

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی گیلان



مرکز آموزشی درمانی و پژوهشی ۱۷ شهریور رشت

"استرس شغلی و مدیریت آن"

مهندس مریم سهرابی، کارشناس بهداشت حرفه ای و ایمنی کار

در دهه اخیر موضوع استرس و آثار آن در سازمان‌ها مورد توجه بسیار واقع گردیده است. اگر چه در علم پزشکی مساله فشار عصبی و علل و عوارض آن مدت‌هاست مورد بررسی و تحقیق قرار دارد اما باب این بحث در رفتار سازمانی تازه گشوده شده است.

علیرغم این نظر که استرس‌های مفید نیز وجود دارد و مقداری از فشارهای عصبی برای ایجاد تحرک و تلاش در انسان ضروری است، زمانی که بحث استرس مطرح می‌شود بیشتر به عوارض و ضایعات آن توجه شده و استرس مضر و مخل مد نظر قرار نمی‌گیرد. به هر حال استرس اثرات فراوانی بر عملکرد و فعالیت‌های اعضای سازمان دارد. مدیران، کارکنان و ارباب رجوع سازمان تحت تاثیر فشارهای عصبی دچار حالات روانی خاصی می‌شوند و دست به اعمالی می‌زنند که مستقیماً در بازدهی سازمان منعکس می‌گردد. فشارهای عصبی دارای آثار جسمانی نیز هست و از این طریق هم به سازمان لطمات شدیدی وارد می‌آورد. استرس‌های حاد نیروی انسانی سازمان را هم ضایع می‌کند و هدف سازمان را دستخوش تزلزل می‌سازد. عده‌ای از صاحب‌نظران رفتار سازمانی استرس را بیماری شایع قرن نامگذاری کرده‌اند. شاید هم به راستی دوران ما عصر استرس و فشارهای عصبی است، دوره‌ای که در آن انسان بیش از هر زمان دیگری در معرض عوامل موجد استرس قرار گرفته و در چنین جهان پرهیاهویی چگونه می‌توان از استرس اجتناب کرد یا به مصاف و مقابله پرداخت؟ عوامل موجب استرس چیست و چگونه می‌توان آن را مدیریت کرد؟

رضایت شغلی به‌عنوان عاملی که در موفقیت شغلی تاثیر دارد و باعث افزایش کارایی و رضایت فردی می‌شود، باید مورد توجه جمعی قرار بگیرد. از طرف دیگر عدم رضایت نیز باعث کم‌کاری، غیبت و سهل‌انگاری شده و حتی در درجات بالاتر می‌تواند اثرات نامطلوب و مخربی بر برنامه‌ریزی‌ها داشته باشد و آن را با شکست مواجه سازد و با ایجاد زمینه مناسب برای رشد رضایت شغلی کارکنان در بستری مناسب صورت گیرد. رضایت شغلی کارکنان اهمیت و حساسیت خاصی دارد. چرا که اگر در سازمانی خشنودی و رضایت کارکنان مقدم بر هدف‌های دیگر نباشد آن سازمان محکوم به شکست، زوال و فروپاشی است. رضایت شغلی تاثیر متقابلی روی فرد و سازمان دارد. فرد همراه با خواسته‌ها و آرزوهایی به سازمان می‌پیوندد و هماهنگی و همسویی سازمان به این آرمان‌ها در فرد ایجاد رضایت می‌نماید و این رضایت شغلی خود باعث نوآوری، خلاقیت در کار، افزایش میزان تولید و یا خدمات می‌شود و از این رهیافت، سازمان از سلامت و پویایی برخوردار می‌شود. کارکنانی که از خشنودی و رضایت اندکی برخوردارند به‌طور معمول به نرخ‌های بالای جایگزینی رفتار می‌شوند. این‌گونه کارکنان احتمال دارد چشم به جاهای دلخواه‌تر بدوزند، در حالی که کارکنانی که از رضایت بیشتری برخوردارند در جای خود باقی می‌مانند.

۹-۲ استرس شغلی چیست؟

استرس شغلی می‌تواند به‌عنوان پاسخ‌های فیزیکی و احساسی مضر تعریف شود و زمانی رخ می‌دهد که الزامات شغلی با توانایی‌ها، منابع یا نیازهای کارمندان مطابقت نداشته باشد. استرس شغلی می‌تواند به ضعف سلامت و حتی آسیب دیدن افراد منجر شود. همچنین استرس شغلی به‌عنوان کنش متقابل بین شرایط کار و ویژگی‌های فردی شاغل، میزان بیش از حد خواسته‌های محیط کار و در نتیجه فشارهای مرتبط با آن است که فرد بتواند از عهده آن برآید.

۹-۲-۱ دلایل استرس شغلی چیست؟

تقریباً همه معتقدند که استرس شغلی، نتیجه تعامل بین فرد شاغل و شرایط کاری اوست. گرچه نقطه نظرات متفاوتی بر اهمیت مشخصات فردی کارکنان در مقایسه با شرایط کاری به‌عنوان دلیل اولیه استرس شغلی وجود دارد. این نقطه نظرات متفاوت مهم هستند زیرا طرق مختلفی را برای پیشگیری از استرس در کار، پیشنهاد می‌کنند. بر طبق یک مکتب فکری، تفاوت در مشخصات فردی مانند شخصیت و شیوه سازگاری فرد، مهم‌ترین عوامل در ایجاد استرس کاری در افراد است به عبارت دیگر، چیزی که برای یک نفر استرس‌زا است ممکن است برای دیگری مهم نباشد. این دیدگاه استراتژی‌های پیشگیرانه‌ای را به دنبال داشته است که تمرکز بر کارمندان و راه‌هایی برای کمک به آن‌ها برای سازگاری با موقعیت‌های مختلف شغلی است.

گرچه اهمیت تفاوت‌های فردی نمی‌تواند نادیده گرفته شود، شواهد علمی پیشنهاد می‌کند که برخی شرایط و موقعیت‌های کاری خاص برای اغلب افراد، استرس‌زا هستند. شواهد موجود از تحقیقات جدید، شرایط و موقعیت محل کار را در استرس افراد بسیار موثر نشان داده و طراحی مجدد کار را یکی از مهم‌ترین اقدامات پیشگیرانه داشته است.

۹-۳ تعریف بهداشت روانی محیط کار

بهداشت روانی محیط کار همان سلامت فکر و قدرت سازگاری فرد با محیط و اطرافیان است. همچنان که از جسم خود مراقبت می‌کنیم روح خود را نیز باید مقاوم‌تر کنیم تا زندگی بهتری داشته باشیم. در زندگی، «چگونه بودن» خیلی مهم‌تر از «بودن یا نبودن» است. ایجاد فرصت برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و کنار آمدن با خود و دیگران یکی از اهداف مهم و اساس بهداشت روانی است. جوامع مختلف سعی می‌کنند تا سیاست‌های مربوط به بهداشت روانی را سازماندهی کنند. اصل کلی در این تلاش، سالم‌سازی محیط فردی و اجتماعی است که افراد جامعه را در برمی‌گیرد. این نگرش حکم می‌کند که افراد بیش از پیش با بهداشت روانی و چگونگی پیشگیری و درمان بیماری‌های روحی آشنا

شوند.

۹-۳-۱ نقش بهداشت روانی محیط کار در بهره‌وری فردی و سازمانی

به طوری که می‌دانیم، تقریباً هر یک از کارکنان از ابعاد مختلف تحت تاثیر فشارهای عصبی و روانی قرار دارد که مهمترین این ابعاد عبارتند از:

- عوامل شخصی
- عوامل گروهی با آنچه به ارتباط و با همکاران در محیط کار مربوط می‌شود.
- عوامل سازمانی با آنچه به ساختار محل کار او ارتباط پیدا می‌کند.
- عوامل برون سازمانی

انسان‌های سازمانی در عصر حاضر با عوامل مختلف درون و برون سازمانی روبرو شده و دائماً شخصیت و جسم و روان آنها تحت عوامل مختلف قرار گرفته، به تدریج فرسوده می‌شوند. فرسودگی جسمی و تنش‌هایی که بر جسم انسان سازمانی وارد می‌شود مشخص بوده و به راحتی قابل تشخیص و درمان است، ولی تنش‌هایی که به روح انسان‌های سازمانی وارد می‌شود قابل مشاهده نبوده، به راحتی نیز قابل سنجش و درمان نیست و بدین لحاظ تاثیر نامطلوبی در فرسودگی نیروی انسانی پرورش یافته سازمانی دارد. در این باره سازمان‌ها باید میزان تحمل کارکنان خود را بالا ببرند تا آنها بتوانند تاثیر عوامل مختلف را خنثی کرده، کمتر با تنش روبرو شوند. افزایش توان تحمل کارکنان در مقابل تنش‌های شغلی و سازمانی موجب صرفه‌جویی در وقت، نیرو و انرژی کارکنان شده، بهره‌وری فردی و سازمانی را به دنبال دارد.

۹-۳-۲ عوامل موثر بر بهداشت روانی محیط کار

الف) عوامل فیزیکی

۱- روشنایی و نور محیط کار

مشاغل مختلف در محیط‌های مختلفی انجام می‌گیرند. برخی از مشاغل در محیط‌های باز و برخی در محیط‌های بسته انجام می‌شوند. در محیط‌های بسته میزان روشنایی کافی و مناسب بسیار حائز اهمیت است. به طوری که هم نور کم و هم نور زیاد می‌توانند تأثیرات منفی روی فرد داشته باشند. برخی از این تأثیرات جسمی است مثل تأثیر روی دستگاه بینایی و برخی دیگر تأثیرات روانی هستند. کار در محیط‌های بسته کم نور و همچنین پر نور اغلب با خستگی و تحریک‌پذیری فرد همراه هستند. افرادی که در چنین محیط‌هایی کار می‌کنند بازده مناسبی ندارند و اغلب ویژگی‌های منفی روانی از خود نشان می‌دهند.

۲- عامل سر و صدایی محیط کار در سلامت کارکنان

دستگاه شنوایی انسان به دامنه محدودی از اصوات حساس است به طوری که اصوات و سر و صداهایی که در طیف بالای این دامنه قرار می‌گیرند برای فرد آزاردهنده هستند. چنین صداهایی علاوه بر ایجاد مشکلات شنوایی در فرد تغییرات جسمی و روانی دیگری نیز به وجود می‌آورند. از لحاظ جسمی فشردگی عروق خونی، تغییرات ضربان قلب، گشاد شدن مردمک چشم، بالا رفتن فشار خون، کشیدگی عضلات و غیره را می‌توان مشاهده کرد. چنین شرایطی معمولاً با علائم اضطراب همراه هستند. پرخاشگری، بی‌اعتمادی و تحریک‌پذیری در افرادی که در محیط‌های پر سر و صدا کار می‌کنند مشاهده می‌شود.

۳- نقش درجه حرارت و رطوبت محیط کار در سلامت کارکنان

کار در محیط‌هایی با حرارت نامناسب، بسیار سرد یا بسیار گرم همراه با مشکلات شناخته شده‌ای برای افراد است به طوری که مشکلات جسمی از جمله درد مفاصل، پایین آمدن سطح مقاومت بدن، سرماخوردگی و غیره را می‌توان نام برد. ناراحتی‌های مربوط به دستگاه تنفسی نیز در کارکنان چنین محیط‌هایی بیشتر دیده می‌شود.

۴- نقش سایر عوامل محیطی بر سلامت کارکنان

عوامل متعددی وجود دارند که در محیط کار بر سلامت افراد مؤثر هستند. از جمله رنگ‌ها، با تأثیری که بر روحیه و شرایط روانی فرد می‌گذارند، به‌عنوان یک عامل محرک یا کسالت‌آور عمل می‌کنند. رنگ محیط کار علاوه بر تناسب آن با نوع کار باید با شرایط روانی افراد نیز سازگاری خوبی داشته باشد. تأثیر آلودگی داخلی محیط کار و بهداشت محیط کار نیز که کاملاً روشن و واضح است. تراکم کار، ساعات کار و زمان کار عوامل مهم دیگری هستند. تراکم زیاد کاری، انجام کار در ساعات نامناسب که با خستگی و ضعف جسمی و روانی برای فرد همراه هستند، با تداوم در طول زمان سلامت جسمی و روانی فرد را تهدید خواهند کرد.

عوامل مربوط به مسائل ارتباطی از عوامل مهم دیگری هستند که بر روی فرد اعم از سلامت یا عملکرد او در محیط کار تأثیر می‌گذارند. نوع ارتباطات موجود در محیط کار، نفوذ و اعمال قدرت مدیر، شیوه ارتباطی و شخصیت و اهداف او نقش مهمی در بهداشت روانی فرد و میزان خشنودی او از محیط کار دارند.

ب) عوامل انسانی

شخصیت از عناصر متعددی تشکیل می‌شود که رفتارهای انسانی محصول شخصیت انسان است و صفات شخصیتی بر رفتار اثر می‌گذارد.

در این جا صفاتی که رفتار سازمانی را تحت تأثیر می‌گذارد عبارتند از:

۱- عزت نفس

عزت نفس یعنی نظر شخص درباره خود، این نظر از طریق ارزشیابی هر شخصی از رفتارها، ظاهر، هوش، موقعیت اجتماعی خود و از طریق ارزشیابی دیگران از خود در او رشد می‌یابد و بر نوع کار نیز اثر دارد. مثلاً کسی که عزت نفس بالایی دارد، در کار زیاد خطر می‌کند و به دنبال کارهای سطح بالا می‌رود و کارهایی را جستجو می‌کند که نیاز به رقابت‌های زیادی دارد. به انتقاد، حساسیت زیادی نشان می‌دهد و هدف‌های زیادی دارد و برای رسیدن به آن‌ها تلاش‌های طاقت فرسا انجام می‌دهد. بنابر این یک مدیر سازمان باید برای کارکنان خود رقابت‌هایی به وجود آورد که آن‌ها بتوانند موفقیت‌هایی به دست آورند و از این طریق عزت نفس خود را رشد دهند و احساس نمایند برای کارهای بالاتر شایستگی دارند.

۲- منبع کنترل

منظور از منبع کنترل این است که شخص تا چه اندازه بر زندگی خود اثر داشته باشد. کسانی که منبع کنترل درونی دارند سازندگان اصلی خود هستند. اما کسانی که منبع کنترل بیرونی دارند معتقدند که آنچه بر سر آن‌ها می‌آید اصولاً محصول شانس یا تصادف است. کسانی که منبع کنترل درونی دارند بر رفتار خود تسلط دارند. در مقابل پاداش‌ها و تنبیه‌های زندگی اثرگذارند و هرگز منفعل و ناتوان نیستند. بر عکس کسانی که منبع کنترل بیرونی دارند ترجیح می‌دهند زیر نظر مدیران مقرراتی و مقتدر کار کنند. بدین ترتیب یک مدیر می‌تواند با تعیین منبع کنترل کارکنان سازمان، انگیزش و رضایت آن‌ها را بهبود ببخشد و در نتیجه به بالا بردن سطح بهداشت روانی کمک نماید. برای مثال باید کسانی که منبع کنترل درونی دارند را در تصمیم‌گیری‌ها شرکت دهند. اما کارهای سازمان یافته‌تر و با دستورالعمل‌های روشن‌تر را در اختیار کسانی بگذارد که منبع کنترل بیرونی دارند.

۳- عدم انعطاف‌پذیری

انسان غیر قابل انعطاف کسی است که در عقاید و باورهای خود انعطاف‌ناپذیر است. تمایل دارد زندگی را کلاً تهدیدکننده درک کند و قدرت قانون را مطلق به حساب آورد. این افراد وقتی به قدرت می‌رسند و مدیریت را به عهده می‌گیرند بهتر کار می‌کنند اما از نظرات دیگران در تصمیم‌گیری

استفاده نمی‌کنند. آن‌ها در گروه‌های سازمان یافته بهتر کار می‌کنند.

۴- درون‌گرایی و برون‌گرایی

مدیران اصولاً افراد برون‌گرا هستند. برون‌گرایان در محیط‌های کاری زنده، پرجمعیت و فعالیت‌های مختلف بازده بهتری دارند، در حالی که درون‌گرایان در محیط‌های آرام بهترین بازده را به دست می‌آورند و در فعالیت‌هایی که پشتکار، تمرکز، دقت، تفکر و حوصله زیاد نیاز دارد بهتر موفق می‌شوند.

۵- نگرش‌ها و رفتارها در کار

نگرش، عبارت است از احساس مثبت یا منفی نسبت به یک شخص یا یک شیء. وقتی می‌گوییم فلان شخص یا فلان شیء را دوست نداریم، در واقع نگرش خود را بیان می‌کنیم. نگرش، رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهد اما الزاماً آن را پیش‌بینی نمی‌کند.

عوامل محیطی در ارتقاء سلامت انسان نقش اساسی و کلیدی دارد و آلاینده‌های محیط که از تنوع و گستردگی برخوردارند ممکن است هر سه بعد جسمی، روانی و اجتماعی سلامت انسان را با خطر مواجه کنند. این آلاینده‌ها زائیده‌ی فعالیت‌های روزمره و یا فعالیت‌های ویژه انسان‌ها نظیر علوم، فنون، صنایع و ارتقاء سطح هستند که روند تولید آن‌ها گاه در علم و اراده انسان به صورت عمدی دخالت داشته، گاهی نیز ناشی از عدم آگاهی هستند.

۹-۴ نگرش NIOSH به استرس شغلی

بر اساس تجربه و تحقیق، NIOSH با این نظر موافق است که شرایط کاری نقش اساسی در ایجاد استرس شغلی دارد. گرچه، نقش عوامل فردی را انکار نمی‌کند. بر طبق نظر NIOSH، در معرض شرایط کاری استرس‌زا قرار گرفتن می‌تواند تأثیر مستقیم بر امنیت و سلامت کارکنان داشته باشد. همچنین عوامل فردی و سایر عوامل موقعیتی نیز می‌توانند جهت تقویت یا تضعیف این تأثیر مداخله کنند. نمونه‌هایی از عوامل فردی و موقعیتی که می‌توانند به کاهش اثرات شرایط کاری استرس‌زا کمک کنند شامل موارد زیر است:

- تعادل بین کار و خانواده یا زندگی شخصی
- یک شبکه حمایتی دوستان و همکاران
- دیدگاه آرام و مثبت

طبق موسسه ملی بهداشت و ایمنی حرفه‌ای (NIOSH) برخی از علائم هشداردهنده استرس

شغلی عبارتند از:

- سردرد
- اختلالات خواب
- مشکل در تمرکز
- تند مزاجی
- اختلال در گوارش
- نارضایتی از کار
- ضعیف بودن روحیه

۹-۴-۱ عوامل شغلی استرس‌زا از دیدگاه NIOSH

۱- طراحی وظایف

حجم کار زیاد، کم بودن ساعات استراحت، ساعات و شیفت کاری طولانی؛ کارهای روتین که اساساً مفهومی ندارند و از مهارت کارمند استفاده نمی‌کنند، و حس کنترل در آن‌ها کم است.

۲- سبک مدیریت

فقدان مشارکت توسط کارمندان در تصمیم‌گیری، ارتباطات ضعیف در سازمان، فقدان سیاست‌های خانواده

۳- دوستی روابط بین شخصی

محیط اجتماعی ضعیف و فقدان حمایت یا کمک از طرف همکاران یا مافوق‌ها

۴- نقش‌های کاری

توقعات شغلی متعارض یا نامطمئن، مسئولیت بیش از اندازه

۵- نگرانی‌های کاری

عدم امنیت شغلی و فقدان فرصت برای رشد، پیشرفت، یا ارتقا، تغییرات سریع برای آنچه که کارمندان برای آن آماده نیستند.

۶- شرایط محیطی

شرایط ناخوشایند یا خطرناک فیزیکی از قبیل: شلوغی، سر و صدا، آلودگی هوا، یا مشکلات ارگونومیکی.

۷- ارزش‌های جامعه

وقتی ارزش‌های جامعه در میان افراد مختلف باشد، ممکن است باعث ایجاد استرس شود. هر جامعه‌ای ارزش‌های خاص خود را دارد که افراد در مراجعه به آن‌ها در صورت عدم آشنایی و رفتار درست ممکن است دچار استرس شوند.

۸- فشار کاری کم

انجام دادن کار کم نیز یکی از علل استرس است. درماندگی، سر رفتن حوصله و نارضایتی، سلامتی را کاهش می‌دهد.

۹-۴-۲ استرس و عملکرد کاری

سطوحی از استرس ممکن است به بهتر شدن عملکرد کاری کمک کنند. وقتی استرس وجود ندارد چالش‌های کاری وجود نخواهد داشت. کسالت و ناتوانی افزایش یافته و بر روی عملکرد اثر منفی می‌گذارد. چنانچه استرس افزایش پیدا کند عملکرد به سمت بهبود می‌رود و کارکنان آمادگی ذهنی و روانی بالایی برای رویارویی با چالش‌ها پیدا می‌کنند.

بعضی تحریک‌ها مفید هستند و کارکنان را برای رسیدن به احساس موفقیت و رضایت شغلی فعال می‌کند. حال اگر مقدار استرس از سطح بهینه فراتر رود تقاضاهای زیاد از حد کارکنان افزایش می‌یابد و سطح عملکرد افت می‌کند. در این نقطه توان هماهنگی کارکنان از بین رفته، تصمیم‌گیری برای آن‌ها مشکل شده و رفتارهای نامتعادل بروز می‌دهد. همچنین اگر استرس از حد معینی بیشتر شود عملکرد بدتر شده و کارکنان با درهم شکستگی ذهنی و فیزیکی روبرو می‌شوند.

۹-۴-۳ استرس، سلامتی و بهره‌وری

برخی مدیران فکر می‌کنند که شرایط کاری استرس‌زا، لازم است و این‌که سازمان‌ها برای این‌که در اقتصاد بهره‌ور و سودآور امروزی باقی بمانند باید بر کارکنان فشار وارد آورند و مسائل مربوط به سلامت را کنار بگذارند. اما یافته‌های تحقیقاتی خلاف این نظر را دارند. مطالعات نشان می‌دهند که شرایط کاری استرس‌زا در واقع همراه با افزایش غیبت، تأخیر، و تمایل کارکنان به ترک شغل‌شان در

ارتباط می‌باشد.

تحقیق NIOSH ویژگی‌های سازمانی که با هر دوی سلامتی (کار با استرس پایین) و بهره‌وری در ارتباط است را شناسایی کرده است. مثال‌هایی از این خصوصیات شامل موارد زیر است:

- تشخیص کارمندان بخاطر عملکرد کاری خوبشان،
- فرصت‌هایی برای پیشرفت شغلی،
- فرهنگ سازمانی که برای کارکنان ارزش قائل باشند،
- کارهای مدیریتی که با ارزش‌های سازمانی سازگار هستند،
- در مورد استرس شغلی چه می‌توان انجام داد؟

۹-۴-۴ برنامه‌های مدیریت استرس NIOSH

تقریباً نیمی از شرکت‌های بزرگ در ایالات متحده، چند نوع آموزش مدیریت استرس را برای نیروی کارشان، تدارک می‌بینند. برنامه‌های مدیریت استرس به کارگران راجع به ماهیت و منابع استرس، اثرات استرس بر سلامت، و مهارت‌های شخصی برای کاهش استرس، تعلیم می‌دهد به‌طور مثال، تمرین‌های مدیریت زمان یا استراحت.

آموزش مدیریت استرس ممکن است به سرعت نشانه‌های استرس را کاهش دهد مانند مشکلات اضطراب و اختلال در خواب؛ همچنین مزیت به صرفه بودن و سهولت اجرا را دارند. گرچه، برنامه‌های مدیریت استرس دو ضرر مهم هم دارند:

- اثرات مفید این آموزش‌ها روی علائم استرس اغلب کوتاه مدت هستند.
- این آموزش‌ها اغلب اهمیت دلایل ریشه‌ای استرس را انکار می‌کنند زیرا بر کارمند متمرکز هستند نه بر محیط.

در ادامه مروری داریم بر برنامه‌های مدیریت استرس:

۱- تغییر سازمانی

یکی از راه‌های کاهش استرس شغلی دعوت از مشاوران و کارشناسان جهت مشاوره در زمینه راه‌های توصیه شده در بهبود شرایط کاری می‌باشد. این نگرش مستقیم‌ترین راه برای کاهش استرس در کار است. که شامل شناسایی جنبه‌های موفق کار و طراحی استراتژی‌هایی برای کاهش یا حذف عوامل استرس‌زا می‌باشد. مزیت نگرش این است که به‌طور مستقیم با دلایل ریشه‌ای استرس در کار سروکار دارد. گرچه، مدیران گاهی با این نگرش موافق نیستند. زیرا باعث تغییرات در کارهای معمول یا برنامه‌های تولیدی، یا تغییراتی در ساختار سازمانی می‌شود.

به‌عنوان یک قاعده کلی، فعالیت‌هایی که برای کاهش استرس شغلی در محل کار انجام می‌گیرند باید اولویت را تغییرات سازمانی برای بهبود شرایط کاری قرار دهند. اما حتی دقیق‌ترین اثرات بهبود شرایط کار برای حذف استرس به‌طور کامل برای تمام کارمندان، بعید هست. به این دلیل، یک ترکیبی از تغییرات سازمانی و مدیریت استرس اغلب مفیدترین نگرش برای پیشگیری از ایجاد استرس در محل کار می‌باشد.

۲- برنامه‌ریزی برای کار رضایت‌مندانه

نیازها و خواسته‌هایی که برآورده ساختن‌شان، موجب رضایت شغلی افراد می‌شوند، به کلی با انگیزه‌هایی که فرد را برای انجام کار مطلوب برمی‌انگیزد متفاوت است برای این‌که افراد وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند، باید از کاری که انجام می‌دهند رضایت داشته باشند و فضایی دلخواه بر محیط کار حاکم باشد آن‌گونه که با کمال میل، پذیرای وظایف و مسئولیت‌های خویش باشند. برای رسیدن به این وضعیت، باید برنامه‌ای را طراحی کرد تا افراد رضایت شغلی پیدا کرده و برای انجام وظایف و مسئولیت‌ها، تمایل قبلی داشته باشند.

۳- ایجاد شرایط مناسب

عوامل گوناگونی موجب می‌شود که فرد به کار خود علاقه مند شود و با اشتیاق آن را انجام دهد و یا از کاری گریزان شود و با بی‌زاری به آن بپردازد.

افراد نسبت به شغل‌شان احساس رضایت و علاقه‌مندی دارند و از انجام آن لذت می‌برند که:

- در کارشان مهارت دارند.
- هنگام کار، حداکثر شایستگی و کارآمدی خود را بروز می‌دهند.
- دستمزد دریافت می‌کنند.

عوامل فوق که مربوط به خود فرد است، بر عملکرد او تاثیر مثبت می‌گذارند. اما عوامل دیگری وجود دارد که می‌تواند سبب دل‌سردی و نارضایتی فرد شود مانند:

- سیاست‌ها و مقررات اداری
- کاغذ بازی و بوروکراسی
- شرایط حاکم بر کار

این عوامل، از کنترل فرد خارج است و نوعی فشار خارجی به شمار می‌آیند. برای این‌که افراد از انگیزه‌ی کافی برخوردار باشند و وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند، باید به آنان فرصت داده شود. باید شرایطی مناسب برایشان فراهم آید و در مقابل کاری که انجام می‌دهند، دستمزد کافی

دریافت نمایند و دائماً تشویق شوند. باید پذیرفت که عوامل خارجی، تاثیری جدی بر عملکرد افراد می‌گذارند و می‌توانند افراد را متحول کنند.

۴- افزایش رضایت شغلی

باید شرایطی فراهم شود تا افراد، نسبت به شغل خود احساس غرور و سربلندی کنند و از انجام آن لذت ببرند و با تمام توان، به کار و فعالیت بپردازند. افراد هنگامی از شغل خود رضایت دارند که:

- کارشان را هدفمند بدانند.
- خودشان مسئول نتیجه کارشان باشند.
- نسبت به نتیجه کار خود مطلع شوند.

رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است. رضایت شغلی عاملی است که باعث افزایش کارآیی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد. محققان رضایت شغلی را از دیدگاه‌های گوناگونی تعریف و توجیه نموده‌اند. گروهی معتقدند رضایت شغلی به شدت با عوامل روانی ارتباط دارد. به عبارت دیگر، رضایت شغلی را در درجه اول از دیدگاه‌های روانی و خصوصیات فردی توجیه می‌نماید. رضایت شغلی یعنی دوست داشتن وظایف مورد لزوم یک شغل، شرایطی که در آن کار انجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود. شخص باید موارد خوب و بد شغلش را موازنه کند، چنانچه خوبی‌ها بر بدی‌ها، بچربد احتمال دارد که از کارش راضی باشد. اصلی که حاکم بر همه بررسی‌های رضایت شغل است این است که کارمند انسانی است با نیازهای بیشمار، چنانچه قرار است او خوشحال و تولید کننده و مفید باشد می‌بایست در کارش ارضاء گردد.

۵- خود آگاهی و عزت نفس

اصولاً، هر فرد ادراک و مفهومی ممتاز از افراد و اشیای دیگر از خویش گسترش و بروز می‌دهد، این ادراک یا تصویر شخص، نقش‌هایی را که بازی می‌کنیم و گروه‌هایی را که به آن‌ها متعلق هستیم را در بر می‌گیرد. شناخت خود در نظریه‌های پیشرو رشد حرفه‌ای امروز تکرار شده است. در هر عصری به مردم تاکید شده است که بدانند کیستند تا بتوانند آنچه که می‌خواهند بشوند.

۶- اصول افزایش کسب اطلاعات شغلی

جهت کسب اطلاعات شغلی اصول متعددی وجود دارد.

اصول اول: اظهار می‌دارد که پی‌گردی و کسب اطلاعات چنانچه کار جالبی باشد احتمال انجامش بیشتر است.

اصول دوم: این است که به مردم نیاز و مسئولیت‌شان را در کسب اطلاعات یادآور شویم.
اصل سوم: ابراز می‌دارد که وقتی مردم برای کسب اطلاعات شغلی پاداش بگیرد به انجام آن اقدام می‌نماید.

چهارمین اصل: مردم وقتی ببینند افرادی که مورد تحسین آن‌ها هستند به کسب اطلاعات شغلی اقدام می‌نمایند و از آن نتیجه و پاداش می‌گیرند به این عمل مبادرت می‌ورزند.

۷- انگیزش شغلی

انگیزش شغلی برای ادامه اشتغال لازم و ضروری است. اگر انسان به شغلش علاقه‌مند نباشد و شغل فرد را بر بنیان گذارند ادامه اشتغال ملامت‌آور و حتی غیر ممکن خواهد بود.

۹-۴-۵ ارتباط انگیزش - عملکرد - رضایت

رضایت شغلی که هم یک دستاورد مهم سازمانی و هم در ارتباط با انگیزش است، می‌تواند به‌عنوان واکنش احساس یک فرد به جنبه‌های مختلف کار (مانند دستمزد، سرپرستی و مزایا) یا به نقش کار تعبیر شود. کلمه روحیه معمولاً مترادف با رضایت شغلی مانند انگیزش، برداشت پیچیده‌ای است که خود را به طرق مختلف در افراد مختلف آشکار می‌کند. بالا یا پایین بودن رضایت شغلی بستگی به عوامل متعددی دارد از جمله:
میزان و چگونگی برآورد شدن نیازها و خواسته‌های فردی از طریق کار، نفس شرایط کاری، گسترده‌ای که شخص خود را از طریق کار بیان می‌کند و ویژگی‌های شخصیتی فرد.

۹-۵ سنجش رضایت شغلی

رضایت شغلی را با ابزار و ادواتی می‌توان سنجیده و اندازه گرفت. قبل از تهیه پرسش‌نامه مناسب برای سنجش رضایت شغلی باید فلسفه کار، معین و مشخص گردد. پس از تعیین روش و اساس کار به تهیه پرسشنامه اقدام و سپس اجرا گردد هر پرسشنامه سنجش رضایت شغلی باید دارای خصوصیات زیر باشد.

۱- سوالات واضح و روشن مطرح گردند.

۲- رضایت شغلی را از دیدگاه معین و شخص اندازه‌گیری کند.

۳- بین آزمون‌شونده و اجراکننده پرسش‌نامه‌ها همکاری لازم به‌وجود آید.

۴- پرسش‌نامه حتی‌الامکان موثق و معتبر باشد.

۵- پرسش‌نامه به آسانی نمره‌گذاری و تعبیر و تفسیر شود.

۶- ضمن اجرای پرسش‌نامه به حالات روانی آزمون شونده توجه گردد و از آن در تعبیر و تفسیر پرسش‌نامه استفاده به عمل آید.

در حال حاضر، بررسی و تفسیر برخورد فرد، همراه با مصاحبه‌های عمیق با فرد شاید بهترین شاخص رضایت‌مندی شغلی را به دست دهد. اما این روش نیز دارای محدودیت‌های در خور توجهی در اجرا و تفسیر است. برای سنجش رضایت‌مندی از کار که بر اساس بررسی‌های وسیع با دیگر معیارهای رفتارهای اجتماعی دارند، همبستگی متقابل شاخص‌های مشابه مواردی که کریستین (۱۹۷۴) در سخنرانی خود در سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه ارایه کرد مورد نیاز است. این روش شامل بررسی مستقیم دراز مدت برخورد و مصاحبه و نیز مشاهده مستقیم رفتار در محیط کار و جامعه است. با این هدف که شاخص‌هایی از رفتارهای کاری و شاخص‌های رفتار اجتماعی همراه با همبستگی میان آن‌ها گردآوری شود.

بنابر این پیشنهاد می‌شود که مطالعاتی که هم اکنون در حوزه تحقیق برای شاخص‌های اجتماعی صورت می‌گیرد گسترش یابد تا مطالعات ویژه‌ای برای تعیین رابطه میان رضایت‌مندی از کار و رضایت‌مندی از زندگی ارایه و شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری رضایت‌مندی شغلی را در بر می‌گیرد.

۶-۹ اصول بهداشت روانی در سازمان

- ✓ ایجاد جو صمیمیت، همدلی، صداقت
- ✓ همکاری و احترام متقابل در میان کارکنان سازمان
- ✓ پرهیز از اعمال روش‌های مبتنی بر زور و اجبار در محیط سازمان
- ✓ شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان تحت نظارت سازمان و فراهم ساختن رشد و شکوفایی این استعداد در حد توان و امکانات سازمان
- ✓ پرهیز از قضاوت‌های کورکورانه و مبتنی بر پیش‌داوری در مورد کار و رفتار کارکنان سازمان
- ✓ شناسایی دلایل واقعی کم کاری، غیبت از کار، بی‌حوصلگی و بی‌علاقگی به کار، کم‌توجهی و بی‌دقتی کارکنان توسط مدیر و پرهیز از قضاوت‌های کورکورانه و مبتنی بر پیش‌داوری نسبت به اساس رفتار انسان
- ✓ آشنا ساختن کارکنان با واقعیت‌های محیط کار و حذف آن دسته از معیارها و عوامل سازمانی که از لحاظ اخلاقی، انسانی و فرهنگ سازمانی صحیح تلقی نمی‌شود.
- به طور کلی نقش مدیریت، طرح‌ریزی محیطی است که از لحاظ مادی و اجتماعی خشنودکننده باشد. در ضمن مدیر یک سازمان باید به تمام مسایل توجه داشته باشد و زمینه‌ای را از

نظر روحی و روانی و ارضای انگیزه‌ها فراهم آورد که کارکنان، خود را شریک و سهیم در کارها و عواقب ناشی از آن بدانند. در چنین شرایطی است که خلاقیت افراد تحت نظارت افزایش می‌یابد. البته فراموش نشود که ایجاد زمینه مناسب و فراهم آوردن شرایط رشد و شکوفایی و ارضاء نیازهای مادی و روحی کارکنان به منظور ایجاد انگیزه، بدون رعایت اصل مهم و غیر قابل اجتناب یعنی عدالت، ممکن و میسر نیست. داروی تمام دردها و گرفتاری‌های مادی و روانی، عدالت است که در هر زمینه‌ای و در هر زمانی باید اساس کار باشد والا رضایت و موفقیت حاصل نمی‌گردد.

۹-۶-۱ پیشگیری از استرس شغلی

هیچ رویکرد استاندارد شده‌ای برای توسعه یک برنامه پیشگیری استرس وجود ندارد. طراحی برنامه و راه‌حل‌های مناسب توسط چند عامل تحت تأثیر قرار می‌گیرند: اندازه و پیچیدگی سازمان، منابع در دسترس و به ویژه انواع منحصر به فرد مسائل استرس در مواجهه با سازمان. گرچه ممکن نیست که یک توصیه جهانی برای پیشگیری استرس در کار، ارائه داد، اما آرایه دستورالعمل‌هایی بر فرآیند پیشگیری استرس در سازمان‌ها ممکن است. در تمام موقعیت‌ها، فرآیندی برای برنامه‌های پیشگیری استرس شامل سه مرحله متمایز می‌شود: تعیین مشکل، مداخله، و ارزیابی. برای موفقیت این پروسه، سازمان‌ها نیاز دارند که به‌طور کامل آماده شوند. حداقل آمادگی برای برنامه جلوگیری از استرس شامل موارد زیر می‌باشد:

∞ ایجاد آگاهی عمومی در باره استرس شغلی (دلایل، هزینه‌ها و کنترل)

∞ اطمینان از تعهد و حمایت مدیران مافوق از برنامه

∞ مشارکت کارمندان و درگیر شدن در تمام مراحل برنامه

∞ ایجاد ظرفیت فنی برای هدایت برنامه (به‌طور مثال، آموزش تخصصی برای کارمندان یا استفاده از مشاوران استرس شغلی).

مشارکت کارمندان به همراه مدیران با هم در یک کمیته یا کارگروه حل مشکل می‌تواند یک نگرش ویژه و مفید برای توسعه برنامه پیشگیری استرس باشد.

۹-۶-۱-۱ مراحل پیشگیری

قوانین اخلاقی، سلامتی، شکایات شغلی و جابجایی کارکنان اغلب اولین علائم استرس شغلی را فراهم می‌کند. اما گاهی هیچ نشانه‌ای وجود ندارد، به ویژه اگر کارمندان نگران از دست دادن شغل‌شان باشند. فقدان نشانه‌های آشکار یا گسترده، یک دلیل خوبی برای برطرف کردن نگرانی‌های استرس شغلی یا به حداقل رساندن اهمیت برنامه پیشگیری نیست.

مرحله اول - شناسایی مشکل

بهترین روش برای کشف گستره منابع ایجاد استرس در یک سازمان، تا حدودی به اندازه سازمان و منابع در دسترس بستگی دارد. بحث گروهی بین مدیران، نمایندگان کارگران، و کارمندان می‌تواند منابع غنی از اطلاعات را فراهم کند. چنین مباحثی ممکن است تمام آن چیزی باشد که برای درمان استرس در یک سازمان کوچک لازم باشد. در یک سازمان بزرگ‌تر، چنین مباحثاتی برای کمک به طراحی بررسی‌های رسمی برای جمع‌آوری داده‌ها راجع به شرایط شغلی استرس‌زا از تعداد زیاد کارمندان می‌تواند استفاده شود.

بدون توجه به روش به کار رفته برای جمع‌آوری اطلاعات، داده‌ها باید شامل درک کارمندان از شرایط کاریشان باشد و سطوح استرس، سلامت، و رضایت را در برگیرد. فهرست شرایط کاری که ممکن است منجر شود به استرس و علائم هشداردهنده و اثرات استرس نقاط شروع خوبی را برای تصمیم‌گیری در مورد اطلاعات جمع‌آوری شده، فراهم می‌کند.

معیارهای عینی مانند غیبت، بیماری و میزان جابجایی کارکنان، یا مشکلات عملکردی می‌توانند دلایلی برای حضور استرس شغلی باشند. گرچه، این معیارها تنها نشان‌دهنده‌های غیر دقیق استرس شغلی هستند.

اطلاعات حاصل از این بحث‌ها، بررسی‌ها، و سایر منابع برای پاسخ به سوالاتی راجع به شناسایی مشکلات استرس و شرایط شغلی که ممکن است مسئول باشند باید خلاصه‌بندی و تحلیل شوند به طور مثال، آیا مشکلات در خارج از سازمان وجود دارند یا تنها به اداره یا شغل‌های ویژه‌ای محدود می‌شوند؟

- گروه بحث و مناظره با کارمندان ایجاد کنید.
- یک بررسی از کارمندان طراحی کنید.
- درک کارمندان را از موقعیت، استرس، سلامت و رضایت شغلی، اندازه‌گیری کنید.
- اطلاعات عینی را جمع‌آوری کنید.
- اطلاعات را برای شناسایی موقعیت‌های مشکلات و شرایط شغلی استرس‌زا، تحلیل کنید.

مرحله دوم - طراحی و اجرای مداخله‌ها

از آنجایی که منابع استرس در کار تعیین شده‌اند و جنبه‌های این مسئله درک می‌شود، این مرحله برای طرح و اجرای استراتژی مداخله، تنظیم می‌شود.

در سازمان‌های کوچک، مباحث غیر رسمی که به شناسایی مشکلات استرس کمک می‌کند، ممکن است عقاید متمر ثمری را نیز برای پیشگیری به وجود آورد. در سازمان‌های بزرگ یک فرآیند رسمی ممکن است نیاز باشد. مشکلات مسلم، مانند محیط کار خصومت‌آمیز، ممکن است در سازمان

فراگیر باشد و احتیاج به مداخله‌های گسترده در سازمان داشته باشد. سایر مشکلات مانند سنگینی کار افزوده ممکن است تنها در برخی ادارات وجود داشته باشد و بنابراین احتیاج به راه‌حل‌های دقیق‌تری مانند طراحی مجدد روش انجام شغل داشته باشند. برخی مداخله‌ها ممکن است به سرعت اجرا شوند (به طور مثال بهبود ارتباطات، آموزش مدیریت استرس)، اما سایرین ممکن است احتیاج به زمان اضافه برای اجرا داشته باشند (به طور مثال طراحی مجدد شغل).

قبل از این‌که هر مداخله‌ای رخ دهد، کارمندان باید راجع به اعمالی که باید انجام دهند و زمان آن، اطلاع داشته باشند. یک کار آغازی، مانند یک ملاقات رو در رو ممکن است برای این منظور مفید باشد.

- منبع استرس را برای تغییر، هدف قرار دهید.
- استراتژی‌های مداخله را پیشنهاد و اولویت‌بندی کنید.
- مداخله‌های برنامه‌ریزی شده را به کارمندان منتقل کنید.
- مداخله‌ها را اجرا کنید.

مرحله سوم - مداخله‌ها را ارزیابی کنید

ارزیابی یک مرحله ضروری در فرآیند مداخله است. ارزیابی برای تعیین این‌که آیا مداخله اثرات مطلوب را به‌وجود می‌آورد یا نه، و آیا تغییرات در مسیر مورد نیاز است یا نه ضروری است. چارچوب‌های زمانی برای ارزیابی مداخله‌ها باید ایجاد شوند. مداخله‌ها شامل تغییر سازمانی باید هم امنیت کوتاه‌مدت و هم طولانی‌مدت را دریافت کند. ارزیابی‌های کوتاه‌مدت ممکن است هر سه ماه یکبار برای تعیین سریع تأثیر برنامه یا نیاز ممکن برای تغییر مجدد انجام شوند. بسیاری از مداخله‌ها ممکن است اثرات اولیه را به‌وجود آورند که پابرجا نیستند. ارزیابی‌های طولانی مدت اغلب به‌طور سالانه انجام می‌شوند و برای تعیین این‌که مداخله‌ها اثرات طولانی مدت به‌وجود می‌آورند یا نه، لازم هستند.

ارزیابی‌ها باید بر همان نوع اطلاعات جمع‌آوری شده در طی مرحله تعیین مشکل متمرکز باشند، شامل اطلاعاتی از کارمندان راجع به شرایط کاری، سطوح استرس درک شده، مشکلات سلامت، و رضایت. استنباط کارمندان معمولاً حساس‌ترین معیار برای شرایط کاری استرس‌زا هستند و اغلب اولین شاخص مداخله اثربخش را فراهم می‌کند. با افزودن معیارهای عینی مانند غیبت و هزینه‌های مراقبت سلامت ممکن است هم‌چنین مفید باشند. گرچه، اثرات مداخلات استرس شغلی بر چنین معیارهایی تمایل دارند که کمتر واضح باشند و زمان زیادی را برای آشکار شدن می‌گیرد.

فرآیند پیشگیری استرس شغلی با ارزیابی خاتمه نمی‌یابد. در عوض، پیشگیری استرس شغلی باید مانند یک فرآیند مستمر نگریسته شود که اطلاعات ارزیابی را برای اصلاح یا تغییر مسیر استراتژی

مداخله، استفاده می‌کند.

- هر دو ارزیابی‌های کوتاه مدت و بلند مدت را انجام دهید.
- استنباط کارمندان را از شرایط، استرس، سلامت، و رضایت شغلی را اندازه‌گیری کنید.
- معیارهای عینی را در نظر بگیرید.
- استراتژی مداخله را اصلاح کنید و به مرحله ۱ برگردید.

۷-۹ ده مهارت برتر مدیریت استرس

در زیر ده مورد از مهارت‌هایی که کارکنان برای کاهش استرس شغلی می‌توانند انجام دهند آورده شده است:

- ۱- تأمل کن! به خاطر داشته باش که آرامش و سلامت ذهن تو مهم‌تر از هر آن چیزی است که در حال حاضر در مورد آن استرس داری.
- ۲- چند نفس عمیق و فکوره بکش و سعی کن مشکل خود را در ژرف‌نمایی قرار دهی. از خود سوال کن «آیا این مشکل تا یک سال دیگر باقی می‌ماند؟ یا تا ده سال می‌ماند؟» اگر پاسخ «نه» است، پس بسیار سخت‌گیر هستید.
- ۳- کار دیگری به غیر از آنچه که در حال حاضر انجام می‌دهید و سبب استرس شماست، انجام دهید. می‌توانید کتابی بخوانید، به یک دوست تلفن بزنید، یک فیلم تماشا کنید، پیاده‌روی کنید یا هر چیز دیگر. وقتی که احساس می‌کنید که تمایل به پرخاشگری دارید، کار شما بازده ندارد. تنها ۱۰ دقیقه طول می‌کشد که سطح استرس شما کاهش یابد!
- ۴- استرس دیگران را تقبل نکنید و به خاطر داشته باشید که شما می‌توانید تنها خودتان را تغییر دهید نه دیگران را.
- ۵- آنچه که می‌توانید تغییر دهید را شناسایی کنید. بپذیرید که چیزهایی وجود دارند که شما هرگز تغییر نخواهید داد.
- ۶- تا جایکه ممکن است زندگی خویش را سهل کنید. تصمیم بگیرید که کدام فعالیت‌ها بیشترین ارزش را برای شما دارند، و چیزهایی را که ارزش ندارند، حذف کنید.
- ۷- دوره‌های استراحت را برنامه‌ریزی کنید و مطمئن باشید که آن استراحت‌ها را خواهید داشت قبل از آن که خیلی فرسوده شوید.
- ۸- وظایف با بیشترین استرس یا سخت‌ترین کارها را اول از همه در طول روز انجام دهید و برنامه‌ریزی کنید. زیرا زمانی است که شما بیشترین انعطاف‌پذیری را در مقابل استرس دارید و باعث از بین رفتن منبع استرس خواهد شد.

۹- شجاعت نا کامل بودن را داشته باشید.
۱۰- حس شوخ طبعی در مورد مسائل داشته باشید.

۸-۹ منابع و مراجع

- فرشاد، علی اصغر، سلامت شغلی، نشر فن آوران، چاپ اول: ۱۳۸۷
- Ernest James McCormick, Daniel R. Ilgen, Industrial and organizational psychology, Prentice-Hall, 1985
- H.L. Kaila, Industrial And Organizational Psychology (2 Vols.), Volume 2, Gyan Publishing House, 2006
- Irving B. Weiner, Neal W. Schmitt, Scott Highhouse, Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, John Wiley & Sons, 2012
- Joel Lefkowitz, Ethics and Values in the Practice of Industrial-organizational Psychology, Routledge, 2003
- Koushiki Choudhury, Managing Workplace Stress: The Cognitive Behavioural Way, Springer, 2013
- Laura Leigh Koppes, Historical Perspectives in Industrial And Organizational Psychology, Routledge, 2007
- Michel Hersen, Comprehensive Handbook of Psychological Assessment, Industrial and Organizational Assessment, John Wiley & Sons, 2004
- Neil Anderson, Deniz S Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 2: Organizational Psychology, SAGE, 2001
- Pamela L. Perrewé, Daniel C. Ganster, New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress, Emerald Group Publishing, 2010
- Sabine Sonnentag, Daniel C. Ganster, Pamela L. Perrewé, Current Perspectives on Job-stress Recovery, Emerald Group Publishing, 2009