



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για
Στελέχη (Executive MBA)**

Διπλωματική Εργασία:

**Η επίδραση των εργασιακών χαρακτηριστικών στο φαινόμενο του
παρουσιασμού**

Μιχαήλ Αθανασίου

A.M: EMBA1504

Τριμελής επιτροπή:

Νταλιάνης Φιλόθεος

Γεωργόπουλος Νικόλαος

Μαραβελάκης Πέτρος



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA με τίτλο:

«Η επίδραση των εργασιακών χαρακτηριστικών στο φαινόμενο του παρουσιασμού» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο: Μιχαήλ Αθανασίου

A.M. : EMBA1504

Ημερομηνία: 15/11/2017

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. Athanasios', written over a horizontal line.

Περίληψη

Οι συνεχείς μεταβολές του σημερινού περιβάλλοντος απαιτούν από τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται συνεχώς σε νέες συνθήκες. Μέσα σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία και την επιβίωση της. Ως εκ τούτου, φαινόμενα όπως αυτό του παρουσιασμού, που σχετίζονται με την υγεία των εργαζομένων είναι μείζονος σημασίας. Παρ' όλα αυτά ο παραπάνω όρος είναι συχνά άγνωστος ακόμα και για υψηλόβαθμα στελέχη που δεν γνωρίζουν ότι το φαινόμενο της παρουσίας ενός εργαζομένου στην εργασία του παρόλο που δεν είναι υγιής, ονομάζεται παρουσιασμός. Στη παρούσα μελέτη εξετάζεται το θεωρητικό πλαίσιο του φαινομένου του παρουσιασμού (σχέση με τον απουσιασμό, παράγοντες επηρεασμού και συνέπειες) αλλά και των εργασιακών χαρακτηριστικών (βάση του μοντέλου των Hackman και Oldham 1975) ώστε να διαπιστωθεί η μεταξύ τους σχέση. Για το σκοπό αυτό διεξήχθη ποσοτική έρευνα μέσω δομημένων ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες οι οποίοι έφθασαν τους 121. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, επαληθεύτηκε η αρχική μας υπόθεση περί θετικής συσχέτισης μεταξύ παρουσιασμού και εργασιακών χαρακτηριστικών.

Abstract

The constant changes of the current environment require from businesses to continuously adapt to new conditions. Within this ever-changing environment, the company's human resources are one of the most important factors for its success and survival. Therefore, phenomena such as that of presenteeism which are associated with employee health are of major importance. However, the above term is often unknown even for senior executives who are unaware that the phenomenon of the presence of a worker in his work despite being ill is called presenteeism. This study examines the theoretical background of the phenomenon of presenteesim (relation to absenteeism, factors of influence and consequences) and the work characteristics (based on the Hackman's and Oldham's model of 1975) in order to establish the relationship between them .For this purpose, a quantitative survey was carried out through structured questionnaires which were sent via email to the participants who reached 121. Based on the findings of the survey, we verified our initial hypothesis about a positive correlation between presenteeism and work characteristics.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωτίστως, οφείλω να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή του μεταπτυχιακού προγράμματος κ. Νταλιάνη Φιλόθεο για την πολύτιμη βοήθειά και στήριξη που μου παρείχε κατά την προσπάθεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας

Ευχαριστώ τα μέλη της Επιτροπής κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο και κ. Μαραβελάκη Πέτρο που πλαισίωσαν αυτήν μου την προσπάθεια για εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την ανεκτίμητη στήριξη και βοήθεια που μου παρείχαν σε ολόκληρη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Κατάσταση διαγραμμάτων και γραφημάτων

Κατάσταση Διαγραμμάτων	Σελίδα
Διάγραμμα 1.1.	13
Διάγραμμα 1.2.	15
Διάγραμμα 1.3.	16
Διάγραμμα 2.1.	26
Διάγραμμα 2.2.	27
Διάγραμμα 4.1	35
Διάγραμμα 5.9.	45
Διάγραμμα 5.10.	46

Κατάσταση Γραφημάτων	Σελίδα
Γράφημα 5.1.	37
Γράφημα 5.2.	38
Γράφημα 5.3.	39
Γράφημα 5.4.	40
Γράφημα 5.5.	41
Γράφημα 5.6.	42
Γράφημα 5.7.	43
Γράφημα 5.8.	44

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	1
Abstract	2
Ευχαριστίες	3
Κατάσταση διαγραμμάτων και γραφημάτων	4
Περιεχόμενα	5
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1: Παρουσιασμός	9
1.1. Γενικά	9
1.2. Ορισμός του φαινομένου	10
1.3. Απουσιασμός και σχέση του με τον Παρουσιασμό	11
1.3.1. Απουσιασμός	11
1.3.2. Σχέση Παρουσιασμού-Απουσιασμού	11
1.4. Παράγοντες επηρεασμού του Παρουσιασμού	13
1.4.1. Γενικά	13
1.4.2. Παράγοντες που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο	16
1.4.2.1. Οργανωσιακές πολιτικές και πρακτικές	16
1.4.2.2. Απαιτήσεις θέσεις εργασίας και περιθώρια προσαρμογής	17
1.4.2.3.Κουλτούρα εργασιακού περιβάλλοντος	18
1.4.2.4.Ευκολία αντικατάστασης	18
1.4.3. Προσωπικοί παράγοντες	19
1.4.3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά	19
1.4.3.2. Προσωπική οικονομική κατάσταση	19
1.4.3.3. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	20
1.4.3.4.Τρόπος ζωής	20
1.4.4. Φύση ασθένειας και συμπτωμάτων	21
1.5. Συνέπειες του Παρουσιασμού	21
1.5.1. Επιδείνωση της υγείας των εργαζομένων	21
1.5.2.Απώλεια παραγωγικότητας	22
1.5.3.Η θετική πλευρά του φαινομένου	22
Κεφάλαιο 2 : Εργασιακά Χαρακτηριστικά	24
2.1. Εισαγωγή	24
2.2. Το μοντέλο των εργασιακών χαρακτηριστικών των Hackman και Oldham	25
2.2.1. Επέκταση του μοντέλου	25
2.2.2.Λειτουργία του μοντέλου	25
2.2.3.Βαθμολογία δυνατότητας παρακίνησης (Motivating potential score)	28
2.2.4.Ορισμός των μεταβλητών του μοντέλου	28
Κεφάλαιο 3 : Η σχέση μεταξύ παρουσιασμού και εργασιακών χαρακτηριστικών	32
3.1. Βασική ερευνητική υπόθεση	32
3.2. Θεωρητικό υπόβαθρο	32

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία	35
4.1. Εισαγωγή	35
4.2. Δομή του ερωτηματολογίου	35
4.3. Κλίμακες Ερωτηματολογίου	36
4.3.1. Κλίμακα εργασιακών χαρακτηριστικών	36
4.3.2. Κλίμακα Παρουσιασμού	37
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα	38
5.1. Περιγραφή δείγματος-Δημογραφικά	38
5.2. Συγκεντρωτικά Γραφήματα	42
5.3. Στατιστική Ανάλυση	46
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	48
6.1. Γενικά	48
6.2. Περιορισμοί της έρευνας	48
6.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	49
6.4. Εφαρμογή Ευρημάτων	49
Βιβλιογραφία	51
Παράρτημα	62
I) Μοντέλο Arronson G., Gustafsson K., 2005 (Ελληνικά)	62
II) Μοντέλο Baker-MacClearn D. κ.α. 2010 (Ελληνικά)	63
III) Μοντέλο Johns G., 2010 (Ελληνικά)	64
IV) Μοντέλο εργασιακών χαρ/κών (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007)	65
V) Ερωτηματολόγιο	66

Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή, η παγκοσμιοποίηση και οι συνεχείς εξελίξεις της τεχνολογίας που διαδέχονται η μια την άλλη προκαλούν ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον για τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, ο άνθρωπος πάντα θα είναι ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες για να καταφέρει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Το γεγονός αυτό, δηλαδή η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, προκύπτει από πολλούς ορισμούς που έχουν κατά καιρούς δοθεί για το "μάνατζμεντ". Η Follett (1979), αναφέρει ότι το «*"Μάνατζμεντ" είναι η πρακτική του να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων*». Επίσης, ένας άλλος ορισμός που δίνεται από τον Montana - Charnov (1993), είναι ότι το «*"Μάνατζμεντ" είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, αλλά και των μελών του*» (Πετρίδου, 2006 :29-31). Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λοιπόν, καθώς δραστηριοποιούνται σε ένα κόσμο που ολοένα προσλαμβάνει καινούργιες μορφές λόγω των διαρκών αλλαγών (οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών, πολιτισμικών), αντιλαμβάνονται και δίνουν ολοένα και περισσότερη σημασία στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα αφού αυτή αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.(Pekka-Economou & Lykogianni, 2005). Κατά συνέπεια φαινόμενα όπως αυτό του παρουσιασμού που σχετίζονται με την υγεία των εργαζομένων αποτελούν καίρια ζητήματα για μια σύγχρονη επιχείρηση.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει το φαινόμενο του παρουσιασμού αλλά και κατά πόσο τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά με βάση το μοντέλο των Hackman και Oldham (1975), τον επηρεάζουν. Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το πρακτικό.

Το θεωρητικό μέρος, απαρτίζεται από δύο κεφάλαια, το πρώτο επικεντρώνεται στον παρουσιασμό ενώ το δεύτερο εστιάζεται στα εργασιακά χαρακτηριστικά. Ειδικότερα, το πρώτο κεφάλαιο ξεκινάει με μια μικρή εισαγωγή που σκοπό έχει να αναδείξει τη

σημασία του φαινομένου. Στη συνέχεια, γίνεται μια αναφορά στους ορισμούς που έχουν κατά καιρούς δοθεί για τον παρουσιασμό αλλά και στο ποιος από αυτούς θα πρέπει να χρησιμοποιείται σύμφωνα με τον Johns (2010). Ακολούθως, εξετάζεται η σχέση παρουσιασμού – απουσιασμού αλλά και οι παράγοντες επηρεασμού του παρουσιασμού οι οποίοι χωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες: τους παράγοντες που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο, τους προσωπικούς παράγοντες και τη φύση της ασθένειας και των συμπτωμάτων. Το πρώτο κεφάλαιο κλείνει αναφέροντας τις συνέπειες του φαινομένου. Ξεκινώντας, το δεύτερο κεφάλαιο, παρέχει ορισμένες εισαγωγικές πληροφορίες για το μοντέλο των Hackman και Oldham (1975) και συνεχίζει επεξηγώντας της λειτουργία του μοντέλου. Για τη καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας του μοντέλου δίδονται ορισμοί τόσο για τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά (ποικιλία δεξιοτήτων, αυτονομία, σημαντικότητα, ταυτότητα και ανάδραση) όσο και για τις υπόλοιπες μεταβλητές από τις οποίες συγκροτείται.

Στη συνέχεια και περνώντας στο πρακτικό μέρος διατυπώνεται η υπόθεση μας η οποία αναφέρει ότι: αν τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά ως σύνολο υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό σε μια θέση εργασίας (υψηλή βαθμολογία δυνατότητας παρακίνησης) θα υπάρχει και υψηλός παρουσιασμός και αντίστροφα. Έπειτα στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, περιγράφεται η δομή αλλά και οι κλίμακες του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα μας. Ακολουθεί το κεφάλαιο των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπου με τη βοήθεια γραφημάτων εκθέτονται αρχικά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και μετέπειτα οι διακυμάνσεις παρουσιασμού και εργασιακών χαρακτηριστικών ανά δημογραφική μεταβλητή. Τέλος στο κεφάλαιο των συμπερασμάτων και αφού πρώτα έχει παρουσιασθεί η στατιστική ανάλυση επιβεβαιώνεται η αρχική μας υπόθεση και γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας αλλά και στην εφαρμογή των ευρημάτων της.

Κεφάλαιο 1: Παρουσιασμός

1.1. Γενικά

Ο παρουσιασμός, δηλαδή η παρουσία ενός εργαζομένου στην εργασία του παρόλο που δεν είναι υγιής είναι μια έννοια που ξεκίνησε να μελετάται εκτενώς τα τελευταία χρόνια. Στη διάρκεια αυτής της περιόδου διαμορφώθηκαν δύο ξεχωριστά ρεύματα τα οποία μελέτησαν το φαινόμενο κάτω από το δικό τους πρίσμα. Από τη μία πλευρά οι Ευρωπαίοι και οι Βρετανοί ερευνητές που επικεντρώθηκαν κυρίως στη συχνότητα του παρουσιασμού σε σχέση με την εργασιακή ανασφάλεια και κάποια άλλα εργασιακά χαρακτηριστικά και από την άλλη οι Αμερικανοί οι οποίοι ενδιαφέρθηκαν περισσότερο για το αντίκτυπο που έχει ο παρουσιασμός στην παραγωγικότητα σε συνάρτηση με διάφορες ασθένειες (Johns, 2010).

Από τη μελέτη του φαινομένου, προέκυψαν και οι σχετιζόμενες με αυτό αρνητικές επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία γενικότερα αλλά και η μεγάλη έκταση του προβλήματος. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω ο παρουσιασμός αποτελεί ένα πρόβλημα, στο οποίο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είτε δεν δίνουν την απαιτούμενη προσοχή είτε ακόμη χειρότερα δεν γνωρίζουν καθόλου την ύπαρξη του. Αντιθέτως, πολύ μεγαλύτερη σημασία δίνεται στο αντίστροφο φαινόμενο, τον απουσιασμό αλλά και στο πως θα καταπολεμηθούν οι αρνητικές του συνέπειες.

Γίνεται αντιληπτό, ότι πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή τόσο στην ευθύνη των εργοδοτών για παροχή όλων εκείνων των εργασιακών συνθηκών, που προάγουν την υγεία, αλλά και των εργαζομένων καθώς πρώτα από όλα αυτοί είναι υπεύθυνοι για τη φροντίδα της υγείας τους. Για την ύπαρξη όμως ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος είναι απαραίτητο να υπάρχει και ένα αποτελεσματικό σύστημα υγειονομικής περίθαλψης καθώς επίσης και μια κοινωνία με μια κουλτούρα που να προωθεί την υγεία. Για το λόγο αυτό η υγεία των εργαζομένων και η σχέση που έχει

με την ικανότητα τους να αποδίδουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι ένα πολύ περίπλοκο πρόβλημα. Καθώς όμως, μόνο ένα υγιές εργατικό δυναμικό μπορεί να είναι απόλυτα αποδοτικό και αποτελεσματικό εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς τη σημαντικότητα του φαινομένου του παρουσιασμού (Mlakar & Stare, 2013).

1.2. Ορισμός του φαινομένου

Μία από τις πρώτες αναφορές στον όρο γίνεται στο άρθρο «Absteteeism and Presenteeism in Industry» του Smith (1970). Στο συγκεκριμένο άρθρο, ο παρουσιασμός ορίζεται ως το αντίθετο του απουσιασμού, ενώ ακόμη αναφέρεται ότι ο πρώτος που φαίνεται να εισήγαγε τον όρο είναι ο A. Uris. Το 1996 ο Cooper έδωσε τον εξής ορισμό «παρουσιασμός είναι το να βρίσκεται κανείς στη δουλειά του ενώ θα έπρεπε να είναι σπίτι του είτε επειδή είναι άρρωστος είτε επειδή εργάζεται πολλές ώρες και δεν είναι πλέον αποτελεσματικός». Μεταγενέστερα, οι Druss, Schlesinger και Allen (2001) όρισαν το παρουσιασμό ως «όταν ένας υπάλληλος πηγαίνει άρρωστος στην εργασία του αλλά δεν μπορεί να δουλέψει στο απόλυτο των δυνατοτήτων του». Εν αντιθέση με τους δύο τελευταίους ορισμούς, οι οποίοι ξεκάθαρα δίνουν έναν αρνητικό προσανατολισμό στο φαινόμενο το 2002 ο Koorman κ.α. αναφέρουν στο άρθρο τους ότι μειωμένη παραγωγικότητα και κάτω του φυσιολογικού ποιότητα δουλειάς, σημαίνει μειωμένος παρουσιασμός. Συμπέρασμα των παραπάνω αλλά και της περεταίρω μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας είναι ότι υπάρχει μία πληθώρα στους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν δοθεί για το παρουσιασμό η οποία δημιουργεί μια σύγχυση για το φαινόμενο και τις εκφάνσεις του.

Για το λόγο αυτό, το 2010 ο Johns προτείνει ως επικρατέστερο τον ορισμό των Aronsson, Gustafsson, and Dallner (2000) «η παρουσία ενός εργαζομένου στην εργασία του παρόλο που δεν είναι υγιής» τον οποίο θα χρησιμοποιήσουμε και εμείς για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας (Ο παρουσιασμός που ορίζεται κατά αυτόν τον τρόπο συνήθως αναφέρεται στη βιβλιογραφία με το όνομα παρουσιασμός λόγω

ασθένειας). Πρωτίτερα στο ίδιο άρθρο, επισημαίνει ότι οι πολλοί ορισμοί που έχουν δοθεί για το παρουσιασμό και τον συσχετίζουν με παράγοντες πέρα από την άσχημη υγεία (παραγωγικότητα για παράδειγμα) υστερούν σε επιστημονική χρησιμότητα αφού δεν έχουν διακριτά όρια. Επιπλέον, σημειώνει ότι ο συγκεκριμένος ορισμός δεν προσδίδει κίνητρα και συνέπειες στο παρουσιασμό και ως εκ τούτου δεν εμπλέκει την αιτία με το αποτέλεσμα.

1.3.Απουσιασμός και σχέση του με τον Παρουσιασμό

1.3.1. Απουσιασμός

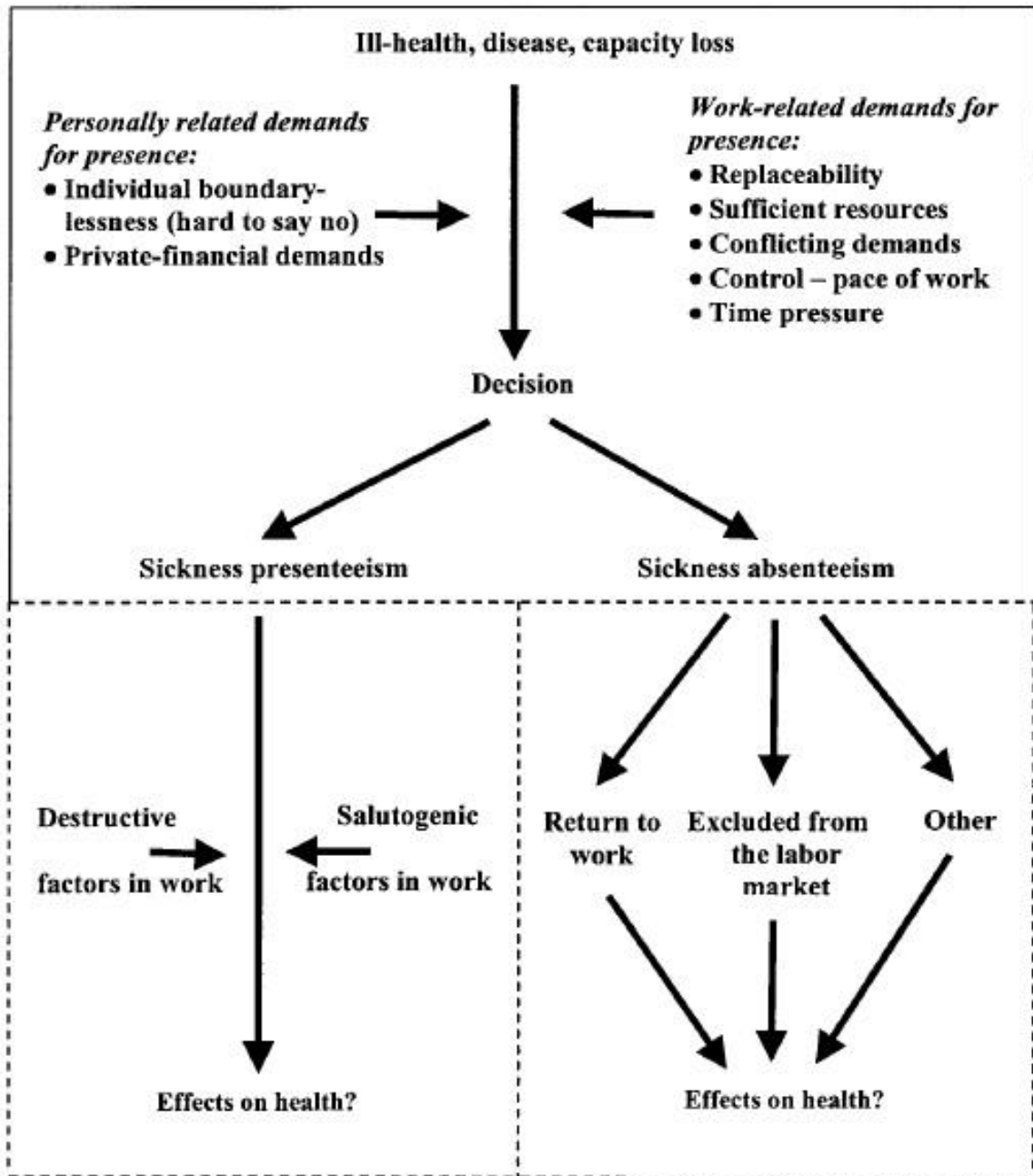
Θα ήταν παράλειψη εφόσον γράφουμε για τον παρουσιασμό να μη γίνει και μια αναφορά στον απουσιασμό και τη μεταξύ τους σχέση. Σε αντίθεση με τον παρουσιασμό, ο απουσιασμός έχει μελετηθεί πολύ περισσότερο. Τα τελευταία σαράντα χρόνια, έχουν δημοσιευθεί εκατοντάδες μελέτες που μελετούν το συγκεκριμένο φαινόμενο με σκοπό να κατανοήσουν τόσο τους παράγοντες που το καθορίζουν όσο και τις συνέπειές του.(Rhodes & Steers, 1990)Ένα ορισμός του απουσιασμού που δίνεται από τον Johns (2002) είναι «αποτυχία παρουσίασης για προγραμματισμένη εργασία». Στη μελέτη μας όμως θα επικεντρωθούμε στον απουσιασμό λόγω ασθένειας ο οποίος ορίζεται ως «απουσία από τον εργασιακό χώρο λόγω ασθένειας» (Yildiz, κ.α., 2015)

1.3.2. Σχέση Παρουσιασμού-Απουσιασμού

Ο Monneuse (2013) υποστηρίζει ότι η απουσία ή η παρουσία ενός ατόμου από την εργασία του είναι μια επιλογή, την οποία κάνουν οι εργαζόμενοι που υποφέρουν από προβλήματα υγείας. Οι ίδιοι άνθρωποι δηλαδή, μπορεί να επιδεικνύουν οποιαδήποτε από τις δύο συμπεριφορές ανάλογα με τη κατάσταση της υγείας τους. Επιπλέον, οι Caverley, Cunningham και MacGregor (2007) σχημάτισαν την «υπόθεση της αντικατάστασης» σύμφωνα με την οποία ο παρουσιασμός παρουσιάζεται σε καταστάσεις που ο απουσιασμός δεν είναι δυνατός. Οι Arronson και

Gustafsson (2005) σχημάτισαν ένα μοντέλο (Διάγραμμα 1.1.) με το οποίο μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα με ποιο τρόπο ένας εργαζόμενος αποφασίζει για το ποια από τις δυο συμπεριφορές θα επιδείξει (βλέπε παράρτημα Ι για την ελληνική μετάφραση του μοντέλου). Σύμφωνα με αυτό, οι δύο ισχυρότεροι και πιο άμεσοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση για παρουσία ή απουσία από την εργασία, είναι η συγκεκριμένη ασθένεια κάθε μεμονωμένου ατόμου και η απώλεια των δυνατοτήτων που συνεπάγεται. Η απόφαση επηρεάζεται και από τις απαιτήσεις που υπάρχουν για παρουσία στην εργασία σε συνδυασμό όμως με τη κατάσταση της υγείας . Οι απαιτήσεις αυτές μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: Τις απαιτήσεις που σχετίζονται με προσωπικά χαρακτηριστικά (για παράδειγμα, προσωπικές οικονομικές ανάγκες) και τις απαιτήσεις που σχετίζονται με την εργασία (για παράδειγμα ευκολία αντικατάστασης). Τέλος, επισημάνεται ότι στο συγκεκριμένο άρθρο αναγνωρίζεται η πιθανότητα να υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τον παρουσιασμό και τον απουσιασμό οι οποίοι δεν έχουν συμπεριληφθεί στο συγκεκριμένο μοντέλο.

Διάγραμμα 1.1.



Πηγή: (Aronsson G., Gustafsson K., 2005)

1.4. Παράγοντες επηρεασμού του Παρουσιασμού

1.4.1. Γενικά

Από την ανασκόπηση που έγινε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, παρατηρήθηκε ότι δεν υπάρχει κάποιο καθορισμένο θεωρητικό πλαίσιο για τους παράγοντες που επηρεάζουν το παρουσιασμό. Εντούτοις, έχουν προταθεί ορισμένα μοντέλα τα οποία

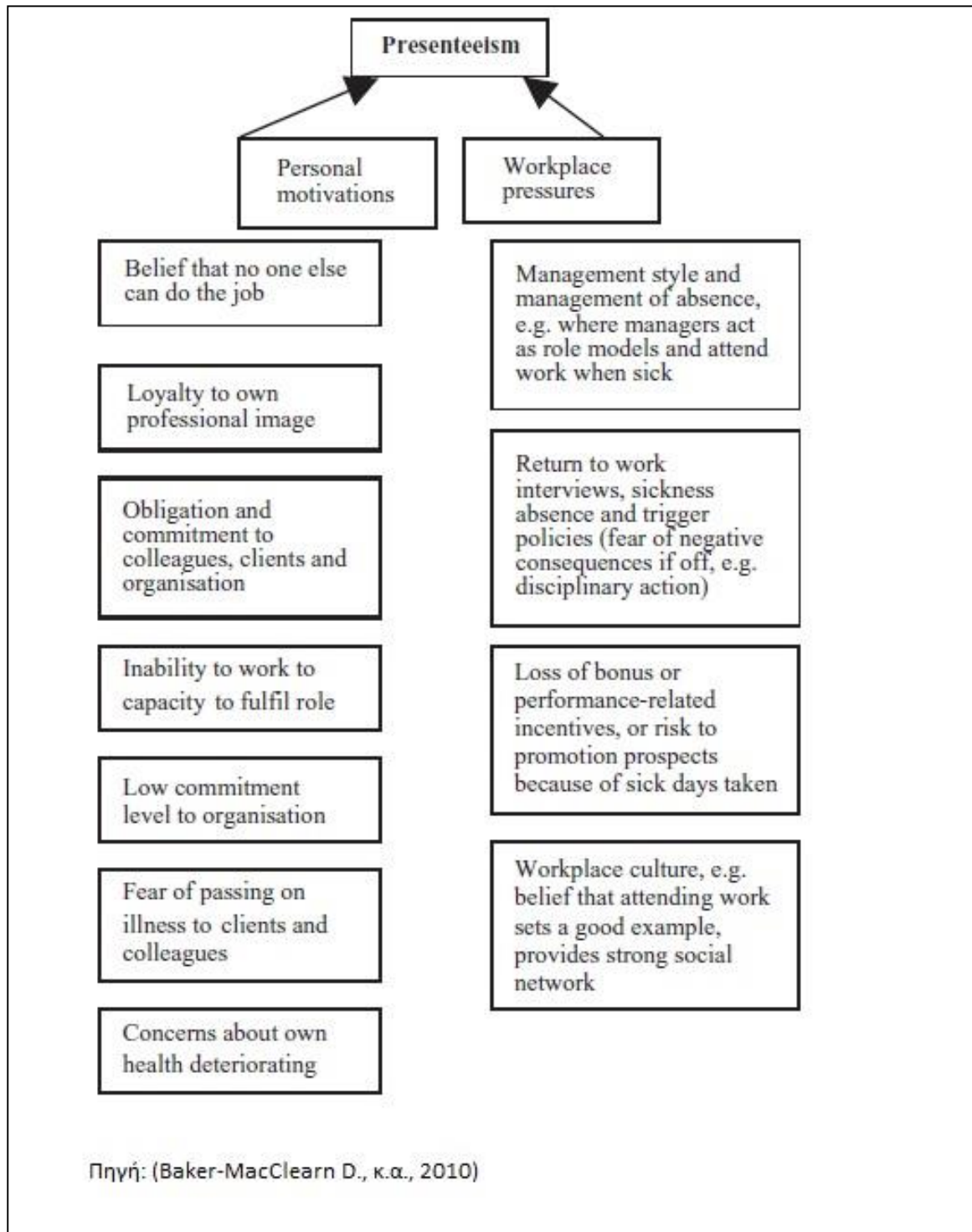
συνήθως χρησιμοποιούνται για να κατευθύνουν τη μελέτη των παραγόντων που σχετίζονται με τον παρουσιασμό. Ένα από αυτά τα μοντέλα είναι αυτό των Arronson και Gustafson (2005) που παρουσιάστηκε προηγουμένως. Στο τέλος της ενότητας παραθέτονται και τα μοντέλα των Baker-McClearn (2010) και Johns (2010) (διαγράμματα 1.2. και 1.3. αντίστοιχα). Η κοινή συνισταμένη που υπάρχει και στα τρία μοντέλα είναι ο διαχωρισμός των παραγόντων επηρεασμού του παρουσιασμού σε, παράγοντες που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο και σε προσωπικούς παράγοντες. (βλέπε παράρτημα II και III αντίστοιχα για τις ελληνικές μεταφράσεις των μοντέλων)

Επιπλέον, στα δύο πρώτα μοντέλα, αυτά των Arronson και Gustafson (2005) και Johns (2010) αναγνωρίζεται ότι ο παρουσιασμός επηρεάζεται από τη φύση της ασθένειας αλλά και από το κατά πόσο αυτή επηρεάζει την απόδοση για ένα συγκεκριμένο επάγγελμα. Ενδεικτικά, ο Nicholson (1977) αναφέρει ότι εξαιτίας ενός πονόλαιμου ένας τραγουδιστής θα έχει πιθανότατα κλίση προς τον απουσιασμό ενώ από την άλλη ένας πιανίστας με το ίδιο πρόβλημα προς τον παρουσιασμό.

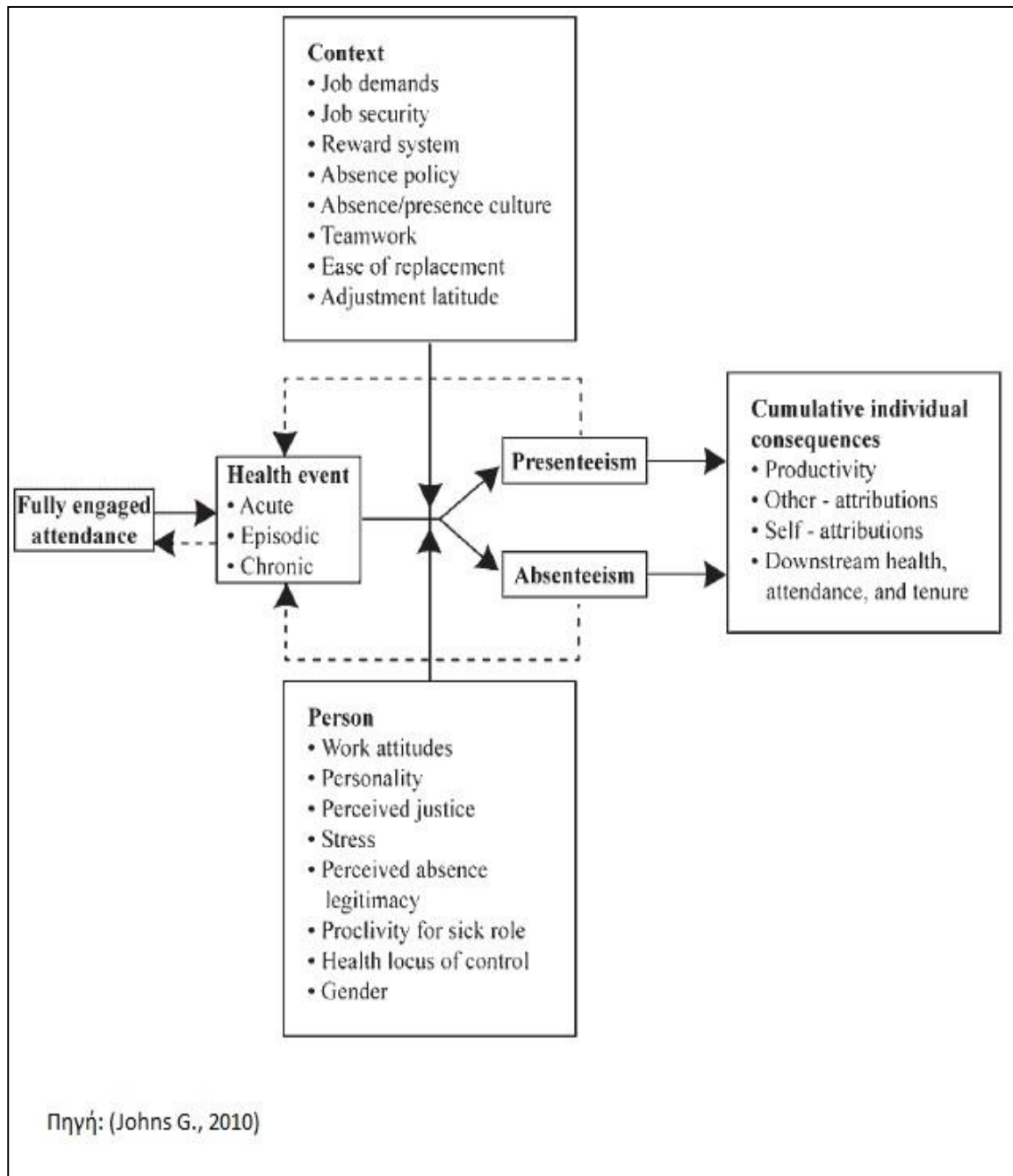
Με βάση τα παραπάνω θα αναλυθούν οι εξής παράγοντες για κάθε κατηγορία:

- Παράγοντες που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο: Οργανωσιακές πολιτικές και πρακτικές, απαιτήσεις θέσης εργασίας και περιθώρια προσαρμογής, κουλτούρα εργασιακού περιβάλλοντος και ευκολία αντικατάστασης.
- Προσωπικοί παράγοντες: Δημογραφικά χαρακτηριστικά, Προσωπική οικονομική κατάσταση, χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τρόπος ζωής.
- Φύση ασθένειας και συμπτωμάτων.

Διάγραμμα 1.2. (Μοντέλο Baker-MacClearn)



Διάγραμμα 1.3. (Μοντέλο Johns)



1.4.2. Παράγοντες που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο

1.4.2.1. Οργανωσιακές πολιτικές και πρακτικές

Οργανωσιακές πολιτικές και πρακτικές, οι οποίες έχουν ως στόχο τη μείωση του απουσιασμού είναι πιθανό να αυξήσουν το παρουσιασμό. Για παράδειγμα, οι Chatterji και Tilley (2000) βρήκαν ότι μία μείωση των απολαβών της αναρρωτικής

άδειας μπορεί τελικά να οδηγήσει σε αύξηση του παρουσιασμού. Αντίθετα, επιχειρήσεις που διαθέτουν ένα γενναιοδωρο σύστημα ως προς τις απολαβές της αναρρωτικής άδειας, τείνουν να έχουν μειωμένα επίπεδα παρουσιασμού. Η έρευνα των Bockerman και Laukkanen (2008) που πραγματοποιήθηκε στην Φινλανδία έδειξε ότι αν οι τρεις πρώτες μέρες απουσίας πληρώνονταν κανονικά χωρίς να χρειάζονταν βεβαίωση από γιατρό ο παρουσιασμός μειωνόταν κατά 7%.

Οι πολιτικές που σχετίζονται με την εργασιακή ασφάλεια επίσης επηρεάζουν το παρουσιασμό. Οι Caverley, Cunningham και MacGregor (2007) βρήκαν ότι υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ παρουσιασμού και μειωμένης εργασιακής ασφάλειας. Ακόμη, σε έρευνα που επίσης πραγματοποιήθηκε στην Φινλανδία η Vahtera κ.α. (2004) διαπίστωσαν ότι μετά από μία πολιτική συρρίκνωσης-αποεπένδυσης οι μη μόνιμοι υπάλληλοι είχαν μεγαλύτερη πιθανότητα να εμφανίσουν συμπεριφορές παρουσιασμού. Βέβαια για τέτοιες πολιτικές που σχετίζονται και με την μονιμότητα της εργασιακής θέσης χρειάζεται περεταίρω μελέτη αφού υπάρχουν αντικρουόμενα αποτελέσματα (Johns, 2010).

1.4.2.2. Απαιτήσεις θέσεις εργασίας και περιθώρια προσαρμογής

Τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, όπως οι απαιτήσεις και τα περιθώρια προσαρμογής μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση ενός εργαζόμενου για παρουσία στην εργασία ενώ είναι άρρωστος. Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας αναφέρονται στις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που απαιτούν συνεχή σωματική ή/και ψυχολογική προσπάθεια και γι αυτό το λόγο συνδέονται με συγκεκριμένα ψυχολογικά και σωματικά κόστη (Schaufeli & Bakker, 2004). Τα αποτελέσματα της έρευνας των Caverley, Cunningham και MacGregor (2007) έδειξαν ότι ο δεύτερος πιο συχνός λόγος για παρουσιασμό ήταν ο μεγάλος φόρτος εργασίας που είχαν να διαχειριστούν σε καθημερινή βάση οι εργαζόμενοι.

Τα περιθώρια προσαρμογής ορίζονται από τον Johansson (2007) ως η δυνατότητα προσωρινής προσαρμογής των απαιτήσεων της εργασίας λόγω απώλειας ικανότητας που οφείλεται σε ασθένεια. Βέβαια αν και θα ήταν λογικό τα μεγάλα περιθώρια προσαρμογής να αυξάνουν τον παρουσιασμό, οι Arronson και Gustafson (2005) είχαν ενδείξεις και για το αντίστροφο.

1.4.2.3.Κουλτούρα εργασιακού περιβάλλοντος

Ο παρουσιασμός σχετίζεται με την εργασιακή κουλτούρα που επικρατεί σε μια επιχείρηση (Baker-McClearn, κ.α., 2010). Τα εργασιακά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ομαδικότητα και αυστηρές προθεσμίες για την επίτευξη σημαντικών στόχων, συμβάλουν στην εμφάνιση συμπεριφορών παρουσιασμού. Αυτό οφείλεται στη μεγαλύτερη πίεση που ασκείται από τους συναδέλφους προς κάθε συγκεκριμένο μέλος τη ομάδας. (Grinyer & Singleton ,2000). Ακόμη, σύμφωνα με το Ramsey (2006) ο τρόπος διοίκησης επίσης επηρεάζει τον παρουσιασμό. Πιο συγκεκριμένα, αν τα υψηλόβαθμα στελέχη μιας επιχείρησης δεν παίρνουν αναρρωτικές άδειες με σκοπό να δώσουν το καλό παράδειγμα, είναι πιθανό την συμπεριφορά τους να μιμηθούν μελλοντικά και άλλοι εργαζόμενοι. Το ίδιο αναφέρουν στο άρθρο τους και η Bierla κ.α. (2010) σύμφωνα με το οποίο, τα υψηλόβαθμα στελέχη θεωρούν ότι με τον να μην παίρνουν αναρρωτική άδεια επιδεικνύουν επαγγελματική συμπεριφορά και ελπίζουν ότι στο μέλλον το παράδειγμα τους θα μιμηθεί και η ομάδα τους.

1.4.2.4.Ευκολία αντικατάστασης

Η πιθανότητα να έρθει ο εργαζόμενος στη δουλειά του ενώ είναι άρρωστος, αυξάνεται όταν δεν μπορεί κάποιος να το αντικαταστήσει. Η δυσκολία αυτή στην εξεύρεση αντικατάστασης του ατόμου (που κατ' επέκταση οδηγεί σε αύξηση του παρουσιασμού) είναι ιδιαίτερα εμφανής σε επαγγέλματα που εμπλέκονται με την εκπαίδευση, την πρόνοια και την υγεία. (Aronsson, Gustafsson, & Dallner , 2000).

Τα παραπάνω υποστηρίζονται και από τη μετέπειτα έρευνα των Aronsson, Gustafsson και Mellner (2011)

1.4.3. Προσωπικοί παράγοντες

1.4.3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Έχει βρεθεί ότι ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία και η ύπαρξη παιδιών συσχετίζονται με τον παρουσιασμό. Οι μελέτες σε σχέση με το φύλο βέβαια εμφανίζουν αντικρουόμενα αποτελέσματα. Οι Aronsson, Gustafsson τόσο στη μελέτη τους το 2000 όσο και το 2005, βρίσκουν ότι οι γυναίκες έχουν μια τάση να επιδεικνύουν συχνότερα συμπεριφορές παρουσιασμού. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Bockerman και Laukkanen το 2008. Αντίθετα η Demerouti κ.α. (2009) στην έρευνα τους βρήκαν ότι οι άντρες επιδείκνυαν μεγαλύτερα ποσοστά παρουσιασμού. Οι εργαζόμενοι με ένα μικρό παιδί έχουν λιγότερες πιθανότητες να πάνε στη δουλειά τους ενώ είναι άρρωστοι σε σχέση με όσους δεν έχουν παιδιά (Garrow, 2016). Η εξήγηση γι αυτό είναι ότι ένας υπάλληλος με παιδιά θεωρεί ότι η απουσία του θα είναι κοινωνικά αποδεκτή από το εργασιακό του περιβάλλον (Bierla, Huver & Richard, 2010). Τέλος, οι εργαζόμενοι μέσης ηλικίας φαίνεται να έχουν μεγαλύτερα ποσοστά παρουσιασμού. (Aronsson, Gustafsson, & Dallner, 2000)

1.4.3.2. Προσωπική οικονομική κατάσταση

Στη πλειοψηφία των νομικών συστημάτων ένας εργαζόμενος θα πληρωθεί λιγότερο από ότι αν θα εργαζόταν κανονικά σε περίπτωση που κάνει χρήση αναρρωτικής άδειας. Υπάρχουν όμως εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσκολίες και δυσκολεύονται να φθάσουν μέχρι το τέλος του μήνα με το εισόδημα τους. Σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο ο εργαζόμενος είτε θα προτιμήσει να χρησιμοποιήσει ημέρες από την κανονική του άδεια είτε θα οδηγηθεί σε συμπεριφορές παρουσιασμού. (Mlakar & Stare, 2013)

1.4.3.3. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

- Εργασιομανία : Είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας το οποίο έχει θετική σχέση με τον παρουσιασμό. Ειδικότερα στην μελέτη των Schaufeli κ.α. (2009) βρέθηκε ότι οι εργασιομανείς άνθρωποι εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα παρουσιασμού.
- Ατομική οριοθέτηση (individual boundarylessness) : Άτομα τα οποία βρίσκουν δύσκολο να αντισταθούν στις επιθυμίες και τις προσδοκίες άλλων ανθρώπων έχουν αυξημένες πιθανότητες να βρίσκονται στην εργασία τους ενώ είναι άρρωστα (Aronsson & Gustafsson, 2005).
- Άρνηση ασθένειας : Είναι το φαινόμενο κατά το οποίο ένας εργαζόμενος αρνείται ότι δεν αισθάνεται καλά ή ότι είναι άρρωστος και θεωρεί ότι θα είναι εξίσου αποδοτικός στη δουλειά του. Ορισμένοι υπάλληλοι μάλιστα είναι περήφανοι που δεν έχουν πάρει ποτέ αναρρωτική άδεια ενώ υπάρχουν και εργασιακά περιβάλλοντα που επιβραβεύουν με διάφορα μπόνους τέτοιου είδους συμπεριφορές (Mlakar & Stare, 2013).
- Αυτοεκτίμηση βασισμένη στην απόδοση :Ο Love κ.α. στην έρευνα τους το 2010 βρήκαν ότι άτομα των οποίων η αυτοεκτίμηση βασίζεται στην απόδοση της εργασίας τους παρουσιάζουν συχνότερα παρουσιασμό.

1.4.3.4. Τρόπος ζωής

Με τον όρο τρόπος ζωής αναφερόμαστε σε διακριτές συμπεριφορές ενός ατόμου, που σχηματίστηκαν κάτω από την επιρροή συγκεκριμένων εμπειριών και συνθηκών διαβίωσης από τη παιδική ηλικία. Η σωματική άσκηση, η διατροφή, οι κακές συνήθειες (π.χ. κάπνισμα ή αλκοόλ) ή ακόμα και ο τρόπος διαχείρισης του άγχους αποτελούν στοιχεία του τρόπου ζωής και όπως είναι εύκολα αντιληπτό όλα επηρεάζουν την υγεία ενός εργαζομένου. Κατά συνέπεια, ένας ανθυγιεινός τρόπος ζωής μπορεί να προκαλέσει διάφορες ασθένειες οι οποίες θα οδηγήσουν είτε σε απουσιασμό είτε σε παρουσιασμό (Mlakar & Stare, 2013). Τα παραπάνω

υποστηρίζονται και από μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον Οργανισμό Έρευνας για την Ενίσχυση της Υγείας (Health Enhancement Research Organization-HERO) το 2012. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα καπνίζοντες εργαζόμενοι έχουν 28% μεγαλύτερη πιθανότητα για παρουσιασμό, εργαζόμενοι με ανθυγιεινή διατροφή 66% μεγαλύτερη πιθανότητα και εργαζόμενοι που δεν αθλούνται 50% μεγαλύτερη πιθανότητα.

1.4.4. Φύση ασθένειας και συμπτωμάτων

Ορισμένες ασθένειες μαζί με τα συμπτώματα τους προδιαθέτουν περισσότερο τον εργαζόμενο προς τον παρουσιασμό ενώ άλλες προς τον απουσιασμό (σε σχέση πολλές φορές και με τα χαρακτηριστικά του επαγγέλματος). Για παράδειγμα, η κατάθλιψη μπορεί να μην επηρεάζει σοβαρά την απόδοση ενός μηχανικού αυτοκινήτων ο χρόνιος πόνος στη μέση όμως θα το κάνει (Hemp, 2004). Στη μελέτη τους οι Gosselin, Lemyre και Corneil (2013) ανακάλυψαν ότι όσοι πάσχουν από υψηλή πίεση και θυροειδισμό τείνουν προς τον απουσιασμό ενώ ο πόνος στη μέση έχει την ίδια τάση είτε για παρουσιασμό είτε για απουσιασμό.

1.5. Συνέπειες του Παρουσιασμού

1.5.1.Επιδείνωση της υγείας των εργαζομένων

Πρώτα από όλα ο παρουσιασμός είναι μια επικίνδυνη συμπεριφορά για τον ίδιο τον εργαζόμενο καθώς όπως αναφέρουν οι Grinyer και Singleton (2000) μια ασήμαντη ασθένεια η οποία εύκολα θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με μία αναρρωτική άδεια μπορεί να εξελιχθεί σε ένα σοβαρότερο πρόβλημα υγείας. Οι Hansen και Andersen (2009) σε έρευνα τους που πραγματοποιήθηκε στο εργατικό δυναμικό της Δανίας, βρήκαν ότι εργαζόμενοι οι οποίοι πήγαν στην εργασία τους παρόλο που δεν ήταν υγιείς έξι ή περισσότερες φορές μέσα σε ένα έτος είχαν κατά 53% μεγαλύτερη πιθανότητα να λείψουν λόγω ασθένειας για τουλάχιστον 2 εβδομάδες μέσα στο επόμενο διάστημα (18 μήνες).

1.5.2.Απώλεια παραγωγικότητας

Σύμφωνα με το Roe (2003) ο παρουσιασμός μπορεί να επηρεάσει αρνητικά μια επιχείρηση με δύο τρόπους. Από τη μία πλευρά, μπορεί να μειώσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των αρρώστων εργαζομένων στην εκτέλεση των καθημερινών τους εργασιακών καθηκόντων, αφού όπως είναι λογικό υστερούν σε σχέση με τους υγιείς συναδέλφους τους. Από την άλλη, τα ίδια αρνητικά επακόλουθα μπορεί να παρουσιασθούν και στους υγιείς εργαζομένους, καθώς είναι πιθανό να ξοδεύουν χρόνο για να βοηθούν τους άρρωστους συναδέλφους τους ή να μεταδοθεί και σε αυτούς κάποια ασθένεια. Στη χειρότερη περίπτωση μπορεί να παρουσιασθεί και μια επιδημία στον εργασιακό χώρο.

Όπως είναι λογικό η μείωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων οδηγεί στη μείωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α. από το American Productivity Audit (APA) βρέθηκε ότι κάθε εργαζόμενος χάνει κάθε χρόνο 80,5 ώρες λόγω του παρουσιασμού με το συνολικό κόστος λόγω της χαμένης παραγωγικότητας για τους εργοδότες να αντιστοιχεί σε 180 δισεκατομμύρια δολάρια κάθε χρόνο. (Levy, 2007) Επιπλέον, άλλη μια έρευνα (Mental Health at Work: Developing the business case) που έλαβε χώρα στην Αγγλία από το κέντρο ψυχικής υγείας του Sainsbury το 2006 υπολόγισε το κόστος του παρουσιασμού εξαιτίας ψυχικών νοσημάτων σε 15,1 δισεκατομμύρια λίρες για τους εργοδότες του Ηνωμένου Βασιλείου.

1.5.3.Η θετική πλευρά του φαινομένου

Σε αντίθεση με όσα αναφέραμε παραπάνω υπάρχουν και θετικές διαστάσεις του φαινομένου, για αυτό το λόγο ο παρουσιασμός δεν θα πρέπει να εξετάζεται μέσα σε ένα στενό πλαίσιο θεωρούμενος απλά ως μια αρνητική συμπεριφορά γιατί κάτι τέτοιο μπορεί να αποκλείει θετικές προεκτάσεις του. Ένας εργαζόμενος που είναι παρόντας στην εργασία του παρόλο που δεν είναι υγιής θα είναι σίγουρα πιο αποδοτικός σε σύγκριση με κάποιον ο οποίος είναι απών από αυτήν (απουσιασμός). (Johns, 2010).

Επιπλέον, για ανθρώπους που πάσχουν από κατάθλιψη, η εργασία αποτελεί μια πηγή ρουτίνας που τους βοηθάει να δομούν την καθημερινότητα τους, κάνοντας έτσι τη παρουσία τους στον εργασιακό χώρο ευεργετική. (Sanderson & Cocker, 2013) Όπως ήδη αναφέρθηκε, σε κάθε περίπτωση διαφορετικά προβλήματα υγείας προκαλούν διαφορετικές επιπτώσεις ανάλογα με τη θέση εργασίας.

Κεφάλαιο 2 : Εργασιακά Χαρακτηριστικά

2.1. Εισαγωγή

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1950 πολλοί ερευνητές (Walker, 1950 ; Guest, 1955 ; Blauner, 1964) υποστήριζαν ότι οι θέσεις εργασίας στις οποίες οι ίδιες διαδικασίες συνεχώς επαναλαμβάνονται χωρίς να υπάρχει κάποια ποικιλία κοστίζουν πολύ σε μια επιχείρηση σε όρους εργασιακής ικανοποίησης, απουσιασμού και γενικότερης διαχείρισης των υπαλλήλων που αντιλαμβάνονται τα καθήκοντα τους ως μονότονα (Brief & Aldag, 1975). Το γεγονός αυτό οδήγησε σε σημαντική αύξηση του ερευνητικού ενδιαφέροντος στον τομέα του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας. (Fried & Ferris, 1987). Το 1971 οι Hackman και Lawler επιδίωξαν να διερευνήσουν την επίδραση των εργασιακών χαρακτηριστικών στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων θέτοντας έτσι τα θεμέλια στις σύγχρονες οπτικές και αντιλήψεις για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Βασιζόμενοι στις προηγούμενες εργασίες των Porter και Lawler (1968) και Vroom (1964) αλλά κυρίως σε αυτή των Turner και Lawrence (1965), ανέπτυξαν ένα μοντέλο το οποίο προσδιόριζε τέσσερις βασικές διαστάσεις μιας θέσης εργασίας (ποικιλία, αυτονομία, ταυτότητα και ανατροφοδότηση). Οι διαστάσεις αυτές συσχετιζόνταν με υψηλότερη εργασιακή παρακίνηση, ικανοποίηση και απόδοση όπως επίσης και με χαμηλότερο απουσιασμό αλλά και την ανάγκη των εργαζομένων για προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη. Το 1975 οι Hackman και Oldham στηριζόμενοι στη δουλειά των Hackman και Lawler αναπτύσσουν το δικό τους μοντέλο το οποίο παραμένει μέχρι και σήμερα κυρίαρχο στο τομέα του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας και θα αναλυθεί διεξοδικά στην επόμενη ενότητα. (Grant, Fried, & Juillerat, 2011)

2.2. Το μοντέλο των εργασιακών χαρακτηριστικών των Hackman και Oldham (1975)

2.2.1 Επέκταση του μοντέλου

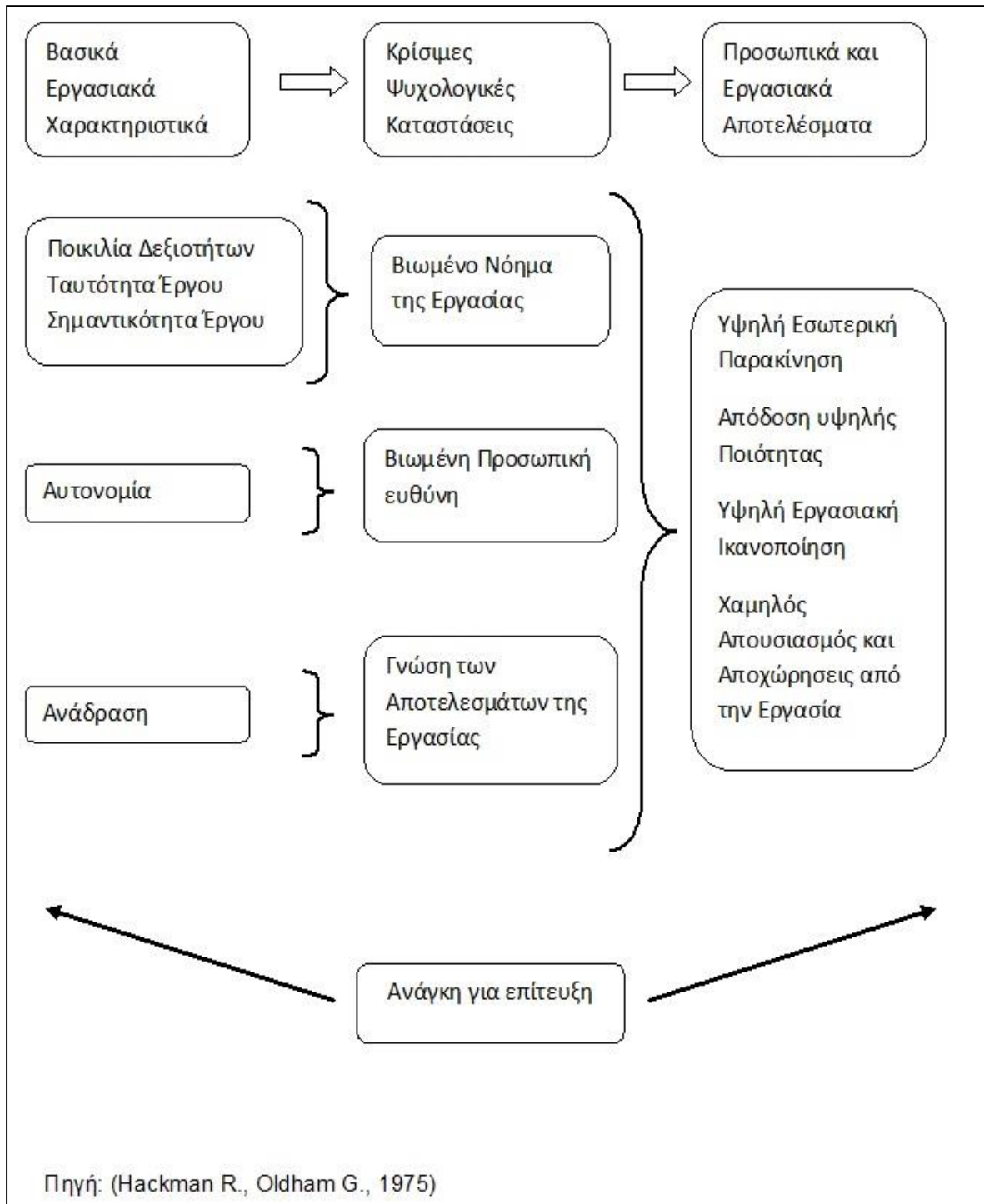
Πριν επεξηγηθεί η λειτουργία του μοντέλου είναι βασικό να αναφερθεί ότι το 2007 έγινε επέκταση του από τους Humphrey, Nahrgang & Morgeson. Στην επέκταση αυτή αναγνωρίστηκαν πολλά νέα εργασιακά χαρακτηριστικά πέρα των πέντε βασικών του αρχικού μοντέλου. Το σύνολο αυτών των εργασιακών χαρακτηριστικών χωρίζονται σε τρεις νέες κατηγορίες οι οποίες είναι: τα χαρακτηριστικά παρακίνησης, τα κοινωνικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου. Επιπλέον, στον νέο μοντέλο υπάρχουν και περισσότερα αποτελέσματα τα οποία χωρίζονται σε 4 κατηγορίες: τα συμπεριφορικά αποτελέσματα, τα αποτελέσματα διάθεσης τα αποτελέσματα αντίληψης ρόλου και τα αποτελέσματα ευημερίας. (για το διευρυμένο μοντέλο των Humphrey, Nahrgang & Morgeson του 2007 βλέπε το παράρτημα IV) Αν και υπάρχουν μοντέλα που αναγνωρίζουν περισσότερα εργασιακά χαρακτηριστικά για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης χρησιμοποιείται αυτό των Hackman και Oldham (1975) το οποίο είναι και το πιο διαδεδομένο.

2.2.2. Λειτουργία του μοντέλου

Στο μοντέλο των εργασιακών χαρακτηριστικών που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.1. υποστηρίζεται ότι τα θετικά προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα (υψηλή εσωτερική παρακίνηση, απόδοση υψηλής ποιότητας, υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλός απουσιασμός και αποχωρήσεις από την εργασία) επιτυγχάνονται όταν οι τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις (βιωμένο νόημα της εργασίας, βιωμένη προσωπική ευθύνη και γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας) είναι παρούσες για έναν συγκεκριμένο υπάλληλο. Ακόμη σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο του μοντέλου οι κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις δημιουργούνται από την παρουσία πέντε βασικών εργασιακών χαρακτηριστικών. Πιο συγκεκριμένα, το βιωμένο νόημα

της εργασίας για έναν εργαζόμενο επαυξάνεται από την ποικιλία δεξιοτήτων, την ταυτότητα και τη σημαντικότητα του έργου. Η βιωμένη προσωπική ευθύνη αυξάνεται, όταν υπάρχει μεγάλη αυτονομία και τέλος η γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας αυξάνεται, όταν υπάρχει υψηλή ανάδραση. Τέλος, η ανάγκη για επίτευξη των υπαλλήλων χρησιμοποιείται ως ρυθμιστής των υπολοίπων σχέσεων του μοντέλου. Ειδικότερα, μια θέση εργασίας με υψηλές προοπτικές ανάπτυξης και επίτευξης των προσωπικών στόχων θα επηρεάσει όλους τους ανθρώπους με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με το χαρακτήρα κάθε ενός εξ αυτών. Για παράδειγμα, άνθρωποι οι οποίοι εκτιμούν ιδιαίτερα τη προσωπική τους επιτυχία και ανάπτυξη θα ανταποκριθούν πολύ θετικά σε μια θέση εργασίας η οποία διαθέτει και τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά σε μεγάλο βαθμό, αντίθετα άνθρωποι χωρίς καμία εκτίμηση για τη προσωπική τους επιτυχία θα αντιλαμβάνονται τη συγκεκριμένη εργασία ως αγχώδη και δύσκολη (Hackman & Oldham, 1975).

Διάγραμμα 2.1. (Μοντέλο Εργασιακών Χαρακτηριστικών Hackmanκαι Oldham)



2.2.3.Βαθμολογία δυνατότητας παρακίνησης (Motivating potential score)

Με βάση τη λειτουργία του μοντέλου είναι δυνατό να δημιουργηθεί μία βαθμολογία που να αντικατοπτρίζει τη συνολική δυνατότητα παρακίνησης για μία θέση εργασίας σε όρους των πέντε βασικών χαρακτηριστικών. Η βαθμολογία αυτή υπολογίζεται με την παρακάτω εξίσωση:

Διάγραμμα 2.2.

Βαθμολογία δυνατότητας παρακίνησης (ΒΔΠ)

$$= \frac{\text{Ποικιλία δεξιοτήτων} + \text{ταυτότητα έργου} + \text{σημαντικότητα έργου}}{3} \text{ - } \text{αυτονομία} \text{ - } \text{ανάδραση}$$

Πηγή: (Hackman R., Oldham G., 1975)

Η βαθμολογία δυνατότητας παρακίνησης (ΒΔΠ) φανερώνει τη συνολική δυνατότητα που έχει μια θέση εργασίας στον επηρεασμό των συμπεριφορών και των συναισθημάτων ενός εργαζομένου (Fried & Ferris, 1987). Τα εργασιακά χαρακτηριστικά μετρώνται με κλίμακα η οποία κυμαίνεται από το ένα έως το επτά και έτσι η ΒΔΠ μπορεί να πάρει τιμές από ένα μέχρι 343 (Boonzaier, Ficker, & Rust, 2001). Σύμφωνα με την εξίσωση για το προσδιορισμό της ΒΔΠ η αυτονομία και η ανάδραση είναι καθοριστικές ενώ αντίθετα η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα και η σημαντικότητα του έργου δεν έχουν την ίδια ισχύ αφού συνεισφέρουν ως μέσος όρος. (Hackman & Oldham, 1975).

2.2.4.Ορισμός των μεταβλητών του μοντέλου

Το μοντέλο των εργασιακών χαρακτηριστικών των Hackman και Oldham (1975) παρέχει ορισμούς για τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά, τις κρίσιμες

ψυχολογικές καταστάσεις και τα προσωπικά αποτελέσματα (Boonzaier, Ficker, & Rust, 2001).

Βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά

- **Ποικιλία δεξιοτήτων:** Ο βαθμός στον οποίο μια θέση εργασίας απαιτεί μια ποικιλία διαφορετικών δραστηριοτήτων κατά την εκτέλεση της, οι οποίες συνεπάγονται τη χρήση διαφορετικών δεξιοτήτων και ταλέντων του εργαζομένου.
- **Ταυτότητα έργου:** Ο βαθμός στον οποίο η εργασία απαιτεί την ολοκλήρωση ενός ολόκληρου και αναγνωρίσιμου έργου. Δηλαδή, η ολοκλήρωση ενός έργου από την αρχή μέχρι το τέλος με ένα ορατό αποτέλεσμα.
- **Σημαντικότητα έργου:** Ο βαθμός στον οποίο η δουλειά έχει ουσιαστικές επιπτώσεις στη ζωή ή την εργασία άλλων ανθρώπων (είτε αυτοί βρίσκονται στην ίδια την επιχείρηση είτε στο εξωτερικό περιβάλλον).
- **Αυτονομία:** Ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει την ουσιαστική ελευθερία, ανεξαρτησία και διακριτική ευχέρεια στον εργαζόμενο ώστε να προγραμματίζει το έργο του αλλά και να προσδιορίζει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για τη διεξαγωγή του.
- **Ανάδραση:** Ο βαθμός στον οποίο η πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων που απαιτούνται από μια θέση εργασίας οδηγεί τον εργαζόμενο στη απόκτηση άμεσης και σαφούς πληροφόρησης σε σχέση με την απόδοση του.

Κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις

- **Βιωμένο νόημα της εργασίας:** Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος θεωρεί την εργασία του ως σημαντική, γεμάτη νόημα και αξιόλογη.
- **Βιωμένη προσωπική ευθύνη της εργασίας:** Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται προσωπικά υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας που επιτελεί.

- Γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας: Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος γνωρίζει και κατανοεί, σε συνεχή βάση, πόσο αποτελεσματικά εκτελεί την εργασία του.

Προσωπικά αποτελέσματα

- Εσωτερική παρακίνηση: Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος παρακινείται από τον εαυτό του ώστε να εκτελέσει αποτελεσματικά την εργασία του, δηλαδή ο εργαζόμενος βιώνει θετικά εσωτερικά συναισθήματα όταν είναι αποτελεσματικός στην εργασία του και αρνητικά εσωτερικά συναισθήματα όταν είναι αναποτελεσματικός.
- Εργασιακή ικανοποίηση: Η ικανοποίηση από την εργασία χωρίζεται στη γενική ικανοποίηση και στις επιμέρους ικανοποιήσεις. Η γενική ικανοποίηση ορίζεται ως το συνολικό μέτρο του βαθμού, στον οποίο ο εργαζόμενος ικανοποιείται και είναι ευχαριστημένος από την εργασία του. Οι επιμέρους ικανοποιήσεις αποτελούνται από την εργασιακή ασφάλεια, την αμοιβή και τις διάφορες αποζημιώσεις, τις σχέσεις με τους συναδέλφους (κοινωνική ικανοποίηση), τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη στην εργασία.

Οι Hackman και Oldham (1975) δεν παρέχουν ορισμούς για τα εργασιακά αποτελέσματα καθώς η κλίμακα καταγραφής των εργασιακών χαρακτηριστικών (Job Diagnostic Survey, JDS) που συνοδεύει το μοντέλο δεν τα υπολογίζει. Για τις ανάγκες όμως της παρούσας μελέτης κρίθηκαν χρήσιμοι και γι αυτό δίδονται παρακάτω:

Εργασιακά αποτελέσματα

- Εργασιακή απόδοση: Η εργασιακή απόδοση ορίζεται ως η συνολική οικονομική ή μη, αξία που προσθέτουν οι εργαζόμενοι συνεισφέροντας είτε άμεσα είτε έμμεσα στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων(Campbell, J., 1990).
- Απουσιασμός: Ο απουσιασμός ορίζεται ως αποτυχία παρουσίασης για προγραμματισμένη εργασία. (Johns, G., 2002)
- Αποχώρηση από την εργασία: Η αποχώρηση από την εργασία (turnover) ορίζεται από τον Price (1977) ως ο λόγος του αριθμού των εργαζομένων ενός οργανισμού που έχουν αποχωρήσει κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου, προς τον μέσο αριθμό των εργαζομένων στη διάρκεια αυτής της περιόδου.

Τέλος, η ανάγκη των υπαλλήλων για επίτευξη αναφέρεται στην ανάγκη των εργαζομένων για προσωπική επιτυχία, μάθηση και ανάπτυξη. (Boonzaier, Ficker, & Rust, 2001).

Κεφάλαιο 3 :Η σχέση μεταξύ παρουσιασμού και εργασιακών χαρακτηριστικών

3.1.Βασική ερευνητική υπόθεση

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να μελετήσει την συνολική επίδραση των πέντε βασικών εργασιακών χαρακτηριστικών στο φαινόμενο του παρουσιασμού. Με βάση τη θεωρία αναμένεται να υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των πέντε βασικών εργασιακών χαρακτηριστικών και του παρουσιασμού. Επομένως, η υπόθεση που γίνεται είναι ότι αν τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά ως σύνολο υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό σε μια θέση εργασίας (υψηλή βαθμολογία δυνατότητας παρακίνησης) θα υπάρχει και υψηλός παρουσιασμός και αντίστροφα, δηλαδή αν τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά δεν υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό (χαμηλή βαθμολογία δυνατότητας παρακίνησης) σε μια θέση εργασίας θα υπάρχει χαμηλός παρουσιασμός.

3.2.Θεωρητικό υπόβαθρο

Λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας η υπόθεση μας μπορεί να στηριχθεί στη θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ των εργασιακών χαρακτηριστικών και του παρουσιασμού.

Πιο συγκεκριμένα:

Αυτονομία: Η αυτονομία που ένας εργαζόμενος έχει σε μια θέση εργασίας περιλαμβάνει και τα περιθώρια προσαρμογής του. Τα περιθώρια προσαρμογής όπως ήδη αναφέρθηκε ορίζονται από τον Johansson (2004) ως η δυνατότητα προσωρινής προσαρμογής των απαιτήσεων της εργασίας λόγω απώλειας ικανότητας που οφείλεται σε ασθένεια. Επομένως, όπως αναφέρει και ο (Johns, 2010) είναι λογικό ότι αν ένας εργαζόμενος έχει μεγάλα περιθώρια προσαρμογής θα

εμφανίζει και μεγαλύτερο παρουσιασμό καθώς μπορεί να είναι παρών στην εργασία του αλλά να μειώνει το φόρτο του (αν και υπάρχουν ενδείξεις και για το αντίθετο).

Ποικιλία δεξιοτήτων: Είναι λογικό να υποθεθεί ότι ένας εργαζόμενος σε μια θέση εργασίας με μεγάλη ποικιλία δεξιοτήτων είναι πιο δύσκολο να αντικατασταθεί. Επομένως, αναμένεται η ποικιλία δεξιοτήτων να συσχετίζεται θετικά με τον παρουσιασμό καθώς σύμφωνα με τον Johns (2010) η ευκολία αντικατάστασης συνδέεται αρνητικά με τον παρουσιασμό.

Ανάδραση: Η υψηλή ανάδραση θεωρείται απαραίτητη για την αύξηση της παρακίνησης και της ικανοποίησης από την εργασία (Jawahar, 2006). Τόσο όμως η παρακίνηση όσο και εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται θετικά με τον παρουσιασμό σύμφωνα με τις μελέτες των Collins και Cartwright (2012) και των Krohne και Magnussen (2011).

Σημαντικότητα: Επαγγέλματα με υψηλή σημαντικότητα (σημαντικά για τις ζωές άλλων ανθρώπων) όπως για παράδειγμα αυτά των κλάδων παροχής ιατρικής φροντίδας ή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν μεγαλύτερα ποσοστά παρουσιασμού εξαιτίας της αφοσίωσης και της ανησυχίας για τις ευάλωτες ομάδες δηλαδή τους ασθενείς και τα παιδιά (Johns, 2010).

Ταυτότητα: Εργαζόμενοι σε θέσεις εργασίας με υψηλή ταυτότητα είναι πιθανότερο να προσέλθουν στην εργασία τους παρότι ασθενείς καθώς θα αισθάνονται την ανάγκη να ολοκληρώσουν το έργο τους.

Τέλος, η υπόθεση μας στηρίζεται και σε μία άλλη παράμετρο της λειτουργίας του μοντέλου των Hackman και Oldham (1975). Σύμφωνα με το μοντέλο, όταν τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό σε μια θέση εργασίας, οδηγούμαστε σε κάποια προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα, δύο εκ των οποίων είναι η υψηλή εσωτερική παρακίνηση και η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία. Όπως αναφέρθηκε έχει βρεθεί ότι και τα δύο αυτά αποτελέσματα

σχετίζονται θετικά με τον παρουσιασμό. Η εσωτερική παρακίνηση στην μελέτη των Collins και Cartwright (2012) και η ικανοποίηση από την εργασία στη μελέτη των Krohne και Magnussen (2011). Επομένως ως σύνολο, τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά αναμένεται να σχετίζονται θετικά με τον παρουσιασμό.

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία

4.1. Εισαγωγή

Στα πλαίσια της έρευνάς μας αναπτύχθηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο σκοπός του οποίου ήταν η μέτρηση ορισμένων δημογραφικών χαρακτηριστικών, του παρουσιασμού και των πέντε βασικών εργασιακών χαρακτηριστικών. Τόσο για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου όσο και για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή Google Forms. Οι ερωτήσεις του βασίστηκαν σε πρότυπες κλίμακες για τις οποίες γίνεται διεξοδική ανάλυση στη συνέχεια του κεφαλαίου. Εμβέλεια της έρευνας αποτέλεσαν οι νομοί Αττικής και Λέσβου ενώ οι συμμετέχοντες έφθασαν τους 121.

4.2. Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας μας αποτελούνταν από τρεις μεγάλες ενότητες, την ενότητα Α (δημογραφικά χαρακτηριστικά), την ενότητα Β (Εργασιακά χαρακτηριστικά) και την Ενότητα Γ (Παρουσιασμός) ενώ υπήρχε και μια εισαγωγή που ευχαριστούσε τους συμμετέχοντες και τους παρείχε ορισμένες επιπλέον πληροφορίες (π.χ. το σκοπό ανάπτυξης του ερωτηματολογίου, το χρόνο συμπλήρωσης του κ.α.) Πιο συγκεκριμένα:

- Ενότητα Α: Περιελάμβανε πέντε δημογραφικές ερωτήσεις (φύλο, ηλικία, επίπεδο μόρφωσης κ.α.) και μία ερώτηση για τον παρουσιασμό.
- Ενότητα Β: Περιελάμβανε 24 ερωτήσεις για τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά τις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert. Ειδικότερα, οι ερωτήσεις 1-9 αναφέρονταν στην αυτονομία, οι ερωτήσεις 10-13 στη ποικιλία δεξιοτήτων, οι ερωτήσεις 14-17 στην σημαντικότητα, οι 18-21 στη ταυτότητα και 21-24 στην ανάδραση.

- Ενότητα Γ: Αποτελούνταν από 2 ερωτήσεις για τη μέτρηση του παρουσιασμού τις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνταν επίσης να απαντήσουν μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας Likert.

4.3. Κλίμακες Ερωτηματολογίου

4.3.1. Κλίμακα εργασιακών χαρακτηριστικών

Για τη μέτρηση των εργασιακών χαρακτηριστικών χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα WDQ (Work Design Questionnaire) των Morgeson & Humphrey (2006). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από 77 ερωτήσεις αλλά για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι 24 πρώτες που μετρώνε τα 5 βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά. Όπως αναφέρθηκε η διαβάθμιση της κλίμακας είναι πενταβάθμια και κυμαίνεται από 1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα. Παρακάτω αναφέρουμε ενδεικτικά ερωτήσεις για κάθε στοιχείο της κλίμακας:

- Η εργασία μου, μου επιτρέπει να παίρνω τις δικές μου αποφάσεις για το πώς θα προγραμματίσω τη δουλειά μου (Αυτονομία)
- Η εργασία μου, μου δίνει την ευκαιρία να χρησιμοποιώ την προσωπική μου πρωτοβουλία και κρίση για την εκτέλεση της δουλειάς μου.(Αυτονομία)
- Η εργασία μου, μου δίνει αρκετές ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία στον τρόπο με τον οποίο εργάζομαι. (Αυτονομία)
- Η εργασία μου εμπεριέχει μεγάλη ποικιλία καθηκόντων.(Ποικιλία δεξιοτήτων)
- Τα αποτελέσματα της εργασίας μου πιθανότατα επηρεάζουν σημαντικά τις ζωές άλλων ανθρώπων. (Σημαντικότητα)
- Η εργασία μου περιλαμβάνει την ολοκλήρωση ενός έργου με ξεκάθαρη αρχή και τέλος. (Ταυτότητα)
- Οι ίδιες οι δραστηριότητες της εργασίας μου παρέχουν άμεση και σαφή πληροφόρηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα (π.χ. ποιότητα και ποσότητα) της απόδοσης της δουλειάς μου. (Ανάδραση)

Η κλίμακα θεωρείται αξιόπιστη καθώς ο συντελεστής Chronbach Alpha είναι μεγαλύτερος από 0,8 για το σύνολο των στοιχείων της (Πίνακας 4.1). Η WDQ στην πρωτότυπη αγγλική της έκδοση είναι προσβάσιμη για ερευνητικούς σκοπούς από τη προσωπική σελίδα του Frederick P. Morgeson στη διεύθυνση (<http://www.morgeson.com/wdq>) στο διαδίκτυο.

Διάγραμμα4.1

Εργασιακά Χαρακτηριστικά	Chronbach'sAlpha
Αυτονομία	0,86
Ποικιλία δεξιοτήτων	0,95
Σημαντικότητα	0,87
Ταυτότητα	0,88
Ανάδραση	0,86

4.3.2. Κλίμακα Παρουσιασμού

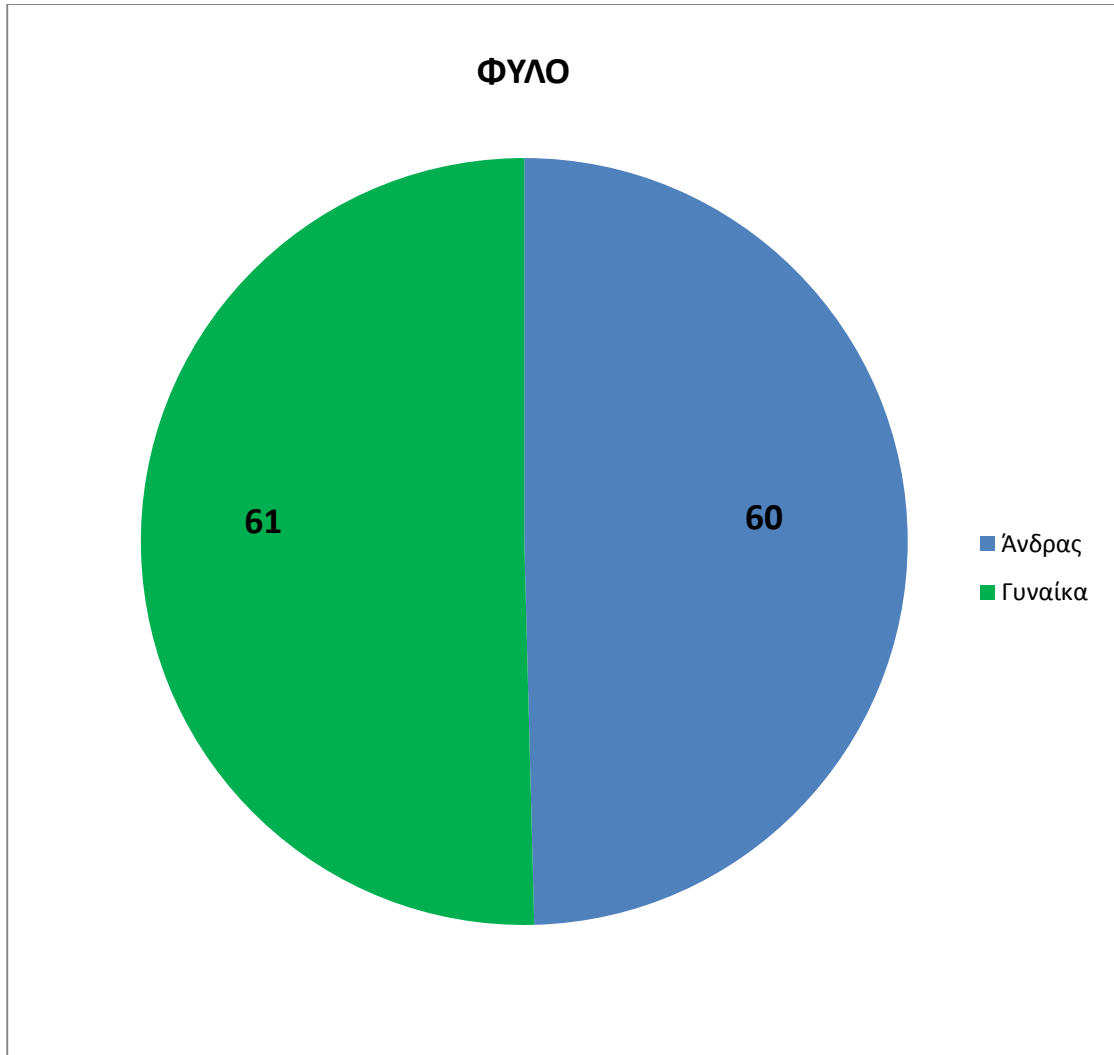
Η μέτρηση του παρουσιασμού έγινε μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας Likert που κυμαίνονταν από 1 = Ποτέ έως 5 = Συνεχώς για τις εξής ερωτήσεις:

- Τους τελευταίους 6 μήνες υπήρχαν φορές που πήγα στη δουλειά μου παρότι αισθανόμουν ότι θα έπρεπε να είχα πάρει αναρρωτική άδεια λόγω της καταστάσεως της υγείας μου.
- Συνέχισα να εργάζομαι ενώ θα ήταν καλύτερα να έχω πάρει αναρρωτική άδεια.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα

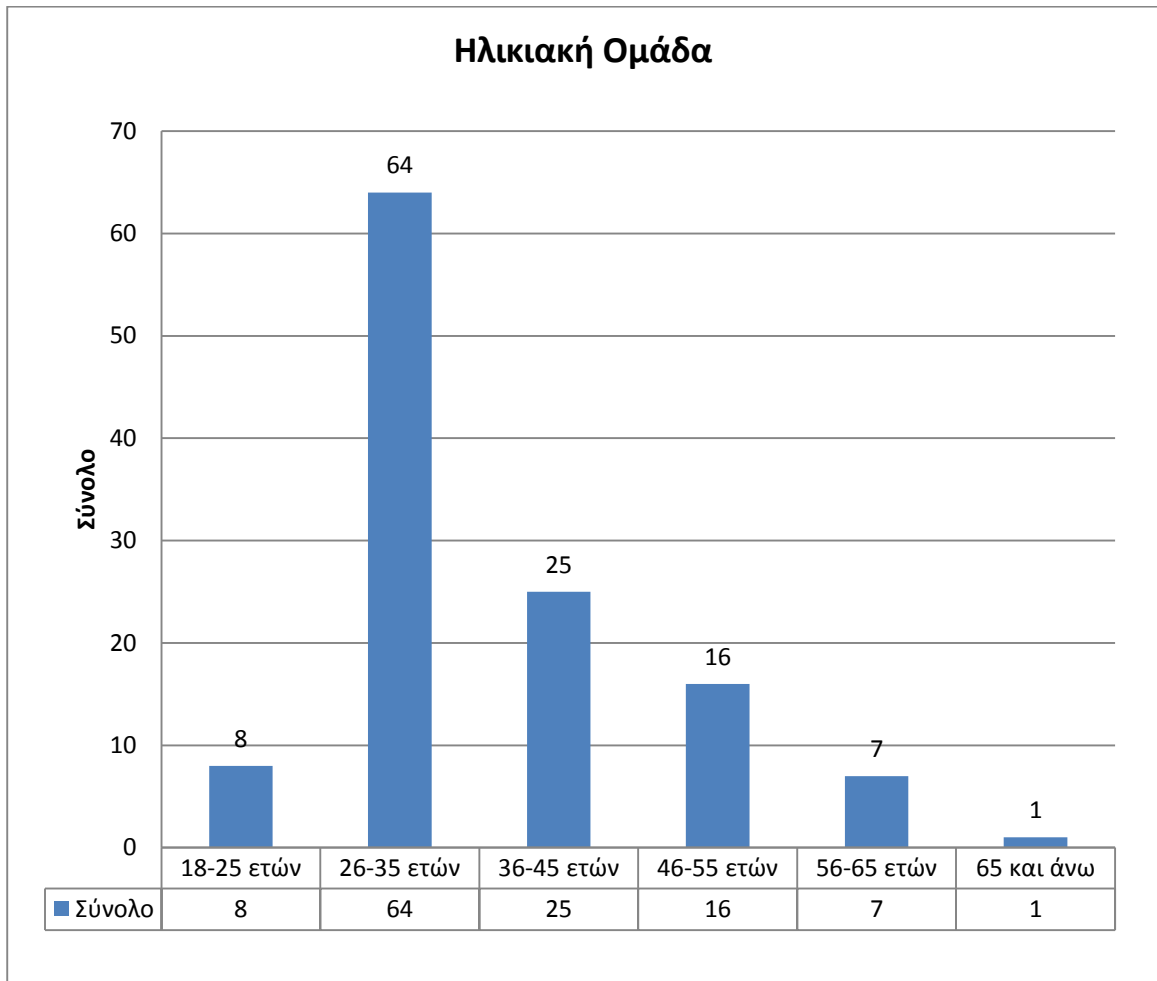
5.1. Περιγραφή δείγματος-Δημογραφικά

Γράφημα5.1.: Φύλο δείγματος/συμμετεχόντων



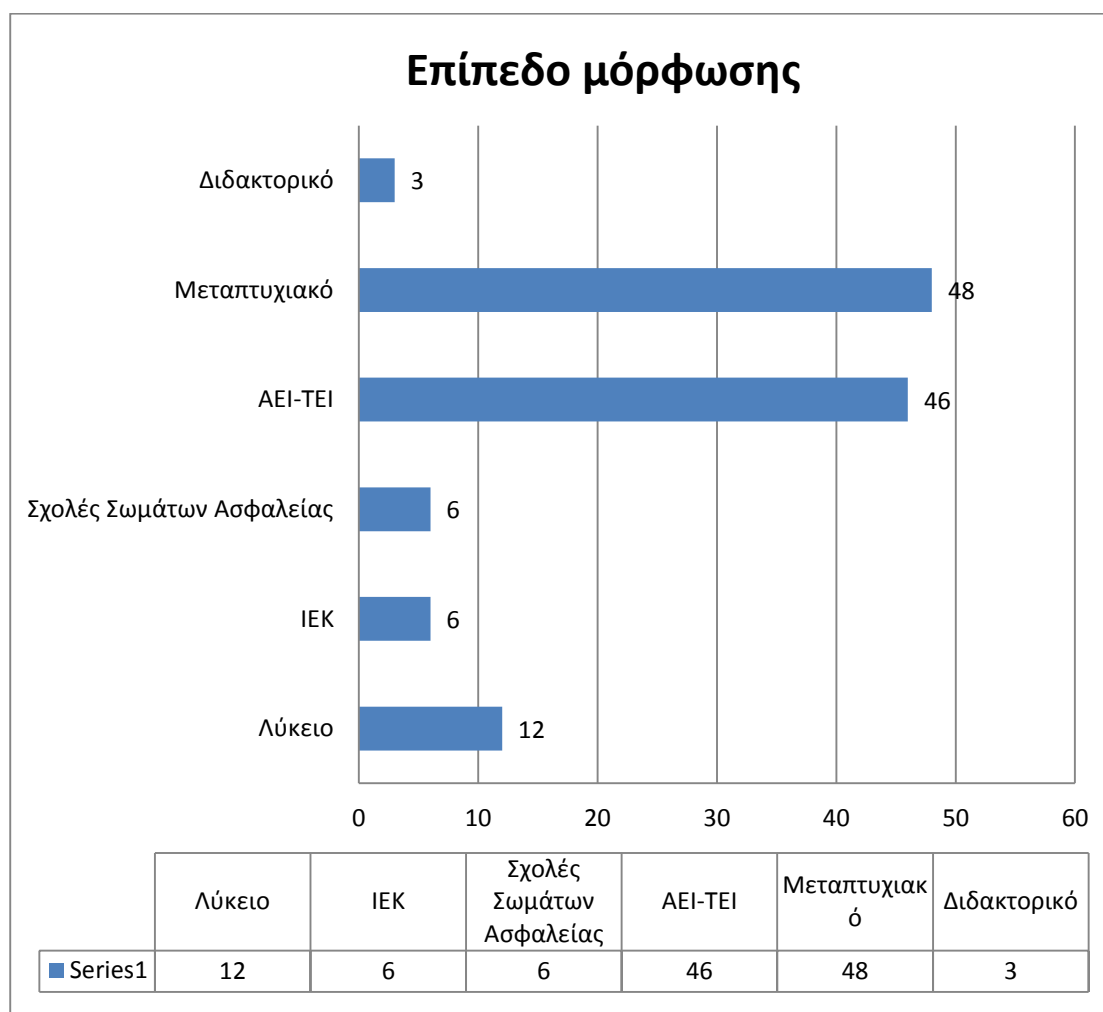
Από τους 121 συμμετέχοντες οι 60 ήταν άντρες (ποσοστό 49,6%) και οι 61 γυναίκες ποσοστό (50,4%)

Γράφημα5.2. Ηλικία δείγματος/συμμετεχόντων



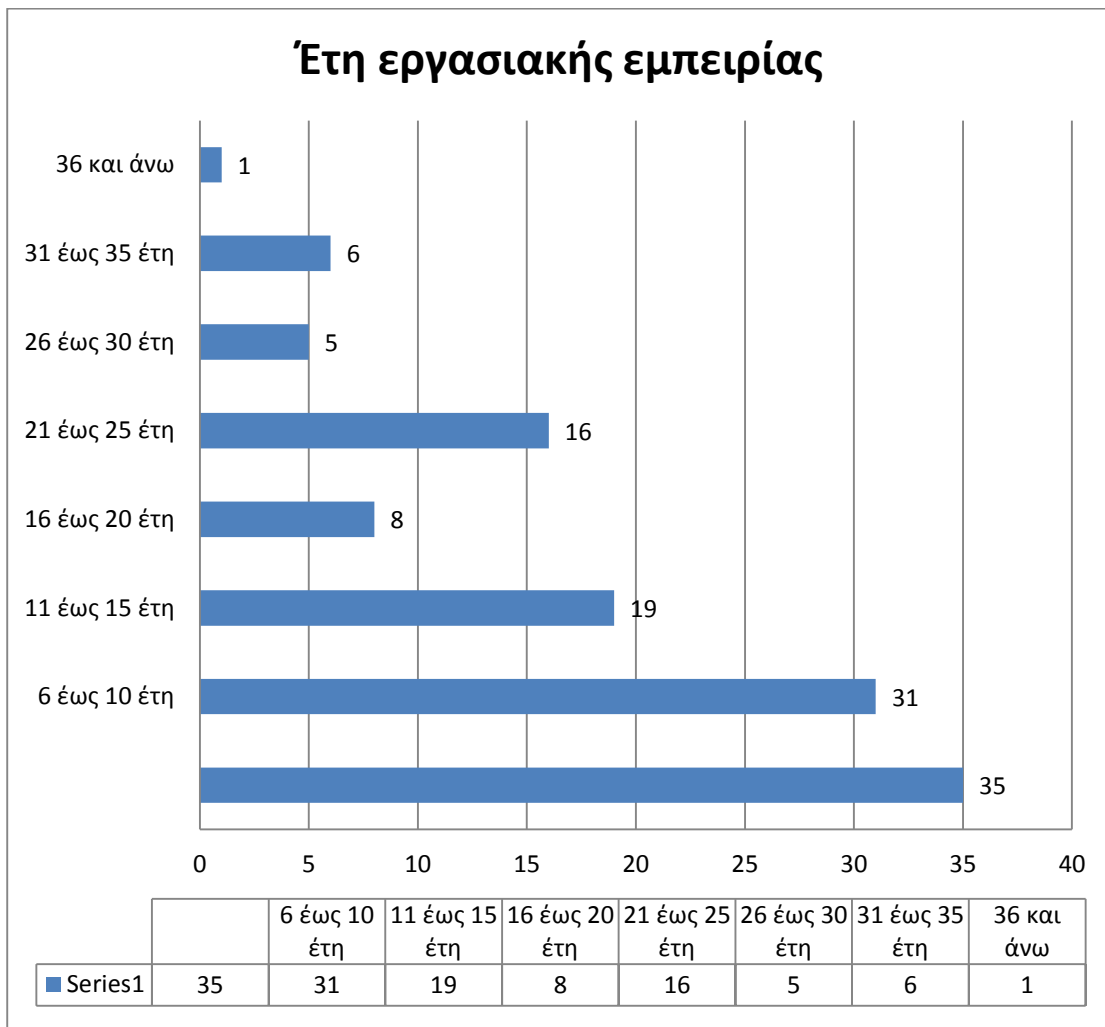
Με τη βοήθεια του διαγράμματος 5.2. διακρίνεται ότι από το συνολικό δείγμα 8 άτομα ήταν μεταξύ 18 και 25 ετών (6,6%), 64 άτομα μεταξύ 26 και 35 ετών (52,9%), 25 άτομα μεταξύ 36 και 45 ετών (20,7%), 16 άτομα μεταξύ 46 και 55 ετών (13,2%) , 7 άτομα μεταξύ 56 και 65 ετών (5,8%) και 1 άνω των 65 ετών (0,8%).

Γράφημα 5.3. Επίπεδο μόρφωσης δείγματος/συμμετεχόντων



Από το γράφημα 5.3. παρατηρούμε ότι δείγμα αποτελούνταν σε μεγάλο βαθμό από πολύ μορφωμένους ανθρώπους. Ειδικότερα, 46 άτομα είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ (38%), 48 άτομα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (39,7%) και 3 άτομα κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος (2,5%). Ακόμη, 6 άτομα είναι απόφοιτοι ΙΕΚ (5%), 12 απόφοιτοι λυκείου (9,9%) και 6 απόφοιτοι σχολών σωμάτων ασφαλείας (5%).

Γράφημα 5.4. Εργασιακή εμπειρία δείγματος/συμμετεχόντων



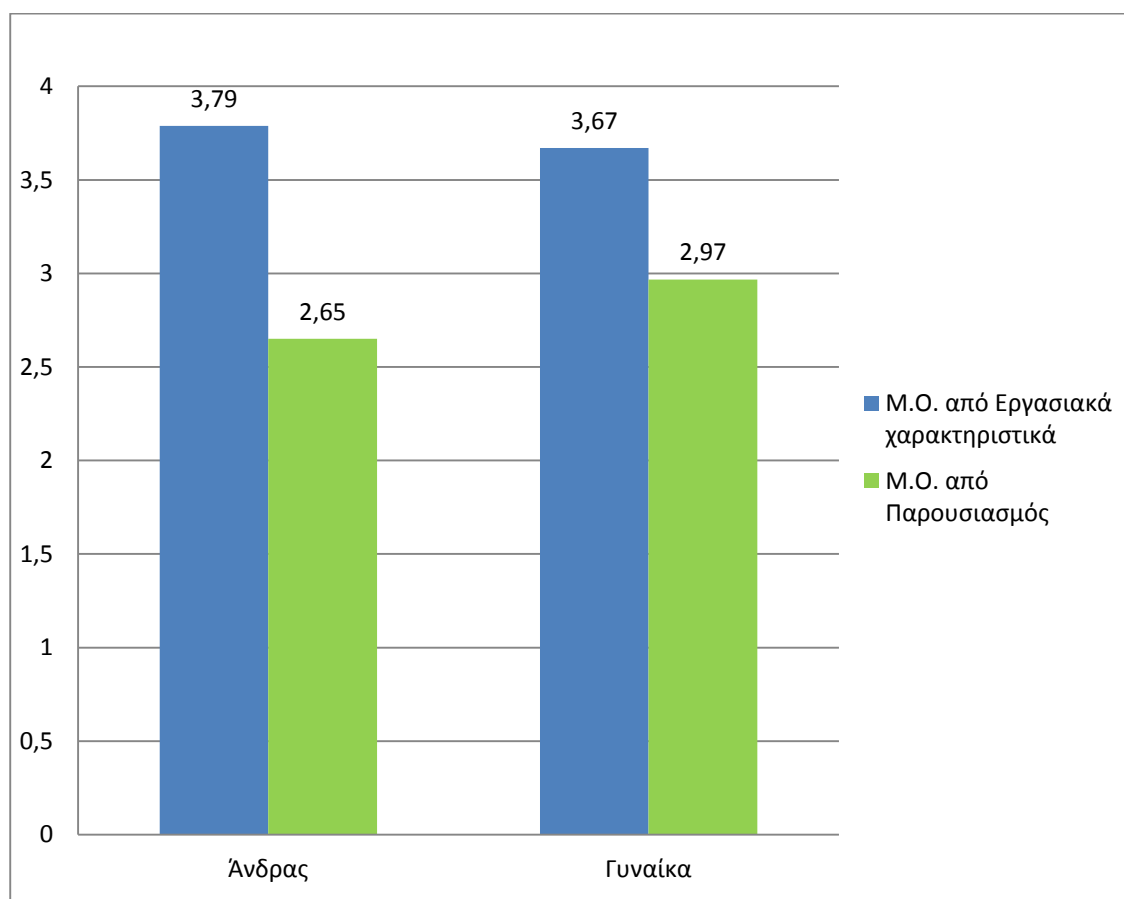
Από το γράφημα 5.4. διακρίνουμε ότι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες έχουν από 0 έως 10 έτη εργασιακής εμπειρίας (55% του δείγματος). Ειδικότερα:

- 29% των συμμετεχόντων έχουν από 0 έως 5 έτη (35 συμμετέχοντες)
- 26% των συμμετεχόντων έχουν από 6 έως 10 έτη (31 συμμετέχοντες)
- 16% των συμμετεχόντων έχουν από 11 έως 15 έτη (19 συμμετέχοντες)
- 6% των συμμετεχόντων έχουν από 16 έως 20 έτη (8 συμμετέχοντες)
- 13% των συμμετεχόντων έχουν από 21 έως 25 έτη (16 συμμετέχοντες)
- 4% των συμμετεχόντων έχουν από 26 έως 30 έτη (5 συμμετέχοντες)
- 5% των συμμετεχόντων έχουν από 31 έως 35 έτη (6 συμμετέχοντες)
- 1% των συμμετεχόντων έχουν από 36 έτη και άνω (1 συμμετέχοντας)

5.2. Συγκεντρωτικά Γραφήματα

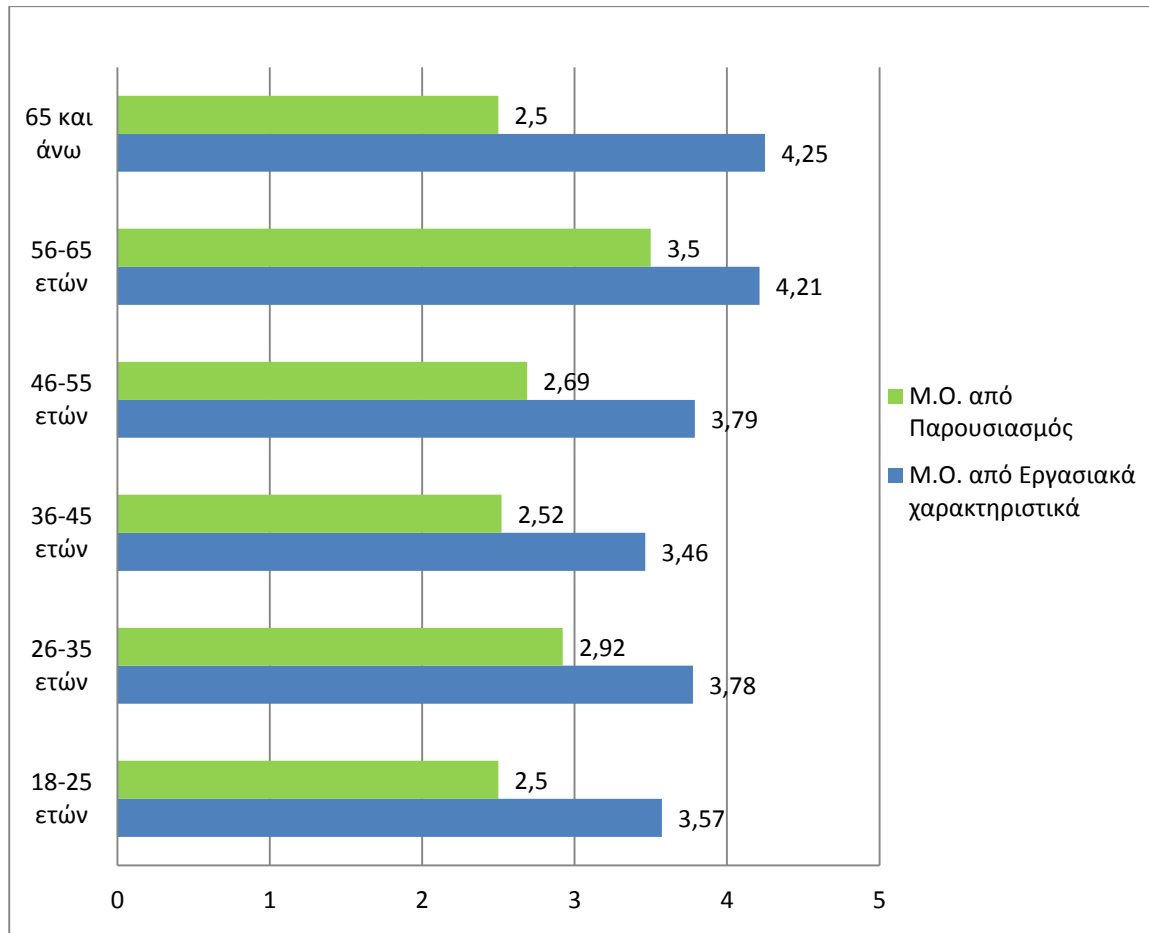
Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιαστούν συγκεντρωτικά διαγράμματα με τη βοήθεια των οποίων θα παρατηρήσουμε τις διακυμάνσεις του παρουσιασμού και των εργασιακών χαρακτηριστικών ανά δημογραφική μεταβλητή.

Γράφημα 5.5. Παρουσιασμός και εργασιακά χαρακτηριστικά ανά φύλο



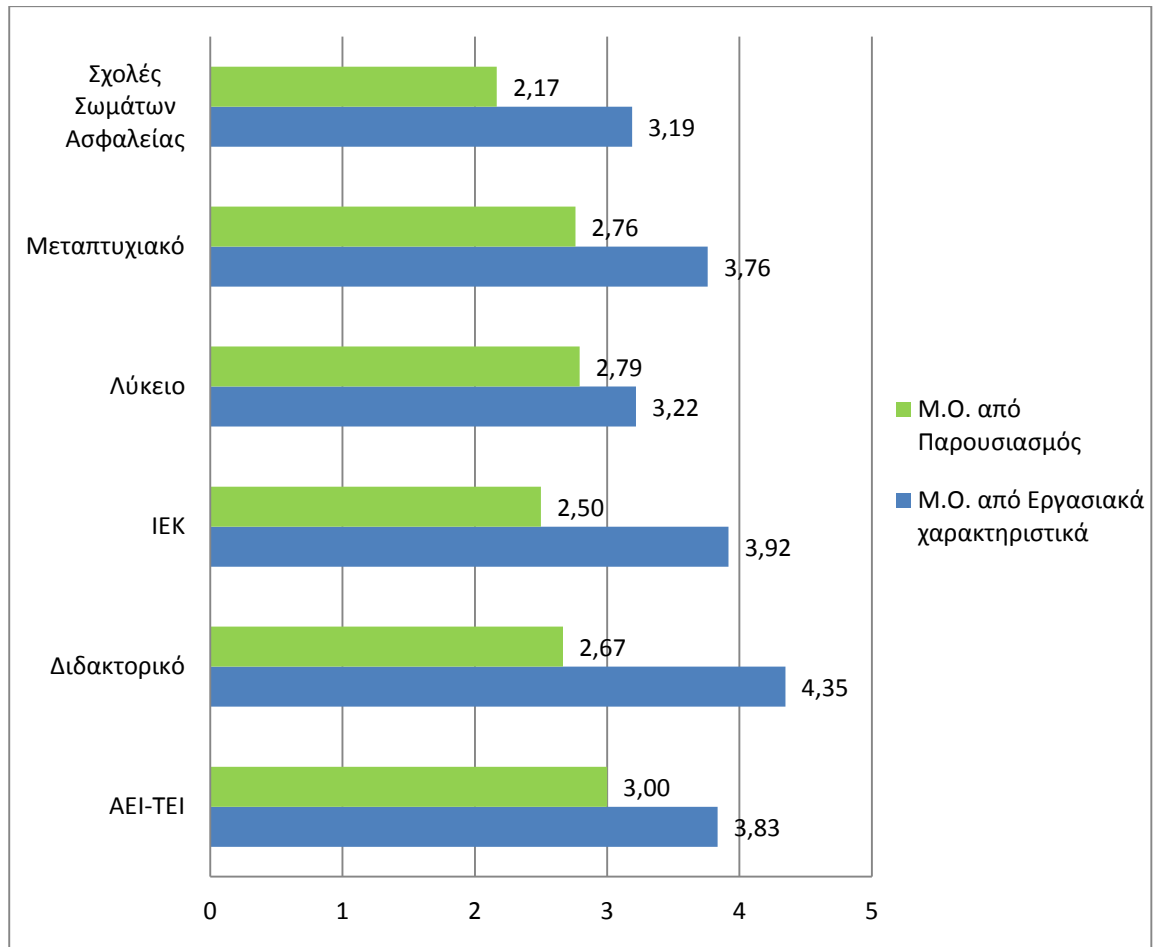
Από το γράφημα 5.5. παρατηρούμε ότι κατά μέσο όρο οι άντρες είχαν υψηλότερα εργασιακά χαρακτηριστικά στις θέσεις εργασίας τους από ότι οι γυναίκες ενώ αντίθετα οι γυναίκες του δείγματος μας επιδεικνύουν μεγαλύτερο παρουσιασμό. Πιο συγκεκριμένα, ο M.O. των εργασιακών χαρακτηριστικών ήταν 3,79 για τους άντρες και 3,67 για τις γυναίκες ενώ για τον παρουσιασμό ο M.O. ήταν 2,65 για τους άντρες και 2,97 για τις γυναίκες.

Γράφημα 5.6. Παρουσιασμός και εργασιακά χαρακτηριστικά ανά ηλικιακή ομάδα



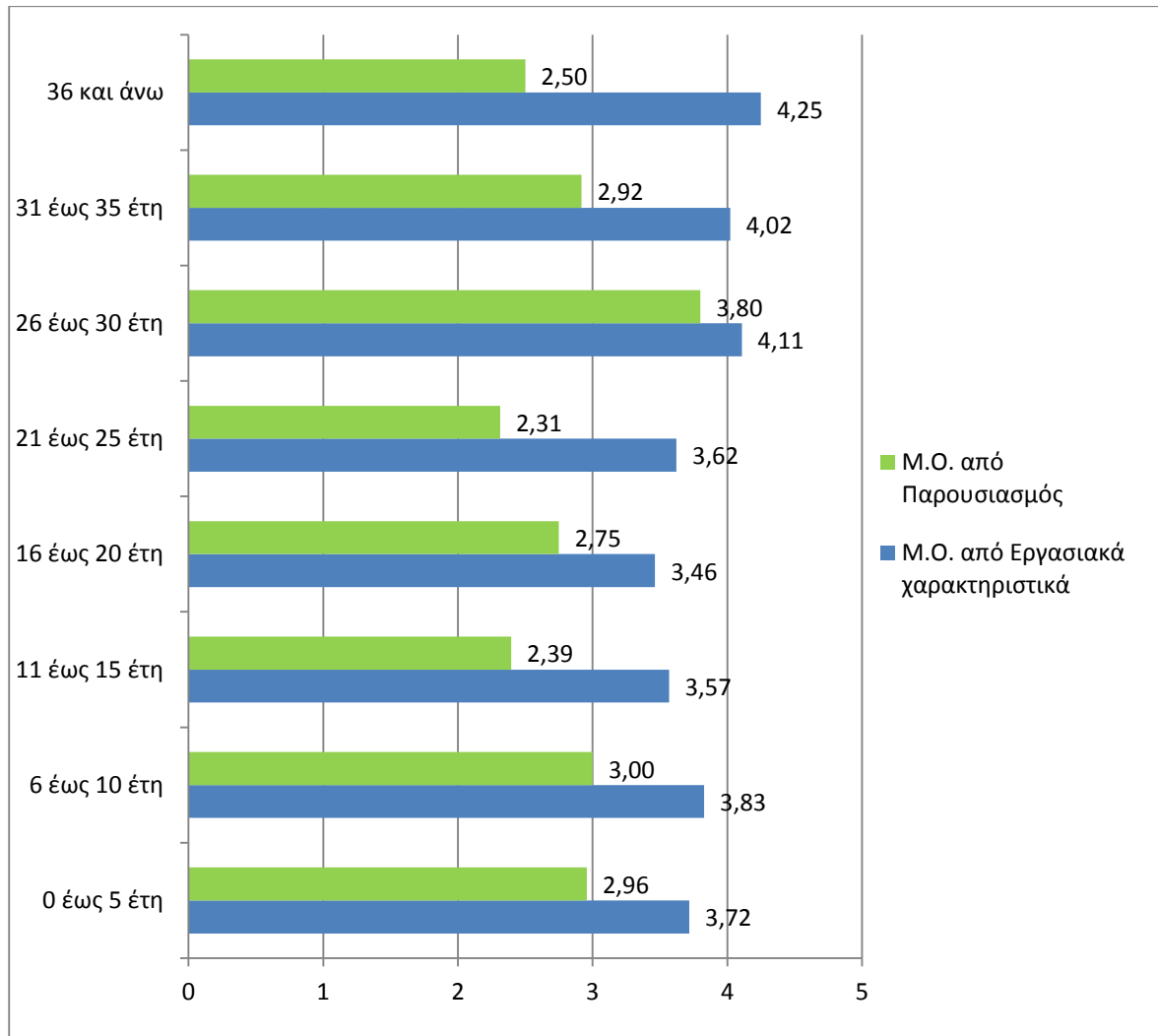
Από το γράφημα 5.6. διακρίνεται ότι ο Μ.Ο. των εργασιακών χαρακτηριστικών αυξάνεται για τις μεγαλύτερες ηλικιακά ομάδες. Για τον παρουσιασμό παρατηρούμε ότι έχει μέγιστη τιμή (3,5) στην ηλικιακή ομάδα των 56 με 65 ετών και ελάχιστη (2,5) στις ηλικιακές ομάδες 18 με 25 ετών και 65 και άνω ενώ πολύ κοντά στη ελάχιστη τιμή είναι και η ηλικιακή ομάδα 36 με 45 ετών με τιμή 2,52.

Γράφημα 5.7. Παρουσιασμός και εργασιακά χαρακτηριστικά με βάση το επίπεδο μόρφωσης



Σύμφωνα με το γράφημα 5.7. το μεγαλύτερο παρουσιασμό παρουσιάζουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ (3) και το μικρότερο οι απόφοιτοι σχολών σωμάτων ασφαλείας (2,17). Για το Μ.Ο. εργασιακών χαρακτηριστικών παρατηρούμε ότι σημειώνει τη μέγιστη τιμή του (4,35) για τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος και την ελάχιστη (3,19) επίσης για τους απόφοιτους σχολών σωμάτων ασφαλείας.

Γράφημα 5.8. Παρουσιασμός και εργασιακά χαρακτηριστικά με βάση τα έτη εργασιακής εμπειρίας

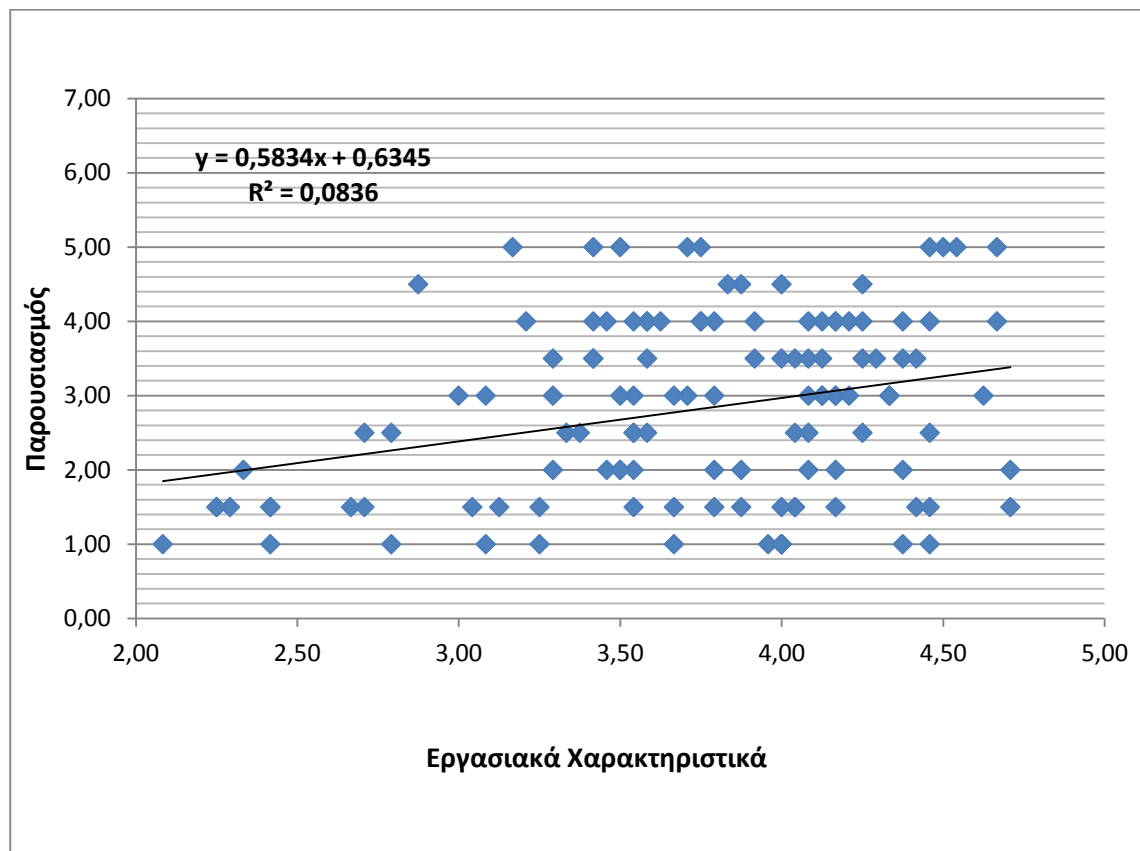


Από το γράφημα 5.8. παρατηρούμε ότι η μέγιστη τιμή για τον Μ.Ο. των εργασιακών χαρακτηριστικών (4,02) σημειώνεται για 36 και άνω έτη εργασιακής εμπειρίας ενώ εξίσου υψηλές είναι και οι τιμές για 31 έως 35 έτη (4,02) και για 26 έως 30 έτη (4,11). Η ελάχιστη τιμή για τον Μ.Ο. των εργασιακών χαρακτηριστικών (3,46) σημειώνεται για 16 και 20 ετών εργασιακής εμπειρίας. Ο Μ.Ο. για τον παρουσιασμό είναι μέγιστος (3,80) για 26 έως 30 έτη εργασιακής εμπειρίας και ελάχιστος (2,31) για 21 έως 25 έτη.

5.3. Στατιστική Ανάλυση

Αρχικά δημιουργήθηκε το διάγραμμα σκεδασμού το οποίο παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.9. Παρατηρώντας το διάγραμμα διακρίνεται ότι οι παρατηρήσεις συγκεντρώνονται γύρω από την ευθεία $y=0,583x+0,634$ υποδηλώνοντας μια ασθενή, γραμμική, θετική σχέση μεταξύ των εργασιακών χαρακτηριστικών και του παρουσιασμού.

Διάγραμμα 5.9.



Για την περαιτέρω ανάλυση της συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson ο οποίος όπως παρατηρούμε από τη μήτρα συσχέτισης (πίνακας 5.10.) είναι ίσος με 0,29. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα μας δείχνει ότι ο παρουσιασμός σχετίζεται θετικά με το σύνολο των πέντε βασικών εργασιακών χαρακτηριστικών..Επιπλέον η παραπάνω συσχέτιση θεωρείται στατιστικά σημαντική καθώς το p-value υπολογίστηκε σε

0,0013< α =0,01. Επομένως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακών χαρακτηριστικών και παρουσιασμού.

Διάγραμμα 5.10.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Φύλο	1								
2.Ηλικιακή ομάδα	-0,04	1							
3.Αυτονομία	0,00	0,05	1						
4.Ποικιλία Δεξιοτήτων	-0,07*	0,01	0,27**	1					
5.Σημαντικότητα	0,06	0,28**	0,29**	0,35**	1				
6.Ταυτότητα	-0,28**	0,03	0,17	0,08	0,02	1			
7.Ανάδραση	-0,11	0,00	0,40**	0,21*	0,17	0,58**	1		
8.Σύνολο Εργ. Χαρακτηρ.	-0,10	0,12	0,81**	0,55**	0,57**	0,50**	0,67**	1	
9.Παρουσιασμός	0,13	0,03	0,15	0,25**	0,40**	0,03	0,14	0,29**	1

*p-value<0,05 **p-value<0,01

Όσον αφορά τις δημογραφικές μεταβλητές παρατηρούμε ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ φύλου και ταυτότητας έργου (p-value=0,002) και θετική συσχέτιση μεταξύ ηλικιακής ομάδας και σημαντικότητας έργου (p-value=0,002).Ακόμη, αν εξετάσουμε τη σχέση των επιμέρους εργασιακών χαρακτηριστικών με τον παρουσιασμό θα διαπιστώσουμε ότι οι μεγαλύτερες συσχετίσεις εμφανίζονται μεταξύ σημαντικότητας έργου και παρουσιασμού (p-value=0,0001)αλλά και μεταξύ παρουσιασμού και ποικιλίας δεξιοτήτων (p-value=0,006). Τέλος, οι υψηλές συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους εργασιακών χαρακτηριστικών και του συνόλου τους δεν χρήζουν κάποιας ιδιαίτερης αναφοράς καθώς είναι αναμενόμενες και λογικές.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

6.1. Γενικά

Αντικείμενο της εργασίας αποτέλεσε ο καθορισμός της επίδρασης των πέντε βασικών εργασιακών χαρακτηριστικών στον παρουσιασμό. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε μια ανασκόπηση του θεωρητικού πλαισίου και για τις δυο μεταβλητές επάνω στην οποία στηρίχθηκε η υπόθεση μας.

Από την έρευνα που διενεργήθηκε μέσω ερωτηματολογίου και τη μετέπειτα στατιστική ανάλυση συμπεραίνεται ότι η υπόθεση μας επαληθεύεται. Δηλαδή αν τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά ως σύνολο υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό σε μια θέση εργασίας (υψηλή βαθμολογία δυνατότητας παρακίνησης), θα υπάρχει και υψηλός παρουσιασμός και αντίστροφα, αν τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά δεν υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό (χαμηλή βαθμολογία δυνατότητας παρακίνησης) σε μια θέση εργασίας, θα υπάρχει χαμηλός παρουσιασμός.

6.2. Περιορισμοί της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας υπόκεινται σε ορισμένους περιορισμούς οι οποίοι έγιναν αντιληπτοί μέσα από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος. Αρχικά, το οικονομικό και εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο διεξήχθη η παραπάνω έρευνα είναι ιδιαίτερα αρνητικό με αποτέλεσμα να υπάρχει πιθανότητα οι απαντήσεις των συμμετεχόντων να έχουν επηρεαστεί από αυτό. Ακόμη, μεγάλο ποσοστό του δείγματος εκπροσωπούνταν από ανθρώπους οι οποίοι ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ ή κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Κατά συνέπεια, είναι πιθανό να υπάρχει κάποια επίδραση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ως αποτέλεσμα του υψηλού μορφωτικού τους υπόβαθρου. Άλλος ένας παράγοντας περιορισμού της έρευνας μας αποτέλεσε η μεγάλη συμμετοχή νέων ηλικιακά ανθρώπων στο δείγμα και ιδιαίτερα αυτών που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 26 και 35 ετών(ο συγκεκριμένος περιορισμός πιθανόν να οφείλεται στο σύγχρονο τρόπο με τον οποίο

διεξήχθη η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων). Τέλος, στην έρευνα μας τα δεδομένα συλλέγονταν με έναν μόνο τρόπο (δομημένα ερωτηματολόγια) γεγονός που μπορεί να οδήγησε σε απώλεια πληροφοριών.

Υπό την αίρεση όσων αναφέρθηκαν παραπάνω, τα αποτελέσματα και ευρήματα αυτής της έρευνας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη με ένα βαθμό επιφύλαξης.

6.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Βάση των περιορισμών που εκθέσαμε προηγουμένως μπορούν να γίνουν κάποιες προτάσεις για τη μελλοντική έρευνα. Σε μελλοντική έρευνα, θα έπρεπε να εξεταστεί ένα μεγαλύτερο δείγμα ώστε να αποφευχθούν πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν όπως εκείνα που αναφέρθηκαν παραπάνω (μεγάλη εκπροσώπηση συγκεκριμένης ηλικιακής ομάδας και συγκεκριμένου επιπέδου σπουδών). Επιπλέον, προτείνεται η συνδυασμένη χρήση διαφορετικών μορφών συλλογής δεδομένων για την αποφυγή πιθανόν σφαλμάτων που μπορεί να επιφέρει η χρήση αποκλειστικά ποσοτικών μεθόδων (για παράδειγμα συνεντεύξεις). Ακόμη χρήσιμο θα ήταν η διεξαγωγή των μελλοντικών ερευνών να πραγματοποιηθεί ύστερα από ένα σημαντικό χρονικό διάστημα ώστε να διαπιστωθεί εάν το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον επηρέασε με κάποιο τρόπο τα αποτελέσματα.

6.4. Εφαρμογή Ευρημάτων

Όπως παρατηρήσαμε στην ανασκόπηση του θεωρητικού του πλαισίου, ο παρουσιασμός επιφέρει μια σειρά αρνητικών επιπτώσεων για τις επιχειρήσεις που συχνά αντιστοιχούν σε κόστη δισεκατομμυρίων εξαιτίας των ωρών που χάνονται από τους εργαζομένους. Όντας ένα θέμα που ήρθε στην επιφάνεια αλλά και ξεκίνησε να μελετάται κυρίως τα τελευταία χρόνια πολλά στελέχη δεν γνωρίζουν ακόμη ούτε καν την ύπαρξη του. Κατά συνέπεια, η παρούσα εργασία πληροφορεί για ένα θέμα που πιθανόν είναι άγνωστο σε ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων.

Η σημαντικότερη χρήση των παραπάνω ευρημάτων όμως μπορεί να γίνει από τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων. Η σχέση μεταξύ παρουσιασμού και εργασιακών χαρακτηριστικών δίνει τη δυνατότητα στα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού να σχεδιάζουν-διαμορφώσουν τις διάφορες θέσεις εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούν το παρουσιασμό και κατά επέκταση τις αρνητικές του επιπτώσεις.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Montana, P.J. &Charnov, B.H., (1993). *Management* (2nded) NewYork4k: Baron'sEducationalSeries, Inc. ΣτοΕ. Πετρίδου, 2006. *Διοίκηση - Management : Μιαεισαγωγικήπροσέγγιση*.Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

ParkerFollett, M.,(1979). *AmericanManagementAssociationA.M.A.* ΣτοΕ. Πετρίδου, 2006. *Διοίκηση - Management : Μιαεισαγωγικήπροσέγγιση*.Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Ξενόγλωσση

Aronsson, G., &Gustafsson, K., (2005). 'Sickness presenteeism: prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 47(9), pp.958-966,Available from:

<[https://www.researchgate.net/publication/7608260_Sickness_Presenteeism_Prevalence_Attendance-](https://www.researchgate.net/publication/7608260_Sickness_Presenteeism_Prevalence_Attendance-Pressure_Factors_and_an_Outline_of_a_Model_for_Research)

[Pressure_Factors_and_an_Outline_of_a_Model_for_Research](https://www.researchgate.net/publication/7608260_Sickness_Presenteeism_Prevalence_Attendance-Pressure_Factors_and_an_Outline_of_a_Model_for_Research)> [Accessed 3 September 2017].

Aronsson, G., Gustafsson, K. &Mellner , C., (2011). 'Sickness presence, sickness absence, and self-reported health and symptoms', *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 4 (3),pp. 228-242, Available from:

<https://www.researchgate.net/publication/216451632_Sickness_presence_sickn_ess_absence_and_self-reported_health_and_symptoms> [Accessed 4 September

2017].

Aronsson, G., Gustafsson, K., and Dallner, M.,(2000). 'Sick but yet at work:An empirical study of sickness presenteeism'. *Journal of Epidemiologyand Community Health*, Vol.54, pp. 502-509, Available from:

<<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1731716/pdf/v054p00502.pdf>>

[Accessed 3 September 2017].

Baker-McClearn, D.,Greasley, K., Dale, J.& Griffiths, F., (2010). 'Absence management and presenteeism : the pressures on employees to attend work and

- the impact of attendance on performance'. *Human Resource Management Journal*, Vol.20 (3), pp. 311-328, Available from: <<https://core.ac.uk/download/pdf/1552345.pdf>> [Accessed 8 September 2017].
- Bierla, I., Huver, B., & Richard, S., (2010). 'New evidences on absenteeism and presenteeism behavior' , *IESEG School of Management*, Catholic University of Lille, [pdf], Available from: <http://my.ieseg.fr/bienvenue/DownloadDoc.asp?Fich=127637483_2010-MAN-02_Bierla_Huer_Richard.pdf> [Accessed 14 September 2017].
- Blauner R., (1964). *Alienation and Freedom : The Factory Worker and His Industry*. The University of Chicago Press., pp. 222, In A. P., Brief, & R. J., Aldag, (Eds). 'Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp.182-186, Available from: <http://www.academia.edu/2323128/Employee_reactions_to_job_characteristics_A_constructive_replication> [Accessed 1 September 2017].
- Bockerman, P., & Laukkanen, E., (2008). What makes you work while you are sick? Evidence from a survey of union members' *Labour Institute for Economic Research*, Helsinki, FINLAND, Available from: <http://www.labour.fi/?wpfb_dl=1267> [Accessed 6 September 2017].
- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B., (2001). 'A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey'. *South African Journal of Business Management*, Vol.32(1), pp.11-34, Available from: <https://www.researchgate.net/publication/299843418_A_review_of_research_on_the_job_characteristics_model_and_the_attendant_job_diagnostic_survey> [Accessed 3 September 2017].
- Brief, A. P., & Aldag, R. J., (1975). 'Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp.182-186, Available from: <http://www.academia.edu/2323128/Employee_reactions_to_job_characteristics_A_constructive_replication> [Accessed 25 September 2017].
- Campbell, J., (1990). 'Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology'. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA; Consulting Psychologists Press, Vol 12 (2nd edition), pp. 687-732, Available from:

<<http://www.ub.unibas.ch/tox/IDSLUZ/000661678/PDF>> [Accessed 17 September 2017].

Caverley, N, Cunningham, J.B.&MacGregor, J.N.,(2007). ‘Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization’. *Journal of Management Studies organization*, Institute for Employment Studies, Vol. 44, pp.304–319, Available from: <https://www.researchgate.net/publication/4993071_Sickness_Presenteeism_Sickness_Absenteeism_and_Health_Following_Restructuring_in_a_Public_Service_Organization>[Accessed 26 September 2017].

Chatterji, M., & Tilley, C. J., (2000). Sickness, absenteeism, “presenteeism” and sick pay, *Dundee Discussion Papers in Economics*, Vol.117, Available from: <http://discovery.dundee.ac.uk/portal/files/103864/DDPE_117.pdf> [Accessed 1 September 2017].

Collins, A. & Cartwright, S.,(2012). Why come into work ill? Individual and organizational factors underlying presenteeism. *Employee Relations*, Vol.34(4), pp.429–42, Available from: <https://www.researchgate.net/publication/263303642_Why_come_into_work_ill_Individual_and_organizational_factors_underlying_presenteeism> [Accessed 28 September 2017].

Demerouti, E., le Blanc, P.M., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. and Hox, J. (2009). ‘Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout’, *Career Development International*, Vol. 14 (1), pp. 50-68, [pdf], Available from: <<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/306.pdf>> [Accessed 12 September 2017].

Druss, B. G., Schlesinger, M. & Hallen, H. M.,(2001). ‘Depressive symptoms, satisfaction with health care, and 2-year work outcomes in an employed population’. *American Journal of Psychiatry*, Vol.5, pp.731-734, Available from: <http://ajp.psychiatryonline.org/doi/pdf/10.1176/appi.ajp.158.5.731>> [Accessed 16 September 2017].

- Fried, Y. & Ferris, G. R., (1987). 'The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis'. *Personnel Psychology*, Vol.40, pp.287–322, <https://www.researchgate.net/publication/227890804_The_Validity_of_the_Job_Characteristics_Model_A_Review_and_Meta-Analysis> [Accessed 22 September 2017].
- Garrow, V., (2016). 'Presenteeism: A review of current thinking'. *Institute for Employment Studies*, Report 507. Brighton, UK: Author, pp. 1-80, [pdf], Available from: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/507_0.pdf> [Accessed 30 September 2017].
- Gosselin, E., Lemyre, L. and Cornell, W., (2013). 'Presenteeism and absenteeism: differentiated understanding of related phenomena'. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.18(2), pp. 75-86, Available from: <<http://www.gapsante.uottawa.ca/newSite/Articles-PDF/86-Gosselin.pdf>> [Accessed 5 October 2017].
- Grant, M. A., Fried, Y. & Juillerat, T., (2011). 'Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives'. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Sheldon Zedeck, Available from: <https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/06/GrantFriedJuillerat_WorkMattersHandbook.pdf> [Accessed 17 September 2017].
- Grinyer, A. & Singleton, V., (2000a). 'Sickness Absence as a Risk Taking Behavior: a Study of Organizational and Cultural Factors in the Public Sector', *Health, Risk & Society*, Vol.2, pp. 7-21. In P. Sasmita & P. Sneha, (Eds), *The Determinants of Sickness Presenteeism*, *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 49(2), pp.256-269. Available from: <<http://www.publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfC8yMDgyLnBkZnwwMjA4Mi5wZGY=>> [Accessed 14 September 2017].

Grinyer, A. & Singleton, V., (2000b). 'Sickness Absence as a Risk Taking Behavior: a Study of Organizational and Cultural Factors in the Public Sector', *Health, Risk & Society*, Vol.2, pp. 7-21. In E., Demerouti, P. M., Le Blanc, B. A., Bakker, B. W. Schaufeli & J., Hox, (Eds), '*Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout*', Career Development International, Vol. 14 (1), pp. 50-68, Available from: <<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/306.pdf>> [Accessed 28 September 2017].

Guest, R. H., (1955). Men and machines: An assembly-line worker looks at his job. *Personnel*, Vol. 31, pp.3-10, In A. P., Brief, & R. J., Aldag, (Eds). '*Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication*', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp.182-186, Available from: <http://www.academia.edu/2323128/Employee_reactions_to_job_characteristics_A_constructive_replication> [Accessed 2 September 2017].

Hackman R. & Oldham G., (1975). 'Development of the Job Diagnostic Survey'. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60,(2), pp.159-170, Available from: <[http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20\(1975\)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf](http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20(1975)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf)> [Accessed 9 September 2017].

Hansen, C.D. & Andersen, J., H., (2009). 'Sick at work—a risk factor for long-term sickness absence at a later date?' *Journal of Epidemiology & Community Health*, Vol.63, pp.397-402, Available from: <https://www.academia.edu/33511806/Sick_at_work--a_risk_factor_for_long-term_sickness_absence_at_a_later_date> [Accessed 8 September 2017].

Health Enhancement Research Organization (2012). '*New findings and realistic solutions to employee presenteeism: A white paper from the Health Enhancement Research Organization (HERO)*'. Retrieved from the Health Enhancement Research Available from: <http://hero-health.org/wp-content/uploads/2014/03/Presenteeism_white_paper.pdf> [Accessed 5 October 2017].

- Hemp, P. (2004), 'Presenteeism: at work – but out of it', *Harvard Business Review*, Vol. 82, pp. 49–58, Available from: <<https://hbr.org/2004/10/presenteeism-at-work-but-out-of-it>> [Accessed 3 October 2017].
- Humphrey, S., Nahrgang J., and Morgeson F., (2007), '*Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature*', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 5, 1332–1356, Available from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.4766&rep=rep1&type=pdf> > [Accessed 2 October 2017].
- Johansson, G., (2007). *The Illness Flexibility Model and Sickness Absence*. [Thesis]. Stockholm: KarolinskaInstitutet. Available from: <<https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/39462/thesis.pdf?sequence=1>> [Accessed 2 September 2017].
- Johns, G., (2002). 'Absenteeism and mental health'. In Darr, Wendy and Johns, Gary , (Eds), *Work Strain, Health, and Absenteeism: A Meta-Analysis*, *Journal of Occupational Health Psychology* , Vol. 13 (4), pp.293-318, Available from: <<https://pdfs.semanticscholar.org/89c3/7955f34b2c65c6ea7dc3010366e41ba7a389.pdf>> [Accessed 6 September 2017].
- Johns,G., (2010). 'Presenteeism in the workplace:A review and research agenda', *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. Vol. 31, pp.519–542, Available from: <<http://www.mas.org.uk/uploads/artlib/presenteeism-in-the-workplace-review-and-research-agenda-johns-2010.pdf>> [Accessed 20September 2017].
- Koopman, C., Pelletier, K.R., Murray, J.F., Sharda, C.E., Berger, M.L., Turpin, R.S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D.M., and Bendel, T., (2002). 'Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity'. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol.44, pp. 14-20, Available from: <http://drpelletier.com/chip/pdf/CHIP-stanford_presenteeism_scale.pdf> [Accessed 1 October 2017].

- Krohne, K. & Magnussen L., H., (2011). 'Go to Work or Report Sick? A Focus Group Study on Decisions of Sickness Presence Among Offshore Catering Section Workers.' *BMC Research*, Vol.(1), pp.70-76, Available from: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3068110/>> [Accessed 9 October 2017].
- Levy, D., J. & CCE, JD, (2007). 'Presenteeism'. A Method for Assessing the Extent of Family Caregivers in the Workplace and their Financial Impact. *American Association for Caregiver Education*, [pdf], Available from: <http://www.ltccinc.com/download/PresenteeismMeasuringCGinWorkplace_0107.pdf> [Accessed 8 October 2017].
- Love, J., Grimby-Ekman, A., Eklof, M., Hagberg, M., & Dellve L., (2010) 'Pushing Oneself Too Hard': Performance-Based Self-Esteem as a Predictor of Sickness Presenteeism Among Young Adult Women and Men—A Cohort Study'. *American College of Occupational and Environmental Medicine*, Vol.52(6), pp.603–9, Available from: <https://www.researchgate.net/publication/44649246_Pushing_Oneself_Too_Hard_Performance-Based_Self-Esteem_as_a_Predictor_of_Sickness_Presenteeism_Among_Young_Adult_Women_and_Men-A_Cohort_Study> [Accessed 2 September 2017].
- Mlakar, P. & Stare, J., (2013). 'Some Characteristics of Employees as Risk Factors for Presenteeism' , *Mednarodnarevijazajavnopravo*, Vol.XI(2), pp.31–55 Available from: <<http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/presenteeism2222.pdf>> [Accessed 2 September 2017].
- Monneuse D., (2013). 'Le Surprésentéisme: Travailler Malgré la Maladie, De Boeck', In V .Garrow, (Ed), *Presenteeism: a review of critical thinking*. Institute for Employment Studies. Vol. 507. pp. 1-84, Available from: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/507_0.pdf> [Accessed 2 October 2017].

- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). 'The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91(6), pp.1321–1339, Available from:<https://www.researchgate.net/publication/6698030_The_Work_Design_Questionnaire_WDQ_Developing_and_Validating_A_Comprehensive_Measure_for_Assessing_Job_Design_and_the_Nature_of_Work> [Accessed 24 September 2017].
- Nicholson, N. (1977). 'Absence behaviour and attendance motivation: A conceptual synthesis'. *Journal of Management Studies*, Vol.14, pp.231-252, Available from: <http://www.academia.edu/21185398/ABSENCE_BEHAVIOUR_AND_ATTENDANCE_MOTIVATION_A_CONCEPTUAL_SYNTHESIS> [Accessed 21 September 2017].
- Pekka-Economou, V. & Hadjidema, S., (2011). 'Innovative Organizational Forms that Add Value to Both Organizations and Community: The Case of Knowledge Management'. *European Research Studies*, Vol. XIV (2), Available from: <http://www.ersj.eu/repec/ers/papers/11_2_p5.pdf> [Accessed 25 September 2017].
- Pekka-Economou, V. & Lykogianni, V., (2005). 'The Human Factor as a Source of Competitive Advantage in the New Globalized Markets', in the *37th World Congress Proceedings of the International Institute of Sociology Research Committee*, Stockholm, Sweden.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). 'Managerial attitudes and performance. Homewood', IL: Dorsey Press. In. M. A., Grant, Y. Fried, & T., Juillerat, (Eds). 'Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives'. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology .Sheldon Zedeck, Available from: <https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/06/GrantFriedJuillerat_WorkMattersHandbook.pdf> [Accessed 12 September 2017].

- Price, J.,(1977). ‘The study of turnover’, IA: Iowa State University Press, In A., Iqbal, (Ed.).*Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations*. The Business Review, Cambridge, Vol. 16 (2), Available from:
<http://abufara.com/abufara.net/images/abook_file/Retention%20Strategies%20in%20the%20Saudi%20Organizations.pdf> [Accessed 7 September 2017].
- Ramsey, R. (2006). ‘ “Presenteeism” a new problem in the workplace’. Supervision, Vol. 67(8), pp. 14–17, In D., Baker-McClearn, K., Greasley, J., Dale and F., Griffith (Eds), Absence management and presenteeism: the pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance, Health Sciences Research Institute, *Human Resource Management Journal*, Vol. 20, (3) , pp. 311–328, Available from: <<https://core.ac.uk/download/pdf/1552345.pdf>> [Accessed 14 September 2017].
- Rhodes, S., & Steers, R. M., (1990). Managing employee absenteeism. Reading, MA: Addison Wesley. In E., Gosselin , L., Lemyre and W. Corneil,(Eds), Presenteeism and Absenteeism: Differentiated Understanding of Related Phenomena, *Journal of Occupational Health Psychology*, American Psychological Association, Vol. 18,(1), pp.75–86, Available from: <<http://www.gapsante.uottawa.ca/newSite/Articles-PDF/86-Gosselin.pdf>>[Accessed 26 September 2017].
- Roe, R. (2003), “Gezondheidsprestaties” (“Health and performance”), In E., Demerouti, P. M., Le Blanc, B. A., Bakker, B. W. Schaufeli& J., Hox,(Eds), ‘Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout’, Career Development International, Vol. 14 (1), pp. 50-68, Available from: <<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/306.pdf>> [Accessed 28 September 2017].
- Sanderson, K. & Cocker, F., (2013). ‘Presenteeism Implications and health risks’, *Aust Fam Physician*.Vol 42 (4),pp. 172-175, Available from: <<http://www.racgp.org.au/afp/april/presenteeism>> [Accessed 3 October 2017].

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). 'Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study', *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, pp. 293–315, Available from: <<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>> [Accessed 2 September 2017].

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van der Heijden, F. M. M. A., & Prins, J. T. (2009). Workaholism Among Medical Residents: It Is the Combination of Working Excessively and Compulsively That Counts. *International Journal of Stress Management*, Vol. 16(4), pp.249-272, Available from: <https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_185.pdf> [Accessed 27 September 2017].

Smith DJ. 1970. Absenteeism and "presenteeism" in industry. *Archives of Environmental Health*, Vol.21(5), pp.670-677, Available from: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00039896.1970.10667313?needAccess=true>> [Accessed 4 September 2017].

The Sainsbury Centre for Mental Health, (2006). 'Mental Health at Work: Developing the business case', *The Sainsbury Centre for Mental Health. Removing Barriers. Achieving Change. Policy Paper 8, England and Wales - 4373019 Charity registration - 1091156* Available from: <<http://www.impact.ie/wp-content/uploads/2015/07/Mental-Health-at-Work.pdf>> [Accessed 28 September 2017].

Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). 'Industrial jobs and the worker'. Boston: Harvard University Press. In. M. A., Grant, Y. Fried, & T., Juillerat, (Eds). 'Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives'. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology .Sheldon Zedeck Available from: <https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/06/GrantFriedJuillerat_WorkMattersHandbook.pdf> [Accessed 4 September 2017].

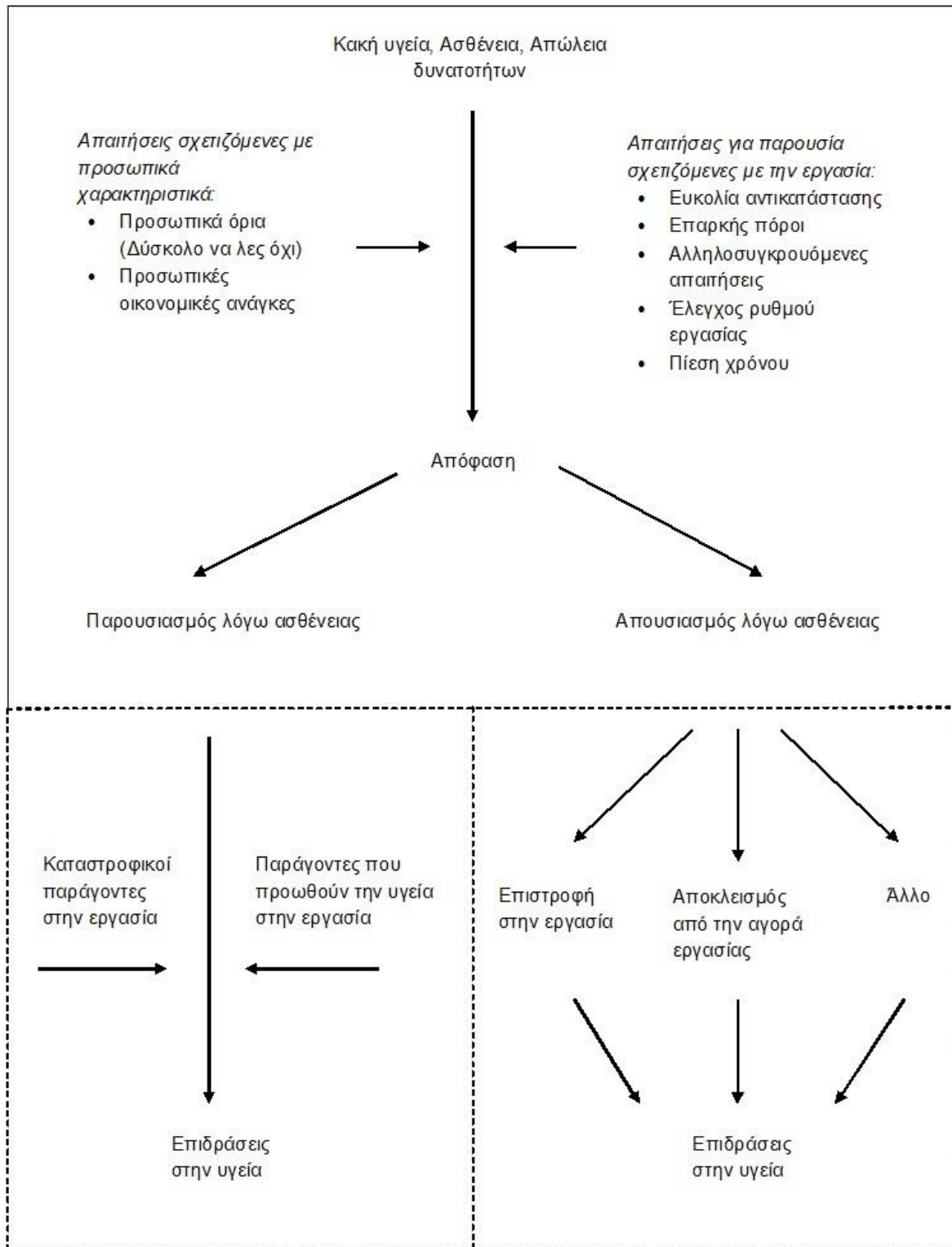
Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P. & Ferrie J.E., (2004). 'Organisational downsizing, sickness absence and mortality: the 10-Town prospective cohort study'. *British Medical Journal*, Vol. 328, pp.555-557, Available from: <https://www.researchgate.net/publication/8685527_Organisational_Downsizing_Sickness_Absence_and_Mortality_10-Town_Prospective_Cohort_Study> [Accessed 2 September 2017].

Walker, C. R. ,(1950). 'The problems of the repetitive job'. *Harvard Business Review*, Vol. 28, pp.54-58. In A. P., Brief, & R. J., Aldag, (Eds). '*Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication*', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp.182-186, Available from: <http://www.academia.edu/2323128/Employee_reactions_to_job_characteristics_A_constructive_replication> [Accessed 11 September 2017].

Yıldız, H., Yıldız, B., Zehir, C., & Aykaç, M., (2015). 'The Antecedents of Presenteeism and Sickness Absenteeism: A Research in Turkish Health Sector', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 11th International Strategic Management , Vol. 207, pp. 398-403, Available from: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052428/pdf?md5=21fdd67086868ffad581d0e023b39fc7&pid=1-s2.0-S1877042815052428-main.pdf>> [Accessed 8 October 2017].

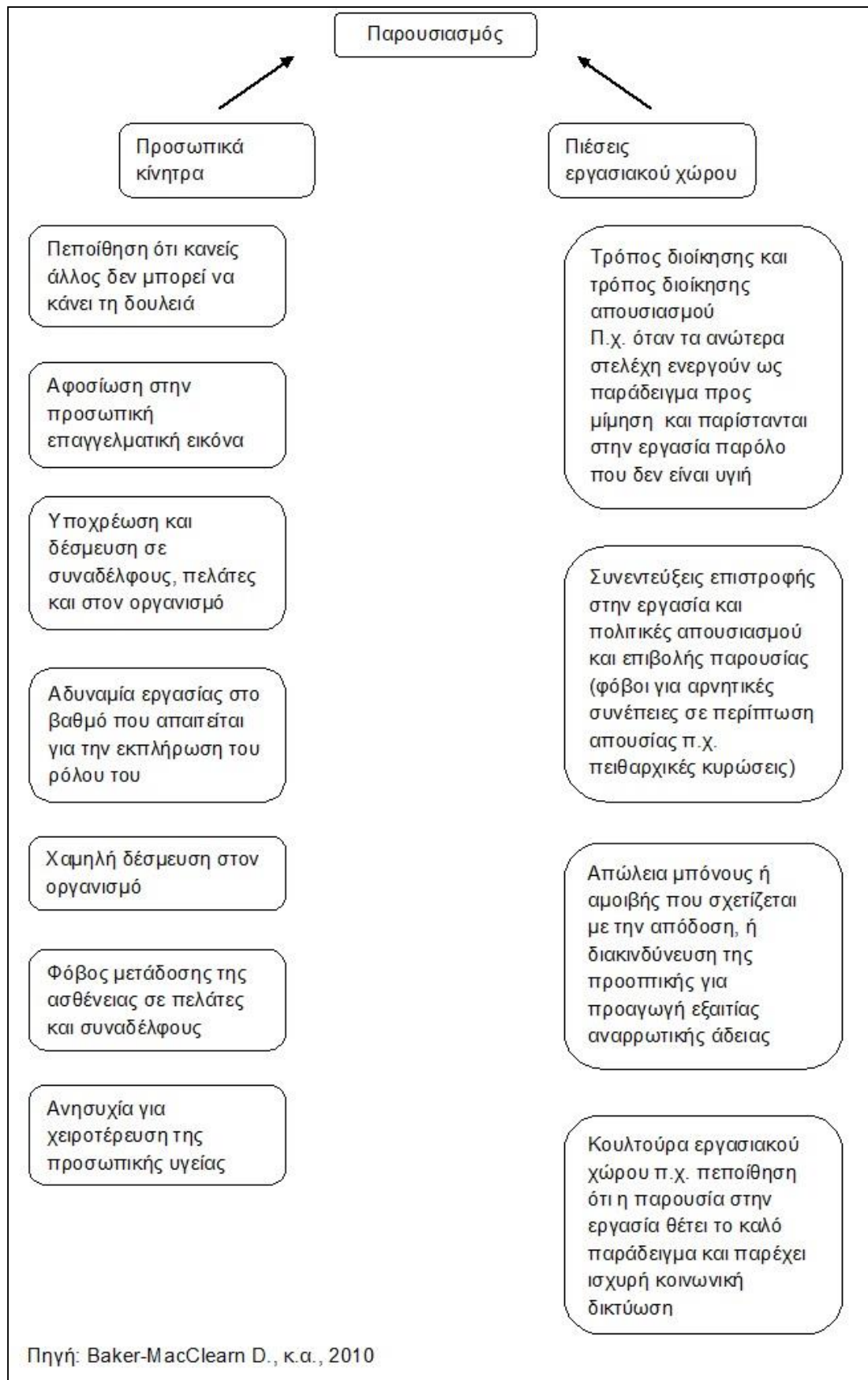
Παράρτημα

1) Μοντέλο Arronson G., Gustafsson K., 2005 (Ελληνικά)

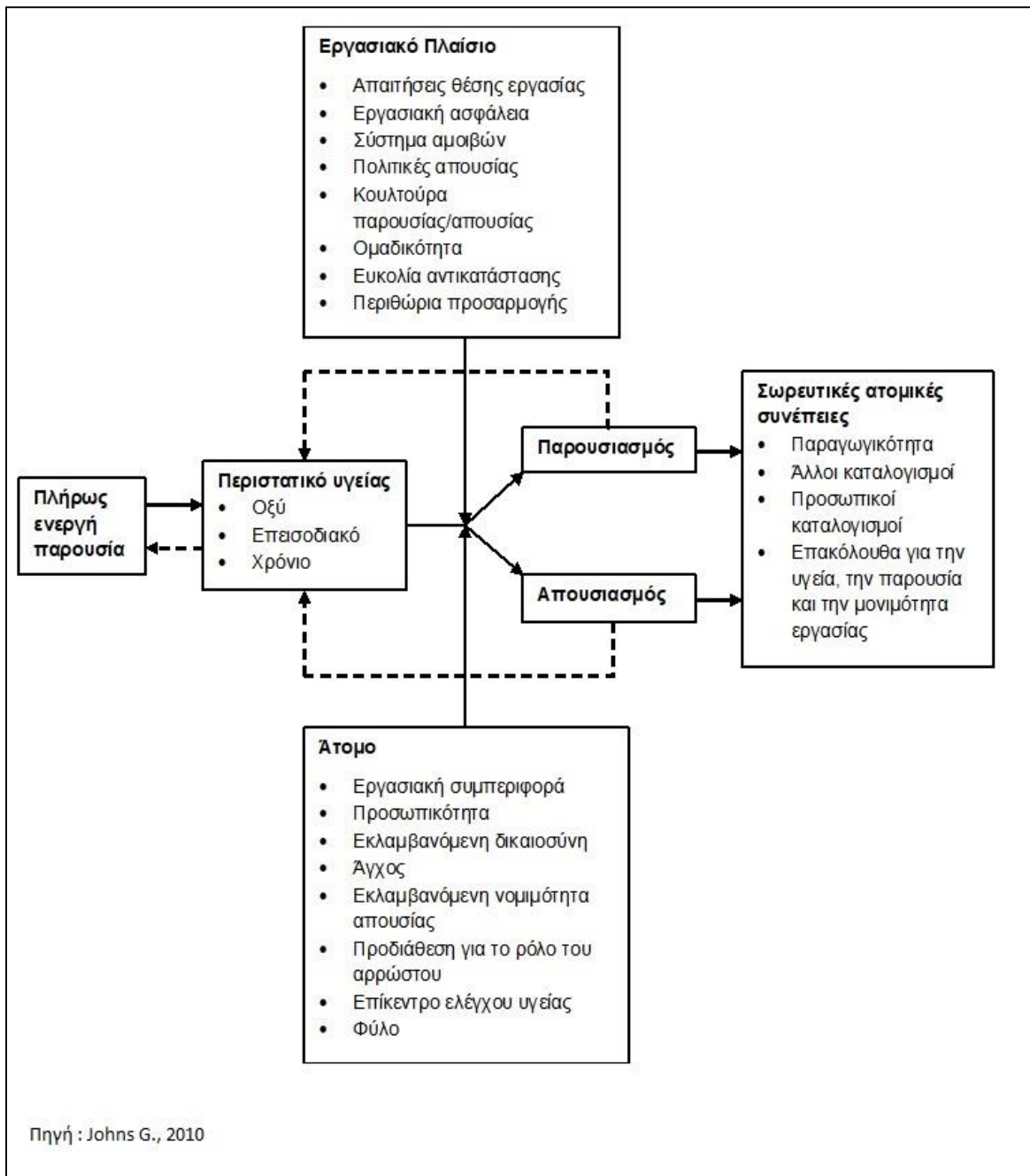


Πηγή: Arronson G., Gustafsson K., 2005

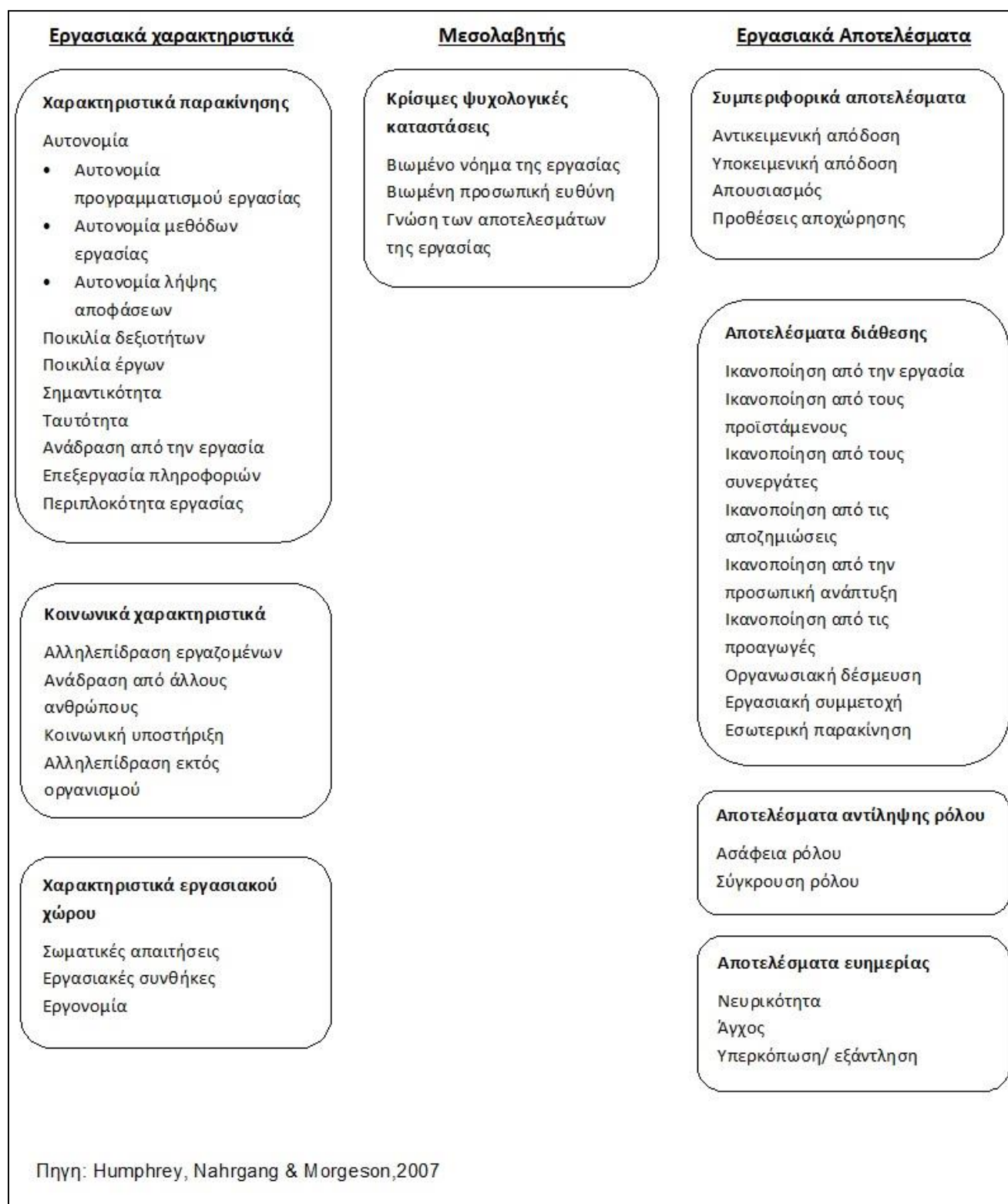
II) Μοντέλο Baker-MacClearn D. κ.α. 2010 (Ελληνικά)



III) Μοντέλο Johns G., 2010 (Ελληνικά)



IV) Μοντέλο εργασιακών χαρακτηριστικών (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007)



V) Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας (Μ. Αθανασίου)

Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών EMBA του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Απαντώντας στο ερωτηματολόγιο συμβάλλετε σημαντικά στο ερευνητικό κομμάτι της διπλωματικής εργασίας. Η συμπλήρωση είναι εντελώς ανώνυμη και θα σας πάρει μόνο λεπτά (γύρω στα 7-10).

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση, απορία, καθώς και για να ενημερωθείτε - εφόσον το επιθυμείτε - αποτελέσματα της έρευνας, όταν αυτή ολοκληρωθεί, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο email: (michalis1990@hotmail.gr)

Σας ευχαριστούμε πολύ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη συμμετοχή σας.

Μιχάλης Αθανασίου
Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Φιλόθεος Νταλιάνης

* Απαιτείται

1. Θα θέλατε να συμμετάσχετε στην παραπάνω έρευνα ; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

Σταματήστε να συμπληρώνετε αυτή τη φόρμα.

I. Ενότητα Α (Δημογραφικά Χαρακτηριστικά)

2. Α. Ποιο είναι το φύλο σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

3. Β. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

18-25 ετών

26-35 ετών

36-45 ετών

46-55 ετών

56-65 ετών

65 και άνω

4. Γ. Ποιο είναι το επίπεδο μόρφωσής σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δημοτικό
 Γυμνάσιο
 Λύκειο
 ΙΕΚ
 Σχολές Σωμάτων Ασφαλείας
 ΑΕΙ-ΤΕΙ
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

5. Δ. Έτη εργασιακής εμπειρίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0 έως 5 έτη
 6 έως 10 έτη
 11 έως 15 έτη
 16 έως 20 έτη
 21 έως 25 έτη
 26 έως 30 έτη
 31 έως 35 έτη
 36 και άνω

6. Ε. Στους τελευταίους 6 μήνες πόσες μέρες πήγατε στη δουλειά σας ακόμα και όταν ήσασταν άρρωστος/η ή δεν αισθανόσασταν καλά; *

π.χ. Υπήρξαν 3 ημέρες που δεν αισθάνθηκα καλά ωστόσο πήγα κανονικά στη δουλειά μου.
(Αναγράψτε μόνο τον αριθμό)

7. ΣΤ. Σε ποιο κλάδο ανήκετε; *

π.χ. κατασκευαστικό, ξενοδοχειακό, δημόσιο, εστίασης κλπ

II. Ενότητα Β

Ζ. Τα ερωτήματα σε αυτή την ενότητα αφορούν τα χαρακτηριστικά του επαγγέλματός σας. Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα αναφέρετε τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε με κάθε δήλωση. Θυμηθείτε να σκέφτεστε μόνο το επάγγελμά σας και όχι τις αντιδράσεις σας σε αυτό.

- 1=Διαφωνώ απόλυτα
2=Διαφωνώ
3=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
4=Συμφωνώ
5=Συμφωνώ απόλυτα

8. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
1. Η εργασία μου, μου επιτρέπει να παίρνω τις δικές μου αποφάσεις για το πώς θα προγραμματίσω τη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Η εργασία μου, μου επιτρέπει να αποφασίζω τη σειρά με την οποία γίνονται τα πράγματα στη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Η εργασία μου, μου επιτρέπει να σχεδιάζω τον τρόπο με τον οποίο κάνω τη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Η εργασία μου, μου δίνει την ευκαιρία να χρησιμοποιώ την προσωπική μου πρωτοβουλία και κρίση για την εκτέλεση της δουλειάς μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Η εργασία μου, μου επιτρέπει να παίρνω πολλές αποφάσεις μόνος μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Η εργασία μου, μου παρέχει σημαντική αυτονομία στη λήψη αποφάσεων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Η εργασία μου, μου επιτρέπει να παίρνω αποφάσεις σχετικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιώ για να ολοκληρώσω τη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Η εργασία μου, μου δίνει αρκετές ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία στον τρόπο με τον οποίο εργάζομαι.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Η εργασία μου, μου επιτρέπει να αποφασίζω μόνος μου για το πώς θα κάνω τη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Η εργασία μου εμπεριέχει μεγάλη ποικιλία καθηκόντων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Η εργασία μου περιλαμβάνει υλοποίηση πολλών διαφορετικών πραγμάτων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Η εργασία μου απαιτεί την εκπλήρωση ενός ευρέος φάσματος καθηκόντων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Η εργασία μου περιλαμβάνει την εκτέλεση ποικίλων καθηκόντων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Τα αποτελέσματα της εργασίας μου πιθανότατα επηρεάζουν σημαντικά τις ζωές άλλων ανθρώπων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Κατά γενική εκτίμηση, η φύση της εργασίας μου είναι σημαντική και σπουδαία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Η εργασία μου έχει μεγάλο αντίκτυπο σε ανθρώπους εκτός της επιχείρησης (οργανισμού).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Το έργο που επιτελείται κατά την εργασία μου έχει μεγάλο αντίκτυπο σε ανθρώπους εκτός του οργανισμού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Η εργασία μου περιλαμβάνει την ολοκλήρωση ενός έργου με ξεκάθαρη αρχή και τέλος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
19. Η εργασία μου είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να μπορώ να υλοποιήσω ολόκληρο το έργο από την αρχή μέχρι το τέλος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Η εργασία μου μου δίνει την ευκαιρία να τελειώσω εξ ολοκλήρου τα έργα που ξεκινώ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Η εργασία μου, μου επιτρέπει να ολοκληρώνω τη δουλειά που αρχίζω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Οι ίδιες οι δραστηριότητες της εργασίας μου παρέχουν άμεση και σαφή πληροφόρηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα (π.χ. ποιότητα και ποσότητα) της απόδοσης της δουλειάς μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Η ίδια η εργασία μου μου παρέχει ανατροφοδότηση για την απόδοση μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Η ίδια η εργασία μου μου παρέχει πληροφορίες για την απόδοση μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. Ενότητα Γ

9. Η. Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα: *

1= Ποτέ, 2= Σπάνια, 3= Κάποιες φορές, 4= Συχνά, 5= Συνεχώς
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
1. Τους τελευταίους 6 μήνες υπήρχαν φορές που πήγα στη δουλειά μου παρότι αισθανόμουν ότι θα έπρεπε να είχα πάρει αναρρωτική άδεια λόγω της καταστάσεως της υγείας μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Συνέχισα να εργάζομαι ενώ θα ήταν καλύτερα να έχω πάρει αναρρωτική άδεια.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>