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Εξετάζοντας την περίπλοκη δυναμική του εργασιακού άγχους στον δημόσιο τομέα, η εργασία συνεισφορά της παρούσας διπλωματικής έγκειται στην παροχή πληροφοριών για τους τρόπους με τους οποίους οι παράγοντες άγχους επηρεάζουν τόσο την απόδοση όσο και τη συνολική ευημερία των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπλέον, η εργασία προσφέρει μια ενδελεχή κατανόηση της πολυπλοκότητας και της δυναμικής του εργασιακού άγχους. Τα ευρήματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι η αντιμετώπιση του επαγγελματικού άγχους στον δημόσιο τομέα μπορεί να έχει εκτεταμένες κοινωνικές επιπτώσεις, επηρεάζοντας τα κίνητρα των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και τις αλληλεπιδράσεις τους με το κοινό. Με βάση τα ευρήματα που προέκυψαν από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, υποστηρίζεται ότι η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους στον δημόσιο τομέα δεν είναι μόνο ζωτικής σημασίας για την υγεία

και την ευημερία των εργαζομένων, αλλά είναι επίσης ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση υψηλών επιπέδων παροχής υπηρεσιών και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας των δημόσιων φορέων.

Λέξεις κλειδιά: επαγγελματική εξουθένωση, εργασιακό άγχος, εργασιακή ικανοποίηση, παράγοντες εργασιακού άγχους, βιβλιογραφική επισκόπηση

Abstract

This dissertation explores the critical phenomenon of occupational stress in the public sector, emphasizing its influence on employee performance and well-being. Recognizing the unique challenges faced by public servants, this research delves into the various factors that contribute to workplace stress and its multifaceted impact. The study is based on a comprehensive analysis of the academic literature, which examines both the causes of occupational stress and its consequences in the daily lives of public servants. Central to this study is the recognition that public sector work involves stress factors such as heavy workload, bureaucratic procedures, public scrutiny and political influences. These factors collectively contribute to an increased level of occupational stress. The present thesis, through the implementation of a descriptive literature review, systematically analyzes these factors, exploring their origins, characteristics, and the ways in which they intersect to affect civil servants. The deleterious effects of prolonged exposure to workplace-induced stress are a primary focus of this study. Among these effects are reduced job satisfaction, burnout, physical and mental health problems, and reduced productivity. These consequences not only affect individuals but also have wider implications for the quality and efficiency of public services. Examining the complex dynamics of occupational stress in the public sector, the paper's contribution lies in providing insights into the ways in which stressors affect both the performance and overall well-being of public servants. In addition, the work offers a thorough understanding of the complexity and dynamics of occupational stress. The research findings reveal that dealing with occupational stress in the public sector can have far-reaching societal implications, affecting employee motivation, job satisfaction, engagement and interactions with the public. Based on the findings from the literature review, it is argued that addressing occupational stress in the public sector is not only vital to the health and well-being of

employees but is also vital to maintaining high levels of service delivery and ensuring the efficient operation of public organisations.

Keywords: burnout, job stress, job satisfaction, job stress factors, literature review

1. Εισαγωγή

1.1. Παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης

Η παρούσα διπλωματική εργασία υπογραμμίζει τη σημασία της μελέτης των παραγόντων εργασιακού άγχους στον δημόσιο τομέα. Η βιβλιογραφία αποδεικνύει με συνέπεια ότι το εργασιακό άγχος επηρεάζει αρνητικά την απόδοση της εργασίας και την ευημερία των εργαζομένων (Bhui et.al, 2016; Marcatto et.al, 2016; Kim, 2018). Η κατανόηση των συγκεκριμένων παραγόντων άγχους στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα επιτρέπει την ανάπτυξη στοχευμένων παρεμβάσεων και πολιτικών που στοχεύουν στον μετριασμό του εργασιακού άγχους και στην προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων. Αντιμετωπίζοντας το εργασιακό άγχος, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να βελτιώσουν τις εργασιακές επιδόσεις, να μειώσουν τις προθέσεις εναλλαγής εργασίας και να δημιουργήσουν ένα υγιέστερο εργασιακό περιβάλλον που συμβάλλει στη συνολική αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών (Bhui, et.al. 2016).

Η μελέτη του αντίκτυπου των παραγόντων εργασιακού άγχους στην απόδοση και την ευημερία στις θέσεις εργασίας του δημόσιου τομέα είναι σημαντική για διάφορους λόγους. Αρχικά, ο δημόσιος τομέας διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην κοινωνία, παρέχοντας ουσιαστικές υπηρεσίες στους πολίτες. Η ευημερία και οι επιδόσεις των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα αυτών των υπηρεσιών. Η κατανόηση των παραγόντων εργασιακού άγχους που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα επιτρέπει στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους διευθυντές και τους οργανισμούς να εντοπίσουν τομείς βελτίωσης και να εφαρμόσουν στρατηγικές για τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων. Μέσω της χρήσης επικυρωμένων μέσων αξιολόγησης του άγχους που σχετίζονται με την εργασία, οι διοικήσεις μπορούν να προσδιορίσουν τους κρίσιμους στόχους παρέμβασης στους τομείς σχεδιασμού εργασίας για τη βελτίωση της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων (Bhui, et.al., 2016).

Με αυτόν τον τρόπο, ο δημόσιος τομέας μπορεί να διατηρήσει υψηλά επίπεδα παροχής υπηρεσιών και να εξασφαλίσει την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων ιδρυμάτων. Μία σημαντική ανάμεσα στις πηγές εργασιακού άγχους δημοσίων υπαλλήλων φαίνεται να είναι πως οι συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος επηρεάζουν την αντίληψη για το αν πρόκειται να χάσουν την εργασία τους και την ασφάλεια που τους προσφέρει

(Kim,2018). Δεύτερον, το εργασιακό άγχος μπορεί να έχει βαθιές **συνέπειες για τους εργαζόμενους**. Η παρατεταμένη έκθεση σε υψηλά επίπεδα άγχους μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, επαγγελματική εξουθένωση, προβλήματα σωματικής και ψυχικής υγείας και ακόμη χαμηλότερη παραγωγικότητα. Μελετώντας τους παράγοντες εργασιακού άγχους στον δημόσιο τομέα, οι ερευνητές μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις για τους συγκεκριμένους παράγοντες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε αυτά τα πλαίσια (Cavanaugh, et.al., 2000). Το εργασιακό άγχος είναι ένα από τα κύρια προβλήματα για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία. Πράγματι, το άγχος στο χώρο εργασίας μπορεί να επηρεάσει την ευημερία των εργαζομένων και να οδηγήσει σε προβλήματα υγείας, και έχει υπολογιστεί ότι περίπου το ήμισυ όλων των απουσιών από την εργασία οφείλεται σε διαταραχές άγχους που σχετίζονται με την εργασία (Marcatto et.al.,2016).

Αυτή η γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη στοχευμένων παρεμβάσεων, συστημάτων υποστήριξης και πολιτικών που στοχεύουν στην ανακούφιση του εργασιακού άγχους και στην προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων. Επιπλέον, η μελέτη του εργασιακού άγχους στο δημόσιο τομέα συμβάλλει στον ευρύτερο τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας και της **διαχείρισης ανθρώπινων πόρων** (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008). Οι θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα έρχονται συχνά με μοναδικές προκλήσεις, όπως μεγάλο φόρτο εργασίας, γραφειοκρατικές διαδικασίες, δημόσιο έλεγχο και πολιτικές επιρροές. Εξετάζοντας τους παράγοντες εργασιακού άγχους σε αυτό το συγκεκριμένο πλαίσιο, οι ερευνητές μπορούν να προωθήσουν την κατανόησή μας για την πολυπλοκότητα και τη δυναμική του εργασιακού άγχους (Sowmya, & Panchanatham, 2011). Αυτή η γνώση μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη στρατηγικών και παρεμβάσεων βασισμένων σε στοιχεία που μπορούν να εφαρμοστούν όχι μόνο στον δημόσιο τομέα αλλά και σε άλλους τομείς που αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις.

Τέλος, η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους στον δημόσιο τομέα μπορεί να έχει εκτεταμένες **κοινωνικές επιπτώσεις**. Όταν οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα βιώνουν υψηλά επίπεδα άγχους, αυτό μπορεί να επηρεάσει τα κίνητρά τους, την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευσή τους, κάτι που με τη σειρά του μπορεί να επηρεάσει την αλληλεπίδρασή τους με το κοινό και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (De Simone, et.al., 2016).

Παράγοντες όπως η ιδιαιτερότητα της εργασίας, η ρουτίνα και η ανατροφοδότηση μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο που αντιμετωπίζεται το εργασιακό άγχος (Wright & Davis, 2003). Δίνοντας προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων και δημιουργώντας πιο υγιή εργασιακά περιβάλλοντα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να ενισχύσουν το ηθικό των εργαζομένων, την εργασιακή απόδοση και, τελικά, τη συνολική αντίληψη και εμπιστοσύνη του κοινού στους δημόσιους φορείς. Ένας από τους προτεινόμενους τρόπους μείωσης του άγχους της βιβλιογραφίας είναι ο διαλογισμός μέσα από τον οποίο επιτρέπεται στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα να πλοηγούνται πιο αποτελεσματικά σε αγχωτικές καταστάσεις, καλλιεργώντας μια αίσθηση ηρεμίας και εστίασης, ζωτικής σημασίας για τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση σύνθετων εργασιών (Vella, & McIver, 2019).

1.2.Σκοπός και επιμέρους στόχοι Διπλωματικής Εργασίας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας αφορά τη διεξοδική ανάλυση της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας προκειμένου να κατανοήσουμε περισσότερο τον τρόπο με τον οποίο το εργασιακό άγχος επηρεάζει την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Η ανάδειξη των αιτιών, η συγκεκριμενοποίηση των παραγόντων που προκαλούν το εργασιακό άγχος, ο τρόπος που αυτό το εργασιακό άγχος μεταφράζεται στην καθημερινότητα κάθε υπαλλήλου εντός και εκτός εργασιακού πλαισίου, μπορούν να αποτελέσουν την βάση για την διαχείριση τους. Μέσω αυτής της έρευνας, προτείνουμε να εξεταστούν οι παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτό το άγχος επηρεάζει την απόδοση στην εργασία και τη γενική ευημερία των εργαζομένων σε θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα. Μέσα από την εξέταση της σχετικής βιβλιογραφίας και τη μέθοδο της περιγραφικής βιβλιογραφικής επισκόπησης, θα προσπαθήσουμε να αποσαφηνίσουμε τις σχέσεις μεταξύ των παραγόντων του εργασιακού άγχους, της απόδοσης στην εργασία και της ευημερίας των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο την προσφορά συνολικής κατανόησης του θέματος και την ανάδειξη ενδεχόμενων προοπτικών βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στον δημόσιο τομέα. Ο εντοπισμός των παραγόντων συμβάλλει στην κατανόηση τους και σε δεύτερο χρόνο στην συνειδητοποίηση των παραγόντων. Όταν οι αιτίες παίρνουν σαφή μορφή μέσα από ερευνητικά ευρήματα καθίσταται πιο εύκολο να εξεταστεί με γόνιμο και αντικειμενικό κατά το δυνατό τρόπο μέσα από την έρευνα πώς αυτοί επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση αφού καθοριστεί τι σημαίνει εργασιακή απόδοση. Κάνοντας ένα βήμα πέρα από

την εργασία, στόχος είναι να κατανοήσουμε την σχέση αυτών των παραγόντων με την ίδια την εργασιακή και μη συνολική ευημερία των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.

Με βάση τα ανωτέρω, διατυπώνονται οι κάτωθι ερευνητικοί στόχοι:

- Να εξετασθεί η βιβλιογραφία για την αναγνώριση και κατανόηση των παραγόντων που συνδέονται με την πρόκληση του εργασιακού άγχους στον δημόσιο τομέα.
- Να μελετηθεί το πώς το εργασιακό άγχος επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, με στόχο την κατανόηση της δυνητικής συσχέτισης μεταξύ αυτών των δύο παραμέτρων.
- Να κατανοηθεί η επίδραση του εργασιακού άγχους στην ευημερία των δημοσίων υπαλλήλων

1.3.Ερευνητικά Ερωτήματα

Συγκεκριμένα, κατά την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιδιώκεται να μελετηθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι συνηθέστεροι παράγοντες εργασιακού άγχους στο δημόσιο τομέα;
2. Ποια είναι η επίδραση του εργασιακού άγχους στην εργασιακή απόδοση στον δημόσιο τομέα;
3. Πώς επιδρά το εργασιακό άγχος στην ευημερία των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα;

1.4.Μεθοδολογία

Στην συγκεκριμένη εργασία επιλέχθηκε η μέθοδος της **βιβλιογραφικής ανασκόπησης** για τους παράγοντες εργασιακού άγχους στον δημόσιο τομέα και τον βαθμό και τον τρόπο που αυτοί επηρεάζουν. Σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια, Σάντα Μπάρμπαρα (n.d.), μια καλή βιβλιογραφική ανασκόπηση αξιολογεί μια μεγάλη ποικιλία πηγών, συμπεριλαμβανομένων ακαδημαϊκών άρθρων, επιστημονικών βιβλίων και εκθέσεων κυβερνήσεων/ΜΚΟ. Αξιολογεί επίσης βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις που μελετούν παρόμοια θέματα, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση της ερευνητικής περιοχής. Το Πανεπιστήμιο του Κονέκτικατ (n.d.) τονίζει περαιτέρω τη σημασία της κριτικής ανάγνωσης. Προτείνει να δοθεί προσοχή στη θέση του συγγραφέα στο πεδίο, στο σκοπό της γραφής, να σημειωθούν οι ειδικοί που αναφέρονται συχνά και να αξιολογηθούν οι χρησιμοποιούμενες μεθοδολογίες. Αυτή η διαδικασία κριτικής αξιολόγησης διασφαλίζει

ότι οι πηγές που επιλέχθηκαν για τη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι σχετικές, αξιόπιστες και συμβάλλουν σημαντικά στο ερευνητικό θέμα».

Η διαδικασία αυτή βοηθά επιπλέον στην κατανόηση της υπάρχουσας γνώσης και στην ταξινόμηση της πληροφορίας για την ευκολότερη αναφορά. Η οργάνωση της βιβλιογραφίας μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους: θεματικά, χρονολογικά, μεθοδολογικά, ή βάσει θεωρητικού πλαισίου (Torraco, 2005). Το ζητούμενο είναι να εξυπηρετήσει την εύκολη παρακολούθηση της ερευνητικής σκέψης και της διαδικασίας που ακολουθήθηκε. Επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος καθώς η κριτική ανάλυση των πηγών αποκαλύπτει τάσεις, προβλήματα, αντιφάσεις και κενά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Αυτό το βήμα προσδίδει βάθος στην ανάλυση και επιτρέπει την προσέγγιση του θέματος από διάφορες πηγές ενώ παράλληλα αποτελεί προϋπόθεση μιας καλής έρευνας (Maxwell, 2006).

1.5.Δομή Διπλωματικής Εργασίας

Στο **αρχικό κεφάλαιο**, τίθεται το υπόβαθρο για ολόκληρη την εργασία παρέχοντας βασικές με πληροφορίες σχετικά με το θέμα του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης στους δημόσιους υπαλλήλους. Εισάγεται η έννοια της «επαγγελματικής εξουθένωσης και η σημασία της στο πλαίσιο της εργασίας του δημόσιου τομέα. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει μια δήλωση του προβλήματος, εντοπίζοντας τα βασικά ζητήματα και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι που οδηγούν στην εξουθένωση. Οι στόχοι και τα ερωτήματα της έρευνας περιγράφονται για να καθοδηγήσουν την εστίαση της μελέτης. Επιπλέον, αναδεικνύονται οι περιορισμοί της έρευνας και παρέχεται μια σύντομη επισκόπηση της δομής της εργασίας, λειτουργώντας για τους αναγνώστες ως χάρτης.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** αναζητείται το υπάρχον σύνολο γνώσεων γύρω από την επαγγελματική εξουθένωση. Εξερευνώνται διάφορα θεωρητικά πλαίσια της επαγγελματικής εξουθένωσης, ρίχνοντας φως στις ψυχολογικές και οργανωτικές πτυχές που συμβάλλουν στην ανάπτυξή της. Τα αίτια και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εξουθένωση σε δημόσιους υπαλλήλους εξετάζονται διεξοδικά, επισημαίνοντας τις μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Οι συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης, τόσο στα ίδια τα άτομα όσο και στους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται, συζητούνται λεπτομερώς. Μια ανασκόπηση προηγούμενων ερευνητικών μελετών σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση σε δημόσιους υπαλλήλους παρέχει

πολύτιμο πλαίσιο και παρουσιάζουμε το εννοιολογικό πλαίσιο που καθοδηγεί την παρούσα έρευνα.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** επιδιώκεται η εδραίωση της δομής που πρόκειται να οδηγήσει την ανασκόπηση της έρευνας. Την επιλογή των ερευνητικών ερωτημάτων διαδέχεται η επιλογή και αξιολόγηση των πηγών, προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα και η πληρότητα των στοιχείων που θα συγκεντρωθούν. Η οργάνωση της βιβλιογραφίας είναι ένα βασικό βήμα που διασφαλίζει την ομαλή ροή των εργασιών και τη συστηματική προσέγγιση της ανάλυσης. Τέλος, η κριτική ανάλυση και η σύνθεση των δεδομένων αποτελούν το τελικό στάδιο, όπου τα ευρήματα προσδιορίζονται και παρουσιάζονται με σαφήνεια, δίνοντας έμφαση στις συνέπειες και τις εφαρμογές τους στο ερευνητικό πεδίο του εργασιακού άγχους.

Η ανασκόπηση της έρευνας στο **τέταρτο κεφάλαιο** επικεντρώνεται στην παρουσίαση των κύριων ευρημάτων από τις μελέτες, υπογραμμίζοντας τις κρίσιμες ανακαλύψεις και παρατηρήσεις. Η κριτική αξιολόγηση των συμπερασμάτων είναι ουσιώδης, αναδεικνύοντας τις ενδεχόμενες δυναμικές και περιορισμούς της υπάρχουσας γνώσης.

Το **πέμπτο κεφάλαιο** εξετάζει και ομαδοποιεί πλέον τα ευρήματα της βιβλιογραφίας αναφορικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στο εργασιακό άγχος, από οργανωτικούς και κοινωνικούς μέχρι και προσωπικούς, παρουσιάζοντας κριτικά τα αποτελέσματα της έρευνας αλλά και εξάγοντας βασικά συμπεράσματα. Επίσης, εξετάζονται οι πιθανές επιπτώσεις του άγχους στην υγεία των εργαζομένων.

Στο **έκτο κεφάλαιο** επιχειρείται να αναλυθούν και να κατανοηθούν οι ασυνέπειες και οι αντιφάσεις που προκύπτουν από τα ευρήματα των μελετών, αναζητώντας τις πιθανές εξηγήσεις για αυτές.

Στο **έβδομο κεφάλαιο**, οι ερευνητικές ανακαλύψεις ενοποιούνται και ερμηνεύονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, παρέχοντας έτσι μια σφαιρική άποψη των ευρημάτων. Επιπρόσθετα, γίνονται προτάσεις για την κατεύθυνση μελλοντικών ερευνών.

2. Θεωρητικό Μέρος

2.1. Θεωρητικό πλαίσιο για το εργασιακό άγχος στους οργανισμούς

Το άγχος μπορεί να γίνει κατανοητό είτε ως μια πτυχή του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζει ένα άτομο, είτε ως οι ψυχολογικές, φυσιολογικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις του ατόμου στις περιβαλλοντικές πιέσεις, απειλές και προκλήσεις, ή ακόμη και ως συνδιασμός των παραπάνω δύο στοιχείων (οπ. αν. Ganster & Perrewé, 2011 στο Ganster, 2013; οπ. αν. Kahn & Byosiére, 1992 στο Ganster, 2013). Αυτή η τελική προοπτική αντιλαμβάνεται το άγχος σε μεγάλο βαθμό ως έναν μηχανισμό μέσω του οποίου οι περιβαλλοντικοί παράγοντες ξεκινούν μια σειρά γνωστικών και σωματικών αντιδράσεων, επηρεάζοντας τη συνολική ευημερία. Οι Griffin & Clarke (2011) σημειώνουν ότι οι παράγοντες στο περιβάλλον που πυροδοτούν αυτές τις αντιδράσεις ονομάζονται συχνά στρεσογόνοι παράγοντες, ενώ οι αντιδράσεις του ατόμου συνήθως αναφέρονται ως στελέχη (οπ.αν. Ganster, 2013). Επιπλέον, στο πλαίσιο του εργασιακού στρες, ο όρος «περιβαλλοντικοί στρεσογόνοι παράγοντες» αναφέρεται κυρίως σε αυτά που είναι κοινώς γνωστά ως ψυχοκοινωνικοί στρεσογόνοι παράγοντες. Ως εκ τούτου, το εργασιακό άγχος μπορεί να οριστεί ως τη διαδικασία μέσω της οποίας οι ψυχολογικές εμπειρίες και απαιτήσεις στο χώρο εργασίας οδηγούν τόσο σε άμεσες καταπονήσεις όσο και σε διαρκείς αλλαγές στην ψυχική και σωματική υγεία (Ganster, 2013; Yang et al., 2001; Faisal, Noor, & Khair, 2019).

Η κατανόηση του άγχους στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητη για την ατομική ευημερία (Ganster, 2013; Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Skakon, NielsenBorg, & Guzman, 2010; Gerber et al., 2014). Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη θεωρητικών μοντέλων για την ερμηνεία του άγχους στο χώρο εργασίας δεν είναι απλώς μια ακαδημαϊκή άσκηση. Εξυπηρετεί έναν κρίσιμο πρακτικό σκοπό. Τα σχετικά μοντέλα παρέχουν πλαίσια που βοηθούν στον εντοπισμό των πηγών του άγχους, στην κατανόηση των μηχανισμών του και στην καθοδήγηση της ανάπτυξης αποτελεσματικών στρατηγικών για τη διαχείριση και τον μετριασμό των επιπτώσεών του. Αναλύοντας την περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ ατομικών, οργανωτικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, αυτά τα μοντέλα δίνουν τη δυνατότητα στους εργοδότες και τους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν τους στρεσογόνους παράγοντες και να εφαρμόζουν προληπτικά μέτρα για τη δημιουργία υγιέστερων, πιο παραγωγικών εργασιακών περιβαλλόντων (Ganster, 2013; Michie, 2002; Dwinijanti, et

al., 2020; Munandar et al., 2019; West, & West, 1989; Piore, 2011; Hérítier, & Lehmkuhl 2008; Eldor, 2018).

Το μοντέλο με τη μεγαλύτερη επιρροή στην κατανόηση του ψυχοκοινωνικού στρες είναι το συναλλακτικό μοντέλο του Lazarus από το 1966. Αυτό το μοντέλο υποδηλώνει ότι το άγχος προκύπτει από την αλληλεπίδραση μεταξύ ενός ατόμου και του περιβάλλοντος του. Περιλαμβάνει πρωτογενείς και δευτερογενείς διαδικασίες αξιολόγησης, όπου τα άτομα αξιολογούν πιθανούς στρεσογόνους παράγοντες και την ικανότητά τους να τους αντιμετωπίσουν. Αυτές οι γνωστικές διαδικασίες είναι ζωτικής σημασίας για την πυροδότηση φυσιολογικών αποκρίσεων (Ganster, 2013). Ωστόσο, το μοντέλο έχει αντιμετωπίσει κριτική για υπερβολική έμφαση στις γνωστικές εκτιμήσεις σε βάρος της εξέτασης του αντικειμενικού περιβάλλοντος.

Παρά τις συζητήσεις, υπάρχει μια γενική συναίνεση ότι οι ψυχοκοινωνικοί στρεσογόνοι παράγοντες επηρεάζουν κυρίως τα άτομα με βάση τον τρόπο που τα αντιλαμβάνονται και τα αξιολογούν (Κωνσταντίνου, 2011; Σαϊσανά, 2020; Ganster, 2013). Αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των προηγούμενων εμπειριών, της γενετικής και των πολιτισμικών διαφορών. Ακόμη και οι φυσιολογικές θεωρίες αναγνωρίζουν τον πρωταρχικό ρόλο των γνωστικών εκτιμήσεων στη διαδικασία του στρες. Οι πρόσφατες εξελίξεις περιλαμβάνουν τη Γνωσιακή Θεωρία Ενεργοποίησης του Άγχους (cognitive activation theory of stress- CATS), η οποία ενσωματώνει τόσο θετικές όσο και αρνητικές πτυχές του άγχους, δίνοντας έμφαση στο ρόλο των προηγούμενων εμπειριών στη διαμόρφωση των απαντήσεων στους στρεσογόνους παράγοντες. Η θεωρία της διατήρησης των πόρων (theory of conservation of resources- COR) το διευρύνει περαιτέρω, προσδιορίζοντας ένα ευρύ φάσμα πόρων, αλλά ο ευρύς ορισμός των πόρων έχει επισύρει επικρίσεις επειδή είναι υπερβολικά περιεκτικός. Ένα άλλο σημαντικό μοντέλο στην επιδημιολογία είναι το μοντέλο ανισορροπίας προσπάθειας-ανταμοιβής (The effort-reward imbalance- ERI), το οποίο θεωρεί ότι το άγχος προκύπτει από ανισορροπίες στην κοινωνική ανταλλαγή και την αμοιβαιότητα στο χώρο εργασίας (Ganster, 2013; Ursin & Eriksen, 2010).

Το μοντέλο γνωστικής αξιολόγησης βοηθά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ψυχοκοινωνικοί στρεσογόνοι παράγοντες επηρεάζουν την ευημερία, αλλά δεν προσδιορίζει ποιες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος είναι πιο κρίσιμες. Ιστορικά, η

έρευνα για το άγχος στο χώρο εργασίας καθοδηγήθηκε από θεωρίες όπως το άγχος ρόλων και η προσαρμογή ατόμου-περιβάλλοντος (P-E) (Ganster, 2013; Ursin & Eriksen, 2010).

Ωστόσο, αυτά τα μοντέλα έχουν εξασθενήσει σε επιρροή τις τελευταίες δύο δεκαετίες, δίνοντας τη θέση τους στο μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-ελέγχου (job demands-control model- JD-C) και των παραγώγων του, όπως το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (job demands-resources model -JD-R) (Ganster, 2013). Το συγκεκριμένο σημείο αναφοράς είναι το Μοντέλο Απαιτήσεων Πόρων Εργασίας (JD-R) αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 2000 από τους Bakker και Demerouti. Αυτό το μοντέλο αντιπροσωπεύει μια σημαντική εξέλιξη από προηγούμενες θεωρίες όπως τα μοντέλα Demand-Control (1979) και Fort-Reward Imbalance (1996). Το μοντέλο JD-R υποστηρίζει ότι κάθε εργασία έχει συγκεκριμένες απαιτήσεις και πόρους. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, το άγχος στο χώρο εργασίας δεν προκύπτει μόνο από τις υψηλές απαιτήσεις εργασίας αλλά και από την έλλειψη των απαραίτητων πόρων εργασίας για την αντιμετώπιση αυτών των απαιτήσεων (Schaufeli, 2017). Αυτά τα μοντέλα υπογραμμίζουν τον έλεγχο της εργασίας ως βασικό παράγοντα για τη διαχείριση του εργασιακού άγχους, με το μοντέλο JD-R να επεκτείνει την ιδέα για να συμπεριλάβει πόρους σε φυσικούς, ψυχολογικούς, κοινωνικούς ή οργανωτικούς τομείς. Η ευρεία εφαρμογή αυτού του μοντέλου σε διάφορα επαγγέλματα και η αναγνώρισή του των θετικών πτυχών των πόρων εργασίας, που μπορούν να ρυθμίσουν τις επιπτώσεις των εργασιακών απαιτήσεων στο άγχος, το καθιστούν ιδιαίτερα πολύτιμο.

Ένα άλλο σημαντικό μοντέλο είναι το Μοντέλο Technostress, το οποίο έχει αποκτήσει εξέχουσα θέση στο πλαίσιο της ψηφιακής εποχής (Tarafdar et al., 2015). Αυτό το μοντέλο αντιμετωπίζει τους στρεσογόνους παράγοντες που προκύπτουν από την αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στο χώρο εργασίας. Παράγοντες όπως η συνεχής συνδεσιμότητα, η υπερφόρτωση πληροφοριών και ο γρήγορος ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών μπορούν να οδηγήσουν σε «τεχνικό» στρες, μια μορφή εργασιακού άγχους που έχει γίνει πιο σημαντική τον 21ο αιώνα (Tarafdar et al., 2015).

Το Μοντέλο Συγκρούσεων Εργασίας-Οικογένειας (Work-Family Conflict Model), εμφανίζεται στην δεκαετία του 2000, εξετάζει πώς οι αντικρουόμενες απαιτήσεις μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών ρόλων μπορούν να οδηγήσουν σε άγχος. Με την άνοδο της απομακρυσμένης εργασίας και των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, η κατανόηση και ο

μετριασμός της σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας έχει γίνει όλο και πιο σημαντική για τους σύγχρονους οργανισμούς (Ilies, et al., 2015).

Επιπλέον, η έννοια της “Ψυχολογικής Ασφάλειας” στο χώρο εργασίας, η οποία κέρδισε σημαντική προσοχή τη δεκαετία του 2010, σχετίζεται στενά με το άγχος στο χώρο εργασίας. Η ψυχολογική ασφάλεια αναφέρεται στην αντίληψη του ατόμου για τις συνέπειες της ανάληψης διαπροσωπικών κινδύνων σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Σε έναν ψυχολογικά ασφαλή χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να εκφράζονται χωρίς φόβο για αρνητικές συνέπειες. Η έλλειψη ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να οδηγήσει σε άγχος, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα όπου η καινοτομία και η συνεργασία είναι βασικές (Lazarus, 2020). Ενδεικτικά, ένα μοντέλο δημόσιας υγείας το λεγόμενο «Project Lazarus Model», υποστηρίζει ότι αρνητικές συνέπειες όπως οι θάνατοι κλπ, μπορούν να προβλεφθούν και ότι όλες οι κοινότητες είναι υπεύθυνες για την υγεία των ατόμων. Επομένως, οι οργανισμοί παρατηρώντας φαινόμενα κακής σωματικής ή πνευματικής κατάστασης των εργαζομένων, μπορούν να τα αντιμετωπίσουν με κατάλληλες στρατηγικές όπως ενδεικτικά την αλλαγή της εργασιακής κατάστασης ή την ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Συμπερασματικά, τα διαφορετικά μοντέλα του στρες στο χώρο εργασίας παρέχουν συλλογικά μια ολοκληρωμένη κατανόηση της πολύπλευρης φύσης του στρες στο χώρο εργασίας. Κάθε μοντέλο προσφέρει μια μοναδική προοπτική, εμβαθύνοντας στις αιτίες και τις συνέπειες του άγχους και αναδεικνύοντας τους διάφορους παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνισή του. Είναι σημαντικό ότι αυτά τα μοντέλα δεν οριοθετούν απλώς το πρόβλημα αλλά προτείνουν επίσης πρακτικές στρατηγικές για την πρόληψη και τη διαχείριση. Καθοδηγούν τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους στον εντοπισμό των στρεσογόνων παραγόντων, στην κατανόηση των επιπτώσεών τους και στην ανάπτυξη αποτελεσματικών μηχανισμών αντιμετώπισης. Αντιμετωπίζοντας τις ατομικές, οργανωτικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις του στρες στο χώρο εργασίας, αυτά τα μοντέλα χρησιμεύουν ως πολύτιμα εργαλεία για την προώθηση της ψυχικής ευεξίας και την ενίσχυση ενός υγιέστερου, πιο ανθεκτικού εργατικού δυναμικού. Σε μια εποχή όπου η δυναμική της εργασίας εξελίσσεται συνεχώς, οι γνώσεις που παρέχονται από αυτά τα μοντέλα είναι απαραίτητες για τη δημιουργία εργασιακών περιβαλλόντων που δεν είναι μόνο παραγωγικά αλλά και υποστηρίζουν την ολιστική ευημερία κάθε εμπλεκόμενου ατόμου.

2.2. Η θεωρητική σημασία της ανάδειξης των αιτιών του εργασιακού άγχους

Η εστίαση στις αιτίες του άγχους μέσα στους οργανισμούς είναι απαραίτητη για πολλούς λόγους. Κατά κύριο λόγο, ο εντοπισμός των αιτιών του εργασιακού άγχους δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να εφαρμόσουν στοχευμένες στρατηγικές για τον μετριασμό σχετικών ζητημάτων, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα **πιο υγιές εργασιακό περιβάλλον**.

Επιπλέον, η κατανόηση των αιτιών του εργασιακού άγχους είναι ζωτικής σημασίας για **την πρόληψη** της εξουθένωσης και την προαγωγή της ψυχικής υγείας (Michie, 2002). Το χρόνιο άγχος μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση. Αναγνωρίζοντας και αντιμετωπίζοντας τις αιτίες του άγχους, οι οργανισμοί μπορούν να αποτρέψουν την εξουθένωση και να προωθήσουν μια πιο υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Michie, 2002). Ένας σημαντικός λόγος για τη μελέτη των αιτιών του εργασιακού στρες είναι ο άμεσος αντίκτυπος **στη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων**. Το χρόνιο άγχος μπορεί να οδηγήσει σε διάφορα ζητήματα υγείας, συμπεριλαμβανομένων των καρδιαγγειακών παθήσεων, των μυοσκελετικών διαταραχών και προβλημάτων ψυχικής υγείας όπως η κατάθλιψη και το άγχος (Stansfeld & Candy, 2006).

Το εργασιακό άγχος δεν είναι μόνο ένα ατομικό ζήτημα, αλλά επηρεάζει και την **απόδοση του οργανισμού**. Τα υψηλά επίπεδα άγχους μπορεί να οδηγήσουν σε μειωμένη παραγωγικότητα, αυξημένες απουσίες και υψηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών (Cotton & Hart, 2003). Η κατανόηση των αιτιών του εργασιακού άγχους δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να εφαρμόσουν στρατηγικές για τον μετριασμό αυτών των αρνητικών αποτελεσμάτων, ενισχύοντας έτσι την παραγωγικότητα και διατηρώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Ο εντοπισμός των πηγών εργασιακού άγχους είναι ζωτικής σημασίας **για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και κουλτούρας**. Οι χώροι εργασίας που προάγουν το άγχος μπορεί να οδηγήσουν σε μειωμένο ηθικό των εργαζομένων, κακή επικοινωνία και τοξική εργασιακή κουλτούρα (Bakker & Demerouti, 2007).

Ακόμη, η εστίαση στις αιτίες του άγχους είναι ζωτικής σημασίας για **νομικούς και ηθικούς λόγους** (Michie, 2002). Οι οργανισμοί έχουν καθήκον να παρέχουν ένα ασφαλές

εργασιακό περιβάλλον. Η αγνόηση των αιτιών του άγχους μπορεί να οδηγήσει σε νομικές συνέπειες και να βλάψει τη φήμη του οργανισμού (Michie, 2002).

Το εργασιακό άγχος έχει επίσης ευρύτερο **κοινωνικό αντίκτυπο**. Το οικονομικό κόστος που σχετίζεται με την απουσία προσωπικής και επαγγελματικής ευημερίας που σχετίζεται με το άγχος, τα έξοδα υγειονομικής περίθαλψης και τη μειωμένη παραγωγικότητα είναι σημαντικό (Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2019). Η κατανόηση και η αντιμετώπιση των αιτιών του εργασιακού στρες μπορεί να οδηγήσει σε κοινωνικά οφέλη, συμπεριλαμβανομένου του μειωμένου κόστους υγειονομικής περίθαλψης και της βελτίωσης της ποιότητας ζωής για το εργατικό δυναμικό.

2.3.Η θεωρητική σημασία της ανάδειξης των συνεπειών του εργασιακού άγχους τόσο στο επίπεδο της απόδοσης όσο και της ευημερίας

Ο αντίκτυπος του εργασιακού άγχους στην ατομική ευημερία και στα εργασιακά αποτελέσματα αποτελεί σημαντική ανησυχία τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Το εργασιακό άγχος είναι ένα διαδεδομένο ζήτημα που επηρεάζει την ψυχική, συναισθηματική και σωματική υγεία των εργαζομένων, άρα την ευημερία αυτών. Στον δημόσιο τομέα, το άγχος προκύπτει συχνά από γραφειοκρατικούς περιορισμούς, εργασιακή ανασφάλεια λόγω πολιτικών αλλαγών και υψηλές εργασιακές απαιτήσεις. Αυτοί οι στρεσογόνοι παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν σε εξάντληση, μια κατάσταση συναισθηματικής, ψυχικής και σωματικής εξάντλησης που προκαλείται από παρατεταμένο στρες. Σύμφωνα με τους Maslach και Leiter (2008), η επαγγελματική εξουθένωση στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και προσωπικές επιτυχίες, οδηγώντας σε αυξημένες προθέσεις απουσιών και αλλαγής εργασίας.

Το εργασιακό άγχος όχι μόνο βλάπτει την ευημερία των εργαζομένων αλλά επηρεάζει και τα οργανωτικά αποτελέσματα. Στον δημόσιο τομέα, το άγχος μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση στην εργασία, χαμηλότερη παραγωγικότητα και μειωμένη ποιότητα υπηρεσιών προς το κοινό. Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα με άγχος μπορεί να παρουσιάζουν μειωμένα κίνητρα και δέσμευση, εμποδίζοντας την αποτελεσματική εφαρμογή πολιτικής και την παροχή υπηρεσιών.

Στο χώρο εργασίας, η διατήρηση της ψυχικής ευεξίας είναι εξίσου σημαντική με τη σωματική και κοινωνική ευεξία για τη συνολική επιτυχία. Η αναγνώριση και η κατάλληλη διαχείριση σοβαρών ζητημάτων ψυχικής υγείας, όπως η κατάχρηση ουσιών ή οι ψυχωτικές καταστάσεις, είναι απαραίτητη (Teasdale, 2006).

2.4.Οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα αναφορικά με το εργασιακό άγχος

Το εργασιακό άγχος έχει γίνει ένα ολοένα και πιο σημαντικό θέμα στις οργανωτικές μελέτες, ειδικά ως μέσο σύγκρισης του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Τόσο οι εργαζόμενοι του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα αντιμετωπίζουν εργασιακό άγχος, οι πηγές και οι εκδηλώσεις αυτού του άγχους διαφέρουν λόγω της εγγενούς φύσης κάθε τομέα. Το άγχος του δημόσιου τομέα φαίνεται να συνδέεται περισσότερο με γραφειοκρατικές πιέσεις, πολιτική επιρροή και δημόσια λογοδοσία, ενώ το άγχος του ιδιωτικού τομέα φαίνεται να συνδέεται με τις δυνάμεις της αγοράς, τον ανταγωνισμό και τις πιέσεις απόδοσης.

Το εργασιακό άγχος ορίζεται ως η απάντηση που έχουν οι εργαζόμενοι όταν παρουσιάζονται εργασιακές απαιτήσεις και πιέσεις που δεν ταιριάζουν με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, αμφισβητώντας την ικανότητά τους να αντεπεξέλθουν (Lazarus & Folkman, 1984). Το άγχος στον εργασιακό χώρο μπορεί να προκύψει από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των εργασιακών απαιτήσεων, του εργασιακού περιβάλλοντος και της οργανωσιακής κουλτούρας. Στον δημόσιο τομέα, το άγχος συχνά πηγάζει από μοναδικούς περιβαλλοντικούς και οργανωτικούς παράγοντες. Οι γραφειοκρατικοί περιορισμοί, ο δημόσιος έλεγχος και η έλλειψη πόρων είναι σημαντικοί παράγοντες πίεσης στις θέσεις εργασίας του δημόσιου τομέα. Επιπλέον, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν συχνά υψηλές απαιτήσεις εργασίας λόγω των κοινωνικών προσδοκιών και ευθυνών, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε ένα φαινόμενο γνωστό ως «υπερφόρτωση ρόλων» (Rainey, 1999).

Μια άλλη πτυχή του άγχους του δημόσιου τομέα είναι το πολιτικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τους Gould-Williams και Davies (2005), οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα συχνά εργάζονται υπό πολιτικά επηρεασμένη διοίκηση, οδηγώντας σε εργασιακή ανασφάλεια και αλλαγές πολιτικής, γεγονός που αυξάνει τα επίπεδα άγχους τους.

3. Μεθοδολογία Έρευνας

3.1. Προσέγγιση ερευνητικών ερωτημάτων

Η διεξαγωγή βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικά με τις αιτίες και τις συνέπειες του στρες στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνει αρχικά τον εντοπισμό του πεδίου εφαρμογής. Είναι αναγκαίος ο καθορισμός με σαφήνεια των πτυχών του θέματος που πρέπει να συμπεριληφθούν. Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή η συγκεκριμένη εργασία επιδιώκει να δώσει απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση. Προκειμένου να εντοπιστούν οι συνηθέστεροι παράγοντες εργασιακού άγχους στο δημόσιο τομέα, και η επίδραση του άγχους αυτού στις αποδόσεις και την ευημερία των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, απαιτείται η εστίαση στις παραπάνω πλευρές.

3.2. Επιλογή και αξιολόγηση πηγών

Αρχικά ως κύρια πηγή εύρεσης υλικού αξιοποιήθηκε το **Google Scholar**. Χρησιμοποιήθηκαν **λέξεις-κλειδιά** που σχετίζονται με το θέμα σας, όπως «άγχος στο χώρο εργασίας», «επαγγελματικό άγχος», «εργασιακό άγχος», «αίτια εργασιακού άγχους» και «συνέπειες εργασιακού άγχους», «αιτίες εργασιακού άγχους στον δημόσιο τομέα», «εργασιακό άγχος και ευημερία εργαζομένων», «εργασιακό άγχος και εργασιακή απόδοση», και άλλοι σχετικοί όροι. Αφού συγκεντρώθηκε μια ομάδα πιθανών πηγών, ελέγχθηκε στον βαθμό που ήταν δυνατό να κατανοηθεί η συνάφεια με βάση τίτλους, περιλήψεις και, σε κάποιες περιπτώσεις χρειάστηκε να διαβαστούν και ορισμένα σημεία από τα κείμενα.

Πίνακας 1. Λέξεις κλειδιά αναζήτησης βιβλιογραφίας

Λέξεις Κλειδιά	Χωρίς Περιορισμό	Αποτελέσματα	Χρονολογικό Φίλτρο	Αποτελέσματα με Χρονολογικό Φίλτρο
Public Sector AND Stress AND Causes	No Constraint	3.220.000	After 2000	17.800
Public Sector AND Stress AND Consequences	No Constraint	2.500.000	After 2000	17.800
Public Sector AND Stress AND (Causes OR Consequences)	No Constraint	3.300.000	After 2000	29.300

Public Sector AND Stress AND (Causes AND Consequences)	No Constraint	2.560.000	After 2000	17.800
Public Sector AND Stress AND Workload AND Causes	No Constraint	193.000	After 2000	19.600
Public Sector AND Stress AND Role Ambiguity AND Consequences	No Constraint	491.000	After 2000	17.800
Public Sector AND Stress AND Organizational Structure	No Constraint	2.130.000	After 2000	17.800
Public Sector AND Stress AND Job Satisfaction	No Constraint	1.650.000	After 2000	17.800
Public Sector AND Stress AND Employee Productivity	No Constraint	787.000	After 2000	17.800
Public Sector AND Stress AND Health	No Constraint	3.840.000	After 2000	26.800
Public Sector AND Stress AND Mental Well-being	No Constraint	1.440.000	After 2000	17.800

Οι βασικές αναζητήσεις είναι αυτές που περιγράφονται στον πίνακα 1, με τις έρευνες που εν τέλει επιλέχθηκαν να είναι από τις πρώτες δύο σελίδες των αποτελεσμάτων όπως προέκυψαν. Σε κάποιες περιπτώσεις, δεδομένου ότι το εργασιακό άγχος είναι αντικείμενο μελέτης εδώ και αρκετές δεκαετίες υπήρχε η ανάγκη να γίνει αναφορά σε παλαιότερες δημοσιεύσεις (Greenhaus, & Beutell, 1985; Hart, 1998), αν και φυσικά οι πιο πρόσφατες έχουν μεγαλύτερη αξία για την αξιολόγηση των σημερινών συνθηκών. Άρα, η μεθοδολογία ακολουθεί μια ισορροπημένη προσέγγιση, συμπεριλαμβάνοντας τόσο ιστορικές όσο και πρόσφατες δημοσιεύσεις. Αυτή η συμπερίληψη είναι σημαντική καθώς παρέχει μια ολοκληρωμένη άποψη του πεδίου, συνδυάζοντας θεμελιώδεις γνώσεις από προηγούμενες μελέτες με τις πιο πρόσφατες τάσεις και ευρήματα της έρευνας. Μια τέτοια ισορροπημένη προσέγγιση εξασφαλίζει μια ολοκληρωμένη κατανόηση του εργασιακού άγχους, καλύπτοντας την εξέλιξή του και την τρέχουσα κατάστασή του στο ερευνητικό τοπίο. Τέλος, αυτή η μεθοδολογία υπογραμμίζει τη σημασία της συνάφειας με βάση τα συμφραζόμενα, διασφαλίζοντας ότι η επιλεγμένη βιβλιογραφία δεν είναι μόνο ακαδημαϊκά

αυστηρή αλλά και σχετική με την τρέχουσα κατανόηση και τις πρακτικές εφαρμογές στον τομέα του εργασιακού άγχους.

3.3.Οργάνωση βιβλιογραφίας

Η οργάνωση της βιβλιογραφίας σε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ένα ουσιαστικό βήμα που απαιτεί σχολαστικό σχεδιασμό και δόμηση. Η οργάνωση της βιβλιογραφίας περιλαμβάνει την ομαδοποίηση και την παρουσίαση μελετών με τρόπο που να υποστηρίζει λογικά τους ερευνητικούς στόχους και τα ερωτήματα, και υπάρχουν αρκετοί αποτελεσματικοί τρόποι για να γίνει αυτό.

Μια κοινή μέθοδος είναι η **θεματική οργάνωση**, όπου οι μελέτες ομαδοποιούνται σύμφωνα με βασικά θέματα ή θέματα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία. Σε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το εργασιακό άγχος όπως η συγκεκριμένη δημιουργήθηκαν ξεχωριστές ενότητες για τις «αιτίες εργασιακού άγχους», «επίδραση του εργασιακού άγχους στην υγεία των εργαζομένων» και «επίδραση του εργασιακού άγχους στην απόδοση». Αυτή η μέθοδος επιτρέπει μια σε βάθος εξέταση του θέματος και βοηθά τους ερευνητές να κατανοήσουν τις διάφορες διαστάσεις του ερευνητικού θέματος (Galvan, 2017).

Ταυτόχρονα η βιβλιογραφία προσεγγίστηκε και **με βάση τον χρόνο**. Αυτή η μέθοδος ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς δείχνει την ανάπτυξη θεωριών ή έρευνας με την πάροδο του χρόνου. Στην συγκεκριμένη περίπτωση κατά την παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου του εργασιακού άγχους όλα τα μοντέλα που αναφέρθηκαν ήταν χρήσιμο να τοποθετηθούν σε χρονολογική σειρά ξεκινώντας θεμελιώδεις θεωρίες του εργασιακού άγχους από τη δεκαετία του 1970 και συνεχίζοντας προς πιο σύγχρονα μοντέλα και μελέτες. Αυτή η χρονολογική διάταξη προσφέρει μια ιστορική προοπτική και αναδεικνύει την εξέλιξη των κατανοήσεων και των προσεγγίσεων στο πεδίο (Hart, 1998).

Εναλλακτικά, η οργάνωση βιβλιογραφίας **με βάση τη μεθοδολογία** μπορεί να είναι αποτελεσματική, ειδικά όταν οι μελέτες χρησιμοποιούν διαφορετικές ερευνητικές μεθόδους. Αυτό περιλαμβάνει ομαδοποίηση μελετών σύμφωνα με τις ερευνητικές τους μεθόδους, όπως ποιοτικές, ποσοτικές ή μικτές μέθοδοι. Αυτός ο τύπος οργάνωσης είναι ιδιαίτερα επωφελής για την ανάδειξη του τρόπου με τον οποίο οι διαφορετικές μεθοδολογίες συμβάλλουν στην κατανόηση του ερευνητικού προβλήματος (Ridley, 2012). Στην προκείμενη περίπτωση η συγκεκριμένη οργάνωση αρχικά είχε επιλεγεί και στην συνέχεια είχε απορριφθεί καθώς οι μεθοδολογίες και τα μοντέλα είναι πολύ διαφορετικά

μεταξύ τους σε κάθε έρευνα και οι υποκατηγορίες θα ήταν ιδιαίτερα πολλές χωρίς πρακτική εφαρμογή.

Η οργάνωση βιβλιογραφίας γύρω από συγκεκριμένες θεωρίες ή μοντέλα είναι επίσης μια βιώσιμη προσέγγιση. Αυτό είναι κατάλληλο όταν η ανασκόπηση στοχεύει να αξιολογήσει ή να συγκρίνει διαφορετικές θεωρητικές προοπτικές για ένα πρόβλημα. Η συγκεκριμένη προσέγγιση αξιοποιήθηκε μόνο για ένα μέρος της εργασίας, εκείνο του θεωρητικού πλαισίου.

Ο συνδυασμός των παραπάνω μεθόδων οργάνωσης χρησιμοποιήθηκε για να παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη ανασκόπηση.

3.4.Κριτική ανάλυση και σύνθεση

Κατά τη διεξαγωγή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικά με το εργασιακό άγχος, ακολουθήθηκε μια λεπτομερής και αναλυτική προσέγγιση για την ολοκληρωμένη αποτύπωση των ευρημάτων. Αυτό περιλάμβανε μια διεξοδική αξιολόγηση των μελετών σχετικά με τις μεθοδολογίες, τα ευρήματα και τη συνολική συνεισφορά τους στο πεδίο. Το κλειδί σε αυτή τη διαδικασία ήταν ο εντοπισμός προτύπων, τάσεων και αξιοσημείωτων κενών στην υπάρχουσα έρευνα. Αυτή η μέθοδος σύνθεσης ήταν κρίσιμη για την δόμηση μιας ολιστικής κατανόησης των αιτιών και των συνεπειών του εργασιακού άγχους στο χώρο εργασίας.

Στην συνέχεια έγινε, στο βαθμό που ήταν δυνατό, μία κριτική αξιολόγηση με την εξέταση των δυνατών σημείων και αδυναμιών που ενυπάρχουν στις επιλεγμένες μελέτες. Αυτό περιλάμβανε λεπτομερή εξέταση διαφόρων πτυχών, όπως τα σχέδια της έρευνας και πιθανές ειδικές συνθήκες ή προκαταλήψεις που θα μπορούσαν να έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα. Αυτό το βήμα αξιολόγησης ήταν καθοριστικό για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας της ανασκόπησης και απηχούσε τις αρχές που περιγράφονται από τον Ridley (2012) σχετικά με τη σημασία της κριτικής αξιολόγησης στις βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις. Μέσω αυτής της ολοκληρωμένης αξιολόγησης, προέκυψε μια σαφέστερη εικόνα των πρωταρχικών αιτιών και επιπτώσεων του άγχους στον εργασιακό χώρο. Η ανασκόπηση εντόπισε τομείς συνοχής σε διάφορες μελέτες και επεσήμανε τα ευρήματα που διέφεραν.

Είναι σημαντικό ότι η ανασκόπηση τόνισε επίσης σημαντικά κενά στο υπάρχον σώμα της έρευνας. Αυτά τα κενά ήταν ποικίλα, συμπεριλαμβανομένων των παραγόντων

άγχους που δεν έχουν διερευνηθεί επαρκώς, των βιομηχανιών που δεν έχουν ερευνηθεί επαρκώς ή των αναδυόμενων θεωρητικών προοπτικών που υπόσχονται περαιτέρω γνώσεις σχετικά με τη δυναμική του άγχους στο χώρο εργασίας. Ο εντοπισμός αυτών των κενών ήταν κρίσιμος για τη χαρτογράφηση πιθανών κατευθύνσεων για μελλοντική έρευνα.

Τέλος, αναφέρονται με συστηματικότητα οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν ενώ ελέγχθηκε η βιβλιογραφία για συνοχή, σαφήνεια και ισχυρή επιχειρηματολογία. Η επεξεργασία και η διόρθωση ήταν απαραίτητα στοιχεία για την ολοκληρωμένη αποτύπωση των συμπερασμάτων.

4. Επισκόπηση της Έρευνας

4.1.Επισκόπηση της Έρευνας

Το εργασιακό άγχος είναι ένα πολύπλευρο φαινόμενο που επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων που κυμαίνονται από το οργανωτικό περιβάλλον έως τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, αλλά και μία σειρά από κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες.

Οι ερευνητικές μελέτες που παρουσιάζονται εδώ καλύπτουν μια ποικιλία οργανισμών του δημοσίου, αντανakλώντας την πολύπλευρη φύση της σύγχρονης επιστημονικής έρευνας. Σκοπός της ενότητας είναι η εμβάθυνση στις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται σε αυτές τις μελέτες, αλλά και η ανάδειξη των βασικών αποτελεσμάτων κάθε που εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο της υπάρχουσας γνώσης και των πιθανών μελλοντικών επιπτώσεων. Αυτά τα αποτελέσματα αξιοποιούνται, κατηγοριοποιούνται και οργανώνονται στις επόμενες ενότητες με λογική συνέπεια.

Η έρευνα των Maslach, & Leiter, (2008) “Early predictors of job burnout and engagement” που δημοσιεύτηκε στο *Journal of applied psychology*, επικεντρώθηκε στους πρώιμους παράγοντες που μπορούν να προβλέψουν τόσο την επαγγελματική εξουθένωση όσο και τον βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Πρόκειται για μία έρευνα η οποία εξέτασε σε δύο στιγμές στον χρόνο και εξετάζει πρώιμους δείκτες που μπορεί να σχετίζονται με τις δύο προαναφερθείσες περιοχές. Η έρευνα διεξήχθη στο προσωπικό του τμήματος επιχειρηματικών και διοικητικών υπηρεσιών από μεγάλο πανεπιστήμιο της Βόρειας Αμερικής που συμμετείχε σε μια ετήσια διαδικασία αξιολόγησης, στο πλαίσιο της προσπάθειάς του να αντιμετωπίσει μια σειρά από οργανωτικά ζητήματα. Το δείγμα αποτελούνταν από 466 υπαλλήλους διοίκησης που

ολοκλήρωσαν μετρήσεις σε έξι τομείς της επαγγελματικής ζωής δύο φορές με ενδιάμεσο διάστημα ενός έτους. Η μελέτη των Maslach και Leiter (2008) παρείχε πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τους πρώιμους παράγοντες πρόβλεψης της επαγγελματικής εξουθένωσης και δέσμευσης, τονίζοντας τη σημασία του εντοπισμού πρώιμων σημείων και ασυμφωνιών στο χώρο εργασίας για την αποτελεσματική παρέμβαση και την προώθηση ενός υγιέστερου εργασιακού περιβάλλοντος.

Η ερευνητική μεθοδολογία αξιοποίησε το Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) για τη μέτρηση των τριών διαστάσεων του συνεχούς εξουθένωσης-δέσμευσης: εξάντληση-ενέργεια, κυνισμός-συμμετοχή και αναποτελεσματικότητα-αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Areas of Worklife Scale (AWS) η οποία μέτρησε τη συμφωνία ή την ασυμφωνία σε έξι βασικούς τομείς του περιβάλλοντος εργασίας: φόρτος εργασίας, έλεγχος, ανταμοιβή, κοινότητα, δικαιοσύνη και αξίες.

Ο πρωταρχικός στόχος ήταν να εντοπιστούν πρώιμα σημάδια ανάπτυξης εξουθένωσης. Αναγνωρίζοντας αυτούς τους πρώιμους δείκτες, η μελέτη είχε στόχο να εντοπίσει άτομα «υψηλού κινδύνου» για πρώιμες, προληπτικές παρεμβάσεις. Αυτή η προσέγγιση ήταν ρεαλιστική, εστιάζοντας στις εμπειρίες των ανθρώπων σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές χωρίς να περιλαμβάνει άλλες μεταβλητές. Ενώ έχει αποδειχθεί από την βιβλιογραφία ότι υπάρχει ένας πλήθος παραγόντων (Φόρτος εργασίας, Έλεγχος, Ανταμοιβή, Κοινότητα, Δικαιοσύνη, Αξίες, Εξάντληση, Κυνισμός, Αποτελεσματικότητα) που συνδυαστικά όταν έχουν ορισμένες τιμές είναι δείκτες επαγγελματικής εξουθένωσης, οι συγγραφείς μελέτησαν ότι ακόμη και μία διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης, χωρίς την ύπαρξη των υπολοίπων θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μια έγκαιρη προειδοποίηση, ως ένα πρώιμος δείκτης. Άρα αν ένας δείκτης είναι πάνω από τα αναμενόμενα σκορ και όχι οι υπόλοιποι, άρα το υποκείμενο της μελέτης δεν μπορεί να θεωρηθεί εργασιακά εξουθενωμένο, αποτελεί πρώιμο δείκτη. Τα υποκείμενα που παρουσίασαν πρώιμους δείκτες στην πρώτη μέτρηση θεωρήθηκε ότι ήταν πιο πιθανό να αλλάξουν κατά τη διάρκεια του έτους από εκείνους που παρουσίασαν σε όλους τους δείκτες χαμηλά σκορ. Τα ασυνεπή πρότυπα υποδεικνύουν είτε υψηλές βαθμολογίες στη μία διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης (εξάντληση ή κυνισμός), αλλά όχι στην άλλη. Μεταξύ εκείνων που εμφάνισαν ασυνεπή πρότυπα, τα άτομα που αντιμετώπισαν επίσης ασυμφωνία στο χώρο εργασίας στον τομέα της δικαιοσύνης ήταν πιο πιθανό να

κινηθούν προς την επαγγελματική εξουθένωση κατά τη δεύτερη μέτρηση, ενώ εκείνα χωρίς αυτήν την ασυμφωνία κινήθηκαν προς την δέσμευση.

Αυτοί οι πρώιμοι δείκτες πρότειναν βελτιωμένη ικανότητα προσαρμογής των παρεμβάσεων για στοχευμένες ομάδες εντός του χώρου εργασίας, αποτρέποντας πιθανώς την κλιμάκωση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η μελέτη ενίσχυσε την κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και της δέσμευσης ως συνέχειας, με τρεις αλληλένδετες διαστάσεις: εξάντληση–ενέργεια, κυνισμός–συμμετοχή και αναποτελεσματικότητα–αποτελεσματικότητα. Η μελέτη εξέτασε επίσης τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και δέσμευσης με διάφορους παράγοντες στο χώρο εργασίας, επιβεβαιώνοντας προηγούμενα ερευνητικά ευρήματα ότι τομείς όπως ο φόρτος εργασίας, ο έλεγχος και η κοινότητα σχετίζονται σημαντικά με τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και δέσμευσης.

Η μελέτη των Faisal, Noor, & Khair, (2019) «Causes and Consequences of Workplace Stress among Pakistan University Teachers» που δημοσιεύτηκε στο *Bulletin of Education and Research*, διερευνά τις αιτίες και τις συνέπειες του στρες στο χώρο εργασίας μεταξύ των καθηγητών πανεπιστημίου στο Πακιστάν. Η έρευνα εστιάζει στον αντίκτυπο του στρες στο χώρο εργασίας στην απόδοση των μελών ΔΕΠ στα πανεπιστήμια του Πακιστάν. Η εν λόγω έρευνα παρέχει γνώσεις για τους παράγοντες άγχους που επηρεάζουν τους καθηγητές πανεπιστημίων στο Πακιστάν και προτείνει πρακτικές παρεμβάσεις για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και της απόδοσής τους. Η μελέτη διεξήχθη σε δύο φάσεις, χρησιμοποιώντας μικτή μέθοδο. Το δείγμα περιελάμβανε μέλη ΔΕΠ από πέντε πανεπιστήμια του δημόσιου τομέα στο Πακιστάν. Στη φάση της ποιοτικής συνέντευξης, 10 πανεπιστημιακοί δάσκαλοι ερωτήθηκαν με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σχετικά με τις εμπειρίες τους από το στρες στο χώρο εργασίας. Οι έξι παράγοντες που προσδιορίστηκαν ως πηγές άγχους ήταν η υπερφόρτωση της εργασίας, η ασάφεια και η σύγκρουση των ρόλων, η αναποτελεσματικότητα της διοίκησης, η ανισότητα μεταξύ ανταμοιβών και αναγνώρισης, οι συνάδελφοι που δεν υποστήριζαν και η έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης.

Στη φάση ποσοτικής έρευνας, αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο με βάση τα θέματα που προσδιορίστηκαν στις συνεντεύξεις. Διανεμήθηκε σε 350 καθηγητές σε όλα τα επιλεγμένα πανεπιστήμια, με στόχο να ποσοτικοποιήσουν τις εμπειρίες τους και τις αντιλήψεις του άγχους στο χώρο εργασίας. Η έρευνα περιελάμβανε 40 δηλώσεις, που

βαθμολογήθηκαν σε κλίμακα Likert πέντε σημείων, που καλύπτουν οκτώ κατασκευές που σχετίζονται με το άγχος και την απόδοση στο χώρο εργασίας.

Η έρευνα αποκάλυψε ότι οι συμμετέχοντες δάσκαλοι (λέκτορες) ήταν πιο επιρρεπείς στο άγχος από τα ανώτερα μέλη της σχολής. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες άγχους ήταν ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η σύγκρουση ρόλων. Οι αποτελεσματικές ευκαιρίες διαχείρισης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας προτάθηκαν ως μέσα για τον μετριασμό του στρες και τη βελτίωση της απόδοσης. Η μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι τα επίπεδα άγχους ποικίλλουν με βάση παράγοντες όπως το φύλο. Επιπρόσθετα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το άγχος στο χώρο εργασίας είναι ένα σημαντικό ζήτημα για την πανεπιστημιακή σχολή στο Πακιστάν, επηρεάζοντας τις διδακτικές και ερευνητικές τους επιδόσεις. Για να αντιμετωπιστεί αυτό, η μελέτη συνέστησε τον εξορθολογισμό του φόρτου εργασίας, την παροχή σαφών περιγραφών θέσεων εργασίας για τη μείωση της ασάφειας των ρόλων και των συγκρούσεων και την ενίσχυση των ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης. Επιπλέον, η προώθηση ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος και των δίκαιων συστημάτων ανταμοιβής προτάθηκαν ως κρίσιμα για τη μείωση του άγχους και τη βελτίωση της απόδοσης του διδακτικού προσωπικού.

Η μελέτη των Judge, Bono & Locke, (2000) «Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics» που δημοσιεύτηκε στο *Journal of applied psychology*, διερευνά την περίπλοκη σχέση μεταξύ της αυτοαξιολόγησης, των εγγενών προσωπικών χαρακτηριστικών και της εργασιακής ικανοποίησης. Η έρευνα προσφέρει μια ολοκληρωμένη και λεπτομερή ανάλυση της σχέσης μεταξύ προσωπικότητας και ικανοποίησης από την εργασία. Υπογραμμίζει τη σημασία της εξέτασης τόσο των υποκειμενικών αντιλήψεων όσο και των αντικειμενικών χαρακτηριστικών της εργασίας για την κατανόηση αυτής της σχέσης. Τα ευρήματα έχουν βαθιές συνέπειες για την οργανωτική πρακτική και την προσωπική εξέλιξη της σταδιοδρομίας, υπογραμμίζοντας τον ρόλο των βασικών αυτοαξιολογήσεων στην ικανοποίηση από την εργασία και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Η μελέτη διεξήχθη σε δύο μέρη. Τα βασικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας που εξετάζονται σε αυτή τη μελέτη περιλαμβάνουν την αυτοεκτίμηση, τη γενικευμένη αυτο-αποτελεσματικότητα, τον βαθμό ελέγχου και τον νευρωτισμό, που γίνεται υπόθεση ότι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση τόσο άμεσα όσο και έμμεσα μέσω των αντιληπτών χαρακτηριστικών της εργασίας και της πολυπλοκότητας της εργασίας. Στο πρώτο μέρος, συλλέχθηκαν δεδομένα από ένα δείγμα εργαζομένων

ενηλίκων σε μια μεσοδυτική πόλη. Οι συμμετέχοντες, μαζί με τους σημαντικούς άλλους, ολοκλήρωσαν ερωτηματολόγιο που περιελάμβαναν ερωτήσεις που οδηγούσαν σε μετρήσεις αυτοεκτίμησης, αυτο-αποτελεσματικότητας, βαθμού αυτό-ελέγχου, βαθμού νευρωτισμού, αντιληπτά χαρακτηριστικά εργασίας, πολυπλοκότητα εργασίας και ικανοποίηση από την εργασία. Οι τίτλοι εργασίας των ερωτηθέντων χρησιμοποιήθηκαν για την αντικειμενική αξιολόγηση της πολυπλοκότητας της εργασίας. Αυτή η μελέτη διαπίστωσε ότι τα βασικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας συσχετίστηκαν θετικά τόσο με τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της εργασίας όσο και με την πολυπλοκότητα της εργασίας. Επιπλέον, τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της εργασίας και η πολυπλοκότητα της εργασίας διαμεσολάβησαν εν μέρει τη σχέση μεταξύ των βασικών αυτοαξιολογήσεων και της εργασιακής ικανοποίησης.

Η δεύτερη μελέτη χρησιμοποίησε διαχρονικά δεδομένα από τις Διαγενεακές Μελέτες στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια στο Μπέρκλεϋ, οι οποίες διήρκεσαν πάνω από 30 χρόνια. Η μελέτη αυτή επέκτεινε το χρονικό πεδίο και αξιολόγησε τη σχέση μεταξύ των βασικών προσωπικών χαρακτηριστικών που μετρήθηκαν στην παιδική ηλικία και την πρόωμη ενηλικίωση με την ικανοποίηση της εργασίας της μέσης ζωής. Εξέτασε επίσης τον μεσολαβητικό ρόλο της πολυπλοκότητας της εργασίας. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας τόσο στην παιδική ηλικία όσο και στην πρόωμη ενήλικη ζωή ήταν προγνωστικές της επαγγελματικής ικανοποίησης στη μέση ηλικία. Επιπλέον, η πολυπλοκότητα της εργασίας μεσολάβησε εν μέρει στη σχέση μεταξύ των βασικών αυτοαξιολογήσεων και της εργασιακής ικανοποίησης.

Η έρευνα παρουσιάζει μια διαφοροποιημένη κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ προσωπικότητας και ικανοποίησης από την εργασία. Δείχνει ότι οι βασικές αυτοαξιολογήσεις δεν αφορούν μόνο το πώς αντιλαμβάνονται τα άτομα τη δουλειά τους αλλά και την πραγματική πολυπλοκότητα των θέσεων εργασίας στις οποίες καταλήγουν. Τα ευρήματα είναι σημαντικά καθώς αποκαλύπτουν μια πιο δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικότητας και ικανοποίησης από την εργασία από ό,τι είχε προηγουμένως κατανοηθεί. Προτείνουν ότι τα άτομα περισσότερο θετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι πιθανό να αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους ως πιο ανταποδοτική και είναι στην πραγματικότητα πιο πιθανό να κατέχουν θέσεις εργασίας που είναι αντικειμενικά πιο περίπλοκες και απαιτητικές.

Η έρευνα των Allen, Herst, Bruck, & Sutton (2000) «Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research» που δημοσιεύτηκε στο *Journal of occupational health psychology* παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση του τρόπου με τον η αδυναμία εξισορρόπησης οικογένειας-εργασίας επηρεάζει διάφορες πτυχές της ζωής των εργαζομένων και περιγράφει κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα σε αυτόν τον τομέα. Υπογραμμίζει τη σημασία της αντιμετώπισης της αδυναμίας εξισορρόπησης οικογένειας-εργασίας δεδομένων των εκτεταμένων και σοβαρών συνεπειών του για άτομα, οργανισμούς και κοινωνία. Αυτή η σύγκρουση προκύπτει όταν οι απαιτήσεις από τον εργασιακό χώρο είναι ασυμβίβαστες με τις οικογενειακές ευθύνες, επηρεάζοντας τόσο τους άνδρες όσο και τις γυναίκες εργαζόμενους με σημαντικά οικιακά καθήκοντα. Η μελέτη στοχεύει να κατηγοριοποιήσει αυτά τα αποτελέσματα σε τρεις ομάδες: που σχετίζονται με την εργασία, που δεν σχετίζονται με την εργασία και που σχετίζονται με το άγχος, και να αντιμετωπίσει ζητήματα μέτρησης στην έρευνα της σύγκρουσης οικογένειας-εργασίας. Η μεθοδολογία περιλάμβανε τον εντοπισμό άρθρων μέσω μη αυτόματων αναζητήσεων και αναζητήσεων σε υπολογιστή, εστιάζοντας σε εμπειρικές μελέτες όπου η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας ήταν μια ποσοτικά μετρούμενη μεταβλητή και εξετάστηκε η σχέση του με άλλες μεταβλητές. Η ανασκόπηση περιλαμβάνει 67 άρθρα, ενώ χρησιμοποιήθηκαν μετα-αναλυτικές διαδικασίες για την εκτίμηση των μεγεθών των αποτελεσμάτων.

Η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας συνδέεται με μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, οργανωτική δέσμευση και αυξημένη πρόθεση για εναλλαγή. Ωστόσο, τα αποτελέσματα σχετικά με τις απουσίες και την απόδοση της εργασίας είναι ανάμεικτα. Η μελέτη υπογραμμίζει την ανάγκη για περισσότερη έρευνα σχετικά με τα αποτελέσματα συμπεριφοράς που σχετίζονται με την εργασία. Επίσης βρέθηκε ότι η σύγκρουση εργασίας – οικογένειας συσχετίζεται ισχυρά με αποτελέσματα που σχετίζονται με το άγχος και το εργασιακό άγχος, όπως γενική ψυχολογική καταπόνηση, σωματικά συμπτώματα, κατάθλιψη, κατάχρηση ουσιών και εξουθένωση. Η μελέτη τονίζει τη σημασία της ενσωμάτωσης του στρες και της βιβλιογραφίας εργασίας-οικογένειας για την καλύτερη κατανόηση αυτών των σχέσεων.

Η έρευνα των Bakker, Demerouti, & Verbeke (2004) «Using the job demands-resources model to predict burnout and performance που δημοσιεύτηκε στο *Human Resource Management* συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση της δυναμικής του χώρου

εργασίας, ιδίως στο πλαίσιο της εξάντλησης και των επιδόσεων των εργαζομένων. Υπογραμμίζει τη σημασία μιας ισορροπημένης προσέγγισης στη διαχείριση των απαιτήσεων και των πόρων της εργασίας, προσφέροντας πολύτιμη καθοδήγηση για οργανισμούς που στοχεύουν στην καλλιέργεια ενός υγιούς και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η έρευνα του Bakker και της ομάδας του όχι μόνο επικυρώνει την εφαρμογή του μοντέλου JD-R, αλλά παρέχει επίσης μια λεπτή προοπτική για το πώς τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν τα αποτελέσματα των εργαζομένων αλλά εμβαθύνει στις περιπλοκές του τρόπου με τον οποίο τα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων. Αυτή η έρευνα είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της δυναμικής στους χώρους εργασίας και προσφέρει κρίσιμες γνώσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η μελέτη χρησιμοποιεί μια εξελιγμένη μεθοδολογία, χρησιμοποιώντας Μοντελοποίηση Δομικών Εξισώσεων (SEM) για την ανάλυση των σχέσεων εντός του μοντέλου Απαιτήσεις Εργασίας-Πόροι (JD-R). Το δείγμα περιλαμβάνει εργαζόμενους από διάφορους οργανισμούς, διασφαλίζοντας ευρεία εφαρμογή των ευρημάτων. Η μελέτη αποκαλύπτει ότι οι απαιτήσεις και οι πόροι για εργασία έχουν ξεχωριστές επιπτώσεις σε δύο τύπους απόδοσης – εντός και εκτός ρόλου. Οι υψηλές απαιτήσεις εργασίας συνδέονται με αυξημένη εξάντληση, οδηγώντας σε μείωση της απόδοσης κατά τον ρόλο. Αντίθετα, οι πόροι εργασίας επηρεάζουν την αποδέσμευση, η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της απόδοσης εκτός ρόλου.

Η έρευνα φέρνει στο προσκήνιο τη σύνθετη αλληλεπίδραση άμεσων και έμμεσων επιδράσεων των απαιτήσεων και των πόρων για εργασία στην επαγγελματική εξουθένωση και την απόδοση. Διαπιστώνει ότι η εξάντληση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και της απόδοσης εντός του ρόλου, ενώ η αποδέσμευση μεσολαβεί μεταξύ των πόρων εργασίας και της απόδοσης εκτός ρόλου.

Σε αντίθεση με την αρχική υπόθεση, η μελέτη δεν βρίσκει καμία ένδειξη ότι οι πόροι εργασίας αποθηκεύουν τον αντίκτυπο των απαιτήσεων εργασίας στην εξάντληση, ενώ παρατηρεί μια άμεση αρνητική σχέση μεταξύ των πόρων εργασίας και της εξάντλησης, αν και ασθενέστερη από την αναμενόμενη. Αυτό δείχνει ότι η έλλειψη πόρων εργασίας μπορεί επίσης να συμβάλει σε αισθήματα κόπωσης.

Τα ευρήματα καταδεικνύουν την πρακτική χρησιμότητα του μοντέλου JD-R στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η μελέτη προτείνει ότι οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων με την αποτελεσματική διαχείριση των απαιτήσεων εργασίας και την ενίσχυση των πόρων εργασίας. Οι προσαρμοσμένες παρεμβάσεις που στοχεύουν σε αυτούς τους τομείς θα μπορούσαν ενδεχομένως να μειώσουν την εξουθένωση και να βελτιώσουν την απόδοση σε διάφορους ρόλους.

Στην εργασία των Bakker, & Demerouti, (2007) «The job demands-resources model: State of the art» που δημοσιεύτηκε στο *Journal of managerial psychology*, τρία χρόνια αργότερα από την έρευνά τους υποστηρίζουν το μοντέλο JD-R, το οποίο σηματοδοτεί μια σημαντική πρόοδο στην ψυχολογία της επαγγελματικής υγείας. Η καινοτόμος προσέγγισή του, που εστιάζει τόσο στους αρνητικούς όσο και στους θετικούς δείκτες ευημερίας των εργαζομένων, καθώς και η ευελιξία και η ευρεία εφαρμογή του, το καθιστούν ένα πολύτιμο πλαίσιο για την κατανόηση και τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς. Η ικανότητα του μοντέλου να αμφισβητεί τα υπάρχοντα παραδείγματα και να προσφέρει πρακτικές λύσεις για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού καθιερώνει περαιτέρω τη σημασία και τη χρησιμότητά του.

Το μοντέλο Job Demands-Resources (JD-R), αποτελεί μια σημαντική εξέλιξη στη σφαίρα της επαγγελματικής ψυχολογίας της υγείας, ιδιαίτερα στην κατανόηση της ευημερίας των εργαζομένων σε σχέση με τις απαιτήσεις και τους πόρους της εργασίας. Στον πυρήνα του, το μοντέλο JD-R κατηγοριοποιεί τα χαρακτηριστικά εργασίας σε δύο ευρείες ομάδες, στις απαιτήσεις εργασίας και στους πόρους εργασίας. Αυτή η κατηγοριοποίηση όχι μόνο απλοποιεί την κατανόηση της δυναμικής του χώρου εργασίας αλλά και εξασφαλίζει την προσαρμοστικότητά της σε διαφορετικούς τομείς εργασίας. Σε αντίθεση με τους προκατόχους του, όπως το μοντέλο ελέγχου ζήτησης και το μοντέλο ανισορροπίας προσπάθειας-ανταμοιβής, το μοντέλο JD-R δεν περιορίζεται στην εξερεύνηση του άγχους και της εξουθένωσης. Αντ' αυτού, ασχολείται επίσης με θετικές πτυχές όπως η δέσμευση και η ικανοποίηση, προσφέροντας μια πιο ολιστική άποψη της ευημερίας των εργαζομένων.

Όσον αφορά την πρακτική εφαρμογή, το μοντέλο JD-R χρησιμεύει ως ένα πολύτιμο εργαλείο για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η δυνατότητα εφαρμογής του στον εντοπισμό των δυνατών και των αδυναμιών εντός των οργανισμών μπορεί να

βοηθήσει σημαντικά στη διαχείριση και τη βελτίωση της ευημερίας και της απόδοσης των εργαζομένων.

Η έρευνα των Yang et al. (2001), "Salivary cortisol levels and work-related stress among emergency department nurses." Που δημοσιεύτηκε στο *Journal of Occupational and Environmental Medicine* επιχειρεί να αξιολογήσει και να συγκρίνει το αυτοαντιλαμβανόμενο εργασιακό άγχος των νοσηλευτών του τμήματος επειγόντων περιστατικών και να αξιολογήσει την σχέση μεταξύ του αυτοαντιλαμβανόμενου άγχους και των επιπέδων κορτιζόλης του σάλιου σε αυτές τις ομάδες νοσηλευτών. 73 νοσηλευτές από ένα γενικό νοσοκομείο ολοκλήρωσαν ένα αυτο-χορηγούμενο ερωτηματολόγιο. Χρησιμοποιήθηκε μια τροποποιημένη κλίμακα επαγγελματικής πίεσης για την ψυχική υγεία (PSS) για τη μέτρηση παραγόντων που σχετίζονται με το άγχος που σχετίζονται με την εργασία. Τα δείγματα σιελογόνου συλλέχθηκαν στην αρχή και στο τέλος της πρωινής βάρδιας. Η διαφορά μεταξύ της πρωινής και της απογευματινής συγκέντρωσης κορτιζόλης σε νοσηλευτές υπολογίστηκε συναρτήσεως διαφόρων παραγόντων και η λογαριθμική αξία της διαφοράς συσχετίστηκε οριακά με το εργασιακό άγχος και σημαντικά με τις βαθμολογίες της οργανωτικής δομής και διαδικασίας, την έλλειψη πόρων και τη σύγκρουση με άλλους επαγγελματίες.

Η μελέτη των Gerber et al. (2014) "Increased objectively assessed vigorous-intensity exercise is associated with reduced stress, increased mental health and good objective and subjective sleep in young adults" που δημοσιεύτηκε στο *Physiology & behavior*, παρέχει ισχυρές ενδείξεις ότι η τήρηση προτύπων άσκησης έντονης έντασης έχει πρόσθετα οφέλη για την ψυχική υγεία πέρα από αυτά που επιτυγχάνονται μέσω μέτριας σωματικής δραστηριότητας. Αυτά τα ευρήματα έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τις προληπτικές κατευθυντήριες γραμμές για την υγεία, υποδηλώνοντας την ανάγκη εστίασης όχι μόνο στα επίπεδα δραστηριότητας αλλά και στην ένταση της άσκησης για οφέλη ψυχικής υγείας. Διεξήχθη με δείγμα 42 προπτυχιακών φοιτητών (22 γυναίκες, 20 άνδρες) με μέσο όρο ηλικίας 21,24 ετών, η μελέτη χρησιμοποιεί αντικειμενικές και υποκειμενικές μεθόδους για τη μέτρηση της σχέσης μεταξύ έντονης άσκησης και διαφόρων αποτελεσμάτων ψυχικής υγείας όπως τα επίπεδα άγχους.

Το κύριο εύρημα της μελέτης είναι ότι οι συμμετέχοντες που προσκολλώνται σε κατευθυντήριες γραμμές για την άσκηση έντασης, εκτός από τις συστάσεις της MPA, ανέφεραν σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα στρες, πόνου, καταθλιπτικών συμπτωμάτων και

υποκειμενικές καταγγελίες ύπνου. Επιπλέον, παρουσίασαν ένα ευνοϊκό αντικειμενικό μοτίβο ύπνου, συμπεριλαμβανομένου του αυξημένου συνολικού χρόνου ύπνου και χαμηλότερο ποσοστό ελαφρού ύπνου. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η έντονη άσκηση θα μπορούσε να διαδραματίσει βασικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση του άγχους.

Η συστηματική ανασκόπηση των Skakon, NielsenBorg, & Guzman, (2010). «Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research» που δημοσιεύτηκε στο *Work & stress* προσφέρει κρίσιμες γνώσεις για τον κεντρικό ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση του συναισθηματικού κλίματος του εργασιακού περιβάλλοντος. Υπογραμμίζει τη σημασία των αποτελεσματικών και θετικών πρακτικών ηγεσίας για την προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων και τον μετριασμό του στρες στο χώρο εργασίας.

Εξετάζει κριτικά τη σχέση μεταξύ της ευημερίας, των συμπεριφορών, του στυλ των ηγετών, και τη συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων τους. Αυτή η περιεκτική ανασκόπηση καλύπτει τρεις δεκαετίες έρευνας, εξετάζοντας εξονυχιστικά 49 εμπειρικές μελέτες που δημοσιεύθηκαν από το 1980 έως το 2009 σε αγγλόφωνα περιοδικά με κριτές. Η πλειοψηφία αυτών των μελετών ήταν συγχρονικές, εστιάζοντας σε διάφορες πτυχές της ηγεσίας, όπως το άγχος των ηγετών, συμπεριφορές όπως η υποστήριξη και η ενδυνάμωση, και συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας και ο αντίκτυπός τους στο άγχος και την ευημερία των εργαζομένων.

Οι ερευνητές διεξήγαγαν μια ηλεκτρονική αναζήτηση και συστηματική ανασκόπηση, τηρώντας αυστηρά κριτήρια ένταξης για να διασφαλίσουν τη συνάφεια και την ποιότητα των επιλεγμένων εργασιών. Η κύρια εστίαση ήταν σε εμπειρικές μελέτες που αναλύουν τον αντίκτυπο της ευημερίας των ηγετών και των διαφορετικών διαστάσεων ηγεσίας στο άγχος των εργαζομένων και τη συναισθηματική ευημερία. Οι μελέτες κατηγοριοποιήθηκαν με βάση την κύρια εστίασή τους: άγχος των ηγετών, συμπεριφορές ηγετών ή συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας.

Η ανασκόπηση βρήκε στοιχεία που υποδηλώνουν ότι τα επίπεδα άγχους και η συναισθηματική ευημερία των ηγετών συνδέονται στενά με το άγχος και την ευημερία των εργαζομένων τους. Αυτό δείχνει μια πιθανή επίδραση όπου η συναισθηματική κατάσταση των ηγετών επηρεάζει σημαντικά τα μέλη της ομάδας τους. Επιπρόσθετα αναδεικνύει μια

σαφή σχέση μεταξύ των θετικών συμπεριφορών ηγετών (όπως υποστήριξη, εκτίμηση και ενδυνάμωση) και χαμηλότερα επίπεδα άγχους, καθώς και βελτιωμένη ευημερία μεταξύ των εργαζομένων. Αντίθετα, οι αρνητικές συμπεριφορές ηγεσίας, όπως η κακοποίηση ή η έλλειψη υποστήριξης, συσχετίζονται με υψηλότερο άγχος των εργαζομένων και χαμηλότερη ευημερία.

Ακόμη η έρευνα υπογραμμίζει τον αντίκτυπο των διαφορετικών στυλ ηγεσίας στην ευημερία των εργαζομένων. Η μετασχηματιστική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από κίνητρα, έμπνευση και προσοχή στις ανάγκες των μεμονωμένων εργαζομένων, σχετίζεται θετικά με την ευημερία των εργαζομένων και τα χαμηλότερα επίπεδα άγχους. Τα αποτελέσματα για τα συναλλακτικά και laissez-faire στυλ ηγεσίας ήταν πιο μικτά και λιγότερο σταθερά σχετιζόμενα με τα θετικά αποτελέσματα των εργαζομένων.

Συνολικά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημαντική επίδραση που έχουν οι ηγέτες στην ευημερία και τα επίπεδα άγχους των εργαζομένων τους.

Η έρευνα των Srivastava, & Dey, (2020) «Workplace bullying and job burnout: A moderated mediation model of emotional intelligence and hardiness» που δημοσιεύτηκε στο *International Journal of Organizational* παρέχει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τη δυναμική του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, τη συναισθηματική νοημοσύνη, την ανθεκτικότητα και την επαγγελματική εξουθένωση σε έναν τομέα υψηλού άγχους. Τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ανθεκτικότητας για τον μετριασμό των δυσμενών επιπτώσεων του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και της εξουθένωσης.

Η εν λόγω μελέτη διερευνά τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης (EI), της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ανθεκτικότητας στη διάθεση (σκληρότητα) και του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα των δημοσίων υπηρεσιών στην Ινδία. Στόχος του είναι να κατανοήσει πώς αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν ο ένας τον άλλο, συμβάλλοντας στην κατανόηση της δυναμικής του χώρου εργασίας σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης.

Τα δημογραφικά στοιχεία της μελέτης περιλαμβάνουν μια ισορροπία μεταξύ ανδρών (194) και γυναικών (156) συμμετεχόντων, μαζί με ποικίλη οικογενειακή κατάσταση, θητεία, ηλικία και εκπαιδευτικά προσόντα. Αυτό το ποικίλο δείγμα παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα του εργατικού δυναμικού. Η συναισθηματική νοημοσύνη αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα 16 στοιχείων των Wong και Law, και η

επαγγελματική εξουθένωση με την κλίμακα Maslach Burnout Inventory, που αποτελείται από 22 στοιχεία με διαστάσεις όπως συναισθηματική εξάντληση, προσωπική επίδοση και αποπροσωποποίηση. Επίσης χρησιμοποιήθηκε η διαθετική κλίμακα ανθεκτικότητας (DRS) που μέσα από 15 στοιχεία μετράει την ανθεκτικότητα σε τρεις τομείς, εκείνους της δέσμευσης του ελέγχου και της πρόκλησης, και για τον εκφοβισμό η μελέτη χρησιμοποίησε το ερωτηματολόγιο αρνητικών πράξεων (NAQ) που εστιάζει στον εκφοβισμό που σχετίζεται με την εργασία και τον άνθρωπο. Ελέγχθηκαν δημογραφικές μεταβλητές όπως η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση και η θητεία.

Η μελέτη υπογραμμίζει τη θετική συσχέτιση μεταξύ του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης και του μετριασμού του ρόλου της ανθεκτικότητας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συζητά επίσης τις θεωρητικές και διαχειριστικές επιπτώσεις, προτείνοντας στρατηγικές για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η έρευνα των Brackett, Rivers, & Salovey, (2011) «Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success» που δημοσιεύτηκε στο *Social and personality psychology compass* από το Πανεπιστήμιο Yale παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση του μοντέλου ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης και των πρακτικών του εφαρμογών σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα και περιβάλλοντα εργασίας. Το άρθρο εξετάζει την προέλευση της ΣΝ, τα διάφορα μοντέλα και μέτρα της ΣΝ, και τις επιπτώσεις της για την προσωπική, κοινωνική, ακαδημαϊκή και εργασιακή επιτυχία.

Η μεθοδολογία που εμπλέκεται στη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ποικίλη και περιλαμβάνει διάφορες αξιολογήσεις και μοντέλα. Το άρθρο εστιάζει κυρίως στο Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης Mayer και Salovey, το οποίο ορίζει τη ΣΝ μέσω τεσσάρων νοητικών ικανοτήτων, την αντίληψη του συναισθήματος, τη χρήση του συναισθήματος για διευκόλυνση της σκέψης, την κατανόηση του συναισθήματος και την διαχείριση του συναισθήματος. Αυτές οι ικανότητες μετρώνται χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως το Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης Mayer–Salovey–Caruso (MSCEIT) για ενήλικες και η εκδοχή του για νέους (MSCEIT-YV), τα οποία είναι τεστ απόδοσης που απαιτούν από τα άτομα να λύσουν εργασίες που σχετίζονται με καθεμία από τις τέσσερις ικανότητες. Η ΣΝ συσχετίζεται μέτρια με άλλες νοημοσύνες, όπως η λεκτική-προτασιακή νοημοσύνη. Οι υψηλότερες βαθμολογίες ΣΝ συνδέονται με χαμηλότερες περιπτώσεις

κατάθλιψης και άγχους και υψηλότερη ψυχολογική ευεξία. Η ΣΝ φαίνεται να παίζει προστατευτικό ρόλο στην ψυχική υγεία. Συνδέεται ακόμη με βελτιωμένες κοινωνικές ικανότητες, σχέσεις καλύτερης ποιότητας και υψηλότερη διαπροσωπική ευαισθησία. Η σχέση μεταξύ ΣΝ και ακαδημαϊκών επιδόσεων είναι μικτή, με ορισμένες μελέτες να δείχνουν θετικές συσχετίσεις, ιδιαίτερα σε νεότερους μαθητικούς πληθυσμούς.

Αναφορικά με την απόδοση στο χώρο εργασίας που ενδιαφέρει κυρίως στην μελέτη αυτή συμβάλλει θετικά σε διάφορες πτυχές της απόδοσης στο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, της ικανοποίησης από την εργασία και των χαμηλότερων ποσοστών εξουθένωσης. Τα άτομα με υψηλή ΣΝ τείνουν να αποδίδουν καλύτερα σε ρόλους που απαιτούν κοινωνική αλληλεπίδραση και συναισθηματική ρύθμιση.

Η εργασία των LePine, LePine, & Jackson, (2004) «Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance» που δημοσιεύτηκε στο *Journal of applied psychology*, προτείνει ότι τα εκπαιδευτικά και οργανωτικά προγράμματα κατάρτισης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τύπους των παρόντων στρεσογόνων παραγόντων. Η διευκόλυνση ενός περιβάλλοντος όπου οι εκπαιδευόμενοι αντιλαμβάνονται το άγχος ως πρόκληση και όχι ως εμπόδιο θα μπορούσε να ενισχύσει τόσο τα κίνητρα όσο και τα μαθησιακά αποτελέσματα. Αυτή η έρευνα συμβάλλει σε μια πιο λεπτή κατανόηση του άγχους και των επιπτώσεών του στην απόδοση της εργασίας, προσφέροντας πολύτιμες γνώσεις για εκπαιδευτικές στρατηγικές και οργανωτικά προγράμματα κατάρτισης.

Στη μελέτη από το Πανεπιστήμιο της Φλόριντα, συμμετείχαν 696 μαθητές, κυρίως μικροί και τελειόφοιτοι από ένα νοτιοανατολικό πανεπιστήμιο στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η μεθοδολογία περιελάμβανε μια ολοκληρωμένη διαδικτυακή έρευνα που αξιολογούσε διάφορους παράγοντες όπως η γνωστική ικανότητα, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα, το άγχος πρόκλησης και παρεμπόδισης, το κίνητρο για μάθηση και η εξάντληση. Επιπλέον, η μαθησιακή απόδοση μετρήθηκε με τη χρήση του μέσου όρου βαθμολογίας εξαμήνου. Αν και η μελέτη έχει γίνει σε μαθητές και όχι στους λειτουργούς - εκπαιδευτές, δεδομένου ότι είναι σε εκπαιδευτικά πλαίσια δείχνει σε κάποιο βαθμό το αποτέλεσμα της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων στο ευρύτερο πλαίσιο.

Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη διαφοροποιημένη φύση του άγχους σε εκπαιδευτικά πλαίσια. Το άγχος πρόκλησης, παρά τη συσχέτισή του με την εξάντληση,

μπορεί να οδηγήσει θετικά στη μαθησιακή απόδοση ενισχύοντας τα κίνητρα. Από την άλλη πλευρά, το άγχος που εμποδίζει, επίσης οδηγεί σε εξάντληση, υπονομεύει τα κίνητρα και τις μαθησιακές επιδόσεις. Αυτός ο διπλός αντίκτυπος υπογραμμίζει την πολυπλοκότητα του άγχους στα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα και επισημαίνει τη σημασία του σχεδιασμού περιβαλλόντων εκπαίδευσης που μπορούν να διεγείρουν το άγχος πρόκλησης χωρίς να προκαλούν επιζήμιο άγχος στους οργανισμούς.

Η ανασκόπηση της Michie (2002) «Causes and management of stress at work» που δημοσιεύτηκε στο *Occupational and environmental medicine* υποστηρίζει μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση του στρες, δίνοντας έμφαση στο ρόλο της οργανωτικής κουλτούρας και πρακτικών παράλληλα με τις μεμονωμένες στρατηγικές αντιμετώπισης. Υπογραμμίζει την αναγκαιότητα κατανόησης του άγχους ως αλληλεπίδρασης μεταξύ των μεμονωμένων χαρακτηριστικών και των περιβαλλοντικών παραγόντων, ιδιαίτερα στο χώρο εργασίας.

Παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη ανάλυση του άγχους, του ορισμού, των αιτιών και της διαχείρισής του, ιδιαίτερα στο χώρο εργασίας. Το άγχος ορίζεται ως μια ψυχολογική και σωματική κατάσταση που εμφανίζεται όταν οι πόροι ενός ατόμου είναι ανεπαρκείς για να χειριστεί τις απαιτήσεις και τις πιέσεις μιας κατάστασης. Υπογραμμίζει πώς το άγχος μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με την κατάσταση και το άτομο, δίνοντας έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο.

Η μελέτη δεν προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο δείγμα, αλλά εξετάζει το άγχος με γενικούς όρους, που μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα ευρύ φάσμα ατόμων και σενάρια στο χώρο εργασίας. Αναλύει διάφορες καταστάσεις που μπορεί να προκαλέσουν άγχος, όπως απρόβλεπτες ή ανεξέλεγκτες συνθήκες, αβεβαιότητα, ασάφεια, σύγκρουση, απώλεια ή προσδοκίες απόδοσης. Η μεθοδολογία περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και θεωριών για το άγχος, ενσωματώνοντας διάφορες προοπτικές για να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη άποψη για το πώς το άγχος λειτουργεί και επηρεάζει τα άτομα στο χώρο εργασίας.

Η εργασία των De Dreu, & Weingart, (2003) «Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis» που δημοσιεύτηκε στο *Journal of applied Psychology* διερευνά τη σχέση μεταξύ δύο τύπων σύγκρουσης - σύγκρουσης εργασιών και σύγκρουσης σχέσεων - και τον αντίκτυπό τους στην απόδοση της ομάδας και στην ικανοποίηση των μελών της ομάδας. Η μελέτη αμφισβητεί την υπάρχουσα υπόθεση στην ακαδημαϊκή έρευνα και τη διδασκαλία της διοίκησης ότι η

σύγκρουση καθηκόντων μπορεί να είναι ευεργετική για την αποτελεσματικότητα της ομάδας, ενώ η σύγκρουση σχέσεων είναι επιζήμια.

Η μελέτη είναι μια μετα-ανάλυση, η οποία περιλαμβάνει στατιστικό συνδυασμό αποτελεσμάτων από διαφορετικές μελέτες για τον προσδιορισμό των συνολικών τάσεων. Οι ερευνητές συμπεριέλαβαν μελέτες που μέτρησαν τη σύγκρουση σχέσεων, τη σύγκρουση καθηκόντων ή και τα δύο, και συμπεριέλαβαν επίσης ένα μέτρο της απόδοσης της ομάδας, την ικανοποίηση των μελών της ομάδας ή και τα δύο. Συνολικά, 30 μελέτες πληρούσαν αυτά τα κριτήρια.

Η σύγκρουση σχέσεων αναφέρεται σε προσωπικές, συναισθηματικές συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, ενώ η σύγκρουση εργασιών σχετίζεται με διαφωνίες σχετικά με θέματα που σχετίζονται με την εργασία. Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν διάφορες μεθόδους για την αξιολόγηση αυτών των συγκρούσεων, χρησιμοποιώντας συχνά την κλίμακα Jehn. Τα μέτρα απόδοσης περιελάμβαναν την ποιότητα απόφασης, την ποιότητα του προϊόντος, την ποσότητα παραγωγής και τη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας. Τα μέτρα ικανοποίησης περιελάμβαναν άμεσες ή έμμεσες αξιολογήσεις όπως η ποιότητα της σχέσης ή η αποδοχή των αποφάσεων της ομάδας.

Σε συμφωνία με τις υπάρχουσες θεωρίες, βρέθηκε μια ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης σχέσεων, της απόδοσης της ομάδας και της ικανοποίησης των μελών της ομάδας. Αυτό υποδηλώνει ότι η σύγκρουση σχέσεων είναι επιβλαβής τόσο για την απόδοση μιας ομάδας όσο και για το πόσο ικανοποιημένα είναι τα μέλη της.

Σε αντίθεση με την επικρατούσα άποψη, η σύγκρουση εργασιών έδειξε επίσης ισχυρή αρνητική συσχέτιση με την απόδοση και την ικανοποίηση της ομάδας. Αυτό αμφισβητεί την ιδέα ότι η σύγκρουση εργασιών θα μπορούσε να είναι επωφελής υπό ορισμένες συνθήκες.

Η αρνητική σχέση μεταξύ της σύγκρουσης και της απόδοσης της ομάδας ήταν πιο έντονη σε σύνθετες εργασίες (όπως η λήψη αποφάσεων και οι εργασίες έργου) παρά σε απλούστερες εργασίες ρουτίνας (όπως εργασίες παραγωγής). Αυτό υποδηλώνει ότι η σύγκρουση είναι πιο επιζήμια σε καταστάσεις που απαιτούν υψηλότερους γνωστικούς πόρους.

Η μελέτη εξέτασε επίσης τη συσχέτιση μεταξύ σύγκρουσης καθηκόντων και σχέσης. Διαπίστωσε ότι όταν αυτές οι συγκρούσεις συσχετίζονται ασθενώς, ο αρνητικός

αντίκτυπος της σύγκρουσης εργασιών στην απόδοση της ομάδας είναι λιγότερο σοβαρός. Αυτό σημαίνει ότι οι αρνητικές επιπτώσεις της σύγκρουσης εργασιών μπορεί να μετριαστούν σε περιβάλλοντα με υψηλή εμπιστοσύνη και διαφάνεια.

Αυτά τα ευρήματα έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τη διαχείριση της ομάδας και τις στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων. Προτείνουν ότι η καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και διαφάνειας είναι ζωτικής σημασίας για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων της σύγκρουσης εργασιών

4.2. Σύνοψη Επισκόπησης της Έρευνας

Τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 2 που ακολουθεί:

Πίνακας 2. – Σύνοψη Επισκόπησης Έρευνας

ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ/ΕΣ	ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΔΕΙΓΜΑ	ΤΟΜΕΑΣ/ ΚΛΑΔΟΣ	ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ
Maslach, & Leiter, (2008)	μετα-ανάλυση, η οποία περιλαμβάνει στατιστικό συνδυασμό αποτελεσμάτων από διαφορετικές μελέτες για τον προσδιορισμό των συνολικών τάσεων	30 μελέτες	Γενική	σχέση μεταξύ δύο τύπων σύγκρουσης - σύγκρουσης εργασιών και σύγκρουσης σχέσεων - και τον αντίκτυπό τους στην απόδοση της ομάδας και στην ικανοποίηση των μελών της ομάδας
Faisal, Noor, & Khair, (2019)	μικτή μέθοδος – συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας	10 συνεντεύξεις – 350 ερωτηματολόγια	Εκπαίδευση	αιτίες και τις συνέπειες του στρες στο χώρο εργασίας μεταξύ των καθηγητών πανεπιστημίου στο Πακιστάν
Judge, Bono & Locke, (2000)	Μικτή μέθοδος	Ερωτηματολόγια συνδυαστικά με διαχρονικά δεδομένα από τις Διαγενεακές Μελέτες στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια (30 ετών)	Τοπική Διοίκηση	Εξετάζει σχέση μεταξύ της αυτοαξιολόγησης, των εγγενών προσωπικών χαρακτηριστικών και της εργασιακής ικανοποίησης παρουσιάζει μια διαφοροποιημένη κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ προσωπικότητας και ικανοποίησης από την εργασία.
Allen, Herst, Bruck, & Sutton (2000)	Η μεθοδολογία περιλάμβανε τον εντοπισμό άρθρων μέσω μη αυτόματων αναζητήσεων και αναζητήσεων σε υπολογιστή, εστιάζοντας σε εμπειρικές μελέτες όπου η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας ήταν μια ποσοτικά μετρούμενη μεταβλητή και εξετάστηκε η σχέση του με άλλες μεταβλητές.	Η ανασκόπηση περιλαμβάνει 67 άρθρα, ενώ χρησιμοποιήθηκαν μετα-αναλυτικές διαδικασίες για την εκτίμηση των μεγεθών των αποτελεσμάτων	Διάφοροι Οργανισμοί	Εξέταση τρόπου με τον η αδυναμία εξισορρόπησης οικογένειας-εργασίας επηρεάζει διάφορες πτυχές της ζωής των εργαζομένων και περιγράφει κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα σε αυτόν τον τομέα.

Bakker, Demerouti & Verbeke (2004)	χρησιμοποιεί Μοντελοποίηση Δομικών Εξισώσεων (SEM) για την ανάλυση των σχέσεων εντός του μοντέλου Απαιτήσεις Εργασίας-Πόροι (JD-R)		Διάφοροι Οργανισμοί	Συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση της δυναμικής του χώρου εργασίας, ιδίως στο πλαίσιο της εξάντλησης και των επιδόσεων των εργαζομένων.
Bakker & Demerouti (2007)	υποστηρίζουν το μοντέλο JD-R, το οποίο σηματοδοτεί μια σημαντική πρόοδο στην ψυχολογία της επαγγελματικής υγείας		Γενική	Υποστηρίζουν το μοντέλο JD-R, το οποίο σηματοδοτεί μια σημαντική πρόοδο στην ψυχολογία της επαγγελματικής υγείας
Yang et al. (2001)	ποσοτική	73 νοσηλευτές από ένα γενικό νοσοκομείο ολοκλήρωσαν ένα αυτο-χορηγούμενο ερωτηματολόγιο.	Υγεία	Επιχειρεί να αξιολογήσει και να συγκρίνει το αυτοαντιλαμβανόμενο εργασιακό άγχος των νοσηλευτών του τμήματος επειγόντων περιστατικών και να αξιολογήσει την σχέση μεταξύ του αυτοαντιλαμβανόμενου άγχους και των επιπέδων κορτιζόλης του σάλιου σε αυτές τις ομάδες νοσηλευτών.
Gerber et al. (2014)	Ποσοτική - Πείραμα	Διεξήχθη με δείγμα 42 προπτυχιακών φοιτητών (22 γυναίκες, 20 άνδρες) με μέσο όρο ηλικίας 21,24	Διάφοροι Οργανισμοί	Παρέχει ισχυρές ενδείξεις ότι η τήρηση προτύπων άσκησης έντονης έντασης έχει πρόσθετα οφέλη για την ψυχική υγεία πέρα από αυτά που επιτυγχάνονται μέσω μέτριας σωματικής δραστηριότητας
Skakon, NielsenBorg, & Guzman (2010).	Περιεκτική Επισκόπηση	. καλύπτει τρεις δεκαετίες έρευνας, εξετάζοντας εξονυχιστικά 49 εμπειρικές μελέτες που δημοσιεύθηκαν από το 1980 έως το 2009 σε αγγλόφωνα περιοδικά με κριτές		Εξετάζει κριτικά τη σχέση μεταξύ της ευημερίας, των συμπεριφορών, του στύλ των ηγετών, και τη συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων τους Προσφέρει κρίσιμες γνώσεις για τον κεντρικό ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση του συναισθηματικού κλίματος του εργασιακού περιβάλλοντος
Srivastava & Dey (2020)	Ποσοτική	Δείγμα 194 ανδρών 156 και γυναικών	Δημόσιος Τομέας Ινδίας	Η εν λόγω μελέτη διερευνά τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης (EI), της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ανθεκτικότητας στη διάθεση (σκληρότητα) και του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα των δημοσίων υπηρεσιών στην Ινδία.
Brackett, Rivers, & Salovey, (2011)	Ποιοτική - Το άρθρο εστιάζει κυρίως στο Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης Mayer και Salovey		Γενική	παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση του μοντέλου ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης και των πρακτικών του εφαρμογών σε εκπαιδευτικά

				περιβάλλοντα και περιβάλλοντα εργασίας
LePine, LePine, & Jackson, (2004)	Ποσοτική	696	Εκπαίδευση	προτείνει ότι τα εκπαιδευτικά και οργανωτικά προγράμματα κατάρτισης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τύπους των παρόντων στρεσογόνων παραγόντων
Michie (2002)	Μεταανάλυση που εξετάζει το άγχος με γενικούς όρους, που μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα ευρύ φάσμα ατόμων και σενάρια στο χώρο εργασίας.	Η μελέτη δεν προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο δείγμα,	Γενική	υποστηρίζει μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση του στρες, δίνοντας έμφαση στο ρόλο της οργανωτικής κουλτούρας και πρακτικών παράλληλα με τις μεμονωμένες στρατηγικές αντιμετώπισης
De Dreu, & Weingart, (2003)	Η μελέτη είναι μια μετα-ανάλυση, η οποία περιλαμβάνει στατιστικό συνδυασμό αποτελεσμάτων από διαφορετικές μελέτες για τον προσδιορισμό των συνολικών τάσεων		Γενική	διερευνά τη σχέση μεταξύ δύο τύπων σύγκρουσης - σύγκρουσης εργασιών και σύγκρουσης σχέσεων - και τον αντίκτυπό τους στην απόδοση της ομάδας και στην ικανοποίηση των μελών της ομάδας

5. Αποτελέσματα Έρευνας

Σε αυτήν την ενότητα, στόχος μας είναι να προκύψουν ξεκάθαρα και συνεκτικά συμπεράσματα που όχι μόνο αναδεικνύουν την ουσία κάθε έρευνας αλλά συνδυάζουν στον βαθμό που είναι δυνατό τα αποτελέσματα σε δομημένα συμπεράσματα.

5.1. Οργανωτικοί παράγοντες που συντελούν στο εργασιακό άγχος

ι. Η φύση της εργασίας ως παράγοντας εργασιακού άγχους

Αρχικά στις αιτίες συγκαταλέγονται οι **κακές φυσικές συνθήκες εργασίας**. Πέραν από περιπτώσεις ανεπαρκούς φωτισμού και εργονομικών προβλημάτων, παράγοντες όπως η ηχορύπανση, η κακή ποιότητα του αέρα και οι ακραίες θερμοκρασίες μπορούν επίσης να συμβάλουν στο άγχος. Ένας χώρος εργασίας που είναι είτε πολύ στενός είτε υπερβολικά ανοιχτός, που προσφέρει λίγη ιδιωτικότητα, μπορεί επίσης να αποτελεί πηγή δυσφορίας και άγχους (Michie, 2002).

Ο όγκος δουλειάς όταν μεταφράζεται σε πίεση για σταθερή απόδοση κάτω από **μεγάλο φόρτο εργασίας και αυστηρές προθεσμίες** μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση. Αυτή η κατάσταση επιδεινώνεται σε κλάδους όπου ο φόρτος εργασίας είναι απρόβλεπτος ή κυκλικός, οδηγώντας σε περιόδους έντονης πίεσης (Michie, 2002; Dwinijanti, et al. 2020; Munandar et al, 2019).

Σε μελέτη που έγινε σε νοσηλευτές αναδείχθηκαν επίσης ως παράγοντες εργασιακού άγχους το ανεπαρκές επίπεδο στελέχωσης και τη μεγάλη συχνότητα των απαιτήσεων περίθαλψης των ασθενών (Faisal et al.,2019).

Οι εργασίες που ενέχουν **εγγενείς φυσικούς κινδύνους**, όπως για παράδειγμα οι κατασκευές ή η πυρόσβεση, φέρουν το πρόσθετο άγχος της **πιθανής σωματικής βλάβης**. Αυτός ο κίνδυνος μπορεί να οδηγήσει σε χρόνιο στρες και άγχος, επηρεάζοντας τόσο την ψυχική υγεία των εργαζομένων όσο και την ικανότητά τους να αποδίδουν με ασφάλεια (Michie, 2002).

ii. Ο εργασιακός ρόλος ως παράγοντας εργασιακού άγχους

Ιδιαίτερα διαδεδομένος παράγοντας άγχους σε οργανισμούς που υφίστανται αλλαγές, όπου οι ρόλοι μπορεί να επαναπροσδιοριστούν είναι η ίδια η **ασάφεια του ρόλου**. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιμετωπίζουν αντικρουόμενες προσδοκίες από διαφορετικούς προϊστάμενους ή τμήματα, οδηγώντας σε μια αίσθηση ανικανότητας και απογοήτευσης (Michie, 2002; Eldor, 2018; Saranani, 2015).

Εκτός από την ασάφεια του ρόλου υπάρχουν αιτίες που προκαλούν εργασιακό άγχος οι οποίες σχετίζονται με **την φύση ενός συγκεκριμένου ρόλου**. Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε νοσηλευτές αναδείχθηκε πως εκείνοι εκτίθενται συχνά σε ποικίλες αγχωτικές καταστάσεις στο καθημερινό εργασιακό τους περιβάλλον. Η μελέτη επικεντρώνεται σε μια κριτική αξιολόγηση των πρωταρχικών αιτιών του στρες και σε μια λεπτομερή εξέταση των διαφόρων συμπτωμάτων του στρες που βιώνουν οι επαγγελματίες υγείας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο των νοσηλευτών τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στη δευτεροβάθμια περίθαλψη. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες άγχους που εντοπίστηκαν περιλαμβάνουν την ψυχολογική ή σωματική βία που συναντάται στο χώρο εργασίας και το συναισθηματικό κόστος της αντιμετώπισης του θανάτου (Faisal et al.,2019).

Επιπρόσθετα το **άγχος της διαχείρισης μιας ομάδας**, ειδικά σε περιβάλλοντα με υψηλό κύκλο εργασιών, διαπροσωπικές συγκρούσεις ή ζητήματα απόδοσης, μπορεί να είναι σημαντικό. Οι ηγέτες μπορεί επίσης να αντιμετωπίσουν άγχος για την **εξισορρόπηση των οργανωτικών στόχων με την ευημερία των μελών** της ομάδας τους (Michie, 2002).

iii. Η εργασιακή εξέλιξη ως παράγοντας εργασιακού άγχους

Ένας ακόμη παράγοντας είναι το ίδιο το **επίπεδο της καριέρας**. Μία πολύ γρήγορη προαγωγή μπορεί να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται απροετοίμαστοι ενώ μία ανυπαρξία προαγωγής μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα στασιμότητας και υποτίμησης, ειδικά εάν οι συνομήλικοι προχωρούν (Michie, 2002; Eldor, 2018).

Σε ένα ασταθές οικονομικό κλίμα, ο **φόβος για απόλυση** μπορεί να είναι μια σημαντική πηγή άγχους. Αυτός ο φόβος εντείνεται σε βιομηχανίες που αντιμετωπίζουν ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές ή συρρίκνωση (Michie, 2002).

iv. Οι εργασιακές σχέσεις ως παράγοντας εργασιακού άγχους

Ένα εργασιακό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από **εκφοβισμό, παρενόχληση ή έλλειψη υποστήριξης**, μπορεί να αυξήσει σημαντικά τα επίπεδα άγχους. Οι θετικές σχέσεις, από την άλλη πλευρά, μπορούν να λειτουργήσουν ως ρυθμιστικό έναντι του στρες. Τα παραπάνω υποδεικνύουν ότι η δυναμική με προϊστάμενους, υφισταμένους και συναδέλφους παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του άγχους (Michie, 2002).

Η **αδυναμία αποτελεσματικής ανάθεσης εργασιών** μπορεί να προέρχεται από την έλλειψη εμπιστοσύνης στις ικανότητες των μελών της ομάδας, τον φόβο της απώλειας του ελέγχου ή την απροθυμία να μοιραστούν τα εύσημα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε περιττή συσσώρευση εργασιών και σχετικό άγχος για το άτομο (Michie, 2002; West, & West 1989).

v. Η οργανωτική δομή και το κλίμα ως παράγοντας εργασιακού άγχους

Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι έχουν **ελάχιστη ή μηδενική συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων** που επηρεάζουν την εργασία τους είναι πιθανό να βιώσουν αισθήματα αδυναμίας και απογοήτευσης (Michie, 2002; Piore, 2011; Héritier, & Lehmkuhl 2008).

Αυστηρές πολιτικές ή δημοσιονομικοί περιορισμοί μπορεί να εμποδίσουν τη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία, οδηγώντας σε ένα αποθαρρυντικό εργασιακό περιβάλλον (Michie, 2002).

Όταν γίνονται **αλλαγές χωρίς τη συζήτηση και την συνεργασία με αυτούς που επηρεάζονται τουλάχιστον άμεσα**, μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα και δυσαρέσκεια. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μπορεί να μετριάσει αυτό το άγχος (Michie, 2002).

5.2.Προσωπικοί παράγοντες που συντελούν στο εργασιακό άγχος

Ενώ δίνεται μεγάλη προσοχή σε εξωτερικούς στρεσογόνους παράγοντες, όπως οι απαιτήσεις εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον, οι προσωπικοί παράγοντες διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο το άγχος αντιμετωπίζεται και αντιμετωπίζεται στον εργασιακό χώρο.

i. Η προσωπικότητα ως παράγοντας εργασιακού άγχους

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται και αντιδρούν σε στρεσογόνους παράγοντες στο χώρο εργασίας. Το Μοντέλο Πέντε Παραγόντων της προσωπικότητας, που περιλαμβάνει την ανοιχτότητα, την ευσυνειδησία, την εξωστρέφεια, τη συμφιλίωση και τον νευρωτισμό, παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση αυτών των επιρροών (McCrae & Costa, 2003). Τα άτομα με υψηλό νευρωτισμό, για παράδειγμα, είναι πιο επιρρεπή να αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις ως στρεσογόνες και μπορεί να βιώνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακού στρες. Από την άλλη πλευρά, όσοι έχουν υψηλή ευσυνειδησία μπορεί να αντιμετωπίσουν καλύτερα το άγχος λόγω της οργανωμένης και προληπτικής φύσης τους (Judge, Bono, & Locke, 2000). Η εξωστρέφεια συνδέεται με καλύτερη διαχείριση του άγχους, καθώς οι εξωστρεφείς έχουν συνήθως ευρύτερα κοινωνικά δίκτυα, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν πηγή υποστήριξης (Srivastava, 2020).

ii. Ο αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντας εργασιακού άγχους

Η συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή η ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων, είναι ένας άλλος προσωπικός παράγοντας που επηρεάζει το εργασιακό άγχος. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι γενικά πιο επιδέξια στην αντιμετώπιση του άγχους, καθώς μπορούν να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους αποτελεσματικά και να αντιλαμβάνονται την κοινωνική πολυπλοκότητα στο χώρο εργασίας (Mayer, Roberts, & Barsade, 2008). Είναι επίσης συνήθως καλύτεροι στην επίλυση συγκρούσεων και στη διατήρηση θετικών σχέσεων με τους συναδέλφους, κάτι που μπορεί να μετριάσει το άγχος (Brackett, Rivers, & Salovey, 2011).

iii. Η υγεία και ο τρόπος ζωής ως παράγοντας εργασιακού άγχους

Η κατάσταση υγείας και οι επιλογές του τρόπου ζωής ενός ατόμου είναι καθοριστικής σημασίας για τον καθορισμό της ανθεκτικότητάς του στο εργασιακό στρες. Οι χρόνιες καταστάσεις υγείας, η έλλειψη σωματικής δραστηριότητας, η κακή διατροφή και ο ανεπαρκής ύπνος μπορούν να επιδεινώσουν τον αντίκτυπο των εργασιακών στρεσογόνων παραγόντων (Lallukka et al., 2010). Η τακτική άσκηση, η ισορροπημένη διατροφή και ο επαρκής ύπνος δεν είναι ζωτικής σημασίας μόνο για τη σωματική υγεία αλλά και για την ψυχολογική ευεξία, ενισχύοντας την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται το άγχος (Gerber et al., 2014).

5.3.Κοινωνικοί παράγοντες που συντελούν στο εργασιακό άγχος

i. Δυναμική ομάδας εργασίας και ομαδική εργασία

Η δυναμική εντός των ομάδων εργασίας και των ομάδων συμβάλλει επίσης σημαντικά στο εργασιακό άγχος. Οι απαιτήσεις ομαδικής εργασίας, η ασάφεια των ρόλων μέσα σε μια ομάδα και η έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τις ευθύνες μπορούν να δημιουργήσουν άγχος. Η σημασία της δυναμικής της ομάδας στο άγχος υπογραμμίζεται σε μια μελέτη των Bakker, Demerouti και Verbeke (2004), η οποία διαπίστωσε ότι η σαφήνεια των ρόλων και η συνοχή της ομάδας είναι σημαντικοί παράγοντες για τη μείωση του εργασιακού άγχους. Όταν τα μέλη της ομάδας κατανοούν τους ρόλους τους και εργάζονται με συνοχή, τα επίπεδα άγχους είναι πιθανό να είναι χαμηλότερα.

ii. Στυλ Ηγεσίας και Διαχείρισης

Το στυλ ηγεσίας είναι ένας κρίσιμος κοινωνικός παράγοντας που επηρεάζει το εργασιακό άγχος. Η αυταρχική, μικροδιαχειριστική ή ασυνεπής ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα άγχους μεταξύ των εργαζομένων. Η μετασχηματιστική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από παρακινητικές, εμπνευσμένες και υποστηρικτικές ιδιότητες, έχει αποδειχθεί ότι μειώνει το άγχος και βελτιώνει την ευημερία των εργαζομένων (Skakon et al., 2010). Η άμεση επιρροή της ηγεσίας στα επίπεδα άγχους των εργαζομένων υπογραμμίζει τη σημασία της αποτελεσματικής και ενσυναισθητικής ηγεσίας στη διαχείριση του εργασιακού άγχους.

iii. Κοινωνικές και Πολιτιστικές Προσδοκίες

Οι ευρύτερες κοινωνικές και πολιτιστικές προσδοκίες μπορούν επίσης να συμβάλουν στο εργασιακό άγχος. Οι κοινωνικοί κανόνες σχετικά με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τους ρόλους των φύλων και την επαγγελματική

επιτυχία μπορούν να δημιουργήσουν πίεση και άγχος. Για παράδειγμα, οι κοινωνικές προσδοκίες σχετικά με τις πολλές ώρες εργασίας σε ορισμένους πολιτισμούς μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση εργασίας-οικογένειας, μια σημαντική πηγή άγχους (Yang et al., 2001). Επιπλέον, οι πολιτισμικές διαφορές στα στυλ επικοινωνίας και στις εργασιακές πρακτικές μπορεί να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις και άγχος για τους εργαζόμενους σε πολυπολιτισμικούς χώρους εργασίας.

iv. Τεχνολογία και Επικοινωνία

Η άνοδος της τεχνολογίας και οι αλλαγές στις μεθόδους επικοινωνίας έχουν εισαγάγει νέους κοινωνικούς στρεσογόνους παράγοντες στο χώρο εργασίας. Η προσδοκία για συνεχή συνδεσιμότητα και άμεσες απαντήσεις μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία αποσύνδεσης από την εργασία, συμβάλλοντας στο άγχος. Μια μελέτη από τους Derks και Bakker (2014) διαπίστωσε ότι η χρήση smartphone για εργασιακούς σκοπούς κατά τις ώρες εκτός εργασίας σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα άγχους και σύγκρουση εργασίας-οικογένειας.

5.4.Συνέπειες εργασιακού άγχους σχετικές με την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων

Η ευημερία των εργαζομένων του δημόσιου τομέα επηρεάζεται σημαντικά από το εργασιακό άγχος, με εκτεταμένες επιπτώσεις στην ψυχολογική και σωματική υγεία, την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και το οργανωτικό κλίμα.

i. Επιπτώσεις ψυχολογικής και σωματικής υγείας

Οι συνέπειες του εργασιακού άγχους στην ψυχολογική και σωματική υγεία των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα είναι καλά τεκμηριωμένες. Το χρόνιο στρες μπορεί να οδηγήσει σε ψυχολογικά ζητήματα όπως εξάντληση, άγχος, κατάθλιψη και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Maslach & Leiter, 2008). Η σωματική υγεία μπορεί επίσης να επηρεαστεί, με το άγχος να συνδέεται με καρδιαγγειακά νοσήματα, γαστρεντερικά προβλήματα και εξασθενημένο ανοσοποιητικό σύστημα (Stansfeld & Candy, 2006). Για παράδειγμα, μια μελέτη στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης αποκάλυψε αυξημένες περιπτώσεις προβλημάτων ψυχικής υγείας μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου τομέα λόγω της αυξημένης εργασιακής ανασφάλειας και του φόρτου εργασίας (Economou et al., 2014). Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας συνδέθηκε με πόνο στον αυχένα, πόνο στους ώμους και συμπτώματα άγχους-κατάθλιψης (Marcatto et

al., 2016) Ο κίνδυνος στη διάσταση του ρόλου σχετιζόταν με υψηλότερο πόνο στον αυχένα και περισσότερες γαστρεντερικές διαταραχές (Marcatto et al., 2016). Οι δυσμενείς εργασιακές σχέσεις συσχετίστηκαν με πόνο στον ώμο και γαστρεντερικές διαταραχές (Marcatto et al., 2016). Η έλλειψη υποστήριξης από ανώτερα στελέχη θεωρείται ένας παράγοντας κινδύνου για αϋπνία (Marcatto et al., 2016).

ii. Ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής

Το εργασιακό άγχος στον δημόσιο τομέα επηρεάζει επίσης την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την οικογενειακή ζωή των εργαζομένων. Οι υψηλές απαιτήσεις εργασίας και τα άκαμπτα προγράμματα εργασίας μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών ευθυνών, επιδεινώνοντας περαιτέρω τα επίπεδα άγχους και επηρεάζοντας τις οικογενειακές σχέσεις και την προσωπική ζωή (Allen et al., 2000; Yadav & Yadav, 2014, Soin, 2011). Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα συχνά αγωνίζονται να εξισορροπήσουν τις επαγγελματικές τους ευθύνες με την προσωπική ζωή, οδηγώντας σε μειωμένη ποιότητα ζωής και ευημερία.

iii. Οργανωτικό Κλίμα και Πολιτισμός

Το οργανωτικό κλίμα και η κουλτούρα στον δημόσιο τομέα επηρεάζουν σημαντικά την ευημερία των εργαζομένων. Ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να περιορίσει τις αρνητικές επιπτώσεις του εργασιακού στρες, ενώ μια τοξική εργασιακή κουλτούρα μπορεί να τις επιδεινώσει. Τα στυλ ηγεσίας, τα πρότυπα επικοινωνίας και τα συστήματα οργανωτικής υποστήριξης παίζουν κρίσιμους ρόλους στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο το άγχος επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων (Bakker & Demerouti, 2007; McHugh, & Brennan, 1994). Η αναποτελεσματική ηγεσία και η κακή επικοινωνία μπορεί να αυξήσουν το άγχος, οδηγώντας σε μείωση της συνολικής ευημερίας.

5.5.Συνέπειες εργασιακού άγχους σχετικές με την απόδοση των εργαζομένων

Το εργασιακό άγχος στον δημόσιο τομέα έχει βαθιές επιπτώσεις στην απόδοση της εργασίας, επηρεάζοντας τις γνωστικές λειτουργίες, τη δέσμευση των εργαζομένων, τη διαπροσωπική δυναμική και την οργανωτική σταθερότητα.

i. Επίδραση στη Γνωστική Λειτουργία και στη Λήψη Αποφάσεων

Το εργασιακό άγχος μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις γνωστικές λειτουργίες που είναι κρίσιμες για την απόδοση της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της προσοχής, της μνήμης και των ικανοτήτων λήψης αποφάσεων. Υπό υψηλό άγχος, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα μπορεί να παρουσιάσουν μειωμένη συγκέντρωση, μειωμένη κρίση και μειωμένες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας σε έναν τομέα όπου οι αποφάσεις έχουν συχνά σημαντικές δημόσιες επιπτώσεις (LePine et al., 2005). Αυτή η γνωστική εξασθένηση μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα, αναποτελεσματικότητα και κακή λήψη αποφάσεων, επηρεάζοντας άμεσα την απόδοση της εργασίας και την παροχή υπηρεσιών.

ii. Δέσμευση και κίνητρο των εργαζομένων

Τα **κίνητρα και η δέσμευση** των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα είναι επίσης ευαίσθητα στις επιπτώσεις του εργασιακού άγχους. Το χρόνιο άγχος μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική εξάντληση, μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και μείωση της εργασιακής δέσμευσης – μια κατάσταση που αναφέρεται ως εξουθένωση (Maslach & Leiter, 2008; De Simone et al., 2016; Giaque, 2013). Αυτή η εξουθένωση μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα κίνητρα και δέσμευση, χαμηλότερη παραγωγικότητα και απόσυρση από τις εργασιακές ευθύνες, τα οποία επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση της εργασίας.

iii. Διαπροσωπικές σχέσεις και δυναμική της ομάδας

Το εργασιακό άγχος μπορεί να επιβαρύνει τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη δυναμική της ομάδας στο χώρο εργασίας. Το άγχος μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες συγκρούσεις, κακή επικοινωνία και μειωμένη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, τα οποία είναι επιζήμια για την ομαδική εργασία που είναι κοινή στον δημόσιο τομέα (De Dreu & Weingart, 2003; Srivastav, 2009). Η αποτελεσματική συνεργασία και οι θετικές σχέσεις στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητες για την υψηλή απόδοση στην εργασία και οι βλάβες που προκαλούνται από το άγχος σε αυτούς τους τομείς μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα οργανωτικά αποτελέσματα.

iv. Απουσίες και Κύκλος Εργασιών

Μία από τις πιο άμεσες συνέπειες του εργασιακού άγχους στην απόδοση της εργασίας στον δημόσιο τομέα είναι η αύξηση των ποσοστών απουσιών και εναλλαγής εργασίας. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλά επίπεδα άγχους είναι πιο πιθανό να πάρουν αναρρωτικές άδειες και να σκέφτονται να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους, οδηγώντας σε

μειωμένη σταθερότητα και συνέχεια του εργατικού δυναμικού (Harris, 2011). Τα υψηλά ποσοστά εναλλαγής και απουσιών μπορούν να διαταράξουν τη ροή εργασίας, να οδηγήσουν σε απώλεια θεσμικών γνώσεων και να απαιτήσουν πρόσθετους πόρους για πρόσληψη και κατάρτιση, επηρεάζοντας περαιτέρω την απόδοση της εργασίας.

5.6.Σύνοψη Αποτελεσμάτων

Τα παραπάνω παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 3 που ακολουθεί

Πίνακας 3. – Σύνοψη Αποτελεσμάτων

ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ/ΕΣ	Οργανωτικοί παράγοντες που συντελούν στο εργασιακό άγχος	Προσωπικοί παράγοντες που συντελούν στο εργασιακό άγχος	Κοινωνικοί παράγοντες που συντελούν στο εργασιακό άγχος	Συνέπειες εργασιακού άγχους σχετικές με την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων	Συνέπειες εργασιακού άγχους σχετικές με την απόδοση των εργαζομένων
(Michie, 2002)	κακές φυσικές συνθήκες εργασίας, εγγενείς φυσικούς κινδύνους πιθανής σωματικής βλάβης, το άγχος της διαχείρισης μιας ομάδας / εξισορρόπηση των οργανωτικών στόχων με την ευημερία των μελών, ο φόβος για απόλυση, εκφοβισμό, παρενόχληση ή έλλειψη υποστήριξης, αλλαγές χωρίς τη συζήτηση και την συνεργασία με αυτούς που επηρεάζονται τουλάχιστον άμεσα,				
(Michie, 2002; Dwinijanti, et al. 2020; Munandar et al, 2019).	μεγάλο φόρτο εργασίας και αυστηρές προθεσμίες				
(Michie, 2002; Eldor, 2018; Saranani, 2015; Faisal et al.,2019)).	ασάφεια του ρόλου, φύση ενός συγκεκριμένου ρόλου				
(Michie, 2002, Eldor, 2018)	επίπεδο της καριέρας				
(Michie, 2002; West, & West 1989	αδυναμία αποτελεσματικής ανάθεσης εργασιών				

(Michie, 2002; Piore, 2011; Héritier, & Lehmkuhl 2008	ελάχιστη ή μηδενική συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων Αυστηρές πολιτικές ή δημοσιονομικοί περιορισμοί				
(McCrae & Costa, 2003) (Judge, Bono, & Locke, 2000)		προσωπικότητα			
(Mayer, Roberts, & Barsade, 2008), (Brackett, Rivers, & Salovey, 2011)		αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης			
(Lallukka et al., 2010), (Gerber et al., 2014)		υγεία και ο τρόπος ζωής			
(Niedhammer et al., 2013)		Μορφωτικό υπόβαθρο			
Bakker, Demerouti και Verbeke (2004)			Δυναμική ομάδας εργασίας		
Skakon et al., 2010)			Στυλ Ηγεσίας και Διαχείρισης		
(Yang et al., 2001)			κοινωνικοί κανόνες σχετικά με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής		
Derks και Bakker (2014)			Τεχνολογία		
(Rainey, 2009) ((Karanikolos et al., 2013))			Έλλειψη πόρων, πολιτική παρέμβαση, Δημοσιονομικές ελλείψεις		
(Economou et al., 2014), (Marcatto et al., 2016) (Maslach & Leiter, 2008), (Stansfeld & Candy, 2006),				Ψυχολογική και σωματική υγεία	
(Allen et al., 2000;Yadav & Yadav, 2014, Soin, 2011)				Ισορροπία εργασίας – οιογένειας	
(Bakker & Demerouti, 2007;McHugh, & Brennan, 1994 ;Hofstede, 2001)				Κλίμα και Πολιτισμός	
(LePine et al., 2005)					Επίδραση στην γνωστική λειτουργία
(Maslach & Leiter, 2008; De Simone et al., 2016; Giauque, 2013)					Δέσμευση και κίνητρο εργαζομένων
(De Dreu & Weingart, 2003; Srivastav, A. K. 2009)					Διαπροσωπικές σχέσεις και δυναμική ομάδας
(Harris, 2011)					Απουσίες και κύκλος εργασιών
(Allen et al., 2000)		Οικογενειακό περιβάλλον			
(					

6. Συζήτηση - Ερμηνεία αποτελεσμάτων

6.1. Παράγοντες διαφοροποίησης του επιπέδου άγχους

Ένα σημαντικό στοιχείο που αναδείχθηκε στις έρευνες που είχαν στόχο να εντοπίσουν τις αιτίες εκείνες που προξενούν άγχος στους εργαζόμενους είναι ότι εμφανίζονται διαφορές ανάλογα με το **φύλο** στην αντίληψη του άγχους, με τις γυναίκες να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα στρες σε ορισμένους τομείς όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, περιπτώσεις ψυχολογικής ή σωματικής βίας στην εργασία και το άγχος που σχετίζεται με την εργασία με δύσκολους ασθενείς (Faisal et al., 2019).

Έχει αναδειχθεί ότι η **ηλικία** επίσης παίζει σημαντικό ρόλο στο πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και αντιδρούν στο στρες στο χώρο εργασίας. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι συχνά αναφέρουν διαφορετικούς στρεσογόνους παράγοντες σε σύγκριση με τους νεότερους συναδέλφους τους, με θέματα όπως η ασφάλεια της εργασίας και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής να είναι πιο εμφανή μεταξύ των ηλικιωμένων εργαζομένων. Οι νεότεροι εργαζόμενοι, από την άλλη πλευρά, μπορεί να βιώσουν υψηλότερα επίπεδα άγχους που σχετίζονται με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την ανάπτυξη δεξιοτήτων (Feldman & Ng, 2012).

Το επίπεδο άγχους μπορεί επίσης να ποικίλλει ανάλογα με τον **ρόλο και την κατάσταση ενός ατόμου μέσα σε έναν οργανισμό** (Michie, 2002; Eldor, 2018; Saranani, 2015; Faisal et al., 2019). Οι εργαζόμενοι σε διευθυντικές θέσεις συχνά αντιμετωπίζουν άγχος που σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων, τις ηγετικές ευθύνες και την οργανωτική πολιτική. Αντίθετα, το μη διευθυντικό προσωπικό μπορεί να βιώσει άγχος λόγω παραγόντων όπως η έλλειψη αυτονομίας, η εργασιακή ανασφάλεια ή το αίσθημα υποτίμησης.

Η φύση του εργασιακού άγχους **ποικίλλει σημαντικά μεταξύ διαφορετικών βιομηχανιών και τομέων δραστηριοποίησης των οργανισμών**. Για παράδειγμα, οι επαγγελματίες υγείας (Economou et al., 2014; Marcatto et al., 2016; Maslach & Leiter, 2008; Stansfeld & Candy, 2006,) συχνά αντιμετωπίζουν στρεσογόνους παράγοντες που σχετίζονται με τη φροντίδα των ασθενών και τις συναισθηματικές απαιτήσεις, ενώ οι εργαζόμενοι στον κλάδο της τεχνολογίας ενδέχεται να αντιμετωπίσουν άγχος λόγω ταχέων τεχνολογικών αλλαγών και υψηλών απαιτήσεων καινοτομίας. Αυτή η παραλλαγή

υπογραμμίζει τη σημασία των στρατηγικών διαχείρισης του άγχους που σχετίζονται με το πλαίσιο (Bakker & Demerouti, 2007).

Οι πολιτιστικοί κανόνες και η γεωγραφική θέση επηρεάζουν σημαντικά την αντίληψη και τις αντιδράσεις του στρες. Το εργασιακό άγχος μπορεί να εκδηλωθεί διαφορετικά σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, επηρεασμένο από παράγοντες όπως η κοινωνική στάση απέναντι στην εργασία, τα στύλ επικοινωνίας και η οργανωτική ιεραρχία. Επιπλέον, η γεωγραφική θέση μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα άγχους λόγω παραγόντων όπως οι οικονομικές συνθήκες και η διαθεσιμότητα πόρων (Hofstede, 2001).

Η προσωπική ζωή και οι οικογενειακές ευθύνες συμβάλλουν σημαντικά στο εργασιακό άγχος. Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στο εργασιακό άγχος, με τις προσωπικές ευθύνες της ζωής συχνά να διασταυρώνονται με τα επαγγελματικά καθήκοντα. Οι οικογενειακές ευθύνες, οι απαιτήσεις των γονέων και οι συζυγικές σχέσεις μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εμπειρία κάποιου από το άγχος στην εργασία (Greenhaus & Beutell, 1985). Μία μελέτη των Allen et al. (2000) τόνισε ότι η σύγκρουση εργασίας-οικογένειας είναι ένας σημαντικός παράγοντας άγχους, που επηρεάζει τόσο την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την οικογενειακή ζωή. Η μονογονεϊκή ανατροφή ή η φροντίδα ηλικιωμένων συγγενών μπορεί να προσθέσει σε αυτό το άγχος, καθιστώντας δύσκολη την αποτελεσματική εκπλήρωση τόσο του επαγγελματικού όσο και του οικογενειακού ρόλου. Αυτό το άγχος είναι ιδιαίτερα εμφανές σε εργαζόμενους που δεν διαθέτουν συστήματα υποστήριξης ή αντιμετωπίζουν άκαμπτα χρονοδιαγράμματα εργασίας, καθιστώντας δύσκολη την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Allen et al., 2000).

Το μορφωτικό υπόβαθρο και το επίπεδο δεξιοτήτων ενός ατόμου μπορούν επίσης να επηρεάσουν την εμπειρία του εργασιακού άγχους. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης ή εξειδικευμένες δεξιότητες μπορεί να αντιμετωπίσουν υψηλές προσδοκίες και πίεση για απόδοση, οδηγώντας σε άγχος (Niedhammer et al., 2013). Αντίθετα, όσοι έχουν χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο ή λιγότερο εξειδικευμένες δεξιότητες μπορεί να βιώσουν άγχος λόγω εργασιακής ανασφάλειας ή περιορισμένων ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης.

6.2.Η διαφοροποίηση του δημόσιου τομέα μεταξύ των χωρών κατά την ερμηνεία των ερευνών

Οι δημόσιοι τομείς σε όλο τον κόσμο ποικίλλουν σημαντικά από χώρα σε χώρα, αντανακλώντας διαφορετικά πολιτιστικά, οικονομικά και πολιτικά τοπία. Αυτή η διακύμανση επηρεάζει εγγενώς τη φύση της εργασίας και το εργασιακό άγχος που βιώνουν οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα.

Οι δημόσιοι τομείς, συχνά ως προέκταση των αντίστοιχων κυβερνήσεων, διαμορφώνονται από το πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο της χώρας. Για παράδειγμα, σε χώρες με σταθερό πολιτικό περιβάλλον και εύρωστες οικονομίες, οι δημόσιοι τομείς συχνά χαρακτηρίζονται από καλά δομημένα συστήματα, σαφείς κανονισμούς και επαρκείς πόρους. Αυτό το περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο είδος εργασιακού άγχους, που συχνά συνδέεται με γραφειοκρατικές διαδικασίες και διαχείριση φόρτου εργασίας. Αντίθετα, σε χώρες που αντιμετωπίζουν πολιτικές αναταραχές ή οικονομικές προκλήσεις, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα μπορεί να αντιμετωπίσουν στρεσογόνους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ανασφάλεια, την έλλειψη πόρων και την πολιτική παρέμβαση (Raine, 2009). Αυτά τα διαφορετικά σενάρια δείχνουν πώς το ευρύτερο εθνικό πλαίσιο επηρεάζει τη φύση του εργασιακού άγχους στους δημόσιους τομείς.

Στην Ελλάδα, ο δημόσιος τομέας έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές, ειδικά στον απόηχο της οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε το 2009. Η κρίση οδήγησε σε μέτρα λιτότητας, περικοπές προϋπολογισμού και αναδιάρθρωση στον δημόσιο τομέα, επηρεάζοντας βαθιά τη φύση της εργασίας και τους συναφείς στρεσογόνους παράγοντες για τους εργαζόμενους. Μια σημαντική μορφή άγχους στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι η εργασιακή ανασφάλεια, που τροφοδοτείται από την αστάθεια και τους οικονομικούς περιορισμούς που αντιμετωπίζει η κυβέρνηση (Karanikolos et al., 2013). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας αντιμετώπισαν μειώσεις μισθών, αυξημένο φόρτο εργασίας λόγω περικοπών προσωπικού και ένα γενικό κλίμα αβεβαιότητας, που όλα συμβάλλουν σε αυξημένα επίπεδα εργασιακού άγχους.

Ο τρόπος διαχείρισης του εργασιακού άγχους στους δημόσιους τομείς ποικίλλει επίσης από χώρα σε χώρα, αντανακλώντας τη διαφορετική οργανωτική κουλτούρα και τη διαθεσιμότητα πόρων. Σε ορισμένες χώρες, μπορεί να υπάρχουν καθιερωμένα συστήματα υποστήριξης για την ευημερία των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων προγραμμάτων

διαχείρισης άγχους, συμβουλευτικών υπηρεσιών και ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων. Αντίθετα, σε χώρες όπως η Ελλάδα, όπου ο δημόσιος τομέας έχει αντιμετωπίσει σημαντικούς δημοσιονομικούς περιορισμούς, τέτοιοι πόροι μπορεί να είναι περιορισμένοι, επηρεάζοντας την ικανότητα των οργανισμών να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά το εργασιακό άγχος (Karanikolos et al., 2013).

Η επίτευξη συνέπειας στην αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους στους δημόσιους τομείς σε διάφορες χώρες αποτελεί πρόκληση λόγω αυτών των διαφορετικών παραγόντων. Το μοναδικό πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο κάθε χώρας διαμορφώνει τον δημόσιο τομέα της, οδηγώντας σε ξεχωριστές προκλήσεις και στρεσογόνους παράγοντες για τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, ενώ ένας υπάλληλος του δημόσιου τομέα σε μια σκανδιναβική χώρα μπορεί να βιώσει άγχος που σχετίζεται με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και υψηλές εργασιακές απαιτήσεις, ένας αντίστοιχος στην Ελλάδα μπορεί να αντιμετωπίσει στρεσογόνους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ανασφάλεια και την οικονομική αστάθεια.

7. Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η εργασία εξετάζει κοινούς παράγοντες άγχους στον δημόσιο τομέα, εντοπίζοντας τον υψηλό φόρτο εργασίας, την ασάφεια των ρόλων και τις άκαμπτες οργανωτικές δομές ως βασικούς παράγοντες. Οι παράγοντες οργανώνονται σε τρεις κατηγορίες, τους οργανωτικούς, τους προσωπικούς και τους κοινωνικούς. Κάθε κατηγορία αντιπροσωπεύει ένα σύνολο από ευρήματα. Αυτά τα στοιχεία δημιουργούν ένα αγχωτικό εργασιακό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από απαιτητικά χρονοδιαγράμματα και ασαφείς εργασιακούς ρόλους.

Ο αντίκτυπος του εργασιακού άγχους στην εργασιακή απόδοση στον δημόσιο τομέα είναι σημαντικός. Το άγχος οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα, μειωμένη λήψη αποφάσεων και αύξηση των λαθών. Η μελέτη τονίζει ότι το άγχος επηρεάζει αρνητικά τις γνωστικές λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική απόδοση της εργασίας. Ακόμη, η εργασία διερευνά τις επιπτώσεις του άγχους στο χώρο εργασίας στην ευημερία των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Η παρατεταμένη έκθεση στο άγχος έχει ως αποτέλεσμα ψυχολογικά προβλήματα όπως άγχος και εξάντληση, καθώς και προβλήματα σωματικής υγείας. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα

αντιμετώπισης του στρες στο χώρο εργασίας για τη διατήρηση της συνολικής υγείας και ευημερίας των εργαζομένων.

Παρά την εκτεταμένη έρευνα για περισσότερες από 4 δεκαετίες σε αυτόν τον τομέα, το άγχος στο χώρο εργασίας συνεχίζει να μεταμορφώνεται, επηρεασμένο από τις τεχνολογικές εξελίξεις, την εξέλιξη των ρόλων εργασίας και τη μετατόπιση της δυναμικής της επαγγελματικής και της ζωής. Η παρούσα εργασία ενδεχομένως να μην έχει καλύψει το πραγματευόμενο ζήτημα σε όλο το εύρος, καθώς οι μελέτες έχουν μεγάλη παγκόσμια διασπορά και αφορούν επαγγέλματα διαφορετικής φύσης στον δημόσιο τομέα. Ιδεατά θα έπρεπε να υπάρχουν αντιπροσωπευτικές μελέτες από όλες τις εργασίες του δημοσίου τομέα σε μία σειρά από χώρες προκειμένου να υπάρξουν ασφαλή ευρήματα. Η συνεχής ανάπτυξη μεθοδολογιών έρευνας είναι ζωτικής σημασίας για να συμβαδίσει κανείς με αυτές τις αλλαγές και να εμβαθύνει στην κατανόησή για το άγχος στο χώρο εργασίας.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του χώρου εργασίας έχει εισαγάγει νέες διαστάσεις του άγχους, όπως το «τεχνικό» στρες, που απορρέουν από τη συνεχή συνδεσιμότητα και την υπερφόρτωση πληροφοριών. Η μελλοντική έρευνα είναι γόνιμο να ενσωματώσει την τεχνολογία όχι μόνο ως αντικείμενο μελέτης αλλά και ως εργαλείο συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Η έρευνα για το άγχος στο χώρο εργασίας έχει σημασία να δώσει προτεραιότητα στη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη. Αυτό περιλαμβάνει τη μελέτη του άγχους σε διάφορα δημογραφικά στοιχεία, ρόλους εργασίας και κλάδους για να διασφαλιστεί η ολιστική κατανόηση του ζητήματος. Οι μελλοντικές μελέτες μπορούν να στοχεύουν στο να συμπεριλάβουν ένα ευρύ φάσμα συμμετεχόντων, που θα περιλαμβάνει διαφορετικά φύλα, ηλικίες, εθνότητες και κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο. Αυτή η ποικιλομορφία διασφαλίζει ότι τα ευρήματα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικά και εφαρμόζονται σε έναν ευρύτερο πληθυσμό. Επιπλέον, η διερεύνηση των μοναδικών στρεσογόνων παραγόντων που αντιμετωπίζουν οι υποεκπροσωπούμενες ομάδες, όπως οι μειονοτικοί πληθυσμοί ή τα άτομα με αναπηρίες, μπορεί να ρίξει φως σε συγκεκριμένες προκλήσεις και να δώσει πληροφορίες για στοχευμένες παρεμβάσεις. Μία ακόμη πλευρά είναι η διαχρονική μελέτη του άγχους στον εργασιακό χώρο, μέσα από έρευνα η οποία πρέπει να ενσωματώνει ολοένα και περισσότερο διαχρονικούς σχεδιασμούς, να παρακολουθεί τα επίπεδα άγχους των ατόμων και τους μηχανισμούς αντιμετώπισης για εκτεταμένες περιόδους. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το άγχος στο χώρο εργασίας εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου,

πώς τα άτομα προσαρμόζονται σε χρόνιους στρεσογόνους παράγοντες και τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις αυτού του στρες στη σωματική και ψυχική υγεία. Η διερεύνηση των μακροχρόνιων επιπτώσεων των απομακρυσμένων και υβριδικών μοντέλων εργασίας επιβάλλεται από την πρόσφατη αύξηση των μοντέλων απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας αποτελεί μια ευκαιρία για έρευνα. Μελλοντικές μελέτες ίσως πρέπει να διερευνήσουν πώς αυτές οι ρυθμίσεις εργασίας επηρεάζουν διαφορετικά τα επίπεδα άγχους σε σύγκριση με τα παραδοσιακά περιβάλλοντα γραφείου. Ερωτήματα σχετικά με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τις προκλήσεις της ψηφιακής επικοινωνίας και τις ψυχολογικές επιπτώσεις της εξ αποστάσεως εργασίας απαιτούν διεξοδική διερεύνηση. Αυτή η έρευνα μπορεί να καθοδηγήσει τους οργανισμούς στο σχεδιασμό πολιτικών απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας που προάγουν την ευημερία των εργαζομένων.

Η κουλτούρα των οργανισμών και τα στυλ ηγεσίας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του άγχους στο χώρο εργασίας. Η μελλοντική έρευνα έχει νόημα να εμβαθύνει στον τρόπο με τον οποίο διαφορετικοί τύποι κουλτούρας — όπως κουλτούρες υψηλής απόδοσης, υποστηρικτικές κουλτούρες ή τοξικές κουλτούρες — επηρεάζουν το άγχος των εργαζομένων. Ομοίως, η εξέταση του αντίκτυπου των διαφόρων στυλ ηγεσίας, από αυταρχικά έως μετασχηματιστικά, μπορεί να παρέχει πληροφορίες για το πώς οι πρακτικές διαχείρισης συμβάλλουν ή μετριάζουν το άγχος, καθώς τα στυλ ηγεσίας μεταβάλλονται στον χρόνο.

Η έρευνα στο εργασιακό άγχος μπορεί να ωφεληθεί σημαντικά από διεπιστημονικές προσεγγίσεις. Η συνεργασία με τομείς όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η οικονομία, ακόμη και η τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε πιο ολοκληρωμένες μελέτες. Η διεπιστημονική έρευνα μπορεί να προσφέρει μια πιο ολιστική άποψη του στρες στο χώρο εργασίας, συνδυάζοντας γνώσεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες και μεθοδολογίες.

Ενώ η κατανόηση των αιτιών και των επιπτώσεων του άγχους στο χώρο εργασίας είναι σημαντική, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει επίσης να δώσει προτεραιότητα στην ανάπτυξη και τη δοκιμή στρατηγικών πρόληψης και παρέμβασης. Αυτό περιλαμβάνει τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων διαχείρισης του άγχους, των πρωτοβουλιών ψυχικής υγείας και των αλλαγών της οργανωτικής πολιτικής. Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα μπορεί να προσφέρει πρακτική καθοδήγηση για τις επιχειρήσεις και τους

υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για τη δημιουργία πιο υγιεινών εργασιακών περιβαλλόντων.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν σημαντικές πλευρές που είναι γόνιμο να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των επόμενων βημάτων ερευνών στην περιοχή της μελέτης του εργασιακού άγχους στους οργανισμούς προκειμένου να δοθούν νέες διέξοδοι και προοπτικές στο συγκεκριμένο ζήτημα.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία εστιάζει στους παράγοντες του εργασιακού άγχους για εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα. Τονίζει τον αντίκτυπο αυτού του άγχους στην απόδοση και την ευημερία των δημοσίων υπαλλήλων. Μέσα από μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, η έρευνα εντοπίζει διάφορους παράγοντες άγχους στο χώρο εργασίας και τις πολύπλευρες επιπτώσεις τους. Οι βασικοί τομείς περιλαμβάνουν την εξέταση των αιτιών και των συνεπειών του επαγγελματικού στρες, την επίδρασή του στην απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων και τις ευρύτερες επιπτώσεις στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

Βιβλιογραφία

- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., de Jongh, B., & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: a qualitative study. *BJPsych bulletin*, 40(6), 318-325.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and personality psychology compass*, 5(1), 88-103.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of applied psychology*, 85(1), 65.
- Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Davies, F. M., & Gould-Williams, J. S. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public management review*, 7(1), 1-24.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741.
- De Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision*, 54(7), 1569-1594.

- De Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision*, 54(7), 1569-1594.
- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being. *The impact of ICT on quality of working life*, 123-141.
- Dwinijanti, L., Adhikara, M. A., Kusumapradja, R., & PPs, M. A. R. S. (2020). Job satisfaction and turnover intention among public sector nurses: Is workload and burnout the issue. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 17(1), 67-77.
- Economou, M., Madianos, M., Peppou, L. E., Patelakis, A., & Stefanis, C. N. (2014). Major depression in the era of economic crisis: a replication of a cross-sectional study across Greece. *Journal of affective disorders*, 145(3), 308-314.
- Eldor, L. (2018). Public service sector: The compassionate workplace—The effect of compassion and stress on employee engagement, burnout, and performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 86-103.
- EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work. (2019). Work-related stress. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Faisal, F., Noor, N., & Khair, A. (2019). Causes and Consequences of Workplace Stress among Pakistan University Teachers. *Bulletin of Education and Research*, 41(3), 45-60.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2012). Motivation to engage in training and career development. *Work Motivation*, 1.
- Galvan, J. L., & Galvan, M. C. (2017). *Writing literature reviews: A guide for students of the social and behavioral sciences*. Taylor & Francis.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of management*, 39(5), 1085-1122.
- Gerber, M., Brand, S., Herrmann, C., Colledge, F., Holsboer-Trachsler, E., & Pühse, U. (2014). Increased objectively assessed vigorous-intensity exercise is associated with reduced stress, increased mental health and good objective and subjective sleep in young adults. *Physiology & behavior*, 135, 17-24.

- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). Stress perception in public organisations: Expanding the job demands–job resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 58-83.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Hart, C. (1998). Hart, Chris, Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination. London: Sage, 1998.
- Héritier, A., & Lehmkuhl, D. (2008). The shadow of hierarchy and new modes of governance. *Journal of public policy*, 28(1), 1-17.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. sage.
- Ilies, R., Huth, M., Ryan, A. M., & Dimotakis, N. (2015). Explaining the links between workload, distress, and work–family conflict among school employees: Physical, cognitive, and emotional fatigue. *Journal of educational psychology*, 107(4), 1136.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology*, 85(2), 237.
- Karanikolos, M., Mladovsky, P., Cylus, J., Thomson, S., Basu, S., Stuckler, D., ... & McKee, M. (2013). Financial crisis, austerity, and health in Europe. *The Lancet*, 381(9874), 1323-1331.
- Kim, J. (2018). The contrary effects of intrinsic and extrinsic motivations on burnout and turnover intention in the public sector. *International journal of manpower*, 39(3), 486-500.
- Lallukka, T., Rahkonen, O., Lahelma, E., & Arber, S. (2010). Sleep complaints in middle-aged women and men: the contribution of working conditions and work–family conflicts. *Journal of sleep research*, 19(3), 466-477.
- Lazarus, R. S. (2020). Psychological stress in the workplace. In *Occupational stress* (pp. 3-14). CRC Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of applied psychology*, 89(5), 883.

- Marcatto, F., Colautti, L., Filon, F. L., Luis, O., Di Blas, L., Cavallero, C., & Ferrante, D. (2016). Work-related stress risk factors and health outcomes in public sector employees. *Safety science*, 89, 274-278.
- Marcatto, F., Colautti, L., Filon, F. L., Luis, O., Di Blas, L., Cavallero, C., & Ferrante, D. (2016). Work-related stress risk factors and health outcomes in public sector employees. *Safety science*, 89, 274-278.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- Maxwell, J. A. (2006). Literature reviews of, and for, educational research: A commentary on Boote and Beile's "Scholars before Researchers". *Educational researcher*, 35(9), 28-31.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, 507-536.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. Guilford Press.
- McHugh, M., & Brennan, S. (1994). Managing the stress of change in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 7(5), 29-41.
- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and environmental medicine*, 59(1), 67-72.
- Munandar, A., Musnadi, S., & Sulaiman, S. (2019, May). The Effect of Work Stress, Work Load and Work Environment on Job Satisfaction And It's Implication on The Employee Performance of Aceh Investment And One Stop Services Agency. In *Proceeding of the First International Graduate Conference (IGC) On Innovation, Creativity, Digital, & Technopreneurship for Sustainable Development in Conjunction with The 6th Roundtable for Indonesian Entrepreneurship Educators 2018 Universitas Syiah Kuala October, 3-5, 2018 Banda Aceh, Indonesia*.
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of marketing*, 69(2), 130-143.
- Niedhammer, I., Chastang, J. F., Sultan-Taïeb, H., Vermeylen, G., & Parent-Thirion, A. (2013). Psychosocial work factors and sickness absence in 31 countries in Europe. *The European Journal of Public Health*, 23(4), 622-629.

- Piore, M. J. (2011). Beyond Markets: Sociology, street-level bureaucracy, and the management of the public sector. *Regulation & Governance*, 5(1), 145-164.
- Rainey, H. G. (1999). Using comparisons of public and private organizations to assess innovative attitudes among members of organizations. *Public Productivity & Management Review*, 130-149.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Ridley, D. (2012). The literature review: A step-by-step guide for students.
- Saranani, F. (2015). Role conflict and stress effect on the performance of employees working in public works department. *The International Journal of Engineering and Science*, 4(6), 1-10.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational dynamics*, 2(46), 120-132.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139.
- Soin, D. (2011). Stress, well-being and work/life balance among full-time and part-time working women. *Global Journal of Business Management*, 5(2), 9-15.
- Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of law and conflict Resolution*, 3(5), 76-79.
- Srivastav, A. K. (2009). Control climate in public sector: Relationship with role stress, coping strategy and personal variables. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 12(1).
- Srivastava, S., & Dey, B. (2020). Workplace bullying and job burnout: A moderated mediation model of emotional intelligence and hardiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 183-204.
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 443-462.
- Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, 25(2), 103-132.

- Teasdale, E. L. (2006). Workplace stress. *Psychiatry*, 5(7), 251-254.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356-367.
- University of California, Santa Barbara. (n.d.). Literature Review: The What, Why and How-to Guide: Evaluating Sources & Literature Reviews. Retrieved from <https://guides.library.ucsb.edu/litreview/evaluation>
- University of Connecticut. (n.d.). Literature Review: The What, Why and How-to Guide — Evaluating Sources & Lit. Reviews. Retrieved from <https://guides.lib.uconn.edu/literaturereview/evaluatingresources>
- Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2010). Cognitive activation theory of stress (CATS). *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 34(6), 877-881.
- Vella, E., & McIver, S. (2019). Reducing stress and burnout in the public-sector work environment: A mindfulness meditation pilot study. *Health Promotion Journal of Australia*, 30(2), 219-227.
- Vigoda-Gadot, E. R. A. N., & Meiri, S. (2008). New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public administration*, 86(1), 111-131.
- West, J. P., & West, C. M. (1989). Job stress and public sector occupations: Implications for personnel managers. *Review of Public Personnel Administration*, 9(3), 46-65.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American review of public administration*, 33(1), 70-90.
- Yadav, R. K., & Yadav, S. S. (2014). Impact of work life balance and stress management on job satisfaction among the working women in public sector banks. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 26, 63-70.
- Yang, Y., Koh, D., Ng, V., Lee, F. C. Y., Chan, G., Dong, F., & Chia, S. E. (2001). Salivary cortisol levels and work-related stress among emergency department nurses. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 1011-1018.
- Κωνσταντίνου, Δ. (2011). Διερεύνηση των στρεσογόνων συνθηκών και πηγών στήριξης του Νοσηλευτικού προσωπικού των Μονάδων Εντατικής Θεραπείας στα Δημόσια Νοσηλευτήρια της Κύπρου.
- Σαϊσανά, Ε. (2020). Η επαγγελματική εξουθένωση των κοινωνικών λειτουργών σε σχολικές μονάδες Ειδικής Αγωγής στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.