


**ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

# ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ & ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

**ΠΕΡΙΑΝΔΡΟΣ ΒΑΣΙΛΑΚΗΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**




**ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

# ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ & ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

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

**ΠΕΡΙΑΝΔΡΟΣ ΒΑΣΙΛΑΚΗΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**

**ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ**

Copyright © Περίανδρος Βασιλάκης, 2024
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

**ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ**

**Ονοματεπώνυμο Φοιτητή**: Περίανδρος Βασιλάκης
**Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας**: «Το εργασιακό άγχος στο δημόσιο τομέα: Πολιτικές πρόληψης και αντιμετώπισης»

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 2 Φεβρουαρίου 2024 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή**:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)
Δρ. Δρυδάκης Νικόλαος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:
Δρ. Ξανθοπούλου Παναγιώτα

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:
Δρ. Ψυχάλης Μάριος

**ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Ο Περίανδρος Βασιλάκης του Παναγιώτη, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Το εργασιακό άγχος στο δημόσιο τομέα: Πολιτικές πρόληψης και αντιμετώπισης», 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



**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Ο σύγχρονος χώρος εργασίας είναι ένα περίπλοκο και δυναμικό οικοσύστημα όπου τα άτομα πλοηγούνται μέσα από μια μυριάδα προκλήσεων και απαιτήσεων. Η παρούσα εργασία εμβαθύνει στο πολύπλευρο φαινόμενο του εργασιακού άγχους στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, με στόχο να παρέχει μια λεπτομερή κατανόηση των αιτιών, των συνεπειών και των αποτελεσματικών μηχανισμών αντιμετώπισης του. Σε μια ταχέως εξελισσόμενη παγκόσμια οικονομία, που χαρακτηρίζεται από τεχνολογικές εξελίξεις και μεταβαλλόμενες δομές εργασίας, η ανάγκη κατανόησης και αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους δεν ήταν ποτέ πιο κρίσιμη.

Κύριος στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει την εμφάνιση συμπτωμάτων εργασιακού άγχους στους Έλληνες δημοσίους υπαλλήλους το έτος 2023, να διερευνήσει τους προσδιοριστικούς παράγοντες του εργασιακού τους άγχους και να δείξει κατά πόσο εφαρμόζονται πολιτικές αντιμετώπισης και πρόληψής του σε επίπεδο οργανισμού.

Με τη χρήση της μεθόδου της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης προσδιορίζεται το εργασιακό άγχος, παρουσιάζονται βασικά θεωρητικά υποδείγματα του εργασιακού άγχους και αναλύονται οι προσδιοριστικοί του παράγοντες και οι ισχύουσες πολιτικές πρόληψης και αντιμετώπισής του. Στη συνέχεια, και με στόχο τη διερεύνηση του εργασιακού άγχους στους εργαζόμενους στον ελληνικό δημόσιο τομέα, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, αποτελούμενου από είκοσι εννιά ερωτήσεις, καθώς και ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων.

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι η ύπαρξη συμπτωμάτων εργασιακού άγχους στους Έλληνες εργαζόμενους του δημοσίου είναι μια πραγματικότητα, ανέδειξε τους σημαντικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες εργασιακού άγχους (όπως ο φόρτος και οι συνθήκες εργασίας, οι εργασιακές «κλίκες», η αντίφαση προσδοκιών, η ελλιπής ανατροφοδότηση από τους ανώτερους, η υπερωριακή εργασία, η πανδημία, ο πληθωρισμός η και ψηφιοποίηση του δημοσίου τομέα) και την μη εφαρμογή μέτρων αντιμετώπισης και πρόληψής του. Προσδοκία της έρευνας είναι

να γίνει η αιτία για περαιτέρω έρευνα στο πρόβλημα του εργασιακού άγχους στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, αλλά και να θίξει το θέμα της πρόληψης και της αντιμετώπισής του.

**Λέξεις κλειδιά**: Εργασιακό άγχος, επαγγελματική εξουθένωση, παράγοντες εργασιακού άγχους, συνέπειες εργασιακού άγχους, αντιμετώπιση εργασιακού άγχους

**ABSTRACT**

The modern workplace is a complex and dynamic ecosystem where individuals navigate through a myriad of challenges and demands. This paper delves into the multifaceted phenomenon of occupational stress among public sector workers in Greece in 2023, aiming to provide a detailed understanding of its causes, consequences and effective public interventions and policies. In a rapidly evolving global economy, characterized by technological advances and changing work structures, the need to understand and address work stress has never been more critical.

The main objective of this paper is to examine the occurrence of symptoms of occupational stress in Greek civil servants, to investigate the determining factors of their occupational stress and to show whether policies are applied to deal with and to prevent it.

Via the method of systematic literature review, work stress is defined, basic theoretical models of work stress are presented, and both determining work stress factors and the applicable prevention and treatment policies are analyzed. Subsequently, in order to investigate work stress among employees in the Greek public sector, a quantitative survey was carried out through a structured questionnaire, consisting of twenty-nine questions, as well as demographic questions.

The present research showed that the existence of work stress symptoms in Greek public employees is a reality, it highlighted the most important factors of work stress (such us work load and work conditions, work cliques, conflicts in outcome expectations, superiors' feedback, overtime work, pandemic, inflation and digitization of the public sector), but also the non-implementation of measures to overcome it and to prevent it. The study aims to spur further research in the subject matter domain and underlie the issue of prevention and treatment of occupational stress among public sector workers in Greece.

**Keywords**: Work stress, burnout, work stress factors, work stress consequences, work stress management

**Ευχαριστίες**

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή Δρ. κύριο Δρυδάκη Νικόλαο, ο οποίος με τις γνώσεις του και την καθοδήγησή του, στάθηκε πολύτιμος αρωγός στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ηθική υποστήριξη που μου παρείχε καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα και για την αδιάσπαστη συμπαράστασή της.

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**


Σελίδα Εγκυρότητας…… i

Υπεύθυνη Δήλωση…… ii

Περίληψη…… iii

Abstract…… v

Ευχαριστίες…… vi

Κατάλογος Διαγραμμάτων…… ix

Κατάλογος Πινάκων…… x

**Εισαγωγή…… 1**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Το Εργασιακό Άγχος – Ορισμοί και Θεωρητικές Προσεγγίσεις…… 4**

1.1. Ορισμοί εργασιακού άγχους…… 4

1.2. Θεωρητικά υποδείγματα εργασιακού άγχους…… 7

1.2.1. Θεωρία περί ελέγχου (control theory)…… 8

1.2.2. Θεωρία κοινωνικής υποστήριξης (social support theory)…… 8

1.2.3. Θεωρία ατόμου περιβάλλοντος (person environment theory)……10

1.2.4. Θεωρία συστήματος κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory)……11

1.2.5. Θεωρία ανισορροπίας προσπάθειας - ανταμοιβής (effort-reward imbalance model)……..12

1.2.6. Συναλλακτική θεωρία άγχους και αντιμετώπισής του (transactional model of stress and coping)..……13

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακού άγχους και οι αρνητικές τους επιπτώσεις……...16**

2.1. Γραφειοκρατική οργάνωση……...16

2.1.1. Η γραφειοκρατική οργάνωση και η ιεραρχική διοίκηση……17

2.1.2. Οργανωτικό κλίμα και οργάνωση……18

2.1.3. Έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών……...19

2.2. Οικονομική κρίση……21

2.3. Διαπροσωπικές σχέσεις ……...24

2.4. Σύγκρουση ρόλων ……...26

2.5. Ενδογενείς παράγοντες ……27

2.6. Πανδημία Covid-19……28

2.7. Επικαιρότητα……29
**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Αντιμετώπιση εργασιακού άγχους……...31**
3.1. Νομικό πλαίσιο ……..…..32
3.2. Πολιτική και δράσεις ……..33
3.3. Παρεμβάσεις σε επίπεδο οργανισμού…….35
3.3.1. Πρωτογενείς παρεμβάσεις…….36
3.3.2. Δευτερογενείς παρεμβάσεις……..37
3.3.3. Τριτογενείς παρεμβάσεις……...37
3.4. Παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο……...38
**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Έρευνα για το εργασιακό άγχος στο δημόσιο τομέα……40**
4.1. Μεθοδολογία έρευνας……...40
4.2. Ανάλυση ερωτηματολογίου ……43
4.2.1. Συμπτώματα εργασιακού άγχους ……...43
4.2.2. Προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακού άγχους……47
4.2.2.1. Ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής……..47
4.2.2.2. Εργασιακές συνθήκες / Χώρος εργασίας / Φόρτος εργασίας……..48
4.2.2.3. Διαπροσωπικές σχέσεις……....51
4.2.2.4. Ασάφεια ρόλου ……...……...54
4.2.2.5. Ωράριο εργασίας…….58
4.2.2.6. Ανταμοιβές……...60
4.2.2.7. Επικαιρότητα……...62
4.2.3. Στρατηγικές πρόληψης και αντιμετώπισης εργασιακού άγχους…….65
**Συμπεράσματα……69**
**Βιβλιογραφία……...74**
**Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο……..……...xi**

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

**Διάγραμμα 1:** Σύμπτωμα εργασιακού άγχους λόγω πιεστικής εργασίας…….44
**Διάγραμμα 2:** Σύμπτωμα εργασιακού άγχους λόγω φόρτου εργασίας……45
**Διάγραμμα 3:** Σύμπτωμα εργασιακού άγχους (βαρύ εργασιακό φορτίο)…….46
**Διάγραμμα 4:** Ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής……...47
**Διάγραμμα 5:** Μη ευχάριστος χώρος εργασίας……....49
**Διάγραμμα 6:** Υποστήριξη από συναδέλφους……..…51
**Διάγραμμα 7:** Υποστήριξη από προϊστάμενο……...53
**Διάγραμμα 8:** Δυνατότητα διαλλείματος……60
**Διάγραμμα 9:** Covid-19……63
**Διάγραμμα 10:** Πληθωρισμός……64
**Διάγραμμα 11:** Ψηφιοποίηση δημόσιου τομέα……65

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

**Πίνακας 1:** Σύμπτωμα εργασιακού άγχους (νευρικότητα)……45
**Πίνακας 2:** Σύμπτωμα εργασιακού άγχους (σφίξιμο στο στήθος)……..46
**Πίνακας 3.** Πίνακας συσχετίσεων. Έλλειψη ισορροπία σε γυναίκες……..48
**Πίνακας 4.** Πίνακας συσχετίσεων. Έλλειψη ισορροπίας σε άνδρες……...48
**Πίνακας 5.** Πίνακας συσχετίσεων. Μη ευχάριστος χώρος εργασίας……..49
**Πίνακας 6.** Πίνακας συσχετίσεων. Φόρτος εργασίας και χρόνος διεκπεραίωσής της……..50
**Πίνακας 7.** Φόρτος εργασίας και χρόνος διεκπεραίωσής της……50
**Πίνακας 8.** Πίνακας συσχετίσεων. Υποστήριξη από συναδέλφους……...52
**Πίνακας 9.** Σεβασμός από συναδέλφους……...52
**Πίνακας 10.** Εργασιακές κλίκες……53
**Πίνακας 11.** Πίνακας συσχετίσεων. Εργασιακές κλίκες……...54
**Πίνακας 12.** Πίνακας συσχετίσεων. Διαδικασία διεκπεραίωσης καθηκόντων..54
**Πίνακας 13.** Διαδικασία διεκπεραίωσης καθηκόντων……..55
**Πίνακας 14.** Πίνακας συσχετίσεων. Περιγραφή θέσης εργασίας……...55
**Πίνακας 15.** Περιγραφή θέσης εργασίας……....56
**Πίνακας 16.** Πίνακας συσχετίσεων. Αντίφαση προσδοκιών (1)……56
**Πίνακας 17.** Πίνακας συσχετίσεων. Αντίφαση προσδοκιών (2)……57
**Πίνακας 18.** Αντίφαση προσδοκιών……...57
**Πίνακας 19.** Εποικοδομητική ανατροφοδότηση ……..58
**Πίνακας 20.** Πίνακας συσχετίσεων. Εποικοδομητική ανατροφοδότηση……...58
**Πίνακας 21.** Πίνακας συσχετίσεων. Υπερωριακή απασχόληση……59
**Πίνακας 22.** Υπερωριακή απασχόληση……59
**Πίνακας 23.** Πίνακας συσχετίσεων. Δυνατότητα διαλλείματος……..60
**Πίνακας 24.** Εργασιακές ανταμοιβές……61
**Πίνακας 25.** Εργασιακή ικανοποίηση……61
**Πίνακας 26.** Εργασιακή εξέλιξη……..62
**Πίνακας 27.** Εργασιακή υγιεινή και ασφάλεια……..65
**Πίνακας 28.** Ανάπτυξη υγιεινού τρόπου ζωής υπαλλήλων……...66
**Πίνακας 29.** Σεμινάρια ψυχικής & σωματικής υγείας……66

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην αδιάκοπη επιδίωξη της επαγγελματικής επιτυχίας και της προσωπικής ολοκλήρωσης, τα άτομα περιηγούνται στην πολυπλοκότητα του σύγχρονου εργασιακού χώρου, όπου η αδιάλειπτη παρουσία προκλήσεων και απαιτήσεων συχνά προκαλεί ένα πανταχού παρόν φαινόμενο, το εργασιακό άγχος. Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, αυξημένο ανταγωνισμό και εξελισσόμενες οργανωτικές δομές, δημιουργώντας έναν περίπλοκο ιστό ευθυνών που πρέπει να πλοηγηθούν οι εργαζόμενοι με συνέπεια η εμπειρία του άγχους στον εργασιακό χώρο να έχει γίνει μια διάχυτη και σημαντική πτυχή της σύγχρονης επαγγελματικής ζωής (ILO, 2016).

Το επαγγελματικό άγχος είναι ένα περίπλοκο φαινόμενο που διαπερνά τον ιστό των σύγχρονων χώρων εργασίας, επηρεάζοντας άτομα σε διάφορα επαγγέλματα και κλάδους. Καθώς οι οργανισμοί εξελίσσονται ανταποκρινόμενοι στο δυναμικό παγκόσμιο τοπίο, οι απαιτήσεις που τίθενται από τους εργαζομένους εντείνονται, προκαλώντας μια σειρά από αγχογόνους παράγοντες που επηρεάζουν την ατομική ευημερία, την ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική οργανωτική απόδοση (Osha Europa, 2023i).

Η αναγνώριση του εργασιακού άγχους ως ένα φανερό ζήτημα στο εργατικό δυναμικό υπογραμμίζει την κρίσιμη ανάγκη για έρευνα και παρέμβαση. Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν χρόνιο άγχος μπορεί να αντιμετωπίσουν προκλήσεις σωματικής και ψυχικής υγείας, μειωμένη παραγωγικότητα και αυξημένη εργασιακή δυσαρέσκεια (Cox & Griffiths, 1995). Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν αυξημένες απουσίες, υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών και μειωμένη συνολική απόδοση (Osha Europa, 2023i). Η αντιμετώπιση των ριζών του επαγγελματικού άγχους είναι επιτακτική ανάγκη για την προώθηση υγιέστερων εργασιακών περιβαλλόντων και τη διατήρηση της οργανωτικής επιτυχίας.

Το εργασιακό άγχος μπορεί να σχετίζεται με διάφορους παράγοντες και οι αιτίες του είναι συχνά πολύπλευρες. Συνήθεις παράγοντες που συμβάλλουν στο εργασιακό άγχος είναι ο φόρτος και οι απαιτήσεις της εργασίας, η έλλειψη ελέγχου και επιρροής στην εργασία, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η εργασιακή ανασφάλεια, οι ασαφείς προσδοκίες και ρόλοι της εργασίας, η οργανωσιακή κουλτούρα, η

ανισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, οι συνθήκες της εργασίας και η ηθική και υλική ικανοποίηση από την εργασία (Χάρος κ.ά., 2017). Σύμφωνα με τα παραπάνω, θα αναρωτιόταν κανείς αν οι δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι απολαμβάνουν τη μονιμότητα και την εργασιακή ασφάλεια, δεν κινδυνεύουν να απολυθούν, δεν αντιμετωπίζουν τα εξαντλητικά ωράρια εργασίας και τις υπερβολικές απαιτήσεις όπως ο ιδιωτικός τομέας και οι οποίοι θεωρούνται γενικότερα ευνοημένοι συγκριτικά με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, βιώνουν εργασιακό άγχος. Δημοσιευμένες έως σήμερα στην Ελλάδα μελέτες σχετικές με το εργασιακό άγχος στο δημόσιο τομέα, ασχολούνται κυρίως με εργαζόμενους στον χώρο της υγείας (Αλεξιάς κ.ά., 2010 · Κοΐνης & Σαρίδη, 2014) και στον τομέα της εκπαίδευσης (Platsidou & Agaliotis, 2008). Παρόλα αυτά, έρευνες έχουν δείξει ότι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον κλάδο παροχής υπηρεσιών και καθημερινά συναλλάσσονται με πολίτες, μπορούν να βιώσουν εργασιακό άγχος (Maslach et al., 2001). Επιπλέον, από τις έως τώρα εκπονηθείσες στην Ελλάδα μελέτες, δεν έχει ερευνηθεί το πεδίο του τρόπου αντιμετώπισης και πρόληψης του εργασιακού άγχους στους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα.

Επειδή το εύρος του εργασιακού άγχους είναι τεράστιο και περίπλοκο και δεδομένου ότι το πρόβλημά του υφίσταται και μεγαλώνει (Anderson, 2003), σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει πιο στοχευμένα την παρουσία του εργασιακού άγχους στους τακτικούς υπαλλήλους του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα το έτος 2023, να διερευνήσει τους προσδιοριστικούς παράγοντές του και να εξετάσει κατά πόσο υπάρχουν αλλά και αν εφαρμόζονται πολιτικές αντιμετώπισης και πρόληψής του. Στην παρούσα έρευνα παρουσιάζονται θεωρητικές προσεγγίσεις στο εργασιακό άγχος και εξετάζονται εμπειρικά τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι τα συμπτώματα εργασιακού άγχους στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα;
- Ποιοι είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες του εργασιακού άγχους στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα;
- Ποια είναι τα μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα;

Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει το κατά πόσο πέρα από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, το πρόβλημα του εργασιακού άγχους αφορά και στους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου με σκοπό να εξεταστεί αν οι Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν συμπτώματα εργασιακού άγχους, να εντοπίσει τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες του εργασιακού τους άγχους και να εξετάσει σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους σε επίπεδο οργανισμού.

Η εργασία είναι δομημένη σε τέσσερα βασικά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθενται ορισμοί του εργασιακού άγχους και παρουσιάζονται βασικά θεωρητικά υποδείγματα. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι παράγοντες που προσδιορίζουν το εργασιακό άγχος, ενώ στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι τρόποι αντιμετώπισης και πρόληψης του εργασιακού άγχους. Στα τρία πρώτα κεφάλαια αυτής της διπλωματικής εργασίας, έγινε χρήση της μεθόδου της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης ως το θεμέλιο της ερευνητικής προσέγγισης (Moher et al., 2010). Αυτή η αυστηρή και περιεκτική μέθοδος επέτρεψε να συγκεντρωθεί και να αξιολογηθεί η σχετική επιστημονική βιβλιογραφία που σχετίζεται με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην παρούσα έρευνα. Η μέθοδος της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης δημιούργησε μια σταθερή βάση, εξασφάλισε μια διεξοδική εξερεύνηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και καθοδήγησε τη δομή των τριών πρώτων κεφαλαίων, συμβάλλοντας τελικά στην ισχύ και στην αξιοπιστία της ποσοτικής έρευνας που διεξήχθη σε αυτή την εργασία.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία της έρευνας, αναλύονται τα αποτελέσματά της και επιλογικά γίνεται παρουσίαση των εξαγόμενων συμπερασμάτων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ – ΟΡΙΣΜΟΙ & ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

## 1.1. Ορισμοί εργασιακού άγχους

Σαν όρος, το άγχος χρησιμοποιείται με αρκετούς και διαφορετικούς τρόπους και απαντάται σε πολλούς ορισμούς. Σε διάφορους ορισμούς, άγχος θεωρείται ένας μεγάλος αριθμός περιβαλλοντικών παραγόντων κυρίως εξωτερικών, όπως τα εργασιακά προβλήματα, τα οποία θεωρούνται ως αγχογογόνες καταστάσεις και σε αυτό αποδίδονται ποικίλες συναισθηματικές και σωματικές αντιδράσεις που προκαλούν οι δύσκολες συνθήκες της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Spector & Jex, 1988). Η αλληλεπίδραση που έχει, συνεπώς, το άτομο με το περιβάλλον του θεωρείται μια από τις βασικότερες πηγές του άγχους, ενώ η διαρκής συσσώρευση αγχογόνων καταστάσεων σχετικών με την εργασία και την επαγγελματική απασχόληση γεννούν το εργασιακό άγχος (Κάντας, 1995).

Το έλλειμμα που δημιουργείται ανάμεσα στις απαιτήσεις από το περιβάλλον πάνω στο άτομο και στο πόσο ικανό είναι το τελευταίο να ανταποκριθεί σε αυτές, αποτελεί μια κατάσταση για το άτομο που τις περισσότερες φορές θεωρείται πιεστική και αφόρητη (Χάρος κ.ά., 2017). Σύμφωνα με τους Βακόλα και Νικολάου (2012, σ.198), εργασιακό άγχος δημιουργείται όταν το άτομο αντιδράει λόγω των πιέσεων που υφίσταται στο χώρο εργασίας του, ευρισκόμενο σε μια κατάσταση στην οποία είτε δεν υπάρχει η ζητούμενη ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων του περιβάλλοντος και των δυνατοτήτων του ατόμου, είτε πολλές φορές το άτομο αυτό αντιλαμβάνεται ότι δεν υπάρχει η ισορροπία αυτή.

Το εργασιακό άγχος μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους, και οι ερευνητές έχουν παράσχει ορισμούς από διαφορετικές επιστημονικές και θεωρητικές γωνίες για το φαινόμενο αυτό. Αυτοί οι ορισμοί αντικατοπτρίζουν τις διαφορετικές προοπτικές της επιστημονικής βιβλιογραφίας, υπογραμμίζοντας την πολυπλοκότητα του εργασιακού άγχους και τις επιπτώσεις του σε άτομα και οργανισμούς. Οι ερευνητές συνεχίζουν να διερευνούν αυτό το φαινόμενο για να κατανοήσουν καλύτερα τις αιτίες, τις επιπτώσεις και τις πιθανές παρεμβάσεις του.

Ακολουθούν μερικοί ορισμοί του εργασιακού άγχους από επιστημονική βιβλιογραφία και αρθρογραφία:

«Το εργασιακό άγχος είναι μια κατάσταση που προκύπτει από την αλληλεπίδραση των ανθρώπων και της εργασίας τους και χαρακτηρίζεται από αλλαγές μέσα στα άτομα που τα αναγκάζουν να αποκλίνουν από την κανονική τους λειτουργία» (Greenhaus & Beutell, 1985).

«Το εργασιακό άγχος αναφέρεται στις ψυχολογικές και φυσιολογικές αντιδράσεις που παρουσιάζονται όταν οι απαιτήσεις εργασίας δεν ταιριάζουν με τις ικανότητες, τους πόρους ή τις ανάγκες του εργαζομένου» (Sauter et al., 1990).

«Το εργασιακό άγχος είναι μια κατάσταση ψυχολογικής και σωματικής καταπόνησης που προκύπτει από μια αντιληπτή ανισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων της κατάστασης και της ικανότητας και των κινήτρων του ατόμου να ανταποκριθεί σε αυτές τις απαιτήσεις» (Leka et al., 2003).

«Το εργασιακό άγχος είναι μια κατάσταση που εμφανίζεται όταν υπάρχει σημαντική ανισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των διαθέσιμων πόρων για την αντιμετώπιση αυτών των απαιτήσεων» (Dollard et al., 2003).

«Το εργασιακό άγχος είναι ένα ψυχολογικό σύνδρομο που προκύπτει ως απάντηση σε χρόνιους εργασιακούς αγχογόνους παράγοντες που περιλαμβάνουν αναντιστοιχία μεταξύ των ικανοτήτων και των αναγκών του ατόμου και των απαιτήσεων της εργασίας» (VandenBos, 2007).

«Το εργασιακό άγχος είναι μια αρνητική συναισθηματική και φυσιολογική αντίδραση σε υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις και ανεπαρκείς πόρους για την κάλυψη αυτών των απαιτήσεων, που οδηγεί σε δυσμενή αποτελέσματα για την υγεία και την οργάνωση» (Ganster & Rosen, 2013).

«Το εργασιακό άγχος είναι οι επιβλαβείς σωματικές και συναισθηματικές αντιδράσεις που εμφανίζονται όταν οι απαιτήσεις της εργασίας δεν ταιριάζουν με τις δυνατότητες, τους πόρους ή τις ανάγκες του εργαζομένου» (Sauter & Murphy, 1999).

Η πλειοψηφία των ορισμών στη διεθνή βιβλιογραφία αναγνωρίζουν τον ψυχολογικό αντίκτυπο του εργασιακού άγχους, δίνοντας έμφαση στη συναισθηματική και ψυχική πίεση που βιώνουν τα άτομα ως απάντηση στις απαιτήσεις και τις πιέσεις στο χώρο εργασίας, υπογραμμίζοντας την έννοια της ανισορροπίας μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και της ικανότητας ενός ατόμου να ανταπεξέλθει σε αυτές τις απαιτήσεις. Το εργασιακό άγχος εμφανίζεται όταν υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ του τι αναμένεται από την εργασία και των διαθέσιμων πόρων για την ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών.

Όλοι οι ορισμοί συγκλίνουν στην κατανόηση ότι το εργασιακό άγχος μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στη σωματική και ψυχική υγεία. Αναγνωρίζουν τη σχέση μεταξύ εργασιακού άγχους και διαφόρων θεμάτων υγείας, συμπεριλαμβανομένων των καρδιαγγειακών παθήσεων, της κατάθλιψης και άλλων διαταραχών που σχετίζονται με το άγχος.

Από οργανωτική άποψη, όλοι οι ορισμοί αναγνωρίζουν ότι το εργασιακό άγχος μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη συνολική οργανωτική απόδοση. Ένα αγχωτικό περιβάλλον εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα, υψηλότερες απουσίες και αυξημένα ποσοστά αποχωρήσεων.

Από την άλλη, οι ορισμοί διαφέρουν ως προς την κύρια εστίασή τους. Οι ψυχολογικές προοπτικές δίνουν έμφαση στις συναισθηματικές και ψυχικές εμπειρίες των ατόμων, ενώ οι προοπτικές της επαγγελματικής υγείας επικεντρώνονται στις σωματικές και συναισθηματικές αντιδράσεις στο πλαίσιο των εργασιακών απαιτήσεων. Οι κοινωνιολογικές προοπτικές θεωρούν το εργασιακό άγχος ως κοινωνικό φαινόμενο που επηρεάζεται από κοινωνικούς παράγοντες και οι οργανωτικές προοπτικές τονίζουν τον αντίκτυπο στη δυναμική και την απόδοση του χώρου εργασίας.

Κάποιοι ορισμοί, ιδιαίτερα οι κοινωνιολογικές και οργανωτικές προοπτικές, εξετάζουν το εργασιακό άγχος σε ευρύτερο κοινωνικό ή οργανωτικό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη συστημικούς παράγοντες όπως η οικονομική αστάθεια και η οργανωτική κουλτούρα. Οι ψυχολογικές και φυσιολογικές προοπτικές, από την άλλη πλευρά, συχνά επικεντρώνονται σε μεμονωμένες αντιδράσεις και φυσιολογικές εκδηλώσεις του άγχους.

Σε μερικούς ορισμούς τονίζεται η ατομική αντίληψη του άγχους, δίνοντας έμφαση στον υποκειμενικό χαρακτήρα των εμπειριών άγχους. Αυτό το υποκειμενικό στοιχείο είναι λιγότερο εμφανές στους ορισμούς που εστιάζουν στις φυσιολογικές αποκρίσεις και στις αντικειμενικές πτυχές των απαιτήσεων εργασίας. Διαφορές εντοπίζονται επίσης και στις ποικίλες παρεμβατικές προσεγγίσεις. Για παράδειγμα, μια ψυχολογική προοπτική μπορεί να δώσει έμφαση σε ατομικές στρατηγικές αντιμετώπισης και στην υποστήριξη ψυχικής υγείας, ενώ μια οργανωτική προοπτική μπορεί να επικεντρωθεί στη βελτίωση των πολιτικών στο χώρο εργασίας, της επικοινωνίας και των πρακτικών διαχείρισης.

## 1.2. Θεωρητικά υποδείγματα εργασιακού άγχους

Το εργασιακό άγχος είναι ένα πολύπλευρο φαινόμενο που έχει μελετηθεί εκτενώς στους τομείς της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της επαγγελματικής υγείας. Αρκετές θεωρίες έχουν προταθεί για να εξηγήσουν τις αιτίες και τις συνέπειες του εργασιακού άγχους, που συχνά υποστηρίζονται από εμπειρική έρευνα και επιστημονική βιβλιογραφία. Αυτές οι θεωρίες, που υποστηρίζονται από εκτεταμένη έρευνα, παρέχουν πολύτιμα πλαίσια για την κατανόηση της περίπλοκης φύσης του εργασιακού άγχους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αλληλεπίδραση ατομικών, οργανωτικών και κοινωνικών παραγόντων συμβάλλει στην εμπειρία του εργασιακού άγχους, καθιστώντας την έναν πλούσιο και εξελισσόμενο τομέα μελέτης στους τομείς της ψυχολογίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς (Johnson et al., 2005). Παρακάτω γίνεται αναφορά στις πιο σημαντικές.

### 1.2.1. Θεωρία περί ελέγχου (control theory)

Διατυπωμένη από τον Spector το 1998, η θεωρία αυτή βασίζεται στην άποψη ότι ο βαθμός στον οποίο το άτομο θεωρεί ότι ελέγχει τις μεταβλητές που υποθετικά προκαλούν άγχος, επιδρά στο να βιώσει ή όχι το άτομο αυτό εμπειρία άγχους. Ως έλεγχος ορίζεται η δυνατότητα επιλογής από το άτομο ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες εναλλακτικές. Να μπορεί δηλαδή το άτομο να ελέγχει, κατά τη διάρκεια διαφόρων καταστάσεων στο εργασιακό του περιβάλλον, μεταβλητές όπως τον τρόπο και τον χρόνο μιας εργασίας, το ωράριό του, την οργάνωση των διαδικασιών για το πέρας των καθηκόντων του, τα διαλλείματα του κλπ. Η θεωρία αυτή συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί να τα καταφέρει, δηλαδή ότι έχει αληθινή εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και με την συναισθηματική του προδιάθεση και συμπεριφορά.

Ο έλεγχος του άγχους σε αυτή την περίπτωση αφορά στη δυνατότητα του ατόμου να επιλέξει μεταξύ δύο η περισσότερων μεταβλητών στο εργασιακό του περιβάλλον, μεταβλητές όπως η πλήρη αυτονομία, ο φόρτος εργασίας, τα προγράμματα εργασίας κλπ. Συνεπώς ο τρόπος με τον οποίο το κάθε άτομο χειρίζεται τις διάφορες καταστάσεις στην εργασία του και τα όποια ερεθίσματα που του παρουσιάζονται, βιώνει το εργασιακό άγχος με τις ανάλογες ψυχοσωματικές συνέπειες. Όσο μεγαλύτερος ο έλεγχος τόσο υψηλότερη η ψυχική υγεία του ατόμου και αντίθετα όσο μικρότερος ο έλεγχος τόσο χαμηλότερα τα επίπεδα ψυχικής ευεξίας του (Warr, 1990). Σε αυτή τη θεωρία μέσω του ελέγχου το άτομο αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει τα ερεθίσματα και τους αγχογόνους παράγοντες στο εργασιακό του περιβάλλον

### 1.2.2. Θεωρία κοινωνικής υποστήριξης (social support theory)

Η Θεωρία Κοινωνικής Υποστήριξης, όπως προτάθηκε από τους Cohen και Wills το 1985, είναι ένα σημαντικό πλαίσιο στην κοινωνική ψυχολογία και την ψυχολογία υγείας. Η θεωρία τονίζει τη σημασία των κοινωνικών σχέσεων και δικτύων για την αντιμετώπιση του άγχους και την προώθηση της συνολικής ευημερίας. Σύμφωνα με αυτή, η κοινωνική υποστήριξη αναφέρεται στα διάφορα είδη βοήθειας που ανταλλάσσονται μέσω των κοινωνικών και διαπροσωπικών σχέσεων.

Ως τύποι κοινωνικής υποστήριξης θεωρούνται η συναισθηματική υποστήριξη (ενσυναίσθηση, αγάπη, εμπιστοσύνη και φροντίδα), η οποία καθησυχάζει τα άτομα ότι τα εκτιμούν, η ενεργητική υποστήριξη (απτή βοήθεια, όπως οικονομική, υλικοί πόροι ή άμεση βοήθεια σε εργασίες ή μικροδουλειές), η παροχή συμβουλών, προτάσεων και πληροφοριών για να βοηθήσει το άτομο να αντιμετωπίσει μια κατάσταση, και η επιβεβαίωση, η ανατροφοδότηση και η κοινωνική σύγκριση που ενισχύουν την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση.

Η κοινωνική υποστήριξη μπορεί να προστατεύσει τα άτομα από τις δυσμενείς επιπτώσεις του άγχους. Οι υποστηρικτικές σχέσεις μπορούν να λειτουργήσουν ως ρυθμιστής έναντι των αρνητικών επιπτώσεων των αγχωτικών γεγονότων στη σωματική και ψυχική υγεία των ατόμων. Η κοινωνική υποστήριξη μπορεί να έχει άμεσες θετικές επιπτώσεις στην υγεία και την ευημερία, ανεξάρτητα από την παρουσία αγχογόνων παραγόντων. Η ύπαρξη ισχυρών κοινωνικών δεσμών συνδέεται με καλύτερη συνολική υγεία.

Η κοινωνική υποστήριξη είναι ιδιαίτερα σημαντική σε περιόδους άγχους, όπως ασθένεια, απώλεια ή δύσκολες αλλαγές στη ζωή του ατόμου. Η ύπαρξη ενός ισχυρού δικτύου υποστήριξης μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να αντεπεξέλθουν πιο αποτελεσματικά. Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο συνδέεται μέσα σε ένα κοινωνικό δίκτυο σχετίζεται με τη σωματική και ψυχολογική υγεία. Τα κοινωνικά ενσωματωμένα άτομα τείνουν να ζουν περισσότερο και πιο υγιεινά.

Η κοινωνική υποστήριξη παρέχει μηχανισμούς αντιμετώπισης. Η συζήτηση με άλλους, η ανταλλαγή εμπειριών και η αίσθηση κατανόησης και εκτίμησης μπορούν να μετριάσουν το άγχος και να βελτιώσουν την ψυχική ευεξία. Η διαθεσιμότητα και η αποτελεσματικότητα της κοινωνικής υποστήριξης μπορεί να ποικίλλει μεταξύ των οργανισμών. Οι κανόνες και αξίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή και αξιοποιείται η κοινωνική υποστήριξη. Η επαρκής κοινωνική υποστήριξη συνδέεται με μια ποικιλία θετικών αποτελεσμάτων για την υγεία, συμπεριλαμβανομένων χαμηλότερων ποσοστών θνησιμότητας, μειωμένου κινδύνου χρόνιων ασθενειών και ταχύτερης ανάρρωσης από ασθένεια ή κάποια χειρουργική επέμβαση.

### 1.2.3. Θεωρία ατόμου περιβάλλοντος (person environment theory)

Η Θεωρία Προσαρμογής Ατόμου-Περιβάλλοντος, που αναπτύχθηκε από τον Caplan το 1987, είναι μια ψυχολογική θεωρία που εστιάζει στη σχέση μεταξύ των ατόμων και του περιβάλλοντός τους και πώς αυτή η αλληλεπίδραση επηρεάζει διάφορα αποτελέσματα όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η ευημερία και η αποδοτικότητα. Η θεωρία υποστηρίζει ότι τα άτομα αναζητούν περιβάλλοντα που να είναι συμβατά με τα δικά τους χαρακτηριστικά και ότι η καλή προσαρμογή μεταξύ ενός ατόμου και του περιβάλλοντός του οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τη θεωρία προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος του Caplan, υπάρχουν τρεις τύποι προσαρμογής που είναι κρίσιμοι για τον καθορισμό των αποτελεσμάτων:

1. Αναλογία ατόμου-περιβάλλοντος:
Αφορά στο βαθμό στον οποίο τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου ταιριάζουν με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, εάν ένα άτομο διαθέτει τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που απαιτούνται από μια συγκεκριμένη εργασία, υπάρχει μεγάλη αντιστοιχία μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος.

2. Ισοζύγιο Ατόμου-Περιβάλλοντος:
Αφορά στην ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τα χαρακτηριστικά του ατόμου αλλά και την ικανότητά του να προσαρμόζεται και να αντιμετωπίζει τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Ένα άτομο μπορεί να έχει τις απαραίτητες δεξιότητες, αλλά αν οι απαιτήσεις του περιβάλλοντος είναι πολύ υψηλές, μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακό άγχος και δυσαρέσκεια.

3. Ικανοποίηση Ατόμου-Περιβάλλοντος:
Αφορά στην αντίληψη του ατόμου για τον βαθμό στον οποίο οι ανάγκες και οι προτιμήσεις του ικανοποιούνται από το περιβάλλον. Δεν αφορά απλώς την αντικειμενική συμβατότητα αλλά και το πώς αισθάνεται το άτομο σε αυτό το

περιβάλλον. Εάν ένα άτομο νιώθει ότι εκτιμάται, υποστηρίζεται και ικανοποιείται στο περιβάλλον του, αυτό οδηγεί σε συνολική ευημερία και θετικά αποτελέσματα.

Η θεωρία του Caplan προτείνει ότι όταν υπάρχει μια καλή προσαρμογή μεταξύ ενός ατόμου και του περιβάλλοντός του (συμφωνία, ισορροπία και ικανοποίηση), οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα όπως ικανοποίηση από την εργασία, υψηλή απόδοση και γενική ευημερία. Αντίθετα, μια κακή εφαρμογή μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, άγχος και μειωμένη απόδοση.

### 1.2.4. Θεωρία συστήματος κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory)

Η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής, που αναπτύχθηκε από τον κοινωνιολόγο Peter Blau (1968), είναι μια κοινωνική ψυχολογική και κοινωνιολογική προοπτική που εξηγεί την κοινωνική αλλαγή και τη σταθερότητα ως μια διαδικασία διαπραγματευόμενων ανταλλαγών μεταξύ των μερών. Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις βασίζονται στην αρχή της αμοιβαιότητας, όπου τα άτομα επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τις ανταμοιβές τους και να ελαχιστοποιήσουν το κόστος τους στις κοινωνικές σχέσεις.

Η θεωρία αυτή εστιάζει στις αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μεταξύ των ατόμων και των πόρων που ανταλλάσσουν σε αυτές τις αλληλεπιδράσεις. Οι άνθρωποι συμμετέχουν σε κοινωνικές ανταλλαγές με την προσδοκία να λάβουν ανταμοιβές ή θετικά αποτελέσματα. Αυτές οι ανταμοιβές μπορεί να είναι συναισθηματικές, υλικές ή ψυχολογικές. Ταυτόχρονα, τα άτομα επιβαρύνονται με κόστος σε σχέσεις, το οποίο μπορεί να είναι με τη μορφή χρόνου, προσπάθειας, συναισθηματικής επένδυσης ή υλικής απώλειας.

Κεντρική θέση στη θεωρία αυτή είναι η αρχή της αμοιβαιότητας, όπου τα άτομα αναμένουν ότι εάν παρέχουν οφέλη σε άλλους, θα λάβουν οφέλη σε αντάλλαγμα. Αυτό αποτελεί τη βάση των κοινωνικών συναλλαγών ανταλλαγής. Τα άτομα αξιολογούν τις σχέσεις τους με βάση τη σύγκριση των ανταμοιβών και του κόστους. Εάν οι πραγματικές ανταμοιβές μιας σχέσης ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν το επίπεδο σύγκρισης του ατόμου, αντιλαμβάνονται τη σχέση ως ικανοποιητική. Εκτός από το επίπεδο σύγκρισης, οι άνθρωποι εξετάζουν επίσης τις πιθανές ανταμοιβές και το κόστος των εναλλακτικών σχέσεων. Εάν τα αποτελέσματα μιας υπάρχουσας σχέσης είναι καλύτερα από τα αποτελέσματα των

διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων, το άτομο είναι πιο πιθανό να παραμείνει στη σχέση.

Στη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής υποδηλώνεται ότι οι άνθρωποι έχουν κίνητρα να διατηρήσουν μια αίσθηση δικαιοσύνης και ισότητας στις σχέσεις τους. Όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται μια ανισορροπία μεταξύ των συνεισφορών και των ανταμοιβών τους σε σύγκριση με τον άλλον, μπορεί να βιώσουν δυσφορία και να επιδιώξουν να αποκαταστήσουν την ισότητα.

### 1.2.5. Θεωρία ανισορροπίας προσπάθειας - ανταμοιβής (effort-reward imbalance model)

Η θεωρία ανισορροπίας προσπάθειας-ανταμοιβής, που αναπτύχθηκε από τον Johannes Siegrist το 2016, είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ των ψυχοκοινωνικών εργασιακών αγχογόνων παραγόντων και του κινδύνου δυσμενών εκβάσεων στην υγεία, ιδιαίτερα των καρδιαγγειακών παθήσεων. Αυτή η θεωρία εστιάζει στην ανισορροπία μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους και των ανταμοιβών που λαμβάνουν σε αντάλλαγμα.

Η προσπάθεια σε αυτό το πλαίσιο αναφέρεται στις απαιτήσεις, τον φόρτο εργασίας και τις ευθύνες που τίθενται σε ένα άτομο στο εργασιακό του περιβάλλον. Περιλαμβάνει τόσο ποσοτικές απαιτήσεις (π.χ. φόρτο εργασίας, πίεση χρόνου) όσο και ποιοτικές απαιτήσεις (π.χ. γνωστικές και συναισθηματικές απαιτήσεις).

Οι ανταμοιβές αντιπροσωπεύουν τα θετικά αποτελέσματα που λαμβάνουν τα άτομα σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειές τους στην εργασία. Αυτές οι ανταμοιβές μπορεί να είναι εξωγενείς (π.χ. μισθός, ασφάλεια εργασίας) ή εγγενείς (π.χ. εκτίμηση, ευκαιρίες σταδιοδρομίας). Αν οι ανταμοιβές εκληφθούν ως ανάλογες με την προσπάθεια, υπάρχει ισορροπία. Ωστόσο, όταν οι ανταμοιβές γίνονται αντιληπτές ως ανεπαρκείς δεδομένης της προσπάθειας που καταβάλλεται, εμφανίζεται μια ανισορροπία.

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι μια ανισορροπία μεταξύ υψηλής προσπάθειας και χαμηλών ανταμοιβών δημιουργεί μια κατάσταση χρόνιου εργασιακού άγχους. Αυτή η ανισορροπία μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά συναισθήματα, εργασιακή δυσαρέσκεια και, μακροπρόθεσμα, σε δυσμενή

αποτελέσματα για την υγεία, όπως αυξημένο κίνδυνο καρδιαγγειακών παθήσεων, κατάθλιψη και εξάντληση.

Εκτός από την προσπάθεια και την ανταμοιβή, η θεωρία λαμβάνει υπόψη και ένα προσωπικό χαρακτηριστικό που ονομάζεται υπερδέσμευση. Τα υπερδεσμευμένα άτομα χαρακτηρίζονται από υπερβολική προσπάθεια, έντονη επιθυμία για έγκριση και έντονη ανάγκη για έλεγχο. Όταν υπάρχει υπερδέσμευση σε συνδυασμό με ανισορροπία προσπάθειας-ανταμοιβής, οι αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία ενισχύονται.

Στη θεωρία αυτή υποδηλώνεται ότι δεν είναι μόνο οι αντικειμενικές απαιτήσεις μιας εργασίας που οδηγούν σε προβλήματα υγείας που σχετίζονται με το άγχος, αλλά η αντίληψη της έλλειψης αμοιβαιότητας στη σχέση εργασίας. Τα άτομα που αντιλαμβάνονται μια άδικη ανισορροπία μεταξύ των προσπαθειών και των ανταμοιβών τους διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να αντιμετωπίσουν προβλήματα υγείας που σχετίζονται με το άγχος.

### 1.2.6. Συναλλακτική θεωρία άγχους και αντιμετώπισης του (transactional model of stress and coping)

Η συναλλακτική θεωρία άγχους και αντιμετώπισης, που αναπτύχθηκε από τους ψυχολόγους Lazarus και Folkman τη δεκαετία του 1980, είναι μια ευρέως αναγνωρισμένη θεωρία στον τομέα της ψυχολογίας του άγχους. Αυτή η θεωρία εστιάζει στη συναλλαγή μεταξύ ενός ατόμου και του περιβάλλοντός του, δίνοντας έμφαση στη δυναμική σχέση μεταξύ του ατόμου και της αγχωτικής κατάστασης.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, το άγχος θεωρείται ως αποτέλεσμα μιας ανισορροπίας μεταξύ των απαιτήσεων μιας κατάστασης και των διαθέσιμων πόρων για την αντιμετώπισή της. Οι αγχογόνες καταστάσεις αξιολογούνται από τα άτομα με βάση δύο πρωταρχικές γνωστικές διαδικασίες: την πρωτογενή αξιολόγηση και τη δευτερογενή αξιολόγηση.

Στη διαδικασία της πρωτογενούς αξιολόγησης, ένα άτομο αξιολογεί την κατάσταση για να προσδιορίσει τη σημασία της. Αυτή η αξιολόγηση μπορεί να μην σχετίζεται με το άτομο, επομένως δεν εκλαμβάνεται ως αγχωτική, μπορεί να εκλαμβάνεται ως θετική ή άσχετη, χωρίς άγχος και μπορεί να γίνεται αντιληπτή ως δυνητικά επιβλαβής, απειλητική ή προκλητική, που οδηγεί σε άγχος.

Εάν η κατάσταση αξιολογηθεί ως αγχωτική στην πρωτογενή αξιολόγηση, το άτομο στη συνέχεια αξιολογεί τους πόρους και τις επιλογές του για την αντιμετώπιση στη δευτερογενή διαδικασία αξιολόγησης. Αυτή η αξιολόγηση περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ικανότητας κάποιου να αντιμετωπίσει την κατάσταση με βάση τις προηγούμενες εμπειρίες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τη διαθέσιμη κοινωνική υποστήριξη.

Η θεωρία αυτή εισάγει επίσης την έννοια των στρατηγικών αντιμετώπισης, οι οποίες είναι οι προσπάθειες που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση και τη μείωση της αγχωτικής κατάστασης. Οι στρατηγικές αντιμετώπισης μπορεί να είναι εστιασμένες στο πρόβλημα (που στοχεύουν στην άμεση αντιμετώπιση του αγχογόνου παράγοντα) ή στο συναίσθημα (που στοχεύουν στη ρύθμιση των συναισθηματικών αποκρίσεων στον αγχογόνο παράγοντα). Η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αντιμετώπισης εξαρτάται από την εκτίμηση του ατόμου για την κατάσταση και τους πόρους αντιμετώπισης που έχει στη διάθεσή του.

Στη θεωρία αυτή υπογραμμίζεται και η υποκειμενική φύση του άγχους και της αντιμετώπισης του, τονίζοντας ότι τα άτομα μπορούν να αντιληφθούν την ίδια κατάσταση διαφορετικά και να χρησιμοποιήσουν διάφορες στρατηγικές αντιμετώπισης με βάση τις μοναδικές εκτιμήσεις και τους πόρους τους.

Οι παραπάνω θεωρίες επαγγελματικού άγχους μοιράζονται κοινά θέματα που σχετίζονται με τους προσδιοριστικούς παράγοντες και τις συνέπειες του άγχους στον εργασιακό χώρο, αλλά διαφέρουν ως προς την έμφαση και την εστίασή τους σε συγκεκριμένες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος και των ατομικών εμπειριών.

Όλες αυτές οι θεωρίες αναγνωρίζουν ότι το άγχος προκύπτει ως συνέπεια διαφόρων περιβαλλοντικών παραγόντων εντός του χώρου εργασίας. Αναγνωρίζουν επίσης, ότι το επαγγελματικό άγχος μπορεί να έχει σημαντικές ψυχολογικές και φυσιολογικές επιπτώσεις στα άτομα, οδηγώντας δυνητικά σε δυσμενή αποτελέσματα για την υγεία, σε μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και σε μειωμένη συνολική ευημερία. Επιπλέον, όλες οι θεωρίες υπογραμμίζουν τη διαδραστική και συναλλακτική φύση του άγχους, λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα εκτιμούν και αντιμετωπίζουν τους αγχογόνους παράγοντες,

καθώς και πώς οι αντιλήψεις τους για το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν τις εμπειρίες του άγχους τους. Από την άλλη μεριά, οι θεωρίες δίνουν έμφαση σε συγκεκριμένους κάθε φορά προσδιοριστικούς παράγοντες, εστιάζουν σε διαφορετικούς μηχανισμούς αντιμετώπισης, επικεντρώνονται σε ξεχωριστά επίπεδα ανάλυσης και εξετάζουν διαφορετικές πολιτικές παρέμβασης και αντιμετώπισης του προβλήματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΤΟΥΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μελέτη στους προσδιοριστικούς παράγοντες του εργασιακού άγχους και πιο συγκεκριμένα στις αντικειμενικές αιτίες που σχετίζονται κυρίως με τις συνθήκες εργασίας, όπως παρατηρούνται στους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα. Ειδικότερα θα αναφερθούν αγχογόνοι παράγοντες, οι οποίοι συνδέονται με την γραφειοκρατική οργάνωση, την οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαπενταετίας, την πανδημία του κορωνοιού Covid-19, αλλά και άλλοι όπως η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, το εργασιακό περιβάλλον, το εργασιακό ωράριο, η ανταμοιβή και η αναγνώριση των υπαλλήλων, καθώς και οι αρνητικές επιπτώσεις όλων αυτών στους δημοσίους υπαλλήλους.

### 2.1. Γραφειοκρατική οργάνωση

Πολύ συχνά ο δημόσιος τομέας κατηγορείται για το υπερβολικό του κόστους, για την αργή και κάποιες φορές ελλιπή ανταπόκριση σε αιτήματα πολιτών, για μειωμένη εφευρετικότητα, για πολέμιες συμπεριφορές σε διοικητικές μεταρρυθμίσεις και αλλαγές και ευρύτερα στην ανικανότητά του να διαχειριστεί νέες προκλήσεις (Kufidu et al., 1997). Οι αδυναμίες αυτές έχουν άμεση σχέση με την βεμπεριανή δομή οργάνωσης του δημοσίου**.** Παρόλο που η θεωρία της γραφειοκρατίας έγινε αποδεκτή σε πολλές χώρες και επιχειρήσεις, έχει δεχτεί δριμεία κριτική με ιδιαίτερη επισήμανση στα παρακάτω μειονεκτήματα (Σταθόπουλος, 2012, σ.87):

α. Ο Max Weber παρουσίασε τη γραφειοκρατία ως ένα μοντέλο διοίκησης ιδανικό, στο οποίο ο φορέας λειτουργεί σε ένα περιβάλλον σταθερότητας, πράγμα το οποίο δεν ισχύει σε μεγάλο βαθμό.
β. Τα άτομα που τον στελεχώνουν τις περισσότερες των περιπτώσεων δεν είναι αφοσιωμένα στα συμφέροντα του οργανισμού, ούτε διαθέτουν συναδελφική συμπεριφορά.

γ. Πολλές φορές μπορεί να υπάρξει εμπειρικό χάσμα ανάμεσα στους υφιστάμενους και τον προϊστάμενο, με τους πρώτους πολύ συχνά να γνωρίζουν περισσότερα από τον δεύτερο που ασκεί εξουσία.

### 2.1.1. Η γραφειοκρατική οργάνωση και η ιεραρχική διοίκηση

Παρόλο που υπό απλές και σταθερές συνθήκες δύναται να λειτουργεί αποτελεσματικά, δίνοντας λύση σε προβλήματα απλά, σταθερά, ομοιογενή και επαναλαμβανόμενα, η γραφειοκρατική οργάνωση δεν μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στη διεκπεραίωση σύνθετων κοινωνικών αιτημάτων και αναγκών μη επαναλαμβανόμενων (Μιχαλόπουλος, 2003). Χαρακτηρίζεται από τυπολατρία και αδιαλλαξία, οι οποίες διοχετεύουν άγχος και ανασφάλεια στους εργαζόμενους, οι οποίοι τελικά αποδεικνύονται ανίκανοι να φέρουν εις αποτελεσματικό πέρας τις κοινωνικές ανάγκες και προκλήσεις (Μανιτάκης, 2016).

Οι οργανισμοί του δημοσίου καθορίζονται από ένα μεγάλος εύρος κανόνων, διαδικασιών, ρυθμίσεων και περιορισμών, που πολλές φορές είναι παράγοντες δημιουργίας ενός αγχογόνου εργασιακού περιβάλλοντος (Liu et al., 2015). Ο Παναγιώτης Καρκατσούλης, νομικός και πρώην καθηγητής της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, επισημαίνει χαρακτηριστικά σε μία συνέντευξή του το 2023, ότι «στην ελληνική δημόσια διοίκηση συναντάται εκτενώς η ύπαρξη πολλών διαφορετικών νόμων για το ίδιο θέμα, με συνέπεια το ελληνικό κράτος να μοιάζει σήμερα σαν μια χάρτινη μικρή βάρκα σε ένα ταραγμένο ωκεανό κάθε είδους νόμων και αποφάσεων».

Το μέγεθος σε αυτό το φαινόμενο φαίνεται ξεκάθαρα σε μια ενδεικτική αναφορά ότι μόνο για την περίοδο από το 2000 έως και το 2016, έχουν ψηφιστεί στην Ελλάδα 38 φορολογικά νομοσχέδια, περιέχοντας 723 εξουσιοδοτήσεις, με επιπλέον 110 μεταβατικές διατάξεις και άλλες 274, διάσπαρτες σε άλλα νομοσχέδια, ρυθμίσεις φορολογικής θεματολογίας. Σε συνέχεια των παραπάνω, εκδίδονται ετησίως σχεδόν 200 υπουργικές εγκύκλιοι με σκοπό να τα εξηγήσουν στους εργαζόμενους δημοσίους υπαλλήλους. Όλο αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η ίδια η δημόσια διοίκηση να νοιώθει νομικά ανασφαλής όταν προχωράει στην εφαρμογή όποιας νομοθετικής διάταξης, οι δημόσιοι υπάλληλοι «κολυμπώντας» μέσα σε αυτό τον ωκεανό νόμων, να καλούνται να λάβουν αποφάσεις και να ενεργήσουν, κάποιες

φορές με αυτοσχεδιασμό και ακροβασία μεταξύ νομιμότητας και παρανομίας, με συνέπεια να μην έχουν καθαρή εικόνα των καθηκόντων εργασίας τους, των στόχων του φορέα τους και των προσδοκιών που έχει από αυτούς ο οργανισμός (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012, σ.32).

Τις περισσότερες των περιπτώσεων οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν τι προβλέπεται να εκτελεστεί από μεριάς τους, ή αν υπάρχει προτεραιότητα εργασιών και δεν δύνανται να αποτιμήσουν την εργασία τους (Wright & Davis, 2003). Βάσει της κλασικής οργανωσιακής θεωρίας, όλες οι θέσεις εργασίας ενός οργανογράμματος ενός οργανισμού, οφείλουν να έχουν συγκεκριμένα και προκαθορισμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις (Dressler, 2015). Με τον τρόπο αυτό, ο κάθε υπάλληλος θα είναι γνώστης των καθηκόντων εργασίας του αλλά και του τρόπου αξιολόγησής του. Όταν ο υπάλληλος, καλείται να εργαστεί υπό αβέβαιες και μη καθορισμένες συνθήκες, υπό ασάφεια ρόλων, λόγω ελλιπούς πληροφόρησης σχετικής με τα καθήκοντά του, νοιώθει άγχος και δυσαρέσκεια και μειώνεται η απόδοσή του (Rizzo et al., 1970). Όσο πιο σαφής είναι ο ρόλος της θέσης εργασίας του υπαλλήλου, τόσο περισσότερο ο τελευταίος γνωρίζει τα καθήκοντά του και τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να τα φέρει εις πέρας αποτελεσματικά, γεγονός που αυξάνει τελικά την εργασιακή του ικανοποίηση (Wright & Davis, 2003).

### 2.1.2. Οργανωτικό κλίμα και οργάνωση

Η όποια μορφή διοίκησης ασκείται, επηρεάζει πάντα το εργασιακό άγχος (Hepburn & Brown, 2001). Όταν στο δημόσιο τομέα υπάρχει έλλειψη στην συνοχή, στην επικοινωνία, στη συμμετοχή, στη συμβουλευτική και πλεόνασμα περιορισμού στην συμπεριφορά και στην πρωτοβουλία, ταυτοχρόνως συντελούνται αγχογόνοι παράγοντες στους εργαζόμενους (Coffey et al., 2009). Με την ύπαρξη απαραίτητης αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, διασφαλίζεται και η ενημέρωση των εργαζομένων αναφορικά στους στόχους και τις πολιτικές του φορέα αλλά και η μεταλαμπάδευση των εμπειριών, των απόψεων και των προτάσεων τον εργαζομένων προς τον οργανισμό. Η πρακτική αυτή δεν είναι συνηθισμένη στο ελληνικό δημόσιο, με τους εργαζόμενους απλά να διεκπεραιώνουν τις εντολές της διοίκησης, δρώντας μέσα σε περιορισμένα περιθώρια αυτονομίας και αυτενέργειας (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012, σ.27).

Συνήθως θεωρείται από την ίδια την ελληνική δημόσια διοίκηση ότι η πιστή και τυπολατρική εκτέλεση και εφαρμογή των νόμων είναι η μοναδική της αποστολή, χωρίς να έχει εκπαιδευτεί ή να της έχει δοθεί η αρμοδιότητα να συμπράττει και να συμβάλλει σε ανάληψη πρωτοβουλιών (Μανιτάκης, 2016). Συνέπεια αυτού, οι υπάλληλοι νιώθουν αδιαφορία και αδικία από την ηγεσία, αφού οι απόψεις και ιδέες τους δεν εισακούγονται, οι ίδιοι μένουν ανικανοποίητοι από την εργασία τους, με αποτέλεσμα τα εργασιακά προβλήματα να βρίσκονται πάντα στην επιφάνεια, δυσχεραίνοντας συχνά και την εξυπηρέτηση των πολιτών, που σε κάποιες υπηρεσίες είναι και το βασικό ζητούμενο (Μάνεσης, 2013).

Στο δημόσιο τομέα δεν συναντάται συνήθως κλίμα εμπιστοσύνης και με τις διαστρεβλωμένες και παρερμηνευμένες παρεχόμενες πληροφορίες της διοίκησης προς τους υπαλλήλους, με την επικρατούσα έντονη φημολογία, το αποτέλεσμα είναι το κλίμα ανασφάλειας εντός του οργανισμού να οξύνεται (Σταθόπουλος, 2012, σ.429). Η ανεπίσημη αυτή επικοινωνία (γνωστή ως ψίθυροι διαδρόμων), γίνεται πιο έντονη, όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι δεν υπάρχει έγκαιρη και υπεύθυνη κοινοποίηση σημαντικών οργανωτικών αποφάσεων από τη διοίκηση προς αυτούς (Σταθόπουλος, 2012, σ.429). Ένα υποστηρικτικό είδος ηγεσίας, το οποίο εμπνέει όραμα, προάγει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων, την καινοτομία τους και την ξεχωριστή τους αντιμετώπιση, οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση και σε εξάλειψη του εργασιακού άγχους και της ανασφάλειας των υπαλλήλων (Abouraia & Othman, 2017).

### 2.1.3. Έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών

Αυτή καθαυτή η υλική ανταμοιβή έχει μια δομή πολυδιάστατη και κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά, όπως η αναγνώριση και η επιτυχία, ο σεβασμός και το κύρος, ο έλεγχος και η ελευθερία και η δύναμη. Όταν ένας υπάλληλος απολαμβάνει υλικής ανταμοιβής λόγω της απόδοσής του είναι πηγή παρακίνησης, με την αυτοεκτίμησή του και την πεποίθησή του ότι αναγνωρίζεται η συμβολή του στην λειτουργία του οργανισμού, να ενισχύονται (Ryu, 2016). Σύμφωνα και με τον Χυτήρη (2001), οι εργαζόμενοι αποδίδουν σε όλες τις παροχές που λαμβάνουν, συμπεριλαμβανομένου του μισθού τους, οικονομική, προσωπική, κοινωνική και ψυχολογική αξία, νοιώθοντας ή όχι αναγνώριση και καταξίωση. Στο δημόσιο τομέα,

με εξαίρεση τον ν.4940/2022 που χορηγεί μπόνους αποδοτικότητας σε υπαλλήλους κυρίως του Υπουργείου Οικονομικών και των Γενικών Διευθύνσεων Οικονομικών Υπηρεσιών φορέων του δημοσίου, δεν υπάρχουν ευρέως προγράμματα ανταμοιβής απόδοσης που να πλαισιώνουν κίνητρα, όπως συμβαίνει συχνά στον ιδιωτικό τομέα. Υπάρχει παντελής έλλειψη οικονομικών κινήτρων με την καλή ή καλύτερη απόδοση του εκάστοτε υπαλλήλου να μην ακολουθείται οικονομικής επιβράβευσης. Μοναδικοί παράγοντες της παραγωγικότητας και της καλής απόδοσης ενός δημοσίου υπαλλήλου, είναι η ευσυνειδησία και η φιλοτιμία του (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000).

Η βαθμολογική και κυρίως η μισθολογική εξέλιξη του δημοσίου υπαλλήλου πραγματοποιείται αυτομάτως, βάσει χρόνου υπηρεσίας (ν.4354/2015), πράγμα που δείχνει ότι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι λαμβάνουν τον ίδιο τρόπο μισθολογικής και βαθμολογικής αντιμετώπισης, ανεξαρτήτως αξιολόγησης της αποδοτικότητάς τους ή της επίτευξης συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων. Συνέπεια αυτού, ο υπάλληλος που εργάζεται αποδοτικά, δεν επιβραβεύεται, αποκτά χαμηλή αυτοεκτίμηση και αισθάνεται δυσαρέσκεια, συνειδητοποιώντας ότι οι δυνατότητές του δεν αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό βαθμό (Ζαβλανός, 2002). Επίσης, όταν αυτό το άτομο θεωρεί ότι διαθέτει ικανότητες που κανείς δεν εκτιμά και κανείς δεν αξιοποιεί, απογοητεύεται και αγχώνεται λόγω έλλειψης προοπτικής εξέλιξης (Σωτηροπούλου, 2006). Στο δημόσιο τομέα, όπου η αξιοκρατία σκεπάζεται από το αιώνιο πέπλο των πελατειακών σχέσεων, υπάλληλοι με δεξιότητες και ειδικά προσόντα, δεν έχουν την ευκαιρία εξέλιξης, είτε στο επίπεδο διορισμού είτε σε ανάληψη διοικητικής θέσης ευθύνης (Καρακιουλαφή κ.ά., 2015). Επιπλέον, όταν ένας υπάλληλος με εξαιρετικά προσόντα και ικανότητες τοποθετείται στο ίδιο επίπεδο με τους υπόλοιπους, έχοντας όμοιες δυνατότητες εξέλιξης, αυτό αποδεικνύει και την κατάρρευση της αξιοκρατίας στην εξέλιξη στο δημόσιο τομέα (Μενουδάκος, 2012). Στο δημόσιο δεν υπάρχει ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων και γνώσεων στους υπαλλήλους, λόγω έλλειψης ενός φερέγγυου συστήματος περιγραφής θέσεων και προαπαιτούμενων ικανοτήτων κάλυψής τους. Το ξεπερασμένο κλαδολόγιο του δημοσίου έχει μετατραπεί σε μια δεξαμενή τύπου επαγγελμάτων, το οποίο δεν δύναται να συμβαδίσει και να παρακολουθήσει τις κοινωνικοοικονομικές

επιστημονικές εξελίξεις όπως αυτές διαμορφώνονται κατά περιόδους (Καρκατσούλης, 2018).

Τέλος, στην υπόθεση ότι η κινητοποίηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν απορρέουν αποκλειστικά και μόνο από τα οικονομικά κίνητρα και τις ανταμοιβές, στην περίπτωση του δημόσιου τομέα απουσιάζουν και άλλες ανταμοιβές οι οποίες σχετίζονται με την συναισθηματική και κοινωνική τους ικανοποίηση. Τις περισσότερες φορές η ανατροφοδότηση και η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι απούσες. Όταν ο δημόσιος υπάλληλος, λαμβάνει πληροφορίες για την εργασία του, είναι σε θέση να διασαφηνίζει τα καθήκοντα του, να βελτιώνει την απόδοσή του και να αποκτά νέες δεξιότητες και γνώσεις για την μετέπειτα εξέλιξή του (Ραμματά, 2011). Η συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα εκπαίδευσης, μέσω των οποίων οι υπάλληλοι λαμβάνουν σημαντικές γνώσεις και δεξιότητες, τους βοηθούν να ανταποκρίνονται επιτυχώς στις αρμοδιότητές τους, μειώνει τα επίπεδα εργασιακού άγχους και φυσικά αυξάνει την απόδοσή τους (Wright & Davis, 2003). Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιείται μια αξιέπαινη προσπάθεια συνεχούς εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων με υπεύθυνο φορέα το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), μέσω εξ' αποστάσεως εκπαιδευτικών σεμιναρίων, το οποίο όμως επαφίεται στην επιθυμία του εκάστοτε υπαλλήλου και στον χρόνο που διαθέτει στο εργασιακό του ωράριο, να συμμετέχει και να παρακολουθήσει, εφόσον πάντα η θεματολογία τους συνάδει με την θέση εργασίας του.

## 2.2. Οικονομική κρίση

Η οικονομική κρίση της περασμένης δεκαετίας προκάλεσε σημαντικές αλλαγές στον εργασιακό τομέα και αποτέλεσε αποφασιστικό παράγοντα αύξησης του εργασιακού άγχους, της εργασιακής ανασφάλειας και της έκθεσης σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους (Houdmont et al., 2012). Κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα, αυξήθηκε η ανεργία και η υποαπασχόληση και ταυτόχρονα πραγματοποιήθηκαν μαζικές απολύσεις. Για να ορθοποδήσουν και τελικώς να επιβιώσουν μέσα σε αυτή την οικονομική κρίση και στα νέα κοινωνικοοικονομικά δεδομένα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί οδηγήθηκαν και

ουσιαστικά υποχρεώθηκαν να προχωρήσουν σε εφαρμογή στρατηγικών αναδιάρθρωσης και σμίκρυνσης, πραγματοποιώντας σημαντικές λειτουργικές περικοπές, περικοπές σε μισθούς και σε προσωπικό, ενστερνιζόμενες ταυτόχρονα νέες ευέλικτες μορφές εργασίας (Conyon et al., 2011).

Αναφορικά στο δημόσιο τομέα, παρόλη την ασφάλεια της μονιμότητας που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν, αποδείχθηκε ότι ούτε αυτός έμεινε ανεπηρέαστος από το κλίμα που επικρατούσε. Η Ελληνική κυβέρνηση, ανταποκρίθηκε στις επιταγές και τις εντολές των μνημονίων και των όρων τους και μέσω του Ν.3845/2010, μείωσε το εργατικό κόστος και παράλληλα αύξησε την φορολογία, μείωσε τις συντάξεις, αύξησε τα συνταξιοδοτικά όρια, θεσμοθέτησε την εργασιακή εφεδρεία (Καρακιουλαφή κ.ά., 2015), εξαλείφοντας το μοναδικό προσόν και πλεονέκτημα που είχε έως τότε το δημόσιο στο να προσελκύει νέα στελέχη και να διατηρεί τα υπάρχοντα. Επιπλέον, δημιουργήθηκαν αισθήματα αγανάκτησης και δυσαρέσκειας, με τους δημοσίους υπαλλήλους να γίνονται πιο δεκτικοί στον περιορισμό των δικαιωμάτων τους, λόγω της ανάγκης που είχαν να διατηρήσουν την απασχόλησή τους (Σπανού, 2018). Εξάλλου, οι αλλαγές που εφαρμόστηκαν την περίοδο της κρίσης, αποτέλεσαν παράγοντα εκδήλωσης έντονων και αρνητικών αντιδράσεων από μεριάς των εργαζομένων, διότι, εκτός από τα χαμένα προνόμια και κεκτημένα δικαιώματά τους, οι εργαζόμενοι ένιωσαν ότι αντιμετωπίζονται απλά σαν ένα επιπλέον κόστος, το οποίο πρέπει πάση θυσία να περιοριστεί και όχι σαν ένα ενεργό και δυναμικό εργαλείο του οργανισμού που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην ομαλή του λειτουργία και αποτελεσματικότητα (Kickul et al., 2002). Οι απότομες μειώσεις μισθών και περικοπές επιδομάτων, η πίεση για πρόωρες αποχωρήσεις και συνταξιοδοτήσεις, συνδυαστικά με το αυξανόμενο κόστος διαβίωσης, την αυξημένη φορολογία και τη μειωμένη παροχή υγείας και πρόνοιας, είχαν σαν αποτέλεσμα να επηρεαστεί η καθημερινή διαβίωση και ο οικογενειακός προγραμματισμός των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, οξύνοντας με τον τρόπο αυτό την αβεβαιότητα και την ανασφάλειά τους (Kondilis et al., 2013)

Επίσης, εκτός από τις προαναφερθείσες περικοπές και μειώσεις μισθών που εφαρμόστηκαν λόγων μνημονίων, καταγράφηκαν και πολλές αποχωρήσεις από το δημόσιο, χωρίς όμως την αντικατάσταση των αποχωρησάντων υπαλλήλων, γεγονός που αύξησε την υποστελέχωση σε πολλούς φορείς και υπηρεσίες του

δημοσίου. Αναφέρεται ενδεικτικά ότι από τον Νοέμβριο του 2014 έως και τον Νοέμβριο του 2015, αποχώρησαν περίπου 12.000 δημόσιοι υπάλληλοι (Capital, 2016). Ταυτόχρονα, οι εναπομείναντες υπάλληλοι των δημοσίων οργανισμών, καλούνται πλέον να φέρουν εις πέρας πολλά νέα καθήκοντα, που δεν σχετίζονται τις περισσότερες των περιπτώσεων με τη θέση εργασίας τους, για την οποία είχαν εξ' αρχής προσληφθεί. Αυτή η υπερφόρτωση, όταν δηλαδή ο εργαζόμενος πρέπει να ασχοληθεί με πάρα πολλά πράγματα και αυτά που οφείλει πλέον να κάνει είναι αρκετά δύσκολα, οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα εργασιακού άγχους, με αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των υπαλλήλων, αλλά και στην λειτουργία του οργανισμού (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ.202).

Παράλληλα, και υπό την πίεση της κρίσης, ο δημόσιος τομέας υποχρεούται να προχωρήσει σε εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών του και στην υιοθέτηση μεθόδων και πρακτικών εταιρικών αξιών, με σκοπό να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά του. Η νέα οργάνωση του δημοσίου πρέπει είναι πιο προσιτή στους πολίτες, που είναι και οι χρήστες των υπηρεσιών του, πρέπει να είναι πιο ανταγωνιστική και εξωστρεφής, οφείλει να είναι δεκτική σε επιρροές από τις κοινωνικές παρεμβάσεις, πρέπει να αξιολογούνται τα αποτελέσματά της και οι δείκτες απόδοσης που έχουν προκαταβολικά τεθεί από την ίδια και να συγκρίνονται οι επιδόσεις της (Ραμματά, 2018). Η εισαγωγή της νέας δημόσιας διοίκησης (new public management), ως ένας νεοφιλελεύθερος εκσυγχρονισμός του δημόσιου τομέα, έχει σαν στόχο τον περιορισμό του χάσματος που υπάρχει ανάμεσα στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα και των προνομίων που περιείχαν οι εργασιακές σχέσεις του δημοσίου (Καρακιουλαφή κ.ά., 2015), επιφέροντας με αυτό τον τρόπο ένα γερό ταρακούνημα στο ισχύον κατεστημένο σύστημα αξιών και αντιλήψεων του δημοσίου.

Επιπροσθέτως, η ραγδαία ανάπτυξη και επέκταση της τεχνολογίας της πληροφορικής και των επικοινωνιών, που προσφέρει μεγάλες δυνατότητες με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους, και η παράλληλα αναγκαία μείωση των κρατικών εξόδων και δαπανών, πιέζουν τη δημόσια διοίκηση να πετύχει περισσότερα με περιορισμένους πόρους (Alvarenga et al, 2020). Επιπλέον, η ανάλυση κόστους και οφέλους, όπως επίσης και η συσχέτιση κόστους και αποτελεσματικότητας, θεωρούνται βασικά εργαλεία του νέου δημόσιου μάνατζμεντ,

και δίνουν τη δυνατότητα να παρακολουθείται η δράση της διοίκησης, με προκαθορισμένους στόχους, με δείκτες απόδοσης και αξιολόγησης δημοσίων πολιτικών, με συγκριτική αξιολόγηση και με ενθάρρυνση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις δημόσιες υπηρεσίες (Λαδή & Νταλάκου, 2016) Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών καθίσταται αναγκαία συνέπεια και προϋπόθεση στην υιοθέτηση αυτού του νέου μοντέλου δημόσιας διοίκησης, με στόχο τη συμπλήρωση και μάλλον την αντικατάσταση του παραδοσιακού βεμπεριανού, γραφειοκρατικού μοντέλου λειτουργίας της (Αποστολάκης κ.ά., 2008). Παρόλα αυτά, βάσει μιας έρευνας της Microsoft που πραγματοποιήθηκε με δείγμα 20,000 Ευρωπαίους εργαζόμενους, έδειξε ότι αν και οι νέες τεχνολογίες μπορεί εκ πρώτης όψεως να ταυτίζονται με την αυξημένη παραγωγικότητα, μπορούν τελικά να προκαλούν και άγχος μειώνοντας την παραγωγικότητα μερικών (Η Καθημερινή, 2018). Ειδικότερα οι περισσότεροι εργαζόμενοι της μέσης ηλικίας, οι οποίοι είναι πολλές φορές τεχνολογικά αναλφάβητοι, δεν είναι εξοικειωμένοι και δεν ξέρουν να χειρίζονται τα νέα αυτά εργαλεία. Αποτέλεσμα αυτού, είναι να αισθάνονται συνεχή πίεση, ώστε να καταφέρουν να συμβαδίσουν με τα ζητούμενα της ασταμάτητης εξέλιξης της τεχνολογίας και είναι αναγκασμένοι να δουλεύουν εντονότερα, διότι η τεχνολογία και η πληροφορία της διαδίδεται σε τόσο ταχείς ρυθμούς χωρίς να αφήνει περιθώρια σκέψεις και δημιουργικής ανάλυσης στους εργαζόμενους.

## 2.3. Διαπροσωπικές σχέσεις

Οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μπορούν και λειτουργούν ενίοτε σαν ομπρέλα προστασίας όχι μόνο απέναντι στον αυξημένο φόρτο εργασίας αλλά και σε πιθανές ψυχοσωματικές αρνητικές επιπτώσεις του (Chappel & Novak, 1992), ενώ οι κακές σχέσεις ευθύνονται σημαντικά για γενικές σωματικές ενοχλήσεις, τάσεις κατάθλιψης και συχνές απουσίες (Fusilier et al., 1987).

Στον εργασιακό χώρο διακρίνονται τρεις κύριες κατηγορίες διαπροσωπικών σχέσεων: συναδελφικές σχέσεις, σχέσεις με ιεραρχικά ανώτερους και κατώτερους. Χαρακτηριστικό της συναδελφικής σχέσης μπορεί να είναι ο ανταγωνισμός και οι συγκρούσεις, της σχέσης με προϊστάμενο η από μέρους του απουσία ενδιαφέροντος και φροντίδας και της σχέσης με υφιστάμενο ο ορθός καταμερισμός

των αρμοδιοτήτων στους κατωτέρους και τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της συμμετοχικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Κάντας, 1995). Συνεπώς, ο βαθμός ενδιαφέροντος, στήριξης και εμπιστοσύνης που υπάρχει στις διαπροσωπικές σχέσεις, λειτουργεί ως παράμετρος δημιουργίας εργασιακού ανταγωνισμού, δυσαρέσκειας και απομόνωσης, καταστάσεις που θεωρούνται αγχογόνες (Κάντας, 1995). Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε διευθυντές σχολείων, αποδείχθηκε ότι για να αντιμετωπιστούν διαφορετικοί χαρακτήρες και συμπεριφορές, δημιουργούνται συναισθηματικές και διαπροσωπικές απαιτήσεις και σχέσεις, που τελικά είναι αγχογόνες (Mahfouz, 2018).

Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να γίνει μια μικρή αναφορά στο φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο, η οποία και είναι άμεσα συνυφασμένη με το επαγγελματικό άγχος. Πρόκειται για συνεχή και καταχρηστική συμπεριφορά, ερχόμενη από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον ενός συνόλου, η οποία εκφράζεται κυρίως λεκτικά αλλά και με απειλές και χειρονομίες, με στόχο την προσβολή, την αξιοπρέπεια και την ακεραιότητα του δέκτη, και η οποία θέτει σε κίνδυνο την απασχόλησή του και δημιουργεί ένα επιθετικό, ταπεινωτικό και εχθρικό περιβάλλον (Κοίνης & Σαρίδη, 2013). Ο δέκτης δέχεται συνεχή εκφοβισμό και συκοφαντία, ακόμα για ασήμαντα σφάλματα, χωρίς να μπορεί να απολογηθεί, μένει στο περιθώριο, βιώνει εξευτελισμό και ταπείνωση και συνήθως λαμβάνει είτε υποτιμητικές είτε υπερβολικές για την θέση του υποχρεώσεις. Συνέπεια αυτών, ο δέκτης ντρέπεται, ταπεινώνεται, απελπίζεται, είναι επιθετικός, αγχωτικός και καταθλιπτικός (Κοίνης & Σαρίδη, 2013).

Η ηθική παρενόχληση μπορεί να εμφανίζεται από πάνω προς τα κάτω στην ιεραρχία, μεταξύ ομοιόβαθμων εργαζομένων αλλά και από κάτω προς τα πάνω ατομικά ή ομαδικά (Τσιαμά, 2013). Στο δημόσιο τομέα η μη αξιοκρατική εξέλιξη και η μέχρι και την ίδρυση του ΑΣΕΠ επιλογή του προσωπικού, λειτουργεί ως εργαλείο άλωσης της δημόσιας διοίκησης-τρόπαιο της εκάστοτε κυβέρνησης (Μανιτάκης, 2016). Είναι συνεπώς φυσικό επακόλουθο ένας υπάλληλος (προϊστάμενος ή υφιστάμενος) να νοιώθει ανασφαλής και να τύχει να αντιμετωπίσει αρνητικό κλίμα και δυσκολίες στις διαπροσωπικές του σχέσεις, αν προέρχεται από διαφορετικό εργασιακό χώρο ή έχει διαφορετικές μεθόδους και αντιλήψεις από τη νοοτροπία των φίλα προσκείμενων στη κυβέρνηση υπαλλήλων (Τσιαμά, 2013).

Παρακλάδι της ηθικής παρενόχλησης αποτελεί και η σεξουαλική παρενόχληση. Η σεξουαλική παρενόχληση στο χώρο εργασίας είναι ένα σοβαρό και παράνομο ζήτημα που μπορεί να έχει βαθιές επιπτώσεις σε άτομα και οργανισμούς. Περιλαμβάνει ανεπιθύμητες σεξουαλικές προόδους, αιτήματα για σεξουαλικές χάρες ή άλλη λεκτική ή σωματική συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης που παρεμποδίζει την απασχόληση ενός ατόμου, δημιουργεί εχθρικό περιβάλλον εργασίας ή οδηγεί σε δυσμενείς αποφάσεις για την απασχόληση (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ.183).

Αυτό συμβαίνει όταν αποφάσεις ή οφέλη για την απασχόληση εξαρτώνται από την υποβολή σε ανεπιθύμητες σεξουαλικές προβολές ή όταν η σεξουαλική συμπεριφορά δημιουργεί ένα εκφοβιστικό, εχθρικό ή προσβλητικό εργασιακό περιβάλλον. Εκδηλώνεται μέσω ακατάλληλων σχολίων, αστείων ή προσβολών, ανεπιθύμητων χειρονομιών, προβολής σεξουαλικά υποβλητικού υλικού, ανεπιθύμητων αγγιγμάτων, επίθεσης ή παρεμπόδισης της κίνησης (Cortina & Areguin, 2021).

Η ηθική παρενόχληση διαφέρει στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Στο δημόσιο μπορεί να κρατήσει χρόνια, διότι οι υπάλληλοι δύσκολα απολύονται, ενώ αντιθέτως στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο σύντομη, πιο βίαιη και συνήθως λήγει με την φυγή του δέκτη. Οι μέθοδοι παρενόχλησης στο δημόσιο τομέα είναι 3πιο καταστροφικές για την ψυχική υγεία του θύματος (Κοίνης & Σαρίδη, 2013).

## 2.4. Σύγκρουση ρόλων

Η σύγκρουση ρόλων στο χώρο εργασίας αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου ένα άτομο βιώνει ένταση ή δυσφορία λόγω των ασυμβίβαστων απαιτήσεων ή προσδοκιών που σχετίζονται με διαφορετικούς ρόλους που κατέχει σε έναν οργανισμό. Αυτή η σύγκρουση προκύπτει όταν οι προσδοκίες που σχετίζονται με έναν ρόλο είναι ασυνεπείς ή σε άμεση αντίθεση με τις προσδοκίες ενός άλλου ρόλου που καταλαμβάνει το άτομο. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν οι ευθύνες, τα καθήκοντα ή οι απαιτήσεις ενός ρόλου παρεμβαίνουν στην αποτελεσματική εκπλήρωση ενός άλλου ρόλου, οδηγώντας σε εσωτερική σύγκρουση και άγχος για το άτομο (Brewer & Clippard, 2002).

Η έρευνα στην οργανωσιακή ψυχολογία και την κοινωνιολογία έχει διερευνήσει εκτενώς την έννοια της σύγκρουσης ρόλων. Μια κλασική πηγή είναι το έργο του Robert Merton, ενός κοινωνιολόγου που εισήγαγε την έννοια της πίεσης ρόλων και της σύγκρουσης ρόλων στο βιβλίο του «Κοινωνική Θεωρία και Κοινωνική Δομή» το 1957. Ο Merton τόνισε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα άτομα όταν προσπαθούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες πολλών ρόλων ταυτόχρονα.

Στο χώρο εργασίας, η σύγκρουση ρόλων μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος μπορεί να βιώσει σύγκρουση όταν οι προσδοκίες του διευθυντικού του ρόλου συγκρούονται με εκείνες του ρόλου του μέλους της ομάδας του. Επιπλέον, αντικρουόμενες απαιτήσεις από προϊστάμενους, συναδέλφους ή πελάτες μπορούν να συμβάλουν στη σύγκρουση ρόλων (Greenhouse & Beutel, 1985).

Η επίδραση της σύγκρουσης ρόλων σε άτομα και οργανισμούς έχει μελετηθεί στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και ψυχολογίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι η επίμονη σύγκρουση ρόλων μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακή δυσαρέσκεια, μειωμένη εργασιακή απόδοση και αυξημένα επίπεδα άγχους μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, μπορεί να συμβάλει στην εξουθένωση και τον κύκλο εργασιών (Kahn et al., 1964).

Επίσης, λόγω δημογραφικών εξελίξεων των τελευταίων ετών, το πρότυπο αποκλειστικής πατρικής οικονομικής κάλυψης των προς το ζην στην οικογένεια έχει εκλείψει, και πλέον και τα δύο φύλα υποχρεούνται να εργάζονται, και συνδυαστικά της οικονομικής κρίσης και τις εξελίξεις που ακολούθησαν στον εργασιακό τομέα, οι απαιτήσεις και των δύο φύλων αναφορικά στην οικογένεια και στην εργασία είναι ολοένα και μεγαλύτερες (Sirgy & Lee, 2018)

## 2.5. Ενδογενείς παράγοντες

Οι συνθήκες και η φύση της εργασίας μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στα επίπεδα άγχους και στη συνολική ευημερία ενός ατόμου. Η διαρρύθμιση και η διακόσμηση του εργασιακού χώρου, ο φωτισμός, τα επίπεδα θορύβου και ρύπανσης, ο εξαερισμός, η επαναλαμβανόμενη και αυτοματοποιημένη εργασία, το εξαντλητικό ωράριο ή η απουσία συχνών διαλειμμάτων μπορούν να οδηγήσουν σε

αυξημένο άγχος (Kelly & Cooper, 1981). Τα γραφεία με ελλιπή ή καθόλου φυσικό φωτισμό, τα γραφεία με θόρυβο ή με χαμηλές ή υψηλές θερμοκρασίες, οι υπερβολικές απαιτήσεις της εργασίας και η υποστελέχωση συμβάλουν στα επίπεδα άγχους (Bhui et al, 2016). Σχετική έρευνα του ευρωβαρόμετρου σε δείγμα 1,000 ατόμων έδειξε ότι αναφορικά στις εργασιακές συνθήκες, το 82% τις θεωρεί κακές στην Ελλάδα (European Union, 2014)

Σε έκθεση του Υπουργείου Οικονομικών αναφέρεται ότι η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων εργάζεται σε προβληματικές συνθήκες εργασίας. Στη διαμόρφωση της πλειονότητας των χώρων εργασίας γραφείων στο δημόσιο τομέα, δεν έχει ληφθεί υπόψη ο φωτισμός, η εργονομία γραφείου και καθίσματος, η θερμοκρασία περιβάλλοντος, η ποιότητα του αέρα και η πυρασφάλεια (Κτενάς, 2008).

## 2.6. Πανδημία Covid-19

Η πανδημία Covid-19 είχε και συνεχίζει να επηρεάζει σημαντικά το εργασιακό άγχος και την ευημερία των εργαζομένων. Συνέπειά της ο αυξημένος φόρτος εργασίας για την πλειοψηφία των υπαλλήλων, παρατηρούμενος κυρίως στην υγειονομική περίθαλψη, αναφορικά στο δημόσιο κλάδο. Μια έρευνα σε εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης έδειξε ότι το επαγγελματικό άγχος που σχετίζεται με τον κορωνοιό συσχετίζεται με υψηλή συναισθηματική εξάντληση, η οποία και θεωρείται βασικό συστατικό της επαγγελματικής εξουθένωσης (Liu et al., 2020).

Επίσης, ενδέχεται οι υπάλληλοι να βιώσουν άγχος σχετικό με τον κίνδυνο μόλυνσης στον εργασιακό τους χώρο και να νιώσουν ανησυχία για το πόσο ασφαλής είναι για την υγεία τους. Μια έρευνα σε υπαλλήλους στον κλάδο της υγείας ανέφερε ότι η ανησυχία και ο φόβος για τον κορωνοιό ήταν ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της ψυχολογικής δυσφορίας των εργαζομένων και ότι αυτό συναντιόταν κυρίως σε εργαζόμενους που δούλευαν στην πρώτη γραμμή (Lai et al., 2020). Η πανδημία επίσης είχε και αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων, με συμπτώματα όπως η κατάθλιψη, να αποτελούν παράγοντες επιδείνωσης του εργασιακού άγχους. Στη Ηνωμένο Βασίλειο πραγματοποιήθηκε μια

μελέτη σε εργαζόμενους, η οποία κατέδειξε ότι όσοι από αυτούς είχαν προγενέστερα προβλήματα με την ψυχική τους υγεία, οι πιθανότητες να αναφέρουν εργασιακό άγχος κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ήταν μεγαλύτερες (Bartlett et al., 2021).

## 2.7. Επικαιρότητα

Ο πληθωρισμός, ο πόλεμος και η ενεργειακή κρίση μπορεί να έχουν σημαντικές και αλληλένδετες επιπτώσεις σε διάφορες πτυχές της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου του χώρου εργασίας.

Ο πληθωρισμός διαβρώνει την αγοραστική δύναμη του χρήματος. Καθώς το κόστος των αγαθών και των υπηρεσιών αυξάνεται, τα άτομα μπορεί να διαπιστώσουν ότι οι μισθοί τους δεν συμβαδίζουν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της πραγματικής αξίας του εισοδήματος, προκαλώντας οικονομικό άγχος στους εργαζόμενους. Ο πληθωρισμός συχνά φέρνει οικονομική αβεβαιότητα. Οι επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν το αυξανόμενο κόστος, οδηγώντας σε ανασφάλεια εργασίας και πιθανές απολύσεις. Ο φόβος της απώλειας εργασίας ή των μειωμένων παροχών μπορεί να συμβάλει σε αυξημένα επίπεδα άγχους μεταξύ των εργαζομένων (Mayer, 2023).

Ο πόλεμος ή οι γεωπολιτικές εντάσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα αβεβαιότητας. Οι επιχειρήσεις μπορεί να επηρεαστούν από διακοπές στην αλυσίδα εφοδιασμού, αστάθεια της αγοράς και αλλαγές στις κυβερνητικές πολιτικές. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται άγχος για το μέλλον των θέσεων εργασίας τους και τη συνολική σταθερότητα της οικονομίας ή μπορεί να έχουν φίλους ή μέλη της οικογένειάς τους που επηρεάζονται άμεσα από έναν πόλεμο. Οι ανησυχίες για την ασφάλεια και την ευημερία των αγαπημένων προσώπων μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά τη συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου, οδηγώντας σε αυξημένο άγχος (Robinson, 2022).

Μια ενεργειακή κρίση, που χαρακτηρίζεται από ελλείψεις ή αυξημένο κόστος ενεργειακών πόρων, μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις που εξαρτώνται από την ενέργεια. Το υψηλότερο ενεργειακό κόστος μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των λειτουργικών δαπανών, οδηγώντας ενδεχομένως σε περιορισμούς στον

προϋπολογισμό και σε μέτρα μείωσης του κόστους που μπορεί να επηρεάσουν τους εργαζόμενους. Οι ελλείψεις ή οι διακοπές ενέργειας μπορεί να οδηγήσουν σε υλικοτεχνικές προκλήσεις, επηρεάζοντας τις μεταφορές, την επικοινωνία και τη συνολική απόδοση στον χώρο εργασίας. Αυτές οι διαταραχές μπορούν να συμβάλουν στο άγχος καθώς οι εργαζόμενοι περιηγούνται στις αλλαγές στην καθημερινή τους ρουτίνα εργασίας (Coppens, 2022).

Το εργασιακό άγχος μπορεί να προκύψει από διάφορες πηγές και στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία εντοπίζονται αρκετοί κοινοί με τους παραπάνω αναφερθέντες παράγοντες που συμβάλλουν στο εργασιακό άγχος. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ευρέως σε οργανωτικούς (υψηλός φόρτος και έλλειψη ελέγχου εργασίας, ασαφείς ρόλοι, έλλειψη πόρων, κακή κουλτούρα, εργασιακή ανασφάλεια, ανεπαρκείς ανταμοιβές), σε διαπροσωπικούς (συγκρούσεις και εκφοβισμός, κακή κοινωνική υποστήριξη και επικοινωνία) και σε επιμέρους ατομικούς (ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, θέματα υγείας, εργασιακή δυσαρέσκεια).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι πηγές του εργασιακού άγχους μπορεί να αλληλεπιδρούν και να αλληλοεπικαλύπτονται, καθώς και ότι οι ατομικές εμπειρίες μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τα πολιτιστικά, κοινωνικά και οργανωτικά πλαίσια. Ερευνητές και οργανισμοί συνεχίζουν να διερευνούν αυτούς τους παράγοντες για να αναπτύξουν παρεμβάσεις και πολιτικές που στοχεύουν στη μείωση του επαγγελματικού άγχους και στην προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

Ένα άτομο μπορεί να επηρεαστεί από το εργασιακό άγχος ψυχικά και σωματικά, και να αντιδράσει ποικιλοτρόπως (Ornelas & Kleiner, 2003). Αναφορικά στα σωματικά συμπτώματα, αυτά έχουν να κάνουν κυρίως με πόνους στο στήθος, κρυολογήματα, μη ήρεμο ύπνο, έλλειψη όρεξης και δυσπεψία, συχνή εφίδρωση, λιποθυμίες, υπέρταση, αίσθημα ανικανότητας και αδυναμίας, κοιλόπονους και πονοκεφάλους – ημικρανίες (Nixon et al., 2011). Το εργασιακό άγχος προκαλεί όμως και αρνητικά συναισθήματα, όπως ευερεθισμό, θυμό, νευρικότητα, απελπισία, πεσιμισμό, φόβο, ενοχή, ντροπή και γενικότερη έλλειψη ενδιαφέροντος για τη ζωή (Fan et al., 2015).

Οι επιπτώσεις αυτές στην ψυχική και σωματική υγεία ενός ατόμου, δεν μπορούν να υπολογιστούν. Ένας εργαζόμενος που πάσχει από χρόνιο άγχος, κινδυνεύει να εμφανίσει και μυοσκελετικά προβλήματα ή ακόμα και καρδιαγγειακές παθήσεις (Osha Europa, 2023i). Σε έναν οργανισμό, οι αρνητικές επιπτώσεις θα μπορούσαν να είναι η χαμηλή απόδοση, οι αυξημένες απουσίες, η τυπική εργασιακή παρουσία (να είναι κάποιος παρών αλλά να μην μπορεί να εργαστεί αποτελεσματικά λόγω αρρώστιας), τα αυξημένα ατυχήματα και τραυματισμοί κ.α. (Osha Europa, 2023i). Σε μια μέση επιχείρηση, το κόστος που οφείλεται στην κακή υγεία, λόγω εργασιακού άγχους, εκτιμάται στο 45% στα καθαρά της κέρδη. Οι επιχειρήσεις, βέβαια, δεν είναι οι μόνες που επωμίζονται το κόστος αυτό (απουσίες, μειωμένη παραγωγικότητα κ.α.) αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι τελικά έχουν προβλήματα υγείας και μια κακής ποιότητας ζωή (Iatronet, 2016). Λόγω των προαναφερθέντων καθίσταται επιτακτικό να ληφθούν μέτρα προστασίας της υγείας και της ασφάλειας των υπαλλήλων, περιορίζοντας το φαινόμενο του εργασιακού άγχους.

Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στο νομικό πλαίσιο για την προστασία της υγείας των εργαζομένων και αναφορά σε πολιτικές και δράσεις που αναπτύχθηκαν για να αντιμετωπίζουν και να προλαμβάνουν το εργασιακό άγχος σε Ελλάδα και Ευρώπη. Επιπλέον, αναφέρονται οργανικές αλλά και ατομικές παρεμβάσεις για την πρόληψη και αντιμετώπισή του.

## 3.1. Νομικό πλαίσιο

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, έκθεση κεντρικού φορέα για θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία, έδειξε ότι το 2007, σχεδόν 440,000 εργαζόμενοι στην χώρα, βίωσαν εργασιακό άγχος, σε τέτοιο βαθμό που ένιωθαν άρρωστοι, ενώ 13,5 εκατομμύρια χαμένες, λόγω του εργασιακού άγχους, εργάσιμες ημέρες, κόστισαν στις επιχειρήσεις 381 εκατομμύρια λίρες Αγγλίας (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ.199). Βάσει στατιστικών δεδομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), το 28% των εργαζομένων βιώνουν εργασιακό άγχος, το 20% έχει έντονη κόπωση και ένας στους οκτώ συχνούς πονοκεφάλους λόγω του άγχους, ενώ το 20% που πάσχει από καρδιαγγειακές παθήσεις έχει βιώσει έντονα κατάσταση εργασιακού άγχους (Λαδικός, 2012). Σε έρευνα που διεξήχθη στη Γερμανία από το 2014 έως το 2016, στην οποία συμμετείχαν σχεδόν 3,500 δημόσιοι υπάλληλοι, έδειξε ότι περίπου οι μισοί εμφάνιζαν εργασιακό άγχος με κύρια αιτία την υποστελέχωση της γερμανικής δημόσιας διοίκησης των τελευταίων δύο δεκαετιών (Sauer, 2017). Έρευνα του ευρωπαϊκού ιδρύματος για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας το 2007, έδειξε ότι η υγεία του 60% των Ελλήνων εργαζομένων επηρεάζεται ψυχοσωματικά από την εργασία τους (όταν ο μέσος όρος στην ΕΕ είναι 35%, με το εργασιακό άγχος να καταγράφεται ως ο πλέον επιβαρυντικός παράγοντας (Eurofound, 2007).

Με τους παραπάνω αριθμούς να μιλούν από μόνοι τους, το εργασιακό άγχος είναι παρόν, λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις, αποτελεί πλέον συγκεκριμένο πρόβλημα και εισάγεται στις ατζέντες για να αντιμετωπιστεί από τις κυβερνήσεις (Λαδή & Νταλάκου, 2016, σ.123). Κυβερνήσεις ανά τον κόσμο προέβησαν σε λήψη προληπτικών μέτρων και σε υιοθέτηση στρατηγικών για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους. Η υγεία είναι ένα ατομικό δικαίωμα και η λήψη μέτρων για την προστασία της υγείας των πολιτών είναι υποχρέωση του κράτους (αρ. 7 και 21 Ελληνικού Συντάγματος). Κάθε άνθρωπος έχει δικαίωμα σε συνθήκες εργασίας που σέβονται την υγεία, την ασφάλεια και την αξιοπρέπειά του (αρ. 31 Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ε.Ε.).

Το νομικό πλαίσιο για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων στην Ελλάδα, περιλαμβάνει αρκετά νομοθετήματα. Ενδεικτικά ,το

Προεδρικό Διάταγμα (ΠΔ) του 1934 «Περί υγιεινής και ασφάλειας των εργατών και υπαλλήλων των πάσης φύσεως βιομηχανικών και βιοτεχνικών εργοστασίων, εργαστηρίων κλπ..», ο Ν.1568/85 για την «Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων» και ο νόμος σταθμός 3850/2010, που εστιάζει σε εφαρμογή μέτρων προαγωγής της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, με τις διατάξεις του να αφορούν στο σύνολο του ελληνικού ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (ΙΝΕ ΓΣΕΕ, 2015).

Το ΠΔ 17/1996 «Μέτρα για τη βελτίωση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία» αποτελεί ορόσημο, και εκδόθηκε σε συμμόρφωση των οδηγιών 89/391/ΕΟΚ και 91/383/ΕΟΚ. Οι οδηγίες αυτές αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο στην ευρωπαϊκή νομοθεσία για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων κατά την εργασία και ενσωματώνονται στην εθνική νομοθεσία όλων των κρατών-μελών της ΕΕ.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι στην Ελλάδα υφίσταται ένα ικανοποιητικό νομικό πλαίσιο για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων και για την πρόληψη του εργασιακού άγχους. Από αυτό, επίσης προβλέπονται ειδικές άδειες με αποδοχές (γονικές, αναρρωτικές), ευέλικτα ωράρια εργασίας κατά περίπτωση, ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους, συμβάλλοντας στην επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα σε οικογενειακή και επαγγελματική ζωή και εν μέρει καταπολεμώντας το εργασιακό άγχος. Το πρόβλημα υπάρχει όταν η εφαρμογή του νομικού αυτού πλαισίου εκλείπει. Μόνο το 30% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων διαθέτουν σχετικές πολιτικές (Osha Europa, 2010), με βασικές αιτίες απουσίας σχετικών πολιτικών να είναι η αντίληψη ότι δεν θεωρούνται απαραίτητες, η ελλιπής εμπειρογνωμοσύνη, αλλά και ή έλλειψη οικονομικών πόρων και χρόνου (Osha Europa, 2010).

## 3.2. Πολιτική και δράσεις

Στόχος της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την υγεία και την εργασία ήταν να αυξηθεί η ποιότητα και η παραγωγικότητα, έχοντας γίνει αντιληπτό ότι η ελλιπής αποτελεσματική προστασία της εργασιακής ασφάλειας και υγείας, είχε ως συνέπεια εργατικά ατυχήματα, αρρώστιες και απουσίες, με αρνητική οικονομική επίπτωση (EUR-Lex, 2007). Τα σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων προβλήματα, έχουν μεγάλο οικονομικό κόστος, όντας τροχοπέδη της οικονομικής

ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων της ΕΕ, επιβαρύνοντας εμμέσως τους κρατικούς προϋπολογισμούς και τα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης (Osha Europa, 2014).

Το Στρατηγικό Πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία 2021-2027 προσδιορίζει τις προτεραιότητες και ενέργειες με στόχο να βελτιωθεί η εργασιακή ασφάλεια και υγεία, συμβαδίζει με τις συνεχείς οικονομικές αλλαγές, τα δημογραφικά και τα υποδείγματα εργασίας, ακολουθεί μια τριμερή προσέγγιση - με τη συμμετοχή των θεσμικών οργάνων της ΕΕ, των κρατών μελών και των κοινωνικών εταίρων - και εστιάζει σε τέσσερις βασικούς τομείς: i) στην πρόβλεψη και στη διαχείριση της αλλαγής στο πλαίσιο της πράσινης, ψηφιακής και δημογραφικής μετάβασης, ii) στη βελτίωση της πρόληψης των εργατικών ατυχημάτων και ασθενειών, iii) σε μια προσέγγιση vision zero για τους θανάτους που σχετίζονται με την εργασία και iv) στην αύξηση της ετοιμότητας για ανταπόκριση σε τρέχουσες και μελλοντικές κρίσεις υγείας (Osha Europa, 2021)

Το 2004, με τη συμφωνία πλαίσιο για το εργασιακό άγχος, δόθηκε στους εργοδότες και τους εργαζόμενους ένα πλαίσιο για τον εντοπισμό, την πρόληψη και τη διαχείριση προβλημάτων που πηγάζουν από το εργασιακό άγχος, με παραμέτρους ανάλυσης όπως οι οργανωτικές διαδικασίες, το εργασιακό περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας και η επικοινωνία. Στη συμφωνία δηλώνεται ότι σε περίπτωση εντοπισμού προβλήματος, ο εργοδότης οφείλει να δράσει άμεσα, για την πρόληψη, εξάλειψη ή μείωσή του (Leka et al., 2008). Η παραπάνω συμφωνία προσαρτήθηκε στην ελληνική γενική συλλογική σύμβαση εργασίας, ως αναπόσπαστο κομμάτι, δείχνοντας τη σημασία που δίδεται στην Ελλάδα για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους (Λαδίκος, 2012).

Αντίστοιχη συμφωνία πλαίσιο του 2007, περιλαμβάνει χαρακτηριστικά της ψυχολογικής βίας και παρενόχλησης στην εργασία, προτείνοντας τρόπους για την αντιμετώπισή τους. Βάσει αυτής, οι οργανισμοί πρέπει να τηρούν πολιτικές μη αποδοχής φαινομένων βίας και παρενόχλησης και να προβλέπουν συγκεκριμένες διαδικασίες σε περίπτωση εμφάνισης σχετικών φαινομένων. (Leka et al., 2008).

Τον Ιούνιο του 2008, το «Ευρωπαϊκό σύμφωνο για την ψυχική υγεία και ευημερία», ξεκίνησε στη διάσκεψη υψηλού επιπέδου «Μαζί για την ψυχική Υγεία και την Ευημερία» από τον Ευρωπαίο Επίτροπο για την Υγεία. Το έγγραφο αναγνώρισε

τη σημασία της ψυχικής υγείας και ευημερίας για την ΕΕ, τα κράτη μέλη της, τους ενδιαφερόμενους φορείς και τους πολίτες, με κάλεσμα για δράση σε πέντε τομείς προτεραιότητας: i) πρόληψη της κατάθλιψης και της αυτοκτονίας, ii) ψυχική υγεία στη νεολαία και την εκπαίδευση, iii) ψυχική υγεία στον χώρο εργασίας, iv) ψυχική υγεία των ηλικιωμένων και v) καταπολέμηση του στίγματος και του κοινωνικού αποκλεισμού. (European Union, 2008)

Επιπλέον, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (ΕΟΑΥΕ) έχει οργανώσει διάφορες εκστρατείες με κύριο στόχο την προστασία της ασφάλειας και της υγείας στην εργασία. Η εκστρατεία «Εργασία χωρίς άγχος» του 2002, εστίασε στη διαχείριση και πρόληψη του άγχους στην εργασία, ενώ η εκστρατεία «Διαχείριση του άγχους σε ασφαλείς και υγιείς χώρους εργασίας» το 2014, παρείχε την ανάλογη καθοδήγηση σε εργοδότες και εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν το εργασιακό άγχος και τους κινδύνους που ελλοχεύουν, προάγοντας τη χρήση σχετικών εργαλείων και μεθόδων. Επίσης, η εκστρατεία «Ασφαλείς και υγιείς χώροι εργασίας για όλες τις ηλικίες» έδειξε πόσο σημαντική είναι η βιώσιμη εργασία, δηλαδή οι συνθήκες εργασιακής υγείας και ασφάλειας καθόλη τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής, ενώ σε μια πιο πρόσφατη εκστρατεία «Επαγγελματική ασφάλεια και υγεία στην ψηφιακή εποχή», ενισχύεται η ευαισθητοποίηση αναφορικά στην απήχηση που έχουν οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες στην εργασία και αναφέρονται σχετικές ευκαιρίες και προκλήσεις στο πεδίο της εργασιακής υγείας και ασφάλειας (Osha Europa, 2023ii)

Τέλος, το 2012, η επιτροπή ανώτερων επιθεωρητών εργασίας της ΕΕ, πραγματοποίησε εκστρατεία ενημέρωσης και ελέγχων αναφορικά στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στο χώρο εργασίας. Στην Ελλάδα, την αντίστοιχη εκστρατεία οργάνωσε το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Δεληχάς κ.ά., 2013).

## 3.3. Παρεμβάσεις σε επίπεδο οργανισμού

Για να αντιμετωπιστεί το εργασιακό άγχος, θα πρέπει αρχικά να αξιολογούνται οι συνθήκες εργασίας και στη συνέχεια βάσει αποτελέσματος να εφαρμόζονται τα απαραίτητα μέτρα πρόληψης (Δεληχάς κ.ά., 2012). Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να προσδιορίζονται και να αξιολογούνται οι αγχογόνοι

παράγοντες και να εντοπίζονται οι πληττόμενοι εργαζόμενοι, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης των συνθηκών εργασίας και βάσει υποκειμενικών απόψεων των εργαζομένων σχετικά με τις αιτίες του άγχους τους (Δεληχάς κ.ά., 2013).

Εν συνεχεία, έπειτα από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, προγραμματίζονται τα απαραίτητα μέτρα παρέμβασης, με τις κάτωθι τρεις διακριτές κατηγορίες:

### 3.3.1. Πρωτογενείς παρεμβάσεις

Αφορούν σε λήψεις μέτρων με στόχο την εξάλειψη των παραγόντων του εργασιακού άγχους. Σχετικές παρεμβάσεις πραγματοποιούνται με αλλαγές της οργάνωσης στην εργασία (ωράριο, συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων σχετικών με την εργασία τους, ακριβή καθήκοντα και υποχρεώσεις που αναλύονται σε μια ξεκάθαρη και σαφή περιγραφή εργασίας), καθώς και στην πολιτική αυτής (ενίσχυση εσωτερικής επικοινωνίας, αξιοκρατικό σύστημα επιβράβευσης και ανέλιξης, ενημέρωση και εκπαίδευση σε θέματα εργασιακού άγχους, δυνατότητα έκφρασης παραπόνων κ.λ.π.) (Tetrick & Winslow, 2015).

Ειδικότερα, η δημόσια διοίκηση, θα πρέπει να μεταλλαχθεί σε ένα σύστημα διοίκησης πιο αποτελεσματικό, υποστηριζόμενο από ικανά και επιστημονικά καταρτισμένα άτομα, απαλλαγμένο από το γραφειοκρατικό μοντέλο ηγεσίας, υιοθετώντας πιο επιστημονικές μεθόδους διαχείρισης του προσωπικού, που θα υποστηρίζει την επικοινωνία, την συμμετοχικότητα, την εμπιστοσύνη, την παροχή κινήτρων και τη δικαιοσύνη (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000). Για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται η έγκαιρη και προς τη σωστή κατεύθυνση αλλαγή των υπαλλήλων και των δημοσίων οργανισμών. Σε ατομικό επίπεδο, πρέπει να εξαλειφθούν ο εφησυχασμός και η αδράνεια που δημιουργούνται από τη συνήθεια, αλλά και τα στερεότυπα, που ευθύνονται για την εμμονή στην υπάρχουσα κατάσταση και αποτρέπουν την υιοθέτηση αλλαγών (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000). Σε επίπεδο οργανισμού οι συχνές και απρόβλεπτες μεταβολές της κυβέρνησης αποτελούν έναν ακόμη υπονομευτικό παράγοντα αλλαγών. Συχνά, οι μεταρρυθμίσεις ακυρώνονται και η όποια θεσμική συνέχεια διακόπτεται από τις υπουργικές μεταβολές και τις νομοθετικές αλλαγές που τις ακολουθούν (Μανιτάκης, 2015).

### 3.3.2. Δευτερογενείς παρεμβάσεις

Αφορούν σε μέτρα που στοχεύουν να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται καταστάσεις άγχους στην εργασία τους. Οι παρεμβάσεις αυτές, έχουν ουσιαστικά σαν στόχο να ενισχύσουν την ικανότητα των υπαλλήλων να αντιμετωπίζουν το άγχος αλλάζοντας τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς τους. Σχετικά μέτρα αποτελούν οι τεχνικές χαλάρωσης, τα προγράμματα βελτίωσης της υγείας, τα προγράμματα διαχείρισης του χρόνου, οι μέθοδοι ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης, τα προγράμματα δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων και συμβουλευτικής για την συμπεριφορική αλλαγή στην εργασία κ.λ.π. (Δεληχάς κ.ά., 2013).

### 3.3.3. Τριτογενείς παρεμβάσεις

Με τον όρο αυτό νοείται η εφαρμογή μέτρων θεραπείας ατόμων που ήδη έχουν παρουσιάσει συμπτώματα εργασιακού άγχους. Η θεραπεία συνίσταται μέσω προγραμμάτων βοήθειας από ειδικό προσωπικό. Μέσω διαδικασιών ανάρρωσης και παροχής υπηρεσιών και συμβουλών, στοχεύεται η επανένταξη των ατόμων αυτών στην εργασία τους.

Παρά την προσπάθειά εκσυγχρονισμού της ελληνικής νομοθεσίας και την ενσωμάτωση ευρωπαϊκών οδηγιών σε αυτή, η χώρα μας εξακολουθεί να υστερεί αναφορικά στην αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους, συγκριτικά με τα υπόλοιπα κράτη μέλη της ΕΕ, καθώς η πλειοψηφία των περιπτώσεων, αν δεν περνάνε απαρατήρητες, λαμβάνονται ως τυχαία συμβάντα, συχνά υποβαθμισμένα και αποδομένα σε άσχετους με την εργασία λόγους (Δεληχάς κ.ά., 2013). Το 53% ελλήνων εργαζομένων ερωτηθέντων σε έρευνα του ευρωβαρόμετρου, ανέφεραν απουσία προγραμμάτων ενημέρωσης και κατάρτισης αναφορικά στην υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, με το 51% να δηλώνει ότι δεν έχουν ληφθεί μέτρα για την πρόληψη των ατυχημάτων και προβλημάτων υγείας στην εργασία τους (European Union, 2014)

Σε έρευνα του ΕΟΑΥΕ το 2019, οι επίσημες πολιτικές εφαρμόζονται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις σε χώρες της Σκανδιναβίας, στις BENELUX, στη Μεγάλη

Βρετανία και στην Ιρλανδία, σε αντίθεση με τον Νότο, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας (Osha Europa, 2022).

Στην Ελλάδα, ο ρόλος της επιθεώρησης εργασίας, η οποία οφείλει να διενεργεί ελέγχους και να εφαρμόζει πιστά τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, καθώς και η όποια λήψη μέτρων από το κράτος, φαίνεται να περιορίζεται μόνο στον ιδιωτικό τομέα. Αντιθέτως, ο δημόσιος τομέας απέχει αρκετά από τον στόχο να εφαρμόσει πλήρως τη σχετική νομοθεσία. (Πολυχρονίου, 2003). Τα καταγεγραμμένα 35 θανατηφόρα και τα 45 βαριά ατυχήματα σε δήμους της χώρας την τριετία 2014-2017, δείχνουν την μη εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας, με τους όποιους ελέγχους να αποδεικνύονται αναιμικοί (Η Αυγή, 2017).

### 3.4. Παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο

Αν και υπάρχουν διαφορές στην ατομική γνωστική εκτίμηση των αγχογόνων παραγόντων και στις αντιδράσεις σε αυτούς (Ivancevich & Matteson, 1982), τα ίδια τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναλάβουν μέτρα για τη μείωση του άγχους τους, όταν αυτά τα μέτρα απουσιάζουν από τη μεριά του οργανισμού (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ.215). Δραστηριότητες αποθεραπείας μετά το πέρας της εργασίας, που δεν απαιτούν μεγάλη προσπάθεια, όπως κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, οικογενειακές και φυσικές δραστηριότητες και χόμπι, συμβάλλουν στη μείωση του άγχους (Μανομενίδης κ.ά., 2017). Το άτομο θα πρέπει να βάζει σε προτεραιότητα τις καθημερινές του υποχρεώσεις, βάση σπουδαιότητας και χρονικού τους περιθωρίου και θα πρέπει να θέτει όρια, λέγοντας «όχι». Επίσης, τα μικρά διαλείμματα εν ώρα εργασίας, αποδεσμεύουν ψυχικά προσωρινά το άτομο από την εργασία (Trougakos et al., 2008).

Από την παραπάνω ανάλυση, οι πολλές εκστρατείες και δράσεις και το γεγονός ότι η νομοθεσία αρκετών χωρών μεριμνά για την προστασία της υγείας στο χώρο της εργασίας, δείχνουν μια ευαισθητοποίηση στο εν λόγω θέμα. Παρόλα αυτά, η πρόβλεψη μέτρων για τον εργαζόμενο από διάφορες πολιτικές, δεν μπορούν αυτομάτως να επιφέρουν αποτελέσματα (Ahlers, 2005). Οι οργανισμοί

οφείλουν να υποστηρίζουν και να ενθαρρύνουν τη χρήση τους. Επίσης, οι νόμοι από μόνοι τους δεν αρκούν. Πρέπει και να εφαρμόζονται. Δεν αρκεί η δυνατότητα χορήγησης γονικών ή αναρρωτικών αδειών, όταν μερικές φορές οι εργαζόμενοι διστάζουν να ζητήσουν σχετικές άδειες, με το φόβο ότι αυτό τους το αίτημα θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εικόνα τους (Feeney & Stritch, 2019). Τα παραπάνω αναμένεται να επιβεβαιωθούν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου, όπως αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Με βάση την θεωρητική ανάλυση που έγινε με τη μέθοδο της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης στα τρία πρώτα κεφάλαια, αναφορικά στις θεωρητικές προσεγγίσεις και τους προσδιοριστικούς παράγοντες του εργασιακού άγχους, καθώς και στο ευρύ πλέγμα στρατηγικών δράσης και κανόνων για την αντιμετώπιση και πρόληψή του, η παρούσα έρευνα προσπαθεί να διερευνήσει την ύπαρξη εργασιακού άγχους στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα, να προβάλλει τους προσδιοριστικούς παράγοντες του, και να εξετάσει κατά πόσο υπάρχουν στρατηγικές αντιμετώπισης και πρόληψης αυτού του φαινομένου στον εργασιακό τους χώρο.

Υπενθυμίζεται ότι στόχος της έρευνας είναι η απάντηση των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων:

- Ποια είναι τα συμπτώματα εργασιακού άγχους στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα;
- Ποιοι είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες του εργασιακού άγχους στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα;
- Ποια είναι τα μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα;

## 4.1. Μεθοδολογία έρευνας

Για να εξεταστούν τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας με εργαλείο το δομημένο ερωτηματολόγιο, που επιτρέπει την ανακάλυψη των αιτιών αλλαγής των κοινωνικών φαινομένων, με αντικειμενική μέτρηση και αριθμητική ανάλυση (Guo, 2015). Η ποσοτική έρευνα επεξεργάζεται μια σειρά από μεταβλητές (εξαρτημένες και ανεξάρτητες) και συσχετίζοντας τες, προσπαθεί να ερμηνεύσει την κοινωνική πραγματικότητα, τονίζοντας μετρήσιμα αποτελέσματα που μπορούν να γενικευθούν (Ιωσηφίδης, 2008). Στην έρευνα αυτή, ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται το εργασιακό άγχος και ως ανεξάρτητες ορίζονται οι προσδιοριστικοί του παράγοντες. Χαρακτηριστικό της ποσοτικής έρευνας είναι η αντικειμενικότητα της, καθώς ο ερευνητής δεν

εμπλέκεται και δεν επικοινωνεί άμεσα με τα υποκείμενά της, όπως στην ποιοτική μέθοδο (Τσιώλης, 2014). Στην παρούσα έρευνα έγινε συλλογή ποσοτικοποιημένων (μετρήσιμων) στοιχείων, με την στατιστική τους επεξεργασία να την καθιστά αντικειμενική και να την προστατεύει από τυχόν υποκειμενικές παραποιήσεις και προκαταλήψεις του γράφοντα (Τσιώλης, 2014), ο οποίος εργάζεται στο δημόσιο τομέα.

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ανάπτυξης ενιαίου ερωτηματολογίου, όπως αυτό παρατίθεται στο Παράρτημα της εργασίας. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο αντανακλούν τα θεωρητικά πλαίσια που παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν στα τρία πρώτα κεφάλαια και έχουν σαν βάση ερωτηματολόγιο του Πανεπιστημίου του Γκέτεμποργκ, αναθεωρημένο από την Kristina Holmgren το 2008 με τίτλο «The Work Stress Questionnaire» (Holmgren, 2008). Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει ερωτήσεις κλειστού τύπου με κλίμακα Likert, με πέντε εναλλακτικές απαντήσεις, ταξινομημένες με μια συνεχή σειρά του τύπου 1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ και 5. Συμφωνώ απόλυτα, καθώς και μια ερώτηση ανοικτού τύπου. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι δομημένες σε τρεις ενότητες: η πρώτη ενότητα περιέχει ερωτήσεις σχετικές με τα συμπτώματα εργασιακού άγχους των εργαζομένων, η δεύτερη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις σχετικές με τους προσδιοριστικούς παράγοντες του εργασιακού άγχους και η τρίτη ενότητα ενσωματώνει ερωτήσεις σχετικές με την αντιμετώπιση και την πρόληψη του εργασιακού άγχους. Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις, αν και περιορίζουν τον ερωτώμενο και δεν του αφήνουν περιθώριο για ελεύθερη έκφραση, είναι «εύκολες στη συμπλήρωση και κωδικοποίηση και δεν είναι μεροληπτικές σε σχέση με το επίπεδο αλφαβητισμού των συμμετεχόντων» (Cohen et al., 2008, σ.418). Η ερώτηση ανοικτού τύπου αποσκοπεί στην συγκέντρωση και ανάλυση των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά στον τρόπους μείωσης του εργασιακού άγχους, σκοπεύοντας σε πιθανή εξεύρεση πρωτότυπων και ταυτόχρονα ρεαλιστικών τρόπων αντιμετώπισης και πρόληψής του.

Λόγω του ότι το ερωτηματολόγιο εισβάλει στη ζωή αυτού που το συμπληρώνει, είτε επειδή είναι χρονοβόρο για να συμπληρωθεί, είτε περιέχει

ευαίσθητες ερωτήσεις (Cohen et al., 2008, σ.418), στην έρευνα αυτή δόθηκε προσοχή, ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι εύκολο στη συμπλήρωσή του, να είναι ενδιαφέρον και να μην περιλαμβάνει ευαίσθητες, «απειλητικές» ή δυσνόητες ερωτήσεις. Για να εντοπιστούν έγκαιρα και να απαλειφθούν τέτοιου είδους ερωτήσεις, συνίσταται μια δοκιμαστική διανομή του ερωτηματολογίου σε ένα μικρό αριθμό αντιπροσωπευτικού δείγματος-πιλότο (Ζαφειρόπουλος, 2015). Ομοίως, στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε πιλοτική διανομή του ερωτηματολογίου σε δεκαπέντε συμμετέχοντες, των οποίων οι απαντήσεις χρησιμοποιήθηκαν στα τελικά αποτελέσματα. Στη συνέχεια, στο ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε στο σύνολο του δείγματος, οι ερωτήσεις παρέμειναν αυτούσιες, χωρίς προσθαφαιρέσεις.

Η διανομή και η συλλογή των ερωτηματολογίων διήρκησε σχεδόν δύο εβδομάδες (από 29 Νοεμβρίου έως και 13 Δεκεμβρίου 2023). Διανεμήθηκαν δια ζώσης συνολικά 200 ερωτηματολόγια σε φορείς του δημοσίου, συνοδευόμενα κάθε φορά από μια επιστολή προς τους συμμετέχοντες και από την έγκριση της επιτροπής βιοηθικής του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου. Στην επιστολή ζητήθηκε η συγκατάθεση των συμμετεχόντων στην έρευνα, εξηγώντας τους τον σκοπό της, επισημαίνοντας τους ότι πρόκειται για εθελοντική και ανώνυμη συμμετοχή και διαβεβαιώνοντάς τους για την εμπιστευτικότητα και την εχεμύθεια που θα τηρηθεί απέναντι στα προσωπικά τους δεδομένα και γενικότερα σε οποιοδήποτε δεδομένο προκύψει από τα ερωτηματολόγια, καθώς αυτά θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Από το σύνολο των ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν, επεστράφησαν τα 152 (39 άνδρες – 113 γυναίκες).

Η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics 29.0.1.0. Έγινε χρήση περιγραφικών στατιστικών μέτρων, όπως μέσος όρος, δεσπόζουσα τιμή και διάμεσος για να παρουσιαστούν οι ποσοτικές μετρήσεις και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της έρευνας. Για τη στατιστική συσχέτιση των ποσοτικών μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης του Pearson (r) και του Spearman (rho), ο οποίος μπορεί να εφαρμοστεί ακόμα και όταν οι μεταβλητές που εξετάζονται έχουν μετρηθεί σε αναλογική κλίμακα και όταν δεν

υπάρχει κανονικότητα στην κατανομή και όταν παρουσιάζονται ακραίες τιμές (Βρυωνίδης, 2017).

## 4.2. Ανάλυση ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι χωρισμένο σε τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα ερευνάται κατά πόσο υπάρχουν συμπτώματα άγχους στους υπαλλήλους στο δημόσιο τομέα και στην δεύτερη ενότητα ερευνώνται οι προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακού άγχους. Η τρίτη και τελευταία ενότητα πραγματεύεται την ύπαρξη πολιτικών και διαδικασιών αντιμετώπισης και πρόληψης εργασιακού άγχους. Το ερωτηματολόγιο ουσιαστικά συμβαδίζει με τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και τα οποία συνδέονται με την θεωρητική ανάλυση των τριών πρώτων κεφαλαίων.

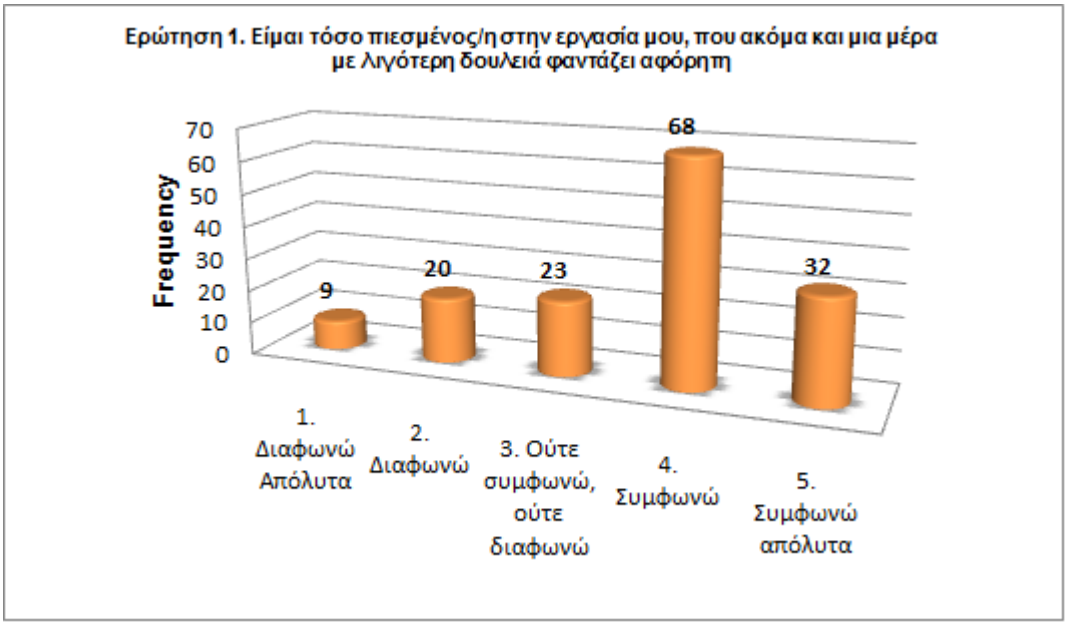
### 4.2.1. Συμπτώματα εργασιακού άγχους

Στην ενότητά αυτή χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικά στατιστικά μέτρα προκειμένου να διερευνηθεί το κατά πόσο οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζουν συμπτώματα εργασιακού άγχους. Πιο ειδικά:

Ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν το επίπεδο του εργασιακού τους άγχους αυτή την περίοδο από το 0 έως το 10, όπου 0 η χαμηλότερη τιμή και όπου 10 η υψηλότερη (ερώτηση 6). Η μέση βαθμολογία ήταν 8,3. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι κατά μέσο όρο, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το επίπεδο εργασιακού άγχους τους αρκετά υψηλό. Ένα τόσο υψηλό επίπεδο άγχους μεταξύ των εργαζομένων, δικαιολογεί την προσοχή και τη δράση των φορέων για τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων και την αντιμετώπιση πιθανών ζητημάτων που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων στο δημόσιο φαίνεται να διακατέχεται από αρνητικά αισθήματα για την εργασία τους και από τόση πίεση, που ακόμη και μια μέρα χωρίς μεγάλο φόρτο εργασίας τους μοιάζει αφόρητη. Αυτό συμπεραίνεται από τις απαντήσεις στην ερώτηση «*Είμαι τόσο πιεσμένος/η στην εργασία μου, που ακόμα και μια μέρα με λιγότερη δουλειά φαντάζει αφόρητη*» (ερώτηση 1), στην οποία σε μια κλίμακα από 1 έως 5, με την τιμή 1 να συμβολίζει το «διαφωνώ απόλυτα» και

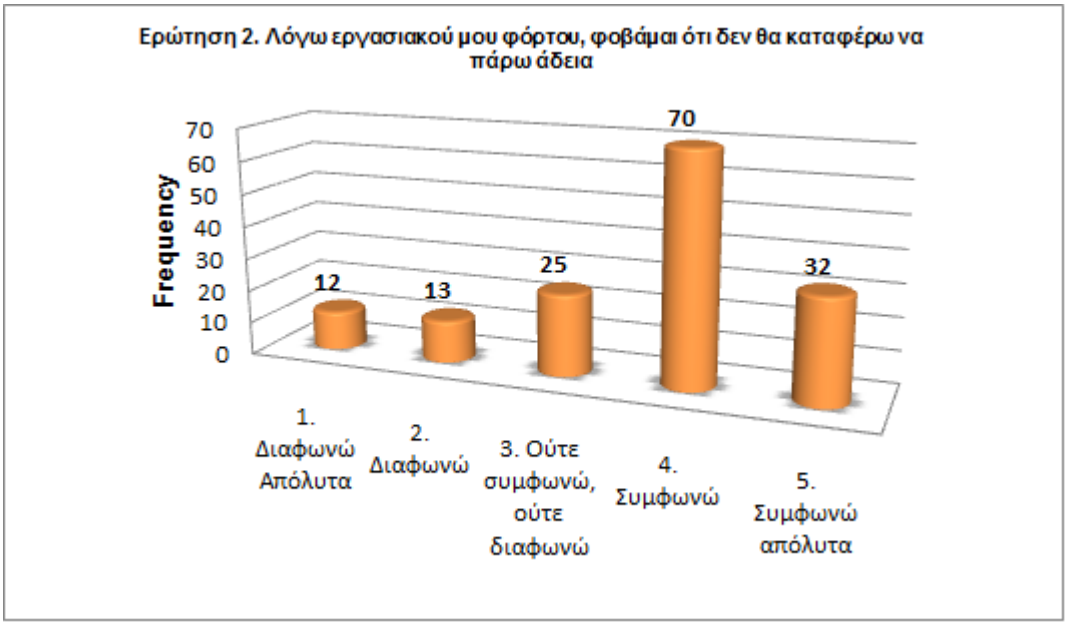
την τιμή 5 το «συμφωνώ απόλυτα», το 44,7% επέλεξαν την τιμή 4 («συμφωνώ απόλυτα»), Η κατανομή των απαντήσεων των ερωτηθέντων απεικονίζεται στο Διάγραμμα 1:




***Διάγραμμα 1:*** *Σύμπτωμα εργασιακού άγχους λόγω πιεστικής εργασίας*

Ομοίως, και στις υπόλοιπες κλειστού τύπου ερωτήσεις της ενότητας αυτής που ερευνούν την ύπαρξη συμπτωμάτων εργασιακού άγχους, με εναλλακτικές απαντήσεις κλίμακας (Likert) από 1 έως 5, με την τιμή 1 να συμβολίζει το «διαφωνώ απόλυτα» και την τιμή 5 το «συμφωνώ απόλυτα», φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα εμφανίζουν τέτοιου είδους συμπτώματα (όπως ψυχολογική πίεση, φόβο, νευρικότητα, αρνητικά συναισθήματα, σφίξιμο στο στήθος). Όλα αυτά αντικατοπτρίζονται στα παρακάτω ραβδογράμματα (Διαγράμματα 2 και 3) και πίνακες συχνοτήτων (Πίνακες 1 και 2).

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 2, οι 70 από τους 152 εργαζόμενους στο δημόσιο (46%) φοβούνται ότι δεν θα πάρουν άδεια, λόγω εργασιακού φόρτου (ερώτηση 2):




***Διάγραμμα 2:*** *Σύμπτωμα εργασιακού άγχους λόγω φόρτου εργασίας*

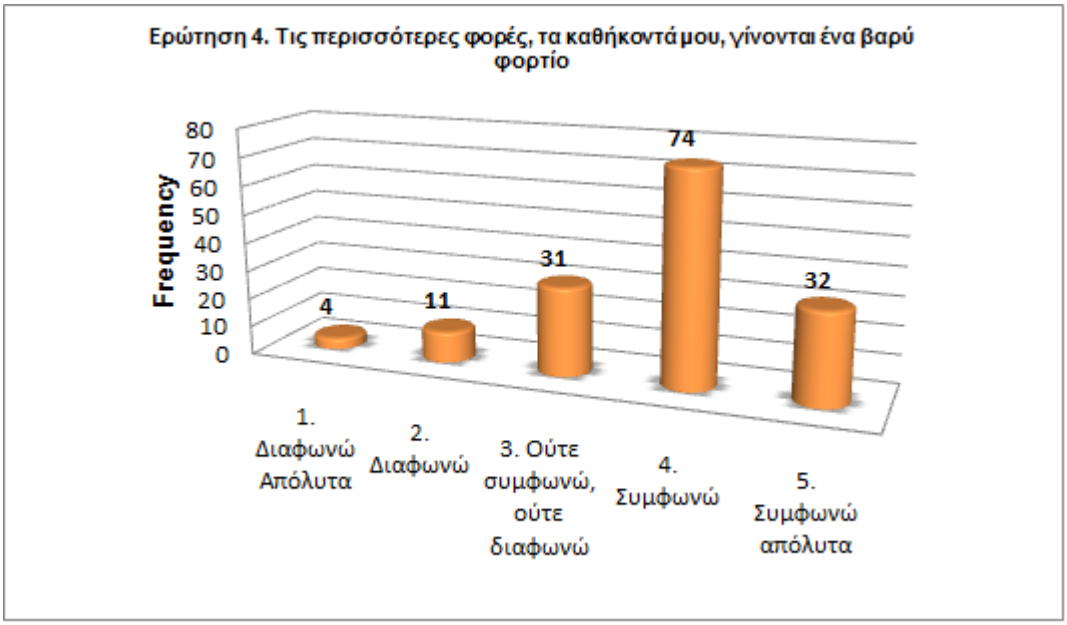
Επίσης, σύμφωνα με τον Πίνακα 1, η πλειοψηφία των εργαζομένων παραδέχεται ότι η εργασία τους δημιουργεί νευρικότητα (ερώτηση 3), με το μέσο όρο (ο οποίος ισούται με το πηλίκο του αθροίσματος των γινομένων των τιμών επί του πλήθους των αντίστοιχων σε κάθε τιμή απαντήσεων, δια του συνολικού πλήθους των απαντήσεων) να διαμορφώνεται στο 4,05, και τη δεσπόζουσα τιμή (η τιμή που συναντάται πιο συχνά) στο 4 («συμφωνώ»).

***Πίνακας 1:*** *Σύμπτωμα εργασιακού άγχους (νευρικότητα)*

**Ερώτηση 3: «Η εργασία μου με κάνει νευρικό/ή.»**

| | | |
|---|---|---|
| N | Valid | 152 |
| | Missing | 0 |
| Mean | | 4,05 |
| Median | | 4,00 |
| Mode | | 4 |
| Sum | | 555 |

Επιπλέον, σύμφωνα με το Διάγραμμα 3, οι περισσότεροι εργαζόμενοι (48,7%) δήλωσαν ότι «συμφωνούν» στην ερώτηση ότι η δουλειά τους πολλές φορές γίνεται ένα βαρύ φορτίο (ερώτηση 4):




***Διάγραμμα 3:*** *Σύμπτωμα εργασιακού άγχους (βαρύ εργασιακό φορτίο)*

Τέλος, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (56,6%) «συμφώνησαν» ότι όταν σκέφτονται την εργασία τους, αισθάνονται ένα σφίξιμο στο στήθος (ερώτηση 5), επιλέγοντας την τιμή 4, όπως φανερώνεται στον Πίνακα 2:

***Πίνακας 2:*** *Σύμπτωμα εργασιακού άγχους (σφίξιμο στο στήθος)*

**Ερώτηση 5: «Όταν κάποιες φορές σκέφτομαι την εργασία μου, νιώθω ένα "σφίξιμο" στο στήθος»**

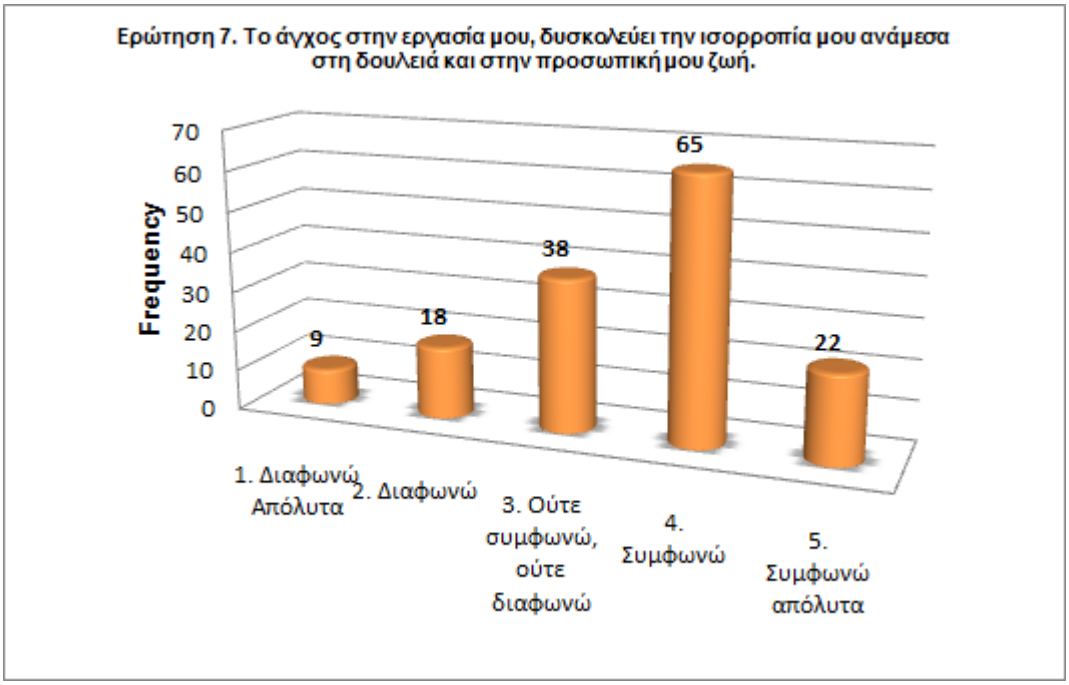
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 3 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | 2 | 4 | 2,6 | 2,6 | 4,6 |
| | 3 | 25 | 16,4 | 16,4 | 21,1 |
| | 4 | 86 | 56,6 | 56,6 | 77,6 |
| | 5 | 34 | 22,4 | 22,4 | 100,0 |
| | Total | 152 | 100,0 | | |

### 4.2.2. Προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακού άγχους

Για να απαντηθεί το δεύτερο κύριο ερευνητικό ερώτημα και για να προβληθούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες άγχους στους δημοσίους υπαλλήλους, εξετάστηκε το κατά πόσο αγχογόνοι παράγοντες, όπως οι εργασιακές συνθήκες, ο χώρος και ο φόρτος εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ασάφεια ρόλου, το ωράριο εργασίας και οι ανταμοιβές των υπαλλήλων, συνδέονται με την εμφάνιση συμπτωμάτων άγχους στους εν λόγω υπαλλήλους.

#### 4.2.2.1. Ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής

Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα αδυνατούν να βρουν ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, καθώς στην ερώτηση 7 («*Το άγχος στην εργασία μου, δυσκολεύει την ισορροπία μου ανάμεσα στη δουλειά και στην προσωπική μου ζωή*»), η πλειοψηφία των εργαζομένων (42,8%) απάντησε ότι συμφωνεί με την παραπάνω πρόταση, όπερ φαίνεται στο Διάγραμμα 4:




***Διάγραμμα 4:*** *Ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής*

Στη συνέχεια, στους Πίνακες 3 και 4, συσχετίζοντας την έλλειψη της ισορροπίας αυτής (αγχογόνος παράγοντας) με το ότι η εργασία θεωρείται τις περισσότερες φορές βαρύ φορτίο για τους εργαζόμενους (ερώτηση 4), παρατηρείται ότι ο βαθμός συσχέτισης για τις γυναίκες εργαζόμενες στο δημόσιο κυμαίνεται στο

,409, ενώ για τους άνδρες στο ,349. Και στα δύο φύλα υπάρχει μια θετική, μέτρια συσχέτιση μεταξύ της προαναφερθείσας έλλειψης ισορροπίας ως παράγοντας άγχους και του εργασιακού άγχους (η εργασία ως βαρύ φορτίο). Στο δείγμα των γυναικών, ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας ανέρχεται στο ,000 ή p-values<0.01, ενώ στους άνδρες στο ,040 ή p-values<0.05. Συνέπεια αυτού, το αποτέλεσμα μπορεί να χαρακτηριστεί ως στατιστικά σημαντικό (η πιθανότητα δηλαδή να οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες είναι μικρή), επειδή και στις δύο περιπτώσεις ο δείκτης είναι μικρότερος του ,050 ή p-values<0.05 (Δαφέρμος, 2011).

***Πίνακας 3.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Έλλειψη ισορροπία σε γυναίκες*

Correlations[a]

| | | | Question_4 | Question_7 |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Question_4 | Correlation Coefficient | 1,000 | ,409* |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,000 |
| | | N | 113 | 113 |
| | Question_7 | Correlation Coefficient | ,409* | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | . |
| | | N | 113 | 113 |

*. Correlation is significant at the 0.01 Level (2-tailed).

Gender = F

***Πίνακας 4.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Έλλειψη ισορροπίας σε άνδρες*

Correlations[a]

| | | | Question_4 | Question_7 |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Question_4 | Correlation Coefficient | 1,000 | ,349** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,040 |
| | | N | 39 | 39 |
| | Question_7 | Correlation Coefficient | ,349** | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,040 | . |
| | | N | 39 | 39 |

**. Correlation is significant at the 0.05 Level (2-tailed).

Gender = M

4.2.2.2. Εργασιακές συνθήκες, χώρος εργασίας, φόρτος εργασίας

Συσχετίζοντας τη μεταβλητή ενός από τα συμπτώματα του εργασιακού άγχους (ερώτηση 4: η εργασία ως βαρύ φορτίο), με την μεταβλητή ότι ο χώρος της εργασίας δεν είναι ευχάριστος (ερώτηση 9), διερευνήθηκε το κατά πόσο ο μη

ευχάριστος χώρος εργασίας αποτελεί αγχογόνο παράγοντα. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5, το αποτέλεσμα έδειξε ότι υπάρχει μια θετική χαμηλή (με τον δείκτη συσχέτισης να κυμαίνεται στο ,245) αλλά ταυτόχρονα στατιστικά σημαντική (σε επίπεδο ,003 ή p-values<0.01) συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές.

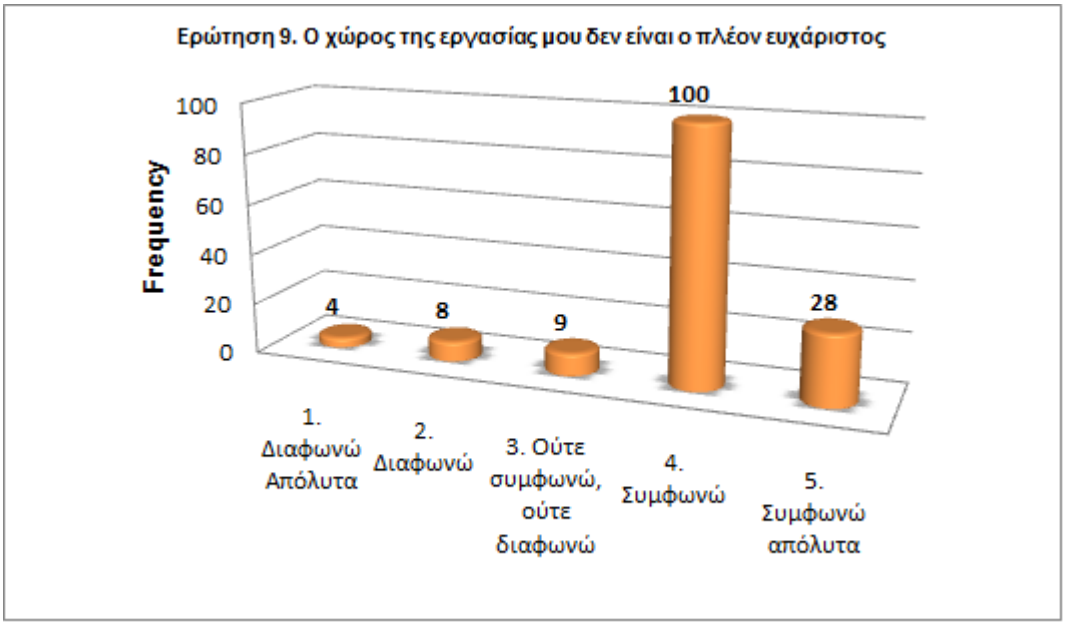
***Πίνακας 5.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Μη ευχάριστος χώρος εργασίας*

Correlations[a]

| | | | Question_4 | Question_9 |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Question_4 | Correlation Coefficient | 1,000 | ,245** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,003 |
| | | N | 152 | 149 |
| | Question_9 | Correlation Coefficient | ,245** | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,003 | . |
| | | N | 149 | 152 |

**. Correlation is significant at the 0.01 Level (2-tailed).

Το 67,1% (οι 100 στους 149) των εργαζόμενων απάντησαν ότι «συμφωνούν» με την σχετική ερώτηση («ότι *ο χώρος εργασίας μου δεν είναι ο πλέον ευχάριστος*»), κάνοντας φανερή τη δυσαρέσκειά τους για τις συνθήκες εργασίας τους, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.




***Διάγραμμα 5:*** *Μη ευχάριστος χώρος εργασίας*

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6, θετική μέτρια συσχέτιση, προέκυψε επίσης, συσχετίζοντας την ίδια εξαρτημένη μεταβλητή (εργασία ως βαρύ φορτίο) με μια ακόμη ανεξάρτητη μεταβλητή, σε αυτή την περίπτωση τον υψηλό φόρτο εργασίας (ερώτηση 8), με τον δείκτη συσχέτισης να κυμαίνεται στο ,468 και με το αποτέλεσμα να είναι στατιστικά σημαντικό ,000 ή p-values<0.01.

***Πίνακας 6.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Φόρτος εργασίας και χρόνος διεκπεραίωσης της*

Correlations[a]

| | | | Question_8 | Question_4 |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Question_8 | Correlation Coefficient | 1,000 | ,468** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,000 |
| | | N | 145 | 152 |
| | Question_4 | Correlation Coefficient | ,468** | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | . |
| | | N | 152 | 145 |

**. Correlation is significant at the 0.01 Level (2-tailed).

Στην σχετική ερώτηση «*Συνήθως έχω πολλή δουλειά και φοβάμαι ότι ο χρόνος που διαθέτω για να την διεκπεραιώσω είναι λίγος*» (ερώτηση 8), οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι «συμφωνούν», με την δεσπόζουσα τιμή να είναι ακόμα μια φορά η 4 («Συμφωνώ»), όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.

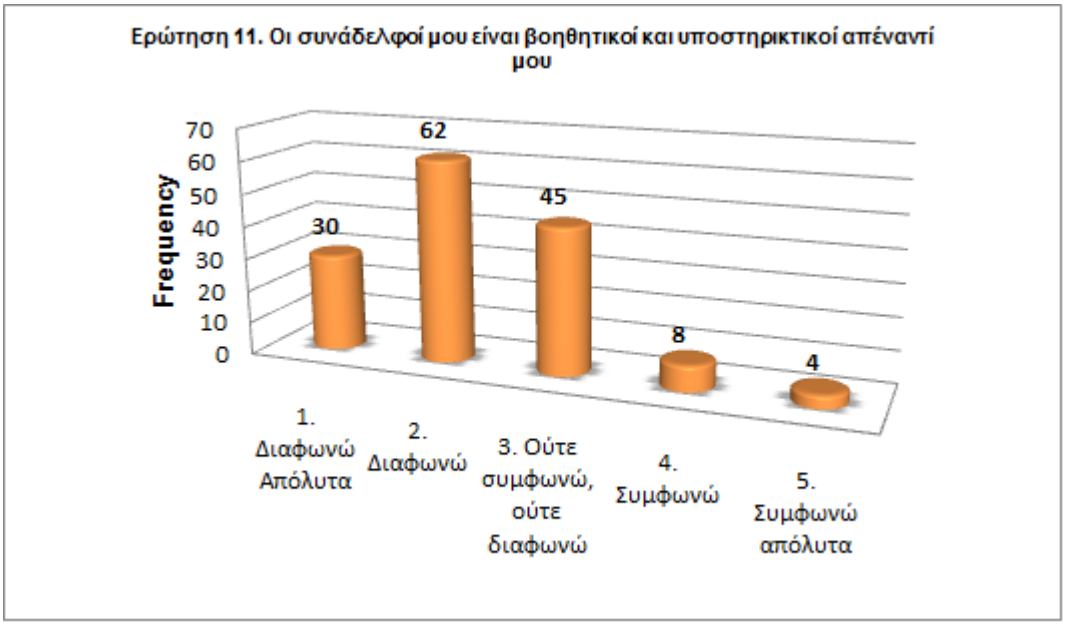
***Πίνακας 7.*** *Φόρτος εργασίας και χρόνος διεκπεραίωσής της*

**Ερώτηση 8: «Συνήθως έχω πολλή δουλειά και φοβάμαι ότι ο χρόνος που διαθέτω για να την διεκπεραιώσω είναι λίγος»**

| | | |
|---|---|---|
| N | Valid | 152 |
| | Missing | 0 |
| Mean | | 4,16 |
| Median | | 4,00 |
| Mode | | 4 |
| Sum | | 633 |

4.2.2.3. Διαπροσωπικές σχέσεις

Θέλοντας να εξεταστεί η σύνδεση που έχουν οι διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία με την εμφάνιση άγχους, έγινε συσχέτιση της νευρικότητας ως σύμπτωμα άγχους (ερώτηση 3) με την ερώτηση 11 («*Οι συνάδελφοί μου είναι βοηθητικοί και υποστηρικτικοί απέναντί μου*»), στην οποία η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε μη ευχαριστημένη από την υποστήριξη και τη βοήθεια που λαμβάνει από τους συναδέλφους, με τις περισσότερες απαντήσεις να κυμαίνονται στις τιμές 2 («Διαφωνώ») και 3 (Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ), με ποσοστά 41,6% και 30,2% αντίστοιχα, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 6.




***Διάγραμμα 6:*** *Υποστήριξη από συναδέλφους*

Αναφορικά στη συσχέτιση των δύο αυτών μεταβλητών, σύμφωνα με τον Πίνακα 8, δεν προκύπτει συσχέτιση, με τον δείκτη συσχέτισης να είναι ,005 και το αποτέλεσμα να έχει ασθενή στατιστική σημαντικότητα (,957), υποθέτοντας ότι μπορεί να οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες.

***Πίνακας 8.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Υποστήριξη από συναδέλφους*

Correlations[a]

| | | | Question_3 | Question_11 |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Question_3 | Correlation Coefficient | 1,000 | ,005 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,957 |
| | | N | 152 | 149 |
| | Question_11 | Correlation Coefficient | ,005 | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,957 | . |
| | | N | 149 | 152 |

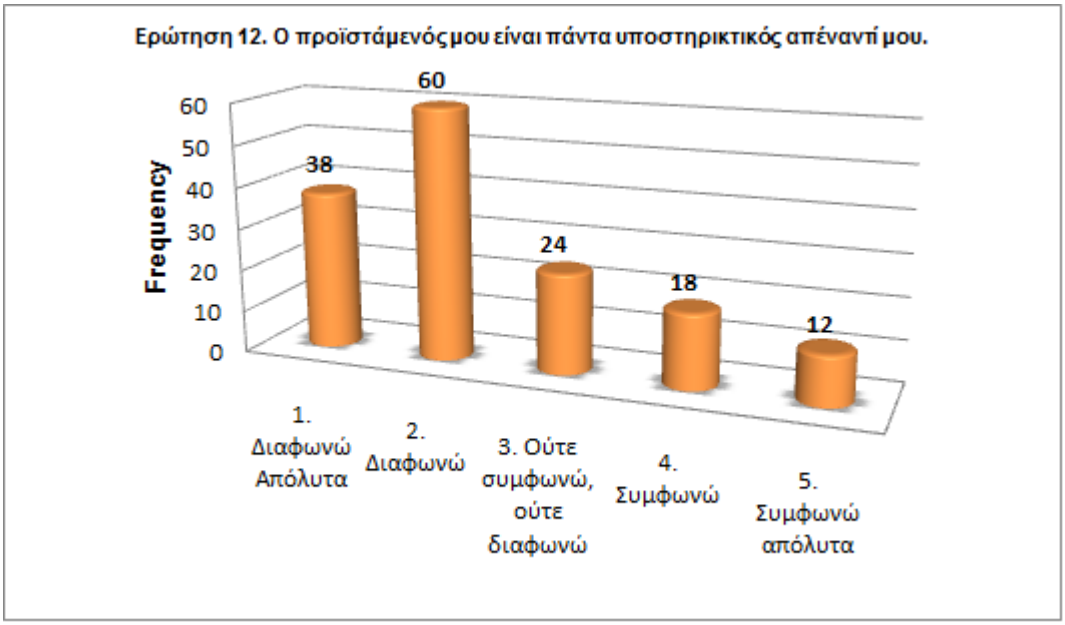
Στην ερώτηση 10 («*Λαμβάνω τον σεβασμό που μου αξίζει από τους συναδέλφους μου*»), μια ακόμη ερώτηση σχετική με τις διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις, η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι «διαφωνεί» με των παραπάνω φράση και όπως φαίνεται από τον Πίνακα 9, δεν λαμβάνουν τον σεβασμό που επιθυμούν από τους συναδέλφους τους.

***Πίνακας 9.*** *Σεβασμός από συναδέλφους*

Ερώτηση 10: «Λαμβάνω τον σεβασμό που αξίζω από τους συναδέλφους μου."

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 24 | 15,8 | 15,8 | 15,8 |
| | 2 | 66 | 43,4 | 43,4 | 59,2 |
| | 3 | 41 | 27,0 | 27,0 | 86,2 |
| | 4 | 18 | 11,8 | 11,8 | 98,0 |
| | 5 | 3 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| | Total | 152 | 100,0 | | |

Το ίδιο σχεδόν αποτέλεσμα προκύπτει και από τις απαντήσεις στην ερώτηση 12. «*Ο προϊστάμενός μου είναι πάντα υποστηρικτικός απέναντί μου*». Σύμφωνα με το Διάγραμμα 7, οι τιμές 1 («Διαφωνώ απόλυτα») και 2 («Διαφωνώ») λαμβάνουν τα υψηλότερα ποσοστά. Οι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι δεν δύνανται να μιλήσουν ανοιχτά στον προϊστάμενό τους για κάτι που τους απασχολεί στην εργασία τους, γεγονός από το οποίο διαφαίνεται μια σχέση με τους προϊσταμένους που χαρακτηρίζεται (τις περισσότερες φορές) από χαμηλό βαθμό στήριξης και εμπιστοσύνης.




***Διάγραμμα 7:*** *Υποστήριξη από προϊστάμενο*

Τέλος, στην ερώτηση 13. «*Αισθάνομαι ότι είμαι παγιδευμένος/η ανάμεσα σε κλίκες στη δουλειά μου*», οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν είτε ότι «ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», είτε ότι «συμφωνούν», όπως φαίνεται και στον Πίνακα 10.

***Πίνακας 10.*** *Εργασιακές κλίκες*

**Ερώτηση 13: «Αισθάνομαι ότι είμαι παγιδευμένος/η ανάμεσα σε κλίκες στη δουλειά μου»**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 9 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | 2 | 16 | 10,5 | 10,5 | 16,4 |
| | 3 | 60 | 39,5 | 39,5 | 55,9 |
| | 4 | 61 | 40,1 | 40,1 | 96,1 |
| | 5 | 6 | 3,9 | 3,9 | 100,0 |
| | Total | 152 | 100,0 | | |

Συσχετίζοντας το «σφίξιμο στο στήθος» (ερώτηση 6), ως σύμπτωμα άγχους, με την ανωτέρω ανεξάρτητη μεταβλητή, φάνηκε (Πίνακας 11) ότι υπάρχει θετική μέτρια συσχέτιση μεταξύ τους (,310), με το αποτέλεσμα να είναι στατιστικά σημαντικό ,000 ή p-values<0.01.

***Πίνακας 11.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Εργασιακές κλίκες*

**Correlations[a]**

| | | Question_5 | Question_13 |
|---|---|---|---|
| Question_5 | Pearson Correlation | 1 | ,310** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 152 | 152 |
| Question_13 | Pearson Correlation | ,310** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 152 | 152 |

**. Correlation is significant at the 0.01 Level (2-tailed).

4.2.2.4. Ασάφεια ρόλου

Όπως αναλύθηκε εκτενώς και στα θεωρητικά κεφάλαια της εργασίας, η γραφειοκρατία στο δημόσιο τομέα και οι συνέπειες που πηγάζουν από αυτήν, με κύρια την ασάφεια ρόλου, να θεωρείται ως βασικός προσδιοριστικός παράγοντας άγχους των εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Στην παρούσα έρευνα έγινε συσχέτιση των εξαρτημένων μεταβλητών (συμπτώματα άγχους) με την ασάφεια ρόλου (ως αγχογόνος παράγοντας), με σκοπό να εξεταστεί όποια πιθανή σύνδεση μεταξύ αυτών.

Πιο συγκεκριμένα, συσχετίστηκε η μεταβλητή «*Ξέρω τον ακριβή τρόπο με τον οποίο θα φέρω εις πέρας την εργασία μου*» (ερώτηση 17) με το σύμπτωμα «εργασία ως βαρύ φορτίο» (ερώτηση 4). Το αποτέλεσμα που προέκυψε δεν δείχνει καμία συσχέτιση και είναι δεν είναι στατιστικά σημαντικό, όπως φαίνεται στον Πίνακα 12.

***Πίνακας 12.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Διαδικασία διεκπεραίωσης καθηκόντων*

**Correlations[a]**

| | | | Question_5 | Question_17 |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Question_5 | Correlation Coefficient | 1,000 | ,025 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,774 |
| | | N | 152 | 148 |
| | Question_17 | Correlation Coefficient | ,025 | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,774 | . |
| | | N | 148 | 152 |

Στη σχετική ερώτηση της ανεξάρτητης μεταβλητής, σχεδόν το 60% των εργαζομένων επέλεξε ως απάντηση των τιμή 1 «Διαφωνώ απόλυτα», τα αποτελέσματα του Πίνακα 13, δείχνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στερούνται σαφούς εικόνας των αρμοδιοτήτων τους και δεν ξέρουν ακριβώς τι οφείλουν να πράξουν.

***Πίνακας 13.*** *Διαδικασία διεκπεραίωσης καθηκόντων*

**Ερώτηση 17: «Ξέρω τον ακριβή τρόπο με τον οποίο θα φέρω εις πέρας την εργασία μου»**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 88 | 59,5 | 59,5 | 59,5 |
| | 2 | 40 | 27,0 | 27,0 | 86,5 |
| | 3 | 10 | 6,8 | 6,8 | 93,2 |
| | 4 | 7 | 4,7 | 4,7 | 98,0 |
| | 5 | 3 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| | Total | 148 | 100,0 | | |

Ομοίως, συσχετίστηκε η εξαρτημένη μεταβλητή «σφίξιμο στο στήθος» (ερώτηση 5), με την ερώτηση 16 «*Έχω ξεκάθαρα εργασιακά καθήκοντα και αρμοδιότητες*». Και σε αυτή την περίπτωση δεν προέκυψε καμία συσχέτιση, όπως φαίνεται στον Πίνακα 14.

***Πίνακας 14.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Περιγραφή θέσης εργασίας*

**Correlations[a]**

| | | Question_5 | Question_16 |
|---|---|---|---|
| Question_5 | Pearson Correlation | 1 | -,070 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,416 |
| | N | 151 | 148 |
| Question_16 | Pearson Correlation | -,070 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,416 | |
| | N | 148 | 152 |

a. PRivate_Public = PU

Παρόλα αυτά, στην ερώτηση 16, σύμφωνα με τον Πίνακα 15, το 45,9% των δημοσίων υπαλλήλων απάντησαν ότι «διαφωνούν απόλυτα» ότι τα καθήκοντα και

οι αρμοδιότητές τους είναι ξεκάθαρες. Αυτό αποτελεί ένδειξη ότι στο δημόσιο, λείπουν η ανάλυση θέσης εργασίας και η ακριβής περιγραφή αντικειμένου, με τους εργαζόμενους να μην έχουν σαφή εικόνα των αρμοδιοτήτων τους.

***Πίνακας 15.*** *Περιγραφή θέσης εργασίας*

**Ερώτηση 16: «Έχω ξεκάθαρα εργασιακά καθήκοντα και αρμοδιότητες.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 68 | 45,9 | 45,9 | 45,9 |
| | 2 | 45 | 30,4 | 30,4 | 76,4 |
| | 3 | 19 | 12,8 | 12,8 | 89,2 |
| | 4 | 8 | 5,4 | 5,4 | 94,6 |
| | 5 | 8 | 5,4 | 5,4 | 100,0 |
| | Total | 148 | 100,0 | | |

Η ίδια εξαρτημένη μεταβλητή «σφίξιμο στο στήθος» (ερώτηση 5), συσχετίστηκε με τον υποθετικό αγχογόνο παράγοντα «*Αισθάνομαι ότι υπάρχει αντίφαση ανάμεσα σε αυτά που περιμένει ο προϊστάμενός μου για μένα και σε αυτά που εγώ πιστεύω ότι είναι σωστά*» (ερώτηση 14). Στην περίπτωση αυτή, στα αποτελέσματα του Πίνακα 16, προέκυψε θετική χαμηλή συσχέτιση (,211), αλλά στατιστικά σημαντική (,012 ή p-values<0.05).

***Πίνακας 16.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Αντίφαση προσδοκιών (1)*

**Correlations[a]**

| | | | Question_5 | Question_14 |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Question_5 | Correlation Coefficient | 1,000 | ,211* |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,012 |
| | | N | 152 | 147 |
| | Question_14 | Correlation Coefficient | ,211* | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,012 | . |
| | | N | 147 | 152 |

*. Correlation is significant at the 0.05 Level (2-tailed).

Σύμφωνα με τον Πίνακα 17, θετική χαμηλή επίσης συσχέτιση (,271), στατιστικά σημαντική (,001 ή p-values<0.01) προέκυψε και μεταξύ της ίδιας ανεξάρτητης μεταβλητής «αντίφαση» (ερώτηση 14), με την μεταβλητή «εργασία ως βαρύ φορτίο» (ερώτηση 4).

***Πίνακας 17.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Αντίφαση προσδοκιών (2)*

**Correlations[a]**

| | | | Question_4 | Question_14 |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Question_4 | Correlation Coefficient | 1,000 | ,271** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,001 |
| | | N | 152 | 147 |
| | Question_14 | Correlation Coefficient | ,271** | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,001 | . |
| | | N | 147 | 152 |

**. Correlation is significant at the 0.01 Level (2-tailed).

Στη σχετική δε ερώτηση (περί αντίφασης) η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υπαλλήλων απάντησε ότι «συμφωνεί» (τιμή 4), όπως φανερώνει ο Πίνακας 18.

***Πίνακας 18.*** *Αντίφαση προσδοκιών*

**Ερώτηση 14: «Αισθάνομαι ότι υπάρχει αντίφαση ανάμεσα σε αυτά που περιμένει ο προϊστάμενός μου για μένα και σε αυτά που εγώ πιστεύω ότι είναι σωστά.»**

| | | |
|---|---|---|
| N | Valid | 147 |
| | Missing | 5 |
| Mean | | 4,02 |
| Median | | 4,00 |
| Mode | | 4 |
| Sum | | 611 |

Τέλος, στην ερώτηση «*Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει με εποικοδομητικό τρόπο, σχετικά με την απόδοσή μου*» (ερώτηση 15), σύμφωνα με τον Πίνακα 19, το 57,9% των δημοσίων υπαλλήλων, δήλωσε ότι διαφωνεί με την παραπάνω φράση.

***Πίνακας 19.*** *Εποικοδομητική ανατροφοδότηση*

**Ερώτηση 15: «Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει με εποικοδομητικό τρόπο, σχετικά με την απόδοσή μου.»**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 30 | 19,7 | 19,7 | 19,7 |
| | 2 | 88 | 57,9 | 57,9 | 77,6 |
| | 3 | 18 | 11,8 | 11,8 | 89,5 |
| | 4 | 8 | 5,3 | 5,3 | 94,7 |
| | 5 | 8 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| | Total | 152 | 100,0 | | |

Συσχετίζοντας την ως άνω μεταβλητή με την εκδήλωση άγχους («σφίξιμο στο στήθος»), παρατηρείται στον Πίνακα 20, μια αρνητική χαμηλή συσχέτιση(-,240), αλλά στατιστικά σημαντική (,004 ή p-values<0.01).

***Πίνακας 20.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Εποικοδομητική ανατροφοδότηση*

**Correlations[a]**

| | | | Question_5 | Question_15 |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Question_5 | Correlation Coefficient | 1,000 | -,240** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,004 |
| | | N | 152 | 152 |
| | Question_15 | Correlation Coefficient | -,240** | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,004 | . |
| | | N | 152 | 152 |

**. Correlation is significant at the 0.01 Level (2-tailed).

4.2.2.5. Ωράριο εργασίας

Στη συσχέτιση του ωραρίου εργασίας ως αγχογόνος παράγοντας, με την «εργασία ως βαρύ φορτίο», σύμφωνα με τον Πίνακα 21, προκύπτει δείκτης συσχέτισης ,329, που σημαίνει μια θετική μέτρια συσχέτιση μεταξύ ωραρίου εργασίας και εμφάνισης άγχους, αλλά ταυτόχρονα προκύπτει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα (,000 ή p-values<0.01).

***Πίνακας 21.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Υπερωριακή απασχόληση*

**Correlations[a]**

| | | | Question_4 | Question_18 |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Question_4 | Correlation Coefficient | 1,000 | ,329** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,000 |
| | | N | 152 | 152 |
| | Question_18 | Correlation Coefficient | ,329** | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | . |
| | | N | 152 | 152 |

**. Correlation is significant at the 0.01 Level (2-tailed).

a. Private_Public = PU

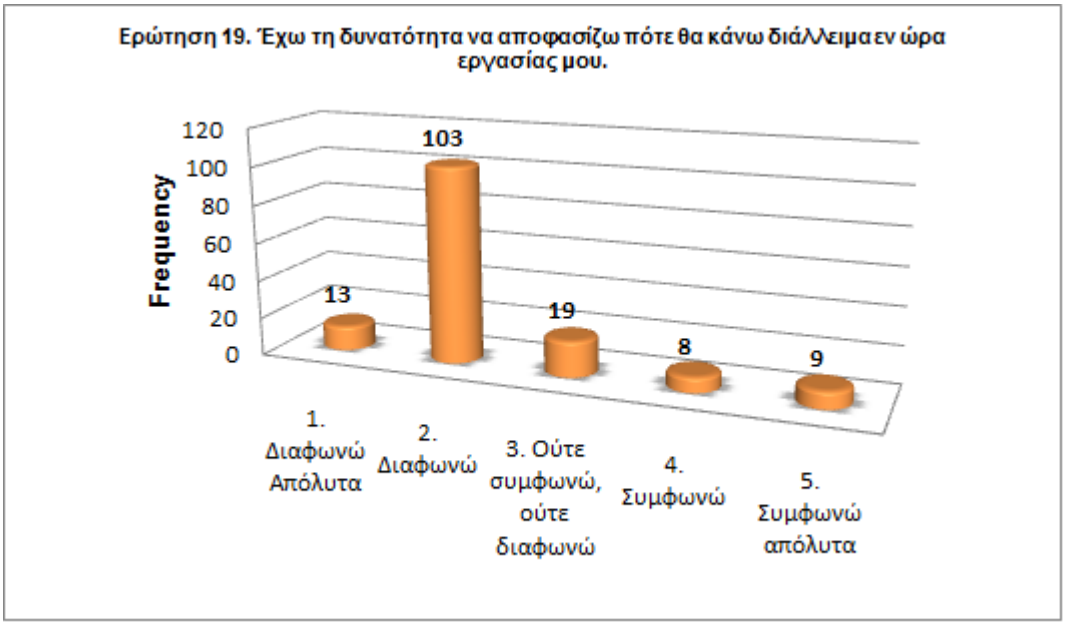
Στην σχετική ερώτηση «*Πολλές φορές αναγκάζομαι να εργαστώ και μετά το πέρας του ωραρίου μου*» (ερώτηση 18), όπως δείχνει ο Πίνακας 22, σχεδόν το 55% των ερωτηθέντων απάντησε ότι «συμφωνεί», δείχνοντας ότι η υπερωριακή απασχόληση συναντάται αρκετά συχνά στους δημόσιους υπαλλήλους.

***Πίνακας 22.*** *Υπερωριακή απασχόληση*

**Ερώτηση 18: «Πολλές φορές αναγκάζομαι να εργαστώ και μετά το πέρας του ωραρίου μου.»**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 10 | 6,6 | 6,6 | 6,6 |
| | 2 | 18 | 11,8 | 11,8 | 18,4 |
| | 3 | 20 | 13,2 | 13,2 | 31,6 |
| | 4 | 84 | 55,3 | 55,3 | 86,8 |
| | 5 | 20 | 13,2 | 13,2 | 100,0 |
| | Total | 152 | 100,0 | | |

Στην ερώτηση 19 «*Έχω τη δυνατότητα να αποφασίζω πότε θα κάνω διάλλειμα εν ώρα εργασίας μου*», σύμφωνα με το Διάγραμμα 8, ένα μεγάλο ποσοστό (σχεδόν 68%), δήλωσε ότι «διαφωνεί», χωρίς όμως ταυτόχρονα να υπάρχει συσχέτιση του αποτελέσματος αυτού με την εκδήλωση άγχους (,010), στην προκειμένη περίπτωση με την εξαρτημένη μεταβλητή «εργασία ως βαρύ φορτίο» (ερώτηση 4), όπως φαίνεται στον Πίνακα 23.




***Διάγραμμα 8:*** *Δυνατότητα διαλλείματος*

***Πίνακας 23.*** *Πίνακας συσχετίσεων. Δυνατότητα διαλλείματος*

**Correlations[a]**

| | | | Question_4 | Question_19 |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Question_4 | Correlation Coefficient | 1,000 | ,010 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,418 |
| | | N | 152 | 152 |
| | Question_19 | Correlation Coefficient | ,010 | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,418 | . |
| | | N | 152 | 152 |

a. Private_Public = PU

## 4.2.2.6. Ανταμοιβές

Στην ερώτηση «*Γενικότερα είμαι ικανοποιημένος/η από το σύστημα ανταμοιβών (υλικών και μη) που τηρείται από τον οργανισμό μου*» (ερώτηση 20), σύμφωνα με τον Πίνακα 24, το 68,4% των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα «διαφώνησε απόλυτα», δηλώνοντας με αυτόν τον τρόπο απόλυτα δυσαρεστημένο με το σύστημα αναμοιβών του φορέα του. Από το αποτέλεσμα αυτό, διαφαίνεται και η έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών που υπάρχει στο δημόσιο τομέα.

***Πίνακας 24.*** *Εργασιακές ανταμοιβές*

**Ερώτηση 20: «Γενικότερα είμαι ικανοποιημένος/η από το σύστημα ανταμοιβών (υλικών και μη) που τηρείται από τον οργανισμό μου.»**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 104 | 68,4 | 68,4 | 68,4 |
| | 2 | 34 | 22,4 | 22,4 | 90,8 |
| | 3 | 6 | 3,9 | 3,9 | 94,7 |
| | 4 | 6 | 3,9 | 3,9 | 98,7 |
| | 5 | 2 | 1,3 | 1,3 | 100,0 |
| | Total | 152 | 100,0 | | |

Ομοίως, στις ερωτήσεις «*Στην εργασία μου, ικανοποιώ τις ανάγκες μου για επιτυχία και αναγνώριση*» (ερώτηση 21) και «*Είμαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές εξέλιξης στον οργανισμό μου*» (ερώτηση 22), όπως αντίστοιχα φαίνεται στους Πίνακες 25 και 26, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν εκ νέου ότι «διαφωνούν απόλυτα». Όπως αναλύθηκε εκτενώς και στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, αναφορικά στην αναξιοκρατική εξέλιξη και την ανυπαρξία επιβράβευσης στο δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι αδυνατούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για αναγνώριση, επιτυχία και εξέλιξη στην εργασία τους.

***Πίνακας 25.*** *Εργασιακή ικανοποίηση*

**Ερώτηση 21: «Στην εργασία μου, ικανοποιώ τις ανάγκες μου για επιτυχία και αναγνώριση»**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 98 | 64,5 | 64,5 | 64,5 |
| | 2 | 35 | 23,0 | 23,0 | 87,5 |
| | 3 | 8 | 5,3 | 5,3 | 92,8 |
| | 4 | 7 | 4,6 | 4,6 | 97,4 |
| | 5 | 4 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| | Total | 152 | 100,0 | | |

***Πίνακας 26.*** *Εργασιακή εξέλιξη*

**Ερώτηση 22: «Είμαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές εξέλιξης στον οργανισμό μου»**

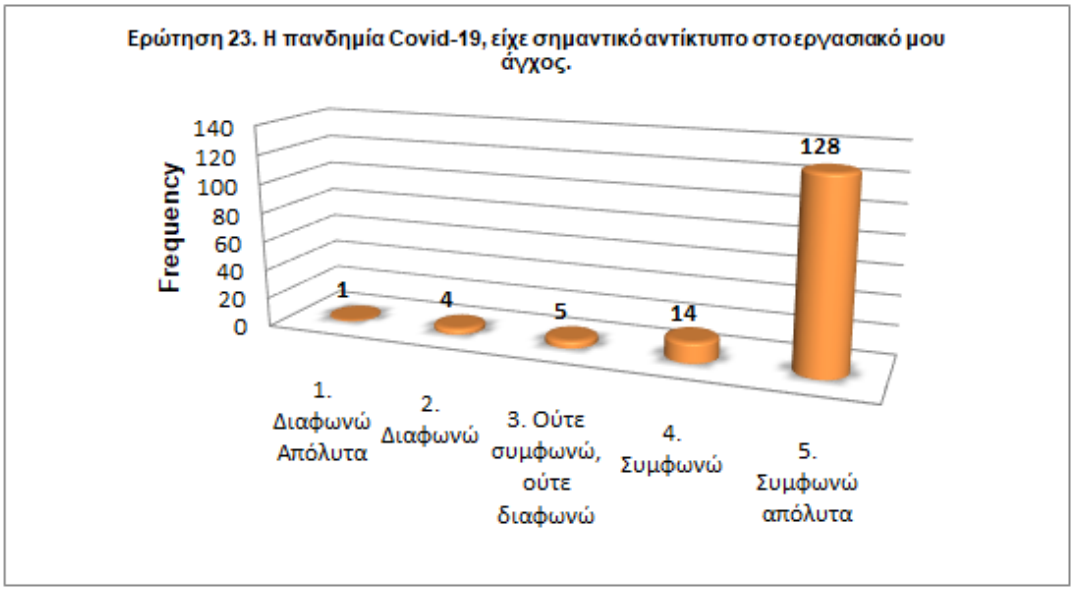
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 128 | 84,2 | 84,2 | 84,2 |
| | 2 | 11 | 7,2 | 7,2 | 91,4 |
| | 3 | 8 | 5,3 | 5,3 | 96,7 |
| | 4 | 3 | 2,0 | 2,0 | 98,7 |
| | 5 | 2 | 1,3 | 1,3 | 100,0 |
| | Total | 152 | 100,0 | | |

Σε συσχέτιση και των τριών παραπάνω μεταβλητών ως αγχογόνοι παράγοντες με την εμφάνιση εργασιακού άγχους, προέκυψαν τιμές δεικτών συσχέτισης που έδειξαν πάρα πολύ χαμηλή έως και μηδενική συσχέτιση με ασθενή στατική σημαντικότητα.

4.2.2.7. Επικαιρότητα

Στην παρούσα εργασία, και στην προσπάθεια επέκτασης της σχετικής με το εργασιακό άγχος στο δημόσιο τομέα βιβλιογραφίας, τέθηκαν ερωτήματα σχετικά με το πώς βιώνουν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα την καθημερινότητά τους και τι αντίκτυπο αυτή έχει στο εργασιακό τους άγχος, λαμβάνοντας υπόψη τα τρία πιο σημαντικά κατά την άποψη του γράφοντος θέματα της επικαιρότητας, ήτοι την πανδημία, την αύξηση του πληθωρισμού και την ψηφιοποίηση στην εργασία.

Στην ερώτηση 23 «*Η πανδημία Covid-19, είχε σημαντικό αντίκτυπο στο εργασιακό μου άγχος*», όπως ήταν αναμενόμενο, σύμφωνα με το Διάγραμμα 9, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι «συμφωνεί απόλυτα», δηλώνοντας με εμφατικό τρόπο το μεγάλο βαθμό επιρροής που είχε η παγκόσμια εξάπλωση του κορονοϊού Covid-19 στην εργασιακή τους ζωή, που αν μη τι άλλο, σε πολλές περιπτώσεις κατέχει τη μερίδα του λέοντος από την πίτα της καθημερινότητας πολλών εργαζόμενων.



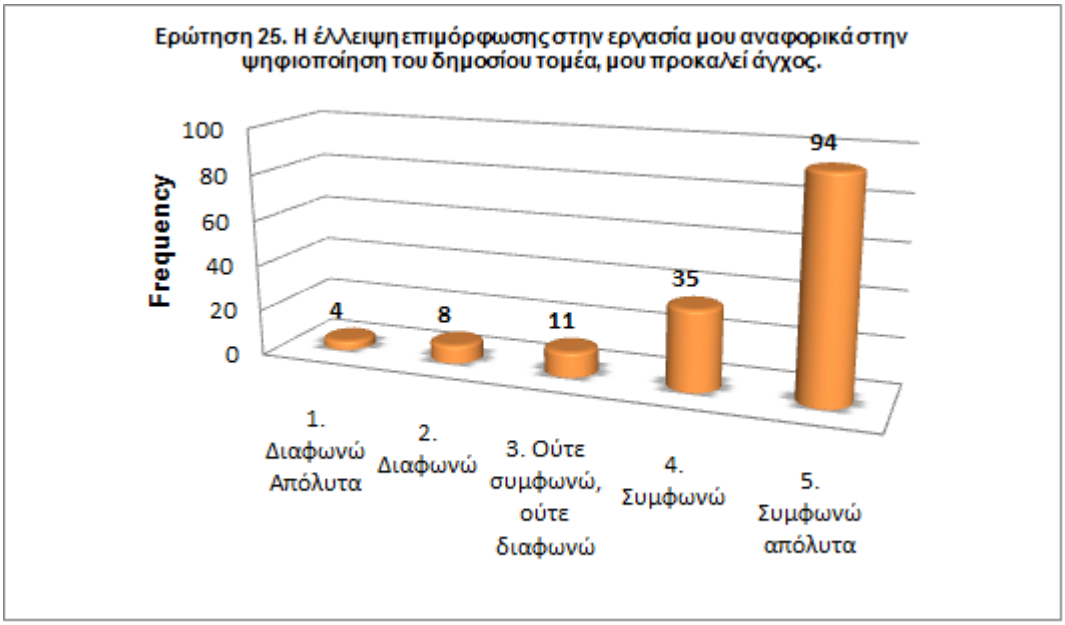

***Διάγραμμα 9:*** *Covid-19*

Επίσης, στην ερώτηση 24 «*Η αύξηση του πληθωρισμού την τελευταία διετία, έχει επηρεάσει το εργασιακό μου άγχος*», οι απαντήσεις των εργαζομένων κυμάνθηκαν στις τιμές 4 και 5, έχοντας αθροιστικό σύνολο σχεδόν 85%, όπως φανερώνει το Διάγραμμα 10. Ο αυξανόμενος πληθωρισμός που προκύπτει είτε από μια ενεργειακή κρίση είτε από εν ενεργεία πολέμους μπορεί να δημιουργήσει ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, επηρεάζοντας διάφορες πτυχές της ζωής των ατόμων, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας και της οικονομικής τους ευημερίας. Οι πιέσεις που προκύπτουν μπορούν να συμβάλουν σε αυξημένο εργασιακό άγχος, καθώς οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν αυτές τις οικονομικές αβεβαιότητες και τον πιθανό αντίκτυπό τους στα μέσα διαβίωσής τους.




***Διάγραμμα 10:*** *Πληθωρισμός*

Τέλος, στην ερώτηση 25 «*Η έλλειψη επιμόρφωσης στην εργασία μου αναφορικά στην ψηφιοποίηση του δημοσίου τομέα, μου προκαλεί άγχος*», σύμφωνα με το Διάγραμμα 11, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (61,8%) δήλωσε ότι «συμφωνεί απόλυτα» με την φράση αυτή. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που δεν γνωρίζουν καλά τις ψηφιακές τεχνολογίες και στερούνται σχετικής κατάρτισης, φαίνεται να αισθάνονται εργασιακό άγχος. Ο γρήγορος ρυθμός των τεχνολογικών εξελίξεων μπορεί να δημιουργήσει μια αίσθηση αβεβαιότητας και φόβου, ειδικά εάν δεν υπάρχει επαρκής εκπαίδευση και υποστήριξη για να γεφυρωθεί το χάσμα στις ψηφιακές δεξιότητες.




***Διάγραμμα 11:*** *Ψηφιοποίηση δημόσιου τομέα*

### 4.2.3. Στρατηγικές πρόληψης και αντιμετώπισης εργασιακού άγχους

Όσον αφορά στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, το κατά πόσο δηλαδή οι οργανισμοί και οι φορείς του δημοσίου εφαρμόζουν πολιτικές πρόληψης και αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους, η παρούσα έρευνα δείχνει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι, σε μεγάλη πλειοψηφία, δεν είναι «ικανοποιημένοι με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό τους χώρο» (ερώτηση 26), αποτέλεσμα που απεικονίζεται στον Πίνακα 27.

***Πίνακας 27.*** *Εργασιακή υγιεινή και ασφάλεια*

**Ερώτηση 26: «Γενικότερα είμαι ικανοποιημένος/η με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό μου χώρο»**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 97 | 63,8 | 63,8 | 63,8 |
| | 2 | 42 | 27,6 | 27,6 | 91,4 |
| | 3 | 7 | 4,6 | 4,6 | 96,1 |
| | 4 | 4 | 2,6 | 2,6 | 98,7 |
| | 5 | 2 | 1,3 | 1,3 | 100,0 |
| | Total | 152 | 100,0 | | |

Ομοίως απαντούν και στην ερώτηση «*Ο φορέας μου υποστηρίζει την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός υγιεινού τρόπου ζωής των υπαλλήλων του*» (ερώτηση 27), με την συντριπτική πλειοψηφία να δηλώνει ξανά ότι «διαφωνεί απόλυτα», όπως φαίνεται στον Πίνακα 28.

***Πίνακας 28.*** *Ανάπτυξη υγιεινού τρόπου ζωής υπαλλήλων*

**Ερώτηση 27: «Ο φορέας μου υποστηρίζει την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός υγιεινού τρόπου ζωής των υπαλλήλων του»**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1 | 131 | 86,2 | 86,2 | 86,2 |
| | 2 | 12 | 7,9 | 7,9 | 94,1 |
| | 3 | 5 | 3,3 | 3,3 | 97,4 |
| | 4 | 2 | 1,3 | 1,3 | 98,7 |
| | 5 | 2 | 1,3 | 1,3 | 100,0 |
| | Total | 152 | 100,0 | | |

Επίσης, όπως φανερώνεται στον Πίνακα 29, σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι στο δημόσιο απάντησαν ότι «διαφωνούν απόλυτα» στην φράση «*Στην εργασία μου, οργανώνονται τακτικά σεμινάρια σωματικής και πνευματικής υγείας*» (ερώτηση 28), με τη δεσπόζουσα τιμή να είναι η 1 («διαφωνώ απόλυτα»).

***Πίνακας 29.*** *Σεμινάρια ψυχικής & σωματικής υγείας*

**Ερώτηση 28: «Στην εργασία μου, οργανώνονται τακτικά σεμινάρια σωματικής και πνευματικής υγείας.»**

| | | |
|---|---|---|
| N | Valid | 152 |
| | Missing | 0 |
| Mean | | 1,01 |
| Median | | 1,00 |
| Mode | | 1 |
| Sum | | 159 |

Και στις τρεις ερωτήσεις της ενότητας αυτής, υπάρχει περίτρανη απόδειξη ότι δεν λαμβάνονται μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης από την πλευρά των φορέων,

για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Κλείνοντας, στην ανοικτού τύπου ερώτηση που τέθηκε στο τέλος του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους δημόσιους υπαλλήλους να αναφέρουν «*τι θα μείωνε το εργασιακό τους άγχος αυτή την περίοδο*» (ερώτηση 29), με σκοπό να διερευνηθεί από τη δική τους οπτική η πιθανότητα εξεύρεσης προτάσεων και λύσεων για την πρόληψη και την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους.

Πολλοί υπάλληλοι εξέφρασαν την ανάγκη για περισσότερους πόρους, είτε πρόκειται για προσωπικό, χρηματοδότηση ή τεχνολογικά εργαλεία. Οι επαρκείς πόροι μπορούν να τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της δουλειάς τους πιο αποτελεσματικά. Κάποιοι ανέφεραν ότι θα εκτιμούσαν τις ευκαιρίες για κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη για να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους, καθιστώντας τους καλύτερα εξοπλισμένους για να χειριστούν τις ευθύνες τους. Επίσης αναφέρθηκε συχνά, ότι μια σαφής επικοινωνία από την ηγεσία, μαζί με καλά καθορισμένες προσδοκίες, μπορεί να βοηθούσε στη μείωση της ασάφειας ρόλων και του εργασιακού τους άγχους. Η γνώση του τι αναμένεται από αυτούς και η κατανόηση των οργανωτικών στόχων μπορεί να συμβάλει σε ένα πιο υγιές εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, ορισμένοι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι αναζητούν μεγαλύτερη ευελιξία, όπως επιλογές εργασίας εξ αποστάσεως ή ευέλικτο προγραμματισμό. Αυτό θα μπορούσε να τους βοηθήσει να βελτιώσουν την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και να μειώσουν το άγχος που σχετίζεται με τις μετακινήσεις. Άλλοι δήλωσαν ότι το να νιώθουν ότι τους εκτιμούν και τους αναγνωρίζουν για τη συνεισφορά τους, μπορεί να τονώσει το ηθικό τους. Η τακτική ανατροφοδότηση, η αναγνώριση των επιτευγμάτων και η εκτίμηση από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους μπορούν να επηρεάσουν θετικά την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Η πρόσβαση σε προγράμματα υγείας και ευεξίας, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης ψυχικής υγείας, μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση του άγχους μερικών υπαλλήλων. Η παροχή πόρων για την προώθηση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να συμβάλει στη συνολική τους ευημερία. Επίσης, πολλοί από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι η

απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και η μείωση του διοικητικού φόρτου μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητά τους και να μειώσει το άγχος τους.

Αρκετοί υπάλληλοι ανέφεραν ότι η καλλιέργεια μιας συνεργατικής και υποστηρικτικής εργασιακής κουλτούρας μπορεί να ενισχύσει την ομαδική εργασία και να δημιουργήσει ένα θετικό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πρωτοβουλίες που προάγουν την αίσθηση της κοινότητας και της συναδελφικότητας. Πολλοί επίσης από τους δημόσιους υπαλλήλους δήλωσαν ότι η διασφάλιση ενός διαχειρίσιμου φόρτου εργασίας και λογικών προθεσμιών μπορεί να αποτρέψει την εξάντληση και το άγχος τους. Η αξιολόγηση και η προσαρμογή του φόρτου εργασίας με βάση την ικανότητα των μεμονωμένων εργαζομένων μπορεί να είναι σημαντική.

Τέλος, μικρή αναφορά έγινε στο ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν την εργασία τους μπορεί να τους δώσει μια αίσθηση ενδυνάμωσης, ενδεχομένως μειώνοντας το άγχος που σχετίζεται με το αίσθημα αποκλεισμού ή αποσύνδεσης από τις οργανωτικές αποφάσεις.

Όλες οι παραπάνω απαντήσεις των ερωτηθέντων, βοηθούν στην εύρεση λύσεων στο πρόβλημα που υπάρχει στην αντιμετώπιση και στην πρόληψη του εργασιακού άγχους, συνάδουν με την θεωρητική ανάλυση που έγινε τρίτο κεφάλαιο της εργασίας και πιο συγκεκριμένα στη δεύτερη ενότητα (3.2. Πολιτική και δράσεις) και είναι πλέον σημαντικό να ληφθούν υπόψη από τις διοικήσεις των φορέων στο δημόσιο τομέα.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να ήταν να εξετάσει θεωρητικά υποδείγματα του εργασιακού άγχους και να διερευνήσει κατά πόσο οι εργαζόμενοι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα βιώνουν εργασιακό άγχος, να προβάλλει τους κυριότερους παράγοντες εργασιακού άγχους στους υπαλλήλους αυτούς και να εξετάσει κατά πόσο υπάρχουν και τηρούνται μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους σε επίπεδο οργανισμού.

Παρόλη τη στερεότυπη θεώρηση που θέλει τους Έλληνες δημόσιους υπαλλήλους να απολαμβάνουν αρκετά χαμηλό αγχωτικό εργατικό βίο, η παρούσα μελέτη φανέρωσε πως οι Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι αισθάνονται στην πλειοψηφία τους εργασιακό άγχος. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στις σχετικές ερωτήσεις της έρευνας έδειξαν ότι μεγάλο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων παρουσιάζουν συμπτώματα εργασιακού άγχους και αισθάνονται αρνητικά για την εργασία τους. Η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων βλέπει την εργασία τους ως ένα βαρύ φορτίο, νιώθει ένα σφίξιμο στο στήθος όταν την σκέφτεται, παραδέχεται ότι τους προκαλεί νευρικότητα, ενώ παράλληλα φοβάται ότι δεν θα καταφέρει να πάρει άδεια. Στην παρούσα έρευνα επιβεβαιώνονται τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε στη Γερμανία, σχετική με το εργασιακό άγχος στους δημοσίους υπαλλήλους της κεντρικής και τοπικής διοίκησης, η οποία έδειξε ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων βιώνει εργασιακό άγχος απομυθοποιώντας την ζώνη άνεσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (Sauer, 2017).

Η βιβλιογραφία φανερώνει πως η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων, τα επικοινωνιακά προβλήματα εντός οργανισμού, ο φόρτος εργασίας, η έλλειψη συστήματος ανταμοιβών, το στυλ ηγεσίας και το ελλιπές υποστηρικτικό πλαίσιο δημιουργούν άγχος στους εργαζόμενους (Schabracq et al., 2003). Αυτό επαληθεύεται και στα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, η οποία επιβεβαιώνει ότι ο υπέρφορτος εργασίας, ο μη ευχάριστος χώρος εργασίας και το εργασιακό ωράριο αποτελούν βασικούς παράγοντες εργασιακού άγχους στους δημόσιους υπαλλήλους στην Ελλάδα. Από τα ευρήματα, επίσης, επιβεβαιώνεται ότι στους αγχογόνους παράγοντες εργασιακού άγχους συγκαταλέγονται, η ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι «κλίκες» εντός χώρου εργασίας, η

ελλιπής ανατροφοδότηση από τον εργοδότη και η αντίφαση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, ανάμεσα στις απαιτήσεις του εργοδότη και στα πιστεύω τους. Όλα τα παραπάνω αναλύθηκαν εκτενώς στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Επιπροσθέτως, επεκτείνοντας τη σχετική με το εργασιακό άγχος στο δημόσιο τομέα βιβλιογραφία, η παρούσα έρευνα έδειξε ότι οι Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν εργασιακό άγχος λόγω της πανδημίας του κορωνοιού, λόγω της αύξησης του πληθωρισμού και λόγω της αναπτυσσόμενης ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα.

Στην παρούσα έρευνα, επιβεβαιώθηκε επίσης, ότι στο δημόσιο τομέα υπάρχει ασάφεια ρόλου και ελλιπές σύστημα ανταμοιβών. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων δήλωσε ότι δεν γνωρίζει πώς να φέρει ακριβώς εις πέρας την εργασία του και ότι τα καθήκοντά της είναι ασαφή. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες δήλωσαν επίσης, ότι δεν ανταμείβονται υλικά αλλά και ηθικά από την εργασία τους, χωρίς ταυτόχρονα να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους για αναγνώριση και επιτυχία. Φαίνεται, λοιπόν, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα ότι η ασάφεια ρόλου και η έλλειψη συστήματος ανταμοιβών είναι πραγματικότητα στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Σε σχετικές έρευνες αποδεικνύεται ότι η ανυπαρξία υλικών και μη ανταμοιβών (Giaque et al., 2013), η έλλειψη αναγνώρισης και υποστήριξης από τη διοίκηση (Coffey et al., 2009), η αδυναμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και η αδυναμία αυτενεργειών στο γραφειοκρατικό σύστημα του δημοσίου τομέα (Wright & Davis, 2003), αποτελούν παράγοντες επαγγελματικής ανικανοποίησης και εργασιακού άγχους. Παρόλα αυτά, και σε αντίθεση με το ότι οι ασαφείς ρόλοι που προκύπτουν από την ελλιπή ενημέρωση σχετικά με τις αρμοδιότητες, προκαλούν εργασιακό άγχος και δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους (Rizzo et al., 1970) και με το ότι το ελλιπές σύστημα ανταμοιβών μπορεί να αποτελέσει αγχογόνο παράγοντα, προκαλώντας αισθήματα δυσαρέσκειας και χαμηλής αυτοεκτίμησης στον εργαζόμενο (Ζαβλανός, 2002), στην παρούσα έρευνα δεν προκύπτει συσχέτιση των παραγόντων αυτών με την δημιουργία εργασιακού άγχους.

Αναφορικά στις διαπροσωπικές σχέσεις στο δημόσιο τομέα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι σχέσεις αυτές διακρίνονται από μικρό βαθμό εμπιστοσύνης και στήριξης, καθώς οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν ότι δεν λαμβάνουν τη δέουσα υποστήριξη και τον σεβασμό που τους

αξίζει από τους συναδέλφους και τον προϊστάμενό τους. Αν και σε έρευνες έχει βρεθεί ότι οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις σχετίζονται με το εργασιακό άγχος (όπως των Swaminathan & Rajkumar το 2010, αλλά και της Mahfouz το 2018) και ότι ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό για καταθλιπτικές τάσεις, σωματικές ενοχλήσεις και συχνές απουσίες από τον εργασιακό χώρο (Fusilier et al., 1987), στην παρούσα έρευνα δεν φάνηκε συσχέτιση των διαπροσωπικών σχέσεων με την εμφάνιση εργασιακού άγχους στο δημόσιο τομέα.

Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να βρεθούν συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών σχετικών με την εμφάνιση συμπτωμάτων εργασιακού άγχους και μεταβλητών σχετικών με αγχογόνους παράγοντες. Σε κάποιες περιπτώσεις προέκυψαν δείκτες συσχέτισης <,200, που σημαίνει πολύ χαμηλή και ασθενή συσχέτιση μεταξύ των ζευγών μεταβλητών που συσχετίστηκαν (Cohen et al., 2008, σ.344). Η μη ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ μεταβλητών, στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι για παράδειγμα η ασάφεια ρόλου, η έλλειψη ανταμοιβών ή η μη υποστήριξη από τους συναδέλφους δεν αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες άγχους στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, καθώς σε έρευνες (Yongkang et al., 2014) έχουν συνδεθεί με την εμφάνιση συμπτωμάτων άγχους, όπως ήδη αναλύθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Η μη εύρεση συσχετίσεων, πιθανώς οφείλεται στις γενικότερες αδυναμίες της ποσοτικής έρευνας με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου και ειδικότερα στον περιορισμένο αριθμό απαντήσεων, διότι πολύ συχνά διαφορετικά άτομα αντιλαμβάνονται διαφορετικά μια ίδια ερώτηση (Cohen et al., 2007, σ.219). Ενδεχομένως, μια ποιοτική έρευνα με τη μέθοδο της συνέντευξης θα έδινε τη δυνατότητα παροχής διευκρινίσεων ή επαναδιατύπωσης μιας ερώτησης, κάτι που στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων δεν είναι εφικτό. Εξάλλου οι ερωτηθέντες στην παρούσα έρευνα μπορεί να εμφανίζουν ανομοιογένεια στα καθήκοντά τους, στον βαθμό ευθύνης τους λόγω θέσης, στα τυπικά τους προσόντα, παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν και τις απαντήσεις τους. Ίσως, ένα δείγμα με μεγαλύτερο μέγεθος και μεγαλύτερη ομοιογένεια να είχε διαφορές στα αποτελέσματα.

Όσον αφορά στις στρατηγικές πρόληψης και αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους, η έρευνα έδειξε την πλήρη έλλειψη τους στον ελληνικό δημόσιο τομέα και ότι η μέριμνα για την ψυχική και σωματική υγεία των υπαλλήλων που προβλέπεται

από τη νομοθεσία στερείται περιεχομένου και ουσίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι στον ελληνικό δημόσιο τομέα, στην συντριπτική τους πλειοψηφία, εξέφρασαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία τους και δήλωσαν ότι οποιαδήποτε μορφή στρατηγικών αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους απουσιάζει. Αυτό επιβεβαιώνεται και σε άλλες έρευνες, στις οποίες αποδεικνύεται η απουσία οργανωμένων και σχεδιασμένων στρατηγικών παρέμβασης (Kompier et al., 2000) και στις οποίες καταδεικνύεται ότι οι σχετικές ρυθμίσεις που προβλέπονται από τη νομοθεσία μένουν στη θεωρία, χωρίς να λαμβάνονται μέτρα πρόληψης (Ahlers, 2005). Επίσης, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ανοικτού τύπου ερώτηση, παράγοντες όπως η παροχή επαρκών πόρων, οι ευκαιρίες για κατάρτιση και εξέλιξη, η σαφής επικοινωνία με την ηγεσία, η ευελιξία στην εργασία, ο διαχειρίσιμος φόρτος εργασίας, η συναδελφική εκτίμηση και αναγνώριση, η ανάπτυξη μιας υποστηρικτικής κουλτούρας, η εφαρμογή προγραμμάτων υγείας και ευεξίας, η απλούστευση γραφειοκρατικών διαδικασιών και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, θα μείωναν το εργασιακό τους άγχος, και ως εκ τούτου θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη από την ηγεσία για την πρόληψη και την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι το εργασιακό άγχος δεν είναι μόνο φαινόμενο που παρατηρείται στους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, αλλά και στο δημόσιο, αναδεικνύοντας κύριους παράγοντες εργασιακού άγχους, τον μεγάλο φόρτο εργασίας, τον μη ευχάριστο χώρο εργασίας, την έλλειψη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τις «κλίκες» στον εργασιακό χώρο, την αντίφαση ανάμεσα στις προσδοκίες προϊσταμένου και υπαλλήλου, την έλλειψη ανατροφοδότησης από τη διοίκηση, την υπερωριακή απασχόληση, καθώς και την πανδημία, τον πληθωρισμό και την ψηφιοποίηση του δημοσίου τομέα. Ταυτόχρονα, έδειξε την ανάγκη για περαιτέρω μελέτη σχετικά με τη συσχέτιση της ασάφειας ρόλου και του συστήματος ανταμοιβών με την εμφάνιση συμπτωμάτων εργασιακού άγχους στον ελληνικό δημόσιο τομέα, καθώς στην παρούσα μελέτη δεν προέκυψε συσχέτιση. Επίσης, λόγω του ότι το δείγμα της παρούσας έρευνας ήταν περιορισμένο και δεδομένης της ισχνής μέχρι σήμερα σχετικής έρευνας αναφορικά στο εργασιακό άγχος στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα,

τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από μελλοντικές έρευνες σε μεγαλύτερους και πιο αντιπροσωπευτικούς πληθυσμούς.

Κλείνοντας, προσδοκία της έρευνας ήταν να φέρει στην επιφάνεια το θέμα του εργασιακού άγχος που βιώνουν οι Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι, και να παρακινήσει την πολιτεία και τους αρμόδιους φορείς αρχικά να εφαρμόσουν την ισχύουσα νομοθεσία και εν συνεχεία να υιοθετήσουν νέες στρατηγικής αντιμετώπισης και πρόληψής του. Η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους στο δημόσιο τομέα εναρμονίζεται με τους ευρύτερους στόχους της δημιουργίας ενός υγιούς και αποτελεσματικού δημόσιου τομέα, όντας απαραίτητη για την προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων, για τη διατήρηση ενός παραγωγικού, αποδοτικού και αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού, για την προσέλκυση και τη διατήρηση εργαζομένων, για την ενίσχυση μιας θετικής οργανωτικής κουλτούρας και τελικά για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στο κοινό.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση:


- Abouraia, M.K., & Othman, S.M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, *7*(4), 404-423.

- Ahlers, E. (2005). Arbeitsbelastungen im öffentlichen Dienst-Prävention (noch) kein Thema. *WSI Mitteilungen*, 6-2005, 346-351.

- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & CO Matias, J. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, *12*(14), 5824.

- Anderson, R. (2003). Stress at work: the current perspective. *The journal of the Royal Society for the Promotion of Health*, *123*(2), 81-87.

- Bartlett, L., Martin, A., Neilson, S., & Memish, K. (2021). The relationship between mental health and work-related stress during the COVID-19 pandemic: Evidence from the UK, *Heliyon*, 7(6), e07261.

- 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.

- Blau, P.M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, *7*(4), 452-457.

- Brewer, E.W., & Clippard, L.F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, *13*(2), 169-186.

- Caplan, R.D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational behavior*, *31*(3), 248-267.

- Chappell, N.L., & Novak, M. (1992). The role of support in alleviating stress among nursing assistants. *The Gerontologist*, *32*(3), 351-359.

- Coffey, M., Dugdill, L., & Tattersall, A. (2009). Working in the public sector: A case study of social services. *Journal of Social Work*, *9*(4), 420-442.

- Cohen, S., & Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, *98*(2), 310.

- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, (μτφρ.) Σ. Κυρανάκης, Αθήνα: Μεταίχμιο.

- Conyon, M., Judge, W.Q., & Useem, M. (2011). Corporate governance and the 2008–09 financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, *19*(5), 399-404.

- Coppens, G. (2022), *The Energy Crisis Is Putting Employees Under Financial Stress: Here's How HR Professionals Can Help,* στο https://openup.com/business/blog/energy-crisis-financial-stress/ (δημοσιεύθηκε στις 21/9/2022).

- Cortina, L.M., & Areguin, M.A. (2021). Putting people down and pushing them out: Sexual harassment in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *8*, 285-309.

- Cox, T., & Griffiths, A. (1995). Guidance for UK employers on managing work-related stress. *Work & Stress*, 9 (1), 1-3.

- Dollard, M., Winefield, H.R., & Winefield, A.H. (2003), *Occupational stress in the service professions*, London: CRC Press.

- Dressler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις,* (μτφρ.) Χρηστίδης Γ., Αθήνα: Κριτική, σελ. 80.

- EUR-Lex (2007), *Improving quality and productivity at work: Community strategy 2007-2012 on health and safety at work,* στο*:* https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52007DC0062&qid=1701242747375 (δημοσιεύθηκε στις 21/2/2007).

- Eurofound (2007), *Fourth European Working Conditions* Survey, στο: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2007/fourth-european-working-conditions-survey (δημοσιεύθηκε στις 03/12/2007).

- European Union (2008), *Ευρωπαϊκό σύμφωνο για την ψυχική υγεία και ευεξία,* στο: https://health.ec.europa.eu/system/files/2016-11/mhpact_el_0.pdf (ανακτήθηκε 12/12/2023).

- European Union (2014), *Working Conditions,* στο: https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2044 (δημοσιεύθηκε τον Απρίλιο του 2014) .

- Fan, L.B., Blumenthal, J.A., Watkins, L.L., & Sherwood, A. (2015). Work and home stress: associations with anxiety and depression symptoms. *Occupational medicine*, *65*(2), 110-116.

- Feeney, M. K., & Stritch, J.M. (2019). Family-friendly policies, gender, and work–life balance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, *39*(3), 422-448.

- Fusilier, M.R., Ganster, D.C., & Mayes, B.T. (1987). Effects of social support, role stress, and locus of control on health. *Journal of management*, *13*(3), 517-528.

- Ganster, D.C., & Rosen, C.C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of management*, *39*(5), 1085-1122.

- 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.

- Guo, S. (2015). Shaping social work science: What should quantitative researchers do?. *Research on Social Work Practice*, *25*(3), 370-381.

- Hepburn, A., & Brown, S.D. (2001). Teacher stress and the management of accountability. *Human Relations*, *54*(6), 691-715.

- Holmgren, K. (2008), *"The Work Stress Questionnaire*, στο: https://www.gu.se/sites/default/files/2020-03/wsq-engelska.pdf (ανακτήθηκε 8/11/2023).

- Houdmont, J., Kerr, R., & Addley, K. (2012). Psychosocial factors and economic recession: the Stormont Study. *Occupational Medicine*, *62*(2), 98-104.

- ILO (2016), *Workplace Strees, A collective challenge*, στο: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf (δημοσιεύθηκε στις 28/4/2016).

- Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (1982). Occupational stress, satisfaction, physical well being, and coping: a study of homemakers. *Psychological Reports*, *50*(3), 995-1005.

- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of managerial psychology*, *20*(2), 178-187.

- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Hoboken: John Wiley & Sons.

- Kelly, M., & Cooper, C.L. (1981). Stress among blue collar workers: A case study of the steel industry. *Industrial Management & Data Systems*, *81*(11/12), 18-21.

- Kickul, J., Lester, S.W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(4), 469-488.

- Kompier, M.A., Cooper, C.L., & Geurts, S.A. (2000). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *9*(3), 371-400.

- Kondilis, E., Giannakopoulos, S., Gavana, M., Ierodiakonou, I., Waitzkin, H., & Benos, A. (2013). Economic crisis, restrictive policies, and the population's health and health care: the Greek case. *American journal of public health*, *103*(6), 973-979.

- Kufidu, S., Petridou, E., & Mihail, D. (1997). Upgrading managerial work in the Greek civil service. *International Journal of Public Sector Management*, *10*(4), 244-253.

- Lai, J., Ma, S., Wang, Y., Cai, Z., Hu, J., Wei, N., Wu, J., Du, H., Chen, T., Li, R., Tan, H., Kang, L., Yao, L., Huang, M., Wang, H., Wang, G., Liu, Z., & Hu, S. (2020). Factors associated with mental health outcomes among health care workers exposed to coronavirus disease 2019, *JAMA Network Open*, 3(3), e203976.

- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of personality*, *1*(3), 141-169.

- Leka, S., Griffiths, A., Cox, T., & World Health Organization. (2003). *Work organisation and stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. World Health Organization.

- Leka, S., Jain, A., Zwetsloot, G., Vartia, M., & Pahkin, K. (2008). Psychosocial risk management: the importance and impact of policy level interventions. *The european framework for psychosocial risk management. PRIMA-F*, 115-135.

- Liu, B., Yang, K., & Yu, W. (2015). Work-related stressors and health-related outcomes in public service: Examining the role of public service motivation. *The American Review of Public Administration*, *45*(6), 653-673.

- Liu, Q., Luo, D., Haase, J. E., Guo, Q., Wang, X. Q., Liu, S., Xia, L., Liu, Z., & Yang, J. (2020). The experiences of health-care providers during the COVID-19 crisis in China: a qualitative study", *The Lancet Global Health*, 8(6), e790-e798.

- Mahfouz, J. (2018). Principals and stress: Few coping strategies for abundant stressors. *Educational Management Administration & Leadership*, *48*(3), 440-458.

- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, *52*(1), 397-422.

- Mayer, K. (2023), *Inflation Is Taking a Toll on Employees' Mental* Health, στο: https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/inflation-is-taking-a-toll-on-employees%E2%80%99-mental-health.aspx (δημοσιεύθηκε στις 28/2/2023).

- Merton, R.K. (1957), *Social Theory and Social Structure*, Washington: Free Press.

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D.G., & Prisma Group. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *International journal of surgery*, *8*(5), 336-341.

- Nixon, A.E., Mazzola, J.J., Bauer, J., Krueger, J.R., & Spector, P.E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, *25*(1), 1-22.

- Ornelas, S., & Kleiner, B.H. (2003). New developments in managing job related stress. *Equal Opportunities International*, 22(5), 64-70.

- Osha Europa (2010), *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks, Managing safety and health at work*, European Risk Observatory Report, στο: https://osha.europa.eu/sites/default/files/en_ESENER_report.pdf (δημοσιεύθηκε στις 2/6/2010).

- Osha Europa (2014), *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*, στο: https://osha.europa.eu/en/publications/psychosocial-risks-europe-prevalence-and-strategies-prevention (δημοσιεύθηκε στις: 13/10/2014).

- Osha Europa (2021), *EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2021-2027*, στο: https://osha.europa.eu/en/safety-and-health-legislation/eu-strategic-framework-health-and-safety-work-2021-2027 (δημοσιεύθηκε στις 28/6/2021).

- Osha Europa (2022), *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019): Overview Report*, στο: https://osha.europa.eu/sites/default/files/esener-2019-overview-report.pdf (ανακτήθηκε στις 15/12/2023).

- OSHA Europa (2023i), *Psychosocial risks and mental health at work*, στο: https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health (ανακτήθηκε στις 11/01/2024).

- Osha Europa (2023ii), *Safe and healthy work in the digital age 2023-2025*, στο: https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/en (ανακτήθηκε 12/12/2023).

- Platsidou, M., & Agaliotis, I. (2008). Burnout, job satisfaction and instructional assignment-related sources of stress in Greek special education teachers. *International journal of disability, development and education*, *55*(1), 61-76.

- Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.

- Robinson, B. (2022), *How The War In Ukraine Is Affecting Our 'Work Health' With 7 Prevention Tips,* στο: https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/03/08/how-the-war-in-ukraine-is-affecting--our-work-health-with-7-prevention-tips/?sh=48c9a8f72e41 (δημοσιεύθηκε στις 8/3/2022).

- Ryu, G. (2016). Public employees' well-being when having long working hours and low-salary working conditions. *Public Personnel Management*, *45*(1), 70-89.

- Sauer, S. (2017), *Stess im Job*, στο: https://www.fr.de/wirtschaft/stress-11057450.html (δημοσιεύθηκε στις 13/6/2017).

- Sauter, S., Murphy, L., & Hurrell, J.J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist, 45*(10), 1146–1158.

- Sauter, S., & Murphy, L. (1999). Stress at work. DHHS (NIOSH). *Publication NIOSH*, 99-101.

- Schabracq, M., Winnubst, J.A., & Cooper, C.L. (2003), *The handbook of work and health psychology,* Hoboken: J. Wiley & Sons, σελ.429-454.

- Siegrist, J. (2016). Effort-reward imbalance model. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 81-86). Academic Press.

- Sirgy, M.J., & Lee, D.J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, *13*, 229-254.

- Spector, P.E. (1998). A control theory of the job stress process. *Theories of organizational stress*, 153-169.

- Spector, P.E., & Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, *3*(4), 356-367.

- Swaminathan, P.S., & Rajkumar, S. (2010). Study on Stress Levels in Organizations and Their Impact on Employees' Behaviour. *Management and Labour Studies*, *35*(1), 59-71.

- Tetrick, L.E., & Winslow, C.J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *2*(1), 583-603.

- Trougakos, J.P., Beal, D.J., Green, S.G., & Weiss, H.M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management journal*, *51*(1), 131-146.

- VandenBos, G. R. (2007). *APA dictionary of psychology*. American Psychological Association.

- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, *63*(3), 193-210.

- 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.

- Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X., & Liu, T. (2014). The relationship among role conflict, role ambiguity, role overload and job stress of Chinese middle-level cadres. *Chinese Studies*, *3*(01), 8.


**Ελληνική:**


- Capital.gr (2016), *"Κύμα" συνταξιοδοτήσεων στο ελληνικό Δημόσιο*, https://www.capital.gr/epikairotita/3092674/-kuma-suntaxiodotiseon-sto-elliniko-dimosio/?amp=true (δημοσιεύθηκε στις 3/1/2016).

- Iatronet.gr (2016), *Εργασιακό άγχος: Μια συλλογική πρόκληση* στο: https://www.iatronet.gr/eidiseis-nea/epistimi-zwi/news/35814/ergasiako-agxos-mia-syllogiki-proklisi.html (δημοσιεύθηκε στις 27/04/2016).

- Αλεξιάς Γ., Αναγνωστόπουλος Φ., & Πιλάτης Ι. (2014). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από την εργασία του ιατρικού προσωπικού δημόσιου νοσοκομείου των Αθηνών. *The Greek Review of Social Research*, *131*, 109–136.

- Αποστολάκης, Ι., Λούης, Ε. & Χάλαρης, Ι. (2008), *Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση. Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές*, Αθήνα: Παπαζήση, σελ.23.

- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012), *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, Αθήνα: Rosili.

- Βρυωνίδης, Μ. (2017), *Σημειώσεις στο μάθημα Μεθοδολογία Κοινωνικής Έρευνας,* ΜΑ Δημόσια Διοίκηση, Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Χειμερινό τετράμηνο 2017.

- Δαφέρμος, Β. (2011)*, Κοινωνική Στατιστική και Μεθοδολογία Έρευνας με το SPSS,* Αθήνα: Ζήτη.

- Δεληχάς, Μ., Τούκας, Δ. & Σπυρούλη, Α. (2012), *Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn-out)*, στο: www.elinyae.gr/sites/default/files/2019-07/teuxos%2050%2011%20teliko.1351851588875.pdf (ανακτήθηκε 12/12/2023).

- Δεληχάς, Μ., Τούκας, Δ. & Καραγεωργίου, Α. (2013), *Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στην εργασία – Η πανευρωπαϊκή εκστρατεία της SLIC 2012*, στο: www.elinyae.gr/sites/default/files/2019-07/teuxos%2055.1391156873984.pdf (ανακτήθηκε 12/12/2023).

- Ζαβλανός, Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ.149.

- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, Αθήνα: Κριτική, σελ.102.

- Η Αυγή (2017), *Ανοχύρωτο το Δημόσιο από προσωπικό για την υγιεινή και ασφάλεια*, στο: https://www.avgi.gr/koinonia/261723_anohyroto-dimosio-apo-prosopiko-gia-tin-ygieini-kai-asfaleia (δημοσιεύθηκε στις 13/12/2017).

- Η Καθημερινή (2018), *Το τεχνοστρές μειώνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων,* στο: https://www.kathimerini.gr/life/health/947335/to-technostres-meionei-tin-paragogikotita-ton-ergazomenon/ (δημοσιεύθηκε στις 7/2/2018).

- ΙΝΕ ΓΣΕΕ (2015), *Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης και Συμβουλευτικής εργαζομένων, Εργασιακά θέματα, Υγιεινή και Ασφάλεια Εργαζομένων (μέρος Α')*, στο: https://www.stye.gr/dat/CC62E7CF/file.pdf (ανακτήθηκε στις 2/12/2023).

- Ιωσηφίδης, Θ. (2008), *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες,* Αθήνα: Κριτική, σελ.25-27.

- Κάντας, Α. (1995), *Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σελ.101-118.

- Καρακιουλαφή, Χ., Σπυριδάκης, Μ., Γιαννακοπούλου, Ε., Κάραλης, Δ. & Σώρος, Γ. (2015), *Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης*, ΙΝΕ, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων, Νοέμβριος 2015, στο: https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2016/01/Policy-brief-13.pdf (ανακτήθηκε στις 29/10/2023).

- Καρκατσούλης, Π. (2016), *Η Δημόσια Διοίκηση Με Απλά Λόγια*, στο: https://www.youtube.com/watch?v=N6db_zdWRel (αναρτήθηκε στις 10/4/2023).

- Καρκατσούλης, Π. (2018), *Αλλαγές στη δημόσια διοίκηση με γνώση και σθένος,* στο*:* https://xaidarisimera.gr/allages-sti-dimosia-dioikisi-me-gnosi-kai-sthenos/ (δημοσιεύθηκε στις 3/5/2018).

- Κοΐνης, Α. & Σαρίδη, Μ. (2013). Το mobbing στον εργασιακό χώρο. Επιπτώσεις mobbing στο χώρο της υγείας. Ανασκοπική μελέτη. *Ελληνικό περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης Hellenic journal of Nursing Science*, *11*.

- Κοΐνης, Α. & Σαρίδη, Μ. (2014). Εργασιακό στρες και η επίδρασή του στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των Επαγγελματιών Υγείας. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, *13*(4).

- Κτενάς, Σ. (2008), *Οι νέοι κανόνες υγιεινής και ασφαλείας στο Δημόσιο*, στο https://www.tovima.gr/2008/11/24/archive/oi-neoi-kanones-ygieinis-kai-asfaleias-sto-dimosio/ (δημοσιεύθηκε στις 24/11/2008).

- Λαδή, Σ. & Νταλάκου, Β. (2016), *Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής*. εκδ. Παπαζήση: Αθήνα.

- Λαδικός, Ν. (2012), *Εργασιακό άγχος και Ρεφλεξολογία*, στο: https://www.holisticlife.gr/images/stories/HL-Issue-Images/Issue-47/hol47.pdf (ανακτήθηκε στις 30/11/2023).

- Μακρυδημήτρης Α. & Μιχαλόπουλος, Ν. (2000), *Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη δημόσια διοίκηση, 1950-1998*. Αθήνα: Παπαζήσης, σελ. 305-312.

- Μακρυδημήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ.-Η. (2012), *Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: Σάκκουλα.

- Μάνεσης, Ν. (2013), *Αποτελεσματική Επικοινωνία με Φορείς και Υπηρεσίες Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα δια βίου μάθησης, Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης, Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων*, σελ. 10, στο: https://www.openbook.gr/apotelesmatiki-epikoinwnia-me-foreis-kai-ypiresies/ (ανακτήθηκε 12/10/2023).

- Μανιτάκης, Α. (2015), *Γιατί δεν ολοκληρώνεται η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα: Δομικά ελλείμματα, προαπαιτούμενα και προκλήσεις,* στο: https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarrythmisi/ (δημοσιεύθηκε στις 28/7/2015).

- Μανιτάκης, Α. (2016), *Κριτήρια τεχνοκρατικής αξιολόγησης της νομοθεσίας για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση (Από την φάση του σχεδιασμού στη φάση της δοκιμασίας και της υλοποίησης),* στο: https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarruthmisi-axiologisi/ (δημοσιεύθηκε στις 11/1/2016).

- Μανομενίδης, Γ., Παναγοπούλου, Ε. & Μπελλάλη, Θ. (2017). Στρατηγικές διαχείρισης του στρες, πριν, κατά και μετά το ωράριο εργασίας του νοσηλευτικού προσωπικού: μια περιγραφική ανασκόπηση. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης, 10*(1), 6-12.

- Μενουδάκος Κ., (2012), «Ηθική, νομιμότητα και εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης: οι σύγχρονες προκλήσεις», Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ/ΕΝΑ στις 09/12/2011 «Ηθική & Δεοντολογία στη δημόσια διοίκηση», Αθήνα 2012, σελ.137.

- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), *Από τη Δημόσια Διοίκηση στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: Παπαζήση, σελ.32.

- Πολυχρονίου (2003), *Υγιεινή και ασφάλεια στον χώρο εργασίας* στο: https://www.kathimerini.gr/economy/local/164060/ygieini-kai-asfaleia-ston-choro-ergasias/ (δημοσιεύθηκε 5/10/2003).

- Ραμματά, Μ. (2011), *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση*, Αθήνα: Κριτική.

- Ραμματά, Μ. (2018), *Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Νομικές Συμβολές,* 8-9/2018, 708-721.

- Σπανού, Κ. (2018), *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης*, Αθήνα: Παπαζήση, σελ.63.

- Σταθόπουλος, Π. (2012), *Οργάνωση και διοίκηση κοινωνικών υπηρεσιών*. Αθήνα: Παπαζήση.

- Σωτηροπούλου, Κ. (2006), *Επαγγελματική ικανοποίηης και πηγές εργασιακού άγχους στις ειδικότητες των επαγγελματιών μηχανικών στην Ελλάδα*, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σελ.158.

- Τσιαμά, Μ.-Χ. (2013). Το φαινόμενο της ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας: Εννοιολογικοί προσδιορισμοί, *ΕΘΝΙΚΌ Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινων Δικαιωμάτων.* Άρθρα και Μελέτες 9/2013, Δεκέμβριος 2013.

- Τσιώλης, Γ. (2014), *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική έρευνα*, Αθήνα: Κριτική, σελ.33-35.

- Χάρος, Δ., Κολυπέρα, Β., Λαζαρίδου, Ε., Ανδριοπούλου, Μ., Βιβιλάκη, Β., & Λιβάνης, Ε. (2017). Ο αντίκτυπος του εργασιακού άγχους στους επαγγελματίες υγείας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, *34*(4) 467-475.

- Χυτήρης, Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,* Αθήνα: Interbook, σελ.165-166.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

***<u>Ερωτηματολόγιο:</u>***

***Συμπτώματα εργασιακού άγχους***

1) Είμαι τόσο πιεσμένος/η στην εργασία μου, που ακόμα και μια μέρα με λιγότερη δουλειά φαντάζει αφόρητη.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

2) Λόγω εργασιακού μου φόρτου, φοβάμαι ότι δεν θα καταφέρω να πάρω άδεια.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

3) Η εργασία μου με κάνει νευρικό/ή.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

4) Τις περισσότερες φορές, τα καθήκοντά μου, γίνονται ένα βαρύ φορτίο.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

5) Όταν κάποιες φορές σκέφτομαι την εργασία μου, νιώθω ένα «σφίξιμο» στο στήθος.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

6) Από το 0 έως το 10, αξιολογήστε το επίπεδο του εργασιακού σας άγχος αυτή την περίοδο (όπου 0 η χαμηλότερη τιμή άγχους και όπου 10 η υψηλότερη):

Τιμή: __

***Προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακού άγχους***

7) Το άγχος στην εργασία μου, δυσκολεύει την ισορροπία μου ανάμεσα στη δουλειά και στην προσωπική μου ζωή.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

8) Συνήθως έχω πολλή δουλειά και φοβάμαι ότι ο χρόνος που διαθέτω για να την διεκπεραιώσω είναι λίγος.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

9) Ο χώρος της εργασίας μου δεν είναι ο πλέον ευχάριστος.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

10) Λαμβάνω τον σεβασμό που αξίζω από τους συναδέλφους μου.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

11) Οι συνάδελφοί μου είναι βοηθητικοί και υποστηρικτικοί απέναντί μου.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

12) Ο προϊστάμενός μου είναι πάντα υποστηρικτικός απέναντί μου.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

13) Αισθάνομαι ότι είμαι παγιδευμένος/η ανάμεσα σε κλίκες στη δουλειά μου.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

14) Αισθάνομαι ότι υπάρχει αντίφαση ανάμεσα σε αυτά που περιμένει ο προϊστάμενός μου για μένα και σε αυτά που εγώ πιστεύω ότι είναι σωστά.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

15) Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει με εποικοδομητικό τρόπο, σχετικά με την απόδοσή μου.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

16) Έχω ξεκάθαρα εργασιακά καθήκοντα και αρμοδιότητες.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

17) Ξέρω τον ακριβή τρόπο με τον οποίο θα φέρω εις πέρας την εργασία μου.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

18) Πολλές φορές αναγκάζομαι να εργαστώ και μετά το πέρας του ωραρίου μου.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

19) Έχω τη δυνατότητα να αποφασίζω πότε θα κάνω διάλλειμα εν ώρα εργασίας μου.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

20) Γενικότερα είμαι ικανοποιημένος/η από το σύστημα ανταμοιβών (υλικών και μη) που τηρείται από τον οργανισμό μου.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

21) Στην εργασία μου, ικανοποιώ τις ανάγκες μου για επιτυχία και αναγνώριση.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

22) Είμαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές εξέλιξης στον οργανισμό μου.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

23) Η πανδημία Covid-19, είχε σημαντικό αντίκτυπο στο εργασιακό μου άγχος.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

24) Η αύξηση του πληθωρισμού την τελευταία διετία, έχει επηρεάσει το εργασιακό μου άγχος.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

25) Η έλλειψη επιμόρφωσης στην εργασία μου αναφορικά στην ψηφιοποίηση του δημοσίου τομέα, μου προκαλεί άγχος

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

### ***Στρατηγικές πρόληψης και αντιμετώπισης***

26) Γενικότερα είμαι ικανοποιημένος/η με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό μου χώρο.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

27) Ο φορέας μου υποστηρίζει την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός υγιεινού τρόπου ζωής των υπαλλήλων του.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

28) Στην εργασία μου, οργανώνονται τακτικά σεμινάρια σωματικής και πνευματικής υγείας.

*1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα*

29) Αυτή την περίοδο, τι θα μείωνε το εργασιακό σας άγχος?

……
……
……
……
……
……
……
……

***Δημογραφικά Στοιχεία:***

***Φύλο:***

□ Άρρεν

□ Θήλυ

***Ηλικία:***

□ 20-29

□ 30-39

□ 40-49

□ πάνω από 50

***Οικογενειακή κατάσταση:***

□ Έγγαμος/η □ Άγαμος/η

□ Διαζευγμένος/η

□ Χήρος/α

***Αριθμός τέκνων:***

□ 0

□ 1

□ 2

□ 3 και περισσότερα