



# REST@Work

REducing STress at Work

With financial support from the European Union



# **REST@Work**

## **REducing STress at Work**

### **ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΉΚΗ**

#### **Αξιολόγηση και διαχείριση του άγχους στις ΜΜΕ**

Έκδοση που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του έργου REST@Work - REducing STress at Work που συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση στο πλαίσιο του Προγράμματος Κοινωνικού Διαλόγου – DG EMPL (Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης)

Η παρούσα έκδοση αντικατοπτρίζει μόνο την άποψη των συγγραφέων και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν ευθύνεται για τυχόν χρήση των πληροφοριών που περιέχονται στην παρούσα.

With financial support from the European Union



## **Συντάκτης**

Christian Nardella - Fondazione Giacomo Brodolini

Fulvio D'Orsi - ITAL-UIL

Gabriella Galli, Paola Mencarelli - UIL

## **Για πληροφορίες**

<http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1>

Στην Ευρώπη, το 25 % των εργαζομένων υποστηρίζει ότι πάσχει από εργασιακό άγχος κατά τη διάρκεια του συνολικού ή του μεγαλύτερου μέρους του ωραρίου εργασίας και παρόμοιο ποσοστό αναφέρει ότι η εργασιακή δραστηριότητα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην υγεία του. Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι συμβάλλουν στην όξυνση αυτών των αρνητικών συνεπειών της εργασιακής δραστηριότητας.

Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι αποτελούν πηγή προβληματισμού για το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων: σχεδόν το 80% των διευθυντών δηλώνει ανησυχία για το άγχος που συνδέεται με την εργασιακή δραστηριότητα.

## Το άγχος είναι θετικό ή αρνητικό;

Ο όρος άγχος συχνά θεωρείται συνώνυμο της αγωνίας, σύγκρουσης, δυσφορίας κλπ. με σύγχυση ορολογίας.

Στα μέσα της δεκαετίας του '50, ο Hans Selye το όρισε ως "γενικό σύνδρομο προσαρμογής στις καταπονήσεις/απαιτήσεις (stressor) του περιβάλλοντος", απαραίτητο για την επιβίωση και τη ζωή. Το σύνδρομο προσαρμογής στο άγχος είναι αόριστη φυσιολογική αντίδραση σε οιαδήποτε απαίτηση αλλαγής που ασκείται στον οργανισμό από ερεθίσματα (stressor) που προέρχονται από το περιβάλλον.

Ο Selye εισήγαγε επίσης μια σημαντική διάκριση μεταξύ θετικού άγχους (eustress) και αρνητικού άγχους (distress).

Στην κατάσταση θετικού άγχους (eustress) «τα άτομα διοχετεύουν τη ζωτική ενέργειά τους σε συμπεριφορές που εκλαμβάνονται ως θετικές και νικητήριες» και σε ψυχοσωματικό επίπεδο πυροδοτούνται θετικά κυκλώματα που παράγουν μια κατάσταση ευεξίας.

Στις συνθήκες αρνητικού άγχους (distress) τα άτομα διοχετεύουν την ενέργειά τους σύμφωνα με τρόπους άμυνας προς καταστάσεις που γίνονται αντιληπτές αρνητικά ή δυσάρεστες ή «ήττας».

Τα περιβαλλοντικά ερεθίσματα (stressor) δεν είναι θετικά ή αρνητικά από μόνα τους, πράγματι αυτό που γίνεται αντιληπτό ως αρνητικό από ένα άτομο (π.χ. μια επαναληπτική δουλειά) μπορεί να γίνει αντιληπτό ως θετικό από ένα άλλο άτομο.

## Οι συνέπειες του άγχους στο άτομο και τις επιχειρήσεις

Η εμπειρία του άγχους στις πολλές διαφορετικές μορφές που αυτό μπορεί να λάβει μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις από κοινωνική, ψυχολογική και σωματική άποψη. Τα αποτελέσματα αυτών των εναλλαγών θα ποικίλουν ανάλογα με τρεις βασικούς παράγοντες:

- τη φύση ενός αγχώδους συμβάντος
- τη γνωστική και συναισθηματική αξιολόγηση που δίνει ο εργαζόμενος
- την ικανότητα ανθεκτικότητας (αντίστασης στο άγχος).

Ορισμένες από αυτές τις αλλαγές μπορεί να αφορούν την προσοχή του ρυθμού ύπνου-αφύπνισης, επιζήμιες διατροφικές συμπεριφορές (κατάχρηση αλκοόλ, σπάνια ή υπερβολική διατροφή), επικίνδυνες συμπεριφορές όπως κάπνισμα ή χρήση ουσιών, όλες οι πτυχές που μακροπρόθεσμα μπορούν να οδηγήσουν σε αλλοιώσεις ή δυσλειτουργίες και σε σωματικό επίπεδο.

Από γνωστική άποψη μπορούν να εκδηλωθούν προβλήματα συγκέντρωσης ή μνήμης ενώ το δίκτυο των κοινωνικών σχέσεων μπορεί να υποστεί αλλαγές χειροτέρευσης.

Ορισμένες χρόνιες εκφυλιστικές ασθένειες που συνδέονται κυρίως με τον ψυχικό κόσμο, το καρδιαγγειακό σύστημα, το ενδοκρινές σύστημα, την γαστρεντερική λειτουργία και το ανοσοποιητικό σύστημα, μπορούν να βρουν και αυτές την αιτιοπαθογένειά τους στο άγχος.

Εκτός από τις ατομικές απαντήσεις στο άγχος, είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε την επίπτωση που αυτές οι απαντήσεις μπορούν να έχουν και σε οργανωτικό επίπεδο. Η σύνδεση μεταξύ συνθηκών εργασίας, ψυχολογικού άγχους που προκύπτει από αυτές και συνεπειών αυτού στη συμπεριφορά του ατόμου εντός του οργανισμού μπορεί να ανιχνευτεί σε διαφορετικές πτυχές όπως: Εργασιακές επιδόσεις, ατυχήματα και ατυχή συμβάντα, απουσία από την εργασία/παρουσία στην εργασία, προβλεπόμενο ποσοστό εναλλαγής (turnover).

# Για τη βελτίωση της διαχείρισης του άγχους στα κράτη μέλη

## 1 Προσοχή στις δυσκολίες των επιχειρήσεων

Κρίσιμα σημεία	Δράσεις βελτίωσης
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το άγχος λαμβάνεται όλο και περισσότερο υπόψη στην αξιολόγηση των κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια· όμως μετά την αξιολόγηση διαπιστώνεται περισσότερο η απουσία αυτού του κινδύνου.</li> <li>• Τα εφαρμοζόμενα μέτρα πρόληψης είναι σπάνια.</li> </ul>	<p>Πρωτοβουλίες, και σε χωρικό επίπεδο, για την υποστήριξη της ανταλλαγής εταιρικών εμπειριών όσον αφορά σε:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• τρόπους αξιολόγησης που ευνοούν τη δυνατότητα των εργαζομένων να εκφράσουν τη δική τους «αντίληψη» για το άγχος</li> <li>• λύσεις που μπορούν να εφαρμοστούν σε επίπεδο εταιρείας.</li> </ul> <p><i>Συνημμένα: Κατάλογος ελέγχου («Check List») Εργασιακού Άγχους</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μικρή η συμμετοχή των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους: η αξιολόγηση του κινδύνου άγχους είναι κυρίως για τους εργαζομένους (42%) μια άγνωστη δραστηριότητα ή για την οποία γνωρίζουν ότι δεν πραγματοποιήθηκε (40%), εφόσον η τελευταία επιβεβαιώθηκε από τον εκπρόσωπο των εργαζομένων για θέματα ασφάλειας (RLS) και τον Εκπρόσωπο Εργαζομένων (DL)· το ίδιο ισχύει και για τα μέτρα πρόληψης που έχουν υιοθετηθεί· οι RLS δηλώνουν ότι συμμετείχαν στο 6,6% των περιπτώσεων· και μεταξύ των RLS που συμμετείχαν όσοι συμμετείχαν σε ολόκληρη τη διαδικασία αξιολόγησης ανήλθαν μόλις στο 15%.</li> </ul>	<p>Πρωτοβουλίες που προήχθησαν κυρίως από τους κοινωνικούς εταίρους για τη διάχυση των πληροφοριών σε επίπεδο εταιρείας υπέρ της συμμετοχής των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους ως παραγόντων αποτελεσματικότητας της ίδιας της αξιολόγησης, ιδιαίτερος για το άγχος.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι πρωτοβουλίες ευαισθητοποίησης αφορούσαν το 51,6% των περιπτώσεων διανομής εγχειριδίων και φυλλαδίων.</li> <li>• Η συγκεκριμένη εκπαίδευση που αφορά στο άγχος στο 82% των περιπτώσεων δεν υλοποιήθηκε σύμφωνα με τους εργαζομένους.</li> </ul>	<p>Μια καλή διαχείριση του θέματος του άγχους στην αξιολόγηση των κινδύνων δεν αρκείται στις γενικές δραστηριότητες ενημέρωσης αλλά προτείνει την ειδική εκπαίδευση για τις διαφορετικές φυσιογνωμίες της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένου του εργοδότη.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επισημαίνεται, ως ιδιαίτερα κρίσιμος παράγοντας, ευρέως διαδεδομένος στις χώρες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα Rest@work (με λίγες εξαιρέσεις), η έλλειψη προσοχής απέναντι στην ανάγκη υποστήριξης των ΜΜΕ στην αξιολόγηση και διαχείριση του άγχους.</li> </ul>	<p>Το γεγονός ότι λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαίτερες των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων δεν σημαίνει απαραίτητα απλοποίηση του μηνύματος αλλά είναι σημαντικό να το αναφέρουμε συγκεκριμένα λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες.</p>

# Για τη βελτίωση της διαχείρισης του άγχους στα κράτη μέλη

## 2 Να λαμβάνονται υπόψη οι διαιτερότητες των πολύ

Κρίσιμα σημεία	Δράσεις βελτίωσης
<ul style="list-style-type: none"><li>• Στις επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 υπαλλήλους, η συναισθηματική διάσταση είναι πολύ σημαντική, πράγμα που σημαίνει ότι συμβιώνοντας καταφέρνουν να λύσουν πιο εύκολα τις δυσκολίες· ωστόσο η ισχυρή συναισθηματική διάσταση μπορεί να ευνοήσει την παρενόχληση.</li><li>• Ο διάλογος, που συχνά είναι ανεπίσημος στις ΜΜΕ, είναι η πρώτη απάντηση.»</li><li>• Σοβαρά συμβάντα ευνοούν συνεπώς την αποσταθεροποίηση σε μια πολύ μικρή ή μικρή επιχείρηση και μπορούν να θέσουν σε κρίση κάθε περαιτέρω δράση πρόληψης, ιδιαίτέρως σε συνάρτηση με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους.</li><li>• Στις μικρές επιχειρήσεις ο εργοδότης που δημιουργεί το εργασιακό περιβάλλον, και η συμπεριφορά του μπορούν να προκαλέσουν φόβο συζήτησης για το εργασιακό άγχος. Από την άλλη πλευρά οι υπάλληλοι θα μπορούσαν να είναι πολύ απρόθυμοι να αντιμετωπίσουν το θέμα εφόσον θα μπορούσαν να σκεφτούν ότι δεν υπάρχει καθόλου χώρος για την αλλαγή.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Γι'αυτό πρέπει να εστιάσουμε κατά προτεραιότητα στον εργοδότη σε ό,τι αφορά στην αύξηση γνώσεων και επίγνωσης.</li><li>- Η αναγνώριση του προβλήματος είναι ακόμη υπερβολικά αδύναμη στις επιχειρήσεις· γι'αυτό είναι αναγκαίο οι εθνικές και τοπικές αρχές όπως και τα αρμόδια όργανα, συμπεριλαμβανομένων των δομών που έχουν δημιουργηθεί από τους κοινωνικούς εταίρους (π.χ. στην Ιταλία ομότιμοι οργανισμοί), να υιοθετούν μια προσέγγιση συμβουλευτικής έναντι των εργοδοτών.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι υποτιμούνται ή ερμηνεύονται εσφαλμένα αποδίδοντας συχνά μεγαλύτερη σημασία στις διαπροσωπικές συγκρούσεις περισσότερο από ό,τι σε προβλήματα που συνδέονται με την οργάνωση της εργασίας.</li><li>• Οι εργοδότες συχνά δεν έχουν επίγνωση του εύρους των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και δεν γνωρίζουν τα υπάρχοντα όργανα για να τα αντιμετωπίσουν.</li><li>• Δυσκολίες στην πρόσβαση στην εκπαίδευση και την ενημέρωση για τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Θεσμοί και κοινωνικοί εταίροι θα έπρεπε να προάγουν την επίγνωση όσον αφορά στους κινδύνους από εργασιακό άγχος και να συνοδεύουν τους εργοδότες στην ταυτοποίηση των παραγόντων κινδύνου και το σχεδιασμό των αναγκαίων μέτρων για την αντιμετώπισή τους.</li><li>- Θεσμοί και κοινωνικοί εταίροι θα πρέπει:<ul style="list-style-type: none"><li>• να βελτιώσουν και να διευρύνουν την παρεχόμενη βοήθεια τόσο εκ μέρους των υπηρεσιών, όσο και οικονομικής φύσης προς τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις</li><li>• να διαθέτουν χρηματοδοτήσεις για τις δραστηριότητες πρόληψης και εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις</li><li>• να διευκολύνουν την πρόσβαση σε εργαλεία αυτοαξιολόγησης μέσω υπηρεσιών on line, όπως για παράδειγμα: ο Κατάλογος ελέγχου Εργασιακού Άγχους (CSL): <a href="http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1">http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1</a> ο Diagneo-Sante: <a href="http://www.diagneo-sante.com/">http://www.diagneo-sante.com/</a></li></ul></li></ul>

## Για τη βελτίωση της διαχείρισης του άγχους στα κράτη μέλη

### 3 Πρακτικές συμβουλές για τη διαχείριση του άγχους στις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις

- Μία αποτελεσματική προσέγγιση στις ΜΜΕ συνεπάγεται μια πραγματική θεώρηση των ιδιαιτεροτήτων τους όταν μεταδίδεται ένα μήνυμα πρόληψης, και ένα αποτελεσματικό μήνυμα συνεπάγεται τον καθορισμό μιας ισχυρής διαπροσωπικής σχέσης, στο πλαίσιο της οποίας θα πραγματοποιούνται οι αναγκαίες ανταλλαγές για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.  
Δηλαδή: «Κάνουμε πρόληψη με», αυτή είναι η αρχή για να ενεργοποιηθεί το μοίρασμα πληροφοριών σχετικά με τα θέματα της πρόληψης επί τόπου - μεταξύ επιχειρηματιών και των ενώσεών τους, εργαζομένων και συνδικαλιστικών οργανώσεων - που μπορεί να προωθήσει την ανάπτυξη μιας υπεύθυνης κοινότητας με επίγνωση όπου οι μεμονωμένοι επιχειρηματίες μπορούν να ξαναβρούν ένα κίνητρο για την «αλλαγή συμπεριφοράς», ένα είδος «δημόσιας δέσμευσης» που βαίνει πέρα από τις υποχρεώσεις και τις νομικές διατάξεις και το φόβο σχετικών κυρώσεων.
- Όσον αφορά στα επιχειρήματα, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα θετικά στοιχεία, όπως τη δυνατότητα μείωσης των απουσιών λόγω ασθένειας, τις προοπτικές βελτίωσης της εικόνας της εταιρείας και την ευεξία των εργαζομένων. Είναι αντίθετα αναγκαίο να ασχολούμαστε πολύ προσεκτικά με την αρνητική επιχειρηματολογία και ειδικά με τα επιχειρήματα που αναφέρονται στο κόστος των εργατικών ατυχημάτων (μία ΜΜΕ μπορεί πολύ εύκολα να πληγεί από αυτό αλλά κατά μέσο όρο οι ΜΜΕ έχουν ένα ατύχημα κάθε δεκατέσσερα χρόνια, άρα δεν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη το ενδεχόμενο).
- Πρέπει να προτείνουμε υπηρεσίες υποστήριξης που ακολουθούν την εταιρεία μέσα στο χρόνο, εξατομικευμένες υπηρεσίες που λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και του υπευθύνου της.  
Δηλαδή: Η «προκαταρκτική συμμετοχή των επιχειρήσεων σε μια φάση ενημέρωσης και βοήθειας» είναι το στοιχείο που επιτρέπει την ενεργοποίηση μιας κλιμάκωσης της παρέμβασης, «με χρονική κλιμάκωση των δράσεων». Οι συναντήσεις εμπέδησης ή εκπαίδευσης στις οποίες οι επιχειρήσεις συμμετέχουν προληπτικά αποτελούν καταστάσεις τύπου «Εισαγωγής σε ομάδα ομοτίμων» εφόσον, όσοι μοιάζουν τείνουν περισσότερο να αλλάζουν την προοπτική σε σχέση με ένα ζήτημα, θα λάβουν εκ νέου υπόψη τον τρόπο σκέψης τους και θα αναλύσουν τις προηγούμενες αυθόρμητες συμπεριφορές τους.  
Δηλαδή: «Φροντίδα μέσα στο χρόνο και συνεχής υποστήριξη των επιχειρήσεων», αυτός ο τρόπος αποτελεί μία από τις αποτελεσματικότερες στρατηγικές υποστήριξης. Για τη βελτίωση της «κουλτούρας ασφαλείας» της εταιρείας/ του επιχειρηματία και την αλλαγή των συμπεριφορών όλων των φορέων, που συνθέτουν αυτή την οικονομική μονάδα και μονάδα ζωής, οι δράσεις που αναλαμβάνονται πρέπει να κλιμακώνονται χρονικά και να οργανώνονται επαρκώς με σκοπό την εξασφάλιση της συνέχισης της σχέσης. Λαμβάνοντας υπόψη πώς οι αλλαγές συμπεριφοράς χρειάζονται υποστήριξη και μοίρασμα, από τη στιγμή που πρόκειται για εδραίωση ανθεκτικών στο χρόνο συμπεριφορών εντός της επιχείρησης, δύσκολα μπορούμε να ελπίζουμε στην επίτευξη αποτελεσμάτων με μια αυτοσχέδια παρέμβαση. Η δράση πρέπει ιδανικά να ενταχθεί στο πλαίσιο μιας στρατηγικής και στη διάρκεια μέσα στο χρόνο. Η επαφή πρέπει να διατηρηθεί με τον ένα τρόπο ή τον άλλο. Το μήνυμα πρέπει να επαναληφθεί με άλλες μορφές, ή θα επαναληφθεί με επικοινωνίες που σταδιακά θα εμπλουτιστούν με περιεχόμενο.



# Ερωτηματολόγιο - Κατάλογος ελέγχου Εργασιακού Άγχους (CSL)

Χρησιμοποιήστε το ερωτηματολόγιο

Πριν μοιράσουμε το ερωτηματολόγιο πρέπει να υπογραμμίσουμε στους εργαζομένους ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία των μεμονωμένων εργαζομένων. Πράγματι, η αντιμετώπιση του θέματος της εξασφάλισης της ανωνυμίας είναι σημαντική γιατί καθυστερεί όσον αφορά σε έναν κοινό προβληματισμό, δηλ. ότι τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση των ατόμων με προβλήματα.

Τα αποτελέσματα θα αναλύσουν αποκλειστικά τις θετικές και αρνητικές πτυχές της εργασίας και τα δεδομένα θα παρουσιαστούν συνοπτικά. Η εμπειρία δείχνει ότι οι προκαταρκτικές συζητήσεις για τη διαλεύκανση των στόχων είναι ουσιώδους σημασίας.

Ο στόχος αναφοράς θα πρέπει να συμπεριλάβει διευθυντές, εκπροσώπους των εργαζομένων, ιατρούς της εργασίας, τμήμα προσωπικού (HR), εργαζομένους.

Διαστάσεις

Προϊόν

Ποτέ Μερικές Συχνά Πάντα  
φορές

## Οργανωτική κουλτούρα

1. Η ανατεθείσα εργασία δίνει ικανοποίηση;
2. Είναι δυνατό να επηρεάσετε τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η εργασία;
3. Συμμετείχατε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;
4. Ενημερώνεστε για τις αλλαγές που αφορούν στη θέση εργασίας;
5. Συμμετέχετε στις αλλαγές που αφορούν στην εργασιακή δραστηριότητα;
6. Τα καθήκοντα και οι ευθύνες που σας ανατίθενται έχουν καθοριστεί με ακρίβεια;
7. Σας εκτιμούν όταν κάνετε καλή δουλειά;
8. Σας ενθαρρύνουν να αναπτύξετε τις ικανότητές σας;

## Φόρτος εργασίας

9. Έχετε την αίσθηση ότι πρέπει να δουλέψετε πολύ για να πάρετε προαγωγή;
10. Έχετε τη συνεχή αίσθηση ότι σας πιέζουν να κάνετε παραπάνω;
11. Σας αναθέτουν υπερβολικά πολλή δουλειά για να τη διεκπεραιώσετε σε λίγο χρόνο;
12. Θεωρείτε ότι η εργασία που σας ανατίθεται είναι υπερβολικά δύσκολη;
13. Έχετε την αίσθηση ότι οι αλλαγές είναι υπερβολικές;
14. Πρέπει να πραγματοποιήσετε διαφορετικά καθήκοντα από αυτά της αρμοδιότητάς σας;

## Ποιότητα των σχέσεων και υποστήριξη

15. Η σχέση με τον προϊστάμενό σας είναι «καλή»;
16. Η σχέση με τους συναδέλφους είναι «καλή»;
17. Μπορείτε να υπολογίζετε στην υποστήριξη του άμεσα ανώτερού σας;
18. Μπορείτε να υπολογίζετε στην υποστήριξη των συναδέλφων;

# Δυνατές παρεμβάσεις για τις τρεις κύριες διαστάσεις του καταλόγου ελέγχου εργασιακού άγχους (CSL)

## Σχέδιο δράσης

Όταν θα έχει πραγματοποιηθεί η ανάλυση των ερωτηματολογίων είναι χρήσιμο να προωθήσετε μια ομάδα συζήτησης για να εξασφαλίσετε ότι τα αποτελέσματα αντανακλούν την πραγματικότητα της επιχείρησης· επίσης αυτή η ομάδα μπορεί να είναι πολύ ωφέλιμη για την παραγωγή λύσεων και ιδεών σχετικά με τις παρεμβάσεις: **ορισμένες προτάσεις για τις διαφορετικές διαστάσεις υπό ανάλυση παρουσιάζονται εδώ. Οι προτάσεις δεν είναι αλληλοαποκλειόνται· δηλαδή μια παρέμβαση σε μια κατηγορία μπορεί να είναι σημαντική και σε μια άλλη κατηγορία.** **Κεντρική πτυχή είναι ο βαθμός συμμετοχής· πράγματι από τα αποτελέσματα της ανάλυσης το παρακάτω σχέδιο δράσης πρέπει να συμφωνηθεί με τον εργοδότη και τους εκπροσώπους των εργαζομένων και μετά να προωθηθεί στους εργαζομένους με εξαρτημένη σχέση εργασίας.**

## Διάσταση 1 - Οργανωτική κουλτούρα (Στοιχεία από 1 έως 9)

### Εργασία

- Απλά μέτρα, όπως «ευχαριστώ» την κατάλληλη στιγμή·
- Εκπαίδευση των διαχειριστών στο να δίνουν θετική ανάδρομη πληροφόρηση·
- Εντοπίστε αν υπάρχει υπερβολική ή ανεπαρκής ποικιλία καθηκόντων·
- Λάβετε υπόψη την οριζόντια ανάπτυξη (π.χ. νέες αρμοδιότητες, περισσότερη αυτονομία, διαφοροποίηση) σε μια δουλειά αν η κάθετη ανάπτυξη (επόμενο επίπεδο στην οργανωτική ιεραρχία) δεν είναι δυνατή·
- Παρέχετε τις αναγκαίες πληροφορίες για την κατανόηση των κινήτρων στα οποία οφείλονται οι αλλαγές·
- Εξασφάλιση επαρκούς υποστήριξης στον εργαζόμενο κατά το στάδιο αλλαγής έτσι ώστε να αναπτυχθεί σε αυτόν η επίγνωση του αντίκτυπου στην εργασιακή δραστηριότητα·
- Παροχή επαρκών πληροφοριών για να επιτραπεί στους εργαζομένους να κατανοήσουν το ρόλο τους και τις ευθύνες τους·
- Να εξασφαλιστεί ότι ο καθένας πρέπει να έχει σαφή περιγραφή της εργασίας του/ της ευθύνης του, η οποία θα πρέπει να επανεξετάζεται τακτικά και να επικαιροποιείται.

## Διάσταση 2- Φόρτος εργασίας (στοιχεία από 10 έως 14)

### Παρεμβάσεις

- Παροχή εκπαίδευσης/ενημέρωσης για την ευαισθητοποίηση σχετικά με το άγχος των εργαζομένων·
- Να επιτραπεί κάποια ευελιξία στην εξισορρόπηση της ιδιωτικής ζωής/εργασίας·
- Λιγότερος ή υπερβολικός φόρτος εργασίας (εργασία που δεν είναι πολύ ενδιαφέρουσα ή ανεπαρκείς πόροι σε ό,τι αφορά τον χρόνο, το προσωπικό ή τον εξοπλισμό)·
- Επαληθεύστε αν οι προθεσμίες ορίζονται από τους εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες και κατά πόσο είναι μη ρεαλιστικοί οι στόχοι·
- Αναζητήστε ένα πιο έξυπνο τρόπο (και όχι μεγαλύτερο) εργασίας·
- Βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν με σαφήνεια τις προτεραιότητες (για τα άτομα και για το τμήμα)·
- Ενθαρρύνετε τους εργαζομένους να είναι τίμιοι ως προς τη δυνατότητα τήρησης των προθεσμιών·
- Πρόωρη παρέμβαση (τουλάχιστον εντός 4-6 εβδομάδων) για τη μείωση των μακροπρόθεσμων απουσιών.

## Διάσταση 3 - Ποιότητα των σχέσεων και υποστήριξη (στοιχεία από 15 έως 18)

### Παρεμβάσεις

- Εκπαιδεύστε τους διαχειριστές για να παρέχουν στους εργαζομένους ακριβή και επικοινωνιακή ανάδρομη πληροφόρηση·
- Οργάνωση τακτικών εβδομαδιαίων συναντήσεων διαχειριστών και εργαζομένων για να συζητηθούν πρακτικά/λειτουργικά ζητήματα·
- Να επιτραπεί στον εργαζόμενο να μοιραστεί πληροφορίες για τη δουλειά του·
- Συμβουλευτείτε τους εργαζομένους σχετικά με το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας των σχεδίων για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων·
- Αφιερώστε περισσότερο χρόνο στο να υιοθετήσετε την επιτυχία (ανεπίσημα γεύματα, συναντήσεις εκτός γραφείου, όπως και περισσότερες επίσημες αναφορές στα ενημερωτικά δελτία / κοινοποιήσεις σε επίπεδο επιχείρησης)·
- Εδραίωση συστημάτων (ή βελτίωση των υπαρχόντων) που διευκολύνουν τους εργαζομένους στο να κοινοποιούν την εμφάνιση μη αποδεκτών συμπεριφορών·
- Επιλέξτε τις ομάδες που συνδυάζουν ικανότητα και εμπειρία με καλές διαπροσωπικές σχέσεις·
- Υλοποίηση έγγραφων πολιτικών για παρενόχληση / εκφοβισμό με κοινοποίηση στους εργαζομένους·
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναγνωρίσουν τη μεμονωμένη συμβολή των άλλων και των πλεονεκτημάτων για όλη την ομάδα·
- Διευθέτηση εναλλαγής θέσεων εργασίας (όπου είναι δυνατόν) για την καλύτερη δυνατή κατανόηση από τους εργαζομένους των αμοιβαίων ρόλων τους.



# **REST@Work**

**REducing STress at Work**

With financial support from the European Union



UIL - Servizio Politiche del Sociale e Sostenibilità  
Via Lucullo, 6 Roma 00187 Italia  
[www.uil.it](http://www.uil.it)