



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



ΤΕΙ
ΠΕΙΡΑΙΑ

ΛΑΖΑΡΙΔΟΥ ΕΛΕΝΗ

*Εργασιακό stress και εργασιακή ικανοποίηση.
Μελέτη περίπτωσης Γ.Ν.Ν.Ι. Κωνσταντοπούλειο-Παράρτημα Καντατζόγλου*

Διπλωματική Εργασία για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Πειραιάς, 2014



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



ΤΕΙ
ΠΕΙΡΑΙΑ

ΛΑΖΑΡΙΔΟΥ ΕΛΕΝΗ

*Εργασιακό stress και εργασιακή ικανοποίηση.
Μελέτη περίπτωσης Γ.Ν.Ν.Ι. Κωνσταντοπούλειο-Παράρτημα Καντατζόγλου*

Επιβλέπων Καθηγητής :
Σταματίνα Χ. Χατζηδήμα
Καθηγήτρια, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Μελέτη για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Πειραιάς, 2014



University of
Piraeus

POSTGRADUATE DEGREE IN
HEALTH MANAGEMENT



TEI Piraeus

LAZARIDOU ELENI

Occupational stress and job satisfaction
Case study G.H.N.I. Konstantopouleio- Kautadgoglou Departement

Supervisor's name :
Stamatina Chatzidima
Professor, Economics Department
University of Piraeus

Piraeus, 2014

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Κατά την διάρκεια της εκπόνησης μίας διπλωματικής εργασίας, η γνώση που αποκομίζει κανείς, εξαρτάται πέρα από την προσωπική του προσπάθεια, από την συμβολή και άλλων ανθρώπων. Η παρούσα εργασία δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς την συμβολή ορισμένων ατόμων που θα ήθελα να ευχαριστήσω προσωπικά.

Έτσι, πρώτα από όλους, θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσά μου, Καθηγήτρια της Οικονομικής Επιστήμης, Σταματίνα Χατζηδήμα, για την τιμή που μου έκανε να επιβλέψει την διπλωματική μου εργασία, καθώς και για την αμέριστη συμπαράστασή της.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ το χρωστάω στο σύζυγό μου Γιώργο καθώς και στις κόρες μου, Αναστασία και Πηνελόπη, για τον χρόνο που τους «έκλεψα».

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όσους μου συμπαραστάθηκαν και με βοήθησαν...

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Στον πατέρα μου...

Περιεχόμενα

<u>ΠΙΝΑΚΕΣ</u>	ix
<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	x
<u>ABSTRACT</u>	xi
<u>1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	xii
<u>ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</u>	
<u>2. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.1 Εννοιολογική προσέγγιση</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.2 Ιστορική αναδρομή</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.3 Θεωρίες υποκίνησης και εργασιακής ικανοποίησης</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.3.1 Η θεωρία της επιρροής</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.3.2 Η θεωρία της διάθεσης</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.3.3 Οι Θεωρίες της υποκίνησης</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.4 Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών</u> ..	Error! Bookmark not defined.
<u>2.5 Η θεωρία του Alderfer-ERG</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.6 Θεωρία Υγιεινής-Παρακίνησης (Herzberg F., 1966)</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.7. Εφαρμογή των Θεωριών Maslow και Herzberg στο Περιβάλλον του Νοσοκομείου</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.7.1 Πρώτη Ομάδα Παραγόντων Εργαζομένων κατά Herzberg: Παρακίνηση</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.7.2 Δεύτερη Ομάδα Παραγόντων κατά Herzberg: Εργασιακό Περιβάλλον</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.8 Θεωρία των επιτευγμάτων (McClelland D.C., 1971)</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.9 Θεωρία X και Ψ (Douglas McGregor)</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>2.10 Η θεωρία της ισότητας (EquityTheory)³⁵</u>	Error! Bookmark not defined.

2.11 Η θεωρία της προσδοκίας (V. Vroom)	Error! Bookmark not defined.
2.12 W. Porter και E. Lawler, Υπόδειγμα της προσδοκίας	Error! Bookmark not defined.
2.13 Η θεωρία της στοχοθέτησης E. Locke	Error! Bookmark not defined.
2.15 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση...		Error! Bookmark not defined.
2.15.1 Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης...		Error! Bookmark not defined.
2.15.2 Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και επιπτώσεις της στην εργασιακή συμπεριφορά	Error! Bookmark not defined.
2.15.3 Παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση	Error! Bookmark not defined.
3.ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ		Error! Bookmark not defined.
3.1 Εισαγωγή	Error! Bookmark not defined.
3.2 Ορισμός και είδη του στρές	Error! Bookmark not defined.
3.3 Ορισμός του εργασιακού άγχους	Error! Bookmark not defined.
3.4 Μοντέλα εργασιακού άγχους	Error! Bookmark not defined.
3.4.2 Η θεωρία του ανεστραμμένου U (Inverted-Hypothesis)		Error! Bookmark not defined.
3.4.4 Το συναλλακτικό μοντέλο αξιολόγησης (The Transactional Model of Stress and Coping)	Error! Bookmark not defined.
3.4.5 Το μοντέλο Ανισορροπίας Προσπάθειας-Ανταμοιβής (The Effort-Reward Imbalance Model)	Error! Bookmark not defined.
3.4.6 Το μοντέλο των Εργασιακών Απαιτήσεων-Εργασιακών Πόρων (The Job Demands-Resources Model)	Error! Bookmark not defined.
3.4.8 Παράγοντες που προκαλούν εργασιακό στρες		Error! Bookmark not defined.
3.5 Επιπτώσεις του εργασιακού άγχους	Error! Bookmark not defined.
3.6 Η Επαγγελματική εξουθένωση	Error! Bookmark not defined.

3.7 Μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης του επαγγελματικού άγχους και της εξουθένωσης	Error! Bookmark not defined.
3.8 Αίτια πρόκλησης εργασιακού στρες στους υγειονομικούς υπαλλήλους	Error!
	Bookmark not defined.
4.1 Το δείγμα	Error! Bookmark not defined.
4.2 Δόμηση του Ερωτηματολογίου	Error! Bookmark not defined.
4.3 Περιγραφικά μέτρα	Error! Bookmark not defined.
4.3 Μεταβλητές και Διαχωρισμός Αυτών	Error! Bookmark not defined.
4.3.1 Πρώτη Υπόθεση Εργασίας	Error! Bookmark not defined.
4.3.2 Δεύτερη Υπόθεση Εργασίας	Error! Bookmark not defined.
4.3.3 Τρίτη Υπόθεση Εργασίας	Error! Bookmark not defined.
4.3.4 Τέταρτη Υπόθεση Εργασίας	Error! Bookmark not defined.
4.4 Ανάλυση των Δεδομένων με βάση απλά στατιστικά μέτρα της Περιγραφικής Στατιστικής	Error! Bookmark not defined.
4.5 Επαγωγική ανάλυση	Error! Bookmark not defined.
4.6 Έλεγχος Υποθέσεων Εργασίας	Error! Bookmark not defined.
4.6.1 Έλεγχος Πρώτης Υπόθεσης	Error! Bookmark not defined.
4.6.2 Έλεγχος Δεύτερης Υπόθεσης Εργασίας	Error! Bookmark not defined.
4.6.4 Έλεγχος Τέταρτης Υπόθεσης	Error! Bookmark not defined.
4.7. Σύγκριση Εξαρτημένων Ποσοστών	Error! Bookmark not defined.
5.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	Error! Bookmark not defined.
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	Error! Bookmark not defined.
Βιβλιογραφία	Error! Bookmark not defined.
Πηγές Πινάκων	Error! Bookmark not defined.
Ειδικευμένη Βιβλιογραφία	Error! Bookmark not defined.

ΠΙΝΑΚΕΣ

[Πίνακας 1: Πυραμίδα Αναγκών κατά τον Maslow](#).....**Error! Bookmark not defined.**

[Πίνακας 2: Κίνητρα για την ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών](#)**Error! Bookmark not defined.**

[Πίνακας 3: Σύσχετιση θεωριών Maslow και Alderfer \(Μπουραντάς, 2002\)](#).....**Error! Bookmark not defined.**

[Πίνακας 4: Αποτύπωση των Θεωριών Παρακίνησης του Herzberg \(Μπουραντάς, 2002\)](#).....**Error! Bookmark not defined.**

[Πίνακας 5: Αντιστοίχιση θεωριών Maslow και Herzberg](#)**Error! Bookmark not defined.**

[Πίνακας 6: Σύνδεση Θεωριών Maslow και McGregor \(Small Enterprize Strategic Development Training, 2010\)](#).....**Error! Bookmark not defined.**

[Πίνακας 7: Απεικόνιση Θεωριών X and Ψ \(Small Enterprize Strategic Development Training](#).....**Error! Bookmark not defined.**

[Πίνακας 8: Διαγραμματική Απεικόνιση θεωρίας της Ισότητας \(Μπουραντάς, 2002\)](#).....**Error! Bookmark not defined.**

[Πίνακας 9: Διαγραμματική Απεικόνιση της Θεωρίας του Vroom \(Ζαβλάνος, 2006\)](#).....**Error! Bookmark not defined.**

[Πίνακας 10: Υπολογισμός στατιστικής σημαντικότητας μέσω του τεστ ANOVA.](#).....**Error! Bookmark not defined.**

Πίνακας 11: Τεστ κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov**Error! Bookmark not defined.**

Πίνακας 12: Τεστ Kruskal-Wallis.....**Error! Bookmark not defined.**

Πίνακας 13: Πίνακας Kruskal –Wallis για τον έλεγχο της πρώτης υπόθεσης εργασίας.
.....**Error! Bookmark not defined.**

Πίνακας 14: Παραγωγή Residuals.**Error! Bookmark not defined.**

Πίνακας 15: Έλεγχος δεύτερης υπόθεσης: τεστ Kruskal-Wallis**Error! Bookmark not defined.**

Πίνακας 16: Παραγωγή residual.....**Error! Bookmark not defined.**

Πίνακας 17: Τεστ Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk**Error! Bookmark not defined.**

Πίνακας 18: τεστ κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov**Error! Bookmark not defined.**

Πίνακας 19: Πίνακας McNemar μεταξύ των μεταβλητών: «3. Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου * -Συχνά επιστρέφω στο σπίτι μου νιώθοντας πολύ κουρασμένος /η από τη δουλειά μου.**Error! Bookmark not defined.**

Πίνακας 20: σύνδεση μεταξύ των μεταβλητών: «2. Η αντίληψη ότι, αν δεν κάνω κάτι καλά, θα έχω επιπτώσεις.», «2. Αισθάνομαι ανασφάλεια για τη διατήρηση της μονιμότητας στην εργασία μου.».....**Error! Bookmark not defined.**

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης και του εργασιακού άγχους σε μια νοσοκομειακή μονάδα που υπάγεται στις Δομές του ΙΚΑ. Η εργασιακή ικανοποίηση και το στρες αποτελούν ένα κομμάτι που έχει ασχοληθεί ιδιαίτερα η διεθνής βιβλιογραφία τα τελευταία χρόνια. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι εν λόγω παράμετροι επηρεάζουν την απόδοση του εργαζόμενου, αλλά και γενικότερα την επίδοσή του στο περιβάλλον εργασίας του.

Η έρευνα διεξήχθη με την διανομή ερωτηματολογίων σε δείγμα 231 εργαζομένων στον φορέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι σε μεγάλο βαθμό υπάρχει δυσαρέσκεια. Θα πρέπει εδώ να αναφερθεί ότι η οικονομική ύφεση σίγουρα έχει σοβαρές επιπτώσεις στη ψυχολογία των εργαζομένων και σίγουρα επιβαρύνει το επίπεδο της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Επίσης, αν και υπάρχουν τρόποι βελτίωσης από τη μεριά της Διοίκησης, το γεγονός ότι οι μεταρρυθμίσεις είναι ζήτημα πολιτικής εξουσίας, δεν δίνει περιθώρια στην ίδια τη Διοίκηση να πράξει ανεξάρτητα για την αντιμετώπιση και διαχείριση των προβλημάτων των εργαζομένων.

Η έρευνα χωρίστηκε σε τέσσερις ομάδες ερωτήσεων, οι οποίες αποτελούν και τέσσερις ερωτήσεις εργασίας. Σε πρώτη φάση, παρατηρούμε ότι επαληθεύονται οι μηδενικές ερωτήσεις εργασίας και έτσι φαίνεται να μην υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εκπαίδευση του στελέχους, το άγχος και την εργασιακή ανασφάλεια που ίσως να βιώνει. Αυτό αποδεικνύεται βάσει του στατιστικού τεστ Kreskas-Wallis, λόγω του ότι τα δεδομένα (σύμφωνα με το τεστ κανονικότητας Kolmogorov-Smirnoff και Shapiro-Wilk) είναι μη κανονικά. Όμως, αυτό που πραγματικά συμβαίνει είναι ότι οι ερωτήσεις έχουν άμεση σχέση και αλληλεπίδραση μεταξύ τους και αυτό αποδείχθηκε με το τεστ McNemar, κάτι που αποδεικνύει ότι στην πραγματικότητα υπάρχει σχέση και αλληλεπίδραση μεταξύ των μεταβλητών μεταξύ τους.

Λέξεις Κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακό άγχος, ΕΣΥ, κίνητρα, McNemar, Kruskal-Wallis, Kolmogorov-Smirnof, Shapiro-Wilk.

Abstract

This study examines the case of job satisfaction and job stress in a health unit within the structure of IKA (Greek NHS) . Job satisfaction and stress are both factors that are specifically addressed in the international literature in recent years. It should be mentioned that job satisfaction affects the employee's performance, as well as the performance of the Organisation in general.

The survey was conducted by distributing questionnaires to a sample of 224 employees in the Organization. The results showed that a high level of dissatisfaction exists largely. It should be mentioned here that the economic recession has definitely a serious impact on the psychology of workers. Also, although there are ways to improve the administration sector, the fact that the reforms are a matter of political power, means that any administration improvement will be limited.

It is easy yet deceiving to assume that the variables of this study are not related each other: by using the Kolmogorov-Smirnov and the Shapiro-Wilks test, we assume that all Negation Hypotheses are proved, thus there is no connection or correlation between the variables. Still, after performing the McNemar test, it is proved that all different variables, from different hypotheses, are actually related each other and that factors such as the education, age and position in the hospital hierarchy are directly related with variables such as the anxiety that an employee feels because of his job.

Keywords: Job Satisfaction, NHS Crisis, incentives, McNemar, Kruskal-Wallis, Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk.

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο χώρος της Υγείας και ειδικότερα ο χώρος του νοσοκομείου, αποτελεί έναν πολυδιάστατο Οργανισμό με πολύπλευρες λειτουργίες. Αυτές οι λειτουργίες οφείλουν να συνεργάζονται με αρμονία και τάξη, ώστε να επιτελέσουν τον κύριο στόχο τους, που είναι η **εξασφάλιση της προσφοράς των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών υγείας.**

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και το στρες που βιώνουν όλοι οι εργαζόμενοι ενός νοσηλευτικού ιδρύματος.

Ερωτήματα που θέτονται-και που απασχολούν κάθε εργαζόμενο- και ερευνώνται, είναι:

- Είναι ο εργαζόμενος ικανοποιημένος από την εργασία του;
- Η εργασία αποτελεί πρόκληση ή είναι μια κουραστική και ανιαρή διαδικασία;
- Δίδεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το έργο του;
- Κατά πόσο η αμοιβή αποτελεί συνάρτηση της απόδοσής του;
- Υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας;
- Υπάρχει ουσιαστική και δίκαιη εποπτεία από τον προϊστάμενο;
- Είναι καλές οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού;
- Δίδεται, στα μέτρα του δυνατού, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο;
- Πόσο ασφαλής αισθάνεται ο εργαζόμενος στη θέση εργασίας του και πόσο τον αγχώνει το γεγονός απώλειας αυτής;

Με τον όρο «εργασιακή ικανοποίηση» (job satisfaction), περιγράφεται διεξοδικά πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο με στην εργασία του.

Ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο, το οποίο συχνά υπολογίζεται από τους Οργανισμούς ακόμη και σε δύσκολες οικονομικές περιόδους που βιώνουμε αυτή τη στιγμή. Χαρακτηριστικά, μπορούμε να αναφέρουμε την ύπαρξη του «Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας», του οποίου σκοπός είναι να ερευνά τις συνθήκες εργασίας καθώς και της εργασιακής ικανοποίησης από το 1991-'92 και μετά.¹ Το έντονο ενδιαφέρον έγκειται στο γεγονός, ότι αυτού του είδους η ικανοποίηση φαίνεται να συνδέεται έντονα , τόσο με την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, την υψηλή

παραγωγικότητα καθώς και τα υψηλά ποσοστά παραμονής στο ίδιο εργασιακό χώρο (επομένως με χαμηλό turnover).²⁻⁴

Σαφώς, η σημερινή οικονομική κατάσταση δεν είναι η ιδανικότερη για τους εργαζόμενους του ανεπτυγμένου δυτικού κόσμου, όπου τα ποσοστά ανεργίας αυξάνονται με μαθηματική ακρίβεια, η αβεβαιότητα για μια θέση εργασίας είναι εντονότερη, που καθιστά ευνόητο ότι σε μια τέτοια περίοδο, αυτό που μετράει είναι η κατοχή μιας θέσης εργασίας και έπεται η ικανοποίηση από τη θέση αυτής.

Παρόλα αυτά, πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη ότι ο αριθμός εξειδικευμένων, καταρτισμένων και με πληθώρα ικανοτήτων εργαζόμενων, είναι μεγαλύτερος από ποτέ. Επομένως όταν αναφερόμαστε σε αυτό το προσωπικό, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι τα άτομα αυτά, δεν θα αρκεστούν στην κατοχή μιας οποιασδήποτε θέσης εργασίας, αλλά θα αναζητήσουν τη θέση που τους προσφέρει επαγγελματική ικανοποίηση.

Στον αντίποδα της εργασιακής κατάστασης, διαπιστώνουμε στις μέρες μας μια έντονη αύξηση του στρες, η οποία σχετίζεται και πηγάζει από το χώρο εργασίας. Η λέξη stress προέρχεται από την λατινική *stringere*, που σημαίνει σφίγγω. Παλαιότερα η λέξη χρησιμοποιούταν για να δηλώσει την κακουχία ή την αδιαθεσία. Σύμφωνα με τον ορισμό του Cooper (2002)⁵, η λέξη stress δηλώνει «εξανασκασμό, πίεση, ένταση ή έντονη προσπάθεια, όσον αφορά κυρίως το άτομο, ή στα όργανα ενός ατόμου ή στις διανοητικές του δυνατότητες και δυνάμεις του». Αυτή η πίεση εκδηλώνεται με διαφορές μορφές όπως:

- Συμπεριφορές εκδηλώσεις (αποφυγή εργασίας, αυξημένη κατανάλωση βλαπτικών ουσιών για τον οργανισμό κ.α.).
- Ψυχολογικές εκδηλώσεις (όπως ευερεθιστότητα)
- Σωματικές εκδηλώσεις (όπως πονοκεφάλους, υπέρταση κ.α.)

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι παράγοντες αυτοί (εργασιακή ικανοποίηση- εργασιακό στρες), έχουν ένα ιδιαίτερο ρόλο για την επιτυχία ενός οργανισμού μέσω της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού του. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι επιχειρήσεις και γενικά οι οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Κατ'επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, ώστε να λειτουργήσει επιτυχώς και να πραγματοποιήσει τους στόχους του ένας οργανισμός. Έτσι, ανεξάρτητα από την τελειότητα των μηχανημάτων που διαθέτει μια επιχείρηση, τις μεθόδους οργάνωσης ή διοίκησης που εφαρμόζει, καθώς και

οποιοσδήποτε σύγχρονες μεθόδους διαθέτει για την εκτέλεση της εργασίας εάν δεν διαθέτει ικανοποιημένο και πρόθυμο προσωπικό που να διαχειρίζεται τα παραπάνω, οι στόχοι του οργανισμού δεν πρόκειται να επιτευχθούν. Ο βαθμός ικανοποίησης, που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, αποτελεί για πολλούς ερευνητές βασικό κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού, γι'αυτό θεωρείται από πολλούς, ότι η παραγωγικότητα συμβαδίζει με την ικανοποίηση που παρέχει ένας οργανισμός στο προσωπικό του (Φαναριώτης, 1997)⁶.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο χώρος της υγείας και ειδικότερα, ο χώρος του νοσοκομείου, αποτελεί ένα πολυδιάστατο Οργανισμό με πολύπλερες λειτουργίες. Αυτές οι λειτουργίες οφείλουν να συνεργάζονται με αρμονία και τάξη, ώστε να επιτελέσουν το κύριο στόχο τους που είναι: **εξασφάλιση προσφοράς των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών υγείας.**

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και το στρες που βιώνουν όλοι οι εργαζόμενοι ενός νοσηλευτικού ιδρύματος.

Ερωτήματα που θέτονται-και που απασχολούν κάθε εργαζόμενο και ερευνώνται, είναι:

- Είναι ο εργαζόμενος ικανοποιημένος από την εργασία του;
- Η εργασία αποτελεί πρόκληση ή είναι μια κουραστική και ανιαρή διαδικασία;
- Δίδεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το έργο του;
- Κατά πόσο η αμοιβή αποτελεί συνάρτηση της απόδοσης του;
- Υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας;
- Υπάρχει ουσιαστική και δίκαιη εποπτεία από τον προϊστάμενο;
- Είναι καλές οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού;
- Δίδεται, στα μέτρα του δυνατού, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο;
- Πόσο ασφαλής αισθάνεται ο εργαζόμενος στη θέση εργασίας του και πόσο τον αγχώνει το γεγονός απώλειας αυτής;

Με τον όρο «εργασιακή ικανοποίηση» (job satisfaction), περιγράφεται διεξοδικά πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο με στην εργασία του.

Ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο, το οποίο συχνά υπολογίζεται από τους Οργανισμούς ακόμη και σε δύσκολες οικονομικές περιόδους που βιώνουμε αυτή τη στιγμή. Χαρακτηριστικά, μπορούμε να αναφέρουμε την ύπαρξη του «Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας», του οποίου σκοπός είναι να ερευνά τις συνθήκες εργασίας καθώς και της εργασιακής ικανοποίησης από το 1991-'92 και μετά.¹ Το έντονο ενδιαφέρον έγκειται στο γεγονός ότι αυτού του είδους η ικανοποίηση φαίνεται να συνδέεται έντονα, τόσο με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, την υψηλή παραγωγικότητα καθώς και τα υψηλά ποσοστά παραμονής στο ίδιο εργασιακό χώρο (επομένως με χαμηλό turn over).²⁻⁴

Σαφώς, η σημερινή οικονομική κατάσταση ύφεσης δεν είναι η ιδανικότερη για τους εργαζόμενους του ανεπτυγμένου δυτικού κόσμου, όπου τα ποσοστά ανεργίας αυξάνονται με μαθηματική ακρίβεια, η αβεβαιότητα για μια θέση εργασίας είναι εντονότερη, το οποίο γεγονός καθιστά ευνόητο ότι σε μια τέτοια περίοδο, αυτό που μετράει είναι η κατοχή μιας θέσης εργασίας και έπεται η ικανοποίηση από τη θέση αυτής.

Παρόλα αυτά, πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπ' όψη ό,τι ο αριθμός εξειδικευμένων, καταρτισμένων και με πληθώρα ικανοτήτων εργαζόμενων, είναι μεγαλύτερος από ποτέ. Επομένως όταν αναφερόμαστε σε αυτό το προσωπικό, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι τα άτομα αυτά, δεν θα αρκεστούν στην κατοχή μιας οποιασδήποτε θέσης εργασίας, αλλά θα αναζητήσουν τη θέση που τους προσφέρει επαγγελματική ικανοποίηση.

Στον αντίποδα της εργασιακής κατάστασης, διαπιστώνουμε στις μέρες μας, μια έντονη αύξηση του στρες, η οποία σχετίζεται και πηγάζει από το χώρο εργασίας.

Η λέξη stress προέρχεται από την λατινική *stringere*, που σημαίνει σφίγγω. Παλαιότερα η λέξη χρησιμοποιόταν για να δηλώσει την κακουχία ή την αδιαθεσία (Kennerley, 1999).

Σύμφωνα με τον ορισμό του Cooper (2002)⁵, η λέξη stress δηλώνει <<εξαναστασία, πίεση, ένταση ή έντονη προσπάθεια, όσον αφορά κυρίως το άτομο, ή στα όργανα ενός ατόμου ή στις διανοητικές του δυνατότητες και δυνάμεις του>>.

Αυτή η πίεση εκδηλώνεται με διαφορές μορφές όπως:

- Συμπεριφορικές εκδηλώσεις (αποφυγή εργασίας, αυξημένη κατανάλωση βλαπτικών ουσιών για τον οργανισμό κ.α.).
- Ψυχολογικές εκδηλώσεις (όπως ευερεθιστότητα) και τέλος
- Σωματικές εκδηλώσεις (όπως πονοκεφάλους, υπέρταση κ.α.)

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν καθοριστικό συντελεστή παραγωγής ώστε να λειτουργήσει επιτυχώς και να πραγματοποιήσει τους στόχους του ένας οργανισμός. Έτσι, ανεξάρτητα από την τελειότητα των μηχανημάτων που διαθέτει μια επιχείρηση, τις μεθόδους οργάνωσης ή διοίκησης που εφαρμόζει καθώς και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους διαθέτει για την εκτέλεση της εργασίας εάν δεν διαθέτει ικανοποιημένο και πρόθυμο προσωπικό που να διαχειρίζεται τα παραπάνω, οι στόχοι του οργανισμού δεν πρόκειται να επιτευχθούν. Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, αποτελεί για πολλούς ερευνητές βασικό κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού, γι' αυτό θεωρείται από πολλούς, ό,τι η παραγωγικότητα συμβαδίζει με την ικανοποίηση που παρέχει ένας οργανισμός στο προσωπικό του (Φαναριώτης, 1997).⁶

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού , αποτελεί αδιαμφισβήτητο έναν από τους σημαντικότερους τομείς που έχει στη διάθεσή της η διοίκηση, ανεξαρτητα από το αντικείμενο εργασιών τους. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες στην επίτευξη στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας και αποδοτικότητας , βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων /υπηρεσιών καθώς και βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και διαδικασίας ελέγχου. Δεδομένων των παραπάνω αναγκών, όπως έχουν ανακύψει στην σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα, έχει διαμορφωθεί ως αυτόνομη επιστήμη η **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού** (Human Resources Management), για την ανάπτυξη και την καλύτερη χρησιμοποίηση του καθοριστικού αυτού πόρου.

Η μελέτη του φαινομένου της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς περιοχές έρευνας της Οργανωσιακής Ψυχολογίας. Η «οργανωτική ψυχολογία» (ή οργανωσιακή ψυχολογία, ή βιομηχανική ψυχολογία) και η «ψυχολογία της εργασίας» αφορούν στην εφαρμογή των αρχών, θεωριών και μεθόδων της ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο συνεισφέροντας στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και της ποιότητας ζωής των εργαζομένων.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια πολύπλευρη και σύνθετη έννοια, η οποία μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Κατά τον Wakefield, η επαγγελματική ικανοποίηση αντανάκλα τη βαθιά αγάπη και ευαρέσκεια του εργαζομένου προς το επαγγελματικό του έργο (Χαραλαμπίδου, 1996, σελ. 19).⁷

Μελετώντας τη διεθνή βιβλιογραφία, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι δεν υφίσταται ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός.

Η εργασία κατέχει έναν καθοριστικό και προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου, καθώς καταλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος της.

Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από το επάγγελμά του ή το εργασιακό του περιβάλλον, θεωρείται καθοριστικός παράγοντας της κοινωνικής, οικογενειακής του κατάστασης καθώς και της ψυχικής υγείας του ίδιου αλλά και του άμεσου περιβάλλοντός του⁸.

Ο Allport (1954), αναφέρει ότι, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τη συνολική στάση του ανθρώπου απέναντι στην εργασία του. Οι στάση ενός ατόμου είναι αποτέλεσμα των βιούμενων εμπειριών, οι οποίες τείνουν να επηρεάζουν δυναμικά τη συμπεριφορά και την αντίδραση του ατόμου απέναντι σε πρόσωπα ή καταστάσεις.

Ο πιο γνωστός ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης, είναι αυτός που δόθηκε από τον Locke το 1976. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το συγκεκριμένο έργο που ασκεί, η οποία πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου.⁹

Με τον τρόπο αυτό, σύμφωνα με τον Locke, οποιαδήποτε ματαίωση αυτών των αξιών, οδηγεί σε εργασιακή δυσαρέσκεια. Επομένως, καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση διαδραματίζει το σύστημα αξιών του ατόμου. Βέβαια, αυτή η θεώρηση των πραγμάτων με βάση τις προσωπικές αξίες του ατόμου εμπερικλείει μεγάλου βαθμού υποκειμενικότητα και κρύβει παγίδες του τύπου «έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες εμπειρίες? Είναι δυνατόν όλοι να χρησιμοποιούν το ίδιο σύστημα αξιών? Και πιο από τα συστήματα αξιών είναι το σωστό?» .

Ενας πολύ απλός τρόπος για να μάθει κανείς εάν ένας εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από τη δουλειά του, είναι να του θέσει την απλή ερώτηση: <<σου αρέσει η δουλειά σου?>>

Ερευνητές του Horrak (1935), ο οποίος χρησιμοποίησε κλίμακες, στις οποίες ο ερωτώμενος καλούνταν να απαντήσει στο κατά πόσο του αρέσει η εργασία του, επιλέγοντας μια δήλωση ανάμεσα από επτά εναλλακτικές.

Η διαβάθμιση ξεκινούσε με την απάντηση <<την αγαπώ>>, και έφτανε στο <<τη μισώ>>. Περαιτέρω, οι έρευνητες που διεξήχθησαν, χρησιμοποιούσαν μεγαλύτερο αριθμό ερωτήσεων και ανφέρονταν και σε άλλους τομείς, όπως:

- Ικανοποίηση από την εταιρεία και την διοίκηση
- Ικανοποίηση από τους προϊστάμενους ή και τους συναδέλφους
- Ικανοποίηση από την αμοιβή
- Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, από το αντικείμενο εργασίας ή από τις δυνατότητες προαγωγής.

Για μια εταιρεία ή Οργανισμό, αποτελεί ζωτικής σημασίας το γεγονός του να γνωρίζει σε ποιούς τομείς είναι ευχαριστημένοι ή όχι οι υπάλληλοί της, ώστε να μπορέσει να παρέμβει αποτελεσματικά.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Οι αρχικές εργασιακές σχέσεις βασιζόνταν στην αρχή της δουλειάς. Οι κυρίαρχοι κατείχαν και διέταζαν όσους εργάτες μπορούσαν να συντηρήσουν οικονομικά (βασική τροφή, στέγαση). Στην πραγματικότητα, η Βιομηχανική Επανάσταση άλλαξε το κύρος του εργαζόμενου δραματικά. Εμφανίστηκαν νέες κοινωνικές και οικονομικές τάξεις και οι μισθωτοί σχημάτισαν, για πρώτη φορά, μια ξεχωριστή τάξη. Οι εργοδότες άρχισαν σιγά-σιγά να συνειδητοποιούν ότι ένας

απογοητευμένος εργάτης θα μπορούσε να παρατήσει την εργασία του ή να μην είναι αποδοτικός σ' αυτήν.

Η διαχείριση του προσωπικού δεν αποτέλεσε ένα ξεχωριστό επιστημονικό κλάδο έως την χρονική στιγμή της ανάπτυξης μεγάλων βιομηχανιών.

Έτσι, κάτω από την επίδραση των κοινωνικών πιέσεων και αναταραχών αρίζουν να διαφαίνονται στον ορίζοντα τα πρώτα ψήγματα έρευνας για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των εργασιακών σχέσεων.

Πρώτα δειλά βήματα βλέπουμε το 1800 από τον Ουαλλό επιχειρηματία, Robert Owen¹³, ο οποίος ήταν ο πρώτος ο οποίος δεν απασχολούσε ανήλικα παιδιά στις επιχειρήσεις του και παράλληλα δίδασκε στους εργαζόμενους κανόνες υγιεινής.

Το 1835, ο Andrew Ure¹⁴, στο βιβλίο του, *The psychology of manufactures*, έδωσε έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα στη φιλοσοφία του εργαστασίου.

Το 1900 ο B. F. Coodrich, ανέπτυξε το πρώτο τμήμα απασχόλησης. Το 1902 ένα τμήμα εργασίας δημιουργήθηκε στο National Cash Register. Το 1910, η Plimton Press, διατηρούσε ένα πλήρες τμήμα προσωπικού.

Σημαντική επίδραση στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης έπαιξε και το βιομηχανικό management. Το βιβλίο του Frederick Winslow Taylor (1911), συνέβαλε στην αλλαγή της φιλοσοφίας στην βιομηχανική παραγωγή, οδηγώντας σε μια πιο νεωτεριστική προσέγγιση της εργασίας. Ο Taylor διετύπωσε συστήματα επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας με βάση τη μέτρηση των χρόνων εκτέλεσης της για τη θέσπιση μιας πρότυπης απόδοσης και ένα διαφορετικό σύστημα αμοιβής, βασικής γι' αυτούς που θα είχαν την κανονική απόδοση και υψηλότερη γι' αυτούς που θα είχαν υψηλότερη απόδοση.

Μία περίληψη της επιστημονικής θεωρίας του management θα μπορούσε να θεωρηθεί η εξής:

- Η αύξηση της εξειδίκευσης και του καταμερισμού της εργασίας, θα καταστήσει τη παραγωγική διαδικασία πιο αποτελεσματική.
- Ανέλυσε συστηματικά την σχέση μεταξύ εργαζομένου - καθηκόντων και των διαδικασιών επανασχεδιασμού των θέσεων εργασίας έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη αποτελεσματικότητα.
- Για κάθε εργασία πρέπει να υπάρχουν γραπτές οδηγίες, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία της εποπτείας και του ελέγχου της ποιότητας της εργασίας.

- Θα υπάρξει αμοιβαίο όφελος για τον εργοδότη και τον εργαζόμενο, όταν υπάρχει σύνδεση των αμοιβών (υλικών και άυλων) με την επίδοση του εργαζόμενου.
- Προκειμένου να καλυφθεί μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, πρέπει να γίνεται αυστηρή επιλογή εργαζομένων που να διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες και στη συνέχεια αυτοί που θα επιλεγθούν πρέπει να εκπαιδεύονται λεπτομερώς.
- Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδιώκουν υπεύθυνα την επίτευξη των τιθέμενων στόχων σε κλίμα αλληλοκατανόησης.

Το σύστημά του ήταν πρωτοποριακό, δέχθηκε πολλές επικρίσεις γιατί αγνόησε την ανθρώπινη φυσιολογία και ψυχολογία. Οι μέθοδοι Taylor, έγιναν δεκτές από την εργοδοσία και εφαρμόστηκαν, σε ορισμένες περιπτώσεις, από αυτήν κατά όποιον τους σύμφερε. Δηλαδή, υιοθετήθηκε η εντατικοποίηση της εργασίας χωρίς να υπάρχει ανάλογη αύξηση της αμοιβής, παραλήφθηκε η έννοια της συμμετοχικότητας των εργαζομένων όσον αφορά το σχεδιασμό και οργάνωση της εργασίας, όποτε αυτό που παρέμεινε ήταν η εξοντωτική δουλειά και η αλλοτρώωση του εργαζομένου από τα μέσα παραγωγής. Όλο αυτό οοδήγησε σε απογοήτευση και δυσάρεσκεια των εργαζομένων.

Παρόλα αυτά δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι ο Taylor, ήταν ο πρώτος που προσπάθησε να εισαγάγει την επιστημονική μελέτη της εργασίας και ήταν ο πρώτος που τόνισε την ανάγκη για εξειδίκευση του εργάτη και για συνεργασία εργοδοτών και εργαζομένων. Επίσης, διαφαίνονται στο έργο του, σε εμβρυική κατάσταση βέβαια, ζητήματα όπως: ανάλυση και σχεδιασμός του έργου, η αξιολόγηση του παραγωγικού αποτελέσματος και ο εργονομικός σχεδιασμός της εργασίας και των εργαλείων.

Μια από τις πρώτες αναφορές στην εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν οι μελέτες Hawthorne. Οι μελέτες αυτές (1924-1933), αρχικά αφιερωμένες στον Elton Mayo του Harvard Business School, προσπάθησαν να αξιολογήσουν τις επιδράσεις διαφόρων καταστάσεων στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι μελέτες αυτές έδειξαν ότι οι αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες προσωρινά αύξησαν την παραγωγικότητα (The Hawthorne-Effect).¹⁰⁻¹¹

Τα πειράματα Hawthorne (1927-1932) μελέτησαν την επίδραση των μεταβολών των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος στην απόδοση. Παρατηρήθηκε λοιπόν το εξής παράδοξο, ότι η παραγωγή αυξανόταν κάθε φορά που μία παράμετρος του εργασιακού περιβάλλοντος μεταβαλλόταν θετικά π.χ. αύξηση του φωτισμού, αύξηση της ώρας του διαλείμματος αλλά και όταν οι συνθήκες μεταβάλλονταν αρνητικά, η απόδοση δεν μειώνονταν αλλά αυξάνονταν.

Το γενικό συμπέρασμα των Elton Mayo και Fritz Roethlizberger ήταν, πως η παραγωγή επηρεαζόταν περισσότερο από το κοινωνικό περιβάλλον, παρά από τις φυσικές συνθήκες εργασίας. Μετά από πολλά πειράματα και εξετάζοντας διάφορες μεταβλητές, όπως τις φυσικές καταστάσεις του χώρου εργασίας, τα διαλείμματα για ξεκούραση, τον τρόπο ελοπτείας, τις σχέσεις του προσωπικού, τα κίνητρα κ.α., οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η ποικιλομορφία των τύπων των ανθρώπων παίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην απόδοση της παραγωγής.

Από τη διαπίστωση αυτή ξεκινάει και η αρχή του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων στη διοίκηση, η επίδραση του οποίου ήταν καταλυτική στην ανάπτυξη αποτελεσματικότερων πολιτικών διοίκησης προσωπικού. Στη συνέχεια αναφέρονται τα κυριότερα συμπεράσματα των μελετών αυτών:

- Τα μη οικονομικά βραβεία επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργατών και περιορίζουν την επίδραση των οικονομικών κινήτρων.
- Συχνά οι εργάτες δεν αντιδρούν στη διοίκηση ως μεμονομένα άτομα, αλλά σαν μέλη ανεπισήμων ομάδων.
- Το επίπεδο παραγωγής καθορίζεται όχι μόνο από τις φυσικές δυνατότητες που διαθέτει καθένα από τα μέλη μιας οργάνωσης, αλλά από τα κοινωνικά πρότυπα που καθορίζονται από την ομάδα.
- ανώτατος βαθμός εξειδίκευσης δεν είναι απαραίτητα ο καλύτερος καταμερισμός της εργασίας.
- Οι εργάτες χρησιμοποιούν την ανεπίσημη οργάνωση για να προστατευθούν οι ίδιοι από τις αυθαίρετες αποφάσεις του μανάτζμεντ.
- Ο ηγέτης συχνά δεν προκύπτει από την θέση που κατέχει το άτομο στην επίσημη ιεραρχία.
- Ένα περιορισμένο πεδίο ελέγχου δεν αποτελεί πάντοτε προϋπόθεση αποτελεσματικής ελοπτείας.
- Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων της ιεραρχίας είναι πολύ σημαντική.
- Τα άτομα είναι ενεργά ανθρώπινα όντα, που θέλουν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, και γενικά σε θέματα που τους επηρεάζουν άμεσα, και δεν αποτελούν παθητικούς τροχούς μιας μηχανής.

Συμπερασματικά λοιπόν ενώ οι εκπρόσωποι της κλασικής σχολής (Taylor και οι οπαδοί του) ενδιαφέρθηκαν περισσότερο για τους οργανισμούς, το κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων ενδιαφέρθηκε περισσότερο για τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, τη δημοκρατική ηγεσία, τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και στην επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Σ' ένα εργαστάσιο στο Λονδίνο, ο Καναδός E. Jacques, πραγματοποίησε έρευνα όπου αυτές αφορούσαν δραστηριότητες του τεχνικού και διοικητικού προσωπικού. Η εργασία του κατέληξε στη σημαντική διαπίστωση ότι, ένα άτομο που εργάζεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον αισθάνεται έντονα την ανάγκη να γνωρίζει τον ρόλο του και τη θέση του στο περιβάλλον εργασίας του. Αν τα όρια του ρόλου του δεν είναι σαφώς καθορισμένα, τότε δημιουργείται σύγχυση ρόλων και τότε θα έχουμε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αισθήματος ανασφάλειας και απογοήτευσης.

Σημαντική είναι η συμβολή της έρευνας του καθηγητή Chris Argyris, στα θέματα του προσωπικού. Οι έρευνές του εστιάστηκαν στην προσωπική ανάπτυξη του ατόμου.

Σύμφωνα, με τον Argyris, κάθε άτομο έχει ορισμένες δυνατότητες οι οποίες είναι δυνατόν να αξιοποιηθούν στο μέγιστο βαθμό.

Ολες αυτές οι έρευνες αποτέλεσαν τον προάγγελο των θεωριών των κινήτρων και της σχέσης αυτών με την εργασιακή ικανοποίηση.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η θεωρία της επιρροής

Η πιο διαδεδομένη θεωρία μέχρι σήμερα, είναι η *θεωρία επιρροής* (Affect Theory) του Edwin A. Locke (1976). Βασική αρχή της θεωρίας είναι ότι η ικανοποίηση εξαρτάται από την επικαλυπτόμενη σχέση μεταξύ του «τι θέλει ο καθένας από τη δουλειά του» και του «τι έχει στη δουλειά του». Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η ικανοποίηση εξαρτάται από την αξία που δίνει ο εργαζόμενος σε ένα συγκεκριμένο πεδίο της δουλειάς του π.χ. ο βαθμός αυτονομίας στην εργασία του. Όταν αυτή δεν απαντάται στη δουλειά του ο εργαζόμενος είναι δυσαρεστημένος. Όταν ένα άτομο λοιπόν αξιολογεί ιδιαίτερα μια συγκεκριμένη πτυχή της δουλειάς του, τότε ανάλογα με το αποτέλεσμα, θα είναι ιδιαίτερα ευτυχής ή δυστυχής σε σχέση με έναν άλλο εργαζόμενο που δεν τον απασχολεί σοβαρά αυτή η πτυχή της εργασίας του.

Η θεωρία της διάθεσης

Πρόκειται για μια γενική θεωρία. Η θεωρία της διάθεσης (Dispositional Theory) υποδηλώνει ότι τα άτομα έχουν εσωτερικές διαθέσεις, οι οποίες καθορίζουν κάποιες τάσεις σχετικά με ένα συγκεκριμένο επίπεδο ικανοποίησης, ανεξάρτητα από το είδος εργασίας.(Griffin, 2009).

Θεωρίες υποκίνησης

Υποκίνηση είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Καντάς, 1998).⁸

Από θεωρητική άποψη, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί στενά με τα κίνητρα της εργασίας, με τις στάσεις και με τις αξίες (Καντάς, 1998).⁸

Η παρακίνηση είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις εξωτερικές συνθήκες που υπαγορεύουν τις εσωτερικές αντιδράσεις των ατόμων, δηλαδή αναγνωρίζει τα αίτια της συμπεριφοράς έναντι των εξωτερικών συνθηκών. Όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκες και η παρακίνηση με τη μορφή των κινήτρων, είναι ένας τρόπος ώστε αυτοί να επιδιώξουν να ικανοποιήσουν της ανάγκες αυτές. Σύμφωνα με τον Smith (1994)¹² η ανάγκη για κίνητρα πηγάζει από την ανάγκη για επιβίωση και οι εργαζόμενοι που παρακινούνται βοηθούν τους οργανισμούς να επιβιώσουν.

Ετσι, η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται η συναισθηματική αντίδραση του ατόμου, για την κατάστασή του στη δουλειά, ενώ τα κίνητρα του δίνουν την ώθηση να συνεχίσει και να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες του. Προτού αναφερθούμε διεξοδικά στις θεωρίες των κινήτρων, πρέπει να κάνουμε ορισμένες διευκρινήσεις όσον αφορά την ορολογία.

Οπως, έχει αναφερθεί, με τον όρο «κίνητρα συμπεριφοράς» αποδίδουμε στα ελληνικά τον όρο motivation που προέρχεται από το λατινικό ρήμα movere (κινώ). Χρησιμοποιούνται κατα κόρον και άλλες έννοιες όπως π.χ. «κινήτρια δύναμη», «υποκίνηση», «παρακίνηση», ή και «παρώθηση» για την ίδια απόδοση του όρου. Πρέπει να ξεκαθαρίσουμε ό,τι με τον όρο «παρακίνηση» ή «υποκίνηση», δεν εννοούμε με κανένα τρόπο χειραγώγησης (με έμμεσο τρόπο) των ανθρώπων ιδιαίτερα στο χώρο εργασίας. Οφείλουμε να αποσαφηνίσουμε την έννοια, ώστε να γίνει κατανοητό από όλους ότι σε ένα παρόμοιο πλαίσιο, η πραγματική έννοια των κινήτρων δεν είναι να «κάνω κάποιον να κάνει κάτι», αλλά να «δημιουργήσω τέτοιες συνθήκες που (πιθανόν) κάποιος να θέλει να κάνει κάτι». Με αυτό τον τρόπο πάντα το άτομο έχει την δυνατότητα επιλογής, να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο, αναλόγως των αξιών, των εμπειριών, των πεποιθήσεων του και γενικότερα όλων των νοητικών και συναισθηματικών διεργασιών που λαμβάνουν χώρα σε ένα νοήμονα οργανισμό.

Με τον όρο κίνητρα εργασίας (work motivation) εννοούμε (σύμφωνα τον McCormick¹⁵) «τις συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα».

Η Οργανωτική/Βιομηχανική Ψυχολογία αναζητά και διερευνεί τούς λόγους της εργασιακής συμπεριφοράς και εύλογα ερωτήματα που ανακύπτουν είναι τα παρακάτω:

- Γιατί μερικοί άνθρωποι καταβάλλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην εργασία τους;
- Με ποια κριτήρια επέλεξαν αυτή τη δουλειά;
- Γιατί συνεχίζουν να κάνουν την ίδια δουλειά ή γιατί σταματούν;
- Γιατί χάνουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία τους ενώ ξεκίνησαν με ζήλο;

Οι θεωρίες των κινήτρων εργασίας μπορούν να διαιρεθούν σε δύο κατηγορίες;

1. Θεωρίες Περιεχομένου. Πρόκειται για θεωρίες που επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων, αναγκών και παραγόντων που ικανοποιούν το άτομο (Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer).
2. Θεωρίες Μηχανιστικές ή Διαδικασίας. Πρόκειται για θεωρίες που εστιάζουν κυρίως στη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή μελετούν τις συνθήκες και τις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση (Vroom, Locke και Porter/Lawler).

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι κυριότερες θεωρίες, που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MASLOW ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η θεωρία των αναγκών του Maslow είναι μια από τις πιο γνωστές θεωρίες παρακίνησης. Στην πραγματικότητα, η θεωρία αυτή δεν αναφέρεται ειδικά στο χώρο εργασίας, αλλά χρησιμοποιήθηκε από αυτόν τον χώρο τα πρώτα χρόνια της εμφάνισής της.

Σύμφωνα με τον θεωρητικό, ο άνθρωπος έχει ανάγκες οι οποίες είναι ιεραρχημένες με την εξής διάταξη; ___

- Φυσιολογικές-Βιολογικές ανάγκες. Αυτές αποτελούν την απαρχή των αναγκών και περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη και επιβίωση του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού, δηλαδή τροφή, νερό, ύπνος κ.α. Οι συγκεκριμένες ανάγκες βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας, δηλαδή είναι οι πρώτες που προσπαθεί ο άνθρωπος να ικανοποιήσει. Αρα, είναι φυσιολογικό, σε κανονικές καταστάσεις, εάν δεν έχουν ικανοποιηθεί αυτές σε στοιχειώδη βάση, δεν μπορεί να γίνει λόγος για άλλες ανάγκες.
- Ανάγκες για ασφάλεια. Πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται σιγουριά και ασφάλεια για το μέλλον. Αφού έχει εξασφαλίσει τις φυσιολογικές του ανάγκες ο άνθρωπος προχωράει παραπέρα αναζητώντας

την ασφάλεια η οποία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα διασφάλισης της αυτόσυντήρησής του. Οι ανάγκες ασφάλειας αναφέρονται σε προστασία από τον κίνδυνο, την απειλή ή και την στέρηση κ.α., όσον αφορά το τομέα της εργασίας, θέλει να νιώθει ασφαλής απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντός του (ανεργία ατυχήματα). Δηλαδή, προσπαθεί να εξασφαλίσει τις ανάγκες του για σιγουριά, μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, ασφάλιση της περιουσίας του και περαιτέρω προστασία των μελών της οικογένειάς του.

- Κοινωνικές ανάγκες. Εφόσον ο άνθρωπος εξασφαλίσει τις παραπάνω ζωτικής σημασίας ανάγκες, αρχίζει να εκδηλώνει ένα ανώτερο επίπεδο αναγκών. Το αίσθημα του «ανήκειν» και την επικοινωνία με τους άλλους. Όπως υποστηρίζει ο Αριστοτέλης στα «πολιτικά» του, ο άνθρωπος είναι κοινωνικό όν, οπότε υπάρχει έμφυτη ανάγκη να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να νιώθει αποδεκτός, να αναπτύσει φιλικές σχέσεις, να νιώθει στοργή και αγάπη.
- Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης. Αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές ανάγκες και περιέχουν την ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Σύμφωνα με τον Maslow¹⁶, η ικανοποίηση των αναγκών εκτίμησης προκαλεί στο άνθρωπο αίσθημα αυτοπεποίθησης ενώ η μη ικανοποίηση τους προκαλεί αίσθημα κατωτερότητας και ανικανότητας. Επίσης, αυτή η κατηγορία των αναγκών αποτελεί σπουδαία κινητήριο δύναμη του ατόμου ώστε να κάνει την υπέρβαση.
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης. Πρόκειται για την ανάγκη που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Αποτελεί την ανάγκη του του ανθρώπου η οποία σχετίζεται με το τί θέλει να γίνει, την ικανοποίηση δηλαδή των οραμάτων και των προσδοκιών του ώστε να αγγίξει το ιδεατό γι' αυτόν πρότυπο. Ο Maslow αναφέρει χαρακτηριστικά «...το άτομο να κάνει αυτό που είναι κατάλληλο να κάνει ... να γίνει οτιδήποτε είναι δυναμικά ικανό να γίνει».

Αρα, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει όσο καλύτερα μπορεί, τις ανάγκες του, ενώ επιθυμεί όλο και περισσότερα. Η ικανοποίηση των αναγκών αποτελεί μια ατέρμονη διαδικασία και η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αναλόγως αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο

παρακινεί ,όταν όμως φτάσει σε βαθμό πλήρωσης τότε αυτό αποτελεί ερέθισμα για εκπλήρωση αναγκών ανωτερου επιπέδου στη ιεραρχική πυραμίδα.

Εάν μεταφέρουμε την θεωρία του Maslow, στον κόσμο της εργασίας τότε η θεωρία μπορεί να αποκτήσει το εξής νόημα. Ας υποθέσουμε ότι οι βασικές ανάγκες αντικατοπτρίζουν τη θέση εργασίας τους που τους εξασφαλίζει «τα προς τα ζειν», έχουν ένα εργασιακό περιβάλλον που τους παρέχει ασφάλεια, έχουν ικανοποιητικές κοινωνικές σχέσεις, αρα οι εργαζόμενοι έχουν ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες τους οπότε έχουν τα κίνητρα, είναι έτοιμοι να πραγματώσουν ανώτερες ανάγκες της πυραμίδας όπως τις ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης και ακόμα πιο ψηλα τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις ανάγκες και τα κίνητρα σχηματοποιημένα:

Πίνακας 1 : Κίνητρα για την ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών

ΑΝΑΓΚΕΣ	ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ
Φυσιολογικές	Ικανοποιητικός μισθός,καλές συνθήκες εργασίας,διάφορα επιδόματα,κουπόνια σίτισης,εκπτωτικά κουπόνια αγορών, προσφορά στέγης και δώρων.
Ασφάλειας	Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, μονιμότητα της θέσης εργασίας, ασφάλιση για συνταξιοδότηση, αποζημίωση σε περίπτωση απόλυσης, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας.
Κοινωνικές	Οργάνωση εκδρομών, εορταστικών εκδηλώσεων, πολιτιστικών πρωτοβουλιών και αθλητικών συναντήσεων. Ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών.
Εκτίμησης	Προαγωγές, έπαινοι, ειδικές τιμητικές αναφορές, αναγνώριση της προσφοράς υπηρεσιών και γνώσεων, παραχώρηση προσωπικού γραφείου, απόκτηση γραμματέως.
Ολοκλήρωσης και αυτοπραγμάτωσης	Δυνατότητα πρωτοβουλιών, αυτονομία, ευκαιρίες για επιτυχία, ανάπτυξη δημιουργικότητας, αντικείμενο εργασίας με ιδιαίτερες ευθύνες και απαιτήσεις.

Πηγή: Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης. 2006

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ALDERFER-ERG

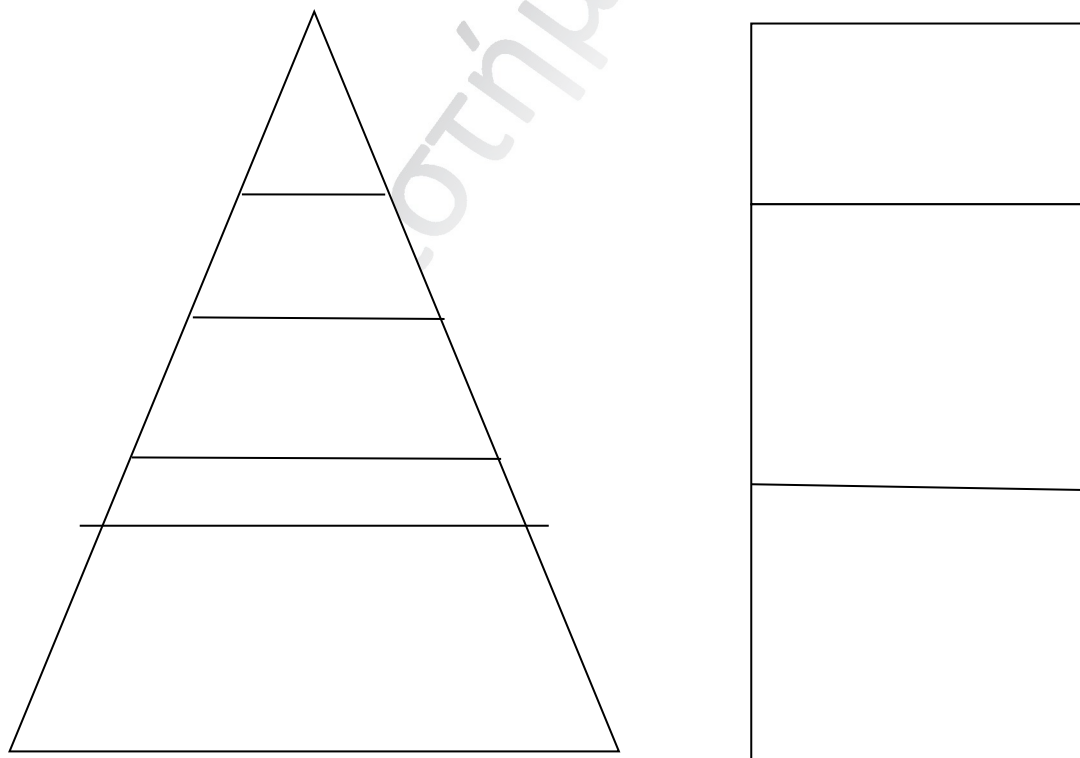
Η θεωρία του Alderfer (1969, 1972),¹⁷⁻¹⁸ αποτελεί τροποποίηση της θεωρίας του Maslow. Σε αυτή τη θεωρία η ταξινόμηση των αναγκών του ανθρώπου κατατάσσεται σε τρεις και όχι σε πέντε κατηγορίες όπως αυτή του Maslow.

Αυτές περιγράφονται ως εξής:

1. Οι ανάγκες ύπαρξης (existence), στις οποίες υπάγονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας και σιγουριάς του ανθρώπου.
2. Οι ανάγκες σχέσης (relatedness) με το κοινωνικό περιβάλλον, οι οποίες αντιστοιχούν με τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow και τέλος
3. Οι ανάγκες ανάπτυξης (growth), στις οποίες υπάγονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες αναγκών του Maslow, αυτές που αναφέρονται στην ανάγκη για σεβασμό και αυτοπραγμάτωση.

Η θεωρία ονομάστηκε ERG από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες των αναγκών (Existence-Relatedness-Growth).

Σχήμα: Συσχέτιση θεωριών Maslow και Alderfer



Ετσι, εάν κάνουμε συσχετισμό της εργασιακής ικανοποίησης και των αναγκών, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση του Alderfer, μπορούμε να αντιστοιχίσουμε στην πρώτη κατηγορία την καταβολή μισθού, των πρόσθετων παροχών και της υγειονομικής ασφάλισης. Στην δεύτερη κατηγορία, οι ανάγκες σχέσης, ικανοποιούνται όταν οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναφέλφων χαρακτηρίζονται από αρμονία, σεβασμό, συναισθηματική στήριξη και στην αίσθηση ότι ανήκεις σε μια εννιαία ομάδα. Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης, ικανοποιούνται μέσα από τις προκλήσεις, την επίτευξη στόχων ανώτερων, την δημιουργία και την αυτονομία που παρέχει η εργασία.

Η διαφοροποίηση των δύο θεωριών έγκειται στο γεγονός ότι ο Alderfer περιορίζει την ακαμψία της ιεράρχησης του Maslow, μειώνοντας τον αριθμό των κατηγοριών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την εννοιολογική ευρύτητα της θεωρίας σε κοινωνίες με διαφορετική κουλτούρα και διαφορετική ιεράρχηση των αναγκών. Αλλωστε, όπως επισημαίνει η γνωστική ψυχολογία, η νοητική διεργασία (κατηγοριοποίηση, βαθμός σπουδαιότητας μιας ανάγκης όπως ένα άτομο την αντιλαμβάνεται), διαφέρει από άτομα σε άτομο, πόσο μάλλον από ανθρώπους που ανήκουν σε άλλες κοινωνικοπολιτικές και πολιτισμικές ομάδες και επιπλέον επηρεάζονται από διαφορετικούς εξωγενείς παράγοντες.

Βασική διαφορά στην θεωρία του ERG, αποτελεί η θεώρηση της έννοιας της οπισθοδρόμησης από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου εφόσον υπάρχει ματαίωση προηγούμενων αναγκών. Κλειδί στη θεωρία του ERG αποτελεί ο όρος «ματαίωση». Αυτός ο όρος δηλώνει την απογοήτευση που προέρχεται από την αδυναμία ικανοποίησης αναγκών. Οπότε, εάν το άτομο για κάποιο λόγο, δεν έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει ανάγκες ανώτερου επιπέδου, είναι δυνατό να επιστρέψει σε ανάγκες κατώτερου, τις οποίες ήδη είχε ικανοποιήσει και να καθλωθεί σε αυτό το επίπεδο από το οποίο αντλεί ευχαρίστηση.

ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (Herzberg F., 1966)

Ο Herzberg, για πρώτη φορά μιλάει ανοιχτά για επαγγελματική ικανοποίηση, παρουσιάζοντας μια ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων. Η έρευνά του, στην πραγματικότητα, ξεκίνησε ως μια μελέτη επαγγελματικής ικανοποίησης, κατά τη οποία ερωτήθηκαν ομάδες 228 μηχανικών και λογιστών της περιοχής του Pittsburg, με τη μέθοδο των << κρίσιμων συμβάντων >> (critical incidents technique). Αυτή η μέθοδος στηρίζεται στη μνημονική ανάκληση των κυριότερων συμβαμάτων που αναφέρονται στο υπό εξέταση θέμα. Οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να αναφέρουν περιστατικά από τον εργασιακό τους βίο, τα οποία τους προκάλεσαν αύξηση ή μείωση της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας τους.

Από τις απαντήσεις τους ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν παράγοντες που σχετίζονται με τη ικανοποίηση στο χώρο της εργασίας οι οποίοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- τους παράγοντες υγιεινής και
- τους παράγοντες παρακίνησης\ υποκίνησης ή απλώς κίνητρα.

Παράγοντες υγιεινής:(Hygiene Factors), αυτοί οι παράγοντες αφορούν και περιγράφουν,κυρίως, το περιβάλλον εργασίας και υπηρετούν την βασική λειτουργία της αποτροπής της δυσαρέσκειας από το χώρο εργασίας.

Έτσι ο Herzberg, έθεσε σαν κυριότερους παράγοντες υγιεινής τους πιο κάτω:

- Πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησης (σταθερή ή ασταθής γραμμή, ενότητα διεύθυνσης και εντολών).
- Συνθήκες εργασίας(ύπαρξη απαραίτητων εγκαταστάσεων και εργαλείων ,ασφάλεια εργασίας, φωτισμός, θερμοκρασία κ.α.).
- Τρόπος εποπτείας (στενός, χαλαρός).
- Διαπροσωπικές σχέσεις (αυτές αφορούν είτε σχέσεις μεταξύ συναδέλφων είτε μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων της επιχείρησης ή ενός οργανισμού).
- Χρηματική αμοιβή.
- Σταθερότητα και μονιμότητα της εργασίας.

Άλλοι ονόμασαν τους παράγοντες υγιεινής, παράγοντες συντήρησης (maintenance), γιατί η ικανοποίησή τους συντελεί στη διατήρηση κλίματος ηρεμίας σε μια επιχείρηση. Εάν αυτοί οι παράγοντες ρυθμιστούν και βρίσκονται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο, τότε τείνουν να εξαφανίσουν ή να προλάβουν τη δυσαρέσκεια και τον περιορισμό της εργασίας.Βέβαια, αυτοί οι παράγοντες συντελούν πολύ λίγο στην υποκίνηση του ατόμου για αυξημένη δυνατότητα και υψηλές επιδόσεις και οδηγούν τον εργαζόμενο σε ένα ουδέτερο σημείο ή καλύτερα σε μια μέση απόδοση. Για παράδειγμα μια χαμηλή αμοιβή προκαλεί δυσαρέσκεια, δεν σημαίνει όμως, ότι η υψηλή αμοιβή θα υποκινήσει το άτομο σε υψηλότερη επίδοση.

Ο Herzberg λέει,<<οι παράγοντες υγιεινής στην ουσία περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο, στην πρόληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στην δημιουργία θετικών αισθημάτων>>(Herzberg,1966, σελ. 74).¹⁹

Παρεμφερή αποτελέσματα με αυτά του Herzberg, έδωσαν και έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κυρίως στην Αμερική καθώς και σε άλλες χώρες όπως Φιλανδία και Ουγγαρία, χρησιμοποιώντας ίδια μεθοδολογία με αυτή που επέλεξε ο Herzberg.

Υποκινητικοί παράγοντες: Ως παράγοντες υποκίνησης εντάσσονται αυτοί που ικανοποιούν και περικλείουν αισθήματα όπως:

- Ηεπίτευξη ενός έργου.
- Η αναγνώριση του έργου.
- Η φύση της εργασίας, ενδιαφέρουσα ή μη.
- Ο βαθμός υπευθυνότητας κάθε εργαζομένου.
- Ο προβιβασμός στην ιεραρχία καθώς και η δυνατότητα που παρέχεται από την ίδια την εταιρία της ανόδου του εργαζόμενου αναλόγως των προσόντων και των δυνατοτήτων αυτού.

Ο όρος <<κίνητρα >> που χρησιμοποίησε ο Herzberg, είναι οι παράγοντες αυτοί που θεωρούνται ικανοί να κινητοποιήσουν τον εργαζόμενο σε μια συνειδητή παραγωγική διαδικασία με το καλύτερο αποτέλεσμα τόσο σε ποιοτική όσο και ποσοτική έκφραση της εργασίας του. Αυτό το επίτευγμα φαίνεται να είναι το αποτέλεσμα της ικανοποίησης του εργαζόμενου από την εργασία του. Συμπερασματικά, μπορούμε να περιγράψουμε τους υποκινητικούς παράγοντες, ως εσωγενείς παράγοντες, αφού στην ουσία περιγράφουν τις θετικές στάσεις των ατόμων προς την εργασία και συντελούν στη δημιουργία ικανοποίησης και κινήτρων ως προς το περιεχόμενο της εργασίας. Από την άλλη μεριά, οι παράγοντες που συνδέονται με αρνητικά συναισθήματα απέναντι στην εργασία και συντελούν στο αίσθημα της δυσαρέσκειας, μπορούν να θεωρηθούν ως εξωγενείς παράγοντες, αφού αναφέρονται στο πλαίσιο και στο περιβάλλον της εργασίας. Στην ουσία, η εργοδοσία κάθε επιχείρησης ή οργανισμού θα πρέπει να έχει δύο στόχους, δύο διαφορετικούς μηχανισμούς κινήτρων. Ο ένας μηχανισμός υγιεινής να περιλαμβάνει την πρόληψη της δυσαρέσκειας μέσω του ελέγχου του τρόπου διοίκησης, την πολιτική της εταιρίας, των αμοιβών, του περιβάλλοντος της εργασίας (είτε όσο αφορά το χώρο που εργάζεται κάποιος είτε τις διαπροσωπικές του σχέσεις).

Ο δεύτερος μηχανισμός, που βασικά, αυτός θα αποτελεί μηχανισμό κινήτρων, που θα αποβλέπει στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης, μέσω του εμπλουτισμού και της διεύρυνσης της εργασίας, με τρόπο τέτοιο ώστε αυτή να συναρπάξει τον εργαζόμενο και να του δίνει τη δυνατότητα να δίνει την προσωπική του <<πινελιά>> στο τομέα της εργασίας. Με αυτό το τρόπο ο εργαζόμενος έχει την αίσθηση ότι του δίνεται η ευκαιρία για προσωπική αναδίπλωση όλων των ταλέντων και δεξιοτήτων του, αισθάνεται μέρος της εταιρίας λόγω της ενεργής του συμμετοχής στα δρώμενα του οργανισμού και τέλος αισθάνεται την αυτοπραγμάτωση μέσω της επίτευξης και αναγνώρισης του έργου του. Η θεωρία του Herzberg, δέχτηκε πολλές επικρίσεις, ιδιαίτερα λόγω της μεθοδολογίας που χρησιμοποίησε (μέθοδος μνημονικών ανακλήσεων). Παρόλα αυτά, η θεωρία αυτή είχε μεγάλη απήχηση στην πρακτική των επιχειρήσεων. Το σπουδαιότερο μέρος της θεωρίας του, θεωρείται, ότι αποτελεί η άποψή του όσον αφορά τον εμπλουτισμό και την διεύρυνση της εργασίας. Με αυτό τον τρόπο, και σύμφωνα με τις θεωρίες των Ανθρωπίνων Σχέσεων, ο άνθρωπος (το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας εταιρίας), παίρνει το πρωταγωνιστικό ρόλο στην κατάταξη ενός οργανισμού.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ (McClelland D.C., 1971)

Ο εμπνευστής της θεωρίας της ανάγκης της επίτευξης, υπήρξε ο Murray το 1938. Όπως και ο Maslow, έτσι και ο Murray αναφέρθηκε στις ανθρώπινες ανάγκες όπου μέσα σε αυτές περιέχονταν η ανάγκη για επίτευξη. Όπως και οι άλλες ανάγκες, η

ανάγκη της επίτευξης μπορεί να μπει στη διαδικασία της διέγερσης αυτής αναλόγως των καταστάσεων που διαμορφώνονται στο κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό γίνεσθαι. Το σκοπό αυτό επιτελεί, σύμφωνα με τον Murray, το προβολικό τεστ TAT (Thematic Apperception Test)²⁰.

Στη βάση αυτή, οι McClelland και Atkinson (1953), ανέπτυξαν τη θεωρία των κινήτρων επίτευξης (Achievement Motivation ή Need for Achievement Theory)²¹.

Οι δύο δημιουργοί της παραπάνω θεωρίας, ακολούθησαν διαφορετικούς δρόμους. Ο McClelland, προχώρησε, μαζί με τους συνεργάτες του, σε πιο πρακτικές εφαρμογές της θεωρίας, αναζητώντας τρόπους και μεθόδους εκπαίδευσης για την ανάπτυξη της ανάγκης για επίτευξη.

Σύμφωνα με τη θεωρία του **McClelland** οι ανάγκες του ατόμου είναι επίκτητες και ως εκ τούτου, διαμορφώνονται μέσα από το κοινωνικό περιβάλλον. Ο **McClelland**, ορίζει ως τρεις βασικές ανάγκες που λειτουργούν ως κίνητρα:

- i. Ανάγκη κοινωνικών σχέσεων (affiliation). Κάθε άτομο έχει την ανάγκη να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να αναπτύσει δεσμούς, να επιδιώκει τη συνεργασία, την αποδοχή των γύρω του καθώς και το σεβασμό και την επιβεβαίωση της ομάδας του.
- ii. Ανάγκη για δύναμη (power). Ο άνθρωπος έχει ανάγκη για εξουσία και δύναμη, ενώ παράλληλα επιδιώκει την άσκηση εξουσίας σε άλλα άτομα.
- iii. Ανάγκη για επιτεύγματα (achievement). Το άτομο επιθυμεί να αυξάνει ή να διατηρεί σε υψηλό επίπεδο τις επιδόσεις του, ως εκ τούτου έχει την ανάγκη για επίτευξη στόχων ανεξαρτήτως αν αυτοί αναγνωρίζονται ή όχι.

Η σημασία κάθε μιας από αυτές τις ανάγκες διαφέρει από το ένα άτομο στο άλλο. Αν μπορεί κάποιος να προσδιορίσει τη σημασία της καθεμιάς από αυτές τις ανάγκες για ένα συγκεκριμένο άτομο, τότε αυτό θα βοηθήσει την ανάπτυξη και την κατεύθυνση του ατόμου προς ένα συγκεκριμένο έργο.

Η ανάγκη για επίτευξη, ορίζεται ως η γενική προδιάθεση του ατόμου για επιτυχία, η οποία θεωρείται ως σταθερό (εκμαθημένο όμως) χαρακτηριστικό του ανθρώπου, το οποίο διαμορφώνεται από την παιδική ηλικία. Βασικό ρόλο παίζει ο τρόπος ανατροφής και πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός που οι γονείς στρέφουν την προσοχή των παιδιών σε νέα σύνθετα έργα. Καινοτόμο συστατικό της θεωρίας, αποτελεί η θέση του **McClelland**, που υποστηρίζει ότι η άσκηση μπορεί να επιφέρει μεταβολές στο επίπεδο της ανάγκης για επίτευξη, ακόμη και σε ώριμη ηλικία.

Ετσι, η θεωρία της επίτευξης διακρίνει τα άτομα σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με την τάση τους (ανάγκες), για επίτευξη της επιτυχίας σύμφωνα με την ιδιοσυγκρασία τους.

Τα άτομα που δίνουν έμφαση στις κοινωνικές σχέσεις, είναι κατάλληλοι για ομαδικές εργασίες, βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό, χωρίς ανταγωνιστικές διαθέσεις μέσα στην

ομάδα εργασίας. Έχουν υψηλή αποδοτικότητα μέσα στα πλαίσια της συνεργασίας και η διάκριση επέρχεται μέσω αυτής χωρίς να επιζητούν μια μεμονωμένη επιτυχία.

Αντιθέτως, τα άτομα που έχουν την ανάγκη για εξουσία, εκφράζονται μέσω των ηγετικών τους συμπεριφορών. Προτιμούν να ευρίσκονται σε θέση ισχύος καθώς και ανταγωνιστικές καταστάσεις (λαμβάνοντας, πολλές φορές ρίσκα), όπου προσπαθούν να διακριθούν.

Τα άτομα που έχουν υψηλή τάση για επίτευξη, είναι εργαζόμενοι που είναι στοχοθετημένοι, προσανατολισμένοι και αφιερωμένοι στους στόχους που έχουν ορίσει να πετύχουν. Θέτουν προκλητικούς αλλά πραγματοποιήσιμους στόχους και αναζητούν συνεχώς πληροφορίες και τρόπους ώστε να υλοποιήσουν το έργο που έχουν αναλάβει. Είναι ανοιχτοί στο να μαθαίνουν καινούργια πράγματα ώστε να βελτιώσουν την επίδοσή τους και έχουν έντονο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης. Τέλος, επιζητούν συνεχή επανατροφοδότηση ώστε να γνωρίζουν τα αποτελέσματα του έργου τους και της επίδοσής τους.²²

ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ. DOUGLAS MCGREGOR

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor (1960), διατύπωσε τη διπολική θεωρία Χ και Ψ. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι διακρίνονται σε δύο διαφορετικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία, η θεωρία Χ, ισχυρίζεται ότι οι άνθρωποι εκ φύσεως αποστρέφονται την εργασία, νιώθουν ασφαλείς και ικανοποιημένοι όταν κάνουν μια μονότονη και χωρίς ευθύνες εργασία και δεν επιθυμούν καμιά πρωτοβουλία. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την ομάδα, έχουν ανάγκη επισταμένου ελέγχου, διεύθυνσης εκ των άνω καθώς και τιμωρικές μεθόδους, ώστε να είναι παραγωγικοί και αποτελεσματικοί.

Αντίθετα όσοι περιγράφονται από τη θεωρία Ψ, χαρακτηρίζονται από έντονη αυτονομία και δημιουργικότητα.

Συγκεκριμένα:

Θεωρία Χ:

Ο μέσος άνθρωπος:

- ✓ Διακατέχεται από έμφυτη απέχθεια για την εργασία και αποφεύγει την προσπάθεια (<<τεμπέλης>>)
- ✓ Αποφεύγει τις ευθύνες
- ✓ Έχει ελάχιστες φιλοδοξίες
- ✓ Επιθυμεί τη ρουτίνα και παράλληλα την ασφάλεια που προσφέρει αυτή.

Με βάση αυτές τις υποθέσεις, το άτομο στον εργασιακό του χώρο καταβάλλει την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια, έτσι ώστε να αποφεύγει τις πειθαρχικές κυρώσεις.

Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τη θεωρία Χ, για να κινητοποιηθεί η συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων σε μια επιχείρηση/οργανισμό, πρέπει να εξασκούνται εξωτερικές πιέσεις

(απειλές, έντονη επίβλεψη και συνεχής διεύθυνση), ώστε να αποδώσουν σε ικανοποιητικό βαθμό τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

Το πρόσωποκλειδί, σύμφωνα με τον McGregor, αποτελεί ο προϊστάμενος, ο οποίος για να πετύχει θετικά αποτελέσματα με τη συνεισφορά των υφισταμένων του, πρέπει ο ίδιος να συμπληρώσει τις δεδομένες ελλείψεις τους. Οι χειρισμοί που προτείνει στους προϊστάμενους εναλλάσσονται μεταξύ του εξαναγκασμού και εξαγοράς, δείχνοντας ανεκτικότητα σε τυχόν μικροπαρεμβάσεις, απόλυτο έλεγχο των δραστηριοτήτων τους, συνεχή επίβλεψη και βέβαια απόλυτη πειθαρχία προς αυτόν και εν συνεχεία στη διοίκηση της εταιρίας. Κατά βάση η θεωρία δέχεται ότι ο άνθρωπος είναι στατικός και δεν επιδέχεται καμιά βελτίωση.

Θεωρία Ψ:

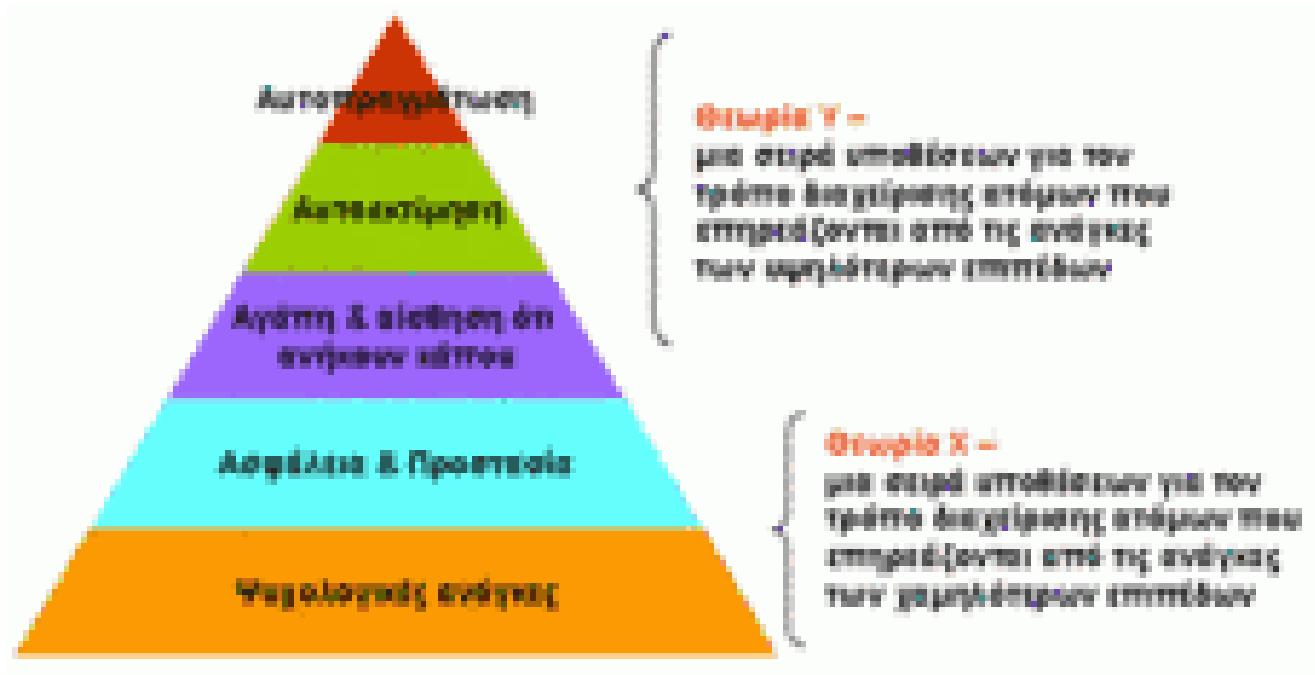
Η υπόθεση της θεωρίας Ψ, θεωρεί ότι:

- ✓ Η προσπάθεια είναι στη φύση του ανθρώπου
- ✓ Ο εξαναγκασμός και ο φόβος της τιμωρίας **δεν** είναι τα μόνα μέσα κινητοποίησης
- ✓ Η προσήλωση στην επίτευξη ενός στόχου εξαρτάται από την αμοιβή του. Το αίσθημα συμμετοχής στην επιτυχία αποτελεί ίσως μια από τις μεγαλύτερες αμοιβές
- ✓ Ανάλογα σε τι περιβάλλον θα βρεθεί ο εργαζόμενος, αυτό μπορεί να αποτελεί παρακινητικούς παράγοντας ώστε όχι μόνο να δέχεται αλλά να επιζητεί ευθύνες
- ✓ Όταν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες, η δημιουργική ικανότητα του ανθρώπου μπορεί να φτάσει στα μέγιστα σημεία.

Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ, για τον άνθρωπο κάθε μορφή εργασίας αποτελεί μια ευχάριστη δραστηριότητα, η οποία είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και ολοκλήρωση του ατόμου ως προσωπικότητα. Αρα, οι εξωτερικές πιέσεις και η επιβολή πειθαρχικών ποινών, δεν αποτελούν μέσα υποκίνησης σε αυτόνομα άτομα, που έχουν αυξημένο το αίσθημα ευθύνης και αυτοπραγμάτωσης. Ο άνθρωπος έχει τη δυνατότητα να αυτοκατευθύνεται και να αυτοπειθαρχεί, προκειμένου να εξυπηρετήσει σκοπούς και στόχους που ο ίδιος έχει δεσμευτεί. Οπότε, σύμφωνα με το McGregor, ο εργαζόμενος, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, γίνεται γίνεται συνειδητά παραγωγικότερος και αποτελεσματικότερος από ότι θα ήταν αν εξαγοράζονταν.

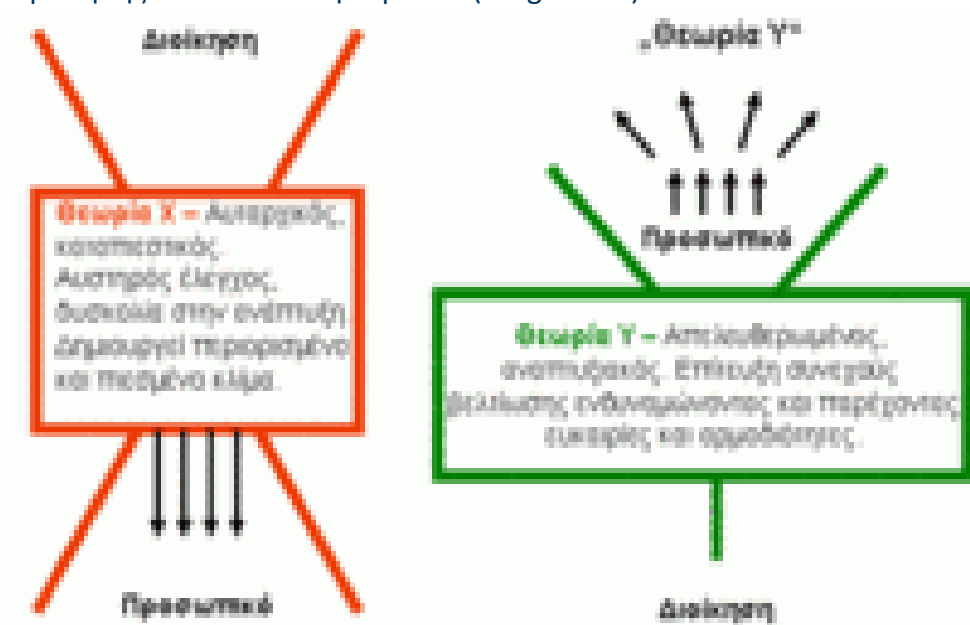
Κατά συνέπεια, βασικό μέλημα ενός προϊστάμενου (στην ουσία manager), είναι να εξερευνήσει τις δυνατότητες των υφισταμένων του και να δημιουργήσει τέτοιες συνθήκες, που να παρέχουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και ανάπτυξη αυτών.²³

Το έργο του McGregor βασίστηκε στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Ομαδοποίησε την ιεραρχία του Maslow σε ανάγκες "κατώτερης τάξης" (Θεωρία Χ) και ανάγκες "υψηλότερης τάξης" (Θεωρία Ψ).



Εικόνα 13: Θεωρία X και Ψ σύμφωνα με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow.

Ο McGregor υποστήριξε ότι ο εκπαιδευτής της θεωρίας X "θα επιμείνει ότι η άσκηση διεξάγεται αυστηρά σύμφωνα με τους κανόνες, ενώ ο εκπαιδευτής της θεωρίας Ψ θα περιμένει από τους συμμετέχοντες να κινηθούν εντός των αποδεκτών ορίων συμπεριφοράς, ενώ θα είναι πρόθυμος να βοηθήσει όταν η διαδικασία εκμάθησης δυσκολεύει την ομάδα" (Sleigh 2007).



Εικόνα 14: Θεωρίες X and Ψ σε μία επιχείρηση.

Η θεωρία Z είναι επέκταση της θεωρίας Ψ του McGregor και αναπτύχθηκε από τον William Ouchi. Ο Ouchi βασίστηκε όχι μόνο στα επιχειρήματα του McGregor, αλλά

και «έχτισε τη θεωρία A (αμερικανικό στυλ) και θεωρία I (ιαπωνικό στυλ) για την κατασκευή της υβριδικής του θεωρίας Z» (Layson). Μία από τις πιο έντονες διαφορές μεταξύ των θεωριών X-Ψ και της θεωρίας Z είναι ότι οι δύο πρώτες θεωρίες επικεντρώνουν σε προσωπικά στυλ ηγεσίας των επιμέρους διευθυντικών στελεχών, ενώ η θεωρία Z στην κουλτούρα του συνόλου της επιχείρησης και στο πώς μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο διοίκησής της. Κάθε διαχειριστής θα πρέπει να προσπαθήσει να βρει σημείο επαφής με το προσωπικό, ώστε να εκτιμηθεί ιδιαίτερα η γνώμη και η ανατροφοδότηση του προσωπικού και να τηρείται η ανάθεση εργασιών και η εξουσία.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο Douglas McGregor, υποστηρίζει την εξέλιξη από τη θεωρία X στην θεωρία Ψ σαν αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ(Equity Theory)²⁴

Η θεωρία της ισότητας είναι μια ευρύτερη γνωστική, ψυχολογική, κοινωνική θεωρία η οποία μπορεί να επεκταθεί και στον εργασιακό χώρο, σε ότι αφορά τις αμοιβές σε σχέση με την παραγωγικότητα.

Η θεωρία της ισότητας, έχει την βάση της στη θεωρία της <<γνωστικής δυσαρμονίας>> του Festinger²⁵ και τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής²⁶.

Η θεωρία της γνωστικής δυσαρμονίας αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου να έχει πεποιθήσεις που βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους ώστε να μην εμπίπτει σε αισθήματα αμφιθυμίας, τα οποία με την σειρά τους προκαλούν ψυχολογική ένταση. Οπότε για να αισθανθεί κάποιος ικανοποίηση από την εργασία θα πρέπει να συνάδουν οι αντιλήψεις του για τη συνεισφορά του προς αυτήν σε σχέση με την προσδωκόμενη αμοιβή.

Όσον αφορά τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, αυτή εξετάζει τις αντιστοιχίες ανάμεσα στην κοινωνική και οικονομική συμπεριφορά των ανθρώπων.²⁶ Έτσι, τα άτομα, ασυνείδητα, προβαίνουν σε κοινωνικές συγκρίσεις προκειμένου να αξιολογήσουν τη δική τους συμπεριφορά (στο τι παρέχουν) και τι αποκομίζουν αντίστοιχα.

Στηριζόμενος σε αυτές τις θεωρίες ο Adams, ανέπτυξε τη θεωρία της ισότητας στο εργασιακό χώρο. Όπως σε μια κοινωνική σχέση το άτομο συγκρίνει αυτά που προσφέρει και αυτά που λαμβάνει σε μια σε μια σχέση, έτσι και στο χώρο της εργασίας, το άτομο συγκρίνει τα δικά του εισερχόμενα (input), αυτά δηλαδή που θεωρεί ότι προσφέρει, σε σχέση με αυτά που λαμβάνει, δηλαδή τα εξερχόμενα (output). Η σύγκριση, μάλιστα, δεν σταματάει στα εισερχόμενα και εξερχόμενα που αφορούν τον ίδιο και τον οργανισμό ή εταιρία που έχει την συναλλαγή αλλά προχωράει στη σύγκριση των δικών του

εισερχομένων-εξερχομένων με τους συναδέλφους του είτε στο ίδιο είτε σε άλλο οργανισμό.

Τα εισερχόμενα ενδεικτικά περιλαμβάνουν την ποιότητα του έργου, την αξιοπιστία του εργαζόμενου, την σύνδεσή του με το έργο, την πρωτοβουλία και την ανάληψη ευθυνών, την τάση για αυτοβελτίωση, την μόρφωση και τις επιπρόσθετες ικανότητές του την πείρα, την κρίση κ.α.

Τα εξερχόμενα παραδοσιακά περιλαμβάνουν την χρηματική αμοιβή και όσα αποτελούν για το άτομο <<αμοιβή>>, όπως διασφάλιση της εργασίας, δυνατότητα ανάπτυξής του, αναγνώριση, καλές συνθήκες εργασίας, προαγωγή, καλές σχέσεις με ένα δίκαιο και αμερόληπτο προϊστάμενο, κοινωνική θέση κ.α.

Ο Adams, ανέπτυξε τη θεωρία των εισερχομένων-εξερχομένων και την εξέφρασε, αποδεικνύοντας την σκέψη του και με μαθηματική μέθοδο.

Η σύγκριση ανάμεσα στα εισερχόμενα-εξερχόμενα μπορεί να εκφραστεί με το λόγο των πρώτων ως προς τα δεύτερα. Αν ο λόγος ισούται με 1, αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ισοτήτα ανάμεσα στον ονομαστή και παρονομαστή, οπότε υπάρχει ισορροπία και ικανοποίηση από την εργασία. Αν ο λόγος είναι μικρότερος από το 1, αυτό δείχνει ότι τα εισερχόμενα είναι περισσότερα από τα εξερχόμενα, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι αδικείται ως προς την αμοιβή του. Αν, ο λόγος είναι μεγαλύτερος από 1, αυτό σημαίνει ότι παίρνει περισσότερα από ότι προσφέρει, οπότε το άτομο νιώθει υπεραμοιβόμενο.

Αυτός ο λόγος εφαρμόζεται τόσο σε προσωπικό όσο και σε επίπεδο ομάδας που εργάζεται σε συναφή χώρο.

Αν η σύγκριση με τους άλλους, σύμφωνα με τη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας, οδηγήσει σε ανισοροπία τότε ο εργαζόμενος, μπορεί να επιλέξει διάφορους τρόπους να πράξει ώστε να μειώσει την ψυχολογική ένταση που του προκαλεί η αδικία που θεωρεί ότι συντελείται εις βάρος του. Έτσι μπορεί να προβεί:

- Σε αλλαγή συμπεριφοράς στην εργασία του είτε μειώνοντας την ποσότητα είτε την ποιότητα της ώστε, κατά την γνώμη του να επέλθει άρση της ανισότητας είτε προσπαθεί να αποκομίσει περισσότερα, δηλαδή να μεταβάλλει μόνος του, τις αμοιβές προς όφελός του.
- Να επιχειρήσει μια γνωστική αλλαγή αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτεται για τον εαυτό του, τους άλλους ή την εργασία. Συνήθως αυτή η γνωστική αλλαγή περιλαμβάνει αρνητικές σκέψεις τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους <<άλλους>>.

Η θεωρία της ισοτήτας δίνει το έναυσμα του πώς πρέπει να ορίζονται οι εργασιακές σχέσεις. Εστρεψε την προσοχή στη δίκαιη κατανομή των αμοιβών, το αίσθημα της δικαιοσύνης και στο ρόλο που παίζουν αυτοί οι παράγοντες στην παραγωγικότητα και

αποδοτικότητα του εργαζομένου.²⁷

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ (V. VROOM)

Η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory), εισάγεται στις θεωρίες των κινήτρων, το 1964 με την έκδοση του βιβλίου του Victor Vroom <<Work and Motivation>>.²⁸

Σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom, ο άνθρωπος είναι ένα λογικό όν, το οποίο είναι ικανό να κάνει λογικές, επαγωγικές σκέψεις και ως εκ τούτου, έχει την ελευθερία και την δυνατότητα της επιλογής. Έτσι, οι επιλογές του ατόμου υπόκεινται, συνεχώς, σε λογικές διαδικασίες με κύριο γνώμονα, τα οικονομικά –και όχι μόνο- όφελη που μπορεί να αντλήσει με τη δράση του σε οποιοδήποτε τομέα. Όσον αφορά την εργασία, η δυνατότητα εναλλακτικών λύσεων του προσφέρει την δυνατότητα επιλογής αυτής που θα του αποφέρει, με τις ενέργειές του, τα περισσότερα δυνατά οφέλη. Αυτό, βέβαια, προϋποθέτει την νοητική εκτίμηση του αναμενόμενου κόστους ή ζημίας και της αναμενόμενης πιθανότητας για επιτυχία για τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης.

Για κάθε δράση του εργαζομένου, υπάρχουν τρεις έννοιες που λαμβάνονται υπ' όψη:

1. Η πρώτη βασική έννοια είναι το σθένος (valence). Με αυτόν τον όρο, βασικά, περιγράφεται η προτίμηση, ο συναισθηματικός προσανατολισμός προς κάποια αποτελέσματα. Ο όρος αυτός αντιστοιχεί στο βαθμό επιθυμίας (για παράδειγμα επιθυμία για απόκτηση χρημάτων), για επίτευξη ενός αποτελέσματος που υποκειμενικά είναι το πιο επιθυμητό από το συγκεκριμένο πρόσωπο. Ο βαθμός προτίμησης, πρέπει να τονίσουμε, ότι είναι ανεξάρτητο από την εφικτότητα του αποτελέσματος αυτού. Ο βαθμός προτίμησης, μπορεί να λάβει θετική τιμή (με μέγιστη τιμή το +1), είτε αρνητική (με μέγιστη τιμή -1), είτε ουδέτερη τιμή (0). Ως εκ τούτου, όταν κάποιος εργαζόμενος επιθυμεί έντονα την επίτευξη ενός στόχου, έχει θετικό «val», όταν δεν επιθυμεί την επίτευξη αυτού του σκοπού, τότε έχει αρνητικό «val», ενώ όταν είναι αδιάφορο ως προς τον στόχο, τότε το «val» είναι 0. Το σθένος, σύμφωνα με τη θεωρία, πρέπει να θεωρηθεί ότι αφορά το αναμενόμενο επίπεδο ικανοποίησης και όχι την πραγματική ικανοποίηση που νιώθει κάποιος όταν επιτύχει το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η αναμενόμενη ικανοποίηση αποτελεί συνάρτηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων που συνδέονται με το αντικείμενο της προτίμησης μας.
2. Η δεύτερη βασική έννοια που χρησιμοποιεί ο Vroom, είναι αυτή της συντελεστικότητας ή λειτουργικότητας (instrumentality). Εδώ πρόκειται για την σύνδεση ενός αποτελέσματος το οποίο να επηρεάσει ως ένα βαθμό στην επίτευξη άλλων αποτελεσμάτων. Για να γίνει κατανοητός αυτός ο διαβλεπόμενος βαθμός σύνδεσης ενός αποτελέσματος με ένα άλλο αποτέλεσμα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το εξής παράδειγμα: όταν η

επιχείρηση θέτει ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, ο εργαζόμενος μπορεί να θεωρήσει τον στόχο αυτό ως «μεσολαβητικό», «συντελεστικό» για να πετύχει μια προαγωγή και αύξηση μισθού. Με τον τρόπο αυτό ο υπάλληλος υποκινείται να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια επειδή προσδοκά ότι με η αύξηση του εισοδήματός του θα επιφέρει συνάμα και αύξηση του βιοτικού του επιπέδου.

Στην πραγματικότητα, πρόκειται πάλι για μια υποκειμενικά εκτιμώμενη σχέση αποτελέσματος-αποτελέσματος. Αυτή, σύμφωνα με τη θεωρία, μπορεί να λάβει τιμές που κυμαίνονται:

- από -1, που δείχνει πεποίθηση ότι η συντελεστικότητα ενός δεύτερου αποτελέσματος μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τη μεσολάβηση του πρώτου αποτελέσματος
- μέχρι +1, που δείχνει την υποκειμενική αντίληψη του ότι η επίτευξη του πρώτου αποτελέσματος είναι βασική προϋπόθεση για την πραγματοποίηση του δεύτερου αποτελέσματος.

3. Η τρίτη έννοια που χρησιμοποιεί ο Vroom είναι αυτή της προσδοκίας (expectancy). Η προσδοκία ορίζεται από τον ίδιο τον Vroom ως «μία στιγμιαία πεποίθηση όσον αφορά την πιθανότητα ότι μια ενέργεια θα ακολουθηθεί από ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα» (Vroom, 1964, σελ.17). Στην ουσία, είναι ο βαθμός πιθανότητας στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια ή συμπεριφορά θα έχει ως αποτέλεσμα μια επιθυμητή ανταμοιβή. Η προσδοκία παίρνει και αυτή τιμές οι οποίες κυμαίνονται:

- Από 0, που σημαίνει ότι υπάρχει υποκειμενική βεβαιότητα μη ακολουθίας ενέργειας-αποτελέσματος και
- Μέχρι +1, που σημαίνει την ύπαρξη υποκειμενικής βεβαιότητας ότι μια ενέργεια θα ακολουθηθεί από ένα ενα επιθυμητό αποτέλεσμα και μάλιστα με προοπτική επανάληψης.

Ο Vroom, υποστήριξε ότι για να δράσει κάποιος, αυτό προκύπτει από το γινόμενο των παραγόντων, δηλαδή, σθένος Χ συντελεστικότητα Χ προσδοκία. Το παραπάνω μοντέλο, στην πραγματικότητα λέει ότι εάν ένας συντελεστής είναι μηδέν, τότε η συνολική υποκίνηση για την εκτέλεση μιας σειράς πράξεων είναι επίσης μηδέν.

Η θεωρία της προσδοκίας βοήθησε τις Διοικήσεις στο να κατανοήσουν τον τρόπο υποκίνησης των υπαλλήλων ανάλογα των αναγκών τους, εξετάζοντας δηλαδή τις ανάγκες των ανθρώπων ξεχωριστά συνδιάζοντας τις προτίμησεις και τις προσδοκίες τους.

Παραλλαγή της θεωρίας της προσδοκίας αποτελεί το μοντέλο της προσπάθειας των Galbraith και Cummings (1967)²⁹. Στο δικό τους μοντέλο η προτίμηση μετριάζεται, κατά την στιγμή της επιλογής, από τη πιθανότητα επίτευξης ενός έργου.

Μια άλλη παραλλαγή του μοντέλου του Vroom, αποτελεί η προσπάθεια των Porter και Lawler, η οποία επιχειρεί να ενσωματώσει το μοντέλο της προσπάθειας στη σχέση ανάμεσα στην επίδοση και στην ικανοποίηση από την εργασία.

W. Porter και E. Lawler, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ³⁰

Οι Lyman Porter και Edward Lawler επεξεργαζόμενοι τη θεωρία του Vroom, προσέφεραν μια πιο ολοκληρωμένη θεωρία υποκίνησης, η οποία στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές :

- Την προσπάθεια
- Την επίδοση
- Την ανταμοιβή και τέλος
- Την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος κατά το πέρας της επίτευξης του στόχου του.

Η προσπάθεια που καταβάλεται από τον εργαζόμενο αποτελεί συνάρτηση δύο κύριων παραγόντων: της αξίας που φαίνεται ότι έχει για το άτομο το αποτέλεσμα της δράσης του καθώς και ο βαθμός που το άτομο πιστεύει ότι η προσπάθειά του, πράγματι, θα οδηγήσει στη επίτευξη των αποτελεσμάτων που προσδοκά (π.χ. αμοιβή).

Η απόδοση ενός εργαζόμενου σε έναν οργανισμό εξαρτάται από τις παραπάνω μεταβλητές αλλά το υπόδειγμα προχωράει περαιτέρω , αναφέροντας τη σπουδαιότητα των ικανοτήτων του ατόμου (δεξιότητες) και των χαρακτηριστικών του(προσωπικότητα, νοημοσύνη) αλλά και τον ρόλο που κατέχει ο εργαζόμενος στην οργάνωση της εταιρίας (όπως την αντιλαμβάνεται).

Η ανταμοιβή είναι αποτέλεσμα της απόδοσης και διακρίνεται σε δύο ειδών αμοιβές, τις εσωγενείς και εξωγενείς.

- Εσωγενείς αμοιβές θεωρούνται αυτές που ικανοποιούν τις ανώτερες ανάγκες του ανθρώπου (αίσθημα επίτευξης, αυτοπραγμάτωσης) και πηγάζουν περισσότερο από το ίδιο το άτομο παρά από κάποιο εξωτερικό παράγοντα, ενώ
- Εξωγενείς αμοιβές είναι αυτές που χορηγούνται μετά την επίτευξη ενός στόχου υπό την μορφή άμεσης ανταπόδοσης (π.χ. bonus).

Η ικανοποίηση του εργαζόμενου εξαρτάται από τις ανταμοιβές του(εσωγενείς-εξωγενείς). Εάν το άτομο θεωρεί ότι το επίπεδο της αμοιβής ανταποκρίνεται στο ύψος της προσφοράς του και της προσδοκίας του, τότε αυξάνεται και ο βαθμός της ικανοποίησης του. Στην περίπτωση που θεωρεί ότι αδικήθηκε, αμέσως διαλύεται η σύνδεση προσπάθειας-αμοιβής, επίδοσης-αμοιβής και επέρχεται η απογοήτευση και η μείωση της ικανοποίησης και η διακοπή της προσπάθειας³¹. Ο βαθμός ικανοποίησης , ως εκ τούτου, θα επηρεάσει στο μέλλον την αξία της παρεχόμενης αμοιβής.

Η σπουδαιότητα αυτού του μοντέλου συνίσταται στην διασύνδεση της παρακίνησης με την επίδοση και την ικανοποίηση . Ετσι, με αυτό το μοντέλο, που μπορεί να παρομοιαστεί με ένα κλειστό κύκλωμα, δίδονται χρήσιμες κατευθυντήριες γραμμές προς τις επιχειρήσεις ως προς τις πρακτικές που μπορούν να ακολουθήσουν ώστε να έχουν και υψηλή παραγωγικότητα και ικανοποιημένους, δημιουργικούς εργαζόμενους.

Αναφορικά μπορούμε να αναφέρουμε:

- Πρέπει να διασαφηνίζονται οι προσδοκίες των εργαζομένων όσον αφορά τη σύνδεση της προσπάθειας-επίδοσης.
- Εκπαίδευση των υπαλλήλων ως προς τον στόχο που πρόκειται να εκτελέσουν.
- Οι ανταμοιβές πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εργαζόμενου και να περιβάλλονται από αίσθημα δικαίου.
- Οι ρόλοι και τα καθήκοντα να είναι καθορισμένα και σαφή.
- Πρέπει να υπάρχει σαφής διασύνδεση ανάμεσα στην επίδοση και την αμοιβή.
- Οι χορηγούμενες αμοιβές πρέπει να έχουν κάποια αξία για το άτομο στον οποίο προσφέρονται, να έχουν δηλαδή θετικό σθένος, να είναι επιθυμητές.
- Η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί σκοπό της εταιρίας και μάλιστα με συνεχής τρόπους ανατροφοδότησης.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ Ε. LOCKE

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Ε. Locke³², στηρίζεται στη διαπίστωση πως κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να έχει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, ένα στόχο στον οποίο το άτομο να δεσμεύεται αυτοβούλως, ώστε να τον επιτύχει. Ενώ η θεωρία της προσδοκίας κυριάρχησε τη δεκαετία του 1970, η θεωρία της στοχοθέτησης φαίνεται να παίρνει τα «ηνία» από την δεκαετία του 1980 έως σήμερα.

Τα πρώτα πειράματα εργαστηρίου του Locke, έλαβαν χώρα το 1960, ενώ η πρώτη δοκιμασία σε πραγματικό χώρο και χρόνο εργασίας πραγματοποιήθηκε από το Latham³³ σε ένα εργοτάξιο υλοτομίας.

Τα αποτελέσματα των πειραμάτων που διενεργήθηκαν επέφεραν θετικά αποτελέσματα. Το έργο που ανατέθηκε στους εργαζόμενους- και είχε ένα συγκεκριμένο στόχο (αύξηση του φορτίου κατά 94% της νόμιμης χωρητικότητας) και παράλληλα ήταν αποδεκτό από όλους τους εργαζόμενους,- επιτεύχθηκε.

Οι κύριες αρχές της θεωρίας μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- a. Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένος και όχι αόριστος.

- b. Ο στόχος πρέπει να περιέχει ένα βαθμό δυσκολίας αλλά τέτοιο ώστε να είναι εφικτός από τους εργαζόμενους.
- c. Ο στόχος πρέπει να είναι αποδεκτός από όλους τους συμμετέχοντες στην πλήρωση του έργου.
- d. Οι συμμετέχοντες πρέπει να έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου (αυτό αποτελεί και βασική προϋπόθεση για να μπορέσει η στοχοθέτηση να έχει θετικά αποτελέσματα).
- e. Σημαντικό ρόλο παίζει και η αυτοαντίληψη του ατόμου όσον αφορά τις ικανότητές του για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του έργου.
- f. Να παρέχεται ενημέρωση προς τους ρεαζόμενους για την εξέλιξη της επίτευξης των στόχων που έχουν καθοριστεί (feedback).

Ενα μεγάλο ερώτημα που τίθεται στη θεωρία της στοχοθέτησης, αφορά την μορφή των κινήτρων-ερεθισμάτων τα οποία μπορεί να κριθούν ικανά ώστε να παρωθήσουν ένα άτομο να κατευθυνθεί προς ένα συγκεκριμένο στόχο.

Τα ερεθίσματα αυτά, σύμφωνα με τη θεωρία, μπορεί να είναι:

- Οικονομικά κίνητρα. Το θέμα των οικονομικών κινήτρων παραμένει ανοιχτό, γιατί, σύμφωνα με τη θεωρία, τα οικονομικά κίνητρα σαν μοναδικό κίνητρο δεν θεωρείται ικανό να αποτελέσει κίνητρο για επίτευξη των στόχων. Από την άλλη πλευρά στον πραγματικό κόσμο της εργασίας, τα χρήματα είναι ζωτικός παράγοντας για κάθε εργαζόμενο.
- Βασικό παράγοντα υποκίνησης αποτελεί η συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων. Ο ρόλος των συμμετοχικών διαδικασιών κατά την ανάθεση των στόχων αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τον εργαζόμενο που εμπλέκεται στην παραγωγική διαδικασία. Αυτή η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων μπορεί να έχει πολύ μεγαλύτερη υποκινητική επιρροή για το άτομο παρά τα οικονομικά κίνητρα.
- Η πληροφόρηση-ανατροφοδότηση για την πορεία της εργασίας που έχει στοχοθετηθεί αποτελεί ένα από τα κύρια σημεία της υποκίνησης. Πρόσφατες διερευνήσεις³⁴ των επιπτώσεων της στοχοθέτησης σε συνδιασμό για την πρόοδο της εργασίας (feedback), από τη μια μεριά, και οικονομικά κίνητρα από την άλλη, έδειξαν ότι αυτή μπορεί να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων ακόμα και στο επίπεδο της ομάδας.
- Χρονοδιάγραμμα στόχων που έχουν τεθεί από κοινού.
- Ο ανταγωνισμός, στα πλαίσια μιας υγιούς άμιλλας, ο οποίος αναφέρεται στην απόδοση ενός άλλου ατόμου ή και ομάδας, μπορεί να αποτελέσει ισχυρό κίνητρο στο χώρο εργασίας.
- Η χρήση επιδοκιμασίας μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην αύξηση της απόδοσης ενώ, είναι γενικά αποδεκτό, ότι η επίπληξη-αποδοκιμασία μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα όταν δεν εφαρμόζεται στα πλαίσια στόχου,

ανατροφοδότησης και γενικότερα σε ένα κλίμα επαναξιολόγησης του στόχου, του έργου και των αδύναμων σημείων όλης της διαδικασίας.

Η στοχοθέτηση δίνει μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Σε αυτό το σημείο η «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», παίζει καταλυτικό ρόλο αφού μπορεί να προάγει κουλτούρα συνεργασίας ανάμεσα στην εταιρία και τους εργαζομένους της.

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham δεν αναφέρεται αποκλειστικά στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά προσπαθεί να καλύψει όλες τις διαστάσεις που σχετίζονται με τη συμπεριφορά στην εργασία. Αυτή περιλαμβάνει ένα εύρος συμπεριφορών, όπως:

- Κίνητρα.
- Απουσίες.
- Ικανοποίηση.
- Αποχώρηση.
- Επίδοση κ.α.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, υπάρχουν συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά, τα οποία επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τη συμπεριφορά αλλά και τη στάση που θα διατηρήσει ένας εργαζόμενος στο χώρο δουλειάς του. Το μοντέλο αποτελείται από τρεις βασικές διαστάσεις: -τα βασικά χαρακτηριστικά

-τις ψυχολογικές καταστάσεις

-τα αποτελέσματα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν ιδιότητες όπως: **η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σπουδαιότητα του έργου, η αυτονομία και τέλος την ανατροφοδότηση.** Αυτές οι ιδιότητες είναι ικανές να δημιουργήσουν συνθήκες για υψηλά επίπεδα εσωτερικής εργασιακής παρακίνησης από τη μεριά των εργαζομένων .

Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ύπαρξης των παραπάνω χαρακτηριστικών, τόσο υψηλότερα είναι τα κίνητρα των ατόμων και πιο θετικά τα συναισθήματά τους και η δέσμευσή τους με το περιβάλλον εργασίας τους.

Με τη σειρά τους, οι ψυχολογικές καταστάσεις πρόκειται να οδηγήσουν στα προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα. Αυτά περιλαμβάνουν:

-τα υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα για εργασία

-η υψηλής ποιότητας επίδοσης στο έργο

-η υψηλού επιπέδου ικανοποίηση από την εργασία

-ο χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης.

Το μοντέλο των Hackman και Oldham, δίνει έμφαση στην αυτονομία και ανατροφοδότηση, οι οποίοι θεωρούνται από τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας, οπότε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ικανοποιεί αυτούς τους παράγοντες.

Οι Hackman και Oldham, εξελίσσουν τη θεωρία τους με τη δημιουργία μιας ειδικής κλίμακας, το Job Diagnostic Survey-JDS η οποία προτάθηκε για τη διάγνωση της ανάγκης για επανασχεδιασμό και εμπλουτισμό της εργασίας ώστε να βελτιωθεί η παρακίνηση και η παραγωγικότητα καθώς και να αξιολογηθούν οι επιδράσεις των εργασιακών αλλαγών στους εργαζομένους.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ατομικοί παράγοντες. Κάθε άτομο έχει την δική του προσωπικότητα, εμπειρίες και αξίες. Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν έχουν δείξει ότι μια θετική προσωπικότητα είναι ικανοποιημένη από την εργασία του, εφόσον πληρούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας, σε σύγκριση με προσωπικότητες που έχουν αρνητική στάση ζωής.

Μια ενδιαφέρουσα σειρά μελετών συσχετίζει την επαγγελματική ικανοποίηση με ατομικούς παράγοντες που έχουν σχέση με την γενετική προδιάθεση των ανθρώπων. Μια ενδεικτική μελέτη είναι αυτή που πραγματοποιήθηκε από τον Arvey³⁵. Αφορά μια μελέτη μονωγενών διδύμων οι οποίοι χωρίστηκαν σε παιδική ηλικία, οπότε το περιβάλλον, οι εμπειρίες και οι αξίες που είχαν αποκτήσει κατά την διάρκεια της ζωής τους ήταν διαφορετικές. Η ανάλυση των ευρημάτων του Arvey και των συνεργατών του, έδειξε ότι το 30% της εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται να εξηγείται από γενετικούς παράγοντες. Βέβαια, αυτή η συσχέτιση χρήζει περαιτέρω μελέτης και επιστημονικής τεκμηρίωσης.

Κατά των Judge, Locke και Durham (1977), οι προσωπικότητες που χαρακτηρίζονται από συναισθηματική σταθερότητα, αυτοεκτίμηση, αυτεπάρκεια και έλεγχο του περιβάλλοντος στον οποίο κινούνται, έχουν μια υψηλή τάση ικανοποίησης, η οποία στην πραγματικότητα, είναι η συνέχεια της γενικότερης ικανοποίησης τους από τα επιτεύγματα και της ζωής τους. Αυτοί οι άνθρωποι είναι ευτυχισμένοι στη ζωή τους και κατ' επέκταση περνούν αυτήν την ολοκλήρωση στο χώρο εργασίας τους και αντιστρόφως. (Aamodl 2004).

Αναζητώντας δεδομένα όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ διαφορετικών χωρών της Ευρώπης, παρατηρούμε ότι οι Δανοί εμφανίζουν υψηλότερη ικανοποίηση ενώ οι εργαζόμενοι στην Ουγγαρία πολύ χαμηλότερο.³⁷ Αυτό καταδεικνύει ότι η κουλτούρα που υιοθετούν οι εργαζόμενοι σε διαφορετικές χώρες παίζει βασικό ρόλο στο θέμα της ικανοποίησης τους στην εργασία.

Ο Horrock³⁸ διαπίστωσε ισχυρή σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Άλλοι παράμετροι που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη είναι:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (όπως η ηλικία, το φύλο)
- Το επίπεδο εκπαίδευσης
- Η θέση που κατέχει ένας εργαζόμενος μέσα στον οργανισμό
- Τα χρόνια εργασίας
- Οι ώρες εργασίας και τέλος
- Η οικογενειακή κατάσταση του.

Σε ότι αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης (σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας), έχει βρεθεί ότι επηρεάζει την ικανοποίηση με δύο τρόπους. Δύο άτομα διαφορετικής μορφωτικής στάθμης που κατέχουν την ίδια θέση εργασίας με τις ίδιες απολαβές (μισθός, ευθύνες, καθήκοντα), είναι γεγονός ότι το περισσότερο μορφωμένο άτομο να είναι λιγότερο ευχαριστημένο επαγγελματικά λόγω της ανισότητας-σύμφωνα με τη δική του θεώρηση- της προσφοράς του σε σχέση με τις απόλαβές. Επιπλέον, το υψηλό μορφωτικό επίπεδο επιφέρει υψηλότερες προσδοκίες στον εργαζόμενο, οι οποίες όταν δεν ικανοποιούνται προκαλούν δυσαρέσκεια.

Παράγοντες περιβάλλοντος. Εκτός των ατομικών παραγόντων υπάρχουν και οι εξωγενείς παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Αυτοί περιλαμβάνουν σύμφωνα με το Spector³⁸:

- Τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας (job characteristics).
- Τις αμοιβές (pay).
- Την δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας (justice in the workplace).

Άλλοι παράγοντες αναφέρονται:

- i. Η απογοήτευση και η ματαίωση
- ii. Η αποξένωση
- iii. Η ταχέως εξελισσόμενη τεχνολογία
- iv. Η σημαντικότητα της εργασίας
- v. Η εποπτεία και επιτήρηση
- vi. Η ασυμφωνία και η σύγκρουση ρόλων
- vii. Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, καθώς και η στάση του προϊστάμενου απέναντι στον υφιστάμενό του και
- viii. Η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία.

Όσο αφορά τα χαρακτηριστικά εργασίας αυτά αναφέρονται στο περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας και τη φύση των καθηκόντων. Αυτά τα χαρακτηριστικά σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1976)³⁹, τα συναντήσαμε παραπάνω μελετώντας τα κίνητρα, και

περιλαμβάνουν : την ποικιλία των δεξιοτήτων που έχει κάποιος ώστε να διεκπεραιώσει αποτελεσματικά μια συγκεκριμένη εργασία, η ταυτότητα του καθήκοντος (ποιό τμήμα της εργασίας ή και όλη η εργασία πραγματοποιείται από τον εργαζόμενο), η σημαντικότητα του καθήκοντος , η αυτονομία (που σημαίνει τον βαθμό ελευθερίας που δίδεται από τον οργανισμό σε έναν υπάλληλο που εμπιστεύεται και βασίζεται σε αυτόν) και τέλος η ανατροφοδότηση (δηλαδή ο βαθμός στον οποίο γίνεται προφανές στους εργαζόμενους ότι κάνουν την εργασία τους σωστά). Ο συνδιασμός αυτών των χαρακτηριστικών οδηγεί αυτόματα στην πολυπλοκότητα της εργασίας , η οποία με τη σειρά της αποτελεί πηγή εργασιακής ικανοποίησης.

Με αυτό τον τρόπο η εργασία αποκτά αξία και ενδιαφέρον, κρατώντας τον εργαζόμενο σε συνεχή εγρήγορση και εσωτερική ικανοποίηση και ως εκ τούτου σε υψηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Οι Bitmiskai Ergeneli (2011) υποστηρίζουν ως πρωταρχικούς παράγοντες ικανοποίησης αυτούς που έχουν σχέση με την:

- ✓ Αναγνώριση του έργου
- ✓ Την επίτευξη αυτού
- ✓ Την ευθύνη και τις ενισχυμένες αρμοδιότητες που αναλαμβάνει προσωπικά είτε ως άτομο είτε ως ομάδα ενός έργου
- ✓ Τη δυνατότητα προόδου ή προαγωγής
- ✓ Την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου στο χώρο της εργασίας
- ✓ Το συνολικό νόημα της εργασίας για κάθε άτομο ξεχωριστά
- ✓ Τη συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων
- ✓ Την ανατροφοδότηση
- ✓ Το επίπεδο αμοιβών και τέλος
- ✓ Το σύστημα αμοιβών και προαγωγών.

Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους μεθόδους. Αυτές περιλαμβάνουν : -ποιοτικές μεθόδους, οι οποίες πραγματοποιούνται μέσω προσωπικών συνεντεύξεων

-ποσοτικές μεθόδους, οι οποίες πραγματοποιούνται μέσω χορήγησης ερωτηματολογίων. Μπορεί , επίσης, να επιλεγεί ένας συνδιασμός των δύο μεθόδων ώστε να επικυρωθεί η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, αλλά θεωρείται μια μέθοδος αρκετά δαπανηρή και προϋποθέτει καλή γνώση του αντικειμένου εκ μέρους του συντευξιαστή.

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι με τη χρήση ερωτηματολογίων που περιλαμβάνουν είτε ερωτήσεις με κλίμακα

διαβάθμισης, διαβάθμιση Likert, από 1-5 όπου το 1 υποδηλώνει καθόλου ικανοποιημένος και το 5 πολύ ικανοποιημένος είτε ερωτήσεις που επιδέχονται απάντηση με ναι ή όχι. Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στο επίπεδο της αμοιβής, τις πρόσθετες παροχές, τις ευθύνες της εργασίας, την ποικιλία των καθηκόντων, τις ευκαιρίες προαγωγής, τη φύση της εργασίας, την επικοινωνία, την εποπτεία-επιτήρηση, τις λειτουργικές διαδικασίες, και τους συναδέλφους. Τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι το:

Job Satisfaction Survey (JSS). Πρόκειται για ένα πολυδιάστατο εργαλείο μέτρησης. Οι απαντήσεις δίνονται με βάση μια εξαβάθμια κλίμακα Likert, η οποία κυμαίνεται από την κατάσταση πλήρους ασυμφωνίας (Διαφωνώ πάρα πολύ) στην κατάσταση πλήρους συμφωνίας (Συμφωνώ απόλυτα). Αποτελείται από 36 ερωτήσεις οι οποίες περιέχουν τις εξής διαστάσεις: μισθός, προαγωγή, εποπτεία, πρόσθετες αμοιβές, ενδεχόμενες ανταμοιβές, λειτουργικές διαδικασίες, συνάδελφοι, εργασία και επικοινωνία. Η ανάπτυξη του JSS του Paul Spector(1985), βασίστηκε στη θεωρητική τοποθέτηση ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μια συμπεριφορική αντίδραση απέναντι σε μια θέση εργασίας.

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Δημιουργήθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist, το 1967. Το ερωτηματολόγιο κυκλοφορεί σε δύο εκδοχές, μια μικρή, η οποία περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις, και μία μεγάλη –η οποία θεωρείται πιο εξειδικευμένη- η οποία περιέχει 100 ερωτήσεις.

Job Diagnostic Survey (JDS) . Αποτελεί το διαγνωστικό εργαλείο των Hackman & Oldham(1980), το οποίο είναι διαμορφωμένο βασιζόμενο στη θεωρία των χαρακτηριστικών. Προσπαθεί να αξιολογήσει χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, την ικανοποίηση καθώς και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Συνοδευτικό του JDS αποτελεί και το ερωματολόγιο –που δημιουργήθηκε από τους παραπάνω μελετητές- το **Job Rating Form (JRF)**, που είχε ως σκοπό τη μέτρηση της ικανοποίησης σε σχέση με διάφορες παραμέτρους.

Job Characteristics Inventory (JCI). Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης, των Szilagyi, Sims, Keller, (1976), μελετάει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι βλέπουν τη δουλειά τους. Αποτελείται από 30 θέματα/ενότητες που χωρίζονται σε έξι υποομάδες οι οποίες ερευνούν το κατά πόσο η εργασία προσφέρει αυτονομία, την ποικιλότητα της εργασίας, την ανατροφοδότηση που παρέχεται σε κάθε άτομο, τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, την ευκρίνεια όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας και αν αυτό είναι κατανοητό στον εργαζόμενο.

Index of Job Satisfaction (IJS). Το Index of Job Satisfaction (IJS), των Pike & Hudson, (1993), αποτελείται από 30 ερωτήσεις. Σκοπός του είναι να βοηθήσει το προσωπικό να εκτιμήσει το επίπεδο της επαγγελματικής του ικανοποίησης. Η αξιολόγηση κυμαίνεται από 0 έως 100, αυτό μεταφράζεται στο όσο μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει ένας εργαζόμενος τόσο πιο ευχαριστημένος αισθάνεται από την εργασία του.

Εξειδικευμένα εργαλεία μέτρησης ικανοποίησης νοσηλευτών είναι:

McCloskey-Mueller Satisfaction scale. Το MMSS είναι ένα ερωτηματολόγιο σχεδιασμένο για το νοσηλευτικό προσωπικό των νοσοκομείων. Αποτελείται από 31

διαβαθμισμένες ερωτήσεις που κυμαίνονται από «πολύ δυσαρεστημένος» στο «πολύ ευχαριστημένος». Οι διαστάσεις με τις οποίες ασχολείται περιλαμβάνουν τις αμοιβές από την εργασία είτε με τη μορφή του μισθού είτε με εναλλακτικές αμοιβές π.χ. επιπλέον ρεπό, την ικανοποίηση από τον σχεδιασμό εργασίας, ασχολείται με την ισορροπία της επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής, την αναγνώριση στο εργασιακό περιβάλλον, τον έλεγχο την υπευθυνότητα και τις επαγγελματικές ευκαιρίες.

The Nurse Satisfaction Scale. Το NSS διαμορφώθηκε για τις ανάγκες των νοσηλευτών, από τον Ng (1993). Αποτελείται από 24 διαβαθμισμένες ερωτήσεις με τη μορφή επταβάθμιας κλίμακας Likert.

Επίσης γνωστά ερωτηματολόγια αποτελούν :

Ward Organizational Feature Scales(WOFS), Adams et al(1995)

The Nurses Job Satisfaction and the Perceived Importance Questionnaire, Tzeng (2002)

Job Satisfaction Questionnaire, Nolan et al(1995)

Greek Nurses' job satisfaction scale, Moumtzoglou (2010)

Επαγγελματική Ικανοποίηση: Επιπτώσεις της στην εργασιακή συμπεριφορά

Η ύπαρξη ή μη της εργασιακής ικανοποίησης συντελεί στη εμφάνιση ορισμένων στάσεων και συμπεριφορών .Στην περίπτωση αυτή η εργασιακή ικανοποίηση μελετάται ως ανεξάρτητη μεταβλητή δηλαδή θεωρείται προσδιοριστικός παράγοντας ο οποίος επιδρά στη συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας.

Απόδοση στην εργασία και παραγωγικότητα

Μια λογική παρατήρηση είναι ότι η ικανοποίηση από την εργασία θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με **την παραγωγικότητα και την υψηλή επίδοση**. Όμως αυτή η συσχέτιση φαίνεται από τις έρευνες ότι δεν ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις , αφού επισέρχονται εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι μπορεί να αλλοιώσουν τα αποτελέσματα. Οι Iaffaldano & Muchinsky (1985), σε μια έρευνα μετα-ανάλυσης βρήν συνάφεια της τάξης 0,17 ανάμεσα στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση. Ο Judge (2001), σε επανάληψη της ίδιας έρευνας βρήκε επίπεδο συνάφειας 0,30, το οποίο δείχνει ότι η σύνδεση είναι πιο ισχυρή.

Στο ερώτημα αν ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι παραγωγικός ή όχι, οι Porter & Lawler (1967), διατυπώνουν την άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν προκαλεί την παραγωγικότητα , αλλά η παραγωγικότητα προκαλεί ικανοποίηση. Δηλαδή το αίσθημα της επίτευξης υψηλής επίδοσης και απόδοσης προκαλεί ικανοποίηση η οποία έχει ως συνέπεια, έμμεσα, την αύξηση της παραγωγικότητας και παράλληλα δημιουργεί το αίσθημα αφοσίωσης στον οργανισμό και στους στόχους της. Αυτό, βέβαια, μπορεί να επιτευχθεί όταν η απόδοσσοδηγεί σε διαφορα είδη επιβραβεύσεων.

Το μοντέλο των Porter & Lawler, μπορεί να παρουσιαστεί σχηματικά ως εξής:

				Υψηλή απόδοση
			παραγωγικότητα	
Εργασιακή απόδοση Κατά το παρελθόν	Διάφορες εργασιακές Επιβραβεύσεις	Δικαιοσύνη επιβραβεύσεων	Αντίληψη για την άμεση σχέση ανάμεσα στην απόδοση και την Επιβράβευση	Ασυσχέτιστα μεταξύ τους Υψηλή εργασιακή ικανοποίηση

Πηγή: Riggio, 2000, sel. 226.

Απουσίες

Ο δείκτης συνάφειας ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με τον αριθμό απουσιών είναι αντιστρόφως ανάλογος, αυτό σημαίνει ότι μεγαλύτερη ικανοποίηση οδηγεί σε λιγότερες απουσίες και αντίστροφα. Εν τούτοις ο δείκτης συνάφειας κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα (από 0,14 έως 0,40), το οποίο δικαιολογείται εν μέρει στην αδυμαμία μέτρησης δικαιολογημένων απουσιών π.χ. ασθένεια, και απουσιών που το αίτιο τους πρέπει να αναζητηθεί στο πλαίσιο δυσαρέσκειας του εργαζόμενου (όποι και αν είναι αυτό). Οι Porter & Steers (1973), Aholia & al., (2008)⁴⁰ στα ευρήματα των ερευνών τους επισημαίνουν την ύπαρξη σημαντικής σχέσης μεταξύ ικανοποίησης και απουσιών. Αυτό ερμηνεύεται εύκολα και με τις θεωρίες των κινήτρων όπου αν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν έχει οφέλη από μια εργασία, δυσκολεύεται να παραμείνει αφοσιωμένος εφόσον δεν του παρέχονται κίνητρα και έτσι προσπαθεί να την αποφύγει με οποιοδήποτε τρόπο. Άλλη ερευνητική ομάδα (Nicholson, Brown & Chadwick-Jones, 1976), διατυπώνουν μια άλλη άποψη σχετική με την αδικαιολόγητη απουσία στον εργασιακό τομέα. Οι απουσίες, σύμφωνα με τους παραπάνω μελετητές, αποτελεί απόρεια της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης. Δηλαδή, τη νοοτροπία που επικρατεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον που ωθεί ή απωθεί κατά περίπτωση τον εργαζόμενο αποφυγή-απουσία από την εργασία, αναλόγως των δυνατοτήτων που δίδονται.

Κινητικότητα προσωπικού

Η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την αποχώρηση προσωπικού έχει αποδειχθεί ότι είναι ασθενής. Βέβαια, σε εποχή ύφεσης και αυξημένου ποσοστού ανεργίας που βιώνονται, το παραπάνω συμπέρασμα μπορεί να είναι πλασματικό. Έτσι, σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης, και δεδομένης της τωρινής δυσχερούς οικονομικής κατάστασης, όσο πιο ψηλός είναι ο δείκτης ανεργίας, τόσο πιο αδύναμη είναι η συνάφεια μεταξύ των δυο εννοιών.

Φαίνεται ότι η ηλικία ενός εργαζομένου και τα χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό να είναι σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την κινητικότητά του. Όσα περισσότερα είναι τα χρόνια εργασίας του σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, τόσο μειώνεται το ποσοστό κινητικότητάς του ανεξαρτήτως επιπέδου ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τους Porter και Steers (1973), τα αίτια της αποχώρησης από τη δουλειά θα πρέπει να αναζητηθούν στη μη εκπλήρωση των προσδοκιών που είχε ο εργαζόμενος από τη δουλειά του. Η απόφαση για παραμονή ή αποχώρηση θα πρέπει να θεωρείται διαδικασία εξισορρόπησης ανάμεσα στις οποιουδήποτε είδους αμοιβές που πήρε και σε αυτές που προσδοκούσε, επιθυμούσε ή δυνητικά μπορούσε να πάρει.

Επίσης, οι εργαζόμενοι που είναι ιδιαίτερα παραγωγικοί για έναν οργανισμό λαμβάνουν επιπλέον αμοιβές και αναγνώριση στην προσπάθεια του δεύτερου να τους κρατήσει. Το αντίθετο φυσικά συμβαίνει με τους εργαζόμενους που δεν είναι παραγωγικοί και είναι λογικό, το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία πιθανόν να έπαιζε μεγαλύτερο ρόλο στην απόφασή τους να μείνουν ή όχι. Κατά συνέπεια, στη

σχέση μεταξύ ικανοποίησης και κινητικότητας του εργαζομένου υπεισέρχεται το επίπεδο απόδοσής του στην εργασία .

Παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση

Οι παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση και την έκταση της επαγγελματικής ικανοποίησης, γενικά, κατά τον Locke (1976) είναι οι παρακάτω (Καντάς, 1998, σελ.118):

- Η εργασία θα πρέπει να αποτελεί σημείο πρόκλησης για τον εργαζόμενο και όχι μια ανιαρή εργασία.
- Να υπάρχει μια σαφής σχέση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής και συγχρόνως η καλή απόδοση να αμείβεται με όποιο τρόπο έχει συμφωνηθεί εκ των προτέρων.
- Να δίδονται στον εργαζόμενο συνεχείς θετικές ενισχύσεις για το επιτυχές έργο του, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα ενεργειών όπως λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες μη χρηματικές αμοιβές.
- Ο εργαζόμενος πρέπει να απολαμβάνει καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και την εργονομία του χώρου.
- Να υπάρχει σωστή και δίκαιη εποπτεία που θα έχει σαν στόχο όχι την συνεχή κριτική και «αστυνόμηση» αλλά να χαρακτηρίζεται από συνειδητό ενδιαφέρον και βοήθεια προς τους εργαζόμενους σε σχέση με το έργο που επιτελούν.
- Οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα.
- Η ύπαρξη αποτελεσματικής πολιτικής από τη μεριά επιχείρησης/οργανισμού που να επιδιώκει την υποβοήθηση των εργαζομένων.
- Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και να καλλιεργείται το αίσθημα ότι ο εργαζόμενος είναι απαραίτητος και δεν πρόκειται να χάσει τη δουλειά του.
- Να υπάρχει το αίσθημα της δίκαιης και ισότημης χρηματικής αμοιβής.
- Δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε τομείς που είναι εξειδικευμένοι.
- Να δίδεται, όσο περισσότερο γίνεται, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας.
- Να υπάρχει σαφήνεια των ρόλων και σαφής καθορισμός του τι αναμένεται από τον κάθε εργαζόμενο να κάνει.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το στρες αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο το οποίο απασχολεί και επηρεάζει, σε διαφορετικό βαθμό, όλες τις επαγγελματικές ομάδες. Αυτό μπορεί να οφείλεται στη φύση της εργασιακής ζωής, η οποία έχει υποστεί αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της αύξησης των απαιτήσεων στο χώρο εργασίας και της εργασιακής ανασφάλειας.

Στον ανεπτυγμένο κόσμο και ιδιαίτερα στην Ελλάδα,ό που ανήκουμε ως πολίτες, λόγω της οικονομικής κρίσης και των δημοσιονομικών προβλημάτων, το επαγγελματικό άγχος έχει αναδειχθεί ως ένας σημαντικός ψυχοκοινωνικός κίνδυνος στην εργασία.

Σχεδόν ένας στους τέσσερις Ευρωπαίους εργαζόμενους, δηλαδή περισσότερο από 40 εκατομμύρια άνθρωποι αναφέρουν ότι πάσχουν από εργασιακό άγχος και ο αριθμός αναμένεται, πιθανόν, να αυξηθεί.

Η εργασία επιδρά στην υγεία αφού σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (Π.Ο.Υ.) και της Ευρωπαϊκής Υπηρεσίας για την Ασφάλεια και την Υγεία στην εργασία⁴¹, το στρες στην εργασία είναι το δεύτερο σε συχνότητα πρόβλημα υγείας, μετά την οσφυαλγία, και πλήτει το 22% των εργαζομένων.

Το επαγγελματικό στρες, σύμφωνα με τις μελέτες έχει συσχετισθεί άμεσα με τη χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, την ανεπαρκή ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας –στο χώρο του τομέα υγείας- και απόδοσης στην εργασία, ενώ θεωρείται ότι συμβάλει στην αύξηση της νοσηρότητας από διάφορες ασθένειες, σωματικές και ψυχικές. Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Εργασίας⁴², το εργασιακό στρες στοιχίζει στην Αμερικάνικη βιομηχανία 200 δισεκατομμύρια δολάρια το χρόνο σε απουσίες (δικαιολογημένες ή μη), απώλεια παραγωγικότητας, ιατρικές ασφάλειες, ατυχήματα, ασθένειες και πρόωρους θανάτους. Αντίστοιχα, στην Ευρωπαϊκή οικονομία, το ποσό ανέρχεται πάνω από 20 δισεκατομμύρια Ευρώ το χρόνο.⁴²

Στις Η.Π.Α., η εργασία αναγνωρίζεται ως η σημαντικότερη πηγή άγχους στις μέρες μας⁴², και επιχειρούνται εκτεταμένες έρευνες ώστε να αναγνωριστούν οι αιτίες και παράλληλα να εξευρεθούν στρατηγικές αντιμετώπισης.

Το εργασιακό στρες μπορεί να οδηγήσει σε βαριά επιδείνωση της ψυχοσωματικής υγείας του ανθρώπου όπως και σε εργασιακή υπερκόπωση (burnout). Από τις πιο συχνές ψυχικές διαταραχές αναφέρονται οι αγχώδεις διαταραχές και η κατάθλιψη που καταλαμβάνει την πρώτη θέση. Υπάρχουν, βέβαια, και ακραίες αλλά υπαρκτές περιπτώσεις που συνδέονται με την αυτοκτονία. Τραγικό παράδειγμα επίπτωσης του εργασιακού στρες υπήρξε αυτό μεγάλης εταιρίας τηλεπικοινωνιών στη Γαλλία, όπου 23 υπάλληλοι αυτοκτόνησαν σε ένα χρονικό διάστημα 18 μηνών, λόγω του υψηλού στρες και των συνεχών αναδιαρθρώσεων. Στοιχεία που παρουσιάστηκαν μόλις το Μάρτιο του 2011 στο Βερολίνο δείχνουν ότι σε Ευρωπαϊκή κλίμακα η

κατάθλιψη και το άγχος έχουν κατακλύσει τις επιχειρήσεις, με τους εργαζόμενους να απουσιάζουν συχνότερα ή να είναι φυσικά παρόντες χωρίς να αποδίδουν. Σημαντική συνεισφορά στο εργασιακό άγχος προσθέτει και η εργασιακή ανασφάλεια των εργαζομένων, οι οποίοι μέρα με τη μέρα γίνονται μάρτυρες απολύσεων συναδέλφων τους, καθώς και τους δείκτες ανεργίας να αυξάνονται με γοργούς ρυθμούς μέσα σε ένα κλίμα αστάθειας και μη προοπτικής ανάπτυξης. Συμπερασματικά, μπορούμε να προσθέσουμε ό,τι το εργασιακό στρες επηρεάζει εκτός από την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, την οικονομική ευρωστία των επιχειρήσεων ακόμα και των εθνικών οικονομιών, αφού συνδέεται άμεσα με τις χαμένες εργασιακές ημέρες. Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες, ένα ποσοστό 50% απουσιών από την εργασία σχετίζεται με το άγχος επαγγελματικής αιτιολογίας.⁴³

Ανάμεσα στα πιο στρεσογόνα επαγγέλματα θεωρούνται αυτά που έχουν σχέση με τον τομέα υγείας και ιδιαίτερα ο χώρος του νοσοκομείου. Οι συνθήκες εργασίας, τα εξαντλητικά ωράρια, η έλλειψη ύπνου, η μη αναγνώριση του έργου που καταβάλλουν, φέρνουν τους επαγγελματίες υγείας σε υψηλή κλίμακα στο πάνθεον των επαγγελμάτων όσον αφορά το στρες και την επαγγελματική εξουθένωση.

Ορισμός και είδη του στρες

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες ως προς την καταγωγή της λέξης στρες. Μια από αυτές θεωρεί ότι προέρχεται από τη λατινική λέξη *stringere*, που σημαίνει σφίγγω δυνατά.

Η πιο διαδεδομένη θεωρία της προέλευσης της ξενόγλωσσης λέξης στρες, υποστηρίζει ότι προέρχεται από τη γαλλική λέξη *distresse*, που σημαίνει ότι βρίσκομαι σε κατάσταση πίεσης. Αργότερα η αγγλική γλώσσα τη χρησιμοποίησε ως δανεική, στην απλούστερη μορφή της ως *stress*.

Σε πολλές μελέτες η ελληνική γλώσσα χρησιμοποίησε ως συνώνυμη του στρες τη λέξη άγχος. Η λέξη άγχος προέρχεται από το αρχαίο ρήμα **ἀγχω**, που σημαίνει σφίγγω ή πνίγω. Άλλες μελέτες αντιμετωπίζουν τις δύο αυτές έννοιες ως μη ταυτόσημες, ορίζοντας το άγχος ως τη δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από αισθήματα επικείμενου κινδύνου, και το στρες σαν την αντίδραση του ατόμου σε στρεσογόνους παράγοντες. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διεκρινιστεί ότι στην συγκεκριμένη εργασία οι όροι στρες και άγχος θα αντιμετωπιστούν ως ταυτόσημες έννοιες.

Ο όρος στρες περιέχει διαφορετικά νοήματα αναλόγως του που και πως χρησιμοποιούνται. Οι επικρατέστερες έννοιες που αναφέρονται είναι οι εξής:

- Ως στρεσογόνο ερέθισμα.
- Ως σωματική ή ψυχολογική αντίδραση σε ψυχοπιεστικούς παράγοντες, όπως τις αντιλαμβάνεται, τις βιώνει και αντιδρά κάθε άτομο. Η αντίδραση του ανθρώπου

απέναντι σε ένα στρεσογόνο ερέθισμα αποτελεί υποκειμενική συμπεριφορά, αφού εξαρτάται από το βαθμό και την ένταση του ερεθίσματος και την προσωπική αντοχή και αντίληψη του υποκειμένου που υφίσταται ένα συγκεκριμένο γεγονός.

- Άλλη προσέγγιση αναφέρει το στρες ως διεργασία, η οποία βασίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντός του⁴⁴. Η σύγχρονη ψυχολογία δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε αυτή την αλληλεπίδραση, θεωρώντας ότι οι επιδράσεις των στρεσογόνων παραγόντων τροποποιούνται από τον τρόπο που το άτομο ερμηνεύει και βιώνει τους παράγοντες αυτούς.

Το στρες, σύμφωνα με τους μελετητές, χωρίζεται σε δύο είδη: το αρνητικό και το θετικό στρες.

Το θετικό στρες αντικατοπτρίζει τη εξέλιξη του ανθρωπίνου είδους και είναι άρρηκτα δεμένο με την επιβίωση του homo Sapiens. Αντιπροσωπεύει τις προκλήσεις που διεγείρουν το ανθρώπινο μυαλό, την ανάγκη για επιβίωση και κυριαρχία, που δίχως αυτές τις ικανότητες μπορεί να μην υπήρχε το ανθρώπινο είδος με τη σημερινή μορφή. Έτσι, το στρες μικρής εντάσεως και διάρκειας, αποτελεί, σύμφωνα με το Fontana⁴⁵, την κινητήριου δύναμη που μας ωθεί στο να είμαστε ενεργητικοί, δημιουργικοί, παραγωγικοί και παράλληλα να προστατεύουμε τον εαυτό μας όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Το αρνητικό στρες, από την άλλη μεριά, αντιπροσωπεύει αυτήν την κατάσταση του ανθρώπου, η οποία τον θέτει σε απραξία, δυσαρμονία τόσο του πνεύματος όσο και του σώματος. Αυτό το παθολογικό άγχος, το οποίο παύει να αποτελεί προσαρμοστικό μηχανισμό, διαταράσσει την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται στις καθημερινές δραστηριότητες και να αντιμετωπίζει καταστάσεις με ψυχραιμία και την απαιτούμενη σύνεση.

Ορισμός του εργασιακού άγχους

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία « ο εργαζόμενος αισθάνεται άγχος όταν αντιλαμβάνεται την ύπαρξη ανισορροπίας ανάμεσα στις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιήσει και τους πόρους που διαθέτει για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις αυτές».

Αναζητώντας ένα συγκεκριμένο ορισμό του στρες βρεθήκαμε αντιμέτωποι με μια πλειάδα ορισμών. Ο Weidenmann⁴⁶ ορίζει το άγχος ως ένα συναίσθημα δυσθυμίας που προέρχεται από την υποκειμενική βίωση μιας απειλής που εμφανίζεται σε καταστάσεις με αβέβαιη έκβαση ή σε καταστάσεις που ενέχουν την παράμετρο του κινδύνου, στις οποίες το άτομο εκτίθεται αβοήθητο.

Μελετώντας τη βιβλιογραφία, όσον αφορά τον ορισμό του εργασιακού άγχους, αντιλαμβανόμαστε ότι ο όρος χρησιμοποιείται και εξετάζει πολλές παραμέτρους του στρες. Περιγράφει και εξετάζει τόσο τις πηγές και τις επιπτώσεις που δημιουργούνται από το στρες στο χώρο εργασίας, όσο να περιγράψει αγχωτικές καταστάσεις στη δουλειά και

τις επιπτώσεις του στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του εργαζομένου καθώς και στην υγεία αυτού (ψυχική και σωματική). Υπάρχουν μελέτες που ασχολούνται εκτενώς με τις επιπτώσεις του στρες στην προσωπική ζωή του ανθρώπου και σε πιο βαθμό επηρεάζεται αυτή. Ετσι, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το στρες αποτελεί έναν διευρυμένο όρο, ο οποίος εμπερικλείει το συναίσθημα που βιώνει ο εργαζόμενος, το ίδιο το περιβάλλον εργασίας αλλά και την αλληλεπίδραση του εργαζομένου με το περιβάλλον.

Το επαγγελματικό άγχος, ειδικότερα, μπορεί να θεωρηθεί ως μια κατάσταση κατά την οποία προκαλείται αθροιστική συσσώρευση αγχογόνων καταστάσεων που σχετίζονται με την εργασία ή το άγχος που πηγάζει από μία συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση (Ross & Altmaier, 1994).⁴⁷

Η επίδραση του εργασιακού άγχους φαίνεται να επιδρά αρνητικά στο βαθμό της ικανοποίησης από την εργασία. Αποτελέσματα ερευνών αποδεικνύουν ότι το άγχος που προκαλείται από την εργασία έχει μια ισχυρή αρνητική σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση⁴⁸, ενώ η ίδια η εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τον Ramirez και τους συνεργάτες του, αποτελεί αμυντικό μηχανισμό από τις σωματικές και ψυχολογικές επιπτώσεις του μακροχρόνιου άγχους⁴⁹.

Κατά την θεωρία του McGrath, από τη μία μεριά, το άγχος μπορεί να θεωρηθεί ως βασική έλλειψη αντιστοιχίας ανάμεσα στις απαιτήσεις που απαιτούνται από το περιβάλλον εργασίας και από την άλλη μεριά η αδυναμία ανταπόκρισης του εργαζομένου στις απαιτήσεις αυτές.⁵⁰

Ο Αμερικάνικος Οργανισμός Υγιεινής και Ασφάλειας της εργασίας (NIOSH, 1999) ορίζει το εργασιακό στρες ως τις επιζήμιες φυσικές ή ψυχολογικές αντιδράσεις που συμβαίνουν όταν οι απαιτήσεις της δουλειάς δεν συμβαδίζουν με τις ικανότητες, τους διαθέσιμους πόρους ή τις ανάγκες του εργαζομένου και μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα υγείας ή ακόμα σε τραυματισμούς. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε και την μελέτη του Cox⁵¹, ο οποίος δίνει μεγάλη σημασία στην ύπαρξη μιας κατάστασης ισορροπίας μεταξύ των εργασιακών σχέσεων και απαιτήσεων προκειμένου να επιτευχθεί η καλή ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Ο Walter Cannon⁵² όρισε το στρες ως την αντίδραση του οργανισμού σε ένα στρεσογόνο ερέθισμα κατά την οποία ο ανθρώπινος οργανισμός τίθεται σε κατάσταση ετοιμότητας και συναγερμού ώστε να δώσει μάχη ή να τραπεί σε φυγή όταν βρίσκεται σε κίνδυνο. Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να διασαφηνίσουμε ότι ο σημερινός τρόπος ζωής και οι συνθήκες διαβίωσης του ανθρώπου, δεν επιτρέπουν την φυγή ή την επίθεση ως αμυντικό μηχανισμό ενός νοήμονος και πολιτισμένου ανθρώπου, που ζει και κινείται σε ένα κοινωνικό περιβάλλον με συγκεκριμένες νόρμες, αφού οι στρεσογόνοι παράγοντες βρίσκονται πολλές φορές, έξω από τον έλεγχο του ατόμου.

Μοντέλα εργασιακού άγχους

Εχουν προταθεί διαφορα μοντέλα προκειμένου να εξηγήσουν το φαινόμενο του άγχους στο χώρο εργασίας. Αναφέρουμε ενδεικτικά τα παρακάτω:

Το Σύνδρομο της Γενικής Προσαρμογής

Η διαδικασία του άγχους περιγράφηκε διεξοδικότερα από τον ενδοκρινολόγο Hans Selye⁵³, ο οποίος θεωρείται από πολλούς ως ο πατέρας της έρευνας για το στρες. Στη θεωρία του για το «Σύνδρομο της Γενικής Προσαρμογής» (General Adaption Syndrome), προσπάθησε να εξηγήσει τη διαδικασία της δημιουργίας «ασθένειας» από το στρες. Περιέγραψε 3 φάσεις, από τις οποίες διέρχεται ένα άτομο στην προσπάθειά του να επεξεργαστεί καταστάσεις άγχους. Αυτές περιέχουν:

- ✓ Την αντίδραση εγρήγορσης,(alarm), η οποία περιλαμβάνει την αρχική φάση μειωμένης αντίστασης η οποία ακολουθείται στη συνέχεια από την ενεργοποίηση των μηχανισμών άμυνας του ανθρώπου έναντι στο στρες.
- ✓ Την αντίσταση,(resistance), η οποία αποτελεί την φάση της μεγαλύτερης δυνατής προσαρμογής του ατόμου στη καινούργια δεδομένα και επιστροφή αυτού σε κατάσταση ισορροπίας.
Εάν συνεχίσει η επίδραση των αγχογόνων να κατακλύζει το άτομα ή οι αμυντικοί μηχανισμοί του ατόμου δεν λειτουργήσουν, τότε το άτομο καταλήγει στη Τρίτη φάση η οποία περιλαμβάνει την
 - ✓ Εξουθένωση, (exhaustion),κατά την οποία όλοι οι αμυντικοί μηχανισμοί καταρρέουν. Σε αυτή τη φάση η ικανότητα του οργανισμού να αντιστέκεται στο άγχος εξαντλείται, τα συμπτώματα της πρώτης φάσης επανεμφανίζονται (συναγερμός), αλλά η αντίσταση δεν είναι πλέον δυνατή.

Εδω λείπει ένα διαγραμμα του συνδρόμου ,πηγή Gray 1991.

Η θεωρία του ανεστραμμένου U (Inverted-U hypothesis)

Η θεωρία του ανεστραμμένου U, βασικά εξετάζει τη σχέση άγχους-απόδοσης, η θεωρία επίσης είναι γνωστή και ως νόμος των Yerkes & Dodson (1908). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, υπάρχει ένα βέλτιστο επίπεδο διέγερσης –άγχους.Από ένα σημείο και μετά, το άγχος μπορεί να αποβεί καταστροφικό για τον εργαζόμενο. Σύμφωνα με τους ερευνητέςαυτούς, αν βάλουμε σε ένα πίνακα στη μια πλευρά το επίπεδο άγχους, και στην άλλη πλευρά την απόδοσή του, θα δούμε ένα αντίστροφο U. Ηδιέγερση πρέπει να υφίσταται ως ενός «ιδανικού σημείου», για να λειτουργεί ως κίνητρο για απόδοση, εάν ξεπεραστεί αυτό το σημείο τότε το αναμενόμενο αποτέλεσμα θα είναι η μειωμένη απόδοση. Επίσης, πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι το «ιδανικό σημείο» κάθε ανθρώπου είναι διαφορετικό, ανάλογα τις ψυχικές εφεδρείες του καθένα ξεχωριστά.

Εδώ διαγραμμα με την καμπύλη Yerkes-Dodson

Οι Ivancevich & Matteson (1993)⁵⁴, διαχώρισαν το θετικό από το αρνητικό στρες. Το αρνητικό στρες, ευρέως γνωστό και ως Distress, είναι αυτό που έχει τη δύναμη να καθλώνει τον άνθρωπο και τον μετατρέπει σε έναν μη λειτουργικό εργαζόμενο ενώ το θετικό είναι αυτό που εν αρχή ο Lazarus(1966) και αργότερα ο Selye (1974), ονόμασε Eustress, και το οποίο αντιπροσωπεύει το επιθυμητό βαθμό άγχους που έχει ανάγκη ο άνθρωπος για να βρίσκεται σε κατάσταση εγρήγορσης.

Εδώ διαγραμμα του distress- eustress

Μοντέλο Απαιτήσεων-Ελέγχου της Εργασίας (The job demand-control model)

Στην πραγματικότητα το συγκεκριμένο μοντέλο εξετάζει, πραγματοποιεί μια εκτίμηση του εργασιακού περιβάλλοντος, με σκοπό την παροχή πληροφοριών για την οργάνωση και τον σχεδιασμό της εργασίας. Σε αυτό το σημείο διαφάνεται η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητα της ύπαρξης του τομέα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν Οργανισμό. Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα από τα πιο επικρατέστερα μοντέλα εργασιακού στρες στον τομέα της ψυχολογίας της εργασίας. Εξετάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των υψηλών ψυχολογικών απαιτήσεων και χαμηλού εύρους δυνατότητας λήψης αποφάσεων.

Συνοπτικά, η υπόθεση του συγκεκριμένου μοντέλου βασίζεται στο γεγονός ότι σε ένα εργασιακό περιβάλλον μπορεί να υφίσταται ο συνδιασμός δύο διαστάσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν: από τη μια μεριά τις ψυχολογικές απαιτήσεις της εργασιακής κατάστασης, και από την άλλη μεριά το βαθμό ελέγχου που έχουν οι εργαζόμενοι πάνω στην εργασία τους (βαθμός ελευθερίας λήψης αποφάσεων), ώστε να ανταπεξέλθουν πλήρως στις παραπάνω απαιτήσεις.

Ο συνδιασμός αυτών των διαστάσεων μας δίνει τέσσερις βασικές εργασιακές καταστάσεις⁵⁵ όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα:

Εδώ θα μπει το σχήμα του μοντέλου απαιτήσεων –ελέγχου Karasek 1979

Πηγη Schnall, Schwartz, Landbergis, Warren & Pickering (1992)

1. Σε εργασία που απαιτεί υψηλές απαιτήσεις και χαμηλό έλεγχο, ο εργαζόμενος θα συναντήσει υψηλά επίπεδα άγχους. Ο κύριος λόγος είναι ότι ο εργαζόμενος δεν έχει αρκετό έλεγχο για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις που επιτάσσει η συγκεκριμένη εργασία. Ο συνδιασμός υψηλές απαιτήσεις- χαμηλός έλεγχος θεωρείται ο χειρότερο και είναι αυτός που δημιουργεί υψηλό άγχος καθώς παρουσιάζει τις μεγαλύτερες πιθανότητες πρόκλησης ασθενειών. Η εργασία που αντιστοιχεί σε αυτή την κατάσταση συχνά αναφέρεται ως «εργασία υψηλής πίεσης».
2. Όταν οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις συνδυάζονται παράλληλα και με υψηλά επίπεδα ελέγχου, τότε οι εργαζόμενοι δεν παρουσιάζουν υψηλό άγχος διότι

- θεωρούν ότι έχουν τον έλεγχο της κατάστασης. Ο εργαζόμενος έχει το αίσθημα της δυνατότητας επιλογής ώστε να προσαρμόσει την εργασία στους δικούς του ρυθμούς και ανάγκες. Το γεγονός ότι λαμβάνει μέρος ενεργά στην λήψη αποφάσεων του προσάπτει το αίσθημα του κύρους, της προσωπικής ευθύνης, το αίσθημα της σιγουριάς και ολοκληρωμένης- και όχι αποσπασματικής- γνώσης του αντικειμένου.
3. Ο συνδιασμός χαμηλών απαιτήσεων και χαμηλού ελέγχου στην εργασία, έχει ως αποτέλεσμα το μέτριο βαθμό άγχους. Αυτή η κατάσταση εμπεριέχει το κίνδυνο της παθητικής εργασίας από την μεριά του εργαζομένου, την κατάργηση κινήτρων για μάθηση, προσωπική ανάπτυξη και ενδέχεται να οδηγήσει στην απώλεια των υπάρχοντων δεξιοτήτων αυτού.
 4. Οι εργασίες που περιλαμβάνουν χαμηλές απαιτήσεις και υψηλό έλεγχο, γνωστές και ως «εργασίες χαμηλής πίεσης», προκαλούν επίσης χαμηλά επίπεδα άγχους. Θεωρείται ως ο ιδανικός συνδιασμός, αφού το άτομο δεν δέχεται υψηλές πιέσεις στον εργασιακό χώρο, μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις και παράλληλα έχει την δυνατότητα και ελευθερία να διερευνήσει νέους αποτελεσματικούς και αποδοτικούς τρόπους ώστε να καινοτομήσει στο χώρο εργασίας του και να εξελίξει τον εαυτό του.

Το συναλλακτικό μοντέλο αξιολόγησης (The Transactional Model of Stress and Coping)

Οι Lazarus & Folkman (1984)⁵⁶, έδωσαν τον πιο γνωστό ορισμό για το άγχος, ο οποίος περιγράφει το άγχος ως τη σχέση του ανθρώπου σε συνάρτηση με το περιβάλλον. Ο άνθρωπος έχει την ικανότητα να κάνει γνωστική αποτίμηση (appraised), των εξωτερικών παραγόντων σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους που διαθέτει (ψυχικά και σωματικά αποθέματα), και τι θέτει σε κίνδυνο την υγεία του αν ξεπεραστούν αυτά τα όρια.

Ο Richard Lazarus⁵⁷, μελέτησε το άγχος όχι μόνο από τη σκοπιά των πιέσεων που ασκούνται από τους εξωτερικούς παράγοντες αλλά ήταν ο πρώτος που υποστήριξε την διαφοροποίηση στην αντίδραση του κάθε ανθρώπου στο στρες. Σύμφωνα με τον Lazarus, η διαχείριση και η αντιμετώπιση των αρνητικών συναισθημάτων που προκύπτουν ύστερα από πιεστικές καταστάσεις, μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα ελέγχου του άγχους. Εάν το άτομο δεν μπορεί να διαχειριστεί, με γνωστικές λειτουργίες, καταστάσεις πιεστικές, τότε νιώθει ανυπεράσπιστος με αποτέλεσμα να βιώνει μεγαλύτερα επίπεδα άγχους.

Η διαδικασία της εκτίμησης, η οποία είναι καθαρά μια γνωστική αντιμετώπιση, πραγματοποιείται σε δύο στάδια:

- a. Το πρωταρχικό στάδιο (primary appraisal), αποτελεί το σημείο κατά το οποίο το άτομο εκτιμά το κατά πόσο τα ερεθίσματα-γεγονότα που δέχεται αποτελούν απειλή ή όχι για αυτόν.

- b. Το δευτερεύον στάδιο (secondary appraisal), είναι η φάση όπου το άτομο προσδιορίζει τις ικανότητες του καθώς και τους πόρους που του διατίθενται ώστε να επιτελέσει μια εργασία έτσι ώστε να αντιμετωπίσει μια αγχογόνο κατάσταση. Αρα , προσδιορίζει αν τα αποθέματά του επαρκούν έτσι ώστε να αντιμετωπίσει όσο καλύτερα μπορεί και με μικρότερο κόστος μια στρεσογόνο κατάσταση

Το άγχος, μέσω των αμυντικών μηχανισμών που διαθέτει κάθε άνθρωπος, κινεί μια διαδικασία αντιμετώπισης του (coping process). Οι Lazarus και Folkman⁵⁰ ορίζουν τις στρατηγικές αντιμετώπισης (coping) ως συνεχώς μεταβαλλόμενες γνωσιακές και συμπεριφορικές προσπάθειες προκειμένου να αντιμετωπιστούν συγκεκριμένες εσωτερικές ή/και εξωτερικές ανάγκες του ατόμου που ξεπερνούν τις δυνατότητες του. Οι στρατηγικές αντιμετώπισης όταν είναι επιτυχείς και το άτομο προτιμά την πραγματικότητα (reality testing) από την άρνηση, τότε τονώνεται η εμπιστοσύνη στον εαυτό του, μειώνεται το άγχος του και υπάρχει μία αίσθηση προσωπικής ευημερίας .

Εδώ να βάλουμε σχήμα του θεωρητικού μοντέλου προσέγγισης άγχους του λαζαρους και φόλκμαν.

Το μοντέλο Ανισορροπίας Προσπάθειας-Ανταμοιβής (The Effort-Reward Imbalance Model)

Το συγκεκριμένο μοντέλο μας θυμίζει έντονα τη θεωρία της ισότητας του Adams το οποίο εξετάσαμε στην παραπάνω ενότητα. Υποστηρίζει ότι από την πλευρά του ο εργαζόμενος προσφέροντας την παραγωγική του εργασία, την προσπάθειά του και παράλληλα τη δεσμευσή του στον εργασιακό του χώρο, αναμένει και την ανάλογη «αμοιβή». Όταν παρατηρείται ανισορροπία μεταξύ των προσπαθειών που καταβάλλει το άτομο και των επερχόμενων αμοιβών, τότε –είναι πολύ πιθανόν – να παρατηρηθεί έντονο στρες.

Σύμφωνα με το Siegrist⁵⁸ και τους συνεργάτες του , θα πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στην προσπάθεια (υποχρεώσεις απέναντι στην εργασία) και στην ανταμοιβή (είτε αυτή εκτιμάται από το επίπεδο του μισθού, είτε με μορφή της αναγνώρισης και προαγωγής, είτε με τη μορφή επαγγελματικής ασφάλειας). Όταν δεν υφίσταται δυνατότητα από την μεριά του οργανισμού να κρατηθούν αυτές οι ισορροπίες, επέρχεται η ανισορροπία και ο εργαζόμενος πλήττεται από δυσάρεστα συναισθήματα και υψηλά επίπεδα άγχους. Μάλιστα, σύμφωνα με τις μελέτες, οι εργαζόμενοι με υψηλό αίσθημα δέσμευσης και αφοσίωσης, όταν αισθάνονται την ανισορροπία αυτή που γίνεται εις βάρος τους, τότε βιώνουν μεγαλύτερη απογοήτευση και στρες.

Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιήθηκε σε αρκετές μελέτες που σκοπό είχαν τη διερεύνηση των επιπτώσεων του άγχους στην υγεία των εργαζομένων. Landsbergis, P., et al. (2003). The workplace and cardiovascular disease: Relevance and potential role for occupational health psychology. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 265-287). Washington, DC: American Psychological Association.

Εδώ να μπει το διαγραμμα του μοντέλου ανισορροπίας της προσπάθειας-ανταμοιβής

Το μοντέλο των Εργασιακών Απαιτήσεων-Εργασιακών Πόρων (The Job Demands-Resources Model)

Το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-εργασιακών πόρων^{59,60} αποτελεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο μπιoreί να χρησιμοποιηθεί ώστε να βελτιώσει την ευημερία και ικανοποίηση αλλά και απόδοση των εργαζομένων.

Αυτό το μοντέλο αποτελεί μια σύγχρονη πρόταση και κυριαρχεί στο πεδίο μελέτης του εργασιακού άγχους.

Η βασική διαφορά του συγκεκριμένου μοντέλου καθώς και η διαφορά του με τα άλλα μοντέλα που εξετάστηκαν παραπάνω, είναι ότι εξετάζει την απόδοση σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελμάτων. Βασικές παραδοχές του μοντέλου: κάθε επάγγελμα έχει τους δικούς του παράγοντες κινδύνου που σχετίζονται με το άγχος, οπότε οι παράγοντες αυτοί πρέπει να ταξινομηθούν ανά κατηγορία ώστε να δοθούν αποτελεσματικές λύσεις. Οι δύο κατηγορίες περιλαμβάνουν: τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους.

Οι εργασιακές απαιτήσεις, όσο περισσότερες είναι, είναι φυσικό να αποτελούν μια πηγή άγχους για ένα άτομο. Οι απαιτήσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να εξελιχθούν άμεσα και γρήγορα σε αγχογόνες καταστάσεις τις οποίες ο εργαζόμενος δεν θα μπορεί να διαχειριστεί, ιδιαίτερα όταν η αντιμετώπισή τους χρήζει ιδιαίτερης προσπάθειας χωρίς την υποστήριξη κατάλληλων πόρων. Ως αντιστάθμισμα στις εργασιακές απαιτήσεις, προτείνεται ο εμπλουτισμός των εργασιακών πόρων, συμπεριλαμβανομένης της αυτονομίας, της ανατροφοδότησης, του αισθήματος προσωπικής ευθύνης και δέσμευσης, προσωπικής ανάπτυξης και συνεχούς εκπαίδευσης (ώστε να διευρύνονται οι δεξιότητες) και επίτευξης ρεαλιστικών στόχων που έχουν τεθεί.

Συμπερασματικά, το συγκεκριμένο μοντέλο καταλήγει στην υπόθεση πως κάθε χώρος εργασίας έχει διαφορετικούς εργασιακούς πόρους και εργασιακές απαιτήσεις που θα πρέπει να ανταποκριθεί. Για να ανταπεξέλθει το άτομο στις απαιτήσεις θα πρέπει να διατηρήσει ή να αποκτήσει όσο περισσότερους πόρους είναι δυνατό. Αυτή η τακτική να του προσφέρει την «οχύρωση» που έχει ανάγκη ώστε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά, αγχογόνες καταστάσεις που προκύπτουν συνεχώς στον επαγγελματικό βίο. Επίσης, αυτός ο εμπλουτισμός των εργασιακών πόρων των εργαζομένων έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας σε έναν οργανισμό.

Εδώ να μπει ένα διαγραμμα του μοντέλου

Το μοντέλο, σύμφωνα με τους Bakker & Demerouti (2007)⁶¹, μπορεί να φανεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, αφού είναι αυτή που ασχολείται κατεξοχήν με τους τομείς αυτούς που αποτελούν τα στοιχεία που αυξάνουν τους αναφερόμενους σύμφωνα με το μοντέλο, εργασιακούς πόρους.

Το δυναμικό μοντέλο του εργασιακού άγχους

Το μοντέλο του εργασιακού άγχους, που δημιουργήθηκε από τους Cooper & Marshall⁶², περιέχει έξι πυλώνες, που πιθανόν να προκαλούν στρες. Περιλαμβάνουν παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία, παράγοντες που σχετίζονται με τους ρόλους αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Το σημαντικό σημείο του μοντέλου έγκειται στο γεγονός του ότι εξετάζει το στρες μέσω της αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον. Επικεντρώνεται στην ουσία και μελετά τις λεπτομέρειες του εργασιακού άγχους διεξοδικά και σε συνδιασμό με τις επιπτώσεις που επιφέρει αυτό και στους εργαζόμενους όσο και στις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Εδω να βάλουμε το διάγραμμα μοντέλο του εργασιακού άγχους των Cooper & Marshall (1976)

Μελετώντας τη διάθρωση του διαγράμματος, παρατηρούμε ότι εκτός τις αναφερόμενες πηγές άγχους, αναφέρονται και οι επιπτώσεις αυτού τόσο στην εργασιακή ζωή του ατόμου όσο και οι επιπτώσεις στην προσωπική ζωή. Έτσι, οι πηγές άγχους μπορεί να οδηγήσουν σε οργανικά προβλήματα (προβλήματα υγείας όπως αύξηση αρτηριακής πίεσης, στεφανιαία νόσο, κατάθλιψη κ.α.), σε προβλήματα μέσα στο εργασιακό χώρο (όπως απουσίες, αποχωρήσεις, προβληματικές διαπροσωπικές σχέσεις κ.α.), καθώς και να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό η παραγωγικότητα ή ο βαθμός της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Μελετώντας το δυναμικό μοντέλο του Cooper, μας δίδεται η δυνατότητα να κατανοήσουμε και τα αίτια-παράγοντες πρόκλησης του εργασιακού στρες. Βέβαια, πρέπει να επισημανθούν και τα μειονεκτήματα του μοντέλου ως προς τα αίτια. Η σημασία των πιθανών αιτιών διαφέρει από τη μια εργασία στην άλλη, μπορεί να συμβεί σε διαφορετική χρονική περίοδο και να έχει διαφορετική επίπτωση από ένα άτομο σε άλλο. Τα αίτια δεν μπαίνουν σε λίστες ανεξάρτητα αλλά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους συνεχώς έχοντας μια δυναμική που εξελίσσεται αδιαλείπτως επηρεαζόμενη και από εξωτερικούς παράγοντες.

Ας εξετάσουμε όμως λεπτομερώς τα αίτια:

Παράγοντες που προκαλούν εργασιακό στρες

Τα αίτια του εργασιακού στρες μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, σε αυτές που σχετίζονται άμεσα με την εργασία και τη φύση της και σε αυτές που σχετίζονται με την ίδια την ιδιοσυγκρασία και προσωπικότητα του ατόμου.

Σύμφωνα με τους Cooper & Marshall⁶², όπως αναφέραμε στη προηγούμενη παράγραφο, οι παράγοντες που προκαλούν στρες, ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες:

- Παράγοντες που αφορούν την ίδια την εργασία
- Ο ρόλος στον οργανισμό
- Οι εργασιακές σχέσεις οι ευκαιρίες εξέλιξης
- Η οργανωσιακή δομή και το κλίμα.

Το Διεθνές Γραφείο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας⁶³ (1998), επισημαίνει πέντε παράγοντες που σχετίζονται με τη δημιουργία του επαγγελματικού άγχους :

1. Η διάρκεια και η έκταση της σωματικής και πνευματικής προσπάθειας,
2. Το περιβάλλον εργασίας (κλιματικές συνθήκες, φωτισμός, θόρυβος, τήρηση εργονομικών κανόνων στο σχεδιασμό της θέσεως εργασίας),
3. Η διανοητική και συναισθηματική καλή κατάσταση του ατόμου, ευθύνες, συγκρούσεις, κοινωνικές σχέσεις,
4. Μη καλή φυσική κατάσταση όπως ασθένεια, πόνος, διαταραχή κερκαδικού ρυθμού, απώλεια ύπνου, ανεπαρκής διατροφή και άσκηση,
5. Οργανωτικά χαρακτηριστικά της εργασίας.

Εδω πινακας με τα χαρακτηριστικά της εργασιας βρίσκεται στη επιφανεια εργασιας με τιτλο εργασιακο περιβάλλον

Κατά τον McLean⁶³, στη μελέτη του επαγγελματικού άγχους, τρεις είναι οι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν. Ο πρώτος εξεταζόμενος παράγοντας αποτελεί η μελέτη του εργασιακού περιβάλλοντος και οι συνθήκες που πιθανόν να αποτελούν πηγή του άγχους, το επόμενο βήμα είναι η εξέταση του πόσο ευάλωτο είναι το άτομο και τέλος εξετάζεται η αλληλεπίδραση των δύο αυτών παραγόντων. Πρέπει να ληφθεί υπό όψη, ότι οι παραπάνω παράγοντες έχουν δική τους δυναμική και μεταβάλλονται με το χρόνο.

Οι Sutherland & Cooper⁶³, υποστήριξαν ότι σε αυτήν την αλληλεπίδραση ατόμου-περιβάλλοντος, πρέπει να ληφθούν υπό όψη και άλλοι παράμετροι που παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ή μη στρες. Μια παράμετρος αποτελεί η προσωπικότητα του ατόμου όπως η εσωστρέφεια/εξωστρέφεια του ατόμου (όπου είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο ότι παίζει σημαντικό ρόλο και στο βαθμό της ικανοποίησης του εργαζομένου), η αυτοεκτίμηση, η καλή εικόνα εαυτού. Η συμπεριφορά του(τύπος προσωπικότητας A και B, η έδρα ελέγχου). Τη δεκαετία του 1950, οι καρδιολόγοι Friedman & Rosenman, συσχέτισαν τις καρδιακές παθήσεις με ένα συγκεκριμένο τύπο προσωπικότητας, τον ονόμασαν τύπο-A. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των ατόμων που ανήκουν σε αυτό τον τύπο είναι το αίσθημα της ανταγωνιστικότητας, της έντονης φιλοδοξίας, της «τελειομανίας» καθώς και του ελέγχου όλων των πραγμάτων. Αντιθέτως, ο τύπος προσωπικότητας τύπου-B, έχει τα αντίθετα χαρακτηριστικά, με

αποτέλεσμα τα επίπεδα άγχους που βιώνει να βρίσκονται σε χαμηλό βαθμό. Όταν αναφέρουμε τη δόξα ελέγχου, εννοούμε τον βαθμό το οποίο το άτομο νιώθει ότι έχει τον έλεγχο των καταστάσεων. Ως εσωτερική έδρα ελέγχου ορίζεται η αντίληψη του ατόμου ότι αυτός κινεί τα νήματα, ενώ εξωτερική όταν το άτομο θεωρεί ότι δεν έχει τη δυνατότητα να επέμβει και ότι συμβαίνει είναι μοιραίο να συμβεί. Συσχετίζοντας τις δύο καταστάσεις σύμφωνα με την έδρα ελέγχου του ατόμου, παρατηρήθηκε ότι τα άτομα με εσωτερική έδρα, βιώνουν μικρότερα επίπεδα άγχους σε σύγκριση με αυτά που έχουν εξωτερική, λόγω του ότι η πρώτη ομάδα νιώθει ότι έχει τον έλεγχο της ζωής τους και μπορούν να καταφέρουν να αλλάξουν τις συνθήκες που ζούν.

Μια άλλη διάσταση της προσωπικότητας που έχει σχέση με την αντιμετώπιση του άγχους είναι αυτή που αποκαλείται «ανθεκτικότητα». Πρόκειται για τη δυνατότητα που έχουν μερικά άτομα ώστε να μένουν ανηπερέαστα από την επίδραση αγχογόνων καταστάσεων. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των ατόμων με υψηλό βαθμό «ανθεκτικότητας», είναι η αφοσίωση στο έργο που αναλαμβάνουν, η ανεπτυγμένη αίσθηση του ελέγχου των καταστάσεων και τέλος το ότι είναι «ανοιχτοί» στις προκλήσεις αφού θεωρούν ότι αυτές τους οδηγούν σε αλλαγές και βελτίωση της προσωπικότητας τους και εν γένει όλων των συνθηκών ζωής τους.

Από τη φύση τους μερικά επαγγέλματα είναι περισσότερα αγχογόνα από άλλα.

Κατεξοχήν αποτελούν επαγγέλματα που συνεπάγονται σχέσεις με άλλους ανθρώπους, απαιτούν έντονη συναισθηματική νοημοσύνη, ταχύτητα λήψης αποφάσεων ή αποφάσεων που όταν λαμβάνονται είναι δυνατόν να έχουν σοβαρές οικονομικές, κοινωνικές ή άλλες συνέπειες. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Ενστολα επαγγέλματα
- Καλλιτεχνικά επαγγέλματα
- Επαγγέλματα διοίκησης και εμπορίου
- Επαγγέλματα παραγωγής και κατασκευών
- Επαγγέλματα υγείας: γιατροί, νοσηλευτές
- Επαγγέλματα κοινωνικών υπηρεσιών.

Ορμώμενη από το γεγονός του ότι η παρούσα εργασία ασχολείται με την ικανοποίηση και το στρες των εργαζομένων στο νοσοκομείο, οφείλουμε να τονίσουμε ότι ένα νοσοκομειακό περιβάλλον δημιουργεί ιδανικές συνθήκες παραγωγής άγχους. Η ασθένεια, ο θάνατος, οι έντονες συναισθηματικές φορτίσεις, το ωράριο, ο φόρτος εργασίας σε συνδιασμό με τη μη αναγνωρισιμότητα του έργου που επιτελείται, αποτελούν από μόνα τους στοιχεία δημιουργίας μόνιμου άγχους.

Επιπτώσεις του εργασιακού άγχους

Τα συμπτώματα του στρες, τα τελευταία χρόνια, αυξάνονται συνεχώς σύμφωνα με τις τελευταίες μελέτες και οι επιπτώσεις του έχει αντίκτυπο τόσο στην προσωπική και κοινωνική ζωή του ανθρώπου όσο και για τους ίδιους τους οργανισμούς/εταιρίες.

Αιτια πρόκλησης εργασιακού στρες στους υγειονομικούς υπαλλήλους

Εργασιακό στρες μπορούν να προκαλέσουν παράγοντες που σχετίζονται με τη ίδια την εργασία και τα χαρακτηριστικά της όπως:

- Παράγοντες που αφορούν την ίδια την εργασία (ασαφές περίγραμμα εργασίας με μη τήρηση ή ύπαρξη καθηκοντολογίου)
- Μονοτονία εργασίας
- Πιεστικές προθεσμίες
- Εργασία που απαιτεί μεγάλη ταχύτητα και πίεση χρόνου
- Περιβαντολογικές συνθήκες (δυσάρεστες ή και επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, μη τήρηση εργονομικών κανόνων όπως επαρκής φωτισμός σωστή θερμοκρασία, θόρυβος κ.α.θ)
- Διαπροσωπικές σχέσεις(εκφοβισμός και άλλες μορφές παρενόχλησης)
- Επισφαλής θέση εργασίας (εργασιακή ανασφάλεια)
- Ανεπαρκής συνεργασία μεταξύ προισταμένων και υφισταμένων

Ατομικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου, επίσης, μπορεί να σχετίζονται με το εργασιακό άγχος όπως:

- Οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες
- Το πως αντιλαμβάνεται ο καθένας τις πιεστικές καταστάσεις και με ποιό τρόπο ανταποκρίνεται σε αυτές
- Χαμηλή αυτοεκτίμηση
- Αυστηρή αυτοκριτική φόβος αποτυχίας
- Αδυναμία επικοινωνίας του επαγγελματία υγείας είτε με τον ασθενή είτε με τα μέλη του συγγενικού περιβάλλοντος του αρρώστου, αλλά και με τους συναδέλφους κάθε ειδικότητας και κατηγορίας μέσα στον εργασιακό χώρο
- Συνεχής έκθεση του επαγγελματία υγείας στον πόνο, την θλίψη και την απώλεια.
- Αδυναμία έκφρασης άλλης άποψης
- Αδυναμία αποτελεσματικής έκφρασης των δυνατοτήτων, των δεξιοτήτων ή και ταλέντων του ατόμου
- Η πιθανότητα λάθους μπορεί να έχει καταστρεπτικές συνέπειες

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

[1] 1. <http://www.eurofound.europa.eu/about/index.htm>
Διαθέσιμο στις 08/01/10

2. Sibbald B, Bojke C, Gravelle H :. National survey of job satisfaction and retirement intentions among general practitioners in England. *BMJ* 2003; 326:22.

3. Zangaro GA, Soeken KL: A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Res Nurs Health*. 2007; 30:445-58

4. Grissom N: Model for consideration: retaining the experienced aging workforce in home care. *Home Healthc Nurse*. 2009 ;27:60-3.

5. Cooper, L. Eaker, H.(2002)- Ζώντας με Στρες< Αθήνα, Επιστημονικές εκδόσεις Παρισιανού Α.Ε.

6. Φαναριώτης Π. (1997), «Διοίκηση προσωπικού, εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, αθήνα, 1997.

7. Χαραλαμπίδου Ε., Επαγγελματική Ικανοποίηση των νοσηλευτών στο χώρο του νοσοκομείου, Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Νοσηλευτικής, Αθήνα, 1996, στην ηλεκτρονική διεύθυνση thesis.ekt.gr/6203.

8. Καντάς Α.,(1998),” Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία “ Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

9. Locke E.: «The nature and causes of job satisfaction», ___Dunnette M. (ed): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976,σελ. 1297-1349

10. French, John R. P., "Field Experiments: Changing Group Productivity," in James G. Miller (Ed.), *Experiments in Social Process: A Symposium on Social Psychology*, McGraw-Hill, 1950, p. 82.

11. French, John R. P., "Experiments in Field Settings," in Leon Festinger and Daniel Katz(Eds.), *Research Methods in the Behavioral Sciences*, Dryden Press, 1953, p. 101.

12. Smith,G.P.(1994) “Motivation”, *Human resources management and development handbook* 2.

13. Copur H. (1990), « Academic Professionals:A study of Conflict and Satisfaction in Professoriate», *Human Relation*, 43 (2):113-127.

14.Lindner R. James (1998), "Understanding Employee Motivation ", Journal of Extension, Vol. 36, No.3, June 1998.

15.McCormick, E. J. & Iligen, D. R. (1985). Industrial and Organizational Psychology. (8th Edition), Englewood Cliffs, N. Jersey:Prentice-Hall.

16.Maslow H. Abraham (1970), "Motivation and Personality", third Edition, Harper & Row Publisher, Inc., New York.

17.Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance.

18. Alderfer, C.P.(1972).Existence relatedness, and growth. New York, Free press.

19.Herzberg, F.(1966).Work and the nature of man. Cleveland:World Publishing Co.

20. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. 1999, Ψυχολογία κινήτρων, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

21.McClelland,D.c., Atkinson JW, Clark, RA & Lowell, EL 1953, The achievement motive. Στο Κάντας Α. 1988, Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο, Αθήνα:Ελληνικά Γράμματα.

22.Berry, LM & Houston, JP 1993, Psychology at work: An introduction to industrial and organizational psychology, Madison:Brown & Benchmark.

23.Ζαβλάνος, Μ. (1998). Μάνατζμεντ.Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.

24.Adams J.,S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology. Vol 2, 267-299, new York: Academic Press.

25. Festinger, L.A.(1957).A theory of cognitive dissonance. Evanston, Ill.: Row,Peterson.

26.Simpson, R. L. (1972). Theories of social exchange. Morristown , N. J.:General Learning Press.

27.Berry,L., M.,& Houston, J.,P. (1993). Psychology at work. Madison:Brown & Benchmark.

28.Vroom, V. H.(1964). Work and Motivation. New York: John Wiley.

29.Galbraith,J.,& Cummings, L.,L.(1967). An empirical investigation of the motivational determinants of task performance: Interactive effects between instrumentality-valence and motivation-ability.

30.Porter, L.W., & Lawler,E.E.,(1968). Managerial attitudes and performance .Homewood, Ill:Dorsey Press.

31.Steers R.M., Mowday R.T., Shapiho D.L., (2004), "The future of work motivation theory", Academy of Management Review, Vol. 29, No.3,379-387.

32.Locke E.A. (1968).Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157-189.

33.Latham, G. P. & Baldes, J. J. (1975). The practical significance of Locke's theory of goal-setting. Journal of Applied Psychology, 60, 122-124.

34.Prichard, R. D., Jones, S. D., Roth, P. L., Stuebing, K. K. & Ekeberg, S. E. (1988). Effects of group feedback, goal setting, and incentives of organizational productivity. Journal of Applied Psychology, 73, 337-358.

35.

37.International Sosial Survey Program.

38. Spector Paul E. (1997). Job Satisfaction :Application, Assessment, Cause and Consequences. London: Sage Publications.
39. Pestonjee D.M., Organizational structures and job attitudes, 1973, Minerva Associates (Calcutta).
40. Ahola, K., Kivimaki, M., Hnkonen, T., M., Koskinen, S., Vahtera, J. & Lunnqvist, J. (2008). Occupational burnout and medically certified sickness absence: A population-based study of Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, 64(2), February, 185-193.
41. 4. European Agency for Safety and Health at Work. Stress. Available at: <http://osha.europa.eu/en/topics/stress>.
- European Agency for Safety and Health at Work: European Risk Observatory Report 2009
42. American Institute of Stress (AIS). Job stress. International Labor Office, United Nations Report 1992. Available at: <http://www.stress.org/job.htm>
43. Avey, J.B., & Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
44. Lazarus R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. New York: Springer.
45. Fontana, David. (1995). Άγχος και η αντιμετώπισή του. Β' Έκδοση, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα.
46. Weidenmann, 1981, Grubitzsch & Rexilius, 1987.
47. Ross R.R. & Altmaier E. M. (1994). Intervention in Occupational Stress: a Handbook of Counseling for Stress at Work, London: Sage.
48. Kreihner R., Kinicki A.: Organizational behavior, 4th Edition, Irwin/McCraw-Hill, International edition, 1998.
49. Ramirez AJ, Graham J, Richards MA, Cull A, Gregory WM. Mental health of hospital consultants: the effects of stress and satisfaction at work. *Lancet* 1996, 347:724-728
50. Κάντας Α. 1988, Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3ο, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
51. Cox T. (1993). Stress Research and Stress Management: Putting Theory To Work, Sudbury, Health and Safety Executive.
52. Cannon, W.B. (1932). The wisdom of the body. New York Norton
53. Selye, H. (1946). The general adaptation system and the diseases of adaptation. *Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism*, 6, 117-230.
54. Ivancevich J. & Matteson M. (1993), Organizational Behavior and management, 3rd edition., Irwin, Homewood, Ill.
55. Karasek, R. & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity and reconstruction of working life. New York: John Wiley.
56. Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal and Coping, Springer, New York.

57. Lazarus, R.S.(1976). Patterns of adjustment. New York: John Willey.
58. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-43.
59. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328
60. Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001a), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 499-512.
61. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309
62. Cooper C.L. & Marshall J. (1976). «Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health» , *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
62. McLean A. (1985). *Work Stress Reading*, Massachusetts, Addison-Wesley.
63. Sutherland V. & Cooper C. (1988). 'Sources of Work Stress' in Hurrell, Murphy, Sauter & Cooper *Occupational Stress: Issues and Developments in Research*, London, Taylor and Francis.

2. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού, αποτελεί αδιαμφισβήτητα έναν από τους σημαντικότερους τομείς που έχει στη διάθεσή της η Διοίκηση, ανεξάρτητα από το αντικείμενο εργασιών τους. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες στην επίτευξη στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων /υπηρεσιών καθώς και βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και της διαδικασίας ελέγχου. Δεδομένων των παραπάνω αναγκών, όπως έχουν ανακύψει στην σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα, έχει διαμορφωθεί ως αυτόνομη επιστήμη **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού** (Human Resource Management), για την ανάπτυξη και την καλύτερη αξιοποίηση του καθοριστικού αυτού πόρου.

Η μελέτη του φαινομένου της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς περιοχές έρευνας της Οργανωσιακής/Βιομηχανικής Ψυχολογίας. Η «οργανωτική ψυχολογία» (ή οργανωσιακή ψυχολογία, ή βιομηχανική ψυχολογία) και η «ψυχολογία της εργασίας» αφορούν στην εφαρμογή των αρχών, θεωριών και μεθόδων της ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο, συνεισφέροντας στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και της ποιότητας ζωής των εργαζομένων.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια πολύπλευρη και σύνθετη έννοια, η οποία μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Κατά τον Wakefield, η επαγγελματική ικανοποίηση αντανακλά τη βαθιά αγάπη και ευαρέσκεια του εργαζόμενου προς το επαγγελματικό του έργο (Χαραλαμπίδου, 1996, σελ. 19)⁷ Μελετώντας τη διεθνή βιβλιογραφία, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι δεν υφίσταται ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός.

Η εργασία κατέχει έναν καθοριστικό και προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου, καθώς καταλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος της. Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από το επάγγελμά του ή το εργασιακό του περιβάλλον, θεωρείται καθοριστικός παράγοντας της κοινωνικής, οικογενειακής του κατάστασης, καθώς και της ψυχικής υγείας του ιδίου αλλά και του άμεσου περιβάλλοντός του⁸.

Ο Allport (1954)⁹, αναφέρει ότι, η εργασιακή ικανοποίηση αντικατοπτρίζει τη συνολική στάση του ανθρώπου απέναντι στην εργασία του. Η στάση ενός ατόμου είναι αποτέλεσμα των βιωμάτων του, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν δυναμικά τη συμπεριφορά και την αντίδραση του ατόμου απέναντι σε πρόσωπα ή καταστάσεις.

Ο πιο γνωστός ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης, είναι αυτός που δόθηκε από τον Locke το 1976. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η θετική και συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το συγκεκριμένο έργο που ασκεί, η οποία πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου¹⁰. Με τον τρόπο αυτό, σύμφωνα με τον Locke, οποιαδήποτε ματαιώση αυτών των αξιών, οδηγεί σε εργασιακή δυσαρέσκεια. Επομένως, καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση διαδραματίζει το σύστημα αξιών του ατόμου. Βέβαια, αυτή η θεώρηση των πραγμάτων, με βάση τις προσωπικές αξίες του ατόμου, εμπερικλείει μεγάλου βαθμού υποκειμενικότητα και κρύβει παγίδες του τύπου «έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες εμπειρίες; είναι δυνατόν όλοι να χρησιμοποιούν το ίδιο σύστημα αξιών; και πιο από τα συστήματα αξιών είναι το σωστό;».

Ένας πολύ απλός τρόπος για να μάθει κανείς εάν ένας εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από τη δουλειά του, είναι να του θέσει την απλή ερώτηση: «σου αρέσει η δουλειά σου;»

Σε έρευνες του Horrock (1935)¹¹, χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες, στις οποίες ο ερωτώμενος καλούταν να απαντήσει στο κατά πόσο του αρέσει η εργασία του, επιλέγοντας μια δήλωση ανάμεσα από επτά εναλλακτικές. Η διαβάθμιση ξεκινούσε με την απάντηση «την αγαπώ», και έφτανε στο «τη μισώ». Περαιτέρω, οι έρευνες που διεξήχθησαν, χρησιμοποιούσαν μεγαλύτερο αριθμό ερωτήσεων και αναφέρονταν και σε άλλους τομείς, όπως:

- Ικανοποίηση από την εταιρεία και τη Διοίκηση
- Ικανοποίηση από τους προϊστάμενους ή και τους συναδέλφους
- Ικανοποίηση από την αμοιβή
- Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, από το αντικείμενο εργασίας ή από τις δυνατότητες προαγωγής.

Για μια εταιρεία ή Οργανισμό, αποτελεί ζωτικής σημασίας το γεγονός του να γνωρίζει σε ποιούς τομείς είναι ευχαριστημένοι ή όχι οι υπάλληλοι της, ώστε να μπορέσει να παρέμβει αποτελεσματικά.

2.2 Ιστορική αναδρομή

Οι αρχικές εργασιακές σχέσεις βασίζονταν στην αρχή της δουλειάς. Οι κυρίαρχοι κατείχαν και διέταζαν όσους εργάτες μπορούσαν να συντηρήσουν οικονομικά (βασική τροφή, στέγαση). Στην πραγματικότητα, η Βιομηχανική Επανάσταση άλλαξε το κύρος του εργαζόμενου δραματικά. Εμφανίστηκαν νέες κοινωνικές και οικονομικές τάξεις και οι μισθωτοί σχημάτισαν, για πρώτη φορά, μια ξεχωριστή τάξη. Οι εργοδότες άρχισαν σιγά-σιγά να συνειδητοποιούν ότι ένας απογοητευμένος εργάτης θα μπορούσε να παρατήρει την εργασία του ή να μην είναι αποδοτικός σ' αυτήν.

Η διαχείριση του προσωπικού δεν αποτέλεσε ένα ξεχωριστό επιστημονικό κλάδο έως την χρονική στιγμή της ανάπτυξης μεγάλων βιομηχανιών. Έτσι, κάτω από την επίδραση των κοινωνικών πιέσεων και αναταραχών αρχίζουν να διαφαίνονται στον ορίζοντα τα πρώτα ψήγματα έρευνας για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των εργασιακών σχέσεων.

Πρώτα δειλά βήματα βλέπουμε το 1800 από τον Ουαλλό επιχειρηματία, Robert Owen¹², ο οποίος ήταν ο πρώτος που δεν απασχολούσε ανήλικα παιδιά στις επιχειρήσεις του και παράλληλα δίδασκε στους εργαζόμενους κανόνες υγιεινής. Το 1835, ο Andrew Ure¹³, στο βιβλίο του «The psychology of manufactures», έδωσε έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα στη φιλοσοφία του εργοστασίου. Το 1900 ο B. F. Coodrich, ανέπτυξε το πρώτο τμήμα απασχόλησης. Το 1902 ένα τμήμα εργασίας δημιουργήθηκε στο Notational Cash Register, ενώ το 1910, η Plimton Press, διατηρούσε ένα πλήρες τμήμα προσωπικού.

Σημαντική επίδραση στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης έπαιξε και το βιομηχανικό management. Το βιβλίο του Frederick Winslow Taylor (1911)¹⁴, «Οι Αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ», συνέβαλε στην αλλαγή της φιλοσοφίας στην βιομηχανική παραγωγή, οδηγώντας σε μια πιο νεωτεριστική προσέγγιση της εργασίας. Ο Taylor διέτύπωσε συστήματα επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας με βάση τη μέτρηση των χρόνων εκτέλεσής της για τη θέσπιση μιας πρότυπης απόδοσης και ένα διαφορετικό σύστημα αμοιβής, βασικής γι' αυτούς που θα είχαν την κανονική

απόδοση και υψηλότερη γι' αυτούς που θα είχαν υψηλότερη απόδοση. Μία περίληψη της επιστημονικής θεωρίας του management θα μπορούσε να θεωρηθεί η εξής:

- Η αύξηση της εξειδίκευσης και του καταμερισμού της εργασίας, θα καταστήσει τη παραγωγική διαδικασία πιο αποτελεσματική.
- Ανέλυσε συστηματικά την σχέση μεταξύ εργαζόμενου - καθηκόντων και των διαδικασιών επανασχεδιασμού των θέσεων εργασίας, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη αποτελεσματικότητα.
- Για κάθε εργασία πρέπει να υπάρχουν γραπτές οδηγίες, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία της εποπτείας και του ελέγχου της ποιότητας της εργασίας.
- Θα υπάρξει αμοιβαίο όφελος για τον εργοδότη και τον εργαζόμενο, όταν υπάρχει σύνδεση των αμοιβών (υλικών και άυλων) με την επίδοση του εργαζόμενου.
- Προκειμένου να καλυφθεί μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, πρέπει να γίνεται αυστηρή επιλογή εργαζομένων, που να διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες και στη συνέχεια αυτοί που θα επιλεγθούν πρέπει να εκπαιδεύονται λεπτομερώς.
- Η Διοίκηση και οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδιώκουν υπεύθυνα την επίτευξη των τιθέμενων στόχων σε κλίμα αλληλοκατανόησης.

Το σύστημά του ήταν πρωτοποριακό και δέχθηκε πολλές επικρίσεις, γιατί αγνόησε την ανθρώπινη φυσιολογία και ψυχολογία. Οι μέθοδοι Taylor, έγιναν δεκτές από την εργοδοσία και εφαρμόστηκαν, σε ορισμένες περιπτώσεις, από αυτήν, κατά όπωσ τους σύμφερε. Δηλαδή, υιοθετήθηκε η εντατικοποίηση της εργασίας, χωρίς να υπάρχει ανάλογη αύξηση της αμοιβής, παραλήφθηκε η έννοια της συμμετοχικότητας των εργαζομένων όσον αφορά το σχεδιασμό και οργάνωση της εργασίας, όποτε αυτό που παρέμεινε ήταν η εξοντωτική δουλειά και η αλλοτρίωση του εργαζόμενου από τα μέσα παραγωγής. Όλο αυτό οδήγησε σε απογοήτευση και δυσαρέσκεια των εργαζομένων.

Παρόλα αυτά, δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι ο Taylor ήταν ο πρώτος που προσπάθησε να εισαγάγει την επιστημονική μελέτη της εργασίας και ήταν ο πρώτος που τόνισε την ανάγκη για εξειδίκευση του εργάτη και για συνεργασία

εργοδοτών και εργαζομένων. Επίσης, διαφαίνονται στο έργο του, σε εμβρυική κατάσταση βέβαια, ζητήματα όπως η ανάλυση και σχεδιασμός του έργου, η αξιολόγηση του παραγωγικού αποτελέσματος και ο εργονομικός σχεδιασμός της εργασίας και των εργαλείων.

Μια από τις πρώτες αναφορές στην εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν οι μελέτες Hawthorne. Οι μελέτες αυτές (1924-1933), αρχικά αφιερωμένες στον Elton Mayo του Harvard Business School, προσπάθησαν να αξιολογήσουν τις επιδράσεις διαφόρων καταστάσεων στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι μελέτες αυτές έδειξαν ότι οι αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες προσωρινά αύξησαν την παραγωγικότητα (The Hawthorne-Effect).

Τα πειράματα Hawthorne (1927-1932) μελέτησαν την επίδραση των μεταβολών των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος στην απόδοση. Παρατηρήθηκε λοιπόν το εξής παράδοξο, ότι η παραγωγή αυξανόταν κάθε φορά που μία παράμετρος του εργασιακού περιβάλλοντος μεταβαλλόταν θετικά π.χ. αύξηση του φωτισμού, αύξηση της ώρας του διαλείμματος αλλά και όταν οι συνθήκες μεταβάλλονται αρνητικά, η απόδοση δεν μειώνονταν αλλά αυξάνονταν.

Ο γενικό συμπέρασμα των Elton Mayo και Fritz Roethlizberger¹⁵ ήταν, πως η παραγωγή επηρεαζόταν περισσότερο από το κοινωνικό περιβάλλον, παρά από τις φυσικές συνθήκες εργασίας. Μετά από πολλά πειράματα και εξετάζοντας διάφορες μεταβλητές, όπως τις φυσικές καταστάσεις του χώρου εργασίας, τα διαλείμματα για ξεκούραση, τον τρόπο εποπτείας, τις σχέσεις του προσωπικού, τα κίνητρα κ.α., οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η ποικιλομορφία των τύπων των ανθρώπων παίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην απόδοση της παραγωγής.

Από τη διαπίστωση αυτή ξεκινάει και η αρχή του κινήματος των Ανθρωπίνων Σχέσεων στη Διοίκηση, η επίδραση του οποίου ήταν καταλυτική στην ανάπτυξη αποτελεσματικότερων πολιτικών διοίκησης προσωπικού. Στη συνέχεια αναφέρονται τα κυριότερα συμπεράσματα των μελετών αυτών:

- Οι μη οικονομικές ανταμοιβές επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργατών και περιορίζουν την επίδραση των οικονομικών κινήτρων.
- Συχνά οι εργάτες δεν αντιδρούν στη Διοίκηση ως μεμονωμένα άτομα, αλλά ως μέλη ανεπίσημων ομάδων.

- Το επίπεδο παραγωγής καθορίζεται όχι μόνο από τις φυσικές δυνατότητες που διαθέτει καθένα από τα μέλη μιας οργάνωσης, αλλά και από τα κοινωνικά πρότυπα που καθορίζονται από την ομάδα.
- Ο ανώτατος βαθμός εξειδίκευσης δεν αποτελεί απαραίτητο κριτήριο για τον καλύτερο καταμερισμό της εργασίας.
- Οι εργάτες χρησιμοποιούν την ανεπίσημη οργάνωση για να προστατευθούν οι ίδιοι από τις αυθαίρετες αποφάσεις της Διοίκησης.
- Ο ηγέτης συχνά δεν προκύπτει από την θέση που κατέχει το άτομο στην επίσημη ιεραρχία.
- Ένα περιορισμένο πεδίο ελέγχου δεν αποτελεί πάντοτε προϋπόθεση αποτελεσματικής εποπτείας.
- Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων της ιεραρχίας είναι πολύ σημαντική.
- Τα άτομα είναι ενεργά ανθρώπινα όντα, που θέλουν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, και γενικά σε θέματα που τους επηρεάζουν άμεσα, και δεν αποτελούν παθητικούς τροχούς μιας μηχανής.

Συμπερασματικά, λοιπόν, ενώ οι εκπρόσωποι της κλασικής σχολής (Taylor και οι οπαδοί του) ενδιαφέρθηκαν περισσότερο για τους οργανισμούς, το κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων ενδιαφέρθηκε περισσότερο για τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, τη δημοκρατική ηγεσία, τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και στην επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Σε ένα εργοστάσιο στο Λονδίνο, ο Καναδός E. Jacques¹⁶, πραγματοποίησε έρευνα, η οποία αφορούσε δραστηριότητες του τεχνικού και διοικητικού προσωπικού. Η εργασία του κατέληξε στη σημαντική διαπίστωση ότι, ένα άτομο που εργάζεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον αισθάνεται έντονα την ανάγκη να γνωρίζει τον ρόλο του και τη θέση του στο περιβάλλον εργασίας του. Αν τα όρια του ρόλου του δεν είναι σαφώς καθορισμένα, τότε δημιουργείται σύγχυση ρόλων και τότε θα έχουμε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αισθήματος ανασφάλειας και απογοήτευσης.

Σημαντική είναι η συμβολή της έρευνας του καθηγητή Chris Argyris¹⁷, στα θέματα του προσωπικού. Οι έρευνές του εστιάστηκαν στην προσωπική ανάπτυξη του ατόμου. Σύμφωνα με τον Argyris, κάθε άτομο έχει ορισμένες δυνατότητες, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν στο μέγιστο βαθμό. Όλες αυτές οι έρευνες αποτέλεσαν τον προάγγελο των θεωριών των κινήτρων και της σχέσης αυτών με την εργασιακή ικανοποίηση.

2.3 Θεωρίες υποκίνησης και εργασιακής ικανοποίησης

2.3.1 Η θεωρία της επιρροής

Η πιο διαδεδομένη θεωρία μέχρι σήμερα, είναι η *θεωρία της επιρροής* (Affect Theory) του Edwin A. Locke (1976)¹⁸. Βασική αρχή της θεωρίας είναι ότι η ικανοποίηση εξαρτάται από την επικαλυπτόμενη σχέση μεταξύ του «τι θέλει ο καθένας από τη δουλειά του» και του «τι έχει στη δουλειά του». Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η ικανοποίηση εξαρτάται από την αξία που δίνει ο εργαζόμενος σε ένα συγκεκριμένο πεδίο της δουλειάς του π.χ. ο βαθμός αυτονομίας στην εργασία του. Όταν αυτή δεν απαντάται στη δουλειά του, ο εργαζόμενος είναι δυσαρεστημένος. Όταν ένα άτομο λοιπόν αξιολογεί ιδιαίτερα μια συγκεκριμένη πτυχή της δουλειάς του, τότε ανάλογα με το αποτέλεσμα, θα είναι ιδιαίτερα ευτυχής ή δυστυχής σε σχέση με έναν άλλο εργαζόμενο, που δεν τον απασχολεί σοβαρά αυτή η πτυχή της εργασίας του.

2.3.2 Η θεωρία της διάθεσης

Πρόκειται για μια γενική θεωρία. Η θεωρία της διάθεσης (Dispositional Theory)¹⁹ υποδηλώνει ότι τα άτομα έχουν εσωτερικές διαθέσεις, οι οποίες καθορίζουν κάποιες τάσεις σχετικά με ένα συγκεκριμένο επίπεδο ικανοποίησης, ανεξάρτητα από το είδος εργασίας.

2.3.3 Οι Θεωρίες της υποκίνησης

Υποκίνηση είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Κάντας, 1998).⁸

Από θεωρητική άποψη, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί στενά με τα κίνητρα της εργασίας, με τις στάσεις και με τις αξίες.

Η παρακίνηση ή υποκίνηση είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις εξωτερικές συνθήκες που υπαγορεύουν τις εσωτερικές αντιδράσεις των ατόμων, δηλαδή αναγνωρίζει τα αίτια της συμπεριφοράς τους έναντι των εξωτερικών συνθηκών. Όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκες και η παρακίνηση με τη μορφή των κινήτρων, είναι ένας τρόπος ώστε αυτοί να επιδιώξουν να ικανοποιήσουν της ανάγκες αυτές. Σύμφωνα με τον Smith (1994)²⁰ η ανάγκη για κίνητρα πηγάζει από την ανάγκη για επιβίωση και οι εργαζόμενοι που παρακινούνται βοηθούν τους οργανισμούς να επιβιώσουν.

Έτσι, η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται η συναισθηματική αντίδραση του ατόμου, για την κατάστασή του στη δουλειά, ενώ τα κίνητρα του δίνουν την ώθηση να συνεχίσει προκειμένου να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες του. Προτού, όμως, αναφερθούμε διεξοδικά στις θεωρίες των κινήτρων, πρέπει να κάνουμε ορισμένες διευκρινήσεις όσον αφορά την ορολογία.

Όπως, έχει αναφερθεί, με τον όρο «κίνητρα συμπεριφοράς» αποδίδουμε στα ελληνικά τον όρο motivation, που προέρχεται από το λατινικό ρήμα movere (κινώ). Χρησιμοποιούνται κατά κόρον και άλλες έννοιες, όπως π.χ. «κινητήρια δύναμη», «υποκίνηση», «παρακίνηση» ή και «παρώθηση» για την ίδια απόδοση του όρου. Πρέπει να ξεκαθαρίσουμε ότι με τον όρο «παρακίνηση» ή «υποκίνηση», δεν εννοούμε με κανένα τρόπο χειραγώγηση (με έμμεσο τρόπο) των ανθρώπων, ιδιαίτερα στο χώρο εργασίας. Οφείλουμε να αποσαφηνίσουμε την έννοια, ώστε να γίνει κατανοητό από όλους ότι σε ένα παρόμοιο πλαίσιο, η πραγματική έννοια των κινήτρων δεν είναι να «κάνω κάποιον να κάνει κάτι», αλλά να «δημιουργήσω τέτοιες συνθήκες που (πιθανόν) κάποιος να θέλει να κάνει κάτι». Με αυτό τον τρόπο πάντα το άτομο έχει την δυνατότητα επιλογής, να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο, αναλόγως των αξιών, των εμπειριών, των πεποιθήσεών του και γενικότερα όλων των νοητικών και συναισθηματικών διεργασιών, που λαμβάνουν χώρα σε ένα νοήμονα οργανισμό.

Με τον όρο κίνητρα εργασίας (work motivation) εννοούμε (σύμφωνα τον McCormick²¹) «τις συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών, που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα».

Η Οργανωτική/Βιομηχανική Ψυχολογία αναζητά και διερευνά τούς λόγους της εργασιακής συμπεριφοράς και εύλογα ερωτήματα που ανακύπτουν είναι τα παρακάτω:

- Γιατί μερικοί άνθρωποι καταβάλλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην εργασία τους;
- Με ποια κριτήρια επέλεξαν αυτή τη δουλειά;
- Γιατί συνεχίζουν να κάνουν την ίδια δουλειά ή γιατί σταματούν;
- Γιατί χάνουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία τους, ενώ ξεκίνησαν με ζήλο;

Οι θεωρίες των κινήτρων εργασίας μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες:

1. Θεωρίες Περιεχομένου. Πρόκειται για θεωρίες που επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων, αναγκών και παραγόντων που ικανοποιούν το άτομο (Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer).
2. Θεωρίες Μηχανιστικές ή Διαδικασίας. Πρόκειται για θεωρίες που εστιάζουν κυρίως στη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή μελετούν τις συνθήκες και τις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση (Vroom, Locke και Porter/Lawler).

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι κυριότερες θεωρίες, που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

2.4 Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών

Η θεωρία των αναγκών του Maslow είναι μια από τις πιο γνωστές θεωρίες παρακίνησης. Στην πραγματικότητα, η θεωρία αυτή δεν αναφέρεται ειδικά στο χώρο εργασίας, αλλά χρησιμοποιήθηκε σε αυτόν, κατά τα πρώτα χρόνια της εμφάνισής της.

Σύμφωνα με τον θεωρητικό, ο άνθρωπος έχει ανάγκες οι οποίες είναι ιεραρχημένες με την εξής διάταξη:

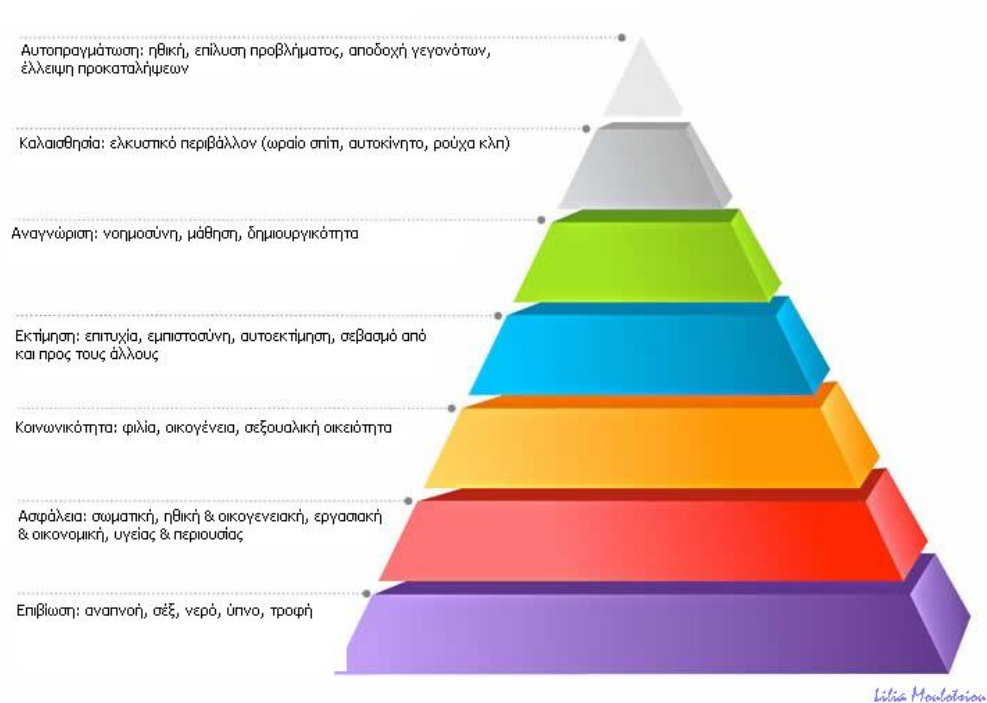
- Φυσιολογικές-Βιολογικές ανάγκες. Αυτές αποτελούν την απαρχή των αναγκών και περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη και επιβίωση του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού, δηλαδή τροφή, νερό, ύπνος κ.α. Οι συγκεκριμένες ανάγκες βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας, δηλαδή είναι οι πρώτες που προσπαθεί ο άνθρωπος να ικανοποιήσει. Άρα,

είναι φυσιολογικό, σε κανονικές καταστάσεις, εάν δεν έχουν ικανοποιηθεί αυτές σε στοιχειώδη βάση, δεν μπορεί να γίνει λόγος για άλλες ανάγκες.

- **Ανάγκες για ασφάλεια.** Πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται σιγουριά και ασφάλεια για το μέλλον. Αφού έχει εξασφαλίσει τις φυσιολογικές του ανάγκες, ο άνθρωπος προχωράει παραπέρα αναζητώντας την ασφάλεια, η οποία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα διασφάλισης της αυτοσυντήρησής του. Οι ανάγκες ασφάλειας αναφέρονται σε προστασία από τον κίνδυνο, την απειλή ή και την στέρηση κ.α., και όσον αφορά το τομέα της εργασίας, θέλει να νιώθει ασφαλής απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντός του (ανεργία, ατυχήματα). Δηλαδή, προσπαθεί να εξασφαλίσει τις ανάγκες του για σιγουριά, μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, ασφάλιση της περιουσίας του και περαιτέρω προστασία των μελών της οικογένειάς του.
- **Κοινωνικές ανάγκες.** Εφόσον ο άνθρωπος εξασφαλίσει τις παραπάνω ζωτικής σημασίας ανάγκες, αρχίζει να εκδηλώνει ένα ανώτερο επίπεδο αναγκών. Το αίσθημα του «ανήκειν» και την επικοινωνία με τους άλλους. Όπως υποστηρίζει ο Αριστοτέλης στα «Πολιτικά» του, ο άνθρωπος είναι κοινωνικό όν, οπότε υπάρχει έμφυτη ανάγκη να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να νιώθει αποδεκτός, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να νιώθει στοργή και αγάπη.
- **Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης.** Αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές ανάγκες και περιέχουν την ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Σύμφωνα με τον Maslow²², η ικανοποίηση των αναγκών εκτίμησης προκαλεί στο άνθρωπο αίσθημα αυτοπεποίθησης, ενώ η μη ικανοποίησή τους προκαλεί αίσθημα κατωτερότητας και ανικανότητας. Επίσης, αυτή η κατηγορία των αναγκών αποτελεί σπουδαία κινητήριο δύναμη του ατόμου ώστε να κάνει την υπέρβαση.
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης.** Πρόκειται για την ανάγκη που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Αποτελεί την ανάγκη του ανθρώπου, η οποία σχετίζεται με το τι θέλει να γίνει, την ικανοποίηση δηλαδή των οραμάτων και των προσδοκιών του, ώστε να αγγίξει το ιδεατό γι' αυτόν πρότυπο. Ο Maslow αναφέρει χαρακτηριστικά «...το άτομο να κάνει αυτό που είναι κατάλληλο να κάνει ... να γίνει οτιδήποτε είναι δυναμικά ικανό να γίνει».

Πίνακας 1: Πυραμίδα Αναγκών κατά τον Maslow

Η πυραμίδα των αναγκών κατά Maslow



Άρα, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει όσο καλύτερα μπορεί τις ανάγκες του, ενώ επιθυμεί όλο και περισσότερα. Η ικανοποίηση των αναγκών αποτελεί μια ατέρμονη διαδικασία και η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αναλόγως αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν όμως φτάσει σε βαθμό πλήρωσης, τότε αυτό αποτελεί ερέθισμα για εκπλήρωση αναγκών ανώτερου επιπέδου στη ιεραρχική πυραμίδα.

Εάν μεταφέρουμε την θεωρία του Maslow, στον κόσμο της εργασίας, τότε η θεωρία μπορεί να αποκτήσει το εξής νόημα. Ας υποθέσουμε ότι οι βασικές ανάγκες αντικατοπτρίζουν τη θέση εργασίας τους, που τους εξασφαλίζει «τα προς τα ζειν», έχουν ένα εργασιακό περιβάλλον που τους παρέχει ασφάλεια, έχουν ικανοποιητικές κοινωνικές σχέσεις, άρα οι εργαζόμενοι έχουν ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες τους, οπότε έχουν τα κίνητρα, είναι έτοιμοι να πραγματώσουν ανώτερες ανάγκες της πυραμίδας, όπως τις ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης και ακόμα πιο ψηλά τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Πίνακας 2: Κίνητρα για την ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών

ΑΝΑΓΚΕΣ	ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ
Φυσιολογικές	Ικανοποιητικός μισθός, καλές συνθήκες εργασίας, διάφορα επιδόματα, κουπόνια σίτισης, εκπαιδευτικά κουπόνια αγορών, προσφορά στέγης και δώρων.
Ασφάλειας	Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, μονιμότητα της θέσης εργασίας, ασφάλιση για συνταξιοδότηση, αποζημίωση σε περίπτωση απόλυσης, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας.
Κοινωνικές	Οργάνωση εκδρομών, εορταστικών εκδηλώσεων, πολιτιστικών πρωτοβουλιών και αθλητικών συναντήσεων. Ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών.
Εκτίμησης	Προαγωγές, έπαινοι, ειδικές τιμητικές αναφορές, αναγνώριση της προσφοράς υπηρεσιών και γνώσεων, παραχώρηση προσωπικού γραφείου, απόκτηση γραμματέως.
Ολοκλήρωσης-αυτοπραγμάτωσης	Δυνατότητα πρωτοβουλιών, αυτονομία, ευκαιρίες για επιτυχία, ανάπτυξη δημιουργικότητας, αντικείμενο εργασίας με ιδιαίτερες ευθύνες και απαιτήσεις.

Πηγή: Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης. 2006

2.5 Η θεωρία του Alderfer-ERG

Η θεωρία του Alderfer (1969,1972)²³⁻²⁴ αποτελεί τροποποίηση της θεωρίας του Maslow. Σε αυτή τη θεωρία η ταξινόμηση των αναγκών του ανθρώπου κατατάσσεται σε τρεις και όχι σε πέντε κατηγορίες, όπως αυτή του Maslow.

Αυτές περιγράφονται ως εξής:

1. οι ανάγκες ύπαρξης (existence), στις οποίες υπάγονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας και σιγουριάς του ανθρώπου.
2. οι ανάγκες σχέσης (relatedness) με το κοινωνικό περιβάλλον, οι οποίες αντιστοιχούν με τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow και τέλος
3. οι ανάγκες ανάπτυξης (growth), στις οποίες υπάγονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες αναγκών του Maslow, αυτές που αναφέρονται στην ανάγκη για σεβασμό και αυτοπραγμάτωση.

Η θεωρία ονομάστηκε ERG από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες των αναγκών (Existence-Relatedness-Growth).

Πίνακας 3: Συσχέτιση θεωριών Maslow και Alderfer (Μπουραντάς, 2002)



Έτσι, εάν κάνουμε συσχετισμό της εργασιακής ικανοποίησης και των αναγκών, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση του Alderfer, μπορούμε να αντιστοιχίσουμε στην πρώτη κατηγορία την καταβολή μισθού, των πρόσθετων παροχών και της

υγειονομικής ασφάλισης. Στη δεύτερη κατηγορία, οι ανάγκες σχέσης ικανοποιούνται, όταν οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων χαρακτηρίζονται από αρμονία, σεβασμό, συναισθηματική στήριξη και την αίσθηση ότι ανήκει ο εργαζόμενος σε μια εννιαία ομάδα. Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης ικανοποιούνται μέσα από τις προκλήσεις, την επίτευξη στόχων ανώτερων, τη δημιουργία και την αυτονομία που παρέχει η εργασία.

Η διαφοροποίηση των δύο θεωριών έγκειται στο γεγονός ότι ο Alderfer περιορίζει την ακαμψία της ιεράρχησης του Maslow, μειώνοντας τον αριθμό των κατηγοριών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εννοιολογική ευρύτητα της θεωρίας σε κοινωνίες με διαφορετική κουλτούρα και διαφορετική ιεράρχηση των αναγκών τους. Άλλωστε, όπως επισημαίνει η γνωστική ψυχολογία, η νοητική διεργασία (κατηγοριοποίηση, βαθμός σπουδαιότητας μιας ανάγκης, όπως ένα άτομο την αντιλαμβάνεται) διαφέρει από άτομα σε άτομο, πόσο μάλλον μεταξύ ανθρώπων που ανήκουν σε άλλες κοινωνικοπολιτικές και πολιτισμικές ομάδες και επιπλέον επηρεάζονται από διαφορετικούς εξωγενείς παράγοντες.

Βασική διαφορά στην θεωρία του ERG, αποτελεί η θεώρηση της έννοιας της οπισθοδρόμησης από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου, εφόσον υπάρχει ματαίωση προηγούμενων αναγκών. Κλειδί στη θεωρία του ERG αποτελεί ο όρος «ματαίωση». Αυτός ο όρος δηλώνει την απογοήτευση που προέρχεται από την αδυναμία ικανοποίησης αναγκών. Οπότε, εάν το άτομο για κάποιο λόγο δεν έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει ανάγκες ανώτερου επιπέδου, είναι δυνατό να επιστρέψει σε ανάγκες κατώτερου, τις οποίες ήδη είχε ικανοποιήσει και να καθλωθεί σε αυτό το επίπεδο, από το οποίο αντλεί ευχαρίστηση.

2.6 Θεωρία Υγιεινής-Παρακίνησης (Herzberg F., 1966)

Ο Herzberg, για πρώτη φορά μιλάει ανοιχτά για επαγγελματική ικανοποίηση, παρουσιάζοντας μια ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων. Η έρευνά του, στην πραγματικότητα, ξεκίνησε ως μια μελέτη επαγγελματικής ικανοποίησης, κατά την οποία ερωτήθηκαν ομάδες 228 μηχανικών και λογιστών της περιοχής του Pittsburg με τη μέθοδο των «κρίσιμων συμβάντων» (critical incidents technique). Αυτή η μέθοδος στηρίζεται στη μνημονική ανάκληση των κυριότερων συμβάντων, που αναφέρονται στο υπό εξέταση θέμα. Οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να αναφέρουν

περιστατικά από τον εργασιακό τους βίο, τα οποία τους προκάλεσαν αύξηση ή μείωση της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας τους. Από τις απαντήσεις τους, ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν παράγοντες που σχετίζονται με τη ικανοποίηση στο χώρο της εργασίας, οι οποίοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- τους παράγοντες υγιεινής και
- τους παράγοντες παρακίνησης/ υποκίνησης ή απλώς κίνητρα.

Οι Παράγοντες Υγιεινής (Hygiene Factors), είναι αυτοί οι παράγοντες, που αφορούν και περιγράφουν, κυρίως, το περιβάλλον εργασίας και υπηρετούν τη βασική λειτουργία της αποτροπής της δυσαρέσκειας από το χώρο εργασίας. Έτσι ο Herzberg, έθεσε σαν κυριότερους παράγοντες υγιεινής τους πιο κάτω:

- Πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησης (σταθερή ή ασταθής γραμμή, ενότητα διεύθυνσης και εντολών).
- Συνθήκες εργασίας (ύπαρξη απαραίτητων εγκαταστάσεων και εργαλείων, ασφάλεια εργασίας, φωτισμός, θερμοκρασία κ.α.).
- Τρόπος εποπτείας (στενός, χαλαρός).
- Διαπροσωπικές σχέσεις (αυτές αφορούν είτε σχέσεις μεταξύ συναδέλφων είτε μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων της επιχείρησης ή ενός οργανισμού).
- Χρηματική αμοιβή.
- Σταθερότητα και μονιμότητα της εργασίας.

Άλλοι ονόμασαν τους παράγοντες υγιεινής, παράγοντες συντήρησης (maintenance), γιατί η ικανοποίησή τους συντελεί στη διατήρηση κλίματος ηρεμίας σε μια επιχείρηση. Εάν αυτοί οι παράγοντες ρυθμιστούν και βρίσκονται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο, τότε τείνουν να εξαφανίσουν ή να προλάβουν τη δυσαρέσκεια και τον περιορισμό της εργασίας. Βέβαια, αυτοί οι παράγοντες συντελούν πολύ λίγο στην υποκίνηση του ατόμου για αυξημένη δυνατότητα και υψηλές επιδόσεις και οδηγούν τον εργαζόμενο σε ένα ουδέτερο σημείο ή καλύτερα σε μια μέση απόδοση. Για παράδειγμα, μια χαμηλή αμοιβή προκαλεί δυσαρέσκεια, δεν σημαίνει, όμως ότι η υψηλή αμοιβή θα υποκινήσει το άτομο σε υψηλότερη επίδοση.

Ο Herzberg λέει ότι, «οι παράγοντες υγιεινής στην ουσία περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο, στην πρόληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στην δημιουργία θετικών αισθημάτων» (Herzberg, 1966, σελ. 74)²⁵.

Παρεμφερή αποτελέσματα με αυτά του Herzberg έδωσαν και έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κυρίως στην Αμερική, καθώς και σε άλλες χώρες όπως Φιλανδία και Ουγγαρία, χρησιμοποιώντας ίδια μεθοδολογία με αυτή που επέλεξε ο Herzberg.

Στους Υποκινητικούς Παράγοντες εντάσσονται αυτοί που ικανοποιούν και περικλείουν αισθήματα όπως:

- Η επίτευξη ενός έργου.
- Η αναγνώριση του έργου.
- Η φύση της εργασίας, ενδιαφέρουσα ή μη.
- Ο βαθμός υπευθυνότητας κάθε εργαζόμενου.
- Ο προβιβασμός στην ιεραρχία, καθώς και η δυνατότητα ανόδου του εργαζόμενου που παρέχεται από την ίδια την εταιρία αναλόγως των προσόντων και των δυνατοτήτων του.

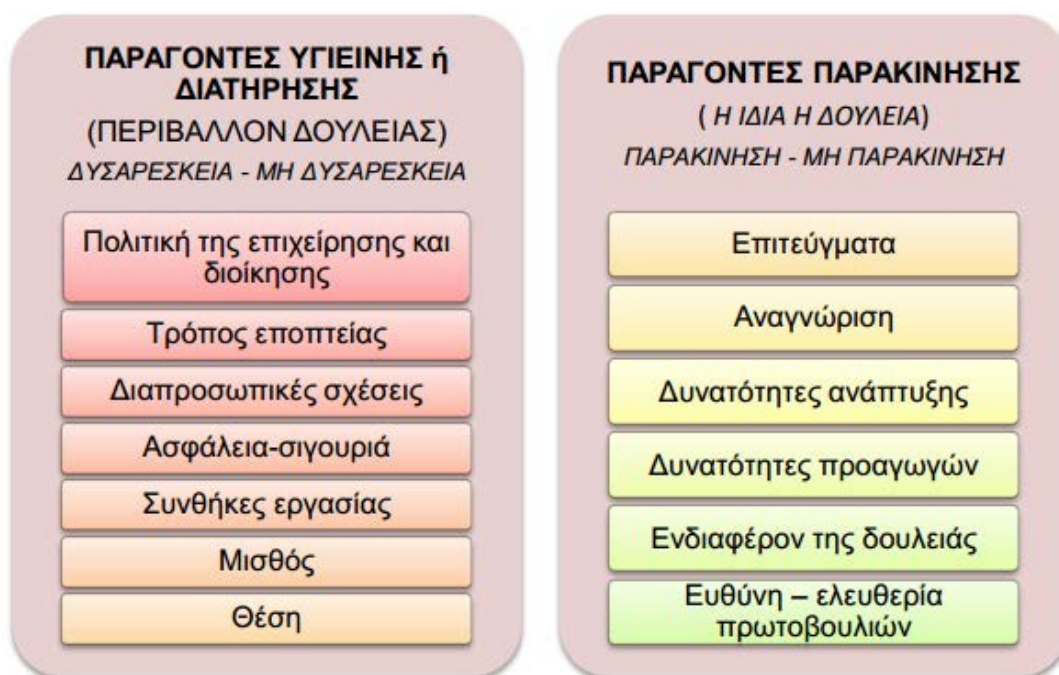
Ο όρος «κίνητρα», που χρησιμοποίησε ο Herzberg, είναι οι παράγοντες αυτοί που θεωρούνται ικανοί να κινητοποιήσουν τον εργαζόμενο σε μια συνειδητή παραγωγική διαδικασία με το καλύτερο αποτέλεσμα, τόσο σε ποιοτική όσο και ποσοτική έκφραση της εργασίας του. Αυτό το επίτευγμα φαίνεται να είναι το αποτέλεσμα της ικανοποίησης του εργαζόμενου από την εργασία του.

Συμπερασματικά, μπορούμε να περιγράψουμε τους υποκινητικούς παράγοντες, ως εσωγενείς παράγοντες, αφού στην ουσία περιγράφουν τις θετικές στάσεις των ατόμων προς την εργασία και συντελούν στη δημιουργία ικανοποίησης και κινήτρων ως προς το περιεχόμενο της εργασίας. Από την άλλη μεριά, οι παράγοντες που συνδέονται με αρνητικά συναισθήματα απέναντι στην εργασία και συντελούν στο αίσθημα της δυσαρέσκειας, μπορούν να θεωρηθούν ως εξωγενείς παράγοντες, αφού αναφέρονται στο πλαίσιο και στο περιβάλλον της εργασίας.

Στην ουσία, η εργοδοσία κάθε επιχείρησης ή οργανισμού θα πρέπει να έχει δύο στόχους, δύο διαφορετικούς μηχανισμούς κινήτρων. Ο ένας μηχανισμός υγιεινής να περιλαμβάνει την πρόληψη της δυσαρέσκειας μέσω του ελέγχου του τρόπου διοίκησης, την πολιτική της εταιρίας, των αμοιβών, του περιβάλλοντος της εργασίας (είτε όσον αφορά το χώρο που εργάζεται κάποιος, είτε τις διαπροσωπικές του σχέσεις).

Ο δεύτερος μηχανισμός, που βασικά αυτός θα αποτελεί το μηχανισμό κινήτρων, που θα αποβλέπει στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης, μέσω του εμπλουτισμού και της διεύρυνσης της εργασίας με τρόπο τέτοιο, ώστε αυτή να συναρπάζει τον εργαζόμενο και να του δίνει τη δυνατότητα να δίνει την προσωπική του «πινελιά» στο τομέα της εργασίας. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος έχει την αίσθηση ότι του δίνεται η ευκαιρία για προσωπική αναδίπλωση όλων των ταλέντων και δεξιοτήτων του, αισθάνεται μέρος της εταιρίας λόγω της ενεργής του συμμετοχής στα δρώμενα του οργανισμού και τέλος αισθάνεται την αυτοπραγμάτωση μέσω της επίτευξης και αναγνώρισης του έργου του. Παρακάτω απεικονίζεται διαγραμματικά η θεωρία του Herzberg:

Πίνακας 4: Αποτύπωση των Θεωριών Παρακίνησης του Herzberg (Μπουραντάς, 2002)

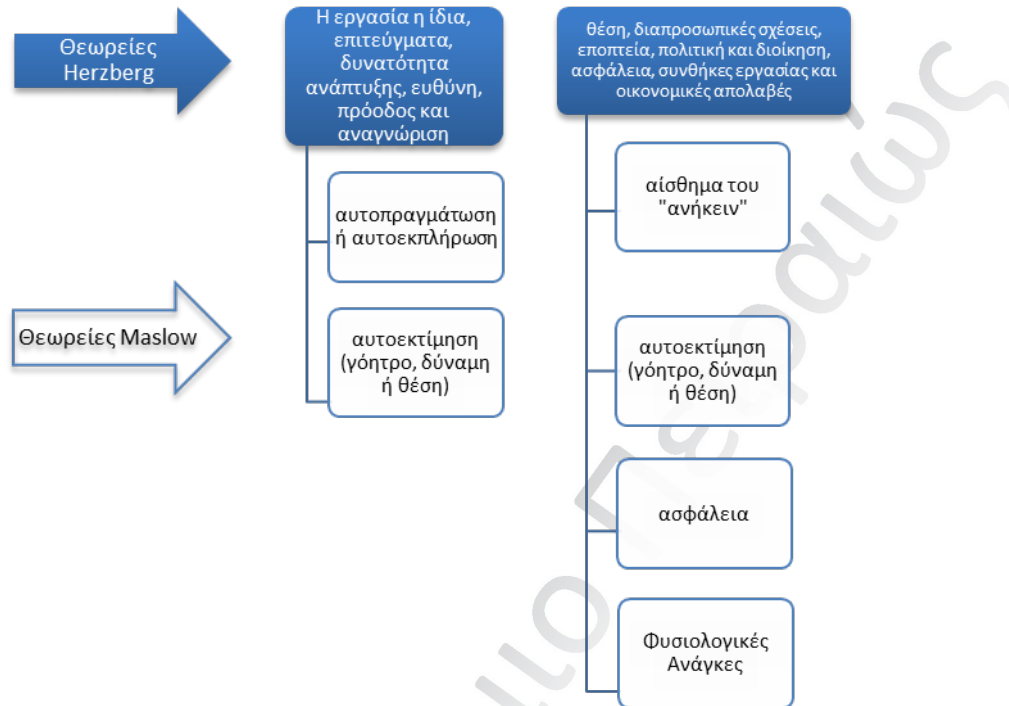


Η θεωρία του Herzberg δέχτηκε πολλές επικρίσεις, ιδιαίτερα λόγω της μεθοδολογίας που χρησιμοποίησε (μέθοδος μνημονικών ανακλήσεων).

Παρόλα αυτά, η θεωρία αυτή είχε μεγάλη απήχηση στην πρακτική των επιχειρήσεων. Το σπουδαιότερο μέρος της θεωρίας του θεωρείται ότι είναι η άποψή του όσον αφορά τον εμπλουτισμό και την διεύρυνση της εργασίας. Με αυτό τον τρόπο, και σύμφωνα με τις θεωρίες των Ανθρώπινων Σχέσεων, ο άνθρωπος (το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας εταιρίας) αναλαμβάνει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στην κατάταξη ενός οργανισμού.

Στον παρακάτω πίνακα επιχειρείται η σύνδεση των θεωριών του Herzberg και του Maslow:

Πίνακας 5: Αντιστοίχιση θεωριών Maslow και Herzberg



2.7. Εφαρμογή των Θεωριών Maslow και Herzberg στο Περιβάλλον του Νοσοκομείου

2.7.1 Πρώτη Ομάδα Παραγόντων Εργαζομένων κατά Herzberg: Παρακίνηση

Το πρώτο πράγμα που προτείνεται είναι η κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού. Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στην επιχείρηση να εξειδικεύεται, τουλάχιστον, στο πόστο του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής του και έτσι πληρείται η ανάγκη για αυτοεκτίμηση κατά Maslow. Η εκμάθηση μπορεί να λάβει χώρα μέσα στο νοσοκομείο ή έξω από αυτό σε ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους και βέλτιστης εξυπηρέτησης του νοσηλευόμενου, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας, όπως πχ. τα συστήματα

διαχείρισης ιατρικών φακέλων ασθενούς μέσω Η/Υ και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών του νοσοκομείου.

Ακόμα, προτείνεται η επαγγελματική ενημέρωση του προσωπικού, η οποία συνδέεται με την προηγούμενη πρόταση. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο άσκησης του καθήκοντος κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Έτσι, η Διοίκηση πρέπει να κυκλοφορεί φυλλάδια ενημερωτικά και εγκυκλίους με τις αλλαγές ή τις προόδους και να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων.

Στη συνέχεια, προτείνεται η καθιέρωση κλίματος ομόνοιας και συνεργασίας των εργαζόμενων προς το συμφέρον του νοσοκομείου με σκοπό να επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα σε όλο το εύρος της πολιτικής της Διοίκησης. Έτσι, επιτυγχάνεται το συναίσθημα του «ανήκειν» και εξασφαλίζεται η ομόνοια, συμφιλίωση και η πλήρης συνεργασία όλων των υπαλλήλων, ανεξάρτητα από την βαθμίδα στην οποία ανήκουν. Γενικά, η δημιουργία κλίματος ομάδας είναι απαραίτητη και επιτυγχάνεται με την «χαρτογράφηση» των υπαρχόντων προβλημάτων που δημιουργούν τριβή και εστίαση σε αυτά. Ακόμα, σημαντικός παράγοντας στους υπαλλήλους που ανήκουν στο ανώτερο προσωπικό είναι η καθιέρωση κλίματος συνεργασίας και όχι καχυποψίας και η επιβράβευση για ένα τυχόν επίτευγμα με μέσα ηθικής ανταμοιβής, που απαντούν στην ανάγκη για γόητρο, αυτοπραγμάτωση και αναγνώριση.

Τέλος, σε οικονομικό επίπεδο, καλό είναι το νοσοκομείο να προσφέρει τη δυνατότητα παροχής επιπλέον χρημάτων σύμφωνα με την επίτευξη κάποιου στόχου. Έτσι πραγματώνεται η θεωρία του management by objectives και δίδονται και οικονομικά κίνητρα. Τα κριτήρια απόδοσης των όποιων επιπλέον αμοιβών πρέπει φυσικά να είναι διαφανή, σαφή και καθορισμένα και γνωστά στους εργαζόμενους από πριν (Λιαρμακόπουλος, 1993)²⁶.

2.7.2 Δεύτερη Ομάδα Παραγόντων κατά Herzberg: Εργασιακό Περιβάλλον

Καταρχάς, η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει σε ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον εργασίας. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το νοσοκομείο είναι μία επιχείρηση εντάσεως εργασίας, οπότε τα ατυχήματα σε όλους τους τομείς δεν σπανίζουν. Το πρόβλημα, λοιπόν, ελλειπούς ασφάλειας στο χώρο εργασίας συνεπάγεται ατυχήματα με διάφορα κόστη (σταθμητά ή αστάθμητα) και για τον εργαζόμενο και για την Διοίκηση (Κανελλόπουλος, 1990)²⁷. Για τον εργαζόμενο, το κόστος μπορεί να αναφέρεται σε

πνευματική ή φυσική ανικανότητα, απώλεια εισοδημάτων, αδυναμία να ικανοποιήσει ποικιλία ανθρώπινων αναγκών μέσα και έξω από την εργασία. Για τον εργοδότη, τα ατυχήματα σημαίνουν κόστη για ιατρικές, νομικές και υπόλοιπες υπηρεσίες, καθώς επίσης αστάθμητα κόστη (όπως απώλεια παραγωγικής ικανότητας, αύξηση προσπάθειας για εκπαίδευση προσωπικού, ζημία εξοπλισμού, κακή φήμη στην αγορά κ.τ.λ.) (Κανελλόπουλος, 1990β)²⁸.

Για τους ίδιους λόγους πρέπει να γίνει μελέτη χώρου, ειδικά σε ό,τι αφορά τους χώρους παρασκευής τροφίμων και αποθήκευσης ειδών δωματίου του νοσοκομείου, για τον περιορισμό του θορύβου, καλό φωτισμό, ικανοποιητικές συνθήκες υγρασίας και θερμοκρασίας και εξαερισμός. Η Διοίκηση συχνά παραβλέπει το ότι οι ευχάριστες συνθήκες εργασίας αυξάνουν την παραγωγικότητα και δημιουργούν ευχάριστο κλίμα εργασίας, που γίνεται αντιληπτό από τον κλινήρη ασθενή. Ακόμα, έχει αποδειχθεί ότι η εργασία γίνεται πιο ευχάριστα υπό τον ήχο μουσικής και ότι οι ανοιχτόχρωμοι χώροι εργασίας ευνοούν την παραγωγικότητα. (Θεοδωράτος, 1998)²⁹, (Λύτρας, 1992)³⁰.

2.8 Θεωρία των επιτευγμάτων (McClelland D.C., 1971)

Ο εμπνευστής της θεωρίας της ανάγκης της επίτευξης υπήρξε ο Murray το 1938. Όπως και ο Maslow, έτσι και ο Murray αναφέρθηκε στις ανθρώπινες ανάγκες, όπου ανάμεσα σε αυτές ήταν και η ανάγκη για επίτευξη. Όπως και οι άλλες ανάγκες, η ανάγκη της επίτευξης μπορεί να μπει στη διαδικασία της διέγερσης αυτής, αναλόγως των καταστάσεων που διαμορφώνονται στο κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό γίνεσθαι. Τον σκοπό αυτό επιτελεί, σύμφωνα με τον Murray, το προβολικό τεστ TAT (Thematic Apperception Test)³¹.

Στη βάση αυτή, οι McClelland και Atkinson (1953), ανέπτυξαν τη θεωρία των κινήτρων επίτευξης (Achievement Motivation ή Need for Achievement Theory)³². Οι δύο δημιουργοί της θεωρίας αυτής ακολούθησαν διαφορετικούς δρόμους.

Ο McClelland προχώρησε μαζί με τους συνεργάτες του σε πιο πρακτικές εφαρμογές της θεωρίας, αναζητώντας τρόπους και μεθόδους εκπαίδευσης για την ανάπτυξη της ανάγκης για επίτευξη. Σύμφωνα με τη θεωρία του McClelland, οι ανάγκες του ατόμου

είναι επίκτητες και ως εκ τούτου διαμορφώνονται μέσα από το κοινωνικό περιβάλλον. Ο McClelland ορίζει τρεις βασικές ανάγκες που λειτουργούν ως κίνητρα:

- i. Ανάγκη κοινωνικών σχέσεων (affiliation). Κάθε άτομο έχει την ανάγκη να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να αναπτύσσει δεσμούς, να επιδιώκει τη συνεργασία, την αποδοχή των γύρω του καθώς και το σεβασμό και την επιβεβαίωση της ομάδας του.
- ii. Ανάγκη για δύναμη (power). Ο άνθρωπος έχει ανάγκη για εξουσία και δύναμη, ενώ παράλληλα επιδιώκει την άσκηση εξουσίας σε άλλα άτομα.
- iii. Ανάγκη για επιτεύγματα (achievement). Το άτομο επιθυμεί να αυξάνει ή να διατηρεί σε υψηλό επίπεδο τις επιδόσεις του, ως εκ τούτου έχει την ανάγκη για επίτευξη στόχων, ανεξαρτήτως αν αυτοί αναγνωρίζονται ή όχι.

Η σημασία κάθε μιας από αυτές τις ανάγκες διαφέρει από το ένα άτομο στο άλλο. Αν μπορεί κάποιος να προσδιορίσει τη σημασία της καθεμιάς από αυτές τις ανάγκες για ένα συγκεκριμένο άτομο, τότε αυτό θα βοηθήσει στην ανάπτυξη και την κατεύθυνση του ατόμου προς ένα συγκεκριμένο έργο.

Η ανάγκη για επίτευξη, ορίζεται ως η γενική προδιάθεση του ατόμου για επιτυχία η οποία θεωρείται ως σταθερό (εκμαθημένο όμως) χαρακτηριστικό του ανθρώπου, το οποίο διαμορφώνεται από την παιδική του ηλικία. Βασικό ρόλο παίζει ο τρόπος ανατροφής του και πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός που οι γονείς στρέφουν την προσοχή των παιδιών σε νέα σύνθετα έργα. Καινοτόμο συστατικό της θεωρίας αποτελεί η θέση του McClelland, που υποστηρίζει ότι η άσκηση μπορεί να επιφέρει μεταβολές στο επίπεδο της ανάγκης για επίτευξη, ακόμη και σε ώριμη ηλικία.

Ετσι, η θεωρία της επίτευξης διακρίνει τα άτομα σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με την τάση τους (ανάγκες) για επίτευξη της επιτυχίας σύμφωνα με την ιδιοσυγκρασία τους.

Τα άτομα που δίνουν έμφαση στις κοινωνικές σχέσεις είναι κατάλληλοι για ομαδικές εργασίες, βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό, χωρίς ανταγωνιστικές διαθέσεις μέσα στην ομάδα εργασίας. Έχουν υψηλή αποδοτικότητα μέσα στα πλαίσια της συνεργασίας και η διάκριση επέρχεται μέσω αυτής, χωρίς να επιζητούν μια μεμονωμένη επιτυχία.

Αντιθέτως, τα άτομα που έχουν την ανάγκη για εξουσία εκφράζονται μέσω των ηγετικών τους συμπεριφορών. Προτιμούν να ευρίσκονται σε θέση ισχύος, καθώς και

ανταγωνιστικές καταστάσεις (λαμβάνοντας πολλές φορές ρίσκα), όπου προσπαθούν να διακριθούν.

Τα άτομα που έχουν υψηλή τάση για επίτευξη είναι εργαζόμενοι που είναι στοχοθετημένοι, προσανατολισμένοι και αφιερωμένοι στους στόχους που έχουν ορίσει να πετύχουν. Θέτουν προκλητικούς, αλλά πραγματοποιήσιμους στόχους και αναζητούν συνεχώς πληροφορίες και τρόπους, ώστε να υλοποιήσουν το έργο που έχουν αναλάβει. Είναι ανοιχτοί στο να μαθαίνουν καινούργια πράγματα, ώστε να βελτιώσουν την επίδοσή τους και έχουν έντονο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης. Τέλος, επιζητούν συνεχή επανατροφοδότηση, ώστε να γνωρίζουν τα αποτελέσματα του έργου τους και της επίδοσής τους³³.

2.9 Θεωρία X και Ψ (Douglas McGregor)

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor (1960) διατύπωσε τη διπολική θεωρία X και Ψ. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι διακρίνονται σε δύο διαφορετικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία, η θεωρία X, ισχυρίζεται ότι οι άνθρωποι εκ φύσεως αποστρέφονται την εργασία, νιώθουν ασφαλείς και ικανοποιημένοι όταν κάνουν μια μονότονη και χωρίς ευθύνες εργασία και δεν επιθυμούν καμιά πρωτοβουλία. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την ομάδα έχουν ανάγκη επισταμένου ελέγχου, διεύθυνσης εκ των άνω, καθώς και τιμωρικές μεθόδους, ώστε να είναι παραγωγικοί και αποτελεσματικοί. Αντίθετα, όσοι περιγράφονται από τη θεωρία Ψ, χαρακτηρίζονται από έντονη αυτονομία και δημιουργικότητα. Στη συνέχεια, περιγράφονται πιο αναλυτικά οι δύο αυτές θεωρίες:

Θεωρία X:

Ο μέσος άνθρωπος:

- ✓ Διακατέχεται από έμφυτη απέχθεια για την εργασία και αποφεύγει την προσπάθεια («τεμπέλης»)
- ✓ Αποφεύγει τις ευθύνες
- ✓ Έχει ελάχιστες φιλοδοξίες
- ✓ Επιθυμεί τη ρουτίνα και παράλληλα την ασφάλεια που προσφέρει αυτή.

Με βάση αυτές τις υποθέσεις, το άτομο στον εργασιακό του χώρο καταβάλλει την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια, έτσι ώστε να αποφεύγει τις πειθαρχικές κυρώσεις.

Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τη θεωρία X, για να κινητοποιηθεί η συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων σε μια επιχείρηση/οργανισμό, πρέπει να εξασκούνται εξωτερικές πιέσεις (απειλές, έντονη επίβλεψη και συνεχής διεύθυνση), ώστε να αποδώσουν σε ικανοποιητικό βαθμό τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

Το πρόσωπο κλειδί, σύμφωνα με τον McGregor, αποτελεί ο προϊστάμενος, ο οποίος για να πετύχει θετικά αποτελέσματα με τη συνεισφορά των υφισταμένων του, πρέπει ο ίδιος να συμπληρώσει τις δεδομένες ελλείψεις τους. Οι χειρισμοί που προτείνει στους προϊστάμενους εναλλάσσονται μεταξύ του εξαναγκασμού και εξαγοράς, δείχνοντας ανεκτικότητα σε τυχόν μικροεπεμβάσεις, απόλυτο έλεγχο των δραστηριοτήτων τους, συνεχή επίβλεψη και βέβαια απόλυτη πειθαρχία προς αυτόν και εν συνεχεία στη Διοίκηση της εταιρίας. Κατά βάση, η θεωρία δέχεται ότι ο άνθρωπος είναι στατικός και δεν επιδέχεται καμιά βελτίωση.

Θεωρία Ψ:

Η υπόθεση της θεωρίας Ψ, θεωρεί ότι:

- ✓ Η προσπάθεια είναι στη φύση του ανθρώπου
- ✓ Ο εξαναγκασμός και ο φόβος της τιμωρίας **δεν** είναι τα μόνα μέσα κινητοποίησης
- ✓ Η προσήλωση στην επίτευξη ενός στόχου εξαρτάται από την αμοιβή του. Το αίσθημα συμμετοχής στην επιτυχία αποτελεί ίσως μια από τις μεγαλύτερες αμοιβές
- ✓ Ανάλογα σε τι περιβάλλον θα βρεθεί ο εργαζόμενος, αυτό μπορεί να αποτελεί παρακινητικό παράγοντα ώστε όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιζητεί ευθύνες
- ✓ Όταν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες, η δημιουργική ικανότητα του ανθρώπου μπορεί να φτάσει στα μέγιστα σημεία.

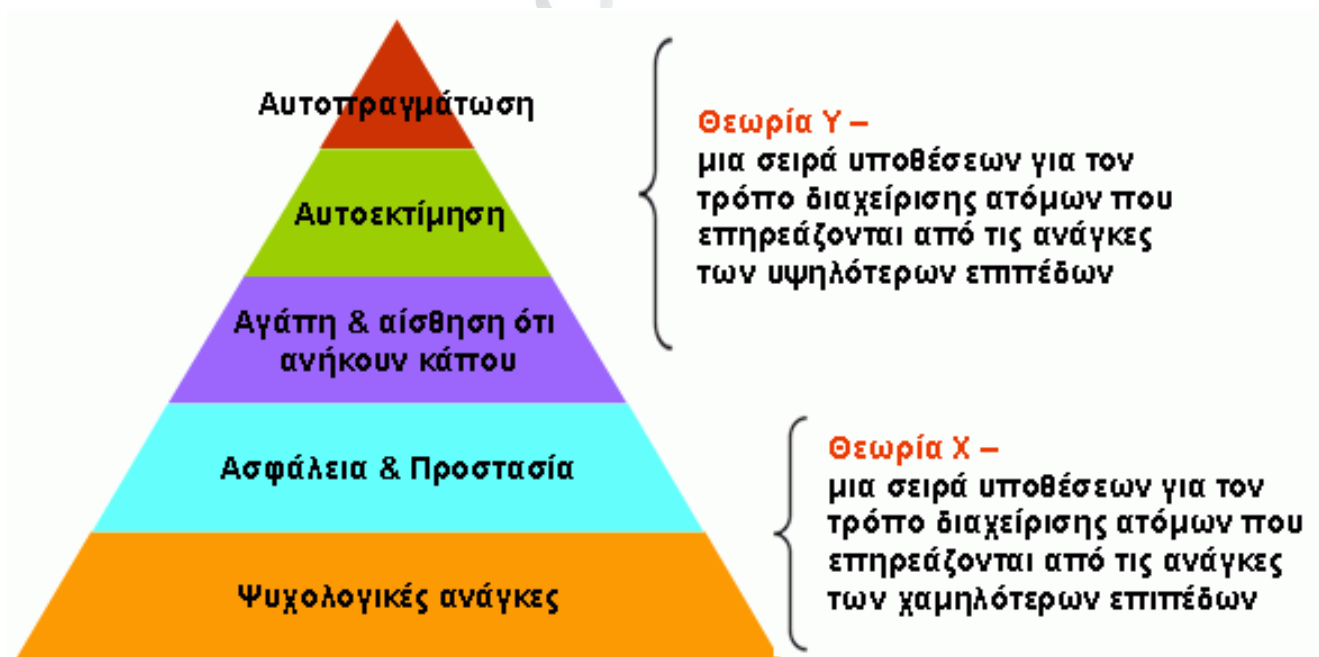
Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ, για τον άνθρωπο κάθε μορφή εργασίας αποτελεί μια ευχάριστη δραστηριότητα, η οποία είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και ολοκλήρωση του ατόμου ως προσωπικότητα. Άρα, οι εξωτερικές πιέσεις και η επιβολή πειθαρχικών ποινών δεν αποτελούν μέσα υποκίνησης σε αυτόνομα άτομα,

που έχουν αυξημένο το αίσθημα ευθύνης και αυτοπραγμάτωσης. Ο άνθρωπος έχει τη δυνατότητα να αυτοκατευθύνεται και να αυτοπειθαρχεί, προκειμένου να εξυπηρετήσει σκοπούς και στόχους που ο ίδιος έχει δεσμευτεί. Οπότε, σύμφωνα με το McGregor, ο εργαζόμενος, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, γίνεται συνειδητά παραγωγικότερος και αποτελεσματικότερος από ότι θα ήταν αν εξαγοραζόταν.

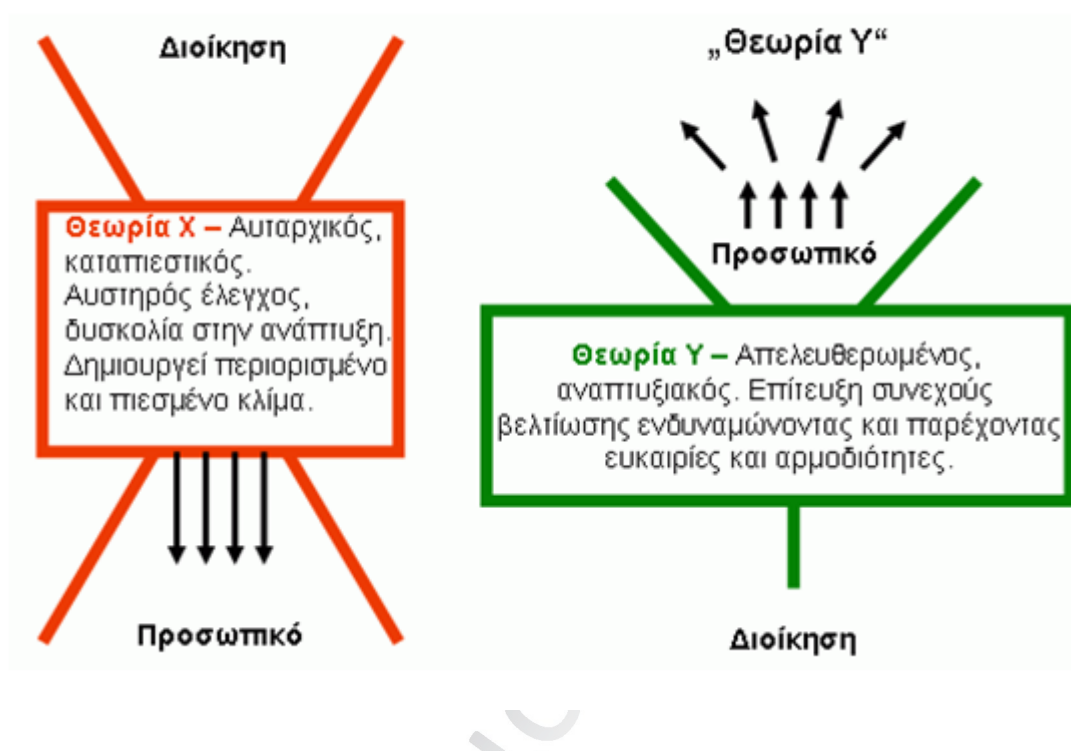
Κατά συνέπεια, βασικό μέλημα ενός προϊστάμενου (manager) είναι να εξερευνήσει τις δυνατότητες των υφισταμένων του και να δημιουργήσει τέτοιες συνθήκες, που να παρέχουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και ανάπτυξη αυτών³⁴.

Το έργο του McGregor βασίστηκε στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Ομαδοποίησε την ιεραρχία του Maslow σε ανάγκες "κατώτερης τάξης" (Θεωρία X) και ανάγκες "υψηλότερης τάξης" (Θεωρία Y). Στους παρακάτω πίνακες απεικονίζεται η σύνδεση των θεωριών Maslow και McGregor.

Πίνακας 6: Σύνδεση Θεωριών Maslow και McGregor (Small Enterprize Strategic Development Training, 2010)



Πίνακας 7: Απεικόνιση Θεωριών X and Ψ (Small Enterprize Strategic Development Training,2010).



Ο McGregor υποστήριξε ότι ο εκπαιδευτής της θεωρίας X θα επιμένει ότι η άσκηση διεξάγεται αυστηρά σύμφωνα με τους κανόνες, ενώ ο εκπαιδευτής της θεωρίας Ψ θα περιμένει από τους συμμετέχοντες να κινηθούν εντός των αποδεκτών ορίων συμπεριφοράς και θα είναι πρόθυμος να βοηθήσει όταν η διαδικασία εκμάθησης δυσκολεύει την ομάδα.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο Douglas McGregor υποστηρίζει την εξέλιξη από τη θεωρία X στην θεωρία Ψ ως αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων.

2.10 Η θεωρία της ισότητας (Equity Theory)³⁵

Η θεωρία της ισότητας είναι μια ευρύτερη γνωστική, ψυχολογική, κοινωνική θεωρία, η οποία μπορεί να επεκταθεί και στον εργασιακό χώρο, σε ότι αφορά τις αμοιβές σε σχέση με την παραγωγικότητα.

Η θεωρία της ισότητας έχει την βάση της στη θεωρία της «γνωστικής δυσαρμονίας» του Festinger³⁶ και τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής³⁷.

Η θεωρία της γνωστικής δυσαρμονίας αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου να έχει πεποιθήσεις που βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους, ώστε να μην εμπίπτει σε αισθήματα αμφιθυμίας, τα οποία με την σειρά τους προκαλούν ψυχολογική ένταση. Οπότε για να αισθανθεί κάποιος ικανοποίηση από την εργασία, θα πρέπει να συνάδουν οι αντιλήψεις του για τη συνεισφορά του προς αυτήν σε σχέση με την προσδοκώμενη αμοιβή.

Όσον αφορά τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, αυτή εξετάζει τις αντιστοιχίες ανάμεσα στην κοινωνική και οικονομική συμπεριφορά των ανθρώπων. Έτσι, τα άτομα, ασυνείδητα, προβαίνουν σε κοινωνικές συγκρίσεις, προκειμένου να αξιολογήσουν τη δική τους συμπεριφορά (στο τι παρέχουν και τι αποκομίζουν αντίστοιχα).

Στηριζόμενος σε αυτές τις θεωρίες, ο Adams ανέπτυξε τη θεωρία της ισότητας στον εργασιακό χώρο. Όπως σε μια κοινωνική σχέση, το άτομο συγκρίνει αυτά που προσφέρει και αυτά που λαμβάνει σε μια σχέση, έτσι και στο χώρο της εργασίας, το άτομο συγκρίνει τα δικά του εισερχόμενα (input), αυτά δηλαδή που θεωρεί ότι προσφέρει, σε σχέση με αυτά που λαμβάνει, δηλαδή τα εξερχόμενα (output). Η σύγκριση, μάλιστα, δεν σταματάει στα εισερχόμενα και εξερχόμενα που αφορούν τον ίδιο και τον οργανισμό ή εταιρία που έχει την συναλλαγή, αλλά προχωράει στη σύγκριση των δικών του εισερχομένων-εξερχομένων με τους συναδέλφους του είτε στον ίδιο είτε σε άλλον οργανισμό.

Τα εισερχόμενα, ενδεικτικά, περιλαμβάνουν την ποιότητα του έργου, την αξιοπιστία του εργαζόμενου, την σύνδεσή του με το έργο, την πρωτοβουλία και την ανάληψη ευθυνών, την τάση για αυτοβελτίωση, την μόρφωση και τις επιπρόσθετες ικανότητές του, την πείρα, την κρίση κ.α.

Τα εξερχόμενα παραδοσιακά περιλαμβάνουν την χρηματική αμοιβή και όσα αποτελούν για το άτομο «αμοιβή», όπως διασφάλιση της εργασίας, δυνατότητα ανάπτυξής του, αναγνώριση, καλές συνθήκες εργασίας, προαγωγή, καλές σχέσεις με ένα δίκαιο και αμερόληπτο προϊστάμενο, κοινωνική θέση κ.α.

Ο Adams, ανέπτυξε τη θεωρία των εισερχομένων-εξερχομένων και την εξέφρασε αποδεικνύοντας την σκέψη του και με μαθηματική μέθοδο. Η σύγκριση ανάμεσα στα

εισερχόμενα-εξερχόμενα μπορεί να εκφραστεί με το λόγο των πρώτων ως προς τα δεύτερα. Αν ο λόγος ισούται με 1, αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ισότητα ανάμεσα στον ονομαστή και παρονομαστή, οπότε υπάρχει ισορροπία και ικανοποίηση από την εργασία. Αν ο λόγος είναι μικρότερος από το 1, αυτό δείχνει ότι τα εισερχόμενα είναι περισσότερα από τα εξερχόμενα, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι αδικείται ως προς την αμοιβή του. Αν ο λόγος είναι μεγαλύτερος από 1, αυτό σημαίνει ότι παίρνει περισσότερα από ό,τι προσφέρει, οπότε το άτομο νιώθει υποαμειβόμενο. Αυτός ο λόγος εφαρμόζεται τόσο σε προσωπικό όσο και σε επίπεδο ομάδας που εργάζεται σε συναφή χώρο.

Αν η σύγκριση με τους άλλους, σύμφωνα με τη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας, οδηγήσει σε ανισοροπία, τότε ο εργαζόμενος μπορεί να επιλέξει διάφορους τρόπους να πράξει, ώστε να μειώσει την ψυχολογική ένταση που του προκαλεί η αδικία που θεωρεί ότι συντελείται εις βάρος του. Έτσι μπορεί να προβεί:

- Σε αλλαγή συμπεριφοράς στην εργασία του, είτε μειώνοντας την ποσότητα είτε την ποιότητά της, ώστε κατά την γνώμη του, να επέλθει άρση της ανισότητας, είτε προσπαθεί να αποκομίσει περισσότερα, δηλαδή να μεταβάλλει μόνος του τις αμοιβές προς όφελός του.
- Να επιχειρήσει μια γνωστική αλλαγή, αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτεται για τον εαυτό του, τους άλλους ή την εργασία. Συνήθως αυτή η γνωστική αλλαγή περιλαμβάνει αρνητικές σκέψεις, τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους «άλλους».

Η θεωρία της ισότητας δίνει το έναυσμα του πώς πρέπει να ορίζονται οι εργασιακές σχέσεις. Έστρεψε την προσοχή στη δίκαιη κατανομή των αμοιβών, το αίσθημα της δικαιοσύνης και στο ρόλο που παίζουν αυτοί οι παράγοντες στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του εργαζόμενου³⁸.

Διαγραμματικά, οι θεωρίες του Adams συνοψίζονται παρακάτω:

Πίνακας 8: Διαγραμματική Απεικόνιση θεωρίας της Ισότητας (Μπουραντάς, 2002)

$$\left(\frac{\text{Προσωπική ανταμοιβή}}{\text{Προσωπική Προσφορά}} \right) \quad \text{σύγκριση} \quad \left(\frac{\text{Ανταμοιβή άλλων}}{\text{Προσφορά άλλων}} \right)$$

2.11 Η θεωρία της προσδοκίας (V. Vroom)

Η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) εντάσσεται στις θεωρίες των κινήτρων με την έκδοση του βιβλίου του Victor Vroom «Work and Motivation»³⁹ το 1964.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom, ο άνθρωπος είναι ένα λογικό όν, το οποίο είναι ικανό να κάνει λογικές, επαγωγικές σκέψεις και ως εκ τούτου έχει την ελευθερία και την δυνατότητα της επιλογής. Έτσι, οι επιλογές του ατόμου υπόκεινται, συνεχώς, σε λογικές διαδικασίες με κύριο γνώμονα τα οικονομικά –και όχι μόνο– οφέλη που μπορεί να αντλήσει με τη δράση του σε οποιοδήποτε τομέα. Όσον αφορά την εργασία, η δυνατότητα εναλλακτικών λύσεων του προσφέρει την δυνατότητα επιλογής αυτής, που θα του αποφέρει με τις ενέργειές του, τα περισσότερα δυνατά οφέλη. Αυτό, βέβαια, προϋποθέτει τη νοητική εκτίμηση του αναμενόμενου κόστους ή ζημίας και της αναμενόμενης πιθανότητας για επιτυχία για τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης.

Για κάθε δράση του εργαζόμενου, υπάρχουν τρεις έννοιες που λαμβάνονται υπ' όψη:

1. Η πρώτη βασική έννοια είναι το σθένος (valence). Με αυτόν τον όρο, βασικά, περιγράφεται η προτίμηση, ο συναισθηματικός προσανατολισμός προς κάποια αποτελέσματα. Ο όρος αυτός αντιστοιχεί στο βαθμό επιθυμίας (για παράδειγμα, επιθυμία για απόκτηση χρημάτων), για επίτευξη ενός αποτελέσματος που υποκειμενικά είναι το πιο επιθυμητό από το συγκεκριμένο πρόσωπο. Ο βαθμός προτίμησης, πρέπει να τονίσουμε, ότι είναι ανεξάρτητος από την εφικτότητα του αποτελέσματος. Ο βαθμός προτίμησης μπορεί να λάβει θετική τιμή (με μέγιστη τιμή το +1), είτε αρνητική (με μέγιστη τιμή -1), είτε ουδέτερη τιμή (0). Ως εκ τούτου, όταν κάποιος εργαζόμενος επιθυμεί έντονα την επίτευξη ενός στόχου, έχει θετικό «val», όταν δεν επιθυμεί την επίτευξη αυτού του σκοπού, τότε έχει αρνητικό «val», ενώ όταν είναι αδιάφορος ως προς τον στόχο τότε το «val» είναι 0. Το σθένος, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, πρέπει να θεωρηθεί ότι αφορά το αναμενόμενο επίπεδο ικανοποίησης και όχι την πραγματική ικανοποίηση που νιώθει κάποιος, όταν επιτύχει το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η αναμενόμενη ικανοποίηση αποτελεί συνάρτηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, που συνδέονται με το αντικείμενο της προτίμησής μας.
2. Η δεύτερη βασική έννοια, που χρησιμοποιεί ο Vroom, είναι αυτή της συντελεστικότητας ή λειτουργικότητας (instrumentality). Εδώ πρόκειται για την σύνδεση ενός αποτελέσματος, το οποίο θα επηρεάσει ως ένα βαθμό την επίτευξη

άλλων αποτελεσμάτων. Για να γίνει κατανοητός αυτός ο διαλεγόμενος βαθμός σύνδεσης ενός αποτελέσματος με ένα άλλο αποτέλεσμα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το εξής παράδειγμα: όταν η επιχείρηση θέτει ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, ο εργαζόμενος μπορεί να θεωρήσει τον στόχο αυτό ως «μεσολαβητικό», «συντελεστικό» για να πετύχει μια προαγωγή και αύξηση μισθού. Με τον τρόπο αυτό, ο υπάλληλος υποκινείται να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια, επειδή προσδοκά ότι η αύξηση του εισοδήματός του θα επιφέρει συνάμα και αύξηση του βιοτικού του επιπέδου. Στην πραγματικότητα, πρόκειται πάλι για μια υποκειμενικά εκτιμώμενη σχέση αποτελέσματος-αποτελέσματος. Αυτή, σύμφωνα με τη θεωρία, μπορεί να λάβει τιμές που κυμαίνονται:

- από -1, που δείχνει πεποίθηση ότι η συντελεστικότητα ενός δεύτερου αποτελέσματος μπορεί να επιτευχθεί, χωρίς τη μεσολάβηση του πρώτου αποτελέσματος
 - μέχρι +1, που δείχνει την υποκειμενική αντίληψη του ότι η επίτευξη του πρώτου αποτελέσματος είναι βασική προϋπόθεση για την πραγματοποίηση του δεύτερου αποτελέσματος.
3. Η τρίτη έννοια που χρησιμοποιεί ο Vroom είναι αυτή της προσδοκίας (expectancy). Η προσδοκία ορίζεται από τον ίδιο τον Vroom ως «μία στιγμιαία πεποίθηση όσον αφορά την πιθανότητα ότι μια ενέργεια θα ακολουθηθεί από ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα» (Vroom, 1964, σελ.17)³⁹. Στην ουσία, είναι ο βαθμός πιθανότητας, στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια ή συμπεριφορά θα έχει ως αποτέλεσμα μια επιθυμητή ανταμοιβή. Η προσδοκία παίρνει και αυτή τιμές οι οποίες κυμαίνονται:
- από 0, που σημαίνει ότι υπάρχει υποκειμενική βεβαιότητα μη ακολουθίας ενέργειας-αποτελέσματος και
 - μέχρι +1, που σημαίνει την ύπαρξη υποκειμενικής βεβαιότητας, ότι μια ενέργεια θα ακολουθηθεί από ένα επιθυμητό αποτέλεσμα και μάλιστα με προοπτική επανάληψης.

Ο Vroom, υποστήριξε ότι για να δράσει κάποιος, αυτό θα προκύψει από το γινόμενο των παραγόντων, δηλαδή, σθένος χ συντελεστικότητα χ προσδοκία. Το παραπάνω μοντέλο,

στην πραγματικότητα, λέει ότι εάν ένας συντελεστής είναι μηδέν, τότε η συνολική υποκίνηση για την εκτέλεση μιας σειράς πράξεων είναι επίσης μηδέν.

Η θεωρία της προσδοκίας βοήθησε τις Διοικήσεις στο να κατανοήσουν τον τρόπο υποκίνησης των υπαλλήλων, ανάλογα των αναγκών τους, εξετάζοντας δηλαδή τις ανάγκες των ανθρώπων ξεχωριστά, συνδυάζοντας τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες τους.

Διαγραμματικά το μοντέλο του Vroom παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 9: Διαγραμματική Απεικόνιση της Θεωρίας του Vroom (Ζαβλάνος, 2006)



Παραλλαγή της θεωρίας της προσδοκίας αποτελεί το μοντέλο της προσπάθειας των Galbraith και Cummings (1967)⁴⁰. Στο δικό τους μοντέλο, η προτίμηση μετριάζεται, κατά την στιγμή της επιλογής, από τη πιθανότητα επίτευξης ενός έργου.

Μια άλλη παραλλαγή του μοντέλου του Vroom αποτελεί η προσπάθεια των Porter και Lawler, η οποία επιχειρεί να ενσωματώσει το μοντέλο της προσπάθειας στη σχέση ανάμεσα στην επίδοση και στην ικανοποίηση από την εργασία.

2.12 W. Porter και E. Lawler, Υπόδειγμα της προσδοκίας

Οι Lyman Porter και Edward Lawler⁴¹, επεξεργαζόμενοι τη θεωρία του Vroom, προσέφεραν μια πιο ολοκληρωμένη θεωρία υποκίνησης, η οποία στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές :

- την προσπάθεια
- την επίδοση

- την ανταμοιβή και τέλος
- την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος κατά το πέρας της επίτευξης του στόχου του.

Η προσπάθεια που καταβάλλεται από τον εργαζόμενο αποτελεί συνάρτηση δύο κύριων παραγόντων: της αξίας που φαίνεται ότι έχει για το άτομο το αποτέλεσμα της δράσης του, καθώς και ο βαθμός που το άτομο πιστεύει ότι η προσπάθειά του, πράγματι, θα οδηγήσει στη επίτευξη των αποτελεσμάτων που προσδοκά (π.χ. αμοιβή).

Η απόδοση ενός εργαζόμενου σε έναν οργανισμό εξαρτάται από τις παραπάνω μεταβλητές, αλλά το υπόδειγμα προχωράει περαιτέρω, αναφέροντας τη σπουδαιότητα των ικανοτήτων του ατόμου (δεξιότητες) και των χαρακτηριστικών του (προσωπικότητα, νοημοσύνη) αλλά και τον ρόλο που κατέχει ο εργαζόμενος στην οργάνωση της εταιρίας (όπως την αντιλαμβάνεται).

Η ανταμοιβή είναι αποτέλεσμα της απόδοσης και διακρίνεται σε δύο ειδών αμοιβές, τις εσωγενείς και τις εξωγενείς.

- Εσωγενείς αμοιβές θεωρούνται αυτές που ικανοποιούν τις ανώτερες ανάγκες του ανθρώπου (αίσθημα επίτευξης, αυτοπραγμάτωσης) και πηγάζουν περισσότερο από το ίδιο το άτομο παρά από κάποιο εξωτερικό παράγοντα.
- Εξωγενείς αμοιβές είναι αυτές που χορηγούνται μετά την επίτευξη ενός στόχου υπό την μορφή άμεσης ανταπόδοσης (π.χ. bonus).

Η ικανοποίηση του εργαζόμενου εξαρτάται από τις ανταμοιβές του (εσωγενείς-εξωγενείς). Εάν το άτομο θεωρεί ότι το επίπεδο της αμοιβής ανταποκρίνεται στο ύψος της προσφοράς του και της προσδοκίας του, τότε αυξάνεται και ο βαθμός της ικανοποίησής του. Στην περίπτωση που θεωρεί ότι αδικήθηκε, αμέσως διαλύεται η σύνδεση προσπάθειας-αμοιβής, επίδοσης-αμοιβής και επέρχεται η απογοήτευση και η μείωση της ικανοποίησης και η διακοπή της προσπάθειας⁴². Ο βαθμός ικανοποίησης, ως εκ τούτου, θα επηρεάσει στο μέλλον την αξία της παρεχόμενης αμοιβής.

Η σπουδαιότητα αυτού του μοντέλου συνίσταται στην διασύνδεση της παρακίνησης με την επίδοση και την ικανοποίηση. Έτσι, με αυτό το μοντέλο, που μπορεί να παρομοιαστεί με ένα κλειστό κύκλωμα, δίδονται χρήσιμες κατευθυντήριες γραμμές προς

τις επιχειρήσεις ως προς τις πρακτικές που μπορούν να ακολουθήσουν, ώστε να έχουν και υψηλή παραγωγικότητα και ικανοποιημένους, δημιουργικούς εργαζόμενους.

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε:

- Πρέπει να διασαφηνίζονται οι προσδοκίες των εργαζομένων, όσον αφορά τη σύνδεση της προσπάθειας-επίδοσης.
- Εκπαίδευση των υπαλλήλων ως προς τον στόχο που πρόκειται να εκτελέσουν.
- Οι ανταμοιβές πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εργαζόμενου και να περιβάλλονται από αίσθημα δικαίου.
- Οι ρόλοι και τα καθήκοντα να είναι καθορισμένα και σαφή.
- Πρέπει να υπάρχει σαφής διασύνδεση ανάμεσα στην επίδοση και την αμοιβή.
- Οι χορηγούμενες αμοιβές πρέπει να έχουν κάποια αξία για το άτομο στο οποίο προσφέρονται, να έχουν δηλαδή θετικό σθένος, να είναι επιθυμητές.
- Η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί σκοπό της εταιρίας και μάλιστα με συνεχείς τρόπους ανατροφοδότησης.

2.13 Η θεωρία της στοχοθέτησης E. Locke

Η θεωρία της στοχοθέτησης του E. Locke⁴³, στηρίζεται στη διαπίστωση πως κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να έχει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, ένα στόχο στον οποίο το άτομο να δεσμεύεται αυτοβούλως, ώστε να τον επιτύχει. Ενώ η θεωρία της προσδοκίας κυριάρχησε τη δεκαετία του 1970, η θεωρία της στοχοθέτησης φαίνεται να παίρνει τα «ηνία» από την δεκαετία του 1980 έως σήμερα.

Τα πρώτα πειράματα εργαστηρίου του Locke έλαβαν χώρα το 1960, ενώ η πρώτη δοκιμασία σε πραγματικό χώρο και χρόνο εργασίας πραγματοποιήθηκε από το Latham G. (1975)⁴⁴ σε ένα εργοτάξιο υλοτομίας. Τα αποτελέσματα των πειραμάτων που διενεργήθηκαν επέφεραν θετικά αποτελέσματα. Το έργο που ανατέθηκε στους εργαζόμενους -είχε ένα συγκεκριμένο στόχο (αύξηση του φορτίου κατά 94% της νόμιμης χωρητικότητας) και παράλληλα ήταν αποδεκτό από όλους τους εργαζόμενους -επιτεύχθηκε.

Οι κύριες αρχές της θεωρίας αυτής μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένος και όχι αόριστος.
- Ο στόχος πρέπει να περιέχει ένα βαθμό δυσκολίας, αλλά τέτοιο, ώστε να είναι εφικτός από τους εργαζόμενους.
- Ο στόχος πρέπει να είναι αποδεκτός από όλους τους συμμετέχοντες στην πλήρωση του έργου.
- Οι συμμετέχοντες πρέπει να έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου (αυτό αποτελεί και βασική προϋπόθεση για να μπορέσει η στοχοθέτηση να έχει θετικά αποτελέσματα).
- Σημαντικό ρόλο παίζει και η αυτοαντίληψη του ατόμου όσον αφορά τις ικανότητές του για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του έργου.
- Να παρέχεται ενημέρωση προς τους εργαζόμενους (feedback) για την εξέλιξη της επίτευξης των στόχων που έχουν καθοριστεί.

Ένα μεγάλο ερώτημα, που τίθεται στη θεωρία της στοχοθέτησης, αφορά τη μορφή των κινήτρων-ερεθισμάτων τα οποία μπορεί να κριθούν ικανά, ώστε να παρωθήσουν ένα άτομο να κατευθυνθεί προς ένα συγκεκριμένο στόχο.

Τα ερεθίσματα αυτά, σύμφωνα με τη θεωρία, μπορεί να είναι:

- Οικονομικά κίνητρα. Το θέμα των οικονομικών κινήτρων παραμένει ανοιχτό, γιατί σύμφωνα με τη θεωρία, τα οικονομικά κίνητρα ως μοναδικό κίνητρο δεν θεωρείται ικανό να αποτελέσει κίνητρο για επίτευξη των στόχων. Από την άλλη πλευρά στον πραγματικό κόσμο της εργασίας, τα χρήματα είναι ζωτικός παράγοντας για κάθε εργαζόμενο.
- Βασικό παράγοντα υποκίνησης αποτελεί η συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων. Ο ρόλος των συμμετοχικών διαδικασιών κατά την ανάθεση των στόχων αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τον εργαζόμενο που εμπλέκεται στην παραγωγική διαδικασία. Αυτή η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων μπορεί να έχει πολύ μεγαλύτερη υποκινητική επιρροή για το άτομο παρά τα οικονομικά κίνητρα.
- Η πληροφόρηση-ανατροφοδότηση για την πορεία της εργασίας που έχει τοποθετηθεί αποτελεί ένα από τα κύρια σημεία της υποκίνησης. Πρόσφατες διερευνήσεις⁴⁵ των επιπτώσεων της στοχοθέτησης σε συνδυασμό για την πρόοδο της εργασίας (feedback), από τη μια μεριά, και οικονομικά κίνητρα

από την άλλη, έδειξαν ότι αυτή μπορεί να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων ακόμα και στο επίπεδο της ομάδας.

- Χρονοδιάγραμμα στόχων που έχουν τεθεί από κοινού.
- Ο ανταγωνισμός, στα πλαίσια μιας υγιούς άμιλλας, ο οποίος αναφέρεται στην απόδοση ενός άλλου ατόμου ή και ομάδας, μπορεί να αποτελέσει ισχυρό κίνητρο στο χώρο εργασίας.
- Η χρήση επιδοκιμασίας μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην αύξηση της απόδοσης, ενώ είναι γενικά αποδεκτό, ότι η επίπληξη-αποδοκιμασία μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα όταν δεν εφαρμόζεται στα πλαίσια στόχου, ανατροφοδότησης και γενικότερα σε ένα κλίμα επαναξιολόγησης του στόχου του έργου και των αδύναμων σημείων όλης της διαδικασίας.

Η στοχοθέτηση δίνει μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Σε αυτό το σημείο η «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» παίζει καταλυτικό ρόλο, αφού μπορεί να προάγει κουλτούρα συνεργασίας ανάμεσα στην εταιρία και τους εργαζόμενούς της.

2.14 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham⁴⁶ δεν αναφέρεται αποκλειστικά στην εργασιακή ικανοποίηση, αλλά προσπαθεί να καλύψει όλες τις διαστάσεις που σχετίζονται με τη συμπεριφορά στην εργασία. Αυτή περιλαμβάνει ένα εύρος συμπεριφορών, όπως:

- Κίνητρα
- Απουσίες
- Ικανοποίηση
- Αποχώρηση
- Επίδοση κ.α

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, υπάρχουν συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά, τα οποία επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τη συμπεριφορά αλλά και τη στάση που θα

διατηρήσει ένας εργαζόμενος στο χώρο δουλειάς του. Το μοντέλο αποτελείται από τρεις βασικές διαστάσεις:

-τα βασικά χαρακτηριστικά

-τις ψυχολογικές καταστάσεις

-τα αποτελέσματα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν ιδιότητες όπως: **η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σπουδαιότητα του έργου, η αυτονομία και τέλος η ανατροφοδότηση**. Αυτές οι ιδιότητες είναι ικανές να δημιουργήσουν συνθήκες για υψηλά επίπεδα εσωτερικής εργασιακής παρακίνησης από τη μεριά των εργαζομένων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ύπαρξης των παραπάνω χαρακτηριστικών, τόσο υψηλότερα είναι τα κίνητρα των ατόμων και πιο θετικά τα συναισθήματά τους και η δέσμευσή τους με το περιβάλλον εργασίας τους.

Με τη σειρά τους, οι ψυχολογικές καταστάσεις πρόκειται να οδηγήσουν στα προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα. Αυτά περιλαμβάνουν:

-τα υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα για εργασία

-η υψηλής ποιότητας επίδοσης στο έργο

-η υψηλού επιπέδου ικανοποίηση από την εργασία

-ο χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης.

Το μοντέλο των Hackman και Oldham, δίνει έμφαση στην αυτονομία και ανατροφοδότηση, οι οποίοι θεωρούνται από τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας, οπότε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ικανοποιεί αυτούς τους παράγοντες.

Οι Hackman και Oldham εξελίσσουν τη θεωρία τους με τη δημιουργία μιας ειδικής κλίμακας, το Job Diagnostic Survey-JDS, η οποία προτάθηκε για τη διάγνωση της ανάγκης για επανασχεδιασμό και εμπλουτισμό της εργασίας, ώστε να βελτιωθεί η παρακίνηση και η παραγωγικότητα, καθώς και να αξιολογηθούν οι επιδράσεις των εργασιακών αλλαγών στους εργαζόμενους.

2.15 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτοί μπορούν να προσδιοριστούν πιο αναλυτικά παρακάτω, ως:

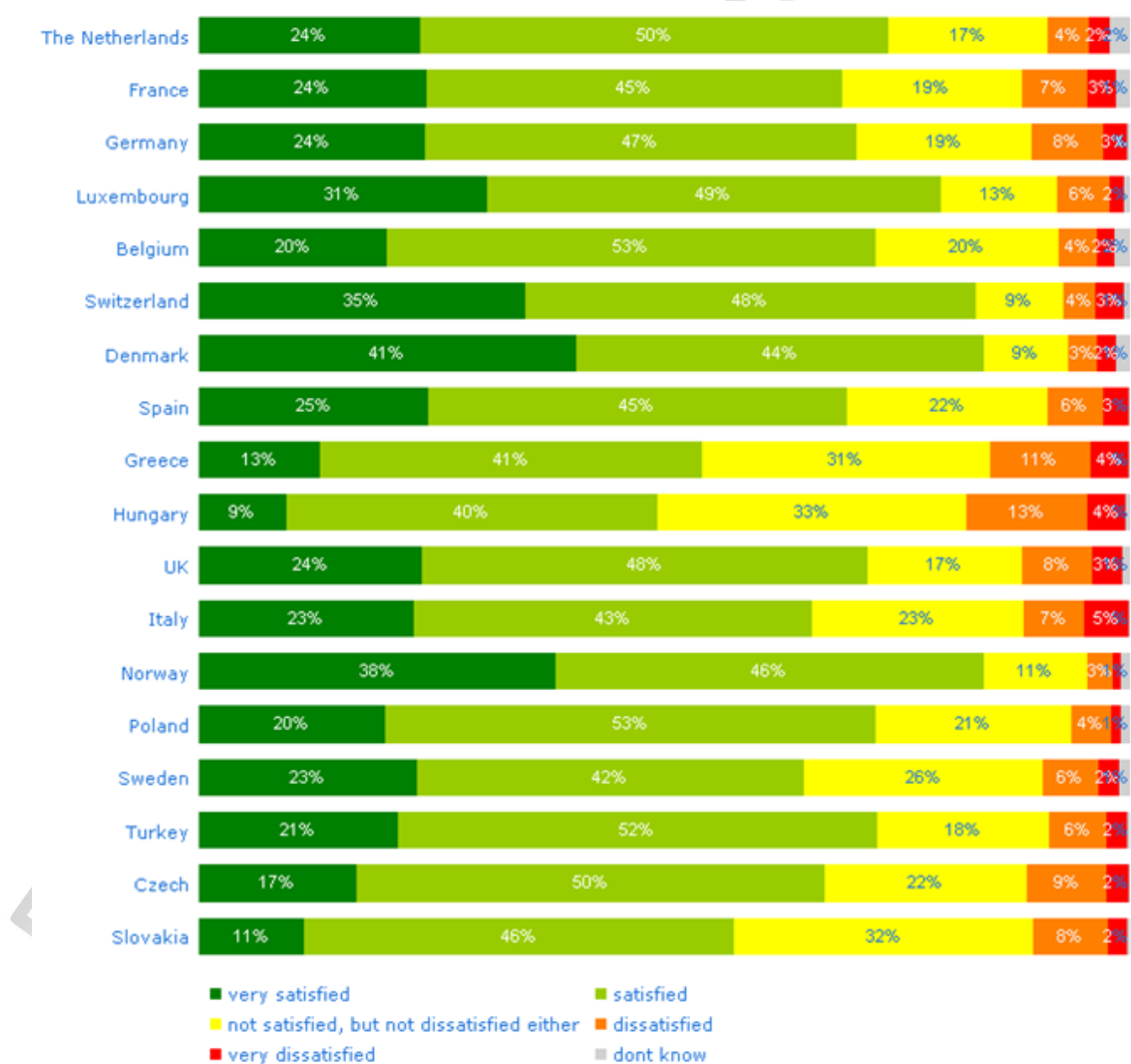
Ατομικοί παράγοντες. Κάθε άτομο έχει την δική του προσωπικότητα, εμπειρίες και αξίες. Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν έχουν δείξει ότι ένα άτομο με θετική προσωπικότητα είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, εφόσον πληρούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας, σε σύγκριση με προσωπικότητες που έχουν αρνητική στάση ζωής.

Μια ενδιαφέρουσα σειρά μελετών συσχετίζει την επαγγελματική ικανοποίηση με ατομικούς παράγοντες, που έχουν σχέση με την γενετική προδιάθεση των ανθρώπων. Μια ενδεικτική μελέτη είναι αυτή που πραγματοποιήθηκε από τον ψυχολόγο R.D. Arvey⁴⁷. Αφορά μια μελέτη μονογενών διδύμων, οι οποίοι χωρίστηκαν σε παιδική ηλικία, οπότε το περιβάλλον, οι εμπειρίες και οι αξίες που είχαν αποκτήσει κατά την διάρκεια της ζωής τους ήταν διαφορετικές. Η ανάλυση των ευρημάτων του Arvey και των συνεργατών του έδειξαν ότι το 30% της εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται να εξηγείται από γενετικούς παράγοντες. Βέβαια, αυτή η συσχέτιση χρήζει περαιτέρω μελέτης και επιστημονικής τεκμηρίωσης.

Κατά τους Judge, Locke και Durham (1977)⁴⁸ οι προσωπικότητες που χαρακτηρίζονται από συναισθηματική σταθερότητα, αυτοεκτίμηση, αυτεπάρκεια και έλεγχο του περιβάλλοντος στον οποίο κινούνται έχουν μια υψηλή τάση ικανοποίησης, η οποία στην πραγματικότητα είναι η συνέχεια της γενικότερης ικανοποίησής τους από τα επιτεύγματα της ζωής τους. Αυτοί οι άνθρωποι είναι ευτυχισμένοι στη ζωή τους και κατ' επέκταση περνούν αυτήν την ολοκλήρωση στο χώρο εργασίας τους και αντιστρόφως.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των ατόμων σε διαφορετικές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αναζητώντας⁴⁹ δεδομένα όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ διαφορετικών χωρών της Ευρώπης, παρατηρούμε ότι οι Δανοί εμφανίζουν υψηλότερη ικανοποίηση, ενώ οι εργαζόμενοι στην Ουγγαρία πολύ χαμηλότερη. Αυτό καταδεικνύει ότι η κουλτούρα που υιοθετούν οι εργαζόμενοι σε διαφορετικές χώρες παίζει βασικό ρόλο στο θέμα της ικανοποίησής τους στην

εργασία. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τη διεθνή έρευνα της εταιρίας Randstad Hellas, η οποία πραγματοποιήθηκε το β' τρίμηνο του 2012, διαπιστώθηκε ότι το 54% των Ελλήνων εργαζομένων είναι ικανοποιημένο με την εργασία του, ποσοστό το οποίο μειώθηκε κατά 4% σε σχέση με το α' τρίμηνο του 2012. Από τους συμμετέχοντες στην Ελλάδα, η ηλικιακή ομάδα 18 - 24 ετών παρουσίασε την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, η οποία έφτασε στο 50%. Από το σύνολο των ερωτηθέντων στην Ελλάδα το 50% των γυναικών και το 57% των ανδρών δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται η εργασιακή ικανοποίηση στις χώρες της Ευρώπης



Ο Horrock R.¹¹ διαπίστωσε ισχυρή σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Άλλοι παράμετροι που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι:

- τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (όπως η ηλικία, το φύλο)
- το επίπεδο εκπαίδευσης
- η θέση που κατέχει ένας εργαζόμενος μέσα στον οργανισμό
- τα χρόνια εργασίας
- οι ώρες εργασίας και τέλος
- η οικογενειακή κατάστασή του.

Σε ό,τι αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης (σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας), έχει βρεθεί ότι επηρεάζει την ικανοποίηση με δύο τρόπους. Δύο άτομα διαφορετικής μορφωτικής στάθμης, που κατέχουν την ίδια θέση εργασίας με τις ίδιες απολαβές (μισθός, ευθύνες, καθήκοντα), είναι γεγονός ότι το περισσότερο μορφωμένο άτομο να είναι λιγότερο ευχαριστημένο επαγγελματικά, λόγω της ανισότητας -σύμφωνα με τη δική του θεώρηση- της προσφοράς του σε σχέση με τις απολαβές. Επιπλέον, το υψηλό μορφωτικό επίπεδο επιφέρει υψηλότερες προσδοκίες στον εργαζόμενο, οι οποίες όταν δεν ικανοποιούνται προκαλούν δυσαρέσκεια.

Παράγοντες περιβάλλοντος: Εκτός των ατομικών παραγόντων υπάρχουν και οι εξωγενείς παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί περιλαμβάνουν σύμφωνα με το Spector⁵⁰:

- τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας (job characteristics).
- τις αμοιβές (pay).
- την δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας (justice in the workplace)

Άλλοι παράγοντες αναφέρονται:

- η απογοήτευση και η ματαιώση
- η αποξένωση
- η ταχέως εξελισσόμενη τεχνολογία
- η σημαντικότητα της εργασίας
- η εποπτεία και επιτήρηση

- η ασυμφωνία και η σύγκρουση ρόλων
- οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, καθώς και η στάση του προϊστάμενου απέναντι στον υφιστάμενό του και
- η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά εργασίας αυτά αναφέρονται στο περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας και τη φύση των καθηκόντων. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν: την ποικιλία των δεξιοτήτων που έχει κάποιος, ώστε να διεκπεραιώσει αποτελεσματικά μια συγκεκριμένη εργασία, την ταυτότητα του καθήκοντος (ποιό τμήμα της εργασίας ή και όλη η εργασία πραγματοποιείται από τον εργαζόμενο), τη σημαντικότητα του καθήκοντος, την αυτονομία (που σημαίνει τον βαθμό ελευθερίας που δίδεται από τον οργανισμό σε έναν υπάλληλο που εμπιστεύεται και βασίζεται σε αυτόν) και τέλος την ανατροφοδότηση (δηλαδή τον βαθμό στον οποίο γίνεται προφανές στους εργαζόμενους, ότι κάνουν την εργασία τους σωστά). Ο συνδυασμός αυτών των χαρακτηριστικών οδηγεί αυτόματα στην πολυπλοκότητα της εργασίας η οποία με τη σειρά της αποτελεί πηγή εργασιακής ικανοποίησης. Με αυτό τον τρόπο η εργασία αποκτά αξία και ενδιαφέρον, κρατώντας τον εργαζόμενο σε συνεχή εγρήγορση και εσωτερική ικανοποίηση και ως εκ τούτου σε υψηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Οι Bitmis και Ergeneli (2011)⁵¹ υποστηρίζουν ως πρωταρχικούς παράγοντες ικανοποίησης αυτούς που έχουν σχέση με την:

- ✓ αναγνώριση του έργου
- ✓ την επίτευξη αυτού
- ✓ την ευθύνη και τις ενισχυμένες αρμοδιότητες που αναλαμβάνει προσωπικά είτε ως άτομο είτε ως ομάδα ενός έργου
- ✓ τη δυνατότητα προόδου ή προαγωγής
- ✓ την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου στο χώρο της εργασίας
- ✓ το συνολικό νόημα της εργασίας για κάθε άτομο ξεχωριστά
- ✓ τη συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων

- ✓ την ανατροφοδότηση
- ✓ το επίπεδο αμοιβών και τέλος
- ✓ το σύστημα αμοιβών και προαγωγών.

2.15.1 Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους μεθόδους. Αυτές περιλαμβάνουν:

-ποιοτικές μεθόδους, οι οποίες πραγματοποιούνται μέσω προσωπικών συνεντεύξεων

-ποσοτικές μεθόδους, οι οποίες πραγματοποιούνται μέσω χορήγησης ερωτηματολογίων.

Μπορεί, επίσης, να επιλεγεί ένας συνδυασμός των δύο μεθόδων, ώστε να επικυρωθεί η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, αλλά αυτή θεωρείται μια μέθοδος αρκετά δαπανηρή και προϋποθέτει καλή γνώση του αντικειμένου εκ μέρους του συντελεστή.

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι με τη χρήση ερωτηματολογίων που περιλαμβάνουν είτε ερωτήσεις με κλίμακα διαβάθμισης, διαβάθμιση Likert από 1-5, όπου το 1 υποδηλώνει καθόλου ικανοποιημένος και το 5 πολύ ικανοποιημένος, είτε ερωτήσεις που επιδέχονται απάντηση με ναι ή όχι. Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στο επίπεδο της αμοιβής, τις πρόσθετες παροχές, τις ευθύνες της εργασίας, την ποικιλία των καθηκόντων, τις ευκαιρίες προαγωγής, τη φύση της εργασίας, την επικοινωνία, την εποπτεία-επιτήρηση, τις λειτουργικές διαδικασίες και τους συναδέλφους.

Τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι το:

Job Satisfaction Survey (JSS)

Πρόκειται για ένα πολυδιάστατο εργαλείο μέτρησης. Οι απαντήσεις δίνονται με βάση μια εξαβάθμια κλίμακα Likert, η οποία κυμαίνεται από την κατάσταση πλήρους ασυμφωνίας (Διαφωνώ πάρα πολύ) στην κατάσταση πλήρους συμφωνίας (Συμφωνώ απόλυτα). Αποτελείται από 36 ερωτήσεις, οι οποίες περιέχουν τις εξής διαστάσεις: μισθός, προαγωγή, εποπτεία, πρόσθετες αμοιβές, ενδεχόμενες ανταμοιβές, λειτουργικές διαδικασίες, συνάδελφοι, εργασία και επικοινωνία.

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Δημιουργήθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist⁵², το 1967. Το ερωτηματολόγιο κυκλοφορεί σε δύο εκδοχές, μια μικρή, η οποία περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις, και μία μεγάλη, η οποία θεωρείται πιο εξειδικευμένη και περιέχει 100 ερωτήσεις.

Job Diagnostic Survey (JDS)

Αποτελεί το διαγνωστικό εργαλείο των Hackman & Oldham⁴⁶ (1980), το οποίο είναι διαμορφωμένο βασιζόμενο στη θεωρία των χαρακτηριστικών. Προσπαθεί να αξιολογήσει χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, την ικανοποίηση καθώς και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Συνοδευτικό του JDS αποτελεί και το ερωτηματολόγιο –που δημιουργήθηκε από τους παραπάνω μελετητές- το **Job Rating Form (JRF)**, που είχε ως σκοπό τη μέτρηση της ικανοποίησης σε σχέση με διάφορες παραμέτρους.

Job Characteristics Inventory (JCI)

Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης, των Szilagyι, Sims, Keller⁵³ (1976), μελετάει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι βλέπουν τη δουλειά τους. Αποτελείται από 30 θέματα/ενότητες που χωρίζονται σε έξι υποομάδες οι οποίες ερευνούν το κατά πόσο η εργασία προσφέρει αυτονομία, την ποικιλότητα της εργασίας, την ανατροφοδότηση που παρέχεται σε κάθε άτομο, τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, την ευκρίνεια όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας και αν αυτό είναι κατανοητό στον εργαζόμενο.

Index of Job Satisfaction (IJS)

Το Index of Job Satisfaction (IJS), των Pike & Hudson⁵³ (1993), αποτελείται από 30 ερωτήσεις. Σκοπός του είναι να βοηθήσει το προσωπικό να εκτιμήσει το επίπεδο της επαγγελματικής του ικανοποίησης. Η αξιολόγηση κυμαίνεται από 0 έως 100, αυτό μεταφράζεται στο όσο μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει ένας εργαζόμενος τόσο πιο ευχαριστημένος αισθάνεται από την εργασία του.

Υπάρχουν και εξειδικευμένα εργαλεία μέτρησης ικανοποίησης νοσηλευτών, τα οποία είναι:

McCloskey-Mueller Satisfaction scale

Το MMSS είναι ένα ερωτηματολόγιο σχεδιασμένο για το νοσηλευτικό προσωπικό των νοσοκομείων. Αποτελείται από 31 διαβαθμισμένες ερωτήσεις, που κυμαίνονται από «πολύ δυσαρεστημένος» στο «πολύ ευχαριστημένος». Οι διαστάσεις με τις οποίες ασχολείται περιλαμβάνουν τις αμοιβές από την εργασία, είτε με τη μορφή του μισθού είτε με εναλλακτικές αμοιβές π.χ. επιπλέον ρεπό, την ικανοποίηση από τον σχεδιασμό εργασίας, ασχολείται με την ισορροπία της επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής, την αναγνώριση στο εργασιακό περιβάλλον, τον έλεγχο, την υπευθυνότητα και τις επαγγελματικές ευκαιρίες.

The Nurse Satisfaction Scale

Το NSS διαμορφώθηκε για τις ανάγκες των νοσηλευτών, από τον Ng⁵³ (1993). Αποτελείται από 24 διαβαθμισμένες ερωτήσεις με τη μορφή επταβάθμιας κλίμακας Likert.

Επίσης γνωστά ερωτηματολόγια αποτελούν τα: Ward Organizational Feature Scales (WOFS), Adams et al (1995), The Nurses Job Satisfaction and the Perceived Importance Questionnaire-Tzeng (2002), Job Satisfaction Questionnaire, Nolan et al (1995) και το Greek Nurses' job satisfaction scale- Moutzoglou (2010)⁵³.

2.15.2 Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και επιπτώσεις της στην εργασιακή συμπεριφορά

Η ύπαρξη ή μη της εργασιακής ικανοποίησης συντελεί στη εμφάνιση ορισμένων στάσεων και συμπεριφορών. Στην περίπτωση αυτή, η εργασιακή ικανοποίηση μελετάται ως ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή θεωρείται ως προσδιοριστικός παράγοντας, ο οποίος επιδρά στη συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας.

Απόδοση στην εργασία και παραγωγικότητα. Μια λογική παρατήρηση είναι ότι η ικανοποίηση από την εργασία θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την παραγωγικότητα και την υψηλή επίδοση. Όμως αυτή η συσχέτιση φαίνεται από τις έρευνες ότι δεν ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις, αφού υπεισέρχονται εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι μπορεί να αλλοιώσουν τα αποτελέσματα. Οι Iaffaldano & Muchinsky⁵⁴ (1985), σε μια έρευνα βρήκαν συνάφεια της τάξης 0,17 ανάμεσα στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση. Ο Judge⁵⁵ (2001), σε επανάληψη της ίδιας έρευνας, βρήκε επίπεδο συνάφειας 0,30, το οποίο δείχνει ότι η σύνδεση είναι πιο ισχυρή.

Στο ερώτημα αν ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι παραγωγικός ή όχι, οι Porter & Lawler⁴¹ (1967) διατυπώνουν την άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν προκαλεί την παραγωγικότητα, αλλά η παραγωγικότητα προκαλεί ικανοποίηση. Δηλαδή, το αίσθημα της επίτευξης υψηλής επίδοσης και απόδοσης προκαλεί ικανοποίηση, η οποία έχει ως συνέπεια, έμμεσα, την αύξηση της παραγωγικότητας και παράλληλα δημιουργεί το αίσθημα αφοσίωσης στον οργανισμό και στους στόχους του. Αυτό, βέβαια, μπορεί να επιτευχθεί, όταν η απόδοση οδηγεί σε διάφορα είδη επιβραβεύσεων.

Απουσίες. Ο δείκτης συνάφειας ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με τον αριθμό απουσιών είναι αντιστρόφως ανάλογος, αυτό σημαίνει ότι μεγαλύτερη ικανοποίηση οδηγεί σε λιγότερες απουσίες και αντίστροφα. Εν τούτοις, ο δείκτης συνάφειας κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα (από 0,14 έως 0,40). Αυτό δικαιολογείται, εν μέρει, από την αδυναμία μέτρησης δικαιολογημένων απουσιών π.χ. ασθένεια και απουσιών που το αίτιό τους πρέπει να αναζητηθεί στο πλαίσιο δυσαρέσκειας του εργαζόμενου (όποιο και αν είναι αυτό). Οι Ahola & al.⁵⁶(2008) στα ευρήματα των

ερευνών τους επισημαίνουν την ύπαρξη σημαντικής σχέσης μεταξύ ικανοποίησης και απουσιών. Αυτό ερμηνεύεται εύκολα και με τις θεωρίες των κινήτρων, όπου αν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν έχει οφέλη από μια εργασία, δυσκολεύεται να παραμείνει αφοσιωμένος, εφόσον δεν του παρέχονται κίνητρα και έτσι προσπαθεί να την αποφύγει με οποιοδήποτε τρόπο.

Άλλη ερευνητική ομάδα των Nicholson, Brown & Chadwick-Jones⁵⁷(1976), διατυπώνει μια άλλη άποψη σχετικά με την αδικαιολόγητη απουσία στον εργασιακό τομέα. Οι απουσίες, σύμφωνα με τους παραπάνω μελετητές, αποτελούν απόρροια της Οργανωσιακής Κουλτούρας της επιχείρησης. Δηλαδή, τη νοοτροπία που επικρατεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον, που ωθεί ή απωθεί κατά περίπτωση τον εργαζόμενο (αποφυγή-απουσία) από την εργασία, αναλόγως των δυνατοτήτων που δίδονται.

Κινητικότητα του προσωπικού. Η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την αποχώρηση προσωπικού έχει αποδειχθεί ότι είναι ασθενής. Βέβαια, σε εποχή ύφεσης και αυξημένου ποσοστού ανεργίας που βιώνουμε, το παραπάνω συμπέρασμα μπορεί να είναι πλασματικό. Έτσι, σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης και δεδομένης της τωρινής δυσχερούς οικονομικής κατάστασης, όσο πιο υψηλός είναι ο δείκτης ανεργίας, τόσο πιο αδύναμη είναι η συνάφεια μεταξύ των δύο εννοιών.

Φαίνεται ότι η ηλικία ενός εργαζόμενου και τα χρόνια υπηρεσίας του στον οργανισμό να είναι σημαντικός παράγοντας, που επηρεάζει την κινητικότητά του. Όσα περισσότερα είναι τα χρόνια εργασίας του σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, τόσο μειώνεται το ποσοστό κινητικότητάς του ανεξαρτήτως επιπέδου ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τους Porter και Steers⁵⁸ (1973), τα αίτια της αποχώρησης από τη δουλειά θα πρέπει να αναζητηθούν στη μη εκπλήρωση των προσδοκιών που είχε ο εργαζόμενος από τη δουλειά του. Η απόφαση για παραμονή ή αποχώρηση θα πρέπει να θεωρείται διαδικασία εξισορρόπησης ανάμεσα στις οποιουδήποτε είδους αμοιβές που πήρε και σε αυτές που προσδοκούσε, επιθυμούσε ή δυνητικά μπορούσε να πάρει. Επίσης, οι εργαζόμενοι που είναι ιδιαίτερα παραγωγικοί για έναν οργανισμό λαμβάνουν επιπλέον αμοιβές και αναγνώριση στην προσπάθεια του δεύτερου να τους κρατήσει. Το αντίθετο φυσικά συμβαίνει με τους εργαζόμενους που δεν είναι

παραγωγικοί και είναι λογικό, το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία πιθανόν να έπαιξε μεγαλύτερο ρόλο στην απόφασή τους να μείνουν ή όχι. Κατά συνέπεια, στη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και κινητικότητας του εργαζόμενου υπεισέρχεται το επίπεδο απόδοσής του στην εργασία .

2.15.3 Παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση

Οι παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση και την έκταση της επαγγελματικής ικανοποίησης, γενικά, κατά τον Locke (1976) είναι οι παρακάτω (Κάντας⁸, 1998, σελ.118):

- Η εργασία θα πρέπει να αποτελεί σημείο πρόκλησης για τον εργαζόμενο και όχι μια ανιαρή εργασία.
- Να υπάρχει μια σαφής σχέση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής και συγχρόνως η καλή απόδοση να αμείβεται με όποιο τρόπο έχει συμφωνηθεί εκ των προτέρων.
- Να δίδονται στον εργαζόμενο συνεχείς θετικές ενισχύσεις για το επιτυχές έργο του, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα ενεργειών όπως λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες μη χρηματικές αμοιβές.
- Ο εργαζόμενος πρέπει να απολαμβάνει καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και την εργονομία του χώρου.
- Να υπάρχει σωστή και δίκαιη εποπτεία, που θα έχει ως στόχο όχι την συνεχή κριτική και «αστυνόμηση», αλλά να χαρακτηρίζεται από συνειδητό ενδιαφέρον και βοήθεια προς τους εργαζόμενους σε σχέση με το έργο που επιτελούν.
- Οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα.
- Η ύπαρξη αποτελεσματικής πολιτικής από τη μεριά της επιχείρησης ή οργανισμού, που να επιδιώκει την υποβοήθηση των εργαζομένων.
- Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και να καλλιεργείται το αίσθημα ότι ο εργαζόμενος είναι απαραίτητος και δεν πρόκειται να χάσει τη δουλειά του.
- Να υπάρχει το αίσθημα της δίκαιης και ισότιμης χρηματικής αμοιβής.
- Δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε τομείς που είναι εξειδικευμένοι.
- Να δίδεται, όσο περισσότερο γίνεται, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας.
- Να υπάρχει σαφήνεια των ρόλων και σαφής καθορισμός του τι αναμένεται από τον κάθε εργαζόμενο να κάνει

3.ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

3.1 Εισαγωγή

Το στρες αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο το οποίο απασχολεί και επηρεάζει, σε διαφορετικό βαθμό, όλες τις επαγγελματικές ομάδες. Αυτό μπορεί να οφείλεται στη φύση της εργασιακής ζωής, η οποία έχει υποστεί αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της αύξησης των απαιτήσεων στο χώρο της εργασίας και της εργασιακής ανασφάλειας. Στον ανεπτυγμένο κόσμο και ιδιαίτερα στην Ελλάδα, όπου ανήκουμε ως πολίτες, λόγω της οικονομικής κρίσης και των δημοσιονομικών προβλημάτων, το επαγγελματικό άγχος έχει αναδειχθεί ως ένας σημαντικός ψυχοκοινωνικός κίνδυνος στην εργασία.

Σχεδόν ένας στους τέσσερις Ευρωπαίους εργαζόμενους, δηλαδή περισσότερο από 40 εκατομμύρια άνθρωποι αναφέρουν ότι πάσχουν από εργασιακό άγχος και ο αριθμός αναμένεται να αυξηθεί.

Η εργασία επιδρά στην υγεία, αφού σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (Π.Ο.Υ.) και της Ευρωπαϊκής Υπηρεσίας για την Ασφάλεια και την Υγεία⁵⁹ στην εργασία, το στρες στην εργασία είναι το δεύτερο σε συχνότητα πρόβλημα υγείας, μετά την οσφυαλγία, και πλήττει το 22% των εργαζομένων.

Το επαγγελματικό στρες, σύμφωνα με τις μελέτες, έχει συσχετισθεί άμεσα με τη χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, την ανεπαρκή ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας –στο χώρο του τομέα υγείας- και απόδοσης στην εργασία, ενώ θεωρείται ότι συμβάλλει στην αύξηση της νοσηρότητας από διάφορες ασθένειες, σωματικές και ψυχικές. Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Εργασίας⁶⁰, το εργασιακό στρες στοιχίζει στην Αμερικανική βιομηχανία 200 δισεκατομμύρια δολάρια το χρόνο σε απουσίες (δικαιολογημένες ή μη), απώλεια παραγωγικότητας, ιατρικές ασφάλειες, ατυχήματα, ασθένειες και πρόωρους θανάτους. Αντίστοιχα, στην Ευρωπαϊκή οικονομία, το ποσό ανέρχεται πάνω από 20 δισεκατομμύρια Ευρώ το χρόνο⁵⁹.

Στις Η.Π.Α., η εργασία αναγνωρίζεται ως η σημαντικότερη πηγή άγχους στις μέρες μας⁶⁰, και επιχειρούνται εκτεταμένες έρευνες, ώστε να αναγνωριστούν οι αιτίες και παράλληλα να εξευρεθούν στρατηγικές αντιμετώπισης.

Το εργασιακό στρες μπορεί να οδηγήσει σε βαριά επιδείνωση της ψυχοσωματικής υγείας του ανθρώπου, όπως και σε εργασιακή υπερκόπωση (burnout). Από τις πιο συχνές ψυχικές διαταραχές αναφέρονται οι αγχώδεις διαταραχές και η κατάθλιψη, που καταλαμβάνει την πρώτη θέση. Υπάρχουν βέβαια και ακραίες αλλά υπαρκτές περιπτώσεις που συνδέονται με την αυτοκτονία. Τραγικό παράδειγμα επίπτωσης του εργασιακού στρες υπήρξε αυτό μεγάλης εταιρίας τηλεπικοινωνιών στη Γαλλία, όπου 23 υπάλληλοι αυτοκτόνησαν σε ένα χρονικό διάστημα 18 μηνών, λόγω του υψηλού στρες και των συνεχών αναδιαρθρώσεων. Στοιχεία που παρουσιάστηκαν μόλις το Μάρτιο του 2011 στο Βερολίνο δείχνουν ότι σε Ευρωπαϊκή κλίμακα η κατάθλιψη και το άγχος έχουν κατακλύσει τις επιχειρήσεις, με τους εργαζόμενους να απουσιάζουν συχνότερα ή να είναι φυσικά παρόντες χωρίς να αποδίδουν.

Σημαντική συνεισφορά στο εργασιακό άγχος προσθέτει και η εργασιακή ανασφάλεια των εργαζομένων, οι οποίοι μέρα με τη μέρα γίνονται μάρτυρες απολύσεων συναδέλφων τους, καθώς και τους δείκτες ανεργίας να αυξάνονται με γοργούς ρυθμούς μέσα σε ένα κλίμα αστάθειας και μη προοπτικής ανάπτυξης.

Συμπερασματικά, μπορούμε να προσθέσουμε ότι το εργασιακό στρες επηρεάζει εκτός από την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, την οικονομική ευρωστία των επιχειρήσεων, ακόμα και των εθνικών οικονομιών, αφού συνδέεται άμεσα με τις χαμένες εργάσιμες ημέρες. Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες, ένα ποσοστό 50% απουσιών από την εργασία σχετίζεται με το άγχος επαγγελματικής αιτιολογίας⁶¹. Ανάμεσα στα πιο στρεσογόνα επαγγέλματα θεωρούνται αυτά που έχουν σχέση με τον τομέα της Υγείας και ιδιαίτερα ο χώρος του νοσοκομείου. Οι συνθήκες εργασίας, τα εξαντλητικά ωράρια, η έλλειψη ύπνου, η μη αναγνώριση του έργου που καταβάλλουν φέρνουν τους επαγγελματίες υγείας σε υψηλή κλίμακα στο πάνθεον των επαγγελμάτων, όσον αφορά το στρες και την επαγγελματική εξουθένωση.

3.2 Ορισμός και είδη του στρες

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες ως προς την καταγωγή της λέξης στρες. Μια από αυτές θεωρεί ότι προέρχεται από τη λατινική λέξη *stringere*, που σημαίνει σφίγγω δυνατά. Η πιο διαδεδομένη θεωρία της προέλευσης της ξενόγλωσσης λέξης στρες υποστηρίζει ότι προέρχεται από τη γαλλική λέξη *distresse*, που σημαίνει ότι βρίσκομαι σε κατάσταση πίεσης. Αργότερα, η αγγλική γλώσσα τη χρησιμοποίησε ως δανεική στην απλούστερη μορφή της ως *stress*.

Σε πολλές μελέτες η ελληνική γλώσσα χρησιμοποίησε ως συνώνυμη του στρες τη λέξη άγχος. Η λέξη άγχος προέρχεται από το αρχαίο ρήμα άγχω, που σημαίνει σφίγγω ή πνίγω. Άλλες μελέτες αντιμετωπίζουν τις δύο αυτές έννοιες ως μη ταυτόσημες, ορίζοντας το άγχος ως τη δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από αισθήματα επικείμενου κινδύνου και το στρες σαν την αντίδραση του ατόμου σε στρεσογόνους παράγοντες. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι στην συγκεκριμένη εργασία οι όροι στρες και άγχος θα αντιμετωπιστούν ως ταυτόσημες έννοιες.

Ο όρος στρες περιέχει διαφορετικά νοήματα, αναλόγως του πού και του πώς χρησιμοποιούνται. Οι επικρατέστερες έννοιες που αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι οι εξής:

- a) Ως στρεσογόνο ερέθισμα.
- b) Ως σωματική ή ψυχολογική αντίδραση σε ψυχοπιεστικούς παράγοντες, όπως τις αντιλαμβάνεται, τις βιώνει και αντιδρά κάθε άτομο. Η αντίδραση του ανθρώπου απέναντι σε ένα στρεσογόνο ερέθισμα αποτελεί υποκειμενική συμπεριφορά, αφού εξαρτάται από το βαθμό και την ένταση του ερεθίσματος και την προσωπική αντοχή και αντίληψη του υποκειμένου, που υφίσταται ένα συγκεκριμένο γεγονός.
- c) Άλλη προσέγγιση αναφέρει το στρες ως διεργασία, η οποία βασίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντός του⁶². Η σύγχρονη ψυχολογία δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε αυτή την αλληλεπίδραση, θεωρώντας ότι οι επιδράσεις των στρεσογόνων παραγόντων τροποποιούνται από τον τρόπο που το άτομο ερμηνεύει και βιώνει τους παράγοντες αυτούς.

Το στρες, σύμφωνα με τους μελετητές, χωρίζεται σε δύο είδη: το αρνητικό και το θετικό στρες. Το θετικό στρες αντικατοπτρίζει τη εξέλιξη του ανθρωπίνου είδους και είναι άρρηκτα δεμένο με την επιβίωση του Homo Sapiens. Αντιπροσωπεύει τις προκλήσεις που διεγείρουν το ανθρώπινο μυαλό, την ανάγκη για επιβίωση και κυριαρχία, που δίχως αυτές τις ικανότητες μπορεί να μην υπήρχε το ανθρώπινο είδος με τη σημερινή μορφή. Έτσι, το στρες μικρής εντάσεως και διάρκειας, αποτελεί, σύμφωνα με το Fontana⁶³, την κινητήριο δύναμη που μας ωθεί στο να είμαστε

ενεργητικοί, δημιουργικοί, παραγωγικοί και παράλληλα να προστατεύουμε τον εαυτό μας όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Το αρνητικό στρες, από την άλλη μεριά, αντιπροσωπεύει αυτήν την κατάσταση του ανθρώπου, η οποία τον θέτει σε απραξία, δυσαρμονία τόσο του πνεύματος όσο και του σώματος. Αυτό το παθολογικό άγχος, το οποίο παύει να αποτελεί προσαρμοστικό μηχανισμό, διαταράσσει την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται στις καθημερινές δραστηριότητες και να αντιμετωπίζει καταστάσεις με ψυχραιμία και την απαιτούμενη σύνεση.

3.3 Ορισμός του εργασιακού άγχους

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία «ο εργαζόμενος αισθάνεται άγχος, όταν αντιλαμβάνεται την ύπαρξη ανισορροπίας ανάμεσα στις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιήσει και τους πόρους που διαθέτει για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις αυτές».

Αναζητώντας ένα συγκεκριμένο ορισμό του στρες, βρεθήκαμε αντιμετώπι με μια πλειάδα ορισμών. Ο Weidenmann⁶⁴ ορίζει το άγχος ως ένα συναίσθημα δυσθυμίας, που προέρχεται από την υποκειμενική βίωση μιας απειλής, που εμφανίζεται σε καταστάσεις με αβέβαιη έκβαση ή σε καταστάσεις που ενέχουν την παράμετρο του κινδύνου, στις οποίες το άτομο εκτίθεται αβοήθητο.

Μελετώντας τη βιβλιογραφία, όσον αφορά τον ορισμό του εργασιακού άγχους, αντιλαμβανόμαστε ότι ο όρος χρησιμοποιείται και εξετάζει πολλές παραμέτρους του στρες. Περιγράφει και εξετάζει τόσο τις πηγές και τις επιπτώσεις που δημιουργούνται από το στρες στο χώρο εργασίας, όσο τις επιπτώσεις του στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του εργαζόμενου, καθώς και στην υγεία αυτού (ψυχική και σωματική). Υπάρχουν μελέτες που ασχολούνται εκτενώς με τις επιπτώσεις του στρες στην προσωπική ζωή του ανθρώπου και σε πιο βαθμό επηρεάζεται αυτή. Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι το στρες αποτελεί έναν διευρυμένο όρο, ο οποίος εμπερικλείει το συναίσθημα που βιώνει ο εργαζόμενος, το ίδιο το περιβάλλον εργασίας, αλλά και την αλληλεπίδραση του εργαζόμενου με το περιβάλλον.

Το επαγγελματικό άγχος, ειδικότερα, μπορεί να θεωρηθεί ως μια κατάσταση κατά την οποία προκαλείται αθροιστική συσσώρευση αγχογόνων καταστάσεων, που

σχετίζονται με την εργασία ή το άγχος που πηγάζει από μία συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση (Ross & Altmaier, 1994)⁶⁵.

Η επίδραση του εργασιακού άγχους φαίνεται να επιδρά αρνητικά στο βαθμό της ικανοποίησης από την εργασία. Αποτελέσματα ερευνών αποδεικνύουν ότι το άγχος που προκαλείται από την εργασία έχει μια ισχυρή αρνητική σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση⁶⁶, ενώ η ίδια η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί αμυντικό μηχανισμό από τις σωματικές και ψυχολογικές επιπτώσεις του μακροχρόνιου άγχους.

Κατά την θεωρία του McGrath⁶⁷⁻⁶⁸, από τη μία μεριά, το άγχος μπορεί να θεωρηθεί ως βασική έλλειψη αντιστοιχίας ανάμεσα στις απαιτήσεις που απαιτούνται από το περιβάλλον εργασίας και από την άλλη μεριά, η αδυναμία ανταπόκρισης του εργαζόμενου στις απαιτήσεις αυτές.

Ο Αμερικανικός Οργανισμός Υγιεινής και Ασφάλειας της εργασίας ορίζει το εργασιακό στρες ως τις επιζήμιες φυσικές ή ψυχολογικές αντιδράσεις, που συμβαίνουν όταν οι απαιτήσεις της δουλειάς δεν συμβαδίζουν με τις ικανότητες, τους διαθέσιμους πόρους ή τις ανάγκες του εργαζόμενου και μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα υγείας ή ακόμα και σε τραυματισμούς. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε και την μελέτη του Cox⁶⁹, ο οποίος δίνει μεγάλη σημασία στην ύπαρξη μιας κατάστασης ισορροπίας μεταξύ των εργασιακών σχέσεων και απαιτήσεων, προκειμένου να επιτευχθεί η καλή ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Ο Walter Cannon⁷⁰ όρισε το στρες ως την αντίδραση του οργανισμού σε ένα στρεσογόνο ερέθισμα, κατά την οποία ο ανθρώπινος οργανισμός τίθεται σε κατάσταση ετοιμότητας και συναγερμού, ώστε να δώσει μάχη ή να τραπεί σε φυγή όταν βρίσκεται σε κίνδυνο. Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να διασαφηνίσουμε ότι ο σημερινός τρόπος ζωής και οι συνθήκες διαβίωσης του ανθρώπου δεν επιτρέπουν την φυγή ή την επίθεση ως αμυντικό μηχανισμό ενός νοήμονος και πολιτισμένου ανθρώπου, που ζει και κινείται σε ένα κοινωνικό περιβάλλον με συγκεκριμένες νόρμες, αφού οι στρεσογόνοι παράγοντες βρίσκονται πολλές φορές έξω από τον έλεγχο του ατόμου.

3.4 Μοντέλα εργασιακού άγχους

Έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα, προκειμένου να εξηγήσουν το φαινόμενο του άγχους στο χώρο εργασίας. Αναφέρουμε ενδεικτικά τα παρακάτω:

3.4.1 Το Σύνδρομο της Γενικής Προσαρμογής

Η διαδικασία του άγχους περιγράφηκε διεξοδικότερα από τον ενδοκρινολόγο Hans Selye⁷¹, ο οποίος θεωρείται από πολλούς ως ο πατέρας της έρευνας για το στρες. Στη θεωρία του για το «Σύνδρομο της Γενικής Προσαρμογής» (General Adaption Syndrome) προσπάθησε να εξηγήσει τη διαδικασία της δημιουργίας «ασθένειας» από το στρες. Περιέγραψε 3 φάσεις, από τις οποίες διέρχεται ένα άτομο στην προσπάθειά του να επεξεργαστεί καταστάσεις άγχους. Αυτές περιέχουν:

- ✓ Την αντίδραση εγρήγορσης (alarm), η οποία περιλαμβάνει την αρχική φάση μειωμένης αντίστασης και η οποία ακολουθείται στη συνέχεια από την ενεργοποίηση των μηχανισμών άμυνας του ανθρώπου έναντι στο στρες.
- ✓ Την αντίσταση (resistance), η οποία αποτελεί την φάση της μεγαλύτερης δυνατής προσαρμογής του ατόμου στα καινούργια δεδομένα και επιστροφή αυτού σε κατάσταση ισορροπίας.
- ✓ Εάν συνεχίσει η επίδραση των αγχογόνων παραγόντων να κατακλύζει το άτομο ή οι αμυντικοί μηχανισμοί του ατόμου δεν λειτουργήσουν, τότε το άτομο καταλήγει στη τρίτη φάση, η οποία περιλαμβάνει την Εξουθένωση (exhaustion), κατά την οποία όλοι οι αμυντικοί μηχανισμοί καταρρέουν. Σε αυτή τη φάση η ικανότητα του οργανισμού να αντιστέκεται στο άγχος εξαντλείται, τα συμπτώματα της πρώτης φάσης επανεμφανίζονται (συναγερμός), αλλά η αντίσταση δεν είναι πλέον δυνατή.

3.4.2 Η θεωρία του ανεστραμμένου U (Inverted-Hypothesis)

Η θεωρία του ανεστραμμένου U, βασικά, εξετάζει τη σχέση άγχους-απόδοσης. Η θεωρία αυτή είναι επίσης γνωστή και ως νόμος των Yerkes & Dodson (1908)⁷². Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, υπάρχει ένα βέλτιστο επίπεδο διέγερσης – άγχους. Από ένα σημείο και μετά, το άγχος μπορεί να αποβεί καταστροφικό για τον εργαζόμενο. Σύμφωνα με τους ερευνητές αυτούς, αν βάλουμε σε έναν πίνακα στη μια πλευρά το επίπεδο άγχους και στην άλλη πλευρά την απόδοση του ατόμου, θα δούμε ένα αντίστροφο U. Η διέγερση πρέπει να υφίσταται ως ενός «ιδανικού σημείου», για να λειτουργεί ως κίνητρο για απόδοση και εάν ξεπεραστεί αυτό το σημείο, τότε το αναμενόμενο αποτέλεσμα θα είναι η μειωμένη απόδοση. Επίσης, πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι το «ιδανικό σημείο» κάθε ανθρώπου είναι διαφορετικό, ανάλογα τις ψυχικές εφεδρείες του καθένα ξεχωριστά.



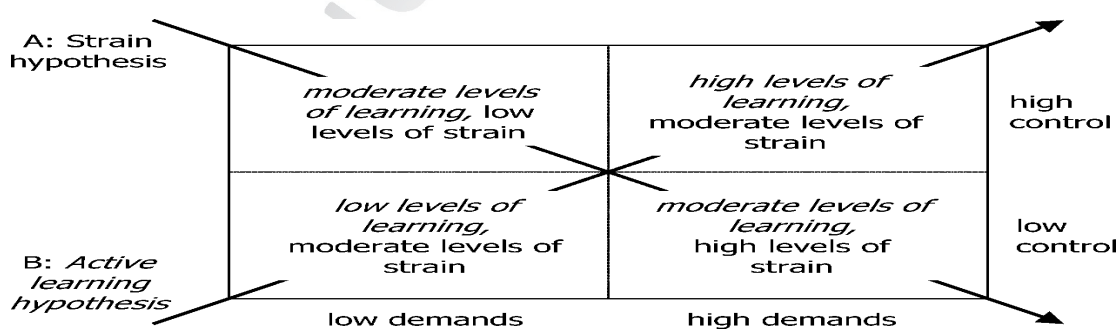
Οι Ivancevich & Matteson (1993)⁷³, διαχώρισαν το θετικό από το αρνητικό στρες. Το αρνητικό στρες, ευρέως γνωστό και ως Distress, είναι αυτό που έχει τη δύναμη να καθιλώνει τον άνθρωπο και να τον μετατρέπει σε έναν μη λειτουργικό εργαζόμενο, ενώ το θετικό είναι αυτό που εν αρχή ο Lazarus (1966)⁷⁴ και αργότερα ο Selye (1974)⁷⁵, ονόμασαν Eustress και το οποίο αντιπροσωπεύει τον επιθυμητό βαθμό άγχους, που έχει ανάγκη ο άνθρωπος για να βρίσκεται σε κατάσταση εγρήγορσης.

3.4.3 Μοντέλο Απαιτήσεων-Ελέγχου της Εργασίας (The job demand - control model)

Στην πραγματικότητα, το συγκεκριμένο μοντέλο εξετάζει, πραγματοποιεί μια εκτίμηση του εργασιακού περιβάλλοντος, με σκοπό την παροχή πληροφοριών για την οργάνωση και τον σχεδιασμό της εργασίας. Σε αυτό το σημείο διαφαίνεται η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητα της ύπαρξης του τομέα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν Οργανισμό. Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα από τα πιο επικρατέστερα μοντέλα εργασιακού στρες στον τομέα της ψυχολογίας της εργασίας. Εξετάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των υψηλών ψυχολογικών απαιτήσεων και χαμηλού εύρους δυνατότητας λήψης αποφάσεων.

Συνοπτικά, η υπόθεση του συγκεκριμένου μοντέλου βασίζεται στο γεγονός ότι σε ένα εργασιακό περιβάλλον μπορεί να υφίσταται ο συνδυασμός δύο διαστάσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν από τη μια μεριά τις ψυχολογικές απαιτήσεις της εργασιακής κατάστασης, και από την άλλη το βαθμό ελέγχου που έχουν οι εργαζόμενοι πάνω στην εργασία τους (βαθμός ελευθερίας λήψης αποφάσεων), ώστε να ανταπεξέλθουν πλήρως στις παραπάνω απαιτήσεις.

Ο συνδυασμός αυτών των διαστάσεων μας δίνει τέσσερις βασικές εργασιακές καταστάσεις⁷⁶, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα:



1. Σε εργασία που απαιτεί υψηλές απαιτήσεις και χαμηλό έλεγχο, ο εργαζόμενος θα συναντήσει υψηλά επίπεδα άγχους. Ο κύριος λόγος είναι ότι ο εργαζόμενος δεν έχει αρκετό έλεγχο για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις που επιτάσσει η συγκεκριμένη εργασία. Ο συνδυασμός υψηλές απαιτήσεις- χαμηλός έλεγχος θεωρείται ο χειρότερο και είναι αυτός που δημιουργεί υψηλό άγχος, καθώς

παρουσιάζει τις μεγαλύτερες πιθανότητες πρόκλησης ασθενειών. Η εργασία που αντιστοιχεί σε αυτή την κατάσταση συχνά αναφέρεται ως «εργασία υψηλής πίεσης».

2. Όταν οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις συνδυάζονται παράλληλα και με υψηλά επίπεδα ελέγχου, τότε οι εργαζόμενοι δεν παρουσιάζουν υψηλό άγχος, διότι θεωρούν ότι έχουν τον έλεγχο της κατάστασης. Ο εργαζόμενος έχει το αίσθημα της δυνατότητας επιλογής, ώστε να προσαρμόσει την εργασία στους δικούς του ρυθμούς και ανάγκες. Το γεγονός ότι λαμβάνει μέρος ενεργά στην λήψη αποφάσεων, του προσάπτει το αίσθημα του κύρους, της προσωπικής ευθύνης, το αίσθημα της σιγουριάς και ολοκληρωμένης- και όχι αποσπασματικής- γνώσης του αντικειμένου.
3. Ο συνδυασμός χαμηλών απαιτήσεων και χαμηλού ελέγχου στην εργασία έχει ως αποτέλεσμα το μέτριο βαθμό άγχους. Αυτή η κατάσταση εμπεριέχει το κίνδυνο της παθητικής εργασίας από την μεριά του εργαζόμενου, την κατάργηση κινήτρων για μάθηση, προσωπική ανάπτυξη και ενδέχεται να οδηγήσει στην απώλεια των υπαρχόντων δεξιοτήτων αυτού.
4. Οι εργασίες που περιλαμβάνουν χαμηλές απαιτήσεις και υψηλό έλεγχο, γνωστές και ως «εργασίες χαμηλής πίεσης», προκαλούν επίσης χαμηλά επίπεδα άγχους. Αυτός θεωρείται ως ο ιδανικός συνδυασμός, αφού το άτομο δεν δέχεται υψηλές πιέσεις στον εργασιακό χώρο, μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις και παράλληλα έχει την δυνατότητα και την ελευθερία να διερευνήσει νέους αποτελεσματικούς και αποδοτικούς τρόπους, ώστε να καινοτομήσει στο χώρο εργασίας του και να εξελίξει τον εαυτό του.

3.4.4 Το συναλλακτικό μοντέλο αξιολόγησης (The Transactional Model of Stress and Coping)

Οι Lazarus & Folkman (1984)⁷⁷ έδωσαν τον πιο γνωστό ορισμό για το άγχος, ο οποίος περιγράφει το άγχος ως τη σχέση του ανθρώπου σε συνάρτηση με το περιβάλλον. Ο άνθρωπος έχει την ικανότητα να κάνει γνωστική αποτίμηση

(appraised) των εξωτερικών παραγόντων σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους που διαθέτει (ψυχικά και σωματικά αποθέματα), και τι θέτει σε κίνδυνο την υγεία του αν ξεπεραστούν αυτά τα όρια.

Ο Richard Lazarus⁷⁸ μελέτησε το άγχος όχι μόνο από τη σκοπιά των πιέσεων που ασκούνται από τους εξωτερικούς παράγοντες, αλλά ήταν ο πρώτος που υποστήριξε την διαφοροποίηση στην αντίδραση του κάθε ανθρώπου στο στρες. Σύμφωνα με τον Lazarus, η διαχείριση και η αντιμετώπιση των αρνητικών συναισθημάτων που προκύπτουν ύστερα από πιεστικές καταστάσεις μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα ελέγχου του άγχους. Εάν το άτομο δεν μπορεί να διαχειριστεί με γνωστικές λειτουργίες καταστάσεις πιεστικές, τότε νιώθει ανυπεράσπιστος με αποτέλεσμα να βιώνει μεγαλύτερα επίπεδα άγχους.

Η διαδικασία της εκτίμησης, η οποία είναι καθαρά μια γνωστική αντιμετώπιση, πραγματοποιείται σε δύο στάδια:

- a. Το πρωταρχικό στάδιο (primary appraisal) αποτελεί το σημείο κατά το οποίο το άτομο εκτιμά το κατά πόσο τα ερεθίσματα-γεγονότα που δέχεται αποτελούν απειλή ή όχι για αυτόν.
- b. Το δευτερεύον στάδιο (secondary appraisal), είναι η φάση όπου το άτομο προσδιορίζει τις ικανότητες του, καθώς και τους πόρους που του διατίθενται ώστε να επιτελέσει μια εργασία έτσι ώστε να αντιμετωπίσει μια αγχογόνο κατάσταση. Άρα, προσδιορίζει αν τα αποθέματά του επαρκούν έτσι ώστε να αντιμετωπίσει όσο καλύτερα μπορεί και με μικρότερο κόστος μια πιεστική κατάσταση.

Το άγχος, μέσω των αμυντικών μηχανισμών που διαθέτει κάθε άνθρωπος, κινεί μια διαδικασία αντιμετώπισης του (coping process). Οι Lazarus και Folkman⁷⁷ ορίζουν τις στρατηγικές αντιμετώπισης (coping) ως συνεχώς μεταβαλλόμενες γνωστικές και συμπεριφορικές προσπάθειες προκειμένου να αντιμετωπιστούν συγκεκριμένες εσωτερικές ή/και εξωτερικές ανάγκες του ατόμου που ξεπερνούν τις δυνατότητες του. Οι στρατηγικές αντιμετώπισης όταν είναι επιτυχείς και το άτομο προτιμά την πραγματικότητα (reality testing) από την άρνηση, τότε τονώνεται η εμπιστοσύνη στον εαυτό του, μειώνεται το άγχος του και υπάρχει μία αίσθηση προσωπικής ευημερίας.

3.4.5 Το μοντέλο Ανισορροπίας Προσπάθειας-Ανταμοιβής (The Effort-Reward Imbalance Model)

Το συγκεκριμένο μοντέλο μας θυμίζει έντονα τη θεωρία της ισότητας του Adams, το οποίο εξετάσαμε στην παραπάνω ενότητα. Υποστηρίζει ότι από την πλευρά του ο εργαζόμενος προσφέροντας την παραγωγική του εργασία, την προσπάθειά του και παράλληλα τη δέσμευσή του στον εργασιακό του χώρο, αναμένει και την ανάλογη «αμοιβή». Όταν παρατηρείται ανισορροπία μεταξύ των προσπαθειών που καταβάλλει το άτομο και των επερχόμενων αμοιβών, τότε –είναι πολύ πιθανόν – να παρατηρηθεί έντονο στρες.

Σύμφωνα με το Siegrist⁷⁹ και τους συνεργάτες του, θα πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στην προσπάθεια (υποχρεώσεις απέναντι στην εργασία) και στην ανταμοιβή (είτε αυτή εκτιμάται από το επίπεδο του μισθού, είτε με μορφή της αναγνώρισης και προαγωγής, είτε με τη μορφή επαγγελματικής ασφάλειας). Όταν δεν υφίσταται δυνατότητα από την μεριά του οργανισμού να κρατηθούν αυτές οι ισορροπίες, επέρχεται η ανισορροπία και ο εργαζόμενος πλήττεται από δυσάρεστα συναισθήματα και υψηλά επίπεδα άγχους. Μάλιστα, σύμφωνα με τις μελέτες, οι εργαζόμενοι με υψηλό αίσθημα δέσμευσης και αφοσίωσης, όταν αισθάνονται την ανισορροπία αυτή που γίνεται εις βάρος τους, τότε βιώνουν μεγαλύτερη απογοήτευση και στρες.

3.4.6 Το μοντέλο των Εργασιακών Απαιτήσεων-Εργασιακών Πόρων (The Job Demands-Resources Model)

Το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-εργασιακών πόρων⁸⁰⁻⁸¹ αποτελεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να βελτιώσει την ευημερία και ικανοποίηση, αλλά και την απόδοση των εργαζομένων. Αυτό το μοντέλο αποτελεί μια σύγχρονη πρόταση και κυριαρχεί στο πεδίο μελέτης του εργασιακού άγχους.

Η βασική διαφορά του συγκεκριμένου μοντέλου, καθώς και η διαφορά του με τα άλλα μοντέλα που εξετάστηκαν παραπάνω, είναι ότι εξετάζει την απόδοση σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελμάτων. Βασικές παραδοχές του μοντέλου είναι ότι κάθε επάγγελμα έχει τους δικούς του παράγοντες κινδύνου που σχετίζονται με το άγχος, οπότε οι παράγοντες αυτοί πρέπει να ταξινομηθούν ανά κατηγορία, ώστε να δοθούν αποτελεσματικές λύσεις. Οι κατηγορίες αυτές αναφέρονται στις εργασιακές απαιτήσεις και στους εργασιακούς πόρους.

Οι εργασιακές απαιτήσεις, όσο περισσότερες είναι, είναι φυσικό να αποτελούν μια πηγή άγχους για ένα άτομο. Οι απαιτήσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να εξελιχθούν άμεσα και γρήγορα σε αγχογόνες καταστάσεις, τις οποίες ο εργαζόμενος δεν θα μπορεί να διαχειριστεί, ιδιαίτερα όταν η αντιμετώπισή τους χρήζει ιδιαίτερης προσπάθειας, χωρίς την υποστήριξη κατάλληλων πόρων. Ως αντιστάθμισμα στις εργασιακές απαιτήσεις προτείνεται ο εμπλουτισμός των εργασιακών πόρων, συμπεριλαμβανομένης της αυτονομίας, της ανατροφοδότησης, του αισθήματος προσωπικής ευθύνης και δέσμευσης, προσωπικής ανάπτυξης και συνεχούς εκπαίδευσης (ώστε να διευρύνονται οι δεξιότητες) και επίτευξης ρεαλιστικών στόχων που έχουν τεθεί.

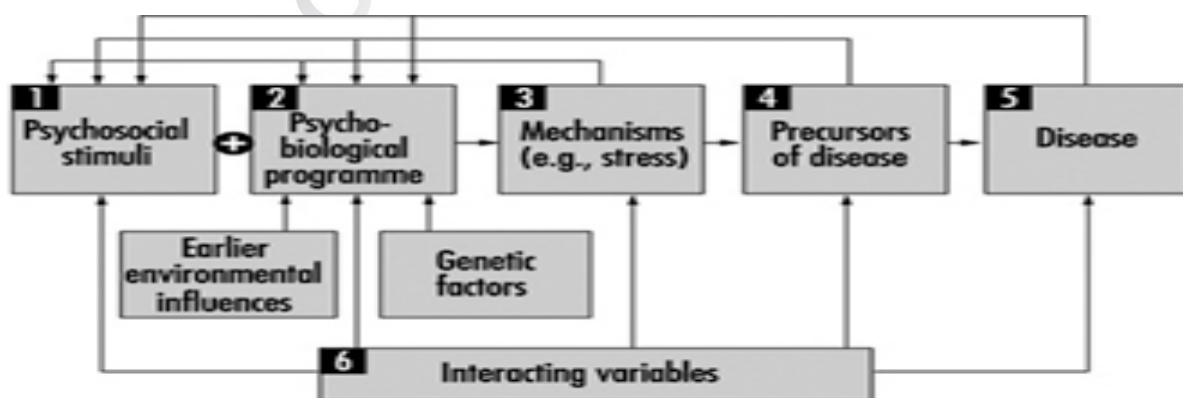
Συμπερασματικά, το συγκεκριμένο μοντέλο καταλήγει στην υπόθεση πως κάθε χώρος εργασίας έχει διαφορετικούς εργασιακούς πόρους και εργασιακές απαιτήσεις, που θα πρέπει να ανταποκριθεί. Για να ανταπεξέλθει το άτομο στις απαιτήσεις, θα πρέπει να διατηρήσει ή να αποκτήσει όσο περισσότερους πόρους είναι δυνατό. Αυτή η τακτική θα του προσφέρει την «οχύρωση» που έχει ανάγκη, ώστε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά αγχογόνες καταστάσεις που προκύπτουν συνεχώς στον επαγγελματικό βίο. Επίσης, αυτός ο εμπλουτισμός των εργασιακών πόρων των εργαζόμενων έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας σε έναν οργανισμό.

Το μοντέλο, σύμφωνα με τους Bakker & Demerouti (2007)⁸², μπορεί να φανεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων, αφού είναι αυτή που ασχολείται κατεξοχήν με τους τομείς αυτούς, που αποτελούν τα στοιχεία που αυξάνουν τους αναφερόμενους, σύμφωνα με το μοντέλο, εργασιακούς πόρους.

3.4.7 Το δυναμικό μοντέλο του εργασιακού άγχους

Το μοντέλο του εργασιακού άγχους, που δημιουργήθηκε από τους Cooper & Marshall⁸³, περιέχει έξι πυλώνες, που πιθανόν να προκαλούν στρες. Περιλαμβάνουν παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία, παράγοντες που σχετίζονται με τους ρόλους, αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Το σημαντικό σημείο του μοντέλου έγκειται στο γεγονός του ότι εξετάζει το στρες μέσω της αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον. Επικεντρώνεται στην ουσία και μελετά τις λεπτομέρειες του εργασιακού άγχους διεξοδικά και σε συνδυασμό με τις επιπτώσεις που επιφέρει αυτό και στους εργαζόμενους όσο και στις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Μελετώντας τη διάθρωση του διαγράμματος, παρατηρούμε ότι εκτός τις αναφερόμενες πηγές άγχους, αναφέρονται και οι επιπτώσεις αυτού τόσο στην εργασιακή ζωή του ατόμου όσο και οι επιπτώσεις στην προσωπική του ζωή. Έτσι, οι πηγές άγχους μπορεί να οδηγήσουν σε οργανικά προβλήματα (προβλήματα υγείας όπως αύξηση αρτηριακής πίεσης, στεφανιαία νόσο, κατάθλιψη κ.α.), σε προβλήματα μέσα στον εργασιακό χώρο (όπως απουσίες, αποχωρήσεις, προβληματικές διαπροσωπικές σχέσεις κ.α.), καθώς και να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό η παραγωγικότητα ή ο βαθμός της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.



Source: Kogan and Levi 1971.

3.4.8 Παράγοντες που προκαλούν εργασιακό στρες

Τα αίτια του εργασιακού στρες μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, σε αυτές που σχετίζονται άμεσα με την εργασία και τη φύση της και σε αυτές που σχετίζονται με την ίδια την ιδιοσυγκρασία και προσωπικότητα του ατόμου.

Σύμφωνα με τους Cooper & Marshall⁸⁴, όπως αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο, οι παράγοντες που προκαλούν στρες ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες:

- Παράγοντες που αφορούν την ίδια την εργασία
- Ο ρόλος στον οργανισμό
- Οι εργασιακές σχέσεις
- Οι ευκαιρίες εξέλιξης
- Η οργανωσιακή δομή και το κλίμα.

Το Διεθνές Γραφείο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας⁸⁵ (1998) επισημαίνει πέντε παράγοντες που σχετίζονται με τη δημιουργία του επαγγελματικού άγχους :

1. Η διάρκεια και η έκταση της σωματικής και πνευματικής προσπάθειας
2. Το περιβάλλον εργασίας (κλιματικές συνθήκες, φωτισμός, θόρυβος, τήρηση εργονομικών κανόνων στο σχεδιασμό της θέσεως εργασίας)
3. Η διανοητική και συναισθηματική καλή κατάσταση του ατόμου, ευθύνες, συγκρούσεις, κοινωνικές σχέσεις
4. Μη καλή φυσική κατάσταση όπως ασθένεια, πόνος, διαταραχή κερκάρδιου ρυθμού, απώλεια ύπνου, ανεπαρκής διατροφή και άσκηση
5. Οργανωτικά χαρακτηριστικά της εργασίας

Κατά τον McLean⁸⁴, στη μελέτη του επαγγελματικού άγχους τρεις είναι οι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν. Ο πρώτος παράγοντας είναι η μελέτη του εργασιακού περιβάλλοντος και οι συνθήκες που πιθανόν να αποτελούν πηγή του άγχους, το επόμενο βήμα είναι η εξέταση του πόσο ευάλωτο είναι το άτομο και τέλος εξετάζεται η αλληλεπίδραση των δύο αυτών παραγόντων. Πρέπει να ληφθεί υπόψη, ότι οι παραπάνω παράγοντες έχουν δική τους δυναμική και μεταβάλλονται με το χρόνο.

Οι Sutherland & Cooper⁸⁵ υποστήριξαν ότι σε αυτήν την αλληλεπίδραση ατόμου-περιβάλλοντος πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράμετροι που παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ή μη στρες. Μια παράμετρο αποτελεί η προσωπικότητα του ατόμου, όπως η εσωστρέφεια/εξωστρέφεια του ατόμου (όπου είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ότι παίζει σημαντικό ρόλο και στο βαθμό της ικανοποίησης του εργαζόμενου), η αυτοεκτίμηση, η καλή εικόνα εαυτού. Η συμπεριφορά του (τύπος προσωπικότητας A και B, η έδρα ελέγχου). Τη δεκαετία του 1950 οι καρδιολόγοι Friedman & Rosenman⁸⁶ συσχέτισαν τις καρδιακές παθήσεις με ένα συγκεκριμένο τύπο προσωπικότητας, τον ονόμασαν τύπο-A. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των ατόμων που ανήκουν σε αυτό τον τύπο είναι το αίσθημα της ανταγωνιστικότητας, της έντονης φιλοδοξίας, της «τελειομανίας», καθώς και του ελέγχου όλων των πραγμάτων. Αντιθέτως, ο τύπος προσωπικότητας τύπου-B έχει τα αντίθετα χαρακτηριστικά, με αποτέλεσμα τα επίπεδα άγχους που βιώνει να βρίσκονται σε χαμηλό βαθμό. Όταν αναφέρουμε την έδρα ελέγχου, εννοούμε τον βαθμό στον οποίο το άτομο νιώθει ότι έχει τον έλεγχο των καταστάσεων. Ως εσωτερική έδρα ελέγχου ορίζεται η αντίληψη του ατόμου ότι αυτός κινεί τα νήματα, ενώ ως εξωτερική όταν το άτομο θεωρεί ότι δεν έχει τη δυνατότητα να επέμβει και ό,τι συμβαίνει, είναι μοιραίο να συμβεί. Συσχετίζοντας τις δύο καταστάσεις, σύμφωνα με την έδρα ελέγχου του ατόμου, παρατηρήθηκε ότι τα άτομα με εσωτερική έδρα βιώνουν μικρότερα επίπεδα άγχους σε σύγκριση με αυτά που έχουν εξωτερική, λόγω του ότι η πρώτη ομάδα νιώθει ότι έχει τον έλεγχο της ζωής τους και μπορούν να καταφέρουν να αλλάξουν τις συνθήκες που ζουν.

Μια άλλη διάσταση της προσωπικότητας που έχει σχέση με την αντιμετώπιση του άγχους είναι αυτή που αποκαλείται «ανθεκτικότητα». Πρόκειται για τη δυνατότητα που έχουν μερικά άτομα, ώστε να μένουν ανεπηρέαστα από την επίδραση αγχογόνων καταστάσεων. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των ατόμων με υψηλό βαθμό «ανθεκτικότητας» είναι η αφοσίωση στο έργο που αναλαμβάνουν, η ανεπτυγμένη αίσθηση του ελέγχου των καταστάσεων και τέλος το ότι είναι «ανοιχτοί» στις προκλήσεις, αφού θεωρούν ότι αυτές τους οδηγούν σε αλλαγές και βελτίωση της προσωπικότητάς τους και εν γένει όλων των συνθηκών ζωής τους.

Από τη φύση τους μερικά επαγγέλματα είναι περισσότερο στρεσογόνα από άλλα. Κατεξοχήν στρεσογόνα είναι τα επαγγέλματα που συνεπάγονται σχέσεις με άλλους ανθρώπους, απαιτούν έντονη συναισθηματική νοημοσύνη, ταχύτητα λήψης αποφάσεων

ή αποφάσεων που όταν λαμβάνονται είναι δυνατόν να έχουν σοβαρές οικονομικές, κοινωνικές ή άλλες συνέπειες. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Ένστολα επαγγέλματα
- Καλλιτεχνικά επαγγέλματα
- Επαγγέλματα διοίκησης και εμπορίου
- Επαγγέλματα παραγωγής και κατασκευών
- Επαγγέλματα υγείας: γιατροί, νοσηλευτές
- Επαγγέλματα κοινωνικών υπηρεσιών.

Ορμώμενοι από το γεγονός του ότι η παρούσα εργασία ασχολείται με την ικανοποίηση και το στρες των εργαζομένων στο Νοσοκομείο, οφείλουμε να τονίσουμε ότι ένα νοσοκομειακό περιβάλλον δημιουργεί ιδανικές συνθήκες παραγωγής άγχους. Η ασθένεια, ο θάνατος, οι έντονες συναισθηματικές φορτίσεις, το ωράριο, ο φόρτος εργασίας σε συνδυασμό με τη μη αναγνώριση του έργου που επιτελείται αποτελούν από μόνα τους στοιχεία δημιουργίας μόνιμου άγχους.

3.5 Επιπτώσεις του εργασιακού άγχους

Τα συμπτώματα του στρες, τα τελευταία χρόνια, αυξάνονται συνεχώς σύμφωνα με τις τελευταίες μελέτες και οι επιπτώσεις του έχουν αντίκτυπο, τόσο στην προσωπική και κοινωνική ζωή του ανθρώπου, όσο και για τους ίδιους τους οργανισμούς/εταιρίες. Οι εργασιακοί παράγοντες επηρεάζουν την σωματική ευεξία και, όπως επισημαίνεται από τον αναπληρωτή καθηγητή Υγιεινής της Ιατρικής σχολής στο Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης κ. Θ. Κ. Κωνσταντινίδη, «πλειάδα σωματικών συμπτωμάτων σχετίζεται με το εργασιακό άγχος και τα αίτιά του, όπως ο φόρτος εργασίας, τα προβλήματα με τους προϊστάμενους και τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας». Αν και το άγχος θεωρείται μια ψυχολογική κατάσταση, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και τη σωματική υγεία των ανθρώπων.

Οι κατηγορίες συμπτωμάτων που συνδέονται με το άγχος είναι οι ακόλουθες:

Σωματικά συμπτώματα: Το άγχος αποτελεί ένα είδος συναγερμού για το σώμα, αφού ενεργοποιεί το αυτόνομο νευρικό σύστημα. Έχει διαπιστωθεί ότι προκαλεί χρόνια διέγερση του άξονα υποθάλαμος-υπόφυση, με αποτέλεσμα την αύξηση της αρτηριακής πίεσης (λόγω αύξησης επιπέδου κατεχολαμινών στο αίμα), αύξηση των επιπέδων ομοκυστεΐνης και δραστηριότητας αιμοπεταλίων, γεγονότα που προδιαθέτουν την εκδήλωση καρδιαγγειακών επεισοδίων.

Ο καθηγητής επιδημιολογίας M. Kivimaki⁸⁷ και οι συνάδελφοί του συνδύασαν τα αποτελέσματα επτά ευρωπαϊκών ερευνών, που μελέτησαν 102.000 ανθρώπους σχετικά με τις γενικές συνήθειες υγείας και διαβίωσής τους, συμπεριλαμβανομένου και του άγχους που είχαν στην εργασία τους. Κανείς από τους συμμετέχοντες δεν έπασχε από κάποιο καρδιακό νόσημα στην αρχή της έρευνας. Μέσα στα επόμενα επτά χρόνια, κατά μέσο όρο, αναφέρθηκαν περίπου 1.100 καρδιακές προσβολές ή θάνατοι από καρδιακά νοσήματα εν μέσω των δοκιμών. Περίπου ένας στους έξι ανθρώπους στις έρευνες αρχικά ανέφερε ότι έπασχε από άγχος λόγω δουλειάς.

Τα ποσοστά καρδιακών προβλημάτων μέσα σε μια δεκαετία ποίκιλλαν από 12 περιπτώσεις ανά 1.000 γενικά υγιή άτομα χωρίς εργασιακό άγχος, ως και 31 περιπτώσεις ανά 1.000 άτομα με εργασιακό άγχος και πολλαπλούς κινδύνους με βάση τον τρόπο ζωής, όπως σπάνια φυσική άσκηση ή κατανάλωση παραπάνω από τριών ή τεσσάρων αλκοολούχων ποτών την ημέρα. Σκανδιναβική μελέτη (Stockholm Heart Epidemiology Program)⁸⁸, τόνισε τον κίνδυνο πρόκλησης στεφανιαίας νόσου σε άτομα που ανήκουν στην κατηγορία «εργασία υψηλών απαιτήσεων-χαμηλού ελέγχου απόφασης και υψηλών απαιτήσεων-χαμηλής απολαβής». Οφείλουμε να διευκρινίσουμε ότι το στρες αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα κινδύνου, αλλά βρίσκεται εν μέσω και άλλων συμπεριφορικών παραγόντων, που έχουν τον ίδιο βαθμό ευθύνης, όπως οι διατροφικές συνήθειες και το κάπνισμα. Όμως, τα περισσότερα άτομα που βρίσκονται σε κατάσταση άγχους, αναζητούν «παρηγοριά» σε προϊόντα πλούσια σε λιπαρά, αλάτι και ζάχαρη.

Μελέτες έχουν αποδείξει την αλληλεπίδραση του στρες με το ανοσοποιητικό σύστημα, το οποίο έχει τη δυνατότητα να θέτει τον οργανισμό σε ανοσοκαταστολή (μέσω της ενεργοποίησης του υποθαλάμου- υποφισιακού- επινεφριδικού άξονα, CRF => ACTH => στεροειδείς => ορμόνες => ανοσοκαταστολή)⁸⁹, οπότε τα άτομα που βιώνουν άγχος καθίστανται επιρρεπή σε διάφορες ιογενείς λοιμώξεις. Το στρες, και μάλιστα το

εργασιακό, ενοχοποιείται για διάφορες αυτοάνοσες παθήσεις π.χ. χρόνια θυρεοειδίτιδα «Hashimoto»⁹⁰.

Κάτω από την επίδραση του συναισθηματικού στρες, όπως διαφαίνεται από τις μελέτες του καθηγητή Wolff⁹¹, έχουμε επιπτώσεις από το γαστρεντερικό σύστημα με συμπτώματα όπως ναυτία, έμετοι, δυσπεψία, καούρες και πόνο στο στομάχι, ενώ είναι δεδομένο ότι το άγχος επιδεινώνει τα ήδη υπάρχοντα γαστρεντερικά προβλήματα. Το κέντρο των συναισθημάτων στον εγκέφαλο επικοινωνεί άμεσα με το στομάχι, αυξάνοντας τα γαστρικά υγρά και τα οξέα του στομάχου σε υπερβολικό βαθμό, γεγονός που αποτελεί αιτία για πολλά προβλήματα, όπως γαστροοισοφαγική παλινδρόμηση και έλκος. Το στρες, επίσης επηρεάζει την κινητικότητα του εντέρου προκαλώντας διάρροια ή, αντίθετα, δυσκοιλιότητα.

Τα μυοσκελετικά νοσήματα αποτελούν τη δεύτερη κατά σειρά πάθηση που ταλαιπωρεί τους εργαζόμενους. Η κακή ψυχολογική κατάσταση αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα κινδύνου γένεσης άλγους στην αυχενική, ραχιαία και την οσφυϊκή μοίρα της σπονδυλικής στήλης. Ερευνητική μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και ασφάλειας της Εργασίας έδειξε ότι η συχνότητα εμφάνισης μυοσκελετικών προβλημάτων είχε την εξής κατανομή: 52,8% ενοχλήματα από τη μέση, 48,6% από τον αυχένα και 43,1% από την ωμοπλάτη.

Ψυχολογικές εκδηλώσεις: Σε αυτές τις εκδηλώσεις του άγχους περιλαμβάνονται η ευερεθιστότητα, η έλλειψη ενδιαφέροντος για τη ζωή, το αίσθημα αποτυχίας. Συχνά αναφέρονται γνωστικές δυσκολίες (όπως δυσκολία στη συγκέντρωση, συχνά λάθη χωρίς λόγο, αδυναμία λήψης αποφάσεων), οι οποίες φαίνεται να σχετίζονται με την ελάττωση των επιπέδων σεροτονίνης στον εγκέφαλο⁹². Ετσι, λόγω άγχους, η σκέψη επικεντρώνεται και «φυλακίζεται» στον παράγοντα που προκαλεί στρες και όχι στο περιεχόμενο της εργασίας, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να μη μπορεί να αναδείξει τυχόν ταλέντα, δημιουργικότητα ή φαντασία στον τομέα της εργασίας του.

Σύμφωνα με το Bandura⁹³, τα αισθήματα ματαίωσης, παράπονα και η απογοήτευση, καθώς η αντίληψη της ανεπάρκειας επιδρούν αρνητικά στην υγεία του ατόμου και συμβάλλουν στη δημιουργία άγχους και καταθλιπτικών εκδηλώσεων, ενώ από την άλλη μεριά η αίσθηση της επάρκειας μπορεί να εξαλείψει την επίδραση του στρες. Η συχνότητα και η ένταση των στρεσογόνων καταστάσεων είναι δυνατόν να οδηγήσουν

σε διάφορες ψυχικές διαταραχές (αγχώδεις διαταραχές) με επικρατέστερη την εμφάνιση κατάθλιψης⁹⁴.

Συμπεριφορικές εκδηλώσεις: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η αποφυγή εργασίας, καθώς και οι απουσίες για μεγάλα χρονικά διαστήματα από την εργασία. Επιθετική και γενικότερα αντικοινωνική συμπεριφορά προς τους συναδέλφους ή το οικογενειακό περιβάλλον αποτελεί συχνό φαινόμενο, το οποίο δρα ως φαύλος κύκλος επιδεινώνοντας το υπάρχον άγχος. Η κατανάλωση ουσιών (όπως αλκοόλ, κάπνισμα κ.α.) ή η υπερβολική κατανάλωση τροφής φαίνεται να σχετίζονται άμεσα με το άγχος. Ο εργαζόμενος, κάτω από χρονικές πιέσεις και φόρτο εργασίας, είναι δυνατόν να μη τηρεί όλες τους βασικούς κανόνες ασφάλειας και σε συνδυασμό με την αδυναμία συγκέντρωσης να έχει μια ροπή προς τα ατυχήματα⁹⁵. Σύμφωνα με μελέτες, οι λιγότερο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εμφανίζουν 30% περισσότερη πιθανότητα να πάθουν κάποιο ατύχημα σε σχέση με τους ευχαριστημένους εργαζόμενους (NIOSH Publication, Stress at work).

Οι πιο συχνά εμφανιζόμενες επιπτώσεις σε επίπεδο επιχείρησης ή οργανισμού αναφέρονται:

- Ανάγκη συχνής αλλαγής/ αντικατάστασης προσωπικού
- Χαμηλή απόδοση και παραγωγικότητα
- Μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων
- Αύξηση της συχνότητας ατυχημάτων
- Αρνητικό κλίμα και μειωμένο ηθικό των εργαζομένων
- Αρνητική εικόνα της επιχείρησης ως ένας «κακός» εργοδότης
- Κακή ποιότητα προϊόντων /παρεχόμενων υπηρεσιών
- Αυξημένες δαπάνες για αποζημίωση ή υγειονομική περίθαλψη.

Οι πιο συχνά εμφανιζόμενες συνέπειες του εργασιακού άγχους και των εκδηλώσεών του εντοπίζονται στο μειωμένο ενδιαφέρον του προσωπικού ως προς την εργασία του, στον αυξημένο αριθμό αποχωρήσεων, την μη τήρηση του ωραρίου και την χαμηλή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Ουσιαστικά, αυτή η στάση των εργαζομένων αποτελεί μια τεχνική «απόδρασης», όπου υπάρχει το άτομο ως φυσική παρουσία ενώ νοητικά απουσιάζει⁹⁶ (μια σύγχρονη έννοια που χρησιμοποιείται είναι αυτή του “boreout”).

Στην πραγματικότητα, το εργασιακό άγχος έχει χαρακτηριστεί ως "παγκόσμια επιδημία" από τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας των Ηνωμένων Εθνών. Η εκτίμηση του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας αναφέρει ότι «το εργασιακό άγχος κοστίζει (μόνο) στην αμερικάνικη βιομηχανία 200 δισ. δολάρια σε απώλεια παραγωγικότητας, ασθένειες και πρόωρους θανάτους...». Το κόστος, σε οικονομικά μεγέθη, του στρες στο χώρο εργασίας αποτιμήθηκε στις ΗΠΑ στα 200 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως και αυτό περιλαμβάνει τις απουσίες, την χαμηλότερη παραγωγικότητα, την αποζημίωση των εργαζομένων σε περιπτώσεις ατυχημάτων, την ιατρική ασφάλιση και όλα αυτά έχουν συνέπειες και στην οικονομία μιας χώρας. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά, η διαχείριση του άγχους μπορεί να είναι πιο σημαντική επιχειρηματική πρόκληση για τον 21ο αιώνα.

3.6 Η Επαγγελματική εξουθένωση

Ο όρος επαγγελματική εξουθένωση (professional burnout) απασχολεί ολοένα και περισσότερο τους ψυχολόγους, κοινωνιολόγους, αλλά και τους επαγγελματίες που ασχολούνται με τη Διοίκηση, καθώς έχει αναγνωριστεί η συσχέτιση της εξουθένωσης με τον αρνητικό αντίκτυπο που έχει στο ίδιο το άτομο, τον οργανισμό και γενικότερα στην παραγωγικότητα και την οικονομία.

Ο όρος εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1974, όταν ο ψυχολόγος H. Freudenberger⁹⁷ περιέγραψε ένα σύνολο συμπτωμάτων εξουθένωσης που παρατήρησε σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας. Ένας από τους ευρύτερα αποδεκτούς ορισμούς της επαγγελματικής εξουθένωσης διατυπώθηκε από την Christine Maslach (1982)⁹⁸, η οποία περιέγραψε ένα σύνδρομο σωματικής και ψυχικής εξάντλησης του εργαζομένου.

Έτσι, ο εργαζόμενος παύει να είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, χάνει σταδιακά κάθε ενδιαφέρον για αυτήν, κατά συνέπεια μειώνεται η απόδοσή του, ενώ παράλληλα αναπτύσσει μια αρνητική εικόνα του εαυτού του.

Οι τρεις κυριότερες διαστάσεις που διακρίνουν την επαγγελματική εξουθένωση είναι⁹⁹:

- a. Η συναισθηματική εξάντληση (αίσθηση ψυχικής κόπωσης), όπου ο εργαζόμενος νιώθει ότι δεν έχει ενεργειακά αποθέματα επένδυσης στην εργασία του.

- b. Η αποπροσωποποίηση, όπου ο εργαζόμενος αναπτύσσει μια απρόσωπη σχέση σε ό,τι αφορά την εργασία και τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτήν.
- c. Η έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων, που εκδηλώνεται με τη μείωση της απόδοσής του και παραίτησης της προσπάθειας στον εργασιακό του χώρο.

Πρέπει να πούμε, ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι απόρροια ενός μεμονωμένου γεγονότος που προκάλεσε στρες σε μια δεδομένη στιγμή, ούτε και κάνει την εμφάνισή της ξαφνικά. Αποτελεί προϊόν χρόνιας διεργασίας του επαγγελματικού άγχους, χρόνιων ματαιώσεων και απορρίψεων στον εργασιακό χώρο.

Ο επαγγελματίας περνάει από διάφορα διαδοχικά στάδια, σύμφωνα με τους Edelwich και Brodsky¹⁰⁰, ώστε να καταλήξει στο burnout:

- I. Το πρώτο στάδιο, του ενθουσιασμού, αποτελεί το σημείο εκκίνησης του ατόμου στον επαγγελματικό βίο. Μπαίνει στο χώρο εργασίας με ενθουσιασμό, έχοντας υψηλές προσδοκίες και πολλές φορές μη ρεαλιστικούς στόχους, τόσο από τον εαυτό του όσο και από το περιβάλλον εργασίας. Επενδύει χρόνο και ενέργεια στην εργασία προσδοκώντας να αντλήσει από αυτήν απολαβές, είτε υλικές (μισθός, προαγωγή κ.α.), είτε ηθικές ανταμοιβές π.χ. αναγνώριση και επιβράβευση του έργου του.
- II. Κατά το δεύτερο στάδιο, αμφιβολίας και αδράνειας, ο επαγγελματίας αρχίζει να έχει αμφιβολίες αν το έργο που προσφέρει ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. Καταβάλλει μεγαλύτερες προσπάθειες, πιέζοντας τον εαυτό του, έχοντας την εντύπωση μήπως το φταίξιμο είναι δικό του. Με την πάροδο του χρόνου, αναζητά τους λόγους δυσαρέσκειας σε παράγοντες που δεν αφορούν τη δική του υπαιτιότητα και αρχίζει η απο-ιδανικοποίηση. Σε αυτή τη φάση αρχίζουν να εκφράζονται παράπονα (χαμηλός μισθός, εξαντλητικό ωράριο), τα οποία δεν τον απασχολούσαν μέχρι πρότινος.
- III. Το τρίτο στάδιο, της απογοήτευσης και ματαιώσης, αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο το άτομο κάνει σκέψεις του τύπου, αν αξίζει να κάνει μια δουλειά που του δημιουργεί τόσο στρες και κούραση χωρίς κανένα αντίκρισμα. Θεωρεί ότι κάθε προσπάθεια είναι μάταιη, νιώθει εγκλωβισμένος και βιώνει το αίσθημα της κατάθλιψης. Πρέπει να τονίσουμε ότι αυτό το στάδιο θεωρείται μια μεταβατική κατάσταση, κατά την οποία ο εργαζόμενος μπορεί -μέσω γνωστικών

διαδικασιών- να αναθεωρήσει τους μη ρεαλιστικούς του στόχους και προσδοκίες και να τροποποιήσει την συμπεριφορά του και τα «θέλω» του σε πραγματικές βάσεις.

- IV. Στο τελευταίο στάδιο, της απάθειας, ο εργαζόμενος επενδύει ελάχιστα στην εργασία του, απομακρύνεται νοητικά και ψυχικά από αυτήν, νιώθει ανεπαρκής και ως εκ τούτου δεν θέλει να αναλαμβάνει καμιά υπευθυνότητα ή αλλαγή στο χώρο εργασίας, καθώς την βλέπει μόνο ως βιοποριστικό μέσο.

Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης -παρόμοιες με του επαγγελματικού άγχους- έχουν αντίκτυπο τόσο στην προσωπική όσο και την κοινωνική ζωή του ατόμου. Άλλωστε, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ευτυχισμένο είναι εκείνο το άτομο, το οποίο έχει καταφέρει να βρει τις ισορροπίες σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής του.

3.7 Μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης του επαγγελματικού άγχους και της εξουθένωσης

Τα μέτρα που προτείνονται, αποτελούν προτάσεις που αφορούν το άτομο καθώς και τον οργανισμό-επιχείρηση που απασχολεί εργαζόμενους. Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού θεωρείται υπεύθυνη για την υλοποίηση των μέτρων ώστε να επέρχεται ισορροπία μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων.

Σε προσωπικό επίπεδο, ο εργαζόμενος πρέπει να μάθει να αναγνωρίζει έγκαιρα τα συμπτώματα του στρες. Πάντα το πρώτο βήμα σε ένα πρόβλημα είναι να καταλάβεις ότι υπάρχει «πρόβλημα». Αυτό δίνει τη δυνατότητα να γίνει επανεκτίμηση των στόχων και προσδοκιών και επαναπροσδιορισμός μερικών εξ αυτών. Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης, που μπορεί να είναι για τον κάθε άνθρωπο διαφορετικές. Για παράδειγμα, ο Chiriboga D.A. και οι συνεργάτες του¹⁰¹, παρατήρησαν ότι οι νοσηλεύτριες, που εξέφραζαν και μοιράζονταν τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιούσαν γνωστικές στρατηγικές για να διαχειριστούν το άγχος, ήταν αποτελεσματικότερες στην εργασία τους και «ανθεκτικότερες» σε καταστάσεις

στρες. Η ύπαρξη υποστηρικτικού πλαισίου (οικογένεια, φίλοι, συνάδελφοι) αποτελεί ένα δίκτυο προστασίας και συμβάλλει στην συναισθηματική εκφόρτιση του εργαζόμενου και του ανθρώπου γενικότερα¹⁰². Η ενασχόληση με ενδιαφέροντα και δραστηριότητες πέρα της εργασίας, η σωστή διατροφή και άσκηση, καθώς και η αύξηση του χρόνου ανάπαυσης αποτελούν μεθόδους που συμβάλλουν στη πρόληψη και αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους. Η επιλογή συγκεκριμένης θέσης ή η αλλαγή της θέσης εργασίας είναι ένας τρόπος αποφόρτισης του εργαζόμενου, καθώς αυξάνει την αίσθηση προσωπικού ελέγχου.

Από την μεριά της Διοίκησης, οι παρεμβάσεις που προτείνονται και αφορούν επι τω πλείστον τον τομέα των Ανθρωπίνων Πόρων, συμπεριλαμβάνουν την τοποθέτηση του κατάλληλου επαγγελματία στην κατάλληλη θέση, έτσι ώστε η θέση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Οργανισμού, αλλά και στις επιθυμίες του εργαζόμενου.

Η αποσαφήνιση του ρόλου και των καθηκόντων και η συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων που τον αφορούν αποτελούν σημεία ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση του στρες και εφαρμόζεται κατά κόρον σε δημοκρατικά συστήματα διοίκησης.

Πρακτικές του τύπου πολυμορφία στην εργασία (rotation), διεπιστημονική συνεργασία, εκπαιδευτικά σεμινάρια, η δυνατότητα διαλειμμάτων και αδειών, συντελούν στη μείωση ή και αποκλιμάκωση στρεσογόνων καταστάσεων.

Μια ριζοσπαστική πρόταση, για τα ελληνικά δεδομένα, ύπαρξης ψυχολόγου ο οποίος ή θα κατευθύνει μια ομάδα ψυχολογικής υποστήριξης ή με προσωπικές συνεδρίες, θεωρείται αναγκαία, ιδιαίτερα σε επαγγέλματα υγείας¹⁰³.

3.8 Αίτια πρόκλησης εργασιακού στρες στους υγειονομικούς υπαλλήλους

Εργασιακό στρες μπορούν να προκαλέσουν παράγοντες που σχετίζονται με τη ίδια την εργασία και τα χαρακτηριστικά της όπως:

- Παράγοντες που αφορούν την ίδια την εργασία (ασαφές περίγραμμα εργασίας με μη τήρηση ή ύπαρξη καθηκοντολογίου).
- Μονοτονία εργασίας.
- Πιεστικές προθεσμίες.
- Εργασία που απαιτεί μεγάλη ταχύτητα και πίεση χρόνου.
- Περιβαντολογικές συνθήκες (δυσάρεστες ή και επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, μη τήρηση εργονομικών κανόνων, όπως επαρκής φωτισμός σωστή θερμοκρασία, θόρυβος κ.α.).
- Διαπροσωπικές σχέσεις όπως εκφοβισμός ή και άλλες μορφές παρενόχλησης.
- Επισφαλής θέση εργασίας (εργασιακή ανασφάλεια).
- Ανεπαρκής συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Ατομικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου, επίσης, μπορεί να σχετίζονται με το εργασιακό άγχος όπως:

- Οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες.
- Το πως αντιλαμβάνεται ο καθένας τις πιεστικές καταστάσεις και με ποιό τρόπο ανταποκρίνεται σε αυτές.
- Χαμηλή αυτοεκτίμηση.
- Αυστηρή αυτοκριτική.
- Φόβος αποτυχίας.
- Αδυναμία επικοινωνίας του επαγγελματία υγείας είτε με τον ασθενή είτε με τα μέλη του συγγενικού περιβάλλοντος του αρρώστου, αλλά και με τους συναδέλφους κάθε ειδικότητας και κατηγορίας μέσα στον εργασιακό χώρο.
- Συνεχής έκθεση του επαγγελματία υγείας στον πόνο, την θλίψη και την απώλεια.
- Αδυναμία έκφρασης άλλης άποψης
- Αδυναμία αποτελεσματικής έκφρασης των δυνατοτήτων, των δεξιοτήτων ή και των ταλέντων του ατόμου.
- Η πιθανότητα λάθους μπορεί να έχει καταστρεπτικές συνέπειες.

4. ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

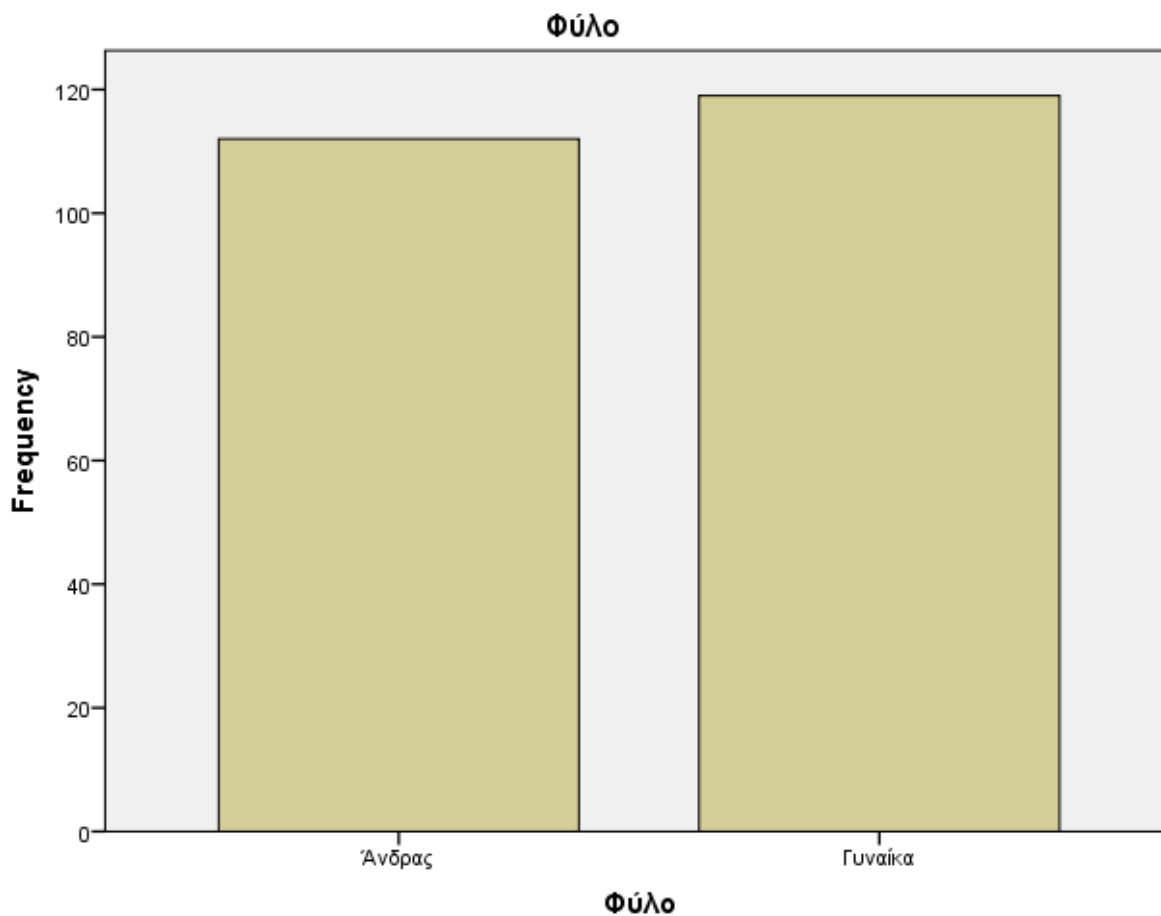
Η έρευνα διεξήχθη στη νοσοκομειακή μονάδα Γ.Ν.Ν.Ι. «Κωνσταντοπούλειο-Παράρτημα Καυτατζόγλου». Τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν προς συμπλήρωση ήταν 250, ενώ απαντήθηκαν 231. Οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου που απάντησαν, υπηρετούσαν στο διοικητικό, ιατρικό, παραιατρικό, νοσηλευτικό προσωπικό όλων των κατηγοριών. Η νοσοκομειακή μονάδα στελεχώνεται από ιατρούς όλων των βαθμίδων (από διευθυντή έως επιμελητή Β), νοσηλευτές όλων των βαθμίδων (βοηθοί νοσηλευτών, τραυματιοφορείς νοσοκόμοι), τεχνολόγους και βοηθούς τεχνολόγων εργαστηρίων, διοικητικούς υπαλλήλους όλων των κατηγοριών (διοικητικοί, τεχνικοί, μάγειροι και τραπεζοκόμοι). Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν την 1/9/2011 και παρελήφθησαν συμπληρωμένα στις 15/10/2011. Τα ερωτηματολόγια προτού διανεμηθούν, δόθηκαν προς έλεγχο σε 5 εργαζόμενους, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου, οι οποίοι και διατύπωσαν τις παρατηρήσεις τους.

4.1 Το δείγμα

Ξεκινάμε τη συζήτηση των αποτελεσμάτων με το φύλο των ερωτώμενων.

Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	112	48,5	48,5	48,5
Γυναίκα	119	51,5	51,5	100,0
Total	231	100,0	100,0	

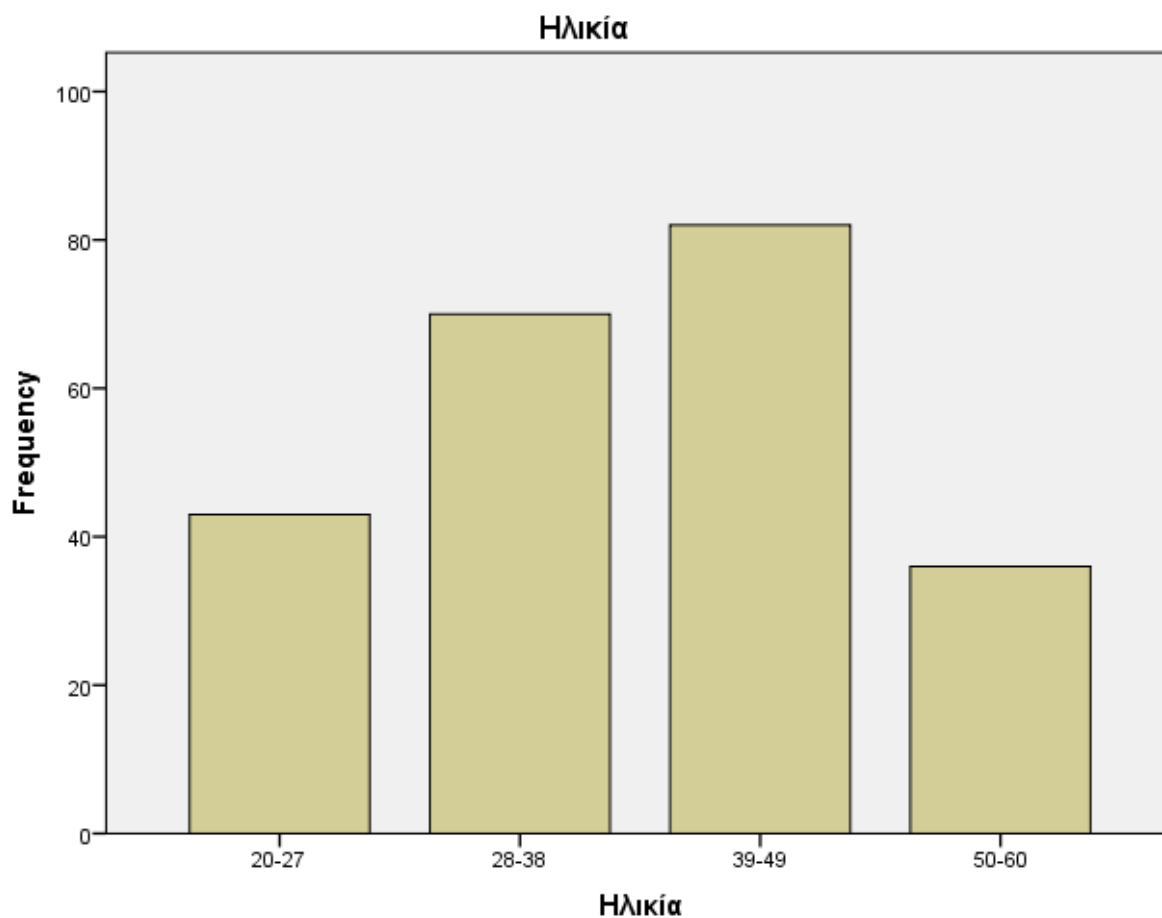


Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι υπάρχει μια γενικότερη ισορροπία ανάμεσα στα δύο φύλα. Η γυναίκες πλειοψηφούν με ποσοστό 51,5%, ενώ οι άνδρες αποτελούν το 48,5% του δείγματος. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στα δύο φύλα.

Στην συνέχεια εξετάζουμε την ηλικία του δείγματος.

Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-27	43	18,6	18,6	18,6
28-38	70	30,3	30,3	48,9
Valid 39-49	82	35,5	35,5	84,4
50-60	36	15,6	15,6	100,0
Total	231	100,0	100,0	



Από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας προκύπτει ότι σε μεγάλο βαθμό η πλειονότητα του δείγματος είναι άτομα ηλικίας από 39 ως και 49 ετών (35,5% του δείγματος), ενώ υπάρχει και μεγάλος αριθμός εργαζομένων ηλικίας από 28 ως και 38 ετών (30,3% του δείγματος). Τέλος, μικρότερη είναι η συμμετοχή εργαζομένων από 20 ως 27 ετών και από 50 ως και 60 (με ποσοστά 18,6% και 15,6% αντιστοίχως). Αξίζει να σημειωθεί ότι η αναλογία αυτή έχει μια λογική. Τη σημερινή εποχή, αρκετοί εργαζόμενοι έχουν επιλέξει τη συνταξιοδότηση ή την αλλαγή της εργασιακής τους θέσης, ενώ το καθεστώς των προσλήψεων είναι δυσανάλογο με αυτό των αποχωρήσεων.

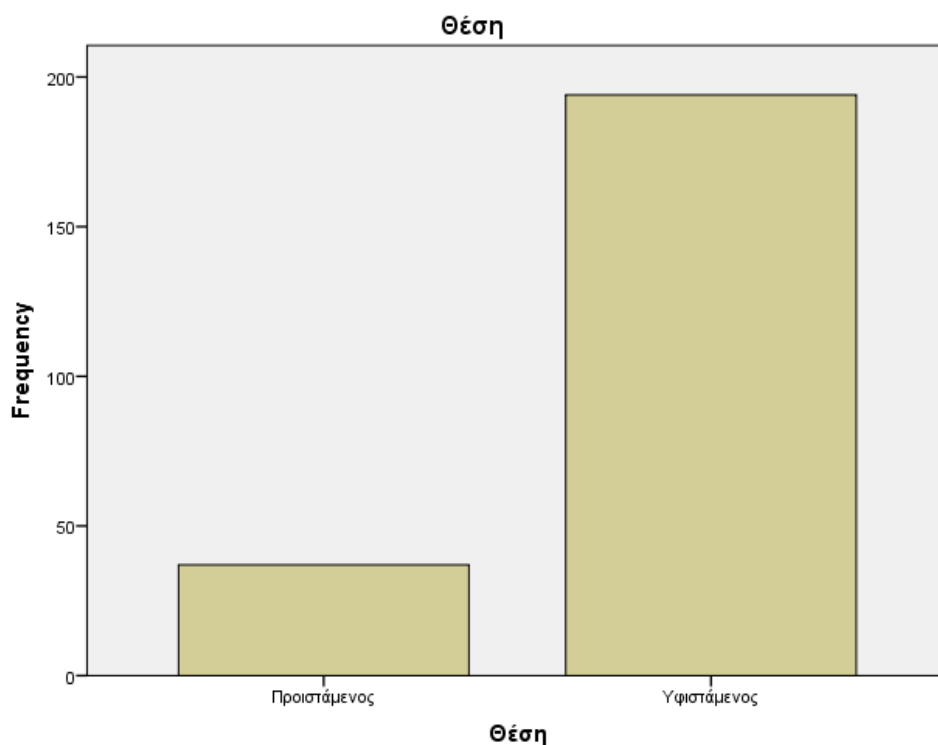
Σε ό,τι αφορά το βαθμό και την ειδικότητα, δόθηκαν διάφορες απαντήσεις. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι του δείγματος δεν κατείχαν διευθυντικές ή άλλες θέσεις προϊσταμένων. Γενικότερα, η πλειονότητα των εργαζομένων ήταν άτομα που

εργάζονται στην πρώτη γραμμή του καθήκοντος και μάλιστα σε τμήματα με μεγάλη ένταση εργασίας, όπως χειρουργεία, Μονάδα Εντατικής Θεραπείας-καρδιολογικής (ΜΕΘ-Καρ/κή) και Μονάδα Τεχνητού Νεφρού (MTN).

Στην συνέχεια εξετάζουμε την θέση των εργαζομένων.

Θέση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Προϊστάμενος	37	16,0	16,0	16,0
Υφιστάμενος	194	84,0	84,0	100,0
Total	231	100,0	100,0	



Η πλειονότητα είναι απλοί εργαζόμενοι, δηλαδή ιατροί, νοσηλευτικό προσωπικό και διοικητικοί. Υπάρχουν όμως και μερικοί που έχουν θέσεις ευθύνης όπως διευθυντές, επιμελητές και προϊστάμενοι. Βέβαια, όπως είναι και αναμενόμενο, οι υφιστάμενοι είναι πολύ περισσότεροι από τους προϊστάμενους.

Σε ό,τι αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας, ο μέσος όρος προϋπηρεσίας ήταν στα 14,5 έτη. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στο Νοσοκομείο έχουν μια σχετική εμπειρία και σίγουρα η γνώμη τους έχει ιδιαίτερη βαρύτητα.

Εκπαίδευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δημοτικό	11	4,8	4,8	4,8
Γυμνάσιο	15	6,5	6,5	11,3
Λύκειο	25	10,8	10,8	22,1
Ανώτερες σπουδές Valid (TEI,IEK,TEE)	100	43,3	43,3	65,4
Ανώτατες σπουδές	67	29,0	29,0	94,4
Μεταπτυχιακές σπουδές / Μεταπτυχιακοί τίτλοι	13	5,6	5,6	100,0
Total	231	100,0	100,0	

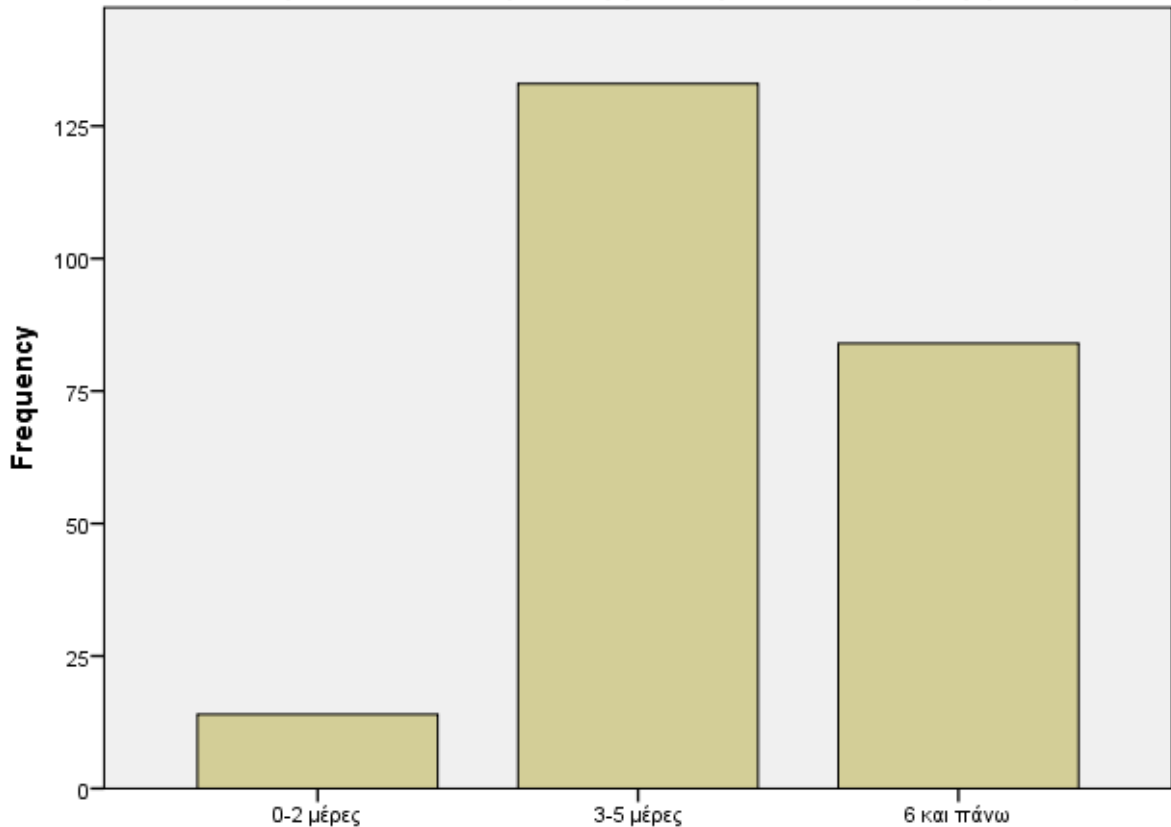
Από το πόρισμα της έρευνας προκύπτει ότι σημαντικός αριθμός εργαζόμενων, όπως και είναι αναμενόμενο, κατέχει πανεπιστημιακό τίτλο ή τίτλο από TEI ή συναφές ίδρυμα μεταλυκειακής εκπαίδευσης. Βέβαια, υπάρχει και ένας αριθμός εργαζόμενων, κυρίως διοικητικών ή άλλων καθηκόντων (πχ καθαριστές, τεχνίτες κλπ), που έχουν τίτλο βασικής εκπαίδευσης. Όταν όμως αναφερόμαστε σε ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, τότε το επίπεδο ανεβαίνει.

Τέλος, οι εργαζόμενοι του δείγματος ρωτήθηκαν ως προς τις άδειες που έχουν λάβει στο τελευταίο διάστημα.

Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-2 μέρες	14	6,1	6,1	6,1
3-5 μέρες	133	57,6	57,6	63,6
6 και πάνω	84	36,4	36,4	100,0
Total	231	100,0	100,0	

Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου



Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου

Από ό,τι φαίνεται, οι αναρρωτικές άδειες έχουν διαρκέσει, ως επί το πλείστον, πάνω από 3 ημέρες, με το συντριπτικό ποσοστό του 57,6%, ενώ υπήρχαν πολλές που είχαν διάρκεια και πάνω από 6 ημέρες (36,4%). Αυτό το αποτέλεσμα μας δείχνει ότι είναι συχνό το φαινόμενο οι εργαζόμενοι να νοιώθουν κόπωση και να αποζητούν μια μακρά αναρρωτική άδεια.

4.2 Δόμηση του Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε με σκοπό να προσδιορίσει το εργασιακό στρες και παράλληλα την εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με διάφορους παράγοντες όπως η ηλικία, το είδος εργασίας, οι εργασιακές συνθήκες κ.α.

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ένας συνδυασμός προηγούμενης εμπειρίας ερωτηματολογίων και σχεδιάστηκε έτσι ώστε να εξετάζει την επαγγελματική ικανοποίηση και το στρες υπό το πρίσμα της ελληνικής πραγματικότητας. Λαμβάνει υπόψη και τη σημερινή οικονομική κατάσταση και τις επιπτώσεις της στους εργαζόμενους. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά 43 ερωτήσεις, που είναι κατανοητές σε 3 θεματικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει δημογραφικές κλειστές ερωτήσεις. Η δεύτερη περιέχει 20 ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση (από 1 έως 20) και η τρίτη ενότητα αποτελείται από 14 ερωτήσεις που αφορούν το στρες (από 21 έως 34).

4.3 Περιγραφικά μέτρα

Στην συνέχεια προχωράμε στο κύριο μέρος της έρευνας. Το κομμάτι αυτό αποτελείται από μια κλίμακα Likert με ένα σύνολο 35 ερωτήσεων, που σχετίζονται με την ικανοποίηση και το στρες στον εργασιακό χώρο. Οι ερωτήσεις είναι σε κλίμακα Likert από το 0 (διαφωνώ απολύτως) ως το 4 (συμφωνώ απολύτως).

Διαφωνώ απολύτως	0
Διαφωνώ	1
Είμαι ουδέτερος/ουδέτερη	2
Συμφωνώ	3
Συμφωνώ απολύτως	4

Για τον σκοπό της έρευνας, οι ερωτήσεις αναλύθηκαν μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS 20. Μέσω της μέτρησης του μέσου όρου (mean) μπήκαν κατά αύξουσα σειρά, δηλαδή από το χαμηλότερο μέσο όρο προς τον υψηλότερο. Με τον τρόπο αυτό, διευκολύνεται και ο εντοπισμός των δηλώσεων που έχουν την πιο σημαντική επίδραση στον σκοπό της έρευνας.

4.3 Μεταβλητές και Διαχωρισμός των Μεταβλητών

Όπως είναι γενικώς κατανοητό, για τον υπολογισμό των υποθέσεων εργασίας τέθηκαν ερωτήσεις που αφορούν και τις τέσσερις υποθέσεις εργασίας και έχουν τοποθετηθεί με σειρά, που να μεν προδίδει λογική συνέχεια μεταξύ των μεταβλητών χωρίς όμως να προδιαθέτει τον ερωτώμενο.

4.3.1 Πρώτη Υπόθεση Εργασίας

Έτσι, η πρώτη υπόθεση εργασίας εξετάζεται από τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Θα ήθελα να εργαστώ σε άλλο τμήμα ή επιστασία.
- Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.
- Το επίπεδο της εκπαίδευσης και της εμπειρίας μου είναι το κατάλληλο για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.
- Η εργασία μου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου.
- Συχνά επιστρέφω στο σπίτι μου νιώθοντας πολύ κουρασμένος/η από τη δουλειά μου.

4.3.2 Δεύτερη Υπόθεση Εργασίας

Η δεύτερη υπόθεση εξετάζεται από τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Η οικογενειακή μου ζωή επηρεάζεται δυσμενώς από την εργασία μου.
- Έχω ελευθερία κινήσεων και επιλογών στην εργασία μου.
- Οι συνθήκες στην εργασία μου είναι καλύτερες από ό,τι σε άλλους εργασιακούς χώρους.
- Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί.
- Οι υπερβολικές απαιτήσεις ασθενών.
- Οι Προβληματικοί ασθενείς.
- Η αίσθηση ευθύνης για τις ζωές των ασθενών.
- Η αίσθηση ότι τελειώνει ο χρόνος που έχω στην διάθεσή μου.
- Η αντίληψη ότι, αν δεν κάνω κάτι καλά, θα έχω επιπτώσεις.
- Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου.
- Αρκετές φορές μεταφέρω το άγχος της δουλειάς στο σπίτι.
- Υπάρχει λεπτομερής καταγραφή των καθηκόντων της εργασίας μου.
- Υπάρχει αρκετή ένταση και αυτό είναι η αιτία για πολλές καθυστερήσεις και λάθη.
- Κατά το τέλος της εργασίας μου νιώθω εξαντλημένος/νη.
- Αισθάνομαι ανασφάλεια για τη διατήρηση της μονιμότητας στην εργασία μου.

4.3.3 Τρίτη Υπόθεση Εργασίας

Η τρίτη υπόθεση εργασίας εξετάζεται με τις ερωτήσεις:

- Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου
- Υπάρχουν σαφείς και συγκεκριμένες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.
- Οι σχέσεις μου με τον Προϊστάμενο/νη είναι άριστες.

- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι πολύ αρμονικές.
- Οι υπόλοιπες ειδικότητες του Προσωπικού του Νοσοκομείου με αντιμετωπίζουν ισότιμα.
- Ο/Η άμεσος Προϊστάμενος/νη γνωρίζει το αντικείμενο του Τμήματος καλύτερα από εμένα.
- Για τις ανάγκες της εργασίας μου υπάρχει η απαραίτητη εκπαίδευση.
- Ο/Η Προϊστάμενος/νη δεν με ενημερώνει για σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται.
- Οι συνάδελφοί μου εκτιμούν την δουλειά που κάνω.
- Δεν εκτιμάται η δουλειά μου από τους ασθενείς.
- Η αλληλεπίδραση με τους ασθενείς και τους συγγενείς τους.

4.3.4 Τέταρτη Υπόθεση Εργασίας

Τέλος, η τέταρτη υπόθεση εργασίας εξετάζεται από τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Τα χρήματα του μισθού μου φτάνουν για να καλύψω τις οικογενειακές μου ανάγκες.
- Υπάρχει σοβαρή έλλειψη προσωπικού στο Τμήμα μας.
- Ο/Η άμεσος Προϊστάμενος/νη είναι δίκαιος/η και αμερόληπτος/η με όλο το προσωπικό.

4.4 Ανάλυση των Δεδομένων με βάση απλά στατιστικά μέτρα της Περιγραφικής Στατιστικής

Σε επίπεδο περιγραφικής στατιστικής, έχουμε βάσει των αποτελεσμάτων τον παρακάτω πίνακα:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Τα χρήματα του μισθού μου φτάνουν για να καλύψω τις οικογενειακές μου ανάγκες.	231	,00	4,00	1,6234	,99178
Οι συνθήκες στην εργασία μου είναι καλύτερες από ό,τι σε άλλους εργασιακούς χώρους.	231	,00	4,00	1,6364	1,18589
Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.	231	,00	4,00	1,6797	1,32582
Έχω ελευθερία κινήσεων και επιλογών στην εργασία μου.	231	,00	4,00	2,0433	,87865
Για τις ανάγκες της εργασίας μου υπάρχει η απαραίτητη εκπαίδευση.	231	,00	4,00	2,1861	,97578

Δεν εκτιμάται η δουλειά μου από τους ασθενείς.	231	1,00	4,00	2,2511	,78971
Ο/Η άμεσος/η Προϊστάμενος/νη είναι δίκαιος/η και αμερόληπτος με όλο το προσωπικό.	231	,00	4,00	2,2597	,82466
Θα ήθελα να εργαστώ σε άλλο τμήμα ή επιστασία.	231	,00	4,00	2,3160	,87459
Η αλληλεπίδραση με τους ασθενείς και τους συγγενείς τους.	231	1,00	3,00	2,3810	,59883
Η οικογενειακή μου ζωή επηρεάζεται δυσμενώς από την εργασία μου.	231	,00	4,00	2,5368	,96332
Οι σχέσεις μου με τον Προϊστάμενο/νη είναι άριστες.	231	,00	4,00	2,5671	,99719
Οι υπόλοιπες ειδικότητες του Προσωπικού του Νοσοκομείου με αντιμετωπίζουν ισότιμα.	231	,00	4,00	2,6234	,89012
Υπάρχουν σαφείς και συγκεκριμένες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	231	,00	4,00	2,6277	1,19779
Ο/Η άμεσος/η	231	,00	4,00	2,6364	1,02035

Προϊστάμενος/νη γνωρίζει το αντικείμενο του Τμήματος καλύτερα από εμένα.					
Η αντίληψη ότι, αν δεν κάνω κάτι καλά, θα έχω επιπτώσεις.	231	2,00	4,00	2,6883	,77336
Κατά το τέλος της εργασίας μου νιώθω εξαντλημένος/νη.	231	2,00	4,00	2,7013	,83507
Το επίπεδο της εκπαίδευσης και της εμπειρίας μου είναι το κατάλληλο για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	231	,00	4,00	2,7532	1,11304
Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου.	231	1,00	4,00	2,8485	,90817
Υπάρχει λεπτομερής καταγραφή των καθηκόντων της εργασίας μου.	231	1,00	4,00	2,8831	,93214
Οι υπερβολικές απαιτήσεις ασθενών.	231	,00	4,00	2,9048	,97781
Συχνά επιστρέφω στο σπίτι μου νιώθοντας πολύ κουρασμένος /η από τη δουλειά μου	224	1,00	4,00	2,9152	1,02303
Οι Προβληματικοί ασθενείς.	231	,00	4,00	2,9394	,99815

Η αίσθηση ευθύνης για τις ζωές των ασθενών.	231	2,00	4,00	3,0346	,81220
Η αίσθηση ότι τελειώνει ο χρόνος που έχω στην διάθεσή μου.	231	2,00	4,00	3,0346	,84884
Αρκετές φορές μεταφέρω το άγχος της δουλειάς στο σπίτι.	231	2,00	4,00	3,1905	,91751
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι πολύ αρμονικές	231	2,00	4,00	3,3030	,63516
Πολλές φορές σκέφτομαι προβλήματα της εργασίας μου και εκτός δουλειάς.	231	1,00	4,00	3,3203	,87052
Υπάρχει αρκετή ένταση και αυτό είναι η αιτία για πολλές καθυστερήσεις και λάθη.	231	2,00	4,00	3,4069	,55069
Η εργασία μου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου.	231	2,00	4,00	3,4329	,65511
Υπάρχει σοβαρή έλλειψη προσωπικού στο Τμήμα μας.	231	1,00	4,00	3,4719	,75056

Αισθάνομαι ανασφάλεια για τη διατήρηση της μονιμότητας στην εργασία μου.	231	2,00	4,00	3,5065	,65852
Οι συνάδελφοί μου εκτιμούν την δουλειά που κάνω.	231	3,00	4,00	3,6190	,48668
Ο Προϊστάμενος/νη δεν με ενημερώνει για σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται.	231	,00	4,00	3,7965	1,51360
Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί.	231	,00	4,00	4,1818	1,77347
Valid N (listwise)	224				

Αρχικά, θα δούμε τις δηλώσεις αυτές που φαίνεται ότι δείχνουν να υπάρχει ένα σημαντικό επίπεδο δυσαρέσκειας των εργαζόμενων, η οποία εκφράστηκε στο ερωτηματολόγιό μας με τις απαντήσεις διαφωνώ απολύτως και διαφωνώ εντελώς. Αυτές ήταν οι παρακάτω:

- Τα χρήματα του μισθού μου φτάνουν για να καλύψω τις οικογενειακές μου ανάγκες.
- Οι συνθήκες στην εργασία μου είναι καλύτερες από ό,τι σε άλλους εργασιακούς χώρους.
- Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.
- Έχω ελευθερία κινήσεων και επιλογών στην εργασία μου.
- Για τις ανάγκες της εργασίας μου υπάρχει η απαραίτητη εκπαίδευση.
- Δεν εκτιμάται η δουλειά μου από τους ασθενείς.

Από τις απαντήσεις αυτές προκύπτει, ότι οι εργαζόμενοι έχουν δυσαρεστηθεί από γεγονότα όπως είναι η μείωση των μισθών τους και οι κακές συνθήκες εργασίας. Γενικότερα, διαφαίνεται ότι η όλη ατμόσφαιρα και κατάσταση στον χώρο εργασίας έχει αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο είναι το γεγονός, ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει όχι μόνο τους μισθούς, αλλά και τις υποδομές του χώρου εργασίας. Οπότε, το αποτέλεσμα είναι να δημιουργείται στους εργαζόμενους η αίσθηση ότι υπάρχει μια γενικότερη υποβάθμιση των υποδομών, καθώς και του έργου τους.

Στην συνέχεια εξετάσαμε τις ερωτήσεις που έχουμε το μεγαλύτερο ποσοστό αποδοχής ορισμένων καταστάσεων/προβλημάτων στο χώρο εργασίας, οι οποίες εκφράστηκαν με τις απαντήσεις συμφωνώ και συμφωνώ απολύτως:

- | |
|---|
| • Υπάρχει σοβαρή έλλειψη προσωπικού στο Τμήμα μας. |
| • Αισθάνομαι ανασφάλεια για τη διατήρηση της μονιμότητας στην εργασία μου. |
| • Οι συνάδελφοί μου εκτιμούν την δουλειά που κάνω. |
| • Ο/Η Προϊστάμενος/νη δεν με ενημερώνει για σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται. |
| • Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί. |

Από τα αποτελέσματα φαίνεται να υπάρχει ένα καλό κλίμα με τους συναδέλφους, το οποίο είναι άμεσα συνυφασμένο με το ότι η δουλειά καλύπτει τις επαγγελματικές τους προσδοκίες. Όμως, από την άλλη μεριά, καταγράφεται η ανασφάλεια για το μέλλον, ως απόρροια των εργασιακών αλλαγών στον κλάδο, καθώς και της μη καλής επικοινωνίας των προϊσταμένων με τους υφισταμένους.

4.5 Επαγωγική ανάλυση

Για να υπάρξει μια καλύτερη ανάλυση των δεδομένων, προχωρήσαμε σε ανάλυση με την χρήση επαγωγικών μέσων, δηλαδή cross-tabulation και Chi-square (μέθοδος

ελαχίστων τετραγώνων). Μέσω της ανάλυσης χ^2 μπορούμε να εξετάσουμε αν και κατά πόσο κατηγορικού τύπου δεδομένα (εξαρτημένη μεταβλητή- ανεξάρτητη μεταβλητή) έχουν συσχέτιση μεταξύ τους, οπότε και αποδεικνύεται η εναλλακτική υπόθεση (H_1) ή δεν έχουν, οπότε και αποδεικνύεται η αρχική υπόθεση (H_0). Ο στατιστικός έλεγχος, που εδώ θα αξιοποιηθεί, θα είναι αυτός του Ελέγχου Ανεξαρτησίας. Θα αναζητηθεί δηλαδή αν και κατά πόσο οι δύο μεταβλητές και συγκεκριμένα οι τιμές των δύο μεταβλητών δεν έχουν σχέση μεταξύ τους.

Αναφορικά με τις υποθέσεις εργασίας που θα κάνουμε, η πρώτη θα αφορά στην ανάλυση της σχέσης του επιπέδου της εκπαίδευσης με το πόσο ενδιαφέρουσα βρίσκει κανείς την δουλειά του, δηλαδή αν την βρίσκει βαρετή και μονότονη. Η δεύτερη ερώτηση εργασίας αφορά στον αν υπάρχει σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης ενός εργαζόμενου και στο πόσο δύσκολη και αγχωτική ή εύκολη και μη-αγχωτική βρίσκει ο εργαζόμενος την εργασία του. Υπάρχει ακόμα και μία τρίτη υπόθεση εργασίας, βάσει της οποίας λαμβάνεται η υπόθεση ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν συσχετίζεται με το εργασιακό άγχος που μπορεί να νιώθει ένας εργαζόμενος. Τέλος, η τέταρτη και τελευταία υπόθεση αφορά στα γενικότερα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την εργασία και δυσχεραίνουν γενικά τη διεξαγωγή της.

Οι μεταβλητές οι οποίες αφορούν την πρώτη υπόθεση εργασίας είναι οι (αναφέρονται οι ονομασίες των μεταβλητών της στήλης labels): «Εκπαίδευση», «Θα ήθελα να εργαστώ σε άλλο τμήμα ή επιστασία», «Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη», «Η εργασία μου αποτελεί από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου», «Το επίπεδο της εκπαίδευσης και της εμπειρίας μου είναι το κατάλληλο για την εκτέλεση των καθηκόντων μου», «Η εργασία μου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου», «Συχνά επιστρέφω σπίτι μου νιώθοντας πολύ κουρασμένος από την δουλειά μου».

Οι μεταβλητές, που αφορούν στην δεύτερη υπόθεση είναι: «Εκπαίδευση», «Ειδικότητα», «Πολλές φορές σκέφτομαι τα προβλήματα της εργασίας μου και εκτός δουλειάς», «Η οικογενειακή μου ζωή επηρεάζεται δυσμενώς από την εργασία μου», «Έχω ελευθερία κινήσεων και επιλογών στην εργασία μου», «Οι συνθήκες στην εργασία μου είναι καλύτερες από ό,τι σε άλλους εργασιακούς χώρους», «Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί», «Οι υπερβολικές απαιτήσεις ασθενών», «Οι Προβληματικοί ασθενείς», «Η αίσθηση

ευθύνης για τις ζωές των ασθενών», «Η αίσθηση ότι τελειώνει ο χρόνος που έχω στην διάθεσή μου», «Η αντίληψη ότι, αν δεν κάνω κάτι καλά, θα έχω επιπτώσεις», «Υπάρχει λεπτομερής καταγραφή των καθηκόντων της εργασίας μου», «Υπάρχει αρκετή ένταση και αυτό είναι η αιτία για πολλές καθυστερήσεις και λάθη», «Αισθάνομαι ανασφάλεια για τη διατήρηση της μονιμότητας στην εργασία μου», «Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου», «Αρκετές φορές μεταφέρω το άγχος της δουλειάς μου στο σπίτι».

Η τρίτη υπόθεση εργασίας συσχετίζει το επίπεδο εκπαίδευσης με την επικοινωνία με τους άλλους συναδέλφους όλων των βαθμών. Οι μεταβλητές που θα λάβουν μέρος είναι οι: «Τμήμα», «Ειδικότητα», «Χρόνια υπηρεσίας συνολικά», «Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου», «Υπάρχουν σαφείς και συγκεκριμένες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου», «Οι σχέσεις μου με τον Προϊστάμενο/νη είναι άριστες», «Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι πολύ αρμονικές», «Οι υπόλοιπες ειδικότητες του Προσωπικού του Νοσοκομείου με αντιμετωπίζουν ισότιμα», «Ο άμεσος Προϊστάμενος/νη γνωρίζει το αντικείμενο του Τμήματος καλύτερα από εμένα», «Για τις ανάγκες της εργασίας μου υπάρχει η απαραίτητη εκπαίδευση», «Ο/Η Προϊστάμενος/νη δεν με ενημερώνει για σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται», «Οι συνάδελφοί μου εκτιμούν την δουλειά που κάνω», «Η αλληλεπίδραση με τους ασθενείς και τους συγγενείς τους».

Τέλος, οι μεταβλητές που εμπίπτουν στην τέταρτη υπόθεση εργασίας είναι: «Τα χρήματα του μισθού μου φτάνουν για να καλύψω τις οικογενειακές μου ανάγκες», «Υπάρχει σοβαρή έλλειψη προσωπικού στο Τμήμα μας» και «Ο/Η άμεσος/η Προϊστάμενος/νη είναι δίκαιος/η και αμερόληπτος/η με όλο το προσωπικό».

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Εκπαίδευση * Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.	231	100,0%	0	0,0%	231	100,0%

Εκπαίδευση * Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη. Cross-tabulation

Count

		Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.			
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ
Εκπαίδευση	Δημοτικό	4	2	2	3
	Γυμνάσιο	8	1	3	3
	Λύκειο	3	4	12	5
	Ανώτερες σπουδές (ΤΕΙ, ΙΕΚ, ΤΕΕ)	30	12	32	15
	Ανώτατες σπουδές	17	8	17	15
	Μεταπτυχιακές σπουδές / Μεταπτυχιακοί τίτλοι	5	1	4	3
	Total	67	28	70	44

Εκπαίδευση * Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη. Cross-tabulation

Count

		Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.	Total
		Συμφωνώ απολύτως	
Εκπαίδευση	Δημοτικό	0	11
	Γυμνάσιο	0	15
	Λύκειο	1	25
	Ανώτερες σπουδές (ΤΕΙ,ΙΕΚ,ΤΕΕ)	11	100
	Ανώτατες σπουδές	10	67
	Μεταπτυχιακές σπουδές / Μεταπτυχιακοί τίτλοι	0	13
Total		22	231

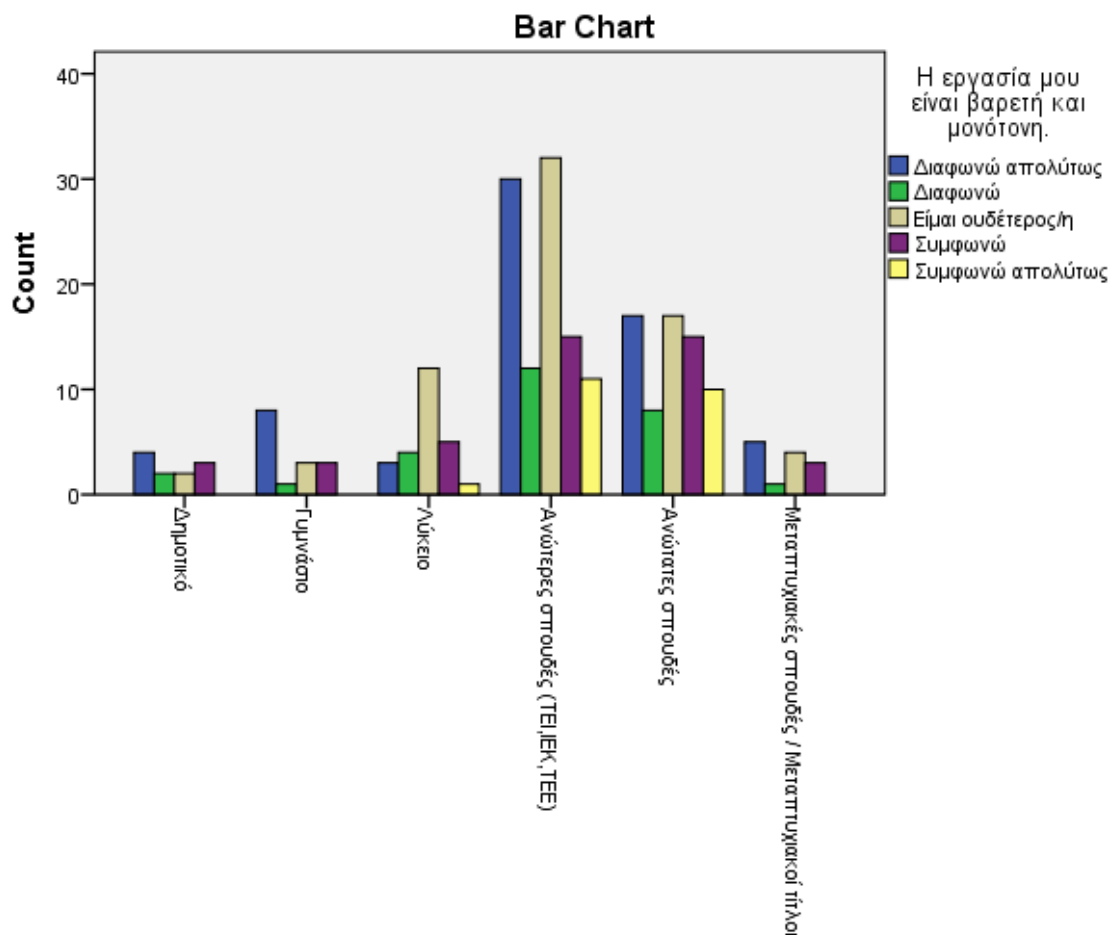
Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι το p-value του ελέγχου Charter Chi-Square είναι μεγάλο ($0,423 > 0,05$), επομένως δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, καθόσον δεν υπάρχει συσχέτιση των μεταβλητών που έχουμε επιλέξει.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,569 ^a	20	,423
Likelihood Ratio	24,077	20	,239
Linear-by-Linear Association	1,759	1	,185
N of Valid Cases	231		

a. 18 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,05.

Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι το υψηλό επίπεδο γνώσεων των εργαζομένων όντως δεν επηρεάζει την αντίληψη ως προς τη φύση της εργασίας, κάτι που αποτυπώνεται όπως είδαμε από τον παραπάνω έλεγχο.



Από τον έλεγχο ChiSquare δεν προκύπτει κάποια μορφή επίδρασης μεταξύ των δύο μεταβλητών (δηλαδή της Εκπαίδευσης-μονοτονία εργασίας). Επίσης και από το cross-tabulation δεν προκύπτει να υπάρχει κάποια ομάδα που να διαφοροποιείται από την αναμενόμενη (κανονική) κατανομή, καθότι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται .

Το επόμενο ζήτημα αφορά το ερώτημα αν υπάρχει ελευθερία κινήσεων και επιλογών στην εργασία. Οι υποθέσεις που μελετήθηκαν ήταν κατά πόσο η θέση επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει ελευθερία κινήσεων, έναντι της εναλλακτικής, η οποία εκφράζει τη θέση που δεν επιτρέπει την ελευθερία κινήσεων.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Θέση * Έχω ελευθερία κινήσεων και επιλογών στην εργασία μου.	231	100,0%	0	0,0%	231	100,0%

Θέση * Έχω ελευθερία κινήσεων και επιλογών στην εργασία μου. Crosstabulation

Count

		Έχω ελευθερία κινήσεων και επιλογών στην εργασία μου.				
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Θέση	Προϊστάμενος	13	25	84	48	6
	Υφιστάμενος	1	10	32	11	1
Total		14	35	116	59	7

Θέση * Έχω ελευθερία κινήσεων και επιλογών στην εργασία μου. Crosstabulation

Count

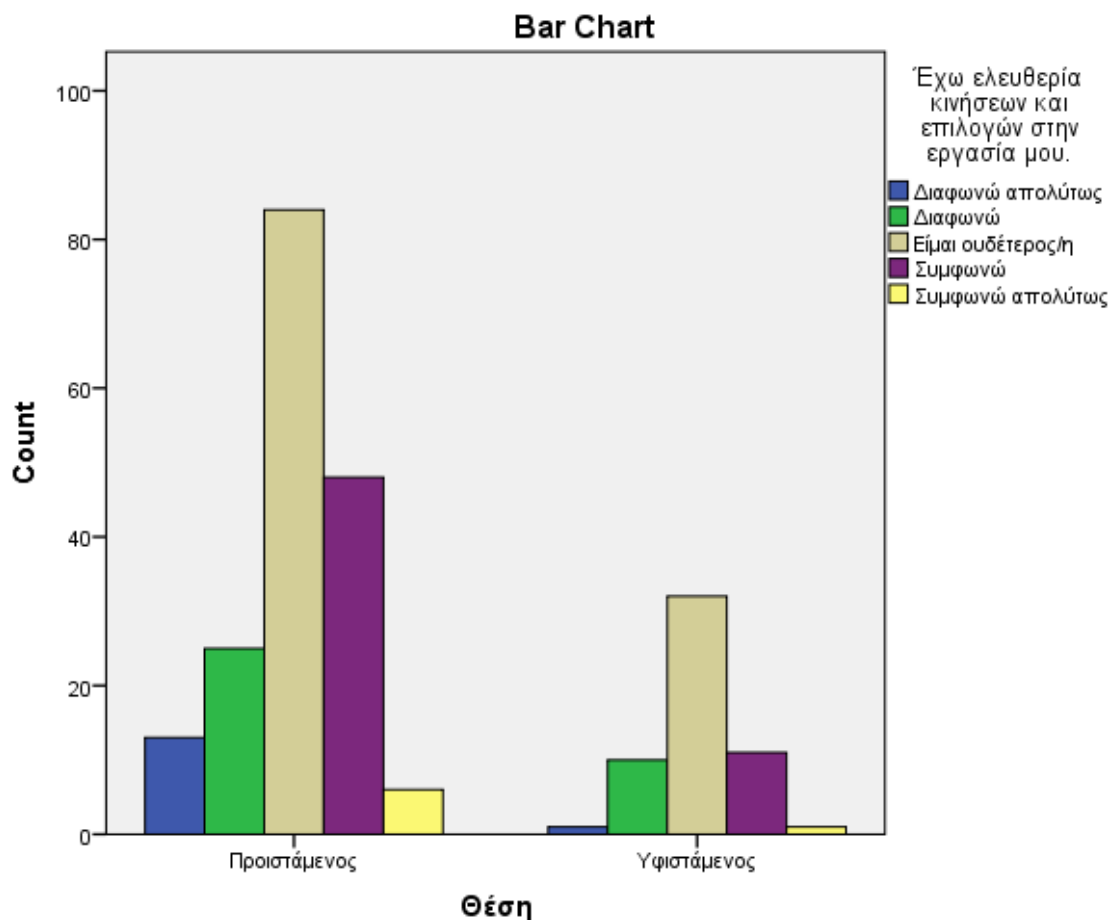
		Total
Θέση	Προϊστάμενος	176
	Υφιστάμενος	55
Total		231

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,711 ^a	4	,318
Likelihood Ratio	5,346	4	,254
Linear-by-Linear Association	,059	1	,808
N of Valid Cases	231		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,67.

Όπως και με τον Πίνακα της πρώτης υπόθεσης εργασίας, παρατηρούμε ότι οι μεταβλητές είναι εξαρτώμενες, διότι το p value του ελέγχου Pearson είναι μεγαλύτερο από το 0,05, οπότε η μηδενική υπόθεση και εδώ δεν απορρίπτεται.



Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν υπάρχει κάποια επίδραση πέραν της όποιας προβλέπεται από την κανονική κατανομή και τα αποτελέσματα είναι μάλλον φυσιολογικά. Συμπερασματικά, αποδείχθηκε ότι η θέση δεν επηρεάζει την ύπαρξη ελευθερίας κινήσεων και επιλογών στην εργασία των υπαλλήλων στον Οργανισμό.

Στην συνέχεια, εξετάστηκε το φύλο σε σχέση με το αν θα ήθελε να εργαστεί ο εργαζόμενος σε άλλο φορέα.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Φύλο * Θα ήθελα να εργαστώ σε άλλο τμήμα ή επιστασία.	231	100,0%	0	0,0%	231	100,0%

Φύλο * Θα ήθελα να εργαστώ σε άλλο τμήμα ή επιστασία. Crosstabulation

Count

		Θα ήθελα να εργαστώ σε άλλο τμήμα ή επιστασία.				
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Φύλο	Άνδρας	5	10	59	29	9
	Γυναίκα	2	11	57	37	12
Total		7	21	116	66	21

Φύλο * Θα ήθελα να εργαστώ σε άλλο τμήμα ή επιστασία. Crosstabulation

Count

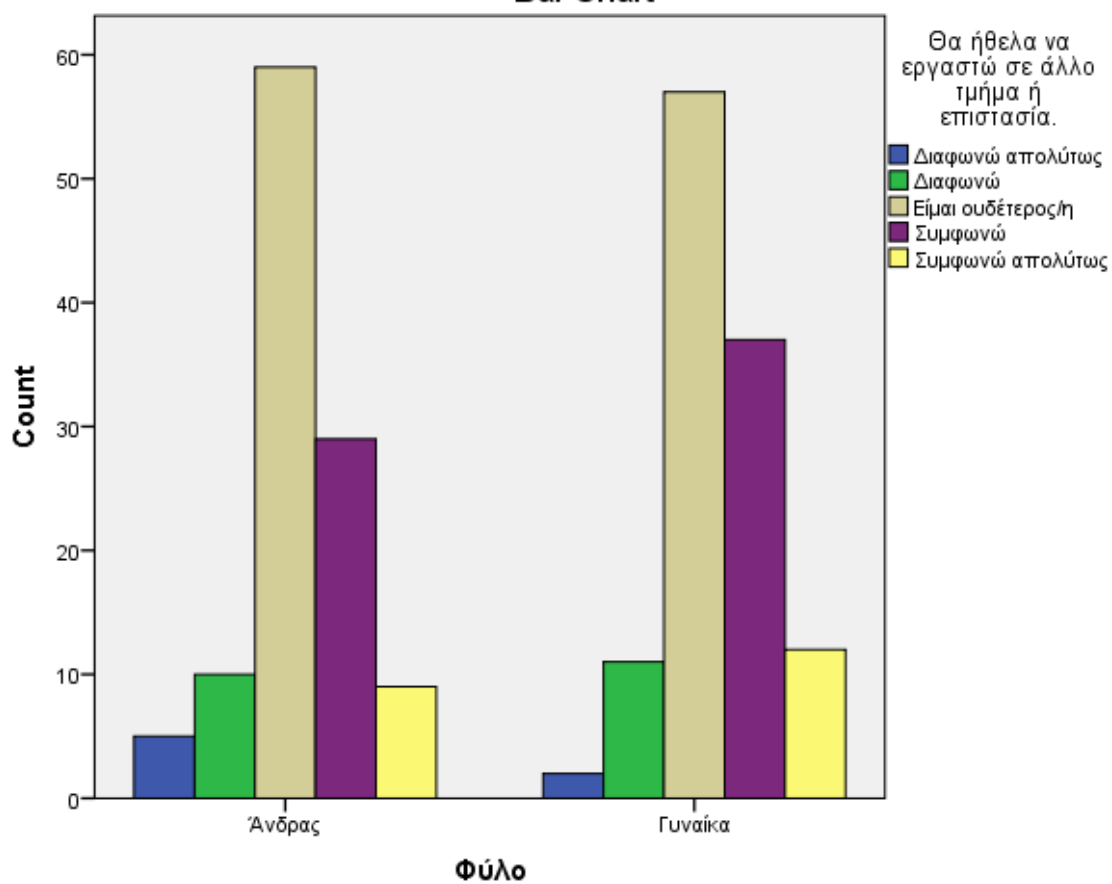
		Total
Φύλο	Άνδρας	112
	Γυναίκα	119
Total		231

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,556 ^a	4	,635
Likelihood Ratio	2,600	4	,627
Linear-by-Linear Association	1,596	1	,206
N of Valid Cases	231		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,39.

Bar Chart



Δεν προκύπτει να υπάρχει κάποια διαφορά βάσει του ελέγχου Chi Square και βάσει του cross-tabulation, δηλαδή το φύλλο δεν φαίνεται να επηρεάζει τη γνώμη των εργαζομένων για τον αν ήθελαν να εργαστούν σε άλλο τμήμα ή όχι.

Εν συνεχεία, εξετάστηκε το φύλλο συναρτήσει της οικογενειακής ζωής.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Φύλο * Η οικογενειακή μου ζωή επηρεάζεται δυσμενώς από την εργασία μου.	231	100,0%	0	0,0%	231	100,0%

Φύλο * Η οικογενειακή μου ζωή επηρεάζεται δυσμενώς από την εργασία μου. Crosstabulation

Count

		Η οικογενειακή μου ζωή επηρεάζεται δυσμενώς από την εργασία μου.				
		Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Φύλο	Ανδρας	3	3	39	54	13
	Γυναίκα	11	4	41	47	16
Total		14	7	80	101	29

Φύλο * Η οικογενειακή μου ζωή επηρεάζεται δυσμενώς από την εργασία μου. Crosstabulation

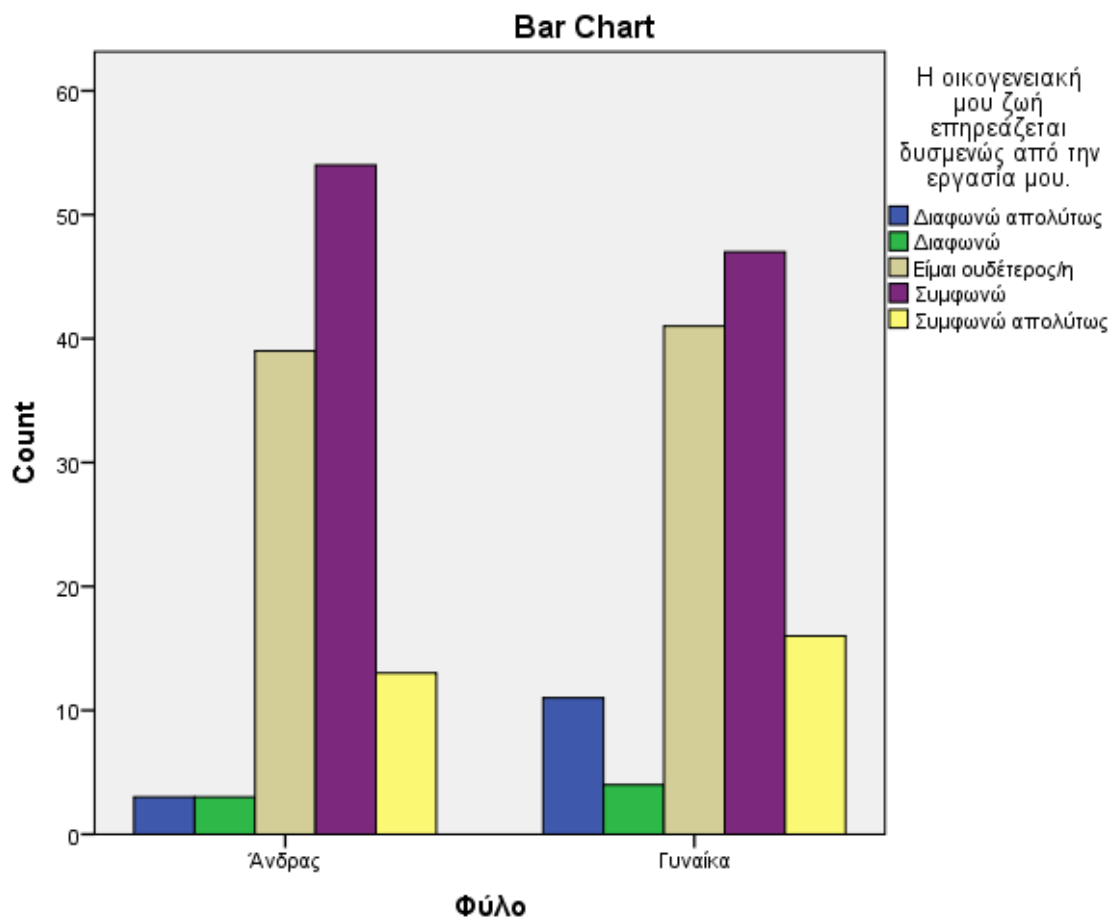
Count

		Total
Φύλο	Άνδρας	112
	Γυναίκα	119
Total		231

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,353 ^a	4	,253
Likelihood Ratio	5,638	4	,228
Linear-by-Linear Association	2,210	1	,137
N of Valid Cases	231		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,39.



Τα αποτελέσματα είναι ταυτόσημα και για τα δύο φύλα. Έτσι, τόσο για τους άνδρες, όσο και για τις γυναίκες φαίνεται να επηρεάζεται δυσμενώς η οικογενειακή τους ζωή από την εργασία τους κατά τον ίδιο βαθμό.

Στην συνέχεια, εξετάστηκαν οι μεταβλητές «Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου» και «Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου».

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου * Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου.	231	100,0%	0	0,0%	231	100,0%

Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου * Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου. Crosstabulation

Count

	Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου.			
	Ως ένα βαθμό	Μου δημιουργού μια αίσθηση του στρες	Μου δημιουργούν στρες	4,00
0-2 μέρες	0	4	6	4
Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου 3-5 μέρες	4	56	31	42
6 και πάνω	3	34	20	27
Total	7	94	57	73

Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου * Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου. Crosstabulation

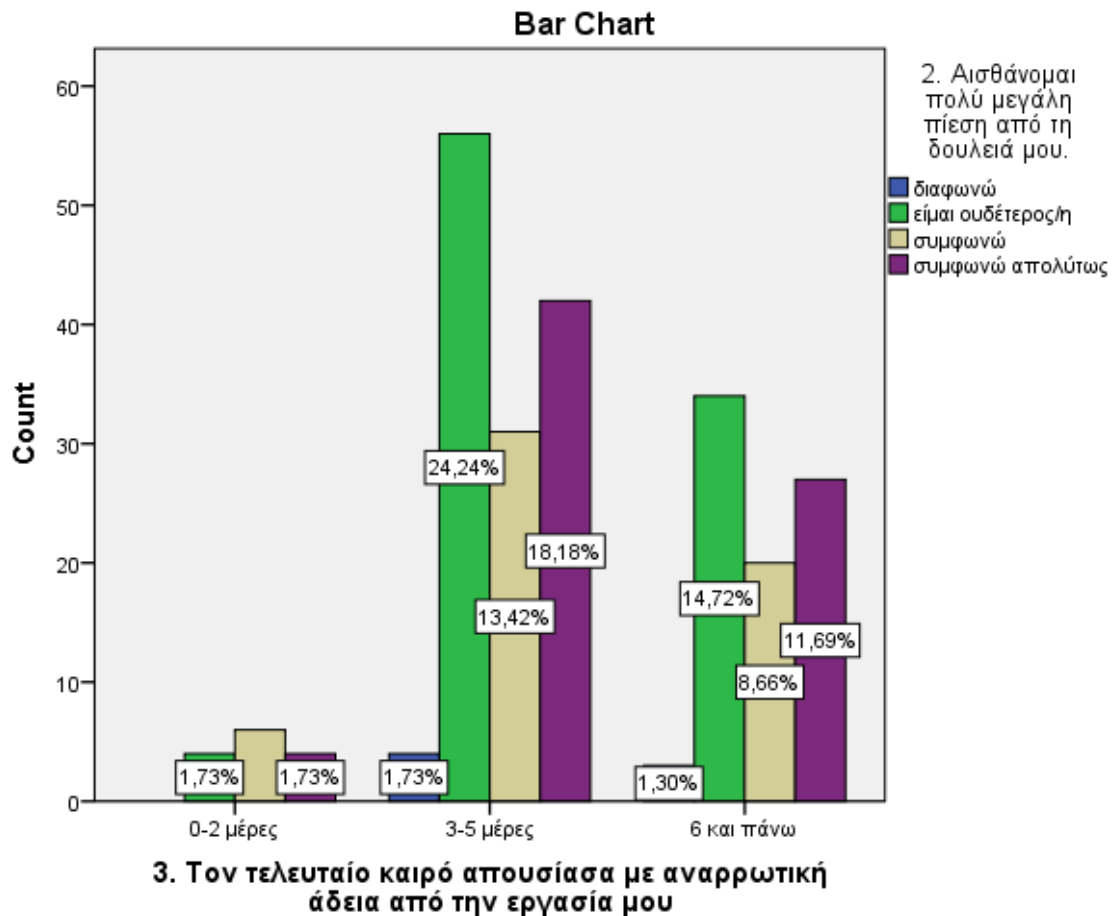
Count

	Total
0-2 μέρες	14
Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου 3-5 μέρες	133
6 και πάνω	84
Total	231

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,128 ^a	6	,793
Likelihood Ratio	3,268	6	,775
Linear-by-Linear Association	,090	1	,764
N of Valid Cases	231		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.



Από τα δεδομένα φαίνεται ότι δεν υπάρχει κάποια επίδραση των μεταβλητών, αφού το επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου που διεξήχθη είναι μεγαλύτερο από το $\text{sig-}0,05$. Άρα, οι αναρρωτικές άδειες των εργαζομένων δεν δείχνουν να έχουν κάποια σχέση με το αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πίεση από το επάγγελμά τους.

Στην συνέχεια εξετάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στον Οργανισμό (Γ.Ν.Ν.Ι. «Κωνσταντοπούλειο- Παράρτημα Καντατζόγλου»).

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι πολύ αρμονικές. * Οι συνάδελφοί μου εκτιμούν την δουλειά που κάνω.	231	100,0%	0	0,0%	231	100,0%

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι πολύ αρμονικές. * Οι συνάδελφοί μου εκτιμούν την δουλειά που κάνω. Crosstabulation

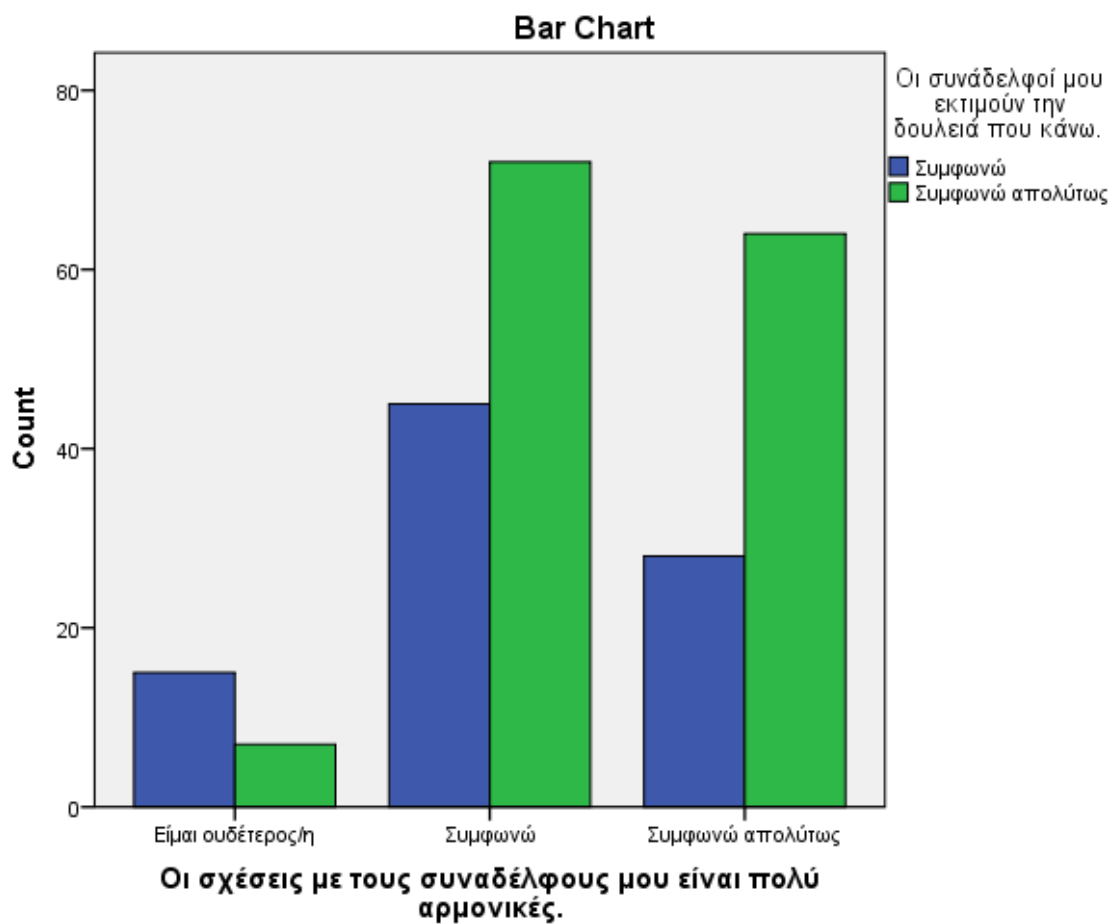
Count

	Οι συνάδελφοί μου εκτιμούν την δουλειά που κάνω.		Total
	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	
Είμαι ουδέτερος/η	15	7	22
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι πολύ αρμονικές.	45	72	117
Συμφωνώ απολύτως	28	64	92
Total	88	143	231

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,740 ^a	2	,005
Likelihood Ratio	10,513	2	,005
Linear-by-Linear Association	8,499	1	,004
N of Valid Cases	231		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,38.



Το αποτέλεσμα έδειξε ότι το επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου είναι αρκετά μικρότερο από το sig 0,05, οπότε δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση (H₁) γεγονός που σημαίνει ότι η υπόθεση ανεξαρτησίας των μεταβλητών μας απορρίπτεται. Οπότε βάση του παραπάνω διαγράμματος, παρατηρούμε ότι οι σχέσεις με τους άλλους εργαζόμενους είναι αρμονικές και υπάρχει μεταξύ τους αλληλοεκτίμηση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την παρούσα εργασιακή κατάσταση, την οποία και εξετάζουμε, διότι δείχνει ότι οι σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό είναι ιδιαίτερα αρμονικές, ενισχύοντας την αλληλοεκτίμηση των εργαζομένων και αυξάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση.

Στην συνέχεια εξετάσαμε τις μεταβλητές «Η εργασία μου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου» και «Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί»

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Η εργασία μου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου. * Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί.	231	100,0%	0	0,0%	231	100,0%

Η εργασία μου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου. * Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί. Crosstabulation

Count

	Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί.		
	Διαφωνώ απολύτως	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ
Είμαι ουδέτερος/η	0	0	0
Η εργασία μου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου.	0	44	24
Συμφωνώ απολύτως	7	28	28
Total	7	72	52

Η εργασία μου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου. * Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί. Crosstabulation

Count

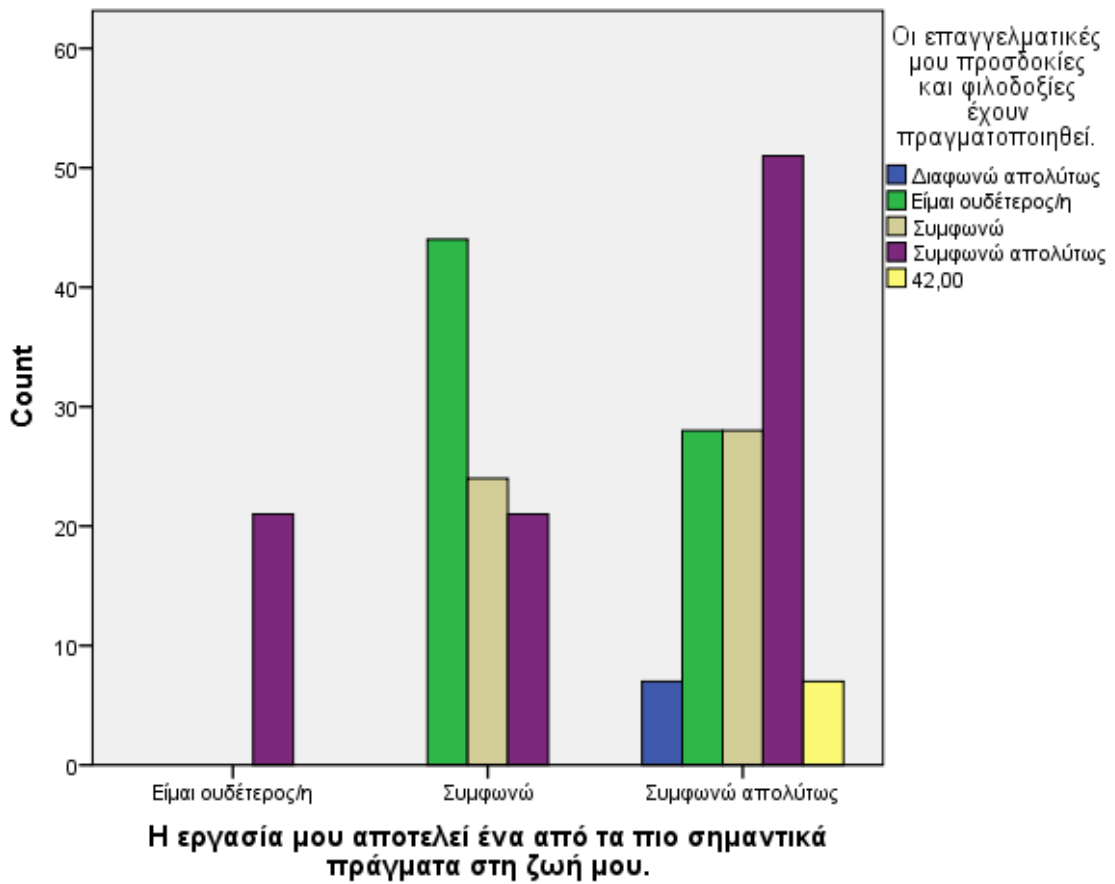
	Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί.		Total
	Συμφωνώ απολύτως	42,00	
Είμαι ουδέτερος/η	21	0	21
Η εργασία μου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου.	21	0	89
Συμφωνώ απολύτως	51	7	121
Total	93	7	231

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	61,701 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	72,684	8	,000
Linear-by-Linear Association	4,073	1	,044
N of Valid Cases	231		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,64.

Bar Chart



Από την έκβαση της έρευνας, φάνηκε ότι υπάρχει ένα σημαντικό επίπεδο προσδοκιών. Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι η εργασία είναι ιδιαίτερα σημαντική για αυτούς, τότε και ένα κομμάτι αυτών νοιώθει ότι δεν έχουν εκπληρωθεί οι επαγγελματικές τους προσδοκίες στο σύνολο τους.

Τέλος, εξετάστηκε το κατά πόσο η ηλικία έχει κάποιο ρόλο στην πίεση που νοιώθουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της δουλειάς τους

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ηλικία * Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου.	231	100,0%	0	0,0%	231	100,0%

Ηλικία * Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου. Crosstabulation

Count

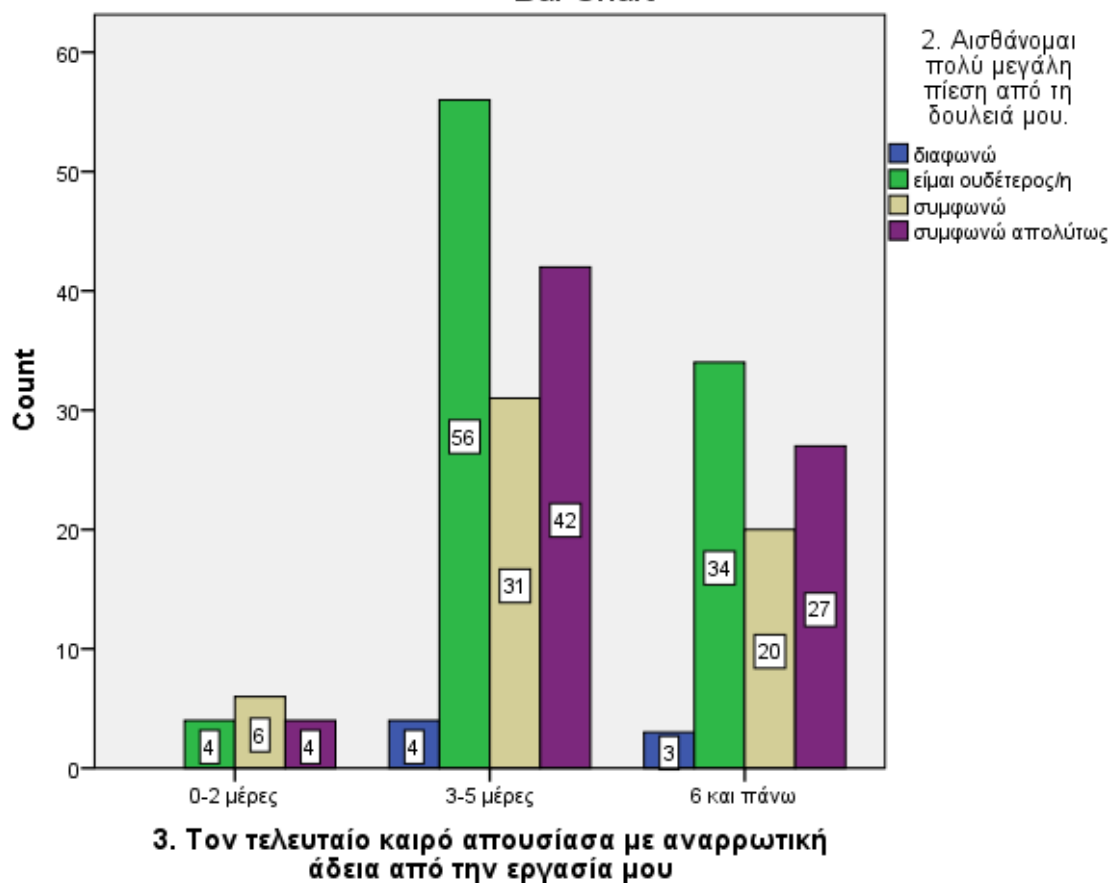
	Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου.				Total
	Ως ένα βαθμό	Μου δημιουργού μια αίσθηση του στρες	Μου δημιουργούν στρες	4,00	
20-27	0	20	11	12	43
28-38	3	26	15	26	70
39-49	2	30	23	27	82
50-60	2	18	8	8	36
Total	7	94	57	73	231

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,893 ^a	9	,648
Likelihood Ratio	8,048	9	,529
Linear-by-Linear Association	,583	1	,445
N of Valid Cases	231		

a. 4 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,09.

Bar Chart



Το επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου είναι αρκετά υψηλότερο από το 0,05. Συμπερασματικά, δεν προκύπτει ότι η ηλικία επηρεάζει το να αισθάνονται οι εργαζόμενοι πίεση από την δουλειά τους.

4.6 Έλεγχος Υποθέσεων Εργασίας

4.6.1 Έλεγχος Πρώτης Υπόθεσης

Ύστερα από τη μελέτη των μέτρων περιγραφικής στατιστικής, σειρά έχει η επιλογή των κατάλληλων στατιστικών τεστ, που προϋποθέτουν όμως πρώτα τον έλεγχο της κανονικότητας ή μη του δείγματος. Έτσι, θα καταδειχθεί σε πρώτη φάση αν και κατά πόσο ισχύει η αρχική υπόθεση H_0 (βάσει την οποία υποστηρίζεται η υπόθεση ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών) ή δεν απορρίπτεται. Μία από τις προϋποθέσεις, που θα πρέπει να ισχύουν για να μπορέσουμε να εκτιμήσουμε σωστά ένα γραμμικό μοντέλο, είναι η υπόθεση ότι τα κατάλοιπα ακολουθούν κανονική κατανομή με μέσο 0 και διακύμανση γνωστή.

Για το σκοπό αυτό, εξετάζουμε καταρχάς το ζεύγος μεταβλητών που σχετίζεται με την πρώτη υπόθεση, δηλαδή το επίπεδο της εκπαίδευσης με το αν και κατά πόσο η εργασία είναι βαρετή και μονότονη. Η ανεξάρτητη μεταβλητή εδώ είναι το επίπεδο εκπαίδευσης και η εξαρτημένη το αν και κατά πόσο η εργασία είναι μονότονη. Μέσω αυτής της διαδικασίας, έχουν παραχθεί τα residuals, δηλαδή όλες αυτές οι τιμές που δεν θα ληφθούν υπόψη σε μία κανονική κατανομή. Μέσω αυτής της διαδικασίας υπολογίζουμε την ανάλυση της διακύμανσης (ANOVA), στον παρακάτω Πίνακα 10 παρατηρούμε τα στοιχεία του τεστ ANOVA.

Πίνακας 10: Υπολογισμός στατιστικής σημαντικότητας μέσω του τεστ ANOVA.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,092	1	3,092	1,765	,185 ^b
	Residual	401,203	229	1,752		
	Total	404,294	230			

a. Dependent Variable: Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.

b. Predictors: (Constant), Εκπαίδευση

Είναι σαφές ότι συγκρίνουμε την σημαντικότητα (significance) με το 0,05, όπου και παρατηρούμε ότι $0,185 > 0,05$, άρα σε πρώτη φάση φαίνεται να μην έχουμε στατιστική σημαντικότητα και επομένως αποδεικνύεται η μηδενική υπόθεση. Για το λόγο αυτό συνεχίζουμε στον υπολογισμό των τεστ Kolmogorov-Smirnof και Shapiro-Wilks.

Ο υπολογισμός των τεστ Kolmogorov-Smirnof και Shapiro-Wilks γίνεται μέσω της εντολής explore, αφού ως εξαρτημένη μεταβλητή έχουμε λάβει τα residuals. Στη συνέχεια, στο μενού επιλογών plots επιλέγουμε την έκδοση. Βάσει λοιπόν του παρακάτω Πίνακα 11 έχουμε :

Πίνακας 11: Τεστ κανονικότητας Kolmogorov-Smirnof

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,141	231	,000	,915	231	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Παρατηρούμε ότι η p-value είναι μηδέν και άρα κατά πολύ μικρότερη του 0.05. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει κανονικότητα σε αυτή την περίπτωση και άρα η H_0 δεν επαληθεύεται.

Εφόσον δεν ισχύει η κανονικότητα των καταλοίπων και άρα η ανάλυση ANOVA κρίνεται άκυρη, διότι το δείγμα δεν είναι κανονικό, το επόμενο βήμα είναι ο έλεγχος Kruskal-Wallis. Μέσω της εντολής K independent samples παρατηρούμε βάσει του παρακάτω Πίνακα ότι:

Πίνακας 12: Τεστ Kruskal-Wallis

Test Statistics ^{a,b}	
	Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.
Chi-Square	6,437
df	5
Asymp. Sig.	,266

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Εκπαίδευση

Η σημαντικότητα (sig.) είναι 0,266 και άρα είναι μεγαλύτερη από 0.05 και επομένως η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται.

Αφού εξετάσαμε σε πρώτη φάση δειγματοληπτικά αυτές τις δύο μεταβλητές, το ίδιο τεστ γίνεται και για τις υπόλοιπες μεταβλητές της υπόθεσης, οι οποίες όλες ελέγχονται βάσει του επιπέδου την εκπαίδευσης. Οπότε, έχουμε τον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 13: Πίνακας Kruskal –Wallis για τον έλεγχο της πρώτης υπόθεσης εργασίας.

Test Statistics ^{a,b}					
	-Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.	-Θα ήθελα να εργαστώ σε άλλο τμήμα ή επιστασία.	-Το επίπεδο της εκπαίδευσης και της εμπειρίας μου είναι το κατάλληλο για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	-Η εργασία μου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου.	-Συχνά επιστρέφω στο σπίτι μου νιώθοντας πολύ κουρασμένος /η από τη δουλειά μου.
Chi-Square	6,437	2,086	6,587	1,799	3,208
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,266	,837	,253	,876	,668

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: - 2 Εκπαίδευση

Παρατηρείται ότι το επίπεδο της σημαντικότητας (σειρά asymptotous Significance) υπερβαίνει σε κάθε περίπτωση το όριο 0,05, άρα η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται.

4.6.2 Έλεγχος Δεύτερης Υπόθεσης Εργασίας

Για τον έλεγχο της δεύτερης υπόθεσης εργασίας θα ακολουθήσουμε το ίδιο μοντέλο. Πρώτα εξετάζουμε την κανονικότητα των κατανομών. Αρχικά, θα πρέπει να γίνει η παραγωγή των residuals και μετά το τεστ Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk. Έτσι, για δειγματοληπτικούς λόγους, λαμβάνουμε τον έλεγχο της μεταβλητής «Οι επαγγελματικές μου φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί» και εξάγεται ο παρακάτω Πίνακας:

Πίνακας 14: Παραγωγή Residuals.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,827	1	33,827	20,910	,000 ^b
	Residual	370,468	229	1,618		
	Total	404,294	230			

a. Dependent Variable: -Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.

b. Predictors: (Constant), 2. Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί.

Από αυτό προκύπτει:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,180	231	,000	,894	231	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Παρατηρούμε ότι το p-value είναι μικρότερο από το 0.05, άρα δεν υπάρχει κανονικότητα στην κατανομή. Για το σκοπό αυτό προχωράμε στο τεστ Kruskal-Wallis και παίρνουμε τον παρακάτω Πίνακα:

Πίνακας 15: Έλεγχος δεύτερης υπόθεσης: τεστ Kruskal-Wallis

Test Statistics^{a,b}

	2 Πολλές φορές σκέφτομαι προβλήματα της εργασίας μου και εκτός δουλειάς.	2. Η οικογενειακή μου ζωή επηρεάζεται δυσμενώς από την εργασία μου.	2. Έχω ελευθερία κινήσεων και επιλογών στην εργασία μου.	2. Οι συνθήκες στην εργασία μου είναι καλύτερες από ό,τι σε άλλους εργασιακούς χώρους.	2. Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί.
Chi-Square	5,431	4,212	2,088	1,606	2,661
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,366	,519	,837	,901	,752

Test Statistics^{a,b}

	2. Οι υπερβολικές απαιτήσεις ασθενών.	2. Οι Προβληματικοί ασθενείς.	2. Η αίσθηση ευθύνης για τις ζωές των ασθενών.	2. Η αίσθηση ότι τελειώνει ο χρόνος που έχω στην διάθεσή μου.	2. Η αντίληψη ότι, αν δεν κάνω κάτι καλά, θα έχω επιπτώσεις.
Chi-Square	1,187	5,561	3,034	7,830	,691
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,946	,351	,695	,166	,983

Test Statistics^{a,b}

	2. Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου.	2. Αρκετές φορές μεταφέρω το άγχος της δουλειάς στο σπίτι.	2. Η λεπτομερής καταγραφή των καθηκόντων της εργασίας μου.	2. Υπάρχει αρκετή ένταση και αυτό είναι η αιτία για πολλές καθυστερήσεις και λάθη.	2. Κατά το τέλος της εργασίας μου νιώθω εξαντλημένος/νη.
Chi-Square	4,310	4,818	,471	1,975	5,678
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,506	,439	,993	,853	,339

Test Statistics^{a,b}

	2. Αισθάνομαι ανασφάλεια για τη διατήρηση της μονιμότητας στην εργασία μου.
Chi-Square	10,566
df	5
Asymp. Sig.	,061

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: - 2 Εκπαίδευση

Παρατηρούμε ότι σε όλες τις περιπτώσεις η p-value υπερβαίνει την τιμή 0.05 άρα δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

4.6.3 Έλεγχος Τρίτης Υπόθεσης Εργασίας

Όπως και παραπάνω, εκτελούμε την εντολή Linear και έχουμε καταρχάς την παραγωγή των residuals:

Πίνακας 16: Παραγωγή residual

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,027	1	,027	,015	,902 ^b
Residual	404,268	229	1,765		
Total	404,294	230			

- a. Dependent Variable: -Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.
b. Predictors: (Constant), 3. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι πολύ αρμονικές.

Μελετώντας στην συνέχεια τον παρακάτω πίνακα παρατηρείται ότι η p-value είναι 0, άρα μικρότερη του 0,05, οπότε δεν υπάρχει κανονικότητα.

Πίνακας 17: Τεστ Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,186	231	,000	,883	231	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Στη συνέχεια εφαρμόζουμε το τεστ Kruskal-Wallis:

Test Statistics^{a,b}

	3. Υπάρχουν σαφείς και συγκεκριμένες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	3. Οι σχέσεις μου με τον Προϊστάμενο/νη είναι άριστες.	3. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι πολύ αρμονικές.	3. Οι υπόλοιπες ειδικότητες του Προσωπικού του Νοσοκομείου μας αντιμετωπίζουν ισότιμα.	3. Ο άμεσος Προϊστάμενος/νη γνωρίζει το αντικείμενο του Τμήματος καλύτερα από εμένα.
Chi-Square	2,798	2,313	3,265	4,753	4,073
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,731	,804	,659	,447	,539

Test Statistics^{a,b}

	3. Για τις ανάγκες της εργασίας μου υπάρχει η απαραίτητη εκπαίδευση.	3. Ο Προϊστάμενος/νη δεν με ενημερώνει για σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται.	3. Οι συνάδελφοί μου εκτιμούν την δουλειά που κάνω.	3. Δεν εκτιμάται η δουλειά μου από τους ασθενείς.	3. Η αλληλεπίδραση με τους ασθενείς και τους συγγενείς τους.
Chi-Square	,982	4,194	2,576	,841	2,392
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,964	,522	,765	,974	,793

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: - 2 Εκπαίδευση

Παρατηρείται ότι όλες οι τιμές της σειράς asymptotous significance υπερβαίνουν το 0,05, άρα η μηδενική υπόθεση παραμένει.

4.6.4 Έλεγχος Τέταρτης Υπόθεσης

Βάσει της εντολής Linear υπολογίζουμε τα residual για την δειγματοληπτική μεταβλητή «η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη», τα οποία και παρουσιάζονται σαν μια νέα μεταβλητή, όπως έχει ήδη ειπωθεί, και έχουμε:

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,027	1	,027	,015	,902 ^b
Residual	404,268	229	1,765		
Total	404,294	230			

a. Dependent Variable: -Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.

b. Predictors: (Constant), 3. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι πολύ αρμονικές.

Προχωράμε στον υπολογισμό του τεστ Kolmogorov-Smirnof και έχουμε :

Πίνακας 18: τεστ κανονικότητας Kolmogorov-Smirnoff

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,186	231	,000	,883	231	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Test Statistics^{a,b}

	4. Τα χρήματα του μισθού μου φτάνουν για να καλύψω τις οικογενειακές μου ανάγκες.	4. Υπάρχει σοβαρή έλλειψη προσωπικού στο Τμήμα μας.	4. Ο άμεσος Προϊστάμενος/η είναι δίκαιος και αμερόληπτος με όλο το προσωπικό.
Chi-Square	3,553	14,867	2,721
df	5	5	5
Asymp. Sig.	,615	,011	,743

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: - 2 Εκπαίδευση

Παρατηρείται ότι και σε αυτήν την περίπτωση όλες οι τιμές της asymptotous significance είναι μεγαλύτερες από 0,05, άρα η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται.

4.7. Σύγκριση Εξαρτημένων Ποσοστών

Παρατηρούμε ότι βάσει των παραπάνω αναλύσεων, φαινομενικά δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών των ερωτημάτων εργασίας. Όμως, αυτό δεν αποδεικνύει ότι δεν υπάρχει και σχέση μεταξύ των μεταβλητών που μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά. Έτσι, για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος McNemar, που διαφέρει ως προς τον χ τετράγωνο, ως προς το ότι αυτό που ενδιαφέρει εδώ είναι η σχέση μεταξύ των μεταβλητών που έχουν κοινά σημεία μεταξύ τους, ανεξάρτητα από το αν βρίσκονται σε διαφορετικές υποθέσεις εργασίας.

3. Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου * -Συχνά επιστρέφω στο σπίτι μου νιώθοντας πολύ κουρασμένος /η από τη δουλειά μου.

Crosstabulation

Count

	-Συχνά επιστρέφω στο σπίτι μου νιώθοντας πολύ κουρασμένος /η από τη δουλειά μου.		
	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ
0-2 μέρες	4	0	4
3. Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου 3-5 μέρες	15	26	47
6 και πάνω	11	11	28
Total	30	37	79

3. Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου * -Συχνά επιστρέφω στο σπίτι μου νιώθοντας πολύ κουρασμένος /η από τη δουλειά μου. Crosstabulation

Count

	-Συχνά επιστρέφω στο σπίτι μου νιώθοντας πολύ κουρασμένος /η από τη δουλειά μου.	Total
	Συμφωνώ απολύτως	
0-2 μέρες	4	12
3. Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου 3-5 μέρες	43	131
6 και πάνω	31	81
Total	78	224

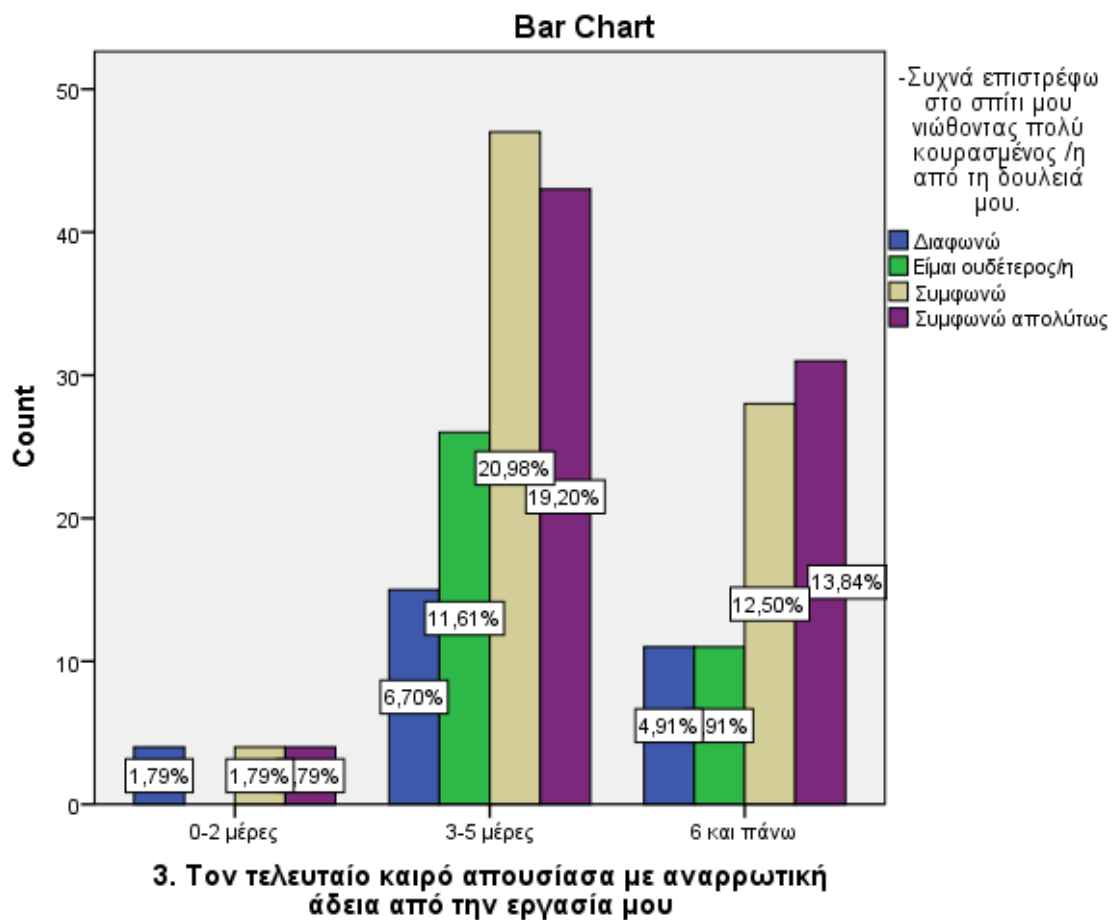
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
McNemar-Bowker Test	.	.	. ^a
N of Valid Cases	224		

a. Computed only for a PxP table, where P must be greater than 1.

Παρατηρούμε ότι η τιμή της σημαντικότητας είναι 0 και άρα μικρότερη του 0.05, που σημαίνει ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και επομένως υποθέτουμε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Στον παρακάτω Πίνακα βλέπουμε τα ποσοστά των δύο μεταβλητών:

Πίνακας 19: Πίνακας McNemar μεταξύ των μεταβλητών: «3. Τον τελευταίο καιρό απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου * -Συχνά επιστρέφω στο σπίτι μου νιώθοντας πολύ κουρασμένος /η από τη δουλειά μου.



Την ίδια υπόθεση μπορούμε να κάνουμε και για τις μεταβλητές: «2. Η αντίληψη ότι, αν δεν κάνω κάτι καλά, θα έχω επιπτώσεις» και η «2. Αισθάνομαι ανασφάλεια για τη διατήρηση της μονιμότητας στην εργασία μου.» Οι πίνακες που παράγονται από την ανάλυση McNemar είναι οι ακόλουθοι:

2. Η αντίληψη ότι, αν δεν κάνω κάτι καλά, θα έχω επιπτώσεις. * 2. Αισθάνομαι ανασφάλεια για τη διατήρηση της μονιμότητας στην εργασία μου. Crosstabulation

Count

		2. Αισθάνομαι ανασφάλεια για τη διατήρηση της μονιμότητας στην εργασία μου.		
		Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
2. Η αντίληψη ότι, αν δεν κάνω κάτι καλά, θα έχω επιπτώσεις.	είμαι ουδέτερος/η	7	51	58
	συμφωνώ	14	7	50
	συμφωνώ απολύτως	0	14	30
Total		21	72	138

2. Η αντίληψη ότι, αν δεν κάνω κάτι καλά, θα έχω επιπτώσεις. * 2. Αισθάνομαι ανασφάλεια για τη διατήρηση της μονιμότητας στην εργασία μου. Crosstabulation

Count

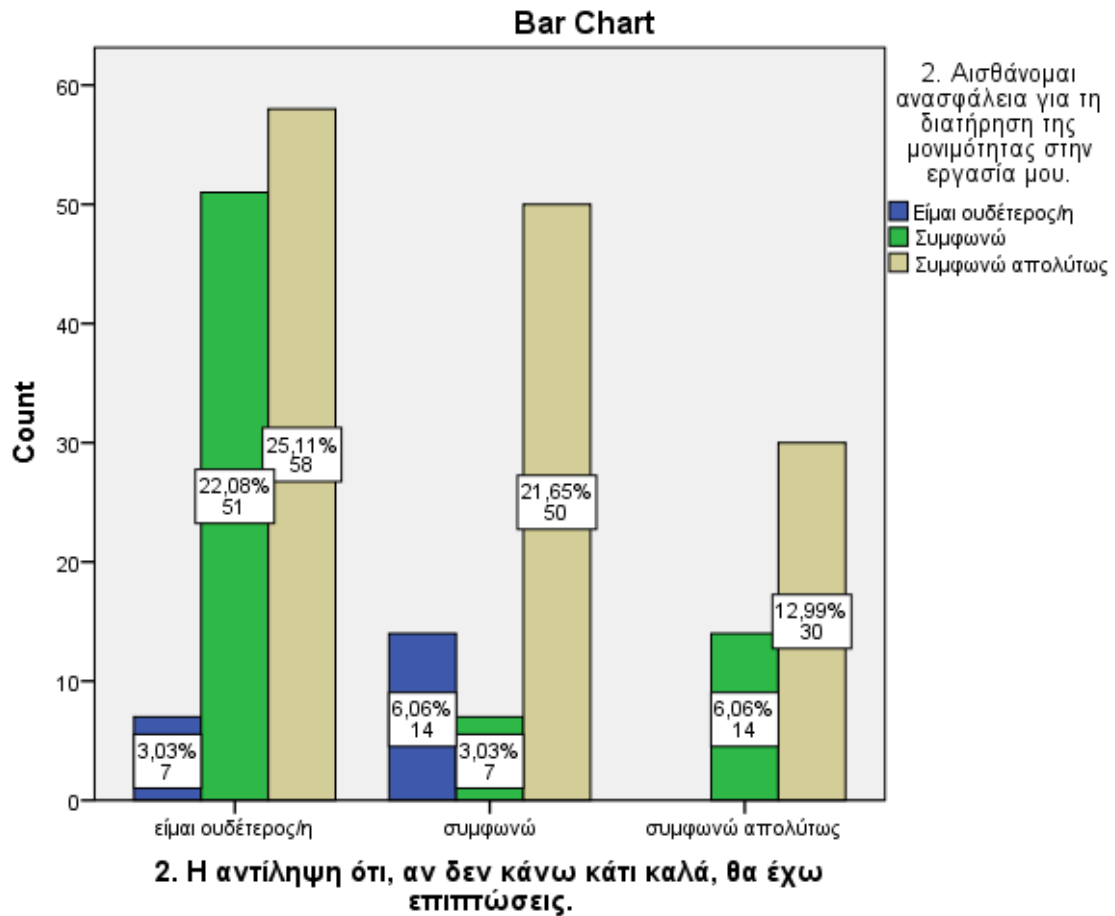
		Total
2. Η αντίληψη ότι, αν δεν κάνω κάτι καλά, θα έχω επιπτώσεις.	είμαι ουδέτερος/η	116
	συμφωνώ	71
	συμφωνώ απολύτως	44
Total		231

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
McNemar-Bowker Test	99,312	3	,000
N of Valid Cases	231		

Στην συνέχεια ακολουθεί πίνακας, στον οποίο απεικονίζονται όχι μόνο οι τιμές των καταμετρήσεων των μεταβλητών, αλλά και τα ποσοστά εμφάνισής τους.

Πίνακας 20: σύνδεση μεταξύ των μεταβλητών: «2. Η αντίληψη ότι, αν δεν κάνω κάτι καλά, θα έχω επιπτώσεις», «2. Αισθάνομαι ανασφάλεια για τη διατήρηση της μονιμότητας στην εργασία μου.



Παρατηρούμε ότι και σε αυτήν την περίπτωση το επίπεδο σημαντικότητας είναι κάτω του μηδενός, άρα απορρίπτεται η μηδενική σχέση και επομένως οι μεταβλητές έχουν συνάφεια μεταξύ τους.

Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται σε όλο το φάσμα των μεταβλητών της έρευνας, οπότε συμπεραίνεται ότι αν και εκ πρώτης όψεως αποδεικνύονται οι μηδενικές υποθέσεις εργασίας, στην πραγματικότητα αποδεικνύεται ότι αυτό που ισχύει είναι η έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των μεταβλητών μεταξύ τους, οπότε είναι κατανοητό ότι στην πραγματικότητα υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των μεταβλητών όλων των ερωτήσεων εργασίας μεταξύ τους.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα έγινε σε δείγμα εργαζομένων σε Δημόσιο Νοσοκομείο. Ως προς την ικανοποίησή τους από την εργασία, οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τους άμεσα προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους, από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζομένους, από την ελευθερία να επιλέγουν οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας τους και τη δυνατότητα που τους παρέχεται να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους, από το μισθό τους, από τις συνθήκες και την ποικιλία της εργασίας τους, από την αναγνώριση που παίρνουν για την απόδοσή τους, από το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που τους δίνονται, και τέλος από την προσοχή που δίνεται από τους άλλους στις προτάσεις που κάνουν και από τον τρόπο υπό τον οποίο διοικούνται.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι εργαζόμενοι είναι σε μια ιδιαίτερα δύσκολη κατάσταση. Ο λόγος είναι ότι η εντατικοποίηση της εργασίας, καθώς και οι απότομες αλλαγές στα εργασιακά έχουν επιφέρει σειρά δραματικών αλλαγών στις συνθήκες εργασίας με όλο και αυξημένα περιστατικά απουσιών, καθώς και ένα αυξανόμενο αριθμό αποχωρήσεων. Βέβαια, από την άλλη μεριά, έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στο γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν στραφεί σε φιλικές προς το ανθρώπινο δυναμικό πολιτικές, οι οποίες αναγνωρίζουν πως υπάρχει ανάγκη για περισσότερη προσοχή ως προς την ανάπτυξη πολιτικών και δράσεων, που θα μειώνουν τις επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και θα ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Το Νοσοκομείο την στιγμή της έρευνας απασχολούσε περί τα 362 άτομα, ενώ η έρευνα έγινε σε δείγμα 231 ατόμων. Από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι έχουν δυσαρεστηθεί από γεγονότα όπως είναι η μείωση των μισθών και οι κακές συνθήκες εργασίας. Γενικότερα, διαφαίνεται ότι η όλη ατμόσφαιρα και κατάσταση στον χώρο εργασίας έχει αρνητικές συνέπειες για τους εργαζομένους. Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας αποτελεί το γεγονός ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει όχι μόνο τους μισθούς, αλλά και τις υποδομές των

εργαζομένων. Οπότε, το αποτέλεσμα είναι να δημιουργείται στους εργαζόμενους η αίσθηση ότι υπάρχει μια γενικότερη υποβάθμιση των υποδομών και του έργου τους.

Αυτό είναι ένα αποτέλεσμα το οποίο και είναι αναμενόμενο. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί, ότι λίγο μετά το πέρας της έρευνας, η συγκεκριμένη μονάδα έκλεισε ως αποτέλεσμα των μεταρρυθμίσεων στην υγεία, ενώ πολλοί από τους εργαζόμενους της μονάδας ετέθησαν σε καθεστώς διαθεσιμότητας. Όταν έγινε η έρευνα, ήδη είχαν αρχίσει οι περικοπές και γενικότερα η μονάδα είχε μπει σε μια ιδιαίτερη κατάσταση που επηρέασε την συνολική ψυχολογία των εργαζομένων.

Μπορεί η όλη κατάσταση να ήταν αρνητική, όμως θα πρέπει να αναφέρουμε ότι υπήρχαν και θετικά στοιχεία. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι υπάρχει ένα καλό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων και ότι η δουλειά καλύπτει τις επαγγελματικές προσδοκίες των εργαζόμενων. Όμως, από την άλλη μεριά, καταγράφεται η ανασφάλεια για το μέλλον, αποτέλεσμα και των εργασιακών αλλαγών στον κλάδο, καθώς και ότι οι προϊστάμενοι δεν έχουν καλή επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Οι αλλαγές, αλλά και ο φόβος για το μέλλον δημιούργησαν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των συναδέλφων και γενικότερα ένα κλίμα αλληλεγγύης. Οπότε, είναι λογικό να αισθάνονται ιδιαίτερα θετικά με την παρουσία των συναδέλφων τους. Γενικότερα, όμως, υπάρχει μια δυσαρέσκεια ως προς την Διοίκηση και ειδικότερα προς τους προϊστάμενους. Ο λόγος μπορεί να είναι ότι οι εργαζόμενοι στο Νοσοκομείο νοιώθουν ότι οι προϊστάμενοί τους δεν τους έχουν δώσει την ανάλογη στήριξη σε αυτές τις δύσκολες στιγμές. Ακόμα περισσότερο, ίσως και να βλέπουν στο πρόσωπο των προϊστάμενων τους το όλο αυτό σύστημα που τους αντιπαλεύεται.

Το ζήτημα εδώ είναι τι παρεμβάσεις θα πρέπει να γίνουν, ώστε να μπορέσει η Διοίκηση του Νοσοκομείου να μειώσει (ελαττώσει) την εργασιακή δυσαρέσκεια. Αρχικά, αναφερόμαστε σε οργανωτικές-διοικητικές παρεμβάσεις, την ευθύνη των οποίων φέρει η Διοίκηση του Οργανισμού. Για παράδειγμα, όταν η Διοίκηση, σε εφαρμογή του μνημονίου, προβαίνει στη μείωση των θέσεων εργασίας, το αποτέλεσμα είναι να επηρεάζεται το εργασιακό κλίμα. Σ' αυτή την περίπτωση, θα πρέπει η Διοίκηση να προχωρεί σε ενημέρωση των εργαζομένων σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση και οι αποφάσεις να λαμβάνονται με κοινή συναίνεσή της Διοίκησης και των εργαζομένων. Για παράδειγμα, μια μείωση μισθών ή περικοπές στα κόστη των προμηθειών μπορεί να βοηθήσουν την επιχείρηση να βελτιώσει τη

θέση της και να αποφύγει περικοπές θέσεων εργασίας, που θα επιβαρύνουν τον φόρτο εργασίας, καθώς και την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων.

Επιπλέον, μέτρα θα πρέπει να παρθούν και για τη διατήρηση ή και την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Σε μια δύσκολη οικονομικά περίοδο είναι σίγουρα μη εφικτό το να εξακολουθεί να προβαίνει η εταιρεία σε μεγάλα κόστη προσφέροντας ακριβές παροχές. Ωστόσο, μπορεί να συνδέσει στοιχεία όπως η βιωσιμότητα του οργανισμού με το σύστημα αμοιβών, ώστε να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι η απόδοσή τους θα έχει ανταμοιβή. Ίσως, τελικά, να ήταν χρήσιμη η δημιουργία οργάνων, όπως μεικτές επιτροπές εργαζομένων και στελεχών, που θα καθορίζουν τα μέτρα για την ικανοποίηση των υπαλλήλων και δεν θα επηρεάζουν τη βιωσιμότητα του Νοσοκομείου.

Τέλος, θα πρέπει να γίνει αναφορά στο γεγονός ότι οι παρεμβάσεις, στις οποίες και αναφερόμαστε, αφορούν την γενικότερη βελτίωση της απόδοσης του Νοσοκομείου. Όμως, αν το δούμε σε βάθος χρόνου, οι αλλαγές σε μεγάλο μέρος είναι πλέον εκτός των ορίων της Διοίκησης. Αντιθέτως, αναφερόμαστε σε μια περίοδο σημαντικών αλλαγών στις δομές της Υγείας, όπως το κλείσιμο μονάδων υγείας, που ο βαθμός στον οποίο μπορεί να επέμβει η Διοίκηση της μονάδας είναι περιορισμένος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΝΩΝΥΜΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Ερωτηματολόγιο για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και του εργασιακού στρες

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μιας έρευνας, η οποία διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Διοίκηση της Υγείας» του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης όλων των εργαζομένων του Παραρτήματος Καυτατζόγλου του Κωνσταντοπούλειου Νοσοκομείου «Αγία Ολγα».

Κάθε ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά για επιστημονικούς σκοπούς.

Η συμμετοχή κάθε εργαζομένου είναι προαιρετική.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας.

Λαζαρίδου Ελένη
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια
Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τηλέφωνο επικοινωνίας:210-2400310

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: / / 2012

1. Φύλο: Άρρεν
Θήλυ
2. Ηλικία: 20-27
28-38
39-49
50-60
3. Βαθμός:
4. Τμήμα:
5. Θέση Εργασίας στο Τμήμα: Προϊστάμενος
Υφιστάμενος
6. Ειδικότητα:
7. Χρόνια υπηρεσίας συνολικά:
8. Επίπεδο εκπαίδευσης : Δημοτικό
Γυμνάσιο
Λύκειο
Ανώτερες σπουδές (ΤΕΙ-ΙΕΚ-ΤΕΕ)
Ανώτατες σπουδές
Μεταπτυχιακές σπουδές/
Μεταπτυχιακοί Τίτλοι
9. Τον τελευταίο χρόνο απουσίασα με αναρρωτική άδεια από την εργασία μου 0-2 μέρες
3-5 μέρες
6 και πάνω

Διαφωνώ απολύτως:	0
Διαφωνώ:	1
Είμαι ουδέτερος/η:	2
Συμφωνώ:	3
Συμφωνώ απολύτως:	4

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

1.	Υπάρχουν σαφείς και συγκεκριμένες οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	0	1	2	3	4
2.	Οι σχέσεις μου με τον Προϊστάμενο/νη είναι άριστες.	0	1	2	3	4
3.	Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι πολύ αρμονικές.	0	1	2	3	4
4.	Οι υπόλοιπες ειδικότητες του Προσωπικού του Νοσοκομείου μας αντιμετωπίζουν ισότιμα.	0	1	2	3	4
5.	Ο άμεσος Προϊστάμενος/νη γνωρίζει το αντικείμενο του Τμήματος καλύτερα από εμένα.	0	1	2	3	4
6.	Για τις ανάγκες της εργασίας μου υπάρχει η απαραίτητη εκπαίδευση.	0	1	2	3	4
7.	Ο Προϊστάμενος/νη δεν με ενημερώνει για σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται.	0	1	2	3	4
8.	Θα ήθελα να εργαστώ σε άλλο τμήμα ή επιστασία.	0	1	2	3	4
9.	Τα χρήματα του μισθού μου φτάνουν για να καλύψω τις οικογενειακές μου ανάγκες.	0	1	2	3	4
10.	Η εργασία μου είναι βαρετή και μονότονη.	0	1	2	3	4
11.	Υπάρχει σοβαρή έλλειψη προσωπικού στο Τμήμα μας.	0	1	2	3	4
12.	Ο άμεσος Προϊστάμενος/νη είναι δίκαιος και αμερόληπτος με όλο το προσωπικό.	0	1	2	3	4
13.	Πολλές φορές σκέφτομαι προβλήματα της εργασίας μου και εκτός δουλειάς.	0	1	2	3	4
14.	Το επίπεδο της εκπαίδευσης και της εμπειρίας μου είναι το κατάλληλο για την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	0	1	2	3	4
15.	Η εργασία μου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή μου.	0	1	2	3	4
16.	Οι συνάδελφοί μου εκτιμούν την δουλειά που κάνω.	0	1	2	3	4
17.	Η οικογενειακή μου ζωή επηρεάζεται δυσμενώς από την εργασία μου.	0	1	2	3	4
18.	Έχω ελευθερία κινήσεων και επιλογών στην εργασία μου.	0	1	2	3	4

19.	Οι συνθήκες στην εργασία μου είναι καλύτερες από ό,τι σε άλλους εργασιακούς χώρους.	0	1	2	3	4
20.	Οι επαγγελματικές μου προσδοκίες και φιλοδοξίες έχουν πραγματοποιηθεί.	0	1	2	3	4

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ
παρακαλώ σημειώστε ποιες από τις παρακάτω ενέργειες σας δημιουργούν στρες – Αξιολογήστε από το λίγο (0) ως το πολύ (4)

21.	Οι υπερβολικές απαιτήσεις ασθενών.	0	1	2	3	4
22.	Οι Προβληματικοί ασθενείς.	0	1	2	3	4
23.	Η αίσθηση ευθύνης για τις ζωές των ασθενών.	0	1	2	3	4
24.	Η αίσθηση ότι τελειώνει ο χρόνος που έχω στην διάθεσή μου.	0	1	2	3	4
25.	Η αντίληψη ότι, αν δεν κάνω κάτι καλά, θα έχω επιπτώσεις.	0	1	2	3	4
26.	Δεν εκτιμάται η δουλειά μου από τους ασθενείς.	0	1	2	3	4
27.	Αισθάνομαι πολύ μεγάλη πίεση από τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4
28.	Αρκετές φορές μεταφέρω το άγχος της δουλειάς στο σπίτι.	0	1	2	3	4
29.	Η λεπτομερής καταγραφή των καθηκόντων της εργασίας μου.	0	1	2	3	4
30.	Συχνά επιστρέφω στο σπίτι μου νιώθοντας πολύ κουρασμένος /η από τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4
31.	Υπάρχει αρκετή ένταση και αυτό είναι η αιτία για πολλές καθυστερήσεις και λάθη.	0	1	2	3	4
32.	Κατά το τέλος της εργασίας μου νιώθω εξαντλημένος/νη.	0	1	2	3	4
33.	Αισθάνομαι ανασφάλεια για τη διατήρηση της μονιμότητας στην εργασία μου.	0	1	2	3	4
34.	Η αλληλεπίδραση με τους ασθενείς και τους συγγενείς τους.	0	1	2	3	4

Βιβλιογραφία

Πηγές Πινάκων

Small Enterprize Strategic Development Training. (2010). <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=24&L=4>. Ανάκτηση Σεπτεμβρίου 24, 2013, από <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=265&L=4>

Ζαβλάνος, Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα* (Α εκδ.). Αθήνα: Σταμούλη.

Θεοδωράτος, Ε. (1998). *Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία*. Αθήνα: Σταμούλη.

Λύτρας, Π. (1992). *Εργασιακές Σχέσεις - Συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικά ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων, με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων*. Αθήνα: Interbooks.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Ειδικευμένη Βιβλιογραφία

1. <http://www.eurofound.europa.eu/about/index.htm>. Διαθέσιμο στις 08/01/10
2. Sibbald B, Bojke C, Gravelle H :. National survey of jobsatisfaction and retirement intentions among general practitioners in England. *BMJ* 2003; 326:22.
3. Kangaroo GA, Seen KL: A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Res Nurs Health*. 2007;30:445-58
4. Grissom N: Model for consideration: retaining the experienced aging workforce in home care. *HomeHealthc Nurse*. 2009 ;27:60-3.
5. Cooper, L. Eaker, H. (2002)- *Ζώντας με Στρες* < Αθήνα, Επιστημονικές εκδόσεις Παρισιανού Α.Ε.
6. Φαναριώτης Π. (1997), «Διοίκηση προσωπικού, εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, αθήνα, 1997.

- 7.Χαραλαμπίδου Ε., Επαγγελματική Ικανοποίηση των νοσηλευτών στο χώρο του νοσοκομείου, Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Νοσηλευτικής, Αθήνα, 1996, στην ηλεκτρονική διεύθυνση thesis.ekt.gr/6203.
- 8.Καντάς Α.,(1998), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία : Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- 9.Allport, GW 1954, Attitudes in the history of social psychology. Στο Κάντας, Α. 1998, Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- 10.Locke E.: «The nature and causes of job satisfaction», ___ Dunnette M.(ed): Handbook of industrial and organizational psychology, Rand McNally,Chicago, 1976,σελ. 1297-1349.T
- 11.Hoppock, Robert. «Job Satisfaction». New York, Harper, 1935.
12. Copur H. (1990), « Academic Professionals:A study of Conflict and Satisfaction in Professoriate», Human Relation, 43 (2):113-127.
- 13.French, John R. P., "Field Experiments: Changing Group Productivity," in James G. Miller (Ed.), Experiments in Social Process: A Symposium on Social Psychology, McGraw-Hill, 1950, p. 82
14. Taylor, Frederick, W. (1911). «Οι Αρχές του Επιστημονικού Μανατζμεντ». Στο Κάντας, Α. 1998, Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
15. Mayo E. The human problems of an industrial civilization. 2. Vol. 3. New York, MacMillan; 1993. pp. 53–73.
- Roethlisberger FJ, Dickson WJ. Management and the Worker. Cambridge, Mass., Harvard University Press; 1939.
- 16.Jacques, E.(1952). The Changing Culture of a factory, New York: Dryden.
- 17.Argyris, C.(1976). Problems and new directions for industrial psychology. Στο M. Dunnette (Ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.

18. Locke E.A. The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chigago, IL: Rand McNally, 1976, pp 1297-1349.
19. Judge T.A., Locke E.A., Durham C.C., Kluger A.N. Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. J. Appl Psychol 1998;83:17-34.
20. Smith, G.P. (1994) "Motivation", Human resources management and development handbook 2.
21. McCormick, E. J. & Iligen, D. R. (1985). Industrial and Organizational Psychology. (8th Edition), Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall.
22. Maslow H. Abraham (1970), «Motivation and Personality», third Edition, Harper & Row Publisher, Inc., New York.
23. Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance.
24. Alderfer, C.P. (1972) Existence, relatedness, and growth. New York, Free Press.
25. Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing Co.
26. Λιαρμακόπουλος, Λ. (1993). *Διοίκηση Παραγωγής*. Αθήνα: Αγραφιώτου.
27. Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Management Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*. Αθήνα: International Publishing.
28. Κανελλόπουλος, Χ. (1990β). *Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες*. Αθήνα: International Publishing.
29. Θεοδωράτος, Ε. (1998). *Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία*. Αθήνα: Σταμούλη.
30. Λύτρας, Π. (1992). *Εργασιακές Σχέσεις - Συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικά ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων, με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων*. Αθήνα: Interbooks.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. 1999, *Ψυχολογία κινήτρων*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
31. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. 1999, *Ψυχολογία κινήτρων*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

32. McClelland, D. C., Atkinson J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. L. 1953, The achievement motive. Στο Κάντας Α. 1988, Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
33. Berry, L. M. & Houston, J. P. 1993, Psychology at work: An introduction to industrial and organizational psychology, Madison: Brown & Benchmark.
34. Ζαβλάνος, Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.
35. Adams J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology. Vol 2, 267-299, New York: Academic Press.
36. Festinger, L. A. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston, Ill.: Row, Peterson.
37. Simpson, R. L. (1972). Theories of social exchange. Morristown, N. J.: General Learning Press.
38. Berry, L. M., & Houston, J. P. (1993). Psychology at work. Madison: Brown & Benchmark.
39. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: John Wiley.
40. Galbraith, J., & Cummings, L. L. (1967). An empirical investigation of the motivational determinants of task performance: Interactive effects between instrumentality-valence and motivation-ability.
41. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
42. Steers R. M., Mowday R. T., Shapero D. L., (2004), "The future of work motivation theory", Academy of Management Review, Vol. 29, No. 3, 379-387.
43. Locke E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157-189.
44. Latham, G. P. & Baldes, J. J. (1975). The practical significance of Locke's theory of goal-setting. Journal of Applied Psychology, 60, 122-124.

45. Prichard, R. D., Jones, S. D., Roth, P. L., Stuebing, K. K. & Ekeberg, S. E. (1988). Effects of group feedback, goal setting, and incentives of organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 73, 337-358.
46. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: a test of theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. .
47. Developmental and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy Among Women *Journal of Applied Psychology* Copyright 2007 , Vol. 92, No. 3, 693-706 . American Psychological Association.
48. Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. Judge, Timothy A.; Bono, Joyce E.; Erez, Amir; Locke, Edwin A. *Journal of Applied Psychology*, Vol 90(2), Mar 2005, 257-268.
49. International Social Survey Program.
50. Spector Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. London: Sage Publications.
51. M. Gökhan Bitmiş^a & Azize Ergeneli^b. Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace, (2011). *The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 24, Pages 1143–1153.
52. Weiss, D. J.; Dawis, R. V.; England, G. W.; Lofquist, L. H. Construct validation studies of the Minnesota Importance Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Vol 18, 1964, 1-76.
53. Αναφέρεται: Ιωάννου Π. «Η επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην υγεία και ποιότητα ζωής των νοσηλευτών». Διδακτορική Διατριβή. ΕΚΠΑ, 2011, σελ.38.
54. Iaffaldano, Michelle T.; Muchinsky, Paul M. Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, Vol 97(2), Mar 1985, 251-273.

55. Judge, T .A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
56. Ahola, K., Kivimaki, M., Hnkonen, T., M., Koskinen, S., Vahtera, J. & Lunnqvist, J. (2008). Occupational burnout and medically certified sickness absence: A population-based study of Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, 64(2), February, 185-193. 41. European Agency for Safety and Health at Work. Stress. Available at: <http://osha.europa.eu/en/topics/stress>. European Agency for Safety and Health at Work: European Risk Observatory Report 2009.
57. Nicholson, N., Brown, C.A., & Chadwick-Jone, J.K. (1976). Absence from work and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61, 728-737.
58. Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 (2), 151-176.
59. <https://osha.europa.eu/el/topics/stress>.
60. American Institute of Stress (AIS). Job stress. International Labor Office, United Nations Report 1992. Available at: <http://www.stress.org/job.htm>.
61. Avey, J.B., & Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
62. Lazarus R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
63. Fontana, David. (1995). *Αγχος και η αντιμετώπισή του*. Β' Έκδοση, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα.
64. Weidenmann, 1981, Grubitzsch & Rexilius, 1987.

65. Ross R.R. & Altmaier E. M. (1994). *Intervention in Occupational Stress: a Handbook of Counseling for Stress at Work*, London: Sage.
66. Kreihner R., Kinicki A.: *Organizational behavior*, 4th Edition, Irwin/McCraw-Hill, International edition, 1998.
67. Ramirez AJ, Graham J, Richards MA, Cull A, Gregory WM. Mental health of hospital consultants: the effects of stress and satisfaction at work. *Lancet* 1996, 347:724– 728
68. Κάντας Α. (1988). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, Μέρος 3ο, Αθήνα:Ελληνικά Γράμματα.
69. Cox T. (1993). *Stress Research and Stress Management: Putting Theory To Work*, Sudbury, Health and Safety Executive.
70. Cannon, W.B.(1932). *The wisdom of the body*. New York Norton.
71. Selye, H.(1946). The general adaptation system and the diseases of adaptation. *Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism*, 6, 117-230.
72. Yerkes R. & Dodson J.(1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *J.Comp.Neurol. & Psy.*,18,459-482
73. Ivancevich J. & Matteson M.(1993), *Organizational Behavior and management*, 3rd edition., Irwin, Homewood, III.
74. Lazarus R.S. (1966). *Psychological stress and the Coping Process*, New York: McGraw-Hill.
75. Selye Hans.(1974). *Stress without Distress*. New York: Lipincott
76. Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and reconstruction of working life*. New York: John Willey.
77. Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York.
78. Lazarus, R.S.(1976). *Patterns of adjustment*. New York: John Willey.

79. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-43.
80. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
81. Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001a), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 499-512.
82. Bakker A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309.
83. Cooper C.L. & Marshall J. (1976). «Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health» , *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
84. McLean A. (1985). *Work Stress Reading*, Massachusetts, Addison-Wesley.
85. Sutherland V. & Cooper C. (1988). 'Sources of Work Stress' in Hurrell, Murphy, Sauter & Cooper *Occupational Stress: Issues and Developments in Research*, London, Taylor and Francis.
86. Friedman, M.; Rosenman, R. (1959). "Association of specific overt behaviour pattern with blood and cardiovascular findings". *Journal of the American Medical Association* (169): 1286–1296.
87. Kivimaki M., Nyberg ST, Batty GD, et al. Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data. *Lancet* 2012.
88. . Hallqvist J, Diderichsen F, Theorell T, Reuterwall C, Ahlbom A. Is the effect of job strain on myocardial infarction risk due to interaction between high psychological demands and low decision latitude? Results from the Stockholm Heart Epidemiology Program (SHEEP). *Soc Sci Med* 1998,46:1405–1415.
89. .Krohg K., Hageman I., Jørgensen MB. Corticotropin-releasing factor in stress and disease: A review of literature and treatment perspectives with special emphasis on psychiatric disorders. *Nord Pssychiatry* 2008, 62:8-16.

90. Ferracci F, Moretto G, Candeago RM, Cimini N, Conte F, Gentile M et al. Antithyroid antibodies in the CSF: their role in the pathogenesis of Hashimoto's encephalopathy. *Neurology* 2003, 60:712–714.
91. Wolff HG. A concept of disease in man. *Psychosom Med* 1962, 24:25–30.
92. Chaouloff F. Psychopharmacological interaction between stress hormones and control serotonergic systems. *Brain Res Rev* 1993;18:1-32.
93. Bandura A, Taylor CB, Williams SL, Mefford IN, Barchas JD. Catecholamine secretion as a function of perceived coping self-efficacy. *J Consult Clin Psychol* 1985, 53:406–414.
94. Τούντας, Γ. (1999). Οι επιπτώσεις του στρες στην υγεία. *Νέα Υγείας*, 24, 9-13.
95. Claes SJ. Corticotropin-releasing hormone (CRH) in psychiatry: From stress to psychopathology. *Ann Med* 2004,36:50–61.
96. Rothlin P., & Werder P., (2007). Diagnose Boreout, Redline Wirtschaft, Heidelberg, Germany.
97. Freudenberger H. J. (1974) «Staff Burn-out». *Journal of Social Issues*, Volume 30, Issue 1, pag.159-165.
98. Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
99. Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory (manual)* Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists press.
100. Edelwich, J & Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of Disillusionment in Helping professions*. New York: Human Sciences Press.
101. Chiriboga, D.A., Jenkins, G. & Bailey, J. (1983). Stress and coping among hospice nurses: Test of an analytic model. *Nursing Research*, 32(5):294-299.
102. Constable, C. J., & Russel, D. W. (1986). The effects of social support and work environment upon burnout among nurses. *Journal of Human Stress*, spring:22-26.
103. Παπαδάτου Δ. & Αναγνωστόπουλος Φ. *Η Ψυχολογία στο χώρο της Υγείας*. Ελληνικά Γράμματα. Αθήνα (1995).