



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΜΗΝΕΙΑΣ

(ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΡΩΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Ακρinoπούλου Ευσαΐα

ΑΜ: 16601

Επιβλέπων: Γεώργιος Γιώτης

Ηγουμενίτσα, Ιούλιος, 2020

PSYCHOLOGICAL SUPPORT IN THE WORKPLACE

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Ηγουμενίτσα, Ημερομηνία

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Γεώργιος Γιώτης,

2. Μέλος επιτροπής

Όνομα Επίθετο,

3. Μέλος επιτροπής

Όνομα Επίθετο,

© Ακρινοπούλου, Ευσάϊα, 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Ακρινοπούλου, Ευσαΐα

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή και επιβλέποντα της πτυχιακής εργασίας μου Γεώργιο Γιώτη τόσο για το χρόνο που αφιέρωσε με σκοπό να μου παρέχει πολύτιμες συμβουλές, παρά τον αυξημένο φόρτο εργασίας του, όσο και για την καθοδήγηση και την υποστήριξη του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, τους γονείς μου που χάρη στην στήριξη και στον αγώνα τους κατάφερα να ολοκληρώσω τις σπουδές μου στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, καθώς και όλους όσους συνέβαλαν με τον τρόπο τους στη διεξαγωγή της έρευνάς μου. Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές που στάθηκαν αρωγοί στην δική μου προσπάθεια όλα αυτά τα χρόνια και για τις γνώσεις που αποκόμισα από τον καθένα τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης δημιουργούν νέα πρότυπα εργασίας αναδεικνύοντας στερεότυπα και ψυχοκοινωνικούς κινδύνους που πλήττουν άμεσα τους εργαζόμενους. Το εργασιακό άγχος είναι ο σημαντικότερος με σοβαρές επιδράσεις τόσο στη ψυχική όσο και τη σωματική υγεία των εργαζομένων αλλά και στην ικανοποίηση και απόδοσή τους. Τα επίπεδα ψυχολογικής υποστήριξης συναδέλφων, εργοδοτών και στρατηγικών εντός του εργασιακού περιβάλλοντος δρουν κατασταλτικά με σημαντικά οφέλη στη θετική ψυχολογία και ικανοποίηση των εργαζομένων. Η Οργανωσιακή Ψυχολογία ως επιστήμη έχει συμβάλει σημαντικά στην εξέλιξη και διαμόρφωση των συνθηκών που υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον μέσω εμπειρικών μελετών, ερευνών και ανάπτυξης μοντέλων με στόχο τη διασφάλιση υγιών εργασιακών χώρων και ικανοποιημένων εργαζομένων που δρουν αποτελεσματικά προς όφελος της επιχείρησης. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει μέσα από βιβλιογραφική αναζήτηση και πρωτογενή έρευνα την εξέλιξη της Οργανωσιακής Ψυχολογίας, την επίδραση της Θετικής Ψυχολογίας σε αυτή, τα μοντέλα και τις στρατηγικές που έχουν αναπτύξει οι ερευνητές ανά τα χρόνια όσον αφορά το εργασιακό άγχος, την ικανοποίηση από την εργασία, την αποδοτικότητα και την ψυχολογική υποστήριξη. Η πρωτογενή έρευνα που διενεργήθηκε μέσω ερωτηματολογίων επικεντρώθηκε στην διερεύνηση των εργασιακών συνθηκών στην Ελλάδα, στα επίπεδα εργασιακού άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι, στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και τη σχέση του με την αποδοτική προσφορά εργασίας. Τα αποτελέσματα που αντλήθηκαν αφήνουν αιχμές περεταίρω διερεύνησης καθώς και ανησυχίας σε σχέση με τα μελλοντικά πρότυπα εργασίας και των κινδύνων που μπορεί να επιφέρουν.

Λέξεις-κλειδιά: εργασιακό άγχος, ψυχολογική υποστήριξη, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση, οργανωσιακή ψυχολογία

ABSTRACT

The conditions in companies' internal and external environment rapidly evolving produce new standards of work and stand out stereotypes and psychosocial risks that directly affect employees. Work-related stress is the most important one with serious effects on both mental and physical health of employees but also on their job satisfaction and work performance. The levels of psychological support of colleagues, employers and strategies within the work environment act repressively with significant benefits in positive psychology and employee satisfaction. Organizational Psychology as a science has contributed significantly to the development and shaping of conditions in the work environment through empirical studies, research and model development aimed at ensuring healthy workplaces and satisfied workers who act effectively for the benefit of the company. This paper aims to present through bibliographic research and primary research the evolution of Organizational Psychology, the impact of Positive Psychology on it, the models and strategies that researchers have developed over the years in terms of work stress, satisfaction with work, efficiency and psychological support. The initial survey conducted through questionnaires focused on the investigation of working conditions in Greece, the levels of work stress experienced by employees, the level of job satisfaction and its relationship with the efficient job offer. The results provide further research and concern regarding future work standards and the risks they may pose.

Keywords: work-related stress, psychological support, job satisfaction, work performance, organizational psychology

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
ABSTRACT	vi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ	xii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1. Ιστορική Αναδρομή	3
1.1 Τα πρώτα χρόνια της Οργανωσιακής Ψυχολογίας	3
1.2 Η επίδραση του Α΄ και Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου	4
1.3 Η Οργανωσιακή Ψυχολογία τον 21 ^ο αιώνα	6
2. Άγχος στον εργασιακό χώρο	8
2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση του Άγχους	8
2.2 Θεωρητική Προσέγγιση του Άγχους	10
2.2.1 Το σύνδρομο της Γενικής Προσαρμογής (General Adaptation Syndrome)	10
2.2.2 Η θεωρία του ανεστραμμένου U (Inverted-U hypothesis)	11
2.2.3 Μοντέλο σχέσεων Απαιτήσεων/Ελέγχου (Demand/Control Model)	12
2.2.4 Το συναλλακτικό μοντέλο αξιολόγησης (The Transactional Model of Stress and Coping) Lazarus & Folkman (1984)	14
2.2.5 Το μοντέλο εναρμόνισης ατόμου-περιβάλλοντος (Person-Environment Fit Model)	14
2.2.6 Το μοντέλο Ανισορροπίας Προσπάθειας-Ανταμοιβής (The Effort-Reward Imbalance Model)	15
2.3 Παράγοντες που προκαλούν το Εργασιακό Άγχος	16
2.4 Αντιμετώπιση Εργασιακού Άγχους	19
2.4.1 Μοντέλα για την αξιολόγηση και τη διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων	19

2.4.2 Τεχνικές αντιμετώπισης από το άτομο.....	23
2.4.3 Τεχνικές αντιμετώπισης από την επιχείρηση	25
3. Εργασιακό Άγχος και Οικονομική Κρίση.....	28
3.1 Εργασιακό Άγχος και ο Παράγοντας Οικονομική Κρίση.....	28
3.2 Συνέπειες Εργασιακού Άγχους για τον Οργανισμό	30
4. Εργασιακή Ικανοποίηση	32
4.1 Εργασιακή Ικανοποίηση	32
4.2 Εργασιακή Ικανοποίηση και Θετικά Συναισθήματα.....	35
4.2.1 Το Μοντέλο της Συναισθηματικής Ασυμφωνίας.....	38
4.2.2 Το Μοντέλο της Συναισθηματικής Αλληλεπίδρασης	39
4.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συσχέτιση Εργασιακής Ικανοποίησης και Αποδοτικότητας ...	42
5. Ψυχολογία και Αποδοτικότητα των Εργαζομένων	45
5.1 Η Θετική Ψυχολογία ως παράγοντας βελτίωσης της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων	45
5.2 Θεωρίες Κινήτρων Βελτίωσης της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων	46
5.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου.....	48
5.2.2 Θεωρίες Διεργασιών	55
6. Έρευνα: Ψυχολογική Υποστήριξη στον εργασιακό χώρο	65
6.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	65
6.1.1 Το δείγμα.....	66
6.1.2 Τα εργαλεία και η διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων.....	70
6.2 Αποτελέσματα Έρευνας.....	71
6.2.1 Εργασιακή Ευημερία-Εργασιακό Άγχος.....	71
6.2.2 Η Ψυχολογική Υποστήριξη.....	87
6.2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση και Απόδοση	94
7. Συζήτηση-Συμπεράσματα	102

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	xv
Παράρτημα Α.....	xv
Δημογραφικά στοιχεία	xvi
.....	xvi
Εργασιακή Ευημερία- Εργασιακό Άγχος.....	xvii
Η Ψυχολογική Υποστήριξη	xviii
Εργασιακή Ικανοποίηση και Απόδοση.....	xix
Βιβλιογραφία.....	xx

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.4.1.1 1 Τα πρότυπα διαχείρισης HSE και η σχέση με τις υποκατηγορίες δεικτών του εργαλείου. Πηγή: (Brookes , et al., 2013).....	20
Πίνακας 6.2.1 1 Εργασιακές συνθήκες ως προς τις σχέσεις με τους συναδέλφους.....	71
Πίνακας 6.2.1 2 Εργασιακές συνθήκες ως προς τις σχέσεις με τον εργοδότη.....	72
Πίνακας 6.2.1 3 Εργασιακές συνθήκες ως προς τον καθορισμό αρμοδιοτήτων.....	73
Πίνακας 6.2.1 4 Εργασιακές συνθήκες ως προς το ωράριο εργασίας.....	74
Πίνακας 6.2.1 5 Το επίπεδο εξουθενωτικού ρυθμού εργασίας και πιεστικών προθεσμιών	76
Πίνακας 6.2.1 6 Συχνότητα αντιμετώπισης μεγάλου φόρτου εργασίας, πίεσης στη δουλειά πέρα από τα όρια αντοχής.....	77
Πίνακας 6.2.1 7 Συχνότητα ανασφάλειας αιτία έλλειψης εξειδικευμένων γνώσεων στο αντικείμενο εργασίας.....	78
Πίνακας 6.2.1 8 Η συχνότητα αντιμετώπισης αγχώδους διάθεσης αιτία της εργασίας.....	79
Πίνακας 6.2.1 9 Η συχνότητα αίσθησης φόβου αιτία της εργασίας.....	81
Πίνακας 6.2.1 10 Η συχνότητα υπέρβασης ωραρίου.....	82
Πίνακας 6.2.1 11 Η συχνότητα υπέρβασης του ωραρίου εργασίας πέραν των 2-3 ωρών.....	83
Πίνακας 6.2.1 12 Η συχνότητα ανταμοιβής υπερωριών.....	86
Πίνακας 6.2.2. 1 Η συχνότητα λήψης ψυχολογικής υποστήριξης από τους συναδέλφους.....	87
Πίνακας 6.2.2. 2 Η συχνότητα με την οποία ο εργοδότης δημιουργεί ευχάριστο κλίμα συνεργασίας.....	89
Πίνακας 6.2.2. 3 Συχνότητα με την οποία ο εργοδότης αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει προγράμματα που διευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος.....	90
Πίνακας 6.2.2. 4 Πιθανότητα λήψης άδειας από τον εργοδότη για ψυχολογικούς λόγους σε περίπτωση που ζητηθεί.....	92
Πίνακας 6.2.2. 5 Συχνότητα με την οποία οι εργαζόμενοι αναρωτιούνται αν πρέπει να εγκαταλείψουν την εργασία τους αιτία ψυχολογικού φόρτου.....	93
Πίνακας 6.2.3 1 Το επίπεδο του εργασιακού άγχους και της πίεσης από την εργασία.....	95
Πίνακας 6.2.3 2 Το επίπεδο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους.....	96
Πίνακας 6.2.3 3 Το επίπεδο ψυχολογικής υποστήριξης από τον εργοδότη.....	97
Πίνακας 6.2.3 4 Το επίπεδο ίσης αντιμετώπισης των εργαζομένων.....	98

Πίνακας 6.2.3 5 Το επίπεδο επιμόρφωσης μέσα στην εργασία, μέσω σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων.	99
Πίνακας 6.2.3 6 Το επίπεδο επιρροής της εργασιακής απόδοσης από την ψυχολογία.	100

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ

Γράφημα 2.2.2. 1 Σχέση διέγερσης-άγχους Πηγή: (Λαζαρίδου, 2014)	12
Διάγραμμα 2.2.3. 1 Διαστάσεις μοντέλου ελέγχου/απαιτήσεων Πηγή: (Λαζαρίδου, 2014)	13
Σχήμα 4.2. 1 Το μοντέλο της επίδρασης του Ψυχολογικού Κεφαλαίου, της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των Θετικών Συναισθημάτων στις Στάσεις και τις Συμπεριφορές που σχετίζονται με την Οργανωσιακή Αλλαγή. Πηγή: (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008).....	37
Διάγραμμα 4.2.2. 1 Διαδραστικό μοντέλο διαδικασίας συναισθηματικής αλληλεπίδρασης προϊσταμένου και υφισταμένων (Πηγή: (Reichard & Riggio, 2008).....	41
Διάγραμμα 4.3. 1 Οι σύνδεσμοι στην Αλυσίδα Υπηρεσιών-Κέρδους. (Πηγή: (Heskett, et al., 1994))	43
Διάγραμμα 5.2.1.1. 1 Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow (Πηγή: (Robbins & Judge, 2011, σ. 190))	49
Διάγραμμα 5.2.1.4. 1 Πηγές δυσαρέσκειας και ικανοποίησης στη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. (Πηγή: (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016, σ. 189))	53
Διάγραμμα 5.2.2.2. 1 Γενικό μοντέλο της θεωρίας στοχοθέτησης. (Πηγή: (Lunenburg, 2011))	58
Διάγραμμα 5.2.2.3. 1 Συνδυαστικές επιδράσεις στόχων και της αυτό-αποτελεσματικότητας στην επίδοση (Πηγή: (Locke & Latham, 2002))	60
Γράφημα 6.1.1. 1 Ποσοστό απαντήσεων ανά φύλο.....	67
Γράφημα 6.1.1. 2 Ποσοστό απαντήσεων ανά ηλικιακή ομάδα.....	67
Γράφημα 6.1.1. 3 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτηθέντων.	68

Γράφημα 6.1.1. 4 Ποσοστιαία απεικόνιση του είδους σύμβασης που συνάπτουν οι απασχολούμενοι	69
Γράφημα 6.1.1. 5 Ποσοστιαία απεικόνιση της διάρκειας απασχόλησης των ερωτώμενων.....	69
Γράφημα 6.1.1. 6 Ποσοστιαία απεικόνιση του αριθμού απασχολούμενων	70
Γράφημα 6.2.1 1 Ποσοστιαία απεικόνιση των συνθηκών εργασίας ως προς τις σχέσεις με τους συναδέλφους ανά φύλο.	72
Γράφημα 6.2.1 2 Ποσοστιαία απεικόνιση των συνθηκών εργασίας ως προς τη συνεργασία με τον εργοδότη ανά φύλο.....	73
Γράφημα 6.2.1 3 Ποσοστιαία απεικόνιση των εργασιακών συνθηκών ως προς των καθορισμό αρμοδιοτήτων ανά φύλο.....	74
Γράφημα 6.2.1 4 Ποσοστιαία απεικόνιση των συνθηκών εργασίας ως προς το ωράριο ανά φύλο.....	75
Γράφημα 6.2.1 5 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου εξουθενωτικού ρυθμού εργασίας και πιεστικών προθεσμιών ανά φύλο.	76
Γράφημα 6.2.1 6 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας κατάστασης μεγάλου φόρτου εργασίας και πίεσης πέρα από τα όρια της αντοχής ανά φύλο.	77
Γράφημα 6.2.1 7 Ποσοστιαία απεικόνιση της ανασφάλειας αιτία έλλειψης εξειδικευμένων γνώσεων στο αντικείμενο εργασίας ανά φύλο.	78
Γράφημα 6.2.1 8 Ποσοστιαία απεικόνιση της ανασφάλειας αιτία έλλειψης εξειδικευμένων γνώσεων στο αντικείμενο εργασίας μεταξύ των ερωτηθέντων με διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης.	79
Γράφημα 6.2.1 9 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας αντιμετώπισης αγχώδους διάθεσης αιτία της εργασίας.	80
Γράφημα 6.2.1 10 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας αίσθησης φόβου αιτία της εργασίας ανά φύλο.	81
Γράφημα 6.2.1 11 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας απασχόλησης πέραν του προκαθορισμένου ωραρίου ανά φύλο.	83
Γράφημα 6.2.1 12 Απεικόνιση της σχέσης μεταξύ εργαζομένων που ο φόρτος εργασίας ξεπερνά τα όρια της αντοχής με τη συχνότητα υπέρβασης των υπερωριών από τα πλαίσια του κανονικού.	84
Γράφημα 6.2.1 13 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας υπέρβασης των υπερωριών πέραν του κανονικού πλαισίου ανά φύλο.....	85
Γράφημα 6.2.1 14 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας ανταμοιβής για τις υπερωρίες ανά φύλο.	86

Γράφημα 6.2.2 1 Ποσοστιαία απεικόνιση του βαθμού υποστήριξης από τους συναδέλφους ανά φύλο.	88
Γράφημα 6.2.2 2 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας με την οποία ο εργοδότης δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας ανά φύλο.	89
Γράφημα 6.2.2 3 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας με την οποία ο εργοδότης αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει προγράμματα που διευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος ανά φύλο.	91
Γράφημα 6.2.2 4 Ποσοστιαία απεικόνιση της πιθανότητας να λάβουν οι εργαζόμενοι άδεια αιτία ψυχολογικών λόγων από τον εργοδότη ανά φύλο.....	92
Γράφημα 6.2.2 5 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας με την οποία οι εργαζόμενοι αναρωτιούνται αν θα έπρεπε να εγκαταλείψουν την εργασία τους αιτία ψυχολογικού φόρτου ανά φύλο.	94
Γράφημα 6.2.3 1 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου εργασιακού άγχους και της πίεσης από την εργασία ανά φύλο.....	95
Γράφημα 6.2.3 2 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους.	96
Γράφημα 6.2.3 3 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου ψυχολογικής υποστήριξης από τον εργοδότη ανά φύλο.....	97
Γράφημα 6.2.3 4 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου ίσης αντιμετώπισης των εργαζομένων.	98
Γράφημα 6.2.3 5 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου επιμόρφωσης μέσα στην εργασία, μέσω σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων.....	100
Γράφημα 6.2.3 6 Ποσοστιαία απεικόνιση του βαθμού επιρροής της εργασιακής απόδοσης από τη ψυχολογία.....	101

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή που συνεπάγεται γρήγορους ρυθμούς καθημερινότητας, αυξημένο φόρτο εργασίας, συνεχώς μεταβαλλόμενες και ασταθείς εργασιακές συνθήκες, αλλαγές στη νομοθεσία, ανταγωνισμό, ανεργία, οικονομική κρίση κ.α.· οι οργανωσιακές αλλαγές οφείλουν να συνάδουν και να προσαρμόζονται με τις νέες συνθήκες. Οι οργανισμοί πέρα από τα αντιλαμβανόμενα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν· βρίσκονται απέναντι σε προκλήσεις που προέρχονται από το άμεσο εσωτερικό περιβάλλον και συγκεκριμένα από τον σημαντικότερο πόρο τους, το ανθρώπινο δυναμικό.

Ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς και ψυχολογίας τις τελευταίες δεκαετίες έχουν αρχίσει να εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε έναν αόρατο κίνδυνο με σοβαρές επιπτώσεις τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους ίδιους τους απασχολούμενους που το βιώνουν. Ένας από τους σημαντικότερους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στον εργασιακό χώρο που για χρόνια επηρέαζε τις επιχειρήσεις και δεν γινόταν αντιληπτός είναι το «εργασιακό άγχος». Το εργασιακό άγχος στην αρνητική του διάσταση αφορά έναν ψυχοκοινωνικό κίνδυνο υψίστης σημασίας και επικινδυνότητας. Ποια είναι όμως η μορφή αυτού του κινδύνου, σε ποιους παράγοντες οφείλει την ύπαρξή του και πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να τον αντιμετωπίσουν;

Σήμερα η υγεία αναγνωρίζεται ως ένας συνδυασμός βιολογικών, ψυχολογικών (σκέψεων, συναισθημάτων και συμπεριφοράς), και κοινωνικών (κοινωνικοοικονομικών, κοινωνικο-περιβαλλοντικών και πολιτιστικών) παραγόντων. (ILO, 2016) Οι ερευνητές μάλιστα δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτό το γεγονός και επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην επιρροή που μπορεί να επιφέρει στις εργασιακές συνθήκες, την παραγωγικότητα και την ενδεχόμενη αύξηση κόστους στις επιχειρήσεις και κυρίως την επήρεια που μπορεί να επιφέρει στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η εξέλιξη της Οργανωσιακής Ψυχολογίας με τη χρήση παλαιών τακτικών, την έρευνα και την αναζήτηση νέων μεθόδων αντιμετώπισης των κινδύνων που επιδρούν στην ψυχοσωματική υγεία των εργαζομένων έχει αρχίσει τα τελευταία χρόνια να επηρεάζει τους οργανισμούς. Η δημιουργία υποστηρικτικού περιβάλλοντος για τους εργαζομένους έχει αρχίσει να γίνεται αναγκαίο αν και προς το παρόν μη εφαρμόσιμο – από όλες τις επιχειρήσεις – πλαίσιο ή σύνολο ενεργειών.

Οι εργαζόμενοι οποιασδήποτε ειδικότητας ή βαθμίδας στην ιεράρχηση του οργανισμού και οποιουδήποτε βαθμού εκπαίδευσης κατέχουν· καλούνται να προσαρμοστούν σε οποιαδήποτε συνθήκη (καταμερισμός εργασίας, εξειδίκευση, χρονοδιαγράμματα, αναπροσαρμογές του εργασιακού περιβάλλοντος, ανεργία κ.α.), να επιδείξουν επαγγελματική συμπεριφορά και να αποδώσουν αποτελεσματικά. Συχνά, βρίσκονται απέναντι στην αβεβαιότητα, την ανασφάλεια και την ανάγκη προσαρμογής σε συνθήκες, που επηρεάζουν σημαντικά τόσο τη συμπεριφορά και τους τρόπους αντίδρασης σε κάθε κατάσταση όσο και σωματική και την ψυχολογική υγεία τους. Ποια είναι όμως η επίδραση της Θετικής Ψυχολογίας σε αυτά τα ζητήματα;

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων ανά τους αιώνες ήταν το κύριο πλαίσιο γύρω από το οποίο επικεντρωνόταν η έρευνα της Οργανωσιακής Ψυχολογίας και Συμπεριφοράς. Θεωρίες, πρακτικές και μοντέλα έχουν διαμορφωθεί για να εντοπίσουν και να αναδείξουν τα στοιχεία εκείνα στο εργασιακό περιβάλλον σαν σύνολο τα οποία οδηγούν στην πολυπόθητη αποδοτικότητα και κατ' επέκταση στην επίτευξη των στόχων της εκάστοτε επιχείρησης που δικαιολογούν και τη λειτουργία της. Ποια είναι όμως η σχέση της με την ικανοποίηση των εργαζομένων;

Μέσω της παρούσας πτυχιακής γίνεται διερεύνηση της υπάρχουσας κατάστασης στο εργασιακό περιβάλλον και την πορεία της έρευνας της Οργανωσιακής Ψυχολογίας και παράθεση των κατά καιρούς εφαρμόσιμων μεθόδων και στρατηγικών από τις επιχειρήσεις. Παρουσιάζονται οι συνθήκες με τις οποίες ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση, αναδεικνύονται πρακτικές που θα έχουν μακροπρόθεσμα οφέλη στην έγκαιρη πρόσληψη ή την ελάττωση του εργασιακού άγχους, στην παρακίνηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην αποδοτικότητα και την κερδοφορία και παρατίθενται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα προσωπικής έρευνας σχετικά με την Ψυχολογική Υποστήριξη στον εργασιακό χώρο.

1. Ιστορική Αναδρομή

1.1 Τα πρώτα χρόνια της Οργανωσιακής Ψυχολογίας

Η Οργανωσιακή Ψυχολογία συνιστά, με την πάροδο των χρόνων, έναν από τους δυναμικά εξελισσόμενους κλάδους της ψυχολογίας. (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 22) Ως τομέας της ψυχολογίας, που ασχολείται με την μελέτη της συμπεριφοράς των απασχολούμενων και την εφαρμογή εννοιών και ερμηνευτικών μοντέλων ψυχολογίας στην οργάνωση και στη διοίκηση του εργασιακού περιβάλλοντος, η Οργανωσιακή Ψυχολογία με πρωτοπόρους τον Wilhelm Wundt (1832-1920) και τους μαθητές του στη Γερμανία, τον Sir Francis Galton (1822-1911) στη Βρετανία και τον James McKeen Cattell στις ΗΠΑ, στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, άρχισε να θέτει τις βάσεις της ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο. (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 25) (Carpintero, 2017, σ. 2)

Στόχος τους σύμφωνα με τον Korppes ήταν μέσω της ψυχολογίας και της έμφασης στις ατομικές διαφορές να επιλέξουν και να επενδύσουν στην κατάρτιση εκείνων των ατόμων που θα ενεργήσουν αποτελεσματικά και παραγωγικά βελτιώνοντας σημαντικά τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού. (Meacham , 2017) Η έρευνα αυτή άνοιξε το δρόμο για μια ψυχοτεχνολογία επικεντρωμένη στα ανθρώπινα θέματα, εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητές τους και τις ελλείψεις τους και προσπαθώντας να προσδιορίσουν τα προσωπικά τους προφίλ σε μια νέα και επιστημονική προσέγγιση, γεγονός που οδήγησε στη χρήση της ψυχολογίας ως εργαλείο προσαρμογής των ενηλίκων στην εργασία τους. (Carpintero, 2017, σ. 3)

Σύμφωνα με τον Κάντας οποιαδήποτε ταύτιση μεταξύ της Οργανωσιακής Ψυχολογίας με τη διοικητική επιστήμη του Frederick Winslow Taylor είναι λανθασμένη. (Βακόλα & Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, 2012) Ωστόσο, ο μηχανικός Taylor επιθυμώντας να επιτύχει τους βέλτιστους εκείνους συνδυασμούς, που θα επέφεραν τη βέλτιστη εργασιακή ικανοποίηση, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα με τη χρήση κινήτρων εκτός των άλλων χρησιμοποίησε ψυχολογικές μεθόδους παρά το γεγονός της μη συνάφειας του επαγγελματός του και κατάφερε να βοηθήσει με τις μελέτες του την εξέλιξη της οργανωσιακής ψυχολογίας και συμπεριφοράς. (Carpintero, 2017) (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 25)

Ο Taylor και το ζεύγος Gilberth διενέργησαν έρευνες «χρόνου-κίνησης» σύμφωνα με τις οποίες θεωρούσαν πως θα μπορούσαν να μειώσουν τη σπατάλη χρόνου και να αυξήσουν

την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η χρήση, εντούτοις, αυτών των μεθόδων κρίθηκε αναποτελεσματική σε βαθμό ο Taylor να χαρακτηριστεί ως «απάνθρωπος», επειδή θεωρούσε ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται αποτελεσματικά εξαιτίας της συνεχούς επίβλεψης από τους ανωτέρους. (Βακόλα & Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, 2012)

Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα η ψυχολογία λειτούργησε ως νέα τεχνική μελέτης του εργαζομένου με στόχο την εξέρευνηση λύσεων και στρατηγικών σε προβλήματα απόδοσης, ευνοώντας την αύξηση των εφαρμοσμένων γνώσεων και πληθώρας προοπτικών, λόγω του ότι αυτά τα προβλήματα θεωρήθηκε ότι οφείλονταν σε ψυχολογικούς παράγοντες. (Carpintero, 2017, σ. 6) Οι Angelo Mosso (1846-1910) από την Ιταλία και Emil Kraepelin (1856-1926) από τη Γερμανία συσχέτισαν το φόρτο εργασίας με τη σωματική κόπωση με τον δεύτερο μάλιστα να προχωρά στη σχεδίαση της «καμπύλης κόπωσης» του εργαζομένου. (Carpintero, 2017, σ. 6) (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 25) Ενώ ο Hugo Münsterberg (1863-1916), ο γερμανός «πατέρας της ψυχοτεχνίας», σχεδίασε τον «ψυχοτεχνικό», ως την επιστήμη των πρακτικών εφαρμογών της ψυχολογίας, επινόησε δοκιμαστικές και πειραματικές καταστάσεις που μετρούσαν τις ικανότητες των ανθρώπων σε σχέση με μια συγκεκριμένη δουλειά και ευνόησαν μια εμπειρική διαδικασία επιλογής προσωπικού. (Carpintero, 2017, σ. 6)

1.2 Η επίδραση του Α΄ και Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου

Κατά τη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου, η Ψυχολογία απέδειξε την αποτελεσματικότητά της όταν ψυχολόγοι και από τις δυο μεριές του Ατλαντικού κλήθηκαν να σχεδιάσουν προγράμματα ψυχολογικής αξιολόγησης με στόχο τη βέλτιστη επιλογή προσωπικού για καθορισμένες στρατιωτικές θέσεις με συγκεκριμένες ευθύνες. (Carpintero, 2017, σ. 7) (Meacham , 2017) Την εποπτεία αυτών των προγραμμάτων στις ΗΠΑ ανέλαβε η Αμερικάνικη Ψυχολογική Εταιρεία, η οποία ιδρύθηκε το 1892, με επικεφαλής τον Robert M. Yerkes (1876-1956) όπου χάριν αυτού του σκοπού ανέπτυξαν ειδικά ψυχομετρικά τεστ γνωστά ως Army Alpha και Beta. (Βακόλα & Νικολάου, 2012, p. 27) (Carpintero, 2017, p. 7) Ο Korppes εξηγεί ότι «οι δοκιμασίες νοητικής ικανότητας προετοίμασαν το δρόμο για τεστ μεγάλης κλίμακας νοημοσύνης και για μεταγενέστερη επέκταση των ψυχολογικών δοκιμών στην κυβέρνηση, τη βιομηχανία και την εκπαίδευση». (Meacham , 2017)

Την ίδια στιγμή, η Οργανωσιακή Ψυχολογία στη Βρετανία και στη Γερμανία επικεντρώθηκε στα πολεμικά βιομηχανικά συγκροτήματα και στα εργοστάσια πυρομαχικών με τη μελέτη της αντίδρασης των εργαζομένων σε δύσκολες συνθήκες εργασίας, στις οποίες εκ των

πραγμάτων η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα ήταν μειωμένη, αλλά και την αλλαγή των συνθηκών από την αντικατάσταση των ανδρών εργαζομένων με γυναίκες. (Βακόλα & Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, 2012) Παρόμοιες προσπάθειες διεξήχθησαν και σε άλλες χώρες. Ενώ, στη συνέχεια δημιουργήθηκαν πολλά νέα κέντρα επιλογής και καθοδήγησης, τα οποία επωφελήθηκαν από αυτή την στρατιωτική εμπειρία και από τα μέσα που παρήχθησαν για τον πόλεμο. Ας αναφέρουμε εδώ το Εθνικό Ινστιτούτο Βιομηχανικής Ψυχολογίας (1921) με επικεφαλής τον Charles S. Myers (1873-1946) στο Ηνωμένο Βασίλειο, το Ινστιτούτο Επαγγελματικού Προσανατολισμού της Βαρκελώνης (1918) και πολλά άλλα. (Carpintero, 2017)

Μετά το πέρας του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου οι πρακτικές αυτές υιοθετήθηκαν και από την βιομηχανία και συνέχισαν να εξελίσσονται. Αργότερα γεννήθηκε το Κίνημα για τις Ανθρώπινες Σχέσεις (Human Relations Movement) το οποίο ενδιαφέρθηκε για πιο σύνθετα ζητήματα όπως κίνητρα, συναισθήματα των εργαζομένων, ικανοποίηση από την εργασία και συνεντεύξεις ενός προς ένα. Το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων δημιουργήθηκε χάρη στις μελέτες Hawthorne που πραγματοποίησαν οι Elton Mayo και Fritz Roethlisberger. (Arikkök, 2017, σ. 5)

Αντίστοιχα και κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου ευνοήθηκε η ανάπτυξη και η εξέλιξη της οργανωσιακής ψυχολογίας. Όπως και στον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο χρειάστηκε οι στρατιώτες να περάσουν από ειδικά ψυχομετρικά τεστ προκειμένου να καλύψουν τις τεράστιες ανάγκες και συγκεκριμένες θέσεις. (Carpintero, 2017, σ. 9) Η περίοδος αυτή όχι μόνο διεύρυνε το πεδίο εφαρμογής της βιομηχανικής και οργανωτικής ψυχολογίας αφού για πρώτη φορά τέθηκαν σε εφαρμογή ειδικά κέντρα αξιολόγησης (Βακόλα & Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, 2012), αλλά άνοιξε επίσης πόρτες επαγγελματικά για βιομηχανικούς και οργανωτικούς ψυχολόγους. (Meacham , 2017) Επιπροσθέτως, η Οργανωσιακή Ψυχολογία άρχισε να δίνει έμφαση σε ζητήματα παρακίνησης, λειτουργίας της ομαδικής δυναμικής και ηγεσίας. (Βακόλα & Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, 2012, σ. 29)

Η περίοδος που διαδέχθηκε τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο παρουσίασε έντονα την ανάγκη για ψυχολογική υποστήριξη των στρατιωτών που επέστρεφαν πίσω στα εργασιακά τους καθήκοντα. (Carpintero, 2017, σ. 9) Νέες δοκιμές αναπτύχθηκαν για την επιλογή, την παραγωγικότητα και τη σταθερότητα των εργαζομένων. Αυτό οφειλόταν κυρίως στη ζήτηση από τους εργοδότες, καθώς όλο και περισσότερο έπρεπε να αντιμετωπίζουν τις αναταραχές

των εργαζομένων, τις διακοπές και τις συγκρούσεις. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή ψυχολογία γεννήθηκε από την ανάγκη κατανόησης των εργαζομένων, εξελίχθηκε εξαιτίας αυτής της ανάγκης. Στη συνέχεια, οι εργοδότες έπρεπε να καταλάβουν γιατί οι εργαζόμενοι προκάλεσαν τώρα αναταραχές, διακοπές και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας κατά την επιστροφή τους από τον πόλεμο. (Arikkök, 2017)

Ένας άλλος τομέας στον οποίο επικεντρώθηκε η Οργανωσιακή Ψυχολογία είναι οι συγκρούσεις μέσα στον εργασιακό χώρο. Οι τεχνικές που αναπτύχθηκαν σε αυτό το κομμάτι σύμφωνα με τον Hollway (1991) είχαν προετοιμάσει το δρόμο για τη μελέτη ενός γενικότερου πεδίου, της οργανωτικής ανάπτυξης και της αναζήτησης καλύτερων τρόπων ενίσχυσης ενός συγκεκριμένου οργανισμού, εδραιώνοντας το δίκτυο των αλληλεπιδραστικών σχέσεων. (Carpintero, 2017, σ. 11) Παράλληλα, την ίδια περίοδο αρκετές ήταν οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων όπως αυτή του Abraham Maslow (1908–1970), ο οποίος τόνισε τη σημασία των κινήτρων στη διακυβέρνηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και παρουσίασε, μέσω μιας γνωστής πυραμίδας ιεράρχησης αναγκών – θεωρία με την οποία θα ασχοληθούμε εκτενέστερα σε άλλο κεφάλαιο. (Carpintero, 2017, σ. 12)

1.3 Η Οργανωσιακή Ψυχολογία τον 21^ο αιώνα

Ένα ολοκαίνουργιο ιστορικό πλαίσιο αποτελεί σήμερα ένα πλαίσιο για τις πρόσφατες εξελίξεις στον τομέα. Η επιστημονική πρόοδος και η αυξανόμενη τεχνική και ενημερωτική πρόοδος έχουν βαθιές επιπτώσεις στους οικονομικούς φορείς. (Carpintero, 2017, σ. 16) Την περίοδο αυτή ο ρόλος της Οργανωσιακής Ψυχολογίας πρόκειται να εξελιχθεί ακόμη περισσότερο. Η άνοδος των νέων, γιγαντιαίων οικονομιών (όπως αυτή που παρατηρείται στην Κίνα), η επανεμφάνιση ισχυρών εθνικισμών στις χώρες του Τρίτου Κόσμου, η οικονομική κρίση που μαστίζει αρκετές χώρες καθώς και άλλα προβλήματα που προκύπτουν δημιουργούν επιδράσεις στους οργανισμούς με αποτέλεσμα οι οργανωσιακοί ψυχολόγοι να καλούνται να δώσουν λύσεις στα ζητήματα αυτά. (Carpintero, 2017, σ. 16) (Βακόλα & Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, 2012, σ. 30) Συχνά ζητήματα, αυτής της περιόδου, κρίνονται η αύξηση του εργασιακού άγχους, η αύξηση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού και όχι μόνο. (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σ. 30)

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, έκαναν επίσης την εμφάνισή τους και νέες θεωρητικές προσεγγίσεις όπως αυτή της Θετικής Ψυχολογίας – κλάδος της Ψυχολογίας που ιδρύθηκε το 1998 από τον Martin Seligman – η οποία στοχεύει στην ευημερία του εργαζομένου

σωματική και ψυχική, την βελτίωση της δυναμικής του ατόμου, την δημιουργία αρμονικών διαπροσωπικών και εργασιακών σχέσεων και την επίτευξη προσωπικών στόχων. (Carpintero, 2017, σ. 16) (Δινοπούλου, Λαπιδάκη, & Χαριτοπούλου, 2014) Επιπρόσθετα, ένα ισχυρό κίνημα που εισέρχεται γρήγορα σε όλους τους ψυχολογικούς τομείς βασίζεται στις σημερινές νευροεπιστήμες. Οι Arvey & Zhang, (2015) εξηγούν πως οι βιολογικές, γενετικές και νευροψυχολογικές διαστάσεις της συμπεριφοράς εξετάζονται τώρα στις δραστηριότητες του εργασιακού χώρου, την προσοχή και την αντίληψη, τα συναισθήματα και τα κίνητρα στην εργασιακή δραστηριότητα, το άγχος και πολλούς άλλους συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Σε αυτά τα θέματα, χωρίς αμφιβολία, η έρευνα βρίσκεται στο πρώτο σκέλος ενός μακρινού ταξιδιού. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της τρέχουσας ερευνητικής περιόδου αποτελεί σύμφωνα με τον Ρεϊρό (1990) η προσπάθεια συνδυασμού εμπειρικά θεμελιωμένων θεωρητικών μοντέλων με στόχο τη ενδελεχή μελέτη τους και την εφαρμογή τους σε συγκεκριμένους συνδυασμούς. (Carpintero, 2017, σ. 17)

2. Άγχος στον εργασιακό χώρο

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, από τις αρχές 21^ο αιώνα οι οργανωσιακοί ψυχολόγοι κλήθηκαν εκτός από το να αξιολογούν με ψυχομετρικά τεστ τις καταστάσεις και το προσωπικό – προκειμένου να δημιουργηθεί μια νέα οργανωτική δομή που θα βοηθήσει να επιτευχθεί ο στόχος της βέλτιστης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του προσωπικού – να δώσουν λύσεις σε ζητήματα που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις και την αρμονική λειτουργία των ομάδων και κατ' επέκταση να βελτιώσουν την ψυχική υγεία της εργασίας.

Σύμφωνα με το Τμήμα Ψυχολογίας της Εργασιακής Υγείας & Ψυχιατρικής της Εργασίας η ψυχική υγεία ορίζεται ως «μια κατάσταση «ευημερίας» όπου ο εργαζόμενος ενεργεί αποδοτικά, διατηρεί αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους του και το ευρύτερο εργασιακό του περιβάλλον και επιδιώκει τη δυνατότητα εργασιακής εξέλιξης ανταποκρινόμενος στις ικανότητές του». (Hellas EAP, 2019) Οποιοσδήποτε παράγοντας εντός της εργασίας διαταράζει τη ψυχολογική «ευημερία» του εργαζομένου μπορεί να οδηγήσει στην πρόκληση ψυχοκοινωνικών κινδύνων και άγχους στον εργασιακό χώρο. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία καταλήγει μέσα από μια έρευνα που διενήργησε στο συμπέρασμα ότι «οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι θεωρούνται πιο ακανθώδεις και πιο δύσκολα διαχειρίσιμο πρόβλημα σε σχέση με τους «παραδοσιακούς» κινδύνους επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας.» (EU-OSHA, 2019)

2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση του Άγχους

Ένας από τους πιο συνηθισμένους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στην εργασία, ο οποίος παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία με τον τίτλο «σύγχρονο επιδημικό φαινόμενο», είναι το άγχος. Ο όρος «stress» με σημασία που του αποδίδουμε σήμερα προέρχεται από τον «πατέρα και θεμελιωτή του stress» Hans Selye (1956) (Παναγιωτουνάκος, 2016), ο οποίος ορίζει το άγχος ως «τη φυσιολογική φθορά της χρήσεως του σώματος και ως τη μη συγκεκριμένη αντίδραση του σώματος σε κάθε απαίτηση που δέχεται». (Μπουσινάκης, 2007)

Σαν έννοια το άγχος αποτελεί μια κατάσταση η οποία εκδηλώνεται υπό την μορφή συνεχούς δυσφορίας, έντασης, ανησυχίας και άλλα και οφείλεται σε παράγοντες όπως φόβος, ανησυχία ή δυσαρέσκεια εξαιτίας κάποιου ερεθίσματος ή κατάστασης που προέρχονται από το ευρύτερο περιβάλλον του ατόμου. Τα ερεθίσματα αυτά μπορεί να είναι πραγματικά ή φανταστικά και γενικά οφείλονται στην υποκειμενική αντίληψη του ανθρώπου για τις

καταστάσεις που βιώνει τόσο ψυχικά, γνωστικά αλλά και συναισθηματικά (Παπάνης, Πατεστή, & Ραυτόπουλος, 2012) και κυρίως εξαιτίας αντιλαμβανόμενης αναντιστοιχίας μεταξύ των απαιτήσεων που λαμβάνει το άτομο από τον περίγυρο του και των δικών του ικανοτήτων να ανταπεξέλθει. (Στεργίου, 2009)

Το άγχος στον εργασιακό χώρο αποτελεί μια κατάσταση στην οποία ο εργαζόμενος βιώνει συνεχή πίεση από το περιβάλλον εργασίας του (Καλέας & Πλατσίδου, 2008), η οποία μπορεί να οφείλεται στους έντονους ρυθμούς εργασίας, στις αυξημένες απαιτήσεις, σε δυσάρεστες εργασιακές συνθήκες κα. (Αθανασίου , Σερακιώτης, & Σταθάκη , 2007) Επιπροσθέτως, το εργασιακό άγχος αποτελεί απόρροια των αλληλεπιδράσεων με το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ο εργαζόμενος καλείται να προσαρμοστεί. (Μανωλά, 2007)

Ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας εξηγεί πως το εργασιακό άγχος καθορίζεται από την οργάνωση της εργασίας, το σχεδιασμό εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις και διαδραματίζεται όταν οι απαιτήσεις της εργασίας δεν ταιριάζουν ή υπερβαίνουν τις δυνατότητες, τα μέσα, ή τις ανάγκες του εργαζομένου ή όταν οι γνώσεις ή οι ικανότητες ενός μεμονωμένου εργαζομένου ή ομάδας δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της οργανωτικής κουλτούρας μιας επιχείρησης. (ILO, 2016)

Ο Selye, ορίζει επίσης τους "παράγοντες του άγχους" ως γεγονότα που προκαλούν φυσιολογική και ψυχολογική ανταπόκριση από τον οργανισμό, προκειμένου να διακρίνει το ερέθισμα από την ανταπόκριση. Σε αυτό το πλαίσιο ένας παράγοντας άγχους μπορεί να είναι ένας βιολογικός παράγοντας, μια περιβαλλοντική κατάσταση, ένα εξωτερικό ερέθισμα ή ένα γεγονός. Το άγχος μπορεί να καθορίσει μια αρνητική κατάσταση ή μια θετική κατάσταση που ανταποκρίνεται σε έναν παράγοντα άγχους και ενδέχεται να έχει αντίκτυπο στην συναισθηματική ή σωματική υγεία και ευημερία ενός ατόμου. (ILO, 2016)

Το άγχος αποτελεί αρχικά σύμφωνα με την Ψυχολόγο κα. Στεργίου «έναν προσαρμοστικό και χρήσιμο μηχανισμό για την επιβίωση του ανθρώπου» (2009) Διακρίνεται σε θετικό (eustress) ή ομαλό stress – κατάσταση που δρα υποστηρικτικά στο άτομο, το ωθεί να γίνει αποδοτικότερο και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος – σε ουδέτερο (neustress) – κατάσταση που δεν προσφέρει ώθηση ούτε επιβαρύνει ψυχικά το άτομο – και στο αρνητικό (distress) και συνώνυμο του stress που αντιπροσωπεύει την κατάσταση στην οποία το άτομο δεν δύναται να ανταπεξέλθει στις πιέσεις και τα ερεθίσματα (Αθανασίου ,

Σερακιώτης, & Σταθάκη , 2007)και αντιστοιχεί σε κατάσταση νευρωτικού - παθολογικού άγχους. (Τερζής, 2015)

Παρά το γεγονός ότι το άγχος δεν αποτελεί ασθένεια ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας θεωρεί πως είναι «η πρώτη ένδειξη ενός προβλήματος». Η εξήγηση είναι εμφανής από την κατάσταση στην οποία οδηγείται ο εργαζόμενος, που αντιμετωπίζει άγχος στην εργασία του για αρκετά μεγάλο διάστημα. (ILO, χ.χ.) Ο οργανισμός του κάθε ανθρώπου είναι σχεδιασμένος να αντιμετωπίζει οποιαδήποτε μορφή βραχυχρόνιας πίεσης, σε περιπτώσεις όμως έντονης μακροχρόνιας έκθεσης σε πίεση ο οργανισμός του ανθρώπου δεν λειτουργεί αντίστοιχα. (Πολύζου, 2014)

Το εργασιακό στρες σύμφωνα με τους Benson, (2000), Wong, et al, (2001) μπορεί να αποτελέσει κίνδυνο πρόκλησης καταστάσεων όπως έντονη ανησυχία, κατάθλιψη, αϋπνίες και αίσθημα ανεπάρκειας έχοντας ως επακόλουθο χαμηλά επίπεδα αυτό-αναφερόμενης υγείας και ευεξίας. (Μουστάκα, et al.) Η συνεχή καταπόνηση του σώματος σε συνδυασμό με το άγχος μπορεί να προκαλέσει οξείες και χρόνιες αλλαγές που μπορούν να προκαλέσουν μακροχρόνια βλάβη στα συστήματα και τα όργανα, ιδιαίτερα αν ο οργανισμός δεν μπορεί να ξεκουραστεί και να αναρρώσει. (ILO, Psychosocial risks and work-related stress, χ.χ.)

2.2 Θεωρητική Προσέγγιση του Άγχους

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετά θεωρητικά μοντέλα που προσπαθούν να εξηγήσουν την εμφάνιση του εργασιακού άγχους, να παρουσιάσουν τους παράγοντες που το προκαλούν και να προβλέψουν πιθανές συμπεριφορές επιδιώκοντας τον σχεδιασμό και την κατάρτιση των βέλτιστων στρατηγικών για την πρόληψη και την μεταχείριση του άγχους των εργαζομένων.

2.2.1 Το σύνδρομο της Γενικής Προσαρμογής (General Adaptation Syndrome)

Σύμφωνα με τον ενδοκρινολόγο Hans Selye όλοι οι ζωντανοί οργανισμοί μπορούν να ανταποκριθούν στο στρες με βασικό πρότυπο αντίδρασης να είναι πάντα το ίδιο, ανεξάρτητα από τον παράγοντα που χρησιμοποιείται για την παραγωγή στρες. Οτιδήποτε προκαλεί άγχος θέτει σε κίνδυνο τη ζωή, εκτός αν ικανοποιείται από κατάλληλες προσαρμοστικές απαντήσεις. Αντίθετα, οτιδήποτε θέτει σε κίνδυνο τη ζωή προκαλεί άγχος και προσαρμοστικές αποκρίσεις. Η προσαρμοστικότητα και η αντοχή στο άγχος είναι θεμελιώδεις προϋποθέσεις για τη ζωή και σε αυτά συμμετέχουν όλα τα ζωτικά όργανα και λειτουργίες. (Dr. Selye, 1950)

Εκτός από τις πολλές ειδικές αμυντικές αντιδράσεις υπάρχει ένα ολοκληρωμένο σύνδρομο στενά αλληλοσυνδεόμενων προσαρμοστικών αντιδράσεων με το ίδιο το μη ειδικό στρες. αυτό ονομάστηκε "Σύνδρομο Γενικής Προσαρμογής" (G.A.S.). Αναπτύσσεται σε τρία στάδια: (Dr. Seley, 1950)

- την "Συναγερμική Αντίδραση" (A.R.) ή εγρήγορσης, η οποία αποτελεί το πρώτο στάδιο μειωμένης αντίδρασης μετά το πέρας της οποίας ενεργοποιούνται οι μηχανισμοί άμυνας του οργανισμού ενάντια στο άγχος.
- το Στάδιο της Αντίστασης, είναι το αμέσως επόμενο στάδιο στο οποίο το άτομο προσαρμόζεται εντονότερα στην κατάσταση και επέρχεται η ισορροπία.
- το Στάδιο Εξάντλησης, είναι το τελευταίο στάδιο το οποίο επέρχεται αν και εφόσον οι αμυντικοί μηχανισμοί δεν λειτουργήσουν και καταρρεύσουν. Σε αυτό το στάδιο ο οργανισμός καθίσταται ανίκανος να αμυνθεί έναντι του άγχους. (Λαζαρίδου, 2014)

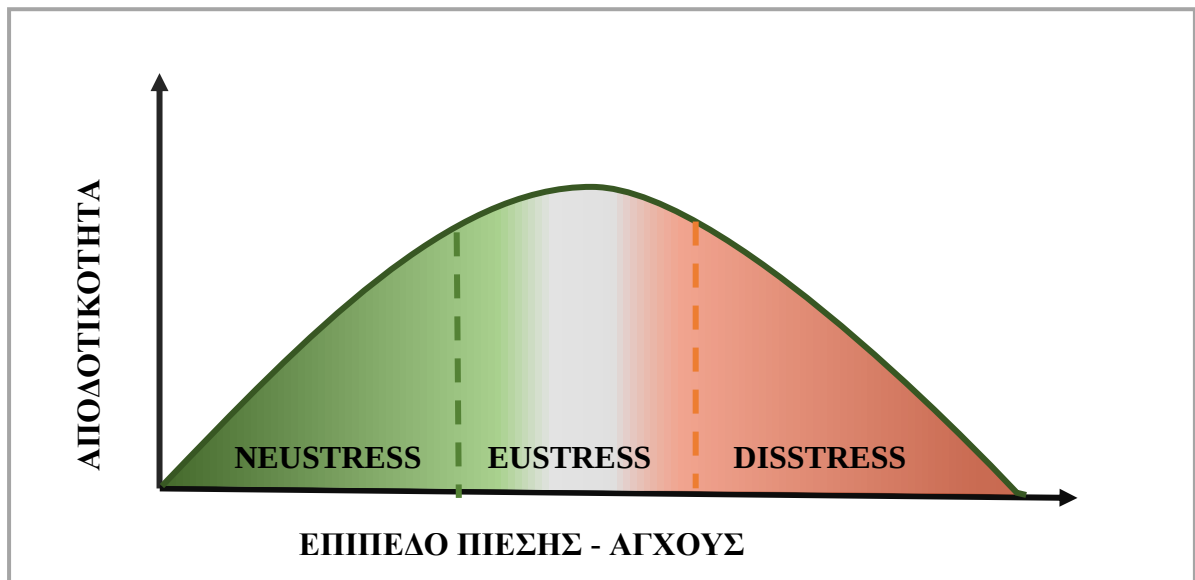
Οι περισσότερες από τις χαρακτηριστικές εκδηλώσεις της Συναγερμικής Αντίδρασης εξαφανίζονται ή αντιστρέφονται στην πραγματικότητα κατά τη διάρκεια του σταδίου αντίστασης, αλλά επανεμφανίζονται στο στάδιο της εξάντλησης. Αυτό υποδηλώνει ότι η ικανότητα των ζωντανών οργανισμών να προσαρμόζονται στις αλλαγές στο περιβάλλον τους, στην προσαρμοστικότητά τους ή στην "ενέργεια προσαρμογής", είναι μια πεπερασμένη ποσότητα. (Dr. Seley, 1950)

2.2.2 Η θεωρία του ανεστραμμένου U (Inverted-U hypothesis)

Η θεωρητικοποίηση των επιδόσεων στρες έχει τις ρίζες της στο πρώιμο πειραματικό έργο των Yerkes και Dodson (1908) που βρήκαν μια σχέση ανεστραμμένης U μεταξύ της δύναμης του ερεθίσματος και της απόδοσης. (Westman & Eden, 2007) Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχει ένα βέλτιστο επίπεδο – διαφορετικό για κάθε εργαζόμενο – όπου το ερέθισμα που δημιουργεί πίεση και άγχος μπορεί να λειτουργήσει ως αρωγός αύξησης της αποδοτικότητας, ενώ από το σημείο αυτό και μετά το άγχος μπορεί να αποφέρει προβλήματα τόσο στον εργαζόμενο όσο και στην επιχείρηση. (Λαζαρίδου, 2014)

Σχεδιάζοντας σε ένα σύστημα κάθετων αξόνων – με τον κάθετο άξονα να αντιπροσωπεύει το επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου και τον οριζόντιο να παρουσιάζει το επίπεδο άγχους στην εργασία – τη σχέση μεταξύ διέγερσης – άγχους παρατηρείται ένα ανεστραμμένο U. (Λαζαρίδου, 2014) Αυτό συμβαίνει καθώς όταν ο εργαζόμενος εισπράττει χαμηλά επίπεδα πίεσης-άγχους δεν τον επηρεάζει ως προς την απόδοσή του στην εργασία, ενώ όταν

λαμβάνει υψηλά επίπεδα ερεθισμάτων αυτά του προκαλούν μείωση προσοχής, κακή κρίση και τάση να διαπράττει λάθη καθώς ο οργανισμός του ενεργοποιείται σε μέγιστο βαθμό προκειμένου να ανταπεξέλθει στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποδοτικότητα. Από την άλλη πλευρά όταν ο εργαζόμενος δέχεται μέτριας κλίμακας επίπεδα πίεσης αυτά λειτουργούν ώστε να ενεργοποιηθεί ο οργανισμός σε τέτοιο βαθμό ώστε να καθίσταται δυνατή η βελτίωση της αποδοτικότητας. (Westman & Eden, 2007)



Γράφημα 2.2.2. 1 Σχέση διέγερσης-άγχους Πηγή: (Λαζαρίδου, 2014)

2.2.3 Μοντέλο σχέσεων Απαιτήσεων/Ελέγχου (Demand/Control Model)

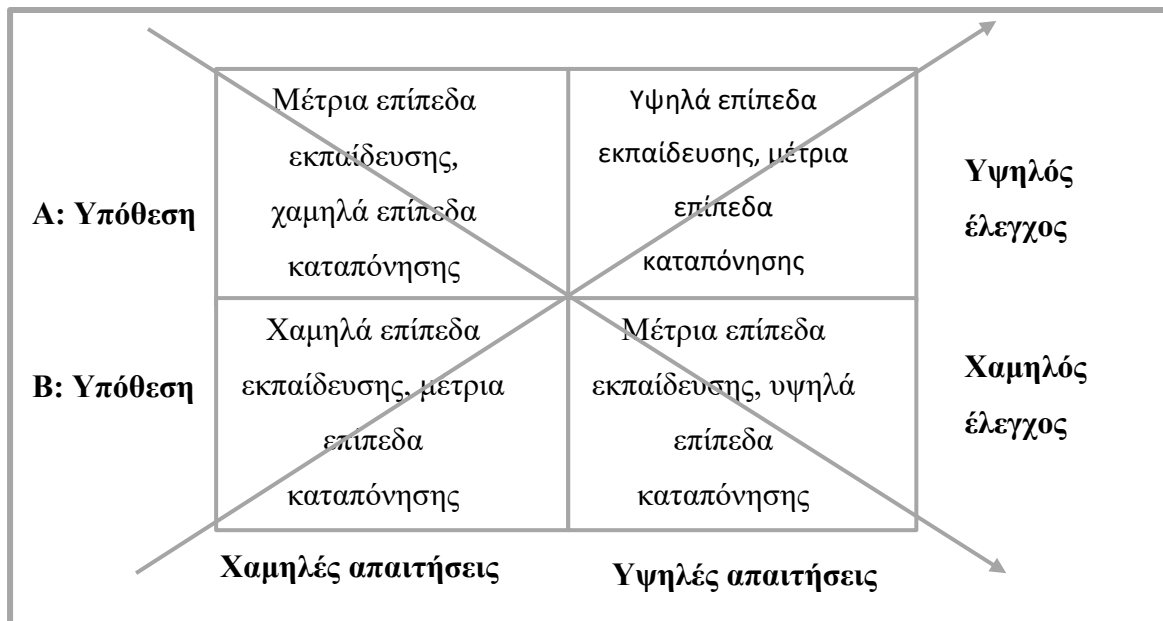
Το μοντέλο σχέσεων απαιτήσεων-ελέγχου που πρότεινε ο Karasek το 1979 συνέβαλε στη μελέτη του εργασιακού άγχους παρέχοντας ένα θεωρητικό πλαίσιο για να εξηγήσει τη σχέση μεταξύ των ψυχοκοινωνικών χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος και των αποτελεσμάτων της υγείας και περιλαμβάνει δύο βασικές διαστάσεις:

- το εύρος λήψης αποφάσεων (ή βαθμός ελέγχου/ελευθερίας της εργασίας): το οποίο αποτελείται από δυο θεωρητικά διακριτές έννοιες, τη διακριτική ικανότητα – που περιγράφει το βαθμό στον οποίο η εργασία περιλαμβάνει την ανάπτυξη των ειδικών ικανοτήτων ενός ατόμου – και την αρχή λήψης αποφάσεων – που ενσωματώνει την ικανότητα ενός ατόμου να αποφασίζει σχετικά με τη δουλειά του και να επηρεάζει την ομάδα εργασίας ή την εταιρική πολιτική ή και τα δύο – οι οποίες συχνά συνδυάζονται για ανάλυση.

- τις ψυχολογικές απαιτήσεις (ή απαιτήσεις εργασίας): οι οποίες αναφέρονται στο κατά πόσον υπάρχει αρκετός χρόνος για να γίνει η δουλειά, στο μέγεθος της εργασίας και στην παρουσία αντικρουόμενων αιτημάτων. (Mausner-Dorsch & Eaton, 2000)

Με άλλα λόγια οι παράγοντες που λειτουργούν συνδυαστικά (όχι μεμονωμένα) και προκαλούν άγχος στον εργαζόμενο σύμφωνα με το μοντέλο απαιτήσεων-ελέγχου είναι η εργασία και ο ρόλος που καλείται να επιτελέσει ο εργαζόμενος, το επίπεδο ελεύθερης βούλησης και πρωτοβουλιών και οι σχέσεις αλληλεπίδρασης εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. (Μπουσινάκης, 2007)

Από το συνδυασμό αυτών των διαστάσεων ανακύπτουν τέσσερις καταστάσεις-υποθέσεις που εμπίπτουν στην εργασία, όπως εμφανίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Διάγραμμα 2.2.3. 1 Διαστάσεις μοντέλου ελέγχου/απαιτήσεων Πηγή: (Λαζαρίδου, 2014)

Ωστόσο ο Karasek έδωσε έμφαση σε δυο βασικές υποθέσεις:

1. Η εργασία προξενεί stress στον απασχολούμενο όταν έχει υψηλές απαιτήσεις, μικρή δυνατότητα επιλογών και πρόσβαση στη λήψη αποφάσεων και κακές κοινωνικές σχέσεις. Μια συνθήκη με αυτά τα γνωρίσματα αντιμετωπίζεται ως συνθήκη υψηλού άγχους.
2. Η εργασία προξενεί stress στον απασχολούμενο όταν δεν κεντρίζεται το ενδιαφέρον του, αντιμετωπίζει την εργασία ως βαρετή, μονότονη, και δεν λειτουργεί για αυτόν σαν

αρωγός ανάπτυξης και αξιοποίησης των κλίσεων και των γνώσεων του ή απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. (Αργυροπούλου, Βαρτζή, & Πατούλα, 2011)

2.2.4 Το συναλλακτικό μοντέλο αξιολόγησης (The Transactional Model of Stress and Coping) Lazarus & Folkman (1984)

Σύμφωνα με το συναλλακτικό μοντέλο αξιολόγησης του άγχους, που διατυπώθηκε από τους Lazarus και Folkman το 1984, ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει τα αγχογόνα ερεθίσματα «ως συναλλαγές του ίδιου με το περιβάλλον εργασίας του». Έχοντας αυτή την οπτική ο εργαζόμενος προκειμένου να προσαρμοστεί στην κατάσταση του εργασιακού άγχους διενεργεί μια διαδικασία γνωστικής εκτίμησης και αξιολόγησης της παρούσας εργασιακής κατάστασης και των παραμέτρων που τη διέπουν με σκοπό να επιλέξει την βέλτιστη στρατηγική αντιμετώπισης της αγχογόνου κατάστασης. (Κούρκουλου, 2018)

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

- Το πρωτεύον στάδιο (primary appraisal), στο οποίο γίνεται από τον εργαζόμενο μια εκτίμηση- αξιολόγηση της έντασης απειλής που διέπουν τα ερεθίσματα που λαμβάνει.
- Το δευτερεύον στάδιο (secondary appraisal), στο οποίο ο εργαζόμενος αξιολογεί και καθορίζει 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 έχει την αντοχή να αντιμετωπίσει την κατάσταση άγχους που διέπει την εργασία του με το βέλτιστο τρόπο και με μικρότερο κόστος. (Λαζαρίδου, 2014)

Στην περίπτωση που η στρατηγική που επιλέχθηκε έχει θετικό αποτέλεσμα ο εργαζόμενος επιτυγχάνει εκτός των άλλων την ενίσχυση της εμπιστοσύνης στις δυνατότητές του και την αίσθηση προσωπικής ευημερίας. (Κούρκουλου, 2018) Ενώ στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν επιτύχει να αντιμετωπίσει γνωστικά την αγχογόνο κατάσταση αισθάνεται αδύναμος και απειλούμενος με αποτέλεσμα την αύξηση του επιπέδου άγχους που βιώνει. (Λαζαρίδου, 2014)

2.2.5 Το μοντέλο εναρμόνισης ατόμου-περιβάλλοντος (Person-Environment Fit Model)

Η βασική προϋπόθεση της θεωρίας ατόμου-περιβάλλοντος είναι ότι το άγχος δεν προκύπτει μεμονωμένα από το άτομο ή το περιβάλλον, αλλά από την τοποθέτησή τους ή την

εναρμόνισή τους μεταξύ τους. Αυτή η απλή αλλά ισχυρή αντίληψη αντανακλάται σε πολυάριθμες θεωρίες για το στρες και την ευημερία και είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνη για τον ευρύτατο αντίκτυπο της θεωρίας του P-E στην έρευνα για το άγχος. (Edwards, Caplan, & Harrison, 1998)

Το θεωρητικό αυτό μοντέλο αναπτύχθηκε το 1970 από ερευνητές στο Πανεπιστήμιο του Michigan και αναφέρει δυο διαστάσεις στις οποίες μπορεί η κατάσταση στο εργασιακό περιβάλλον να αποδειχθεί αγχογόνα και οι οποίες οφείλονται σε αναντιστοιχία μεταξύ:

- Κινήτρων (συμμετοχή, πρωτοβουλίες, εισόδημα κ.α.) και προσδοκιών του εργαζομένου με αυτά που παρέχονται από το εργασιακό περιβάλλον
- Απαιτήσεων του εργασιακού περιβάλλοντος – περιλαμβάνει το φόρτο και την πολυπλοκότητα της εργασίας – και των ικανοτήτων του εργαζομένου να ανταπεξέλθει σε αυτές (Γούβα , 2012)

Οι διαφορές στα αποτελέσματα αντανακλώνται σε πολλές θεωρητικές συζητήσεις σχετικά με τα συστατικά των δυο διαστάσεων του μοντέλου. Για παράδειγμα, όταν αυτά που παρέχει στον εργαζόμενο το περιβάλλον αποκλίνουν από τις μεμονωμένες προσδοκίες, είναι πιθανό να προκύψουν δυσανεξία, αρνητικές επιπτώσεις και άλλα συμπτώματα αρνητικής ευημερίας. Ενώ, όταν οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις υπερβαίνουν τις ατομικές ικανότητες, είναι πιθανό να εμφανιστούν μειώσεις επιδόσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η προσαρμογή απαιτήσεων-ικανοτήτων μπορεί να επηρεάσει έμμεσα την ευημερία. Αντίθετα, η προσαρμογή σε αυτά που παρέχει το περιβάλλον με αυτά που προσδοκά ο εργαζόμενος είναι απίθανο να επηρεάσουν την απόδοση του. (Edwards & Cooper, 1990)

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

Το 1990, διατυπώθηκε το μοντέλο της ανισορροπίας της προσπάθειας-ανταμοιβής στην εργασία από τον Siegrist. (Αργυροπούλου , Βαρτζή, & Πατούλα, 2011) Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, που συγκλίνει αρκετά με τη θεωρία της ισότητας του Adams, ο εργαζόμενος αναμένει από την εργασία του αποδοχές αντίστοιχες με την εργασία που προσέφερε και την προσπάθεια που κατέβαλε για να τη διεκπεραιώσει. (Λαζαρίδου, 2014)

Το μοντέλο υπογραμμίζει ότι οι σημαντικοί κοινωνικοί ρόλοι (ο ρόλος της εργασίας) είναι να προσφέρουν στον εργαζόμενο επαναλαμβανόμενες επιλογές συμβολής και απόδοσης (αυτο-αποτελεσματικότητα), ανταμοιβής ή εκτίμησης (αυτοεκτίμησης) και συμμετοχής σε

κάποια σημαντική ομάδα. Αυτές οι δυνητικά ευεργετικές επιδράσεις του ρόλου εργασίας στις ανάγκες της αυτορρύθμισης εξαρτώνται από μια βασική απαίτηση της κοινωνικής ανταλλαγής - αμοιβαιότητας και δικαιοσύνης. (Tsutsumi & Kawakami, 2004)

Η προσπάθεια κατά την εργασία δαπανάται στο πλαίσιο μιας κοινωνικά οργανωμένης διαδικασίας ανταλλαγής στην οποία η κοινωνία γενικά συμβάλλει με την ανταμοιβή (Tsutsumi & Kawakami, 2004) και έχει δυο διαστάσεις:

- την εξωγενή προσπάθεια, η οποία αναφέρεται στην προσπάθεια του εργαζομένου να ανταπεξέλθει στις εργασιακές απαιτήσεις εκπληρώνοντας τα βασικά καθήκοντα που του ορίζει ο εργασιακός του ρόλος
- την ενδογενή προσπάθεια, η οποία αναφέρεται στην προσπάθεια του εργαζομένου να γίνει αποδοτικότερος, που προκαλείται από μια εσωτερική ώθηση-κίνητρο με αφορμή την ανάγκη για λήψη πρωτοβουλιών, κοινωνικής αναγνώρισης, ανταγωνιστικότητας κλπ. (Αργυροπούλου, Βαρτζή, & Πατούλα, 2011)

Οι ανταμοιβές διανέμονται από τρία κανάλια: χρήματα, εκτίμηση και ευκαιρίες σταδιοδρομίας, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας εργασίας. Το μοντέλο υποστηρίζει ότι η έλλειψη αμοιβαιότητας ή δικαιοσύνης μεταξύ «κόστους» και «κέρδους», δηλ. υψηλού κόστους χαμηλού επιπέδου ωφέλειας, προκαλεί μια κατάσταση συναισθηματικής δυσφορίας που μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα για την υγεία. (Tsutsumi & Kawakami, 2004)

2.3 Παράγοντες που προκαλούν το Εργασιακό Άγχος

Παρά το γεγονός πως το εργασιακό άγχος, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα μπορεί να είναι πραγματικό ή φανταστικό και γενικά εξαρτάται από την υποκειμενική αντίληψη του εργαζομένου για τις καταστάσεις που βιώνει, υποκρύπτεται σε όλα τα επαγγέλματα και εξαρτάται από κοινούς πιθανούς στρεσογόνους παράγοντες με τη διαφορά του βαθμού σύνδεσης αιτίου - αποτελέσματος. (Αργυροπούλου, Βαρτζή, & Πατούλα, 2011) Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορες κατηγορίες διαχωρισμού αυτών των παραγόντων και αρκετά μοντέλα που τους περιγράφουν, ωστόσο θα γίνει αναφορά στις πέντε κοινά αποδεκτές κατηγορίες για όλα τα επαγγέλματα:

1. Εσωγενείς παράγοντες στην εργασία

Οι εσωτερικοί παράγοντες που αποτελούν αιτία πρόκλησης εργασιακού άγχους περιλαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό τις κακές συνθήκες εργασίας. Το περιβάλλον στο οποίο περνά αρκετές ώρες της ημέρας ο εργαζόμενος – οφείλει να είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του και να διευκολύνει τη διεκπεραίωση των εργασιών του και σωστή επικοινωνία στην εργασία (Τερζής, 2015) – ,το ωράριο εργασίας του – που μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες του οργανισμού, αφού είναι φρόνιμο το πρόγραμμα εργασίας του ατόμου να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να έχει δυνατότητα ψυχικής και σωματικής χαλάρωσης (Αργυροπούλου , Βαρτζή, & Πατούλα, 2011) – και ο φόρτος εργασίας ο οποίος λόγω του όγκου του μπορεί να καταστεί αγχογόνος παράγοντας εξαιτίας των υψηλών απαιτήσεων που δημιουργούνται στον εργαζόμενο (Τερζής, 2015) ή αντίθετα λόγω των χαμηλών απαιτήσεων μπορεί να συνδεθεί με συμπτώματα ρουτίνας, χαμηλών κινήτρων και κακής υγείας εξαιτίας της ανασφάλειας που μπορεί να δημιουργηθεί. (Αργυροπούλου , Βαρτζή, & Πατούλα, 2011)

2. Ο εργασιακός ρόλος

Οι παράγοντες που αφορούν τον εργασιακό ρόλο οφείλονται στο γεγονός πως συχνά οι ευθύνες, οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και τα δικαιώματα, που έχει μια θέση στην εργασία – τα οποία με βάση το ρόλο που κατέχει κάθε εργαζόμενος σε αυτή τη θέση καλείται να διεκπεραιώσει – δεν είναι σαφή και καθορισμένα με ακρίβεια με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση, αναντιστοιχία μεταξύ των προσδοκιών και των απαιτήσεων που προέρχονται από και για τον εργαζόμενο, χαμηλή αποδοτικότητα αιτία της ελλιπούς πληροφόρησης, ακόμη και σύγκρουση ρόλων ή η αμφισβήτηση του ρόλου και κατ' επέκταση έλλειψη σωστής επικοινωνίας και σχέσεων αλληλεπίδρασης στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος. (Αθανασίου , Σερακιώτης, & Σταθάκη , 2007)

3. Οι σχέσεις στην εργασία

Συχνά η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ συναδέλφων, εργοδοτών και εργαζομένων και γενικά οι σχέσεις αλληλεπίδρασης εντός του εργασιακού περιβάλλοντος είναι δυσλειτουργικές. Η διαφορετικότητα των προσωπικοτήτων που συνυπάρχουν στον εργασιακό χώρο μπορεί να οδηγήσει σε καταστάσεις ελλιπούς επικοινωνίας, συνεργασίας και στήριξης, προκαταλήψεων, παρενόχλησης ηθικής και ψυχολογικής (Παπαδοπούλου & Πετράκη , 2014) αλλά και ανταγωνισμού σε υπερβολικό βαθμό. Η «αποδοχή» και η «αναγνώριση» ενός ατόμου από το περιβάλλον εργασίας του συνιστά σημαντικό παράγοντα

διαχείρισης της ψυχικής υγείας. (Τερζής, 2015) Επιπροσθέτως, η λειτουργία της ομάδας και η υποστήριξη (ηθική και ψυχολογική) μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να καταστεί αρωγός για να διαχειριστεί ο εργαζόμενος τις αγχώγones καταστάσεις ή μπορεί να δημιουργήσουν επιπρόσθετη πίεση εξαιτίας των υψηλών προσδοκιών και απαιτήσεων της ομάδας για τον εργαζόμενο. (Αθανασίου , Σερακιώτης, & Σταθάκη , 2007)

4. Η επαγγελματική ανάπτυξη

Η επαγγελματική ανάπτυξη και η προοπτική εξέλιξης είναι βασικός στρεσογόνος παράγοντας εξαιτίας της ασφάλειας που έχει ανάγκη να αισθάνεται ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του. (Αργυροπούλου , Βαρτζή, & Πατούλα, 2011) Βέβαια ο παράγοντας αυτός δεν καλύπτει αποκλειστικά μόνο την ανάγκη ασφάλειας αλλά περιλαμβάνει και τις δυνατότητες ανέλιξης στην ιεραρχία και το βαθμό στον οποίο η εργασία προσφέρει ευκαιρίες απόκτησης επιπρόσθετων γνώσεων και δεξιοτήτων. (Μέντα & Πατενίδου, 2017) Η ανασφάλεια αυτή διαφοροποιείται ωστόσο ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα και το επίπεδο εργασιακής εμπειρίας που κατέχει, καθώς σε μικρότερη ηλικία σε προτεραιότητα μπαίνουν οι στόχοι και οι ευκαιρίες εξέλιξης ενώ σε μεγαλύτερη προτεραιότητα έχει η ανταπόκριση στις συνεχώς εξελισσόμενες συνθήκες εργασίας. Σε κάθε περίπτωση όμως, έχει να κάνει με την αντίληψη αναντιστοιχίας μεταξύ προσδοκιών και απαιτήσεων. (Αθανασίου , Σερακιώτης, & Σταθάκη , 2007) (Τερζής, 2015)

5. Η διάρθρωση του εργασιακού περιβάλλοντος

Τα αίτια εμφάνισης εργασιακού άγχους πολλές φορές οφείλονται στην κακή δομή και οργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος. (Αθανασίου , Σερακιώτης, & Σταθάκη , 2007) Όταν το κλίμα που επικρατεί δεν είναι υποστηρικτικό για τον εργαζόμενο όταν το χρειάζεται, όταν οι απαιτήσεις δεν συνάδουν με τις δυνατότητες και ο καθορισμός αρμοδιοτήτων δεν γίνεται με γνώμονα τις δεξιότητες και την εμπειρία, όταν υπάρχουν διακρίσεις και μειωμένη ελευθερία κινήσεων και πρωτοβουλιών και όταν δεν υφίσταται σωστός προγραμματισμός των εργασιών με αποτέλεσμα να υπάρχει υψηλός φόρτος εργασίας σε αυστηρό χρονοδιάγραμμα υπάρχει κίνδυνος το περιβάλλον να καταστεί αρκετά αγχογόνο για τον εργαζόμενο. (Αθανασίου , Σερακιώτης, & Σταθάκη , 2007) (Αργυροπούλου , Βαρτζή, & Πατούλα, 2011) (Τερζής, 2015)

2.4 Αντιμετώπιση Εργασιακού Άγχους

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενες ενότητες η ψυχική υγεία των εργαζομένων αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας προσδιορίζει τη θετική συναισθηματική υγεία ως «κατάσταση ευεξίας κατά την οποία κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται τις προοπτικές του, αντιμετωπίζει τις φυσιολογικές πιέσεις της ζωής, εργάζεται παραγωγικά και γόνιμα και μπορεί να συνεισφέρει στην κοινότητά του. Οι εργαζόμενοι με καλή ψυχική υγεία θα αποδώσουν καλύτερα στη δουλειά τους». (Knifton, Watson, den Besten, Dr.Gründermann, & Dijkman , 2008)

Τα προγράμματα υποστήριξης των εργαζομένων, οι στρατηγικές και τα μοντέλα αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους καθίστανται απαραίτητα για την πρόληψη, τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των παραγόντων που απειλούν την θετική ψυχική υγεία των εργαζομένων. (Κατσουλιέρη, 2016)

Η πολιτική που οφείλει να εφαρμόζει η επιχείρηση, ωστόσο, είναι κοινή για όλες ανεξάρτητα από τη στρατηγική που θα επιλεγεί. Σε πρώτη φάση η επιχείρηση θα πρέπει να δεσμευτεί ότι θα εφαρμόσει στρατηγική για την προάσπιση της ψυχικής ευημερίας των εργαζομένων της και θα πρέπει να είναι εμφανής η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Κατόπιν επιλογής της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί είναι πρόπον να υφίσταται αναθεώρηση βάσει των στόχων και της πολιτικής της επιχείρησης. Τέλος, θα πρέπει να εξασφαλίζει για τους εργαζόμενους της υποστήριξη μέσω παροχής εξωτερικών ή εσωτερικών συμβούλων και να διενεργεί αξιολόγηση ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα των κινήτρων για τα οποία εφαρμόζεται η εκάστοτε στρατηγική. (Μανωλά, 2007)

2.4.1 Μοντέλα για την αξιολόγηση και τη διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων

Τα τελευταία χρόνια, διάφοροι διεθνείς οργανισμοί έχουν δρομολογήσει πρωτοβουλίες για την ευαισθητοποίηση σχετικά με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους του εργασιακού άγχους. Το 1999, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο κάλεσε την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να αναλύσει πρόσθετα προβλήματα που δεν καλύπτονται από την ισχύουσα νομοθεσία, όπως το άγχος, η κόπωση και η επιθετικότητα. Η Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας, στην Υπουργική Διάσκεψη για την Ψυχική Υγεία το 2005, τόνισε τη σημασία της ψυχικής υγείας, της ευημερίας και της πρόληψης, της θεραπείας, της περίθαλψης και της αποκατάστασης για προβλήματα ψυχικής υγείας. Τα θέματα αυτά αναφέρθηκαν στο πλαίσιο του χώρου εργασίας και

αναγνώρισαν τον σημαντικό ρόλο της έρευνας. Επιπροσθέτως αναπτύχθηκαν μοντέλα από τα ευρωπαϊκά κράτη μέλη, που είναι προσανατολισμένα σε μια ολιστική προσέγγιση με στόχο την πρόληψη επαγγελματικών ψυχοκοινωνικών κινδύνων. (Zoni & Lucchini, 2012)

2.4.1.1 Η μέθοδος προτύπου διαχείρισης της Υγείας και της Ασφάλειας (HSE)

Η μέθοδος προτύπου διαχείρισης της Υγείας και της Ασφάλειας στην εργασία χρησιμοποιεί μια ταξινόμηση έξι αγχωτικών παραγόντων – για τους οποίους έχει γίνει αναφορά σε προηγούμενη ενότητα –, η οποία εξελίχθηκε εξαιτίας διεξοδικών ερευνών που πραγματοποιήθηκαν για λογαριασμό της Υγείας και Ασφάλειας της Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου (HSE) (MacKay, Rosanna Cousins, Kelly, Lee, & McCaig, 2004) και αποτελεί μια διαδικασία τριών φάσεων που βασίζεται στην αξιολόγηση του κινδύνου για τον εντοπισμό πιθανοτήτων στρες στον χώρο εργασίας και σχετικές στοχοθετημένες παρεμβάσεις. Τα τρία σκέλη που απαρτίζουν τη διαδικασία είναι: (Rosanna Cousins, et al., 2004)

1. Η προβολή και αποδοχή του προβλήματος: Αποτελεί εργαλείο πρώτης ένδειξης ύπαρξης εργασιακού άγχους με βάση συγκεκριμένα πρότυπα, τα οποία προσδιορίζουν τους στρεσογόνους παράγοντες και σχετίζονται με τις υποκατηγορίες του εργαλείου με το οποίο διεξάγεται η διαδικασία.

Πρότυπα διαχείρισης	Υποκατηγορίες δεικτών εργαλείου
Απαιτήσεις (φόρτος εργασίας, πρότυπα εργασίας, περιβάλλον εργασίας κ.α.)	Αιτήματα
Έλεγχος (αντίληψη σε σχέση με τον τρόπο εργασίας του ατόμου)	Έλεγχος
Υποστήριξη (ενθάρρυνση και πόροι που προέρχονται από την εργασία, τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους)	Υποστήριξη προϊσταμένων/συναδέλφων
Οι σχέσεις στην εργασία (προώθηση θετικών εργασιακών πρακτικών, αποφυγή συγκρούσεων, αντιμετώπιση απαράδεκτης συμπεριφοράς)	Σχέσεις αλληλεπίδρασης
Ρόλος (διασφάλιση μη αντικρουόμενων ρόλων)	Ρόλος
Αλλαγή (διαχείριση και επικοινωνία οργανωτικής αλλαγής)	Αλλαγή

Πίνακας 2.4.1.1 1 Τα πρότυπα διαχείρισης HSE και η σχέση με τις υποκατηγορίες δεικτών του εργαλείου.
Πηγή: (Brookes, et al., 2013)

2. Η εκτίμηση και η αξιολόγηση του προβλήματος: Δευτερεύον εργαλείο με το οποίο γίνεται ενδελεχής εκτίμηση του προβλήματος. Στο πλαίσιο του προγράμματος έχει

αναπτυχθεί ένα ερωτηματολόγιο 35 θέσεων ή «Ένδειξη δεικτών», το οποίο βοηθά τους οργανισμούς να εξετάζουν τα προβλήματα και, εάν χρειάζεται, να λαμβάνουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτά. (Rosanna Cousins , et al., 2004) Τα τυπικά δεδομένα που συλλέγονται περιλαμβάνουν: τα στοιχεία για την απουσία ασθενείας, τα ποσοστά εναλλαγής προσωπικού, τον αριθμό των παραπομπών στην επαγγελματική υγεία και τις πληροφορίες από τα υπάρχοντα φόρουμ προσωπικού. (Zoni & Lucchini, 2012)

3. Η επιλογή στρατηγικής και παρακολούθηση: Σε αυτή τη φάση δίνεται η δυνατότητα να επιβεβαιωθεί από τους υπαλλήλους εάν πληρούνται τα πρότυπα διαχείρισης, να αναζητηθούν λύσεις και σχέδια δράσης, να γίνει αναθεώρηση για το μέλλον, και να γίνει πιλοτική εφαρμογή του σχεδίου δράσης ώστε να καθοριστεί αν εκπληρώνει τις προσδοκίες ή χρειάζεται επανεξέταση μέχρι να επιλεγεί το βέλτιστο. (Rosanna Cousins , et al., 2004) Οι ομάδες εστίασης είναι ένα καλό εργαλείο για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους συμμετέχουν στις συζητήσεις. Τα αποτελέσματα των συζητήσεων της ομάδας εστίασης πρέπει να είναι ένα σύνολο προτεινόμενων ενεργειών με στόχο την αντιμετώπιση συγκεκριμένων θεμάτων. (Zoni & Lucchini, 2012)

Συνοψίζοντας, ο ειδικός στόχος του HSE είναι η εισαγωγή των προτύπων διαχείρισης να επιτρέψει στους οργανισμούς να υιοθετήσουν καλές πρακτικές διαχείρισης για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους, έτσι ώστε να υπάρξει μείωση του αριθμού των απασχολούμενων που αναφέρουν ότι πάσχουν από εργασιακό άγχος και μείωση της απουσίας από την εργασία ως αποτέλεσμα του άγχους στο περιβάλλον εργασίας. (Rosanna Cousins , et al., 2004)

2.4.1.2 Η διαδικασία START

Η διαδικασία START ενσωματώθηκε σε μια σειρά εργαλείων που δημοσιεύθηκαν από το Υπουργείο Εργασίας, Υγείας και Κοινωνικών Υποθέσεων της Γερμανίας. (Satzter, 2009) Ακολουθώντας τη διαδικασία αυτή γίνεται εφικτή η αξιολόγηση του άγχους από τους επαγγελματίες στον εργασιακό χώρο και η σχεδίαση και επιλογή μέτρων με στόχο την ελαχιστοποίηση ή την απομάκρυνση των αγχογόνων παραγόντων από το εργασιακό περιβάλλον. (Zoni & Lucchini, 2012)

Σύμφωνα με τους Webster et al η βραχυπρόθεσμη αξιολόγηση της επικινδυνότητας και της δυνατότητας θεραπείας (Short Term Assessment Risk Treatability-START) έχει σχεδιαστεί ως μια δομημένη κατευθυντήρια γραμμή επαγγελματικής κρίσης που αποσκοπεί στην

ενημέρωση της αξιολόγησης τομέων πολλαπλών κινδύνων που σχετίζονται με την καθημερινή ψυχιατρική κλινική πρακτική (2006). Οι τομείς κινδύνου που εξετάζονται είναι: ο κίνδυνος για τους άλλους, η αυτοκτονία, η αυτοτραυματισμός, η αυτονομία, η κατάχρηση ουσιών, η άνευ αδείας άδεια και θυματοποίηση. Παρόλο που μπορεί να εφαρμοστεί ευρέως, το START αναπτύχθηκε με νοηματικές μονάδες και υπηρεσίες ψυχικής υγείας. (Doyle, Lewis , & Brisbane, 2008)

Η κυκλική ακολουθία της διαχείρισης κινδύνων της διαδικασίας START περιλαμβάνει τα εξής βήματα: 1) ενημέρωση και συμμετοχή των εργαζομένων (μέτρα κατάρτισης) · 2) τον εντοπισμό των κινδύνων στο χώρο εργασίας (χρησιμοποιώντας τα ερωτηματολόγια START, που αποτελείται από 50 αντικείμενα, χωρισμένα σε 13 περιοχές και έναν κατάλογο ελέγχου για την επιτόπια ανάλυση) · 3) αξιολόγηση των εντοπισθέντων κινδύνων · 4) παραγωγή και εφαρμογή μέτρων για τη βελτίωση της επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας · 5) τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων. 6) παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων που ελήφθησαν · και 7) επανάληψη σε τακτά χρονικά διαστήματα εάν υπάρχουν ή όχι αλλαγές. (Zoni & Lucchini, 2012)

2.4.1.3 Το μοντέλο SOBANE

Το μοντέλο SOBANE είναι μια στρατηγική πρόληψης των κινδύνων που περιλαμβάνει τέσσερα επίπεδα παρέμβασης. περιλαμβάνει την ενεργό συμμετοχή του προσωπικού στον έλεγχο για πιθανούς κινδύνους για την ασφάλεια και στην εξεύρεση λύσεων. Τα τέσσερα βήματα, όπως περιγράφονται από το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Συνθηκών Εργασίας, είναι τα εξής:

1) Έλεγχος: οι εργαζόμενοι και η διοίκησή τους εντοπίζουν τους παράγοντες κινδύνου και εφαρμόζουν προφανείς. (Zoni & Lucchini, 2012) Σε αυτό το στάδιο μπορούν να επιβεβαιωθούν τα ερεθίσματα τα οποία αποτελούν απειλή καθώς επίσης μπορούν να δοθούν λύσεις σε προβλήματα που αφορούν την ασφάλεια του εξοπλισμού, την οργάνωση της εργασίας ή το πνευματικό φορτίο. (Malchaire & Piette, 2006)

2) Παρατήρηση: κάθε ένα από τα υπόλοιπα προβλήματα εξετάζεται λεπτομερέστερα και συζητούνται οι λόγοι και οι λύσεις. (Zoni & Lucchini, 2012) Στο τέλος, η ομάδα πραγματοποιεί απολογισμό των προτεινόμενων μέτρων ελέγχου, αξιολογεί ποιοτικά τον εναπομένοντα κίνδυνο και αποφασίζει εάν θα συνεχίσει ή όχι τις έρευνες στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης της στρατηγικής. (Malchaire & Piette, 2006)

3) Ανάλυση: όταν είναι απαραίτητο, ένας επαγγελματίας υγείας καλείται να πραγματοποιήσει κατάλληλες μετρήσεις για την ανάπτυξη συγκεκριμένων λύσεων. (Zoni & Lucchini, 2012)

4) εμπειρογνωμοσύνη: σε περίπλοκες και σπάνιες περιπτώσεις, η βοήθεια ενός εμπειρογνώμονα καλείται να λύσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, (Zoni & Lucchini, 2012) ώστε να πραγματοποιηθούν μετρήσεις για τον εντοπισμό συγκεκριμένων προβλημάτων, την εξεύρεση βέλτιστων λύσεων ή την ποσοτικοποίηση του εναπομένοντος κινδύνου. (Malchaire & Piette, 2006)

Στόχος είναι να καταστεί η πρόληψη των κινδύνων ταχύτερη, πιο αποδοτική και αποτελεσματικότερη όσον αφορά τον συντονισμό της συμβολής των ίδιων των εργαζομένων, της διοίκησής τους, των επαγγελματιών της εσωτερικής και της εξωτερικής υγείας στην εργασία (OH) και των εμπειρογνομόνων. (Malchaire J. B., 2004)

2.4.2 Τεχνικές αντιμετώπισης από το άτομο

Βασικό βήμα για την διαχείριση του άγχους από τον ίδιο τον εργαζόμενο είναι η διάγνωση και η αναγνώριση του άγχους. Είναι σημαντικό βήμα ώστε ο εργαζόμενος να μπορέσει να εκτιμήσει τα ερεθίσματα που θεωρεί ότι τον απειλούν, να τα επανεκτιμήσει, να προσδιορίσει και να επαναπροσδιορίσει τους προσωπικούς του στόχους. (Λαζαρίδου, 2014) Συχνά, σε αυτό το βήμα κρίνεται απαραίτητη η συμβολή ενός ειδικού εξαιτίας της δυσκολίας εντοπισμού των επιβλαβών ερεθισμάτων από τον εργαζόμενο. (Σιάφη , 2012)

Το επόμενο βήμα – μετά και την αναγνώριση των αγχογόνων παραγόντων από τον εργαζόμενο – είναι η ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης που για κάθε εργαζόμενο ποικίλουν. (Λαζαρίδου, 2014) Σύμφωνα με τον Spielberg οι πρώτες αντιδράσεις αντιμετώπισης του άγχους είναι η αποφυγή – κατά την οποία ο εργαζόμενος επιλέγει να πάρει άδεια ή να αλλάξει εργασιακό περιβάλλον –, η επανεκτίμηση της κατάστασης και η προσπάθεια ότι η κατάσταση δεν υφίσταται. (Αργυροπούλου , Βαρτζή, & Πατούλα, 2011)

Τεχνικές που μπορούν να ωφελήσουν το άτομο στα πρώτα στάδια παρουσίασης άγχους που προέρχεται από την εργασία είναι οι ασκήσεις αναπνοής, ο διαλογισμός, η σωματική άσκηση ή άλλοι τρόποι χαλάρωσης (Μανωλά, 2007), η αίσθηση χιούμορ, η ενυδάτωση, η ξεκούραση, το κλάμα και η επιλογή ενός χαλαρωτικού ροφήματος (Κωστάρας, 2012) , διαχείριση χρόνου. (Παπαδοπούλου & Πετράκη , 2014) Επιπροσθέτως, είναι ωφέλιμο ο εργαζόμενος να ακολουθεί κάποιους κανόνες καθημερινότητας, οι οποίοι θα καταστούν

επιβοηθητικοί τόσο στην πρόληψη όσο και την διαχείριση του εργασιακού άγχους. (Τερζής, 2015)

- Να κάνει διαλείμματα μέσα στο ωράριο εργασίας του (Παπαδοπούλου & Πετράκη , 2014)
- Να διεκπεραιώνει τις εργασίες του εντός του χώρου και του χρόνου εργασίας του
- Να παύει συζητήσεις που αφορούν την εργασία του κατά τη διάρκεια του χρόνου χαλάρωσης
- Να μην επιλέγει συζητήσεις που αφορούν την εργασία του όταν δεν βρίσκεται σε αυτή (Τερζής, 2015)
- Να διεκδικεί ισότιμη και δίκαιη αντιμετώπιση με τους άλλους συναδέλφους του (Παπαδοπούλου & Πετράκη , 2014)
- Να γίνεται περισσότερο διεκδικητικός και να εξηγεί στον προϊστάμενό του αν δεν έχει τη δυνατότητα να διεκπεραιώσει μια εργασία (Τερζής, 2015)
- Να επιλέγει να συνομιλήσει με τον προϊστάμενο του ή κάποιο συνάδελφο σε περίπτωση παρενόχλησης (Παπαδοπούλου & Πετράκη , 2014)
- Να αναζητά ψυχολογική υποστήριξη αν αυτό είναι εφικτό από τους συναδέλφους ή τους προϊσταμένους του σε περίπτωση αντιλαμβανόμενης πίεσης (Λαζαρίδου, 2014)

Σε περίπτωση που η αντιλαμβανόμενη πίεση και το άγχος που δημιουργείται στο χώρο εργασίας δεν είναι εφικτό να αντιμετωπιστεί από τον ίδιο τον εργαζόμενο θα πρέπει να απευθυνθεί σε κάποιον ειδικό (ψυχολόγο, ψυχοθεραπευτή) προκειμένου να λάβει βοήθεια με συμπεριφορικές και γνωστικές ή ψυχοθεραπευτικές μεθόδους. (Τερζής, 2015) Στις συμπεριφορικές μεθόδους αντιμετώπισης του άγχους περιλαμβάνονται:

- Η προοδευτική μυϊκή χαλάρωση: όπου ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια των συνεδριών εκπαιδεύεται στον τρόπο με τον οποίο θα μπορεί αργότερα να χαλαρώνει διάφορες μυϊκές ομάδες του σώματος, στις οποίες συσσωρεύεται το stress
- Η βιοανάδραση: το άτομο με τη χρήση ειδικών ηλεκτρονικών συσκευών εκτίθεται σε καταστάσεις έντονης πίεσης και stress. Τα επίπεδα του άγχους καταγράφονται καθώς και οι αντιδράσεις του ατόμου από την ηλεκτρονική συσκευή, ώστε να πληροφορηθεί ο ειδικός και να μπορεί να ενημερώσει τον εργαζόμενο με σκοπό να φτάσει σε σημείο να είναι σε θέση να ελέγχει τις συναισθηματικές διακυμάνσεις και τις αντιδράσεις του οργανισμού του.

- Ο έλεγχος ερεθισμάτων: όπου ο θεραπευόμενος μαθαίνει να αντικαθιστά τους αρνητικούς συσχετισμούς – που έχει κάνει από μικρή ηλικία με διάφορες καταστάσεις – με θετικούς, προκειμένου να καταφέρει να μπορεί να ελέγχει διάφορες καταστάσεις. (Παπαδοπούλου & Πετράκη, 2014) (Τερζής, 2015)

Στις γνωσιακές και άλλες ψυχοθεραπευτικές μεθόδους αντιμετώπισης του άγχους περιλαμβάνονται:

- Η ορθολογική συγκινησιακή θεραπεία: κατά τη διάρκεια της θεραπείας αυτής ο θεραπευόμενος με τη βοήθεια του ψυχοθεραπευτή επανεξετάζει τους παράγοντες που αποτελούν απειλή και τις αντιμετωπίζει σαν πρόκληση και όχι σαν απειλή. Ο ψυχοθεραπευτής καλλιεργεί στο άτομο μια πιο ορθολογική σκέψη και αντιμετώπιση των καταστάσεων.
- Διάφορες τεχνικές ψυχοθεραπείας: κατά τη διάρκεια αυτής της μεθόδου θεραπείας καλλιεργείται ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης στο οποίο ενθαρρύνεται το άτομο να εκμυστηρευτεί τους φόβους, τυχόν ανησυχίες του, να τα ξεπεράσει και να τα αντιμετωπίσει. Η μέθοδος αυτή είναι προσωποκεντρική.
- Ομάδες ψυχολογικής υποστήριξης: στις ομάδες αυτές το κάθε μέλος μοιράζεται τους φόβους του με τους υπόλοιπους, καλλιεργείται η εμπιστοσύνη και το αίσθημα του «ανήκειν» με αποτέλεσμα το άτομο να νιώθει μέλος της ομάδας, να αντιμετωπίζει οποιαδήποτε κατάσταση με περισσότερη αισιοδοξία και θετικότητα. Η μέθοδος αυτή δεν εμφανίζει τα ίδια αποτελέσματα σε όλους, πιθανόν άτομα εσωστρεφή να χρειάζεται να ακολουθήσουν άλλη μέθοδο θεραπείας. (Τερζής, 2015)

2.4.3 Τεχνικές αντιμετώπισης από την επιχείρηση

Ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο ο εργαζόμενος – που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης – αισθάνεται ότι δεν απειλείται, δρα αποδοτικά και δεν νιώθει πίεση, θα πρέπει να καθίσταται προτεραιότητα για κάθε επιχείρηση. Οι βασικοί τρόποι αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους από την πλευρά της επιχείρησης είναι τρεις:

- Η πρόληψη: σε αυτό το βήμα σημαντική καθίσταται η παρατήρηση τόσο από το ίδιο το άτομο όσο και από το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον του ατόμου, ώστε οποιαδήποτε ένδειξη άγχους να γίνει άμεσα αντιληπτή. Ως προς την επίτευξη της πρόληψης ωφέλιμη κρίνεται η ενημέρωση όλων στο εργασιακό περιβάλλον σχετικά με τα ερεθίσματα, τις αντιδράσεις, τα συμπτώματα και την αντιμετώπιση τους.

(Μέντα & Πατενίδου, 2017) Επιτακτικής σημασίας επίσης, κρίνεται η αναδιάρθρωση του εργασιακού περιβάλλοντος ως προς την δομή και την οργάνωση.

- Καθιέρωση ελαστικών προγραμμάτων εργασίας
- Ενθάρρυνσης συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- Αποσαφήνιση του εργασιακού ρόλου, ορθολογικός καθορισμός στόχων και δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων (Τερζής, 2015)
- Αποφυγή ανάθεσης μονότονης και επαναληπτικής εργασίας (Παπαδοπούλου & Πετράκη, 2014)
- Ανάπτυξη στρατηγικής δομικής ενδυνάμωσης – η οποία αποτελείται από διαστάσεις όπως οι ευκαιρίες, η υποστήριξη, η διακίνηση της πληροφορίας, οι πόροι, η τυπική εξουσία και η άτυπη εξουσία και λειτουργεί σαν αρωγός επίτευξης της ψυχολογικής ενδυνάμωσης – και ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων, η οποία αποτελείται από διαστάσεις όπως το νόημα – αντιστοίχιση μεταξύ προσδοκιών και απαιτήσεων –, η ικανότητα ή αυτοαποτελεσματικότητα, ο αυτοπροσδιορισμός και η επιρροή, που εμπίπτει στο βαθμό επιρροής που μπορεί να ασκήσει ο εργαζόμενος στη διαχείριση και τη λειτουργία της επιχείρησης. (Λιάκου, 2011)
- Σωστή επιλογή και κατάρτιση του προσωπικού, ώστε να επιτυγχάνεται η συμφωνία ικανοτήτων και απαιτήσεων
- Ενθάρρυνση της ανοιχτής επικοινωνίας ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους αλλά και μεταξύ των συναδέλφων
- Παροχή δυνατοτήτων φυσικής άσκησης και ψυχαγωγίας (Τερζής, 2015)
- Αξιοποίηση συναδέλφων, συμπεριλαμβανομένων περισσότερο έμπειρων νεαρών εργαζομένων και έμπειρων εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, ως συμβούλων. Αυτό αποτελεί θετική εμπειρία τόσο για τους νέους όσο και για τους παλαιότερους συναδέλφους·
- Χρήση ενεργητικών, συμμετοχικών μεθόδων μάθησης, π.χ., μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να αναγνωρίζουν τους κινδύνους και να επιλύουν πραγματικά προβλήματα εργασίας, σε πραγματικούς χώρους εργασίας·
- Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των ερευνών αυτών στη διαδικασία εκτίμησης της επικινδυνότητας και πρόληψης στον πραγματικό χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό η άσκηση αποκτά νόημα για τους νεαρούς εργαζομένους και αξία για τους εργοδότες·

- Κατάρτιση των προϊσταμένων, των συμβούλων και των εκπαιδευτών σχετικά με τα καθήκοντά τους και στο πλαίσιο της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας·
 - Καθιέρωση της κατάρτισης Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας ως αναπόσπαστου μέρους της διά βίου μάθησης και ανάπτυξης. Ο νόμος προβλέπει ότι η επαγγελματική ασφάλεια και υγεία δεν θα πρέπει να αποτελεί «εφάπαξ» κατάρτιση που παρέχεται κατά την έναρξη της εργασίας. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016)
- Η αντιμετώπιση: σε αυτό το στάδιο απαραίτητη κρίνεται η συμβολή ενός ειδικού εσωτερικό ή εξωτερικό συνεργάτη της επιχείρησης (Τερζής, 2015) είτε μέσω τηλεφωνικής συνεδρίας (έως 6 συνεδρίες), είτε δια ζώσης (για 6 επιπλέον συνεδρίες) – όταν τα συμπτώματα εμμένουν (Μέντα & Πατενίδου, 2017)– καθώς και η εκπαίδευση των εργαζομένων σε προγράμματα οργάνωσης χρόνου, κοινωνικών δραστηριοτήτων, επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων καθώς και σε προγράμματα αλλαγής στάσης ζωής. (Τερζής, 2015) Βοηθητικό και ωφέλιμο για τον εργαζόμενο είναι επίσης το υποστηρικτικό περιβάλλον από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους.
 - Η φροντίδα-θεραπεία: αυτό το στάδιο ακολουθεί στην περίπτωση που ο εργαζόμενος είναι καταβεβλημένος σε μέγιστο βαθμό από το άγχος, επομένως αναγκαία είναι η συμβολή ψυχολόγου-ψυχοθεραπευτή και ο σχεδιασμός στρατηγικών διαχείρισης του άγχους. (Τερζής, 2015)

Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις μπορούν – προκειμένου να ελέγξουν τα επίπεδα πίεσης στον εργασιακό χώρο και να λάβουν συμβουλές αντιμετώπισης με στόχο την πρόληψη του άγχους – να κάνουν χρήση της εφαρμογής «Stress Prevention at Work Checkpoints app», που έχει αναπτυχθεί από τον Διεθνή Οργανισμό Εργασίας στην οποία παρέχονται 50 σημεία ελέγχου καθώς και συμβουλές για βέλτιστες πρακτικές πρόληψης. (ILO, 2012)

3. Εργασιακό Άγχος και Οικονομική Κρίση

Το εργασιακό περιβάλλον, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελεί σημαντική πηγή άγχους για τους εργαζομένους. Κυριότεροι παράγοντες άγχους που αναπτύσσονται εντός της επιχείρησης είναι ο εργασιακός ρόλος, η οργανωσιακή αναδιοργάνωση, οι σχέσεις αλληλεπίδρασης, οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και άλλοι εσωγενείς παράγοντες, με σημαντικό αντίκτυπο στην ζωή και την καθημερινότητα του ατόμου. (Στάγια & Ιορδανίδης, 2014)

Στη σημερινή εποχή, όπου κυριαρχεί ανασφάλεια και αβεβαιότητα στο εργασιακό περιβάλλον, η οικονομική κρίση αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα πρόκλησης εργασιακού άγχους. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι απειλούνται από τη νέα κατάσταση εξαιτίας των μαζικών απολύσεων, της μείωσης των μισθών και της αναδιοργάνωσης που υφίστανται οι συνθήκες στην αγορά εργασίας με αποτέλεσμα να εργάζονται υπό καθεστώς πανικού αυξάνοντας τα επίπεδα εργασιακού άγχους. (Χαρίλα, 2016)

3.1 Εργασιακό Άγχος και ο Παράγοντας Οικονομική Κρίση

Από το 2007-2008 με την πτώχευση της Lehmann Brothers Inc. ξεκίνησε μια βαθιά οικονομική κρίση στις ΗΠΑ, η οποία σύντομα εξαπλώθηκε στην Ευρώπη και σε όλο τον κόσμο και επηρέασε όλες τις μεγάλες οικονομίες παγκοσμίως. Η χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση προκάλεσε πολύ γρήγορη αύξηση του ποσοστού ανεργίας στις ευρωπαϊκές χώρες και προβλεπόταν ότι θα είναι μακροχρόνια και ότι η ανάκαμψη θα είναι πολύ αργή. Ως εκ τούτου, μια τέτοια οικονομική αλλαγή προφανώς είχε σημαντικό αντίκτυπο στους εργαζομένους σε όλο τον κόσμο. (Mucci, Giorgi, Roncaioli, Perez, & Arcangeli, 2016)

Η κρίση αύξησε την εργασιακή ανασφάλεια με σημαντικές επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων. Οι μεταβολές στην οργάνωση και τη λειτουργία των επιχειρήσεων λόγω της κρίσης δημιούργησε νέες συνθήκες εργασίας με επέκταση του ωραρίου εργασίας, αύξηση του εργασιακού φόρτου, περιορισμούς στο χρόνο διεκπεραίωσης των εργασιών και αύξηση των απολύσεων (Tsai & Chan, 2011), μείωση πόρων και κατά συνέπεια έχει επίπτωση στην ποιότητα ζωής. (Sedano de la Fuente, López, Fontaneda, Alcántara, & Ritzeld, 2014) Επιπλέον, η μείωση του προσωπικού οδήγησε επίσης σε αγχωτικές συνθήκες εργασίας, όπως αυξημένο φόρτο εργασίας με μακρύτερες βάρδιες και λιγότερη ανάπαυση, μείωση των μισθών και δυσaréσκεια εργασίας. (Mucci, Giorgi, Roncaioli, Perez, & Arcangeli, 2016)

Σύμφωνα με μελέτες, η οικονομική κρίση έχει προφανώς θετικό αντίκτυπο στην αντιπαραγωγική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, μειώνοντας την απουσία και επιτυγχάνοντας την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, αλλά έχει αρνητική και επιβλαβή πτυχή σχετικά με τη σωματική και ψυχολογική υγεία των εργαζομένων λόγω της υπερφόρτωσης και της υψηλής αντίληψης του στρες. (Chraif & Aniței, 2011) Όπως αναφέρουν και οι Giorgi, Arcangeli, Mucci και ο Cupelli «Ο φόβος της κρίσης μπορεί να διεγείρει μια αρνητική σπείρα στην οποία οι άνθρωποι αναπτύσσουν τις δικές τους σκέψεις, συναισθήματα και συμπεριφορά επηρεάζοντας το οικονομικό περιβάλλον και επηρεαζόμενοι από αυτό.» (2015) Η αύξηση, από την άλλη, του φόρτου εργασίας οδηγεί στην έλλειψη ικανοποίησης από αυτή και σε αύξηση των επιπέδων παρενόχλησης στο χώρο εργασίας. (Chraif & Aniței, 2011)

Επιπροσθέτως, έρευνες έχουν δείξει πως η έξαρση των προβλημάτων ψυχικής υγείας συνέπεσαν με την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης, όπως κατάθλιψη, άγχος κ.α. ενώ, αυξήθηκε και το ποσοστό αυτοκτονιών που αποδίδονται σε οικονομικούς λόγους. (Mucci, Giorgi, Roncaioli, Perez, & Arcangeli, 2016) Περίπου ένας στους δύο εργαζόμενους αντιλαμβάνεται ότι η οικονομική κρίση λειτουργεί με τρόπο που επηρεάζεται η απόδοση στην εργασία τους (50,3%), φτάνοντας σε σημείο να αποτελεί το πρωτεύον αγχογόνο παράγοντα σε αυτή (48,2%). (Σαρίδη, Καρρά, & Σουλιώτης, 2016) Αιτία όλων αυτών είναι η συσχέτιση της οικονομικής κρίσης με τα αγχογόνα ερεθίσματα που κάθε εργασία έχει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, τα οποία με την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης επιδεινώθηκαν. (Mucci, Giorgi, Roncaioli, Perez, & Arcangeli, 2016)

Η σωστή οργανωτική στήριξη, όπως η ενημέρωση, η επικοινωνία και η υποστήριξη των υπαλλήλων για την αντιμετώπιση του μεγέθους των προβλημάτων που σχετίζονται με την κρίση, είναι υψίστης σημασίας. Στην πραγματικότητα, οι αρνητικές προσδοκίες των υπαλλήλων για έλεγχο της κρίσης έχουν συναισθηματικές και συμπεριφορικές συνέπειες για τους οργανισμούς. Επιπλέον, οι διαχειριστές ενδέχεται να είναι απρόθυμοι να κοινοποιούν με σαφήνεια τα προκαταρκτικά στοιχεία και τα αποτελέσματα των κρίσεων, τα οποία με τη σειρά τους αναπτύσσουν αίσθημα ανασφάλειας στους αναπληρωτές τους και διεγείρουν τις σύγχρονες διαδικασίες απόδοσης. (Giorgi, Arcangeli, Mucci, & Cupelli, 2015, p. 136)

3.2 Συνέπειες Εργασιακού Άγχους για τον Οργανισμό

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO) μέχρι το 2020 αναμένεται οι διαταραχές στην ψυχική υγεία συμπεριλαμβανομένου και του άγχους, που σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον, να είναι από τις πιο διαδεδομένες έναντι άλλων. (Madhu , 2002) Οι διαταραχές αυτές αποτελούν, όπως προαναφέρθηκε, σημαντική απειλή καθιστώντας επιτακτική ανάγκη την άμεση αντιμετώπιση και πρόσληψή τους. (Αναγνωστοπούλου , 2015)

Οι επιπτώσεις των ψυχικών διαταραχών που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος επεκτείνονται πέραν του ατομικού επιπέδου και στο σύνολο της επιχείρησης. (Λαζαρίδου, 2014) Σημαντικό αντίκτυπο έχουν στην ικανοποίηση και παραγωγικότητα των εργαζομένων, στην ψυχική και σωματική τους υγεία, στην οικογενειακή αλλά και την οργανωσιακή λειτουργία αιτία των συχνών απουσιών, της χαμηλής αποδοτικότητας και της συνεχούς κόπωσης. (Tennant, 2001) Οι περισσότεροι οργανισμοί ωστόσο αγνοούν ή δεν έχουν ακριβή εκτίμηση για το πόσο το άγχος των εργαζομένων τους κοστίζει κάθε χρόνο. (Madhu , 2002)

Σύμφωνα με έρευνες, στη Βρετανία στο σύνολο των επιχειρήσεων στη διάρκεια ενός ημερολογιακού έτους – αιτία του άγχους που σχετίζεται με την εργασία – υπολογίζεται ότι χάνονται περίπου 40 εκατομμύρια εργάσιμες ημέρες. (van der Klink, Blonk, Schene, & van Dijk, 2001) Ευρύτερα, στην Ευρώπη εκτιμάται ότι το 50 – 60% των χαμένων εργάσιμων ημερών οφείλεται σε εργασιακό άγχος. (ILO, χ.χ.) Σύμφωνα με έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής – βασισμένης σε στοιχεία παλαιότερης έρευνας της EE-OSHA – υπολογίστηκε κατά προσέγγιση το κόστος του εργασιακού άγχους στα 15-20 δις ευρώ ετησίως ποσό που αντικατοπτρίζει το 10% του συνολικού κόστους – σύμφωνα με εκτιμήσεις – των ασθενειών που έχουν σχέση με την εργασία. (EU-OSHA, 2014)

Το οικονομικό κόστος, που αντιπροσωπεύει ο αντίκτυπος του stress που σχετίζεται με την εργασία, είναι τεράστιο καθώς περιλαμβάνει την αδυναμία αποδοτικής διεκπεραίωσης εργασιών από τους εργαζομένους και την αδυναμία της επιχείρησης τόσο να επιτύχει οικονομίες κλίμακας, όσο και να καλύψει πολλές φορές τα έξοδά της. (ILO, χ.χ.) Επιπροσθέτως, ο οικονομικός αντίκτυπος του εργασιακού άγχους προκύπτει από την έλλειψη ενδιαφέροντος των εργαζομένων ως προς το αντικείμενο της εργασίας τους και με συνέπειες:

- Ανάγκη συχνής αλλαγής ή αντικατάστασης του προσωπικού
- Αντιμετώπιση της ανεπάρκειας του προσωπικού να ανταπεξέλθει στις εργασίες που ορίζονται
- Μειωμένη τήρηση του ωραρίου
- Αυξημένη φυγή από την εργασία
- Ελάττωση της δέσμευσης του προσωπικού με την εργασία τους
- Μεγέθυνση του ρυθμού εμφάνισης ατυχημάτων
- Δυσχέρεια στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και αρνητικό περιβάλλον εργασίας
- Εμφάνιση του αρνητικού αντίκτυπου και στο παραγόμενο προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία
- Αύξηση των δαπανών για υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης του προσωπικού ή αποζημιώσεων (Λαζαρίδου, 2014)

4. Εργασιακή Ικανοποίηση

Σύμφωνα με έρευνες αποδείχθηκε ότι το stress που συσχετίζεται με την εργασία, οφείλεται σε παράγοντες όπως ο υψηλός εργασιακός φόρτος, η δυσχέρεια στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, η έλλειψη πόρων κ.α. συνδέονται με την μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Ο Spector καταλογίζει αυτό το γεγονός, όπως αναφέρθηκε και σε προγενέστερο κεφάλαιο, σε αναντιστοιχία εργασιακών προσδοκιών και πραγματικών συνθηκών εντός του περιβάλλοντος εργασίας, συμβάλλοντας σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους και μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης. Η έρευνα επιβεβαιώνει τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε ένα εργασιακό περιβάλλον που έχει μειωμένο αντίκτυπο άγχους στον εργαζόμενο. (Khamisa , Oldenburg , Peltzer , & Illic, 2015)

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η ικανοποίηση και το άγχος που προκύπτει με την εργασία αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικά ζητήματα για την οργάνωση και τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και κατ' επέκταση της απόδοσης του συνόλου της επιχείρησης. Οι τρέχουσες τάσεις στις συνθήκες απασχόλησης τείνουν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία και να επιδεινώνουν τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων. (Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzi, & Hosseini, 2017)

4.1 Εργασιακή Ικανοποίηση

Οι ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση εντούτοις δεν υπάρχει μια γενικά αποδεκτή προσέγγιση ως προς τον προσδιορισμό και τη διασαφήνιση του όρου «εργασιακή ικανοποίηση». Ο πρώτος επίσημος ορισμός μπορεί να αναζητηθεί σε μελέτες του Fisher και Hanna το 1931 σύμφωνα με τις οποίες η εργασιακή ικανοποίηση αφορά προϊόν το οποίο δεν έγκειται σε ρύθμιση της τάσης διάθεσης. (Zhu, 2013)

Οι Hulin και Judge (2003:259) όρισαν τις ικανοποιήσεις από την εργασία ως «πολυδιάστατες ψυχολογικές απαντήσεις στη δουλειά ενός ατόμου. Αυτές οι απαντήσεις έχουν γνωστικές (εκτιμητικές), συναισθηματικές και συμπεριφορικές συνιστώσες. Οι ικανοποιήσεις εργασίας αναφέρονται σε εσωτερικές γνωστικές και συναισθηματικές καταστάσεις που είναι προσιτές μέσω λεκτικών ή άλλων συμπεριφοριστικών και συναισθηματικών απαντήσεων.» (Scott & Judge, 2006)

Σύμφωνα με τον Horrocks εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται οποιοσδήποτε συνδυασμός εξωτερικών ερεθισμάτων (ψυχολογικών, φυσιολογικών ή/και περιβαλλοντικών συνθηκών)

που μπορούν να προκαλέσουν στον εργαζόμενο ένα εσωτερικό θετικό αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία του. (AZIRI , 2011) Αντίστοιχα, σύμφωνα με τον Kaliski (2007), ο οποίος έδωσε έναν πιο ειδικευμένο ορισμό, η εργασιακή ικανοποίηση συνεπάγεται την διάθεση του εργαζόμενου για επιτυχία από την εργασία του, την οποία ο ίδιος απολαμβάνει, διεκπεραιώνει ορθά και λαμβάνει την αντίστοιχη της προσπάθειάς του ανταμοιβή. Θεωρείται ως το κλειδί για την επίτευξη της αναγνώρισης, της αύξησης του εισοδήματος, την προαγωγή και την επιτυχή ολοκλήρωση άλλων στόχων για την εκπλήρωση της αίσθησης της πληρότητας. (AZIRI , 2011)

Ιδιαίτερη βαρύτητα προσδίδεται στο βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης ως τον πρωτεύον παράγοντα διασφάλισης της ψυχικής υγείας του εργαζομένου. Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του εξαρτάται από την εκπλήρωση των αξιών που επιθυμεί ο εκάστοτε εργαζόμενος να λαμβάνει σαν ανταμοιβή των υπηρεσιών και της εργασίας που προσφέρει την επιχείρηση. (Locke , What is job satisfaction?, 1969) Σύμφωνα με τον Clark (1997) εάν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με το καθήκον που τους έχει ανατεθεί, οφείλεται στο γεγονός ότι δεν είναι σίγουροι για παράγοντες όπως τα δικαιώματά τους, οι συνθήκες εργασίας – οι οποίες δεν τους καθιστούν να νιώθουν ασφαλείς –, οι συνεργάτες – οι σχέσεις μεταξύ των οποίων δεν διακρίνονται από ομαδικότητα και συνεργασία –, ο προϊστάμενος – ο οποίος δεν τους δίνει σεβασμό και είναι δεν τους δίνει τη δυνατότητα να μετέχουν στη διενέργεια ανατροφοδότησης και λήψης αποφάσεων· με αποτέλεσμα να αισθάνονται αποκομμένοι από τον οργανισμό. (Raziq & Maulabakhsh, 2015)

Επιπροσθέτως, η ικανοποίηση από την εργασία συνήθως ερμηνεύεται ως ένας ακαδημαϊκός όρος που περιέχει συναισθηματικά στοιχεία και το συναισθηματικό περιεχόμενο, εντούτοις, δεν μετράται αποτελεσματικά. (Zhu, 2013) Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση και προσέγγιση του όρου διαφέρουν ως προς την οπτική και τους παράγοντες που προσμετρώνται. (Wapous & Lawler, 1972) Μια πρώτη διάκριση ως προς την προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης προκύπτει από το γεγονός ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια διάθεση. Οι διαθέσεις περιγράφονται συνήθως ως περιέχουσες τουλάχιστον δύο συνιστώσες: μια συναισθηματική (συναίσθημα, αίσθηση) και μια γνωστική (πεποίθηση, κρίση, σύγκριση), οι οποίες συμβάλλουν στη διακύμανση της διάθεσης ως σύνολο και παρά τη διαφοροποίηση στον τρόπο με τον οποίο προξενούνται συνδέονται διαφορετικά με τη συμπεριφορά. (Fisher, 2000)

Η γνωστική αντίληψη της ικανοποίησης από την εργασία είναι μια αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας, των ευκαιριών και της παραγωγής. Σε αυτή την αντίληψη η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης δεν συμπεριλαμβάνει τα συναισθήματα των εργαζομένων. Η διαδικασία μέτρησης με γνώμονα τη γνώση αποτελεί σύμφωνα με τους ερευνητές μια πιο ορθολογική αξιολόγηση, η οποία προκύπτει κατόπιν συγκρίσεων με αναφορές αξιολόγησης των συνθηκών εργασίας, της δυνατότητας επαγγελματικής ανέλιξης, και της απόδοσης εργασίας με τις ανάγκες και τις προσδοκίες του εργαζομένου από την απασχόλησή του. Από την άλλη πλευρά, η μέτρηση της ικανοποίησης της εργασίας ως προς τη συναισθηματική αντίληψη περιλαμβάνει μια θετικά συναισθηματική αξιολόγηση ως προς τη διέγερση συναισθημάτων που προκαλεί στον απασχολούμενο η εργασία του. (Zoni & Lucchini, 2012)

Ωστόσο, η εργασιακή ικανοποίηση δεν συνεπάγεται μόνο ικανοποίηση που προκύπτει από τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον¹ αλλά και την προσωπικότητα του εκάστοτε εργαζομένου. Σημαντικό ρόλο στη μέτρηση και στον τρόπο που αξιολογείται η εργασιακή ικανοποίηση καταλαμβάνουν και οι αυτό-αξιολογήσεις των ίδιων των εργαζομένων. Σύμφωνα με έρευνες οι απασχολούμενοι που αξιολόγησαν θετικά τη συνολική τους εικόνα στην εργασία (απόδοση, διαπροσωπικές σχέσεις κ.λπ.) είχαν περισσότερες πιθανότητες να αξιολογήσουν εξίσου θετικά την ικανοποίησή τους από την εργασία έναντι αυτών που αξιολόγησαν λιγότερο θετικά ή/ και αρνητικά την παρουσία τους στην εργασία. (Robbins & Judge, 2011)

Η ικανοποίηση από την εργασία συχνά ορίζεται ως μια συναισθηματική αντίδραση προς την κατεύθυνση του ατόμου, αλλά συνήθως μετριέται ως αξιολογική εκτίμηση των χαρακτηριστικών θέσης εργασίας σε σύγκριση με εσωτερικά ή εξωτερικά πρότυπα. Ένας αριθμός ερευνητών έχουν επικρίνει τα μέτρα για την ικανοποίηση της εργασίας ως υπερβολικά γνωστικά. Οι Sandelands (1988) επισημαίνουν ότι τα περισσότερα μέτρα εργασιακής συμπεριφοράς αξιολογούν «κρύα νοημοσύνη» παρά ζεστά συναισθήματα, το επίπεδο στο οποίο βιώνεται η πραγματικότητα. Ο Porac (1987) υποστηρίζει ότι γνωρίζουμε σχεδόν τίποτε για το πώς τα συναισθήματα στην εργασία μεταφράζονται σε απαντήσεις στις κλίμακες ικανοποίησης εργασίας. Αυτές οι επικρίσεις υποδηλώνουν την ανάγκη να

¹ Στις συνθήκες εργασίας συμπεριλαμβάνονται εκτός από τις αρμοδιότητες του εργαζομένου και οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους, τους υφισταμένους και τους προϊσταμένους, την τήρηση του κανονισμού της εκάστοτε επιχείρησης, τις δυνατότητες εργασιακής ανέλιξης, την ανταμοιβή από την εργασία, τη δυνατότητα συνεχούς εκπαίδευσης και παροχής κινήτρων, το γενικότερο εργασιακό κλίμα κ.α.

εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ «θερμών» μέτρων επιρροής κατά την εργασία και μέτρων ικανοποίησης. (Fisher, 2000)

4.2 Εργασιακή Ικανοποίηση και Θετικά Συναισθήματα

Έρευνες και εμπειρικές μελέτες έχουν αναδείξει με την πάροδο των χρόνων τη σημαντική επίδραση που προκαλούν τα θετικά συναισθήματα στις συμπεριφορές και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. (Youssef & Luthans, 2007) Τα θετικά συναισθήματα ενεργούν ως αρωγοί βελτίωσης και ανάπτυξης της ευημερίας των ατόμων σε οποιαδήποτε κατάσταση ή συνθήκη επικρατεί. (Fredrickson, 2001) Συχνά σχετίζονται με μέτρα αξιολόγησης της επιτυχίας, ευημερίας, ικανοποίησης και αποδοτικότητας ενός οργανισμού καθώς συμβάλλουν στην βελτίωση των εργαζομένων ως προς τη λήψη αποφάσεων, τον σχεδιασμό στρατηγικής επίλυσης προβλημάτων και γενικότερα στην ανάπτυξη μιας πιο διευρυμένης προσέγγισης των καταστάσεων που προκύπτουν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008)

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να γίνει ένας διαχωρισμός στις έννοιες «συναίσθημα» και «διάθεση», καθώς μπορεί στην καθημερινότητα να συγχέονται ωστόσο οι ερευνητές τα διαχωρίζουν με σκοπό την αποτελεσματικότερη ανάλυση των ευρημάτων τους. Σύμφωνα με τους Frijda, (1994), Lazarus (1991) και Watson (2000) «κοινό γνώρισμα των συναισθημάτων συνιστά το γεγονός ότι αποτελούν μια αντίδραση/ συγκίνηση για ένα συγκεκριμένο γεγονός», σε αντίθεση με τις διαθέσεις που η ύπαρξή τους δεν πηγάζει απαραίτητα από ένα μεμονωμένο γεγονός. (Scott & Judge, 2006)

Σύμφωνα με τη θεωρία των Weiss και Cropanzano (1996)² σημαντικά στοιχεία για την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης – από συναισθηματική σκοπιά – αποτελούν οι διαθέσεις και τα συναισθήματα, τα οποία συμβάλλουν στον τρόπο με τον οποίο αντιδρά το άτομο σε οποιαδήποτε κατάσταση και συνθήκη κληθεί να αντιμετωπίσει. Ωστόσο δεν αποτελούν τον κύριο άξονα αξιολόγησης καθώς οι συναισθηματικές διακυμάνσεις του εργαζομένου μπορεί σε μεγάλο βαθμό να οφείλονται στις εργασιακές συνθήκες, στις αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους / υφισταμένους / προϊσταμένους κ.α.· υπάρχει πάντα όμως και ένα ποσοστό συναισθηματικής επιρροής μικρό ή μεγάλο ανάλογα τον εργαζόμενο και το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον, που δεν οφείλεται σε συναισθήματα και διαθέσεις τα οποία προέρχονται από την εργασία. (Fisher, 2000)

² Affective Events Theory (AET).

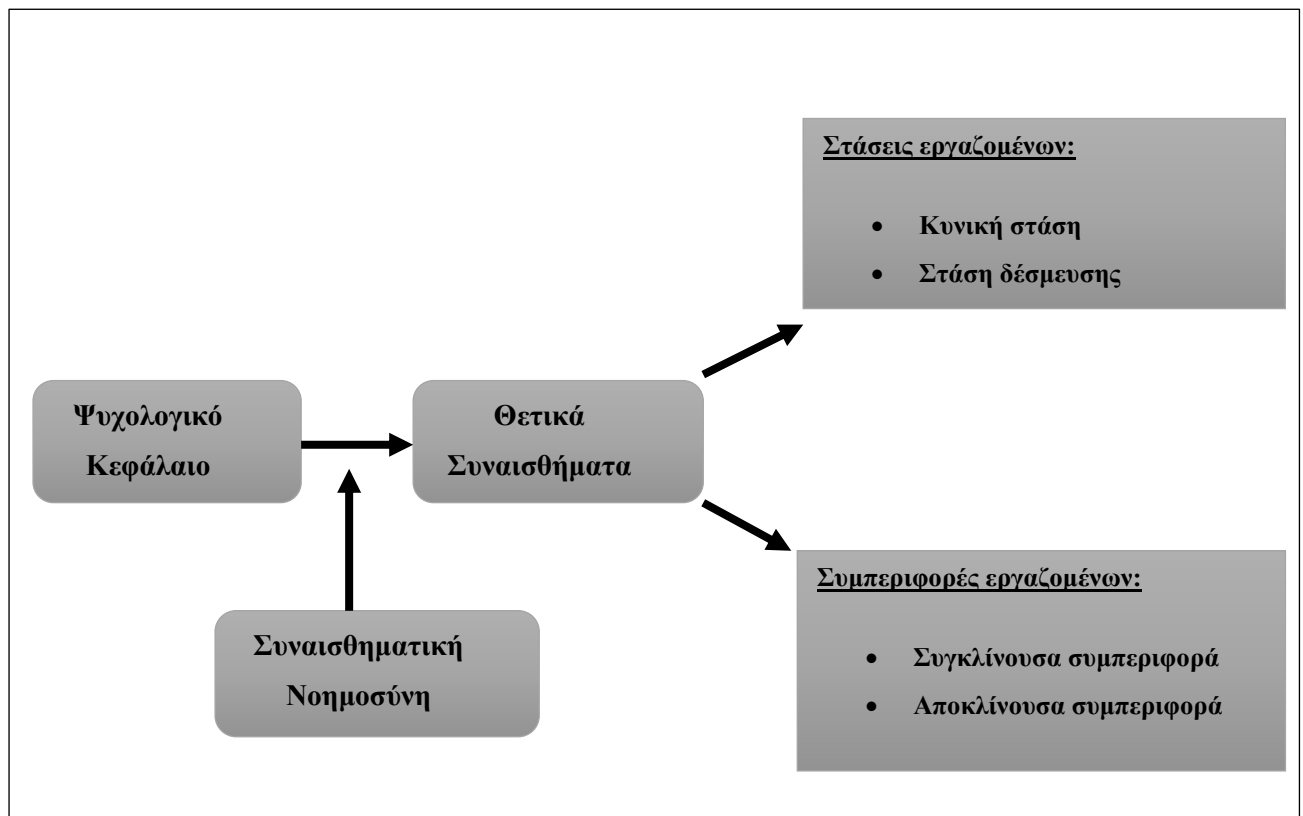
Σημαντικό δείγμα της συνολικής ψυχολογίας του εργαζομένου – που σχετίζεται με την ικανοποίησή του από την εργασία – αποτελεί και η συμπεριφορά του έναντι διαφόρων καταστάσεων. Το 1999 οι Weiss, Nicholas και Daus διενήργησαν μια δειγματοληπτική μέθοδο, κατά την οποία εξέταζαν τη διάθεση του εργαζομένου τέσσερις φορές στη διάρκεια της ημέρας θέλοντας να διερευνήσουν αν και κατά πόσο οι θετικές ή οι αρνητικές συμπεριφορές του εργαζομένου εμφάνιζαν συσχέτιση με την ικανοποίηση που αντλούσε από την εργασία του. Το συμπέρασμα της έρευνας κατέδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση που κάθε εργαζόμενος αποκομίζει από το εργασιακό το περιβάλλον εξαρτάται τόσο από τη διάθεσή του ατόμου στα εργασιακά πλαίσια (θετική ή αρνητική), όσο και από την εργασιακή νοοτροπία και κουλτούρα. (Judge & Ilies, 2004)

Σύμφωνα με τους ερευνητές η θετική οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να επέλθει σε έναν οργανισμό με υπαλλήλους θετικούς, που διαθέτουν δηλαδή θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο και θετικά συναισθήματα· τα οποία μεταβιβάζουν στις διαπροσωπικές τους σχέσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και κατ' επέκταση στην εργασία που προσφέρουν επιτυγχάνοντας θετικές αλλαγές στην οργανωσιακή συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα. (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008) Ως εκ τούτου, σε ένα εργασιακό περιβάλλον – στο οποίο παρά τον έντονο φόρτο εργασίας και την ανάγκη τήρησης αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων – κυριαρχούν θετικά συναισθήματα· αυτά λειτουργούν σαν θετικές προοπτικές που δίνουν ώθηση και προτροπή να εργαστεί με αποτελεσματικότητα και θετική διάθεση. (Fredrickson, 2001) Αυτό οφείλεται στην υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτουν οι εργαζόμενοι καθιστώντας τους ικανούς να αξιολογήσουν και να ελέγξουν τα συναισθήματά τους. (Sy, Tram, & O'Hara, 2006)

Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτουν την ικανότητα να εντοπίζουν οποιοδήποτε συναίσθημα λόγου χάριν απογοήτευσης και άγχους, να κατανοήσουν τις αιτίες και να αναπτύξουν στρατηγικές με τέτοιο τρόπο ώστε να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να επιφέρει το εκάστοτε αρνητικό συναίσθημα στην εργασία τους και στην ψυχική υγεία τους. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιθανό να καταφέρουν να επιδεινώσουν το επίπεδο των αρνητικών συναισθημάτων που βιώνουν και κατ' επέκταση να μειωθεί το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους. (Sy, Tram, & O'Hara, 2006)

Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτουν την ικανότητα να ρυθμίζουν και να διαχειρίζονται εκτός από τα δικά τους συναισθήματα και τα

συναισθήματα των άλλων συναδέλφων τους προκειμένου να προωθήσουν πιο θετικές αλληλεπιδράσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας που συμβάλλουν στην τόνωση του ηθικού της ομάδας και στην βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού ως σύνολο. (Sy, Tram, & O'Hara, 2006) Οργανισμοί με υψηλές αναφορές σε επίπεδα θετικών συναισθημάτων τείνουν να έχουν στο δυναμικό τους εργαζομένους που κατέχουν την ικανότητα να ενσωματώνονται και λειτουργούν στο κοινωνικό σύνολο ευκολότερα, δεσμεύονται και αφοσιώνονται στην εργασία τους. Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον είναι πιθανή η εργασιακή και συναισθηματική δέσμευση του υπαλλήλου τόσο μεμονωμένα όσο και στο σύνολο καθώς τα κίνητρα και τα συναισθήματα μπορούν να οδηγήσουν σε προτροπή όλων των απασχολούμενων. (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008)



Σχήμα 4.2. 1 Το μοντέλο της επίδρασης του Ψυχολογικού Κεφαλαίου, της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των Θετικών Συναισθημάτων στις Στάσεις και τις Συμπεριφορές που σχετίζονται με την Οργανωσιακή Αλλαγή. Πηγή: (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008)

Στο παραπάνω Σχήμα 4.2. 1 απεικονίζεται η διαδικασία σύμφωνα με την οποία το εκάστοτε συναισθηματικό - ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων σε σχέση με τα θετικά συναισθήματα³ και την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να

³ Συναισθήματα όπως το ενδιαφέρον, η χαρά, η ελπίδα, η αισιοδοξία, η αυτοπεποίθηση

διευκολύνουν ή να εμποδίσουν τη θετική οργανωσιακή αλλαγή ανάλογα με τη στάση - διάθεση ή τη συμπεριφορά που θα επιδείξει ο εργαζόμενος. Μια κυνική στάση ή μια αποκλίνουσα συμπεριφορά είναι πιθανό να σταθεί εμπόδιο σε οποιαδήποτε θετική αλλαγή σε αντίθεση με μια στάση δέσμευσης προς την επιχείρηση και μιας συμπεριφοράς συγκλίνουσας στις οργανωσιακές ανάγκες μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή αλλαγή και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στο σύνολο του οργανισμού. (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008)

Σε αντιπαράβολή αυτών των μελετών βρίσκονται εμπειρικές μελέτες που υποδηλώνουν το γεγονός πως οι συναισθηματικές αντιδράσεις στον εργασιακό χώρο – θετική/αρνητική συναισθηματικότητα – δεν είναι δυνατό να εξισωθούν με την ικανοποίηση από την εργασία, αν και περιλαμβάνει την αποτίμηση της εργασιακής κατάστασης. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση η στάση ενός ατόμου απέναντι στην εργασία του μπορεί να περιλαμβάνει την υποκειμενική γνωστική αντίληψη της εργασιακής εμπειρίας ή να επηρεαστεί από παράγοντες εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος (εξωτερικούς αγγχογόνους παράγοντες). (Βάσιου, 2008)

4.2.1 Το Μοντέλο της Συναισθηματικής Ασυμφωνίας

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 η κοινωνιολόγος Arlie R. Hochschild ανέδειξε την έννοια της «εργασίας των συναισθημάτων», σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος συμμορφώνεται και διαχειρίζεται τα συναισθήματά του όπως αρμόζει στους οργανωτικούς και επαγγελματικούς κανόνες. Σύμφωνα με τη Hochschild (1983) «η εργασία των συναισθημάτων δημιουργεί μια δημόσια παρατηρήσιμη εμφάνιση του προσώπου και του σώματος, κατάσταση του εργαζομένου η οποία πωλείται για μισθό και ως εκ τούτου έχει ανταλλακτική αξία». (Choi & Kim, 2015)

Το μοντέλο Συναισθηματικής Ασυμφωνίας εξετάζει το βαθμό διαφωνίας ανάμεσα στη συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου και σε εκείνη που του επιβάλλεται από την «εργασία των συναισθημάτων» να εκφράζει. Το μοντέλο αυτό αντανακλά κάποια συναίνεση ως προς την ταξινόμηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, που αποτελείται από τις ακόλουθες διαστάσεις: εξωστρέφεια, ευσυνειδησία, νευρωτισμός, ευχάριστη διάθεση και προθυμία στην απόκτηση εμπειρίας. (Yazdani, 2013)

Θέσεις εργασίας που εμπορεύονται την εργασία των συναισθημάτων είναι εκείνες στις οποίες οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη (δια ζώσης ή δια τηλεφώνου), εκείνες όπου ο εργαζόμενος προσπαθεί να αναπαράγει μια συναισθηματική κατάσταση στον πελάτη και θέσεις κατάρτισης και εποπτείας όπου ο προϊστάμενος καλείται να ελέγχει και να διαχειρίζεται το συναισθηματικό φορτίο των υφισταμένων του. (Choi & Kim, 2015)

Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι σε αυτές τις θέσεις είναι υποχρεωμένοι να διασφαλίζουν την τήρηση ενός συγκεκριμένου συναισθηματικού «ρόλου» ανάλογο με τη θέση την οποία εκπροσωπούν. Λόγου χάριν, ένας υπάλληλος καταστήματος, ο οποίος καλείται να είναι φιλικός, ευχάριστος και πρόθυμος να εξυπηρετήσει τον εκάστοτε πελάτη όποια κι αν είναι τόσο η συναισθηματική κατάσταση αυτού όσο και η αντιμετώπιση του πελάτη προς αυτόν, ή ένας νοσοκόμος, ο οποίος θα πρέπει να είναι φιλικός, να εμπνέει εμπιστοσύνη, να φροντίζει και να είναι συμπονετικός τόσο προς τον εκάστοτε ασθενή όσο και τους οικείους του ακόμα και αν τα συναισθήματα που εισπράττει τον επηρεάζουν ή ακόμα και αν η δική του συναισθηματική κατάσταση έρχεται σε σύγκρουση με αυτά που του επιβάλλει το λειτούργημά του να επιδεικνύει. (Abraham, The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence–Outcome Relationships, 2000)

Στην προσπάθεια των ερευνητών να διερευνήσουν πώς η συναισθηματική ασυμφωνία έχει επιρροή στον κύκλο εργασιών μιας επιχείρησης· ο Mobley (1977) ανέπτυξε ένα μοντέλο, το οποίο αποτέλεσε τη βάση διασαφήνισης για τη σύνδεση ή μη της συναισθηματικής ασυμφωνίας-δυσαρμονίας με την ικανοποίηση από την εργασία και τελικά στην μειωμένη απόδοση των εργαζομένων ή την απόφασή τους να σταματήσουν να παρέχουν της υπηρεσίες τους για τον οργανισμό. (Abraham, 1999)

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα τα θετικά συναισθήματα μπορούν να έχουν ως βέλτιστο αποτέλεσμα την οργανωσιακή αλλαγή με θετικό πρόσημο. Όταν όμως σε μια επιχείρηση τα συναισθήματα συγκρούονται με τις προσδοκίες τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης επέρχεται σαν αποτέλεσμα η μη εργασιακή ικανοποίηση.

4.2.2 Το Μοντέλο της Συναισθηματικής Αλληλεπίδρασης

Κατά καιρούς ερευνητές έχουν κάνει μελέτες σχετικά με τη συσχέτιση ή την επίδραση που μπορούν να έχουν οι συναισθηματικές διακυμάνσεις του ανθρώπου με τις διαπροσωπικές του σχέσεις στο κοινωνικό του περιβάλλον, τη συναισθηματική του αλληλεπίδραση. (Riggio

& Reichard, 2008) και το ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης αυτού. (Reichard & Riggio, 2008) Ειδικότερα, το ενδιαφέρον έχει επικεντρωθεί στην επιρροή που έχει ο προϊστάμενος-ηγέτης στους υφισταμένους του, και πώς αυτή η επιρροή μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού ως σύνολο. (Reichard & Riggio, 2008)

Προκειμένου να επιτευχθεί η εν λόγω αποτελεσματικότητα του οργανισμού είναι σαφές πώς ο προϊστάμενος-ηγέτης θα έχει εκείνα τα χαρακτηριστικά, τα οποία θα τον καταστήσουν ικανό να επηρεάσει, να καθοδηγήσει, να συμβουλέψει και να οργανώσει τους υφισταμένους με τέτοιο τρόπο ώστε η λειτουργία της ομάδας να επιφέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. (Reichard & Riggio, 2008) Εκτός όμως από τα βασικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν ένα χαρισματικό ηγέτη είναι φρόνιμο ο εκάστοτε προϊστάμενος να διαθέτει και εκείνες τις συναισθηματικές δεξιότητες (Riggio & Reichard, 2008), οι οποίες θα επιφέρουν τη συναισθηματική-κοινωνική αλληλεπίδραση προϊσταμένων – υφισταμένων και όχι μονομερή επιρροή των πρώτων. (Reichard & Riggio, 2008)

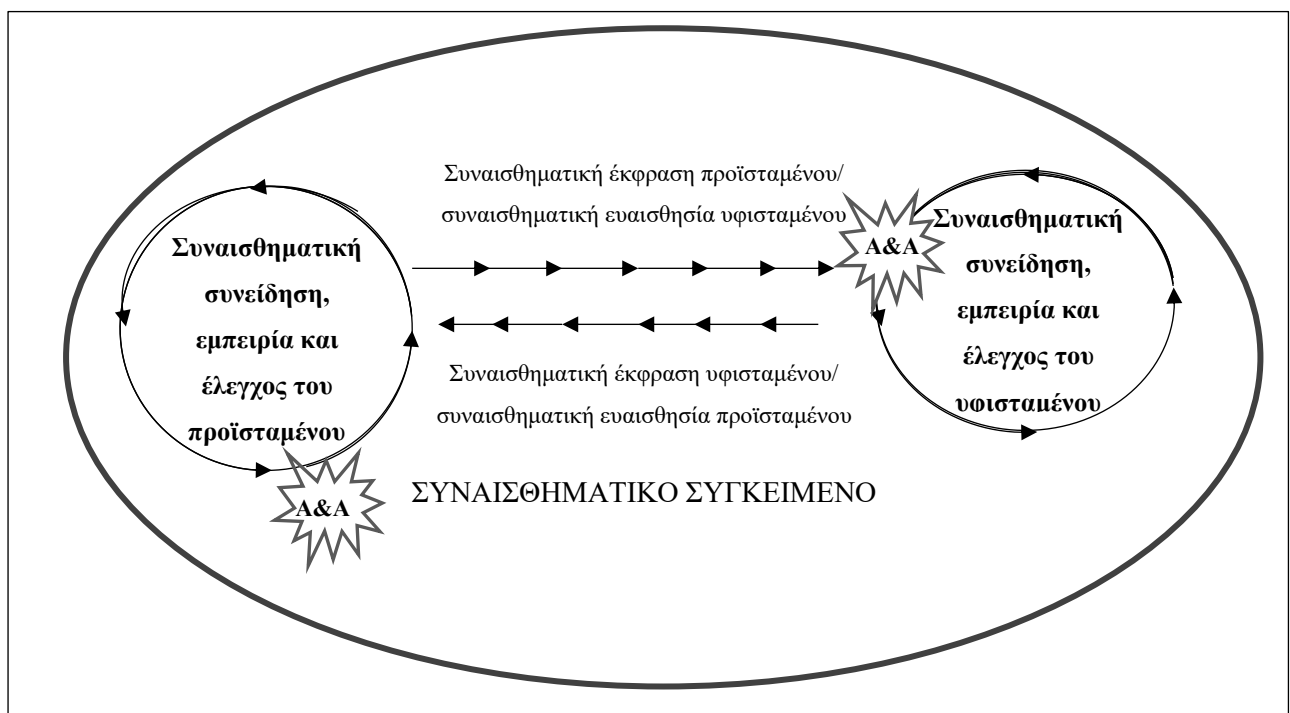
Ειδικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligent ή Emotional Quotient) είναι μια δεξιότητα, η οποία σύμφωνα με τον Goleman (1998) μπορεί να προσδώσει σε ατομικό επίπεδο στον εργαζόμενο μέχρι και 67% επιτυχία στα επαγγελματικά του (Κοπανάκης, 2010) και την όρισε ως «την δεξιότητα του να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί κανείς τα συναισθήματά του και αυτά των άλλων, ώστε να είναι σε θέση να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα δικά του συναισθήματα, όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις» (Λαζανά, 2018)

Οι ερευνητές με στόχο να προσεγγίσουν την συναισθηματική νοημοσύνη και να τη διακρίνουν από την λεκτική (Intelligent Quotient) κατασκεύασαν ένα μοντέλο συναισθηματικών ικανοτήτων, το οποίο μετράται και αξιολογείται με το Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Το μοντέλο ικανοτήτων αποτελείται από τέσσερις γενικές συναισθηματικές ικανότητες:

- 1) εντοπισμός συναισθημάτων: περιλαμβάνει την δεξιότητα να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα στον εαυτό του και σε άλλους, καθώς και την ικανότητα έκφρασης συναισθημάτων.
- 2) χρήση συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης: περιλαμβάνει τη χρήση συναισθημάτων στη βελτίωση των διαδικασιών σκέψης και την αξιοποίηση της δύναμης των θετικών διαθέσεων.

- 3) κατανόηση των συναισθημάτων: συμπεριλαμβάνει όλο το εύρος διαβάθμισης των συναισθημάτων (από τα πιο λιτά έως τα πιο περίπλοκα), καθώς και των αλληλεπιδράσεών τους.
- 4) διαχείριση των συναισθημάτων: περιλαμβάνει δεξιότητες για τη ρύθμιση και τον έλεγχο αισθητικών συναισθημάτων με θετικό τρόπο. (Riggio & Reichard, 2008)

Σύμφωνα με τους Riggio και Reichard (2008) «Οι συναισθηματικές δεξιότητες αντιπροσωπεύουν τα πιο "κοινωνικά" στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία εστιάζουν στο πώς μεταφέρονται τα συναισθήματα στην κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων.»



Διάγραμμα 4.2.2. 1 Διαδραστικό μοντέλο διαδικασίας συναισθηματικής αλληλεπίδρασης προϊσταμένου και υφισταμένων (Πηγή: (Reichard & Riggio, 2008))

Για την εξέταση της επίδρασης που έχει η συναισθηματική αλληλεπίδραση τόσο στο σύνολο του οργανισμού όσο και στην ατομική-προσωπική αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, που πλαισιώνουν τον οργανισμό, οι ερευνητές δημιούργησαν το μοντέλο συναισθηματικής αλληλεπίδρασης, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 4.2.2. 1. (Riggio & Reichard, 2008) Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία των προϊσταμένων με τους υφισταμένους και το αντίστροφο παίζει η έκφραση των συναισθημάτων του πομπού σε συνδυασμό με την συναισθηματική ευαισθησία του δέκτη. Ωστόσο, το ποσοστό επίτευξης αυτής της επικοινωνίας- αλληλεπίδρασης εξαρτάται από το

ποσοστό Αντίληψης και Απόδοσης (A&A) των μηνυμάτων, αλλά και από το ποσοστό των προσδοκιών που έχουν αμφότεροι πομπός και δέκτης. (Reichard & Riggio, 2008)

4.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συσχέτιση Εργασιακής Ικανοποίησης και Αποδοτικότητας

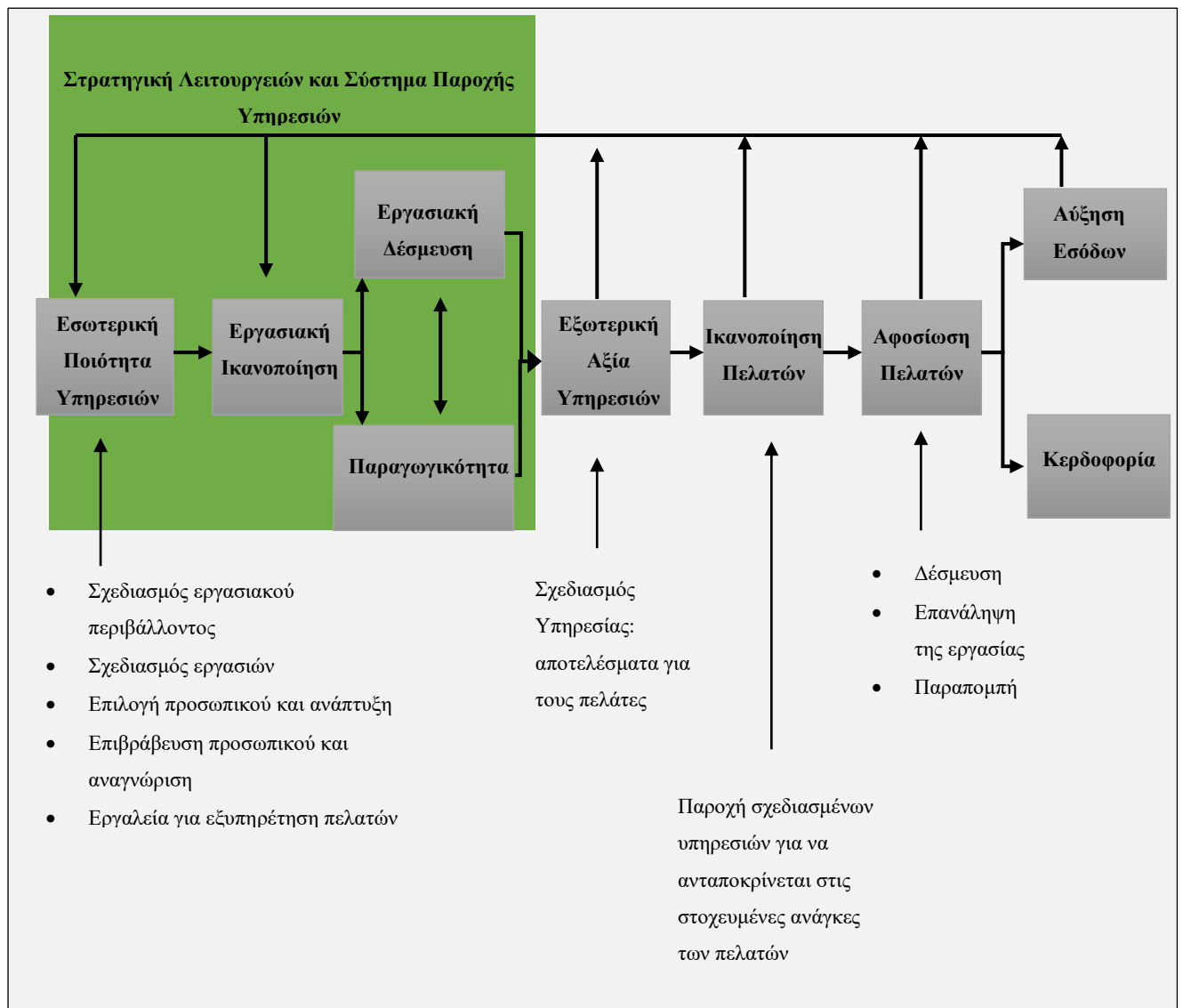
Σε προηγούμενη ενότητα διασαφηνίστηκε η έννοια της ικανοποίησης που οφείλεται στην εργασία και η επίδραση των θετικών συναισθημάτων σε αυτή. Σύμφωνα με τον Vroom (1964) «η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τον προσανατολισμό των συναισθημάτων, που οι εργαζόμενοι κατέχουν προς το ρόλο που επιτελούν στο χώρο εργασίας και αποτελεί το βασικό κίνητρο και ενθάρρυνση για καλύτερη απόδοσή» (Raziq & Maulabakhsh, 2015) Έχει αποδειχθεί πως ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι πιο εύκολο να ενταχθεί στις νόρμες και τους κανόνες του οργανισμού για τον οποίο εργάζεται, να εργαστεί με περισσότερο ζήλο και η εργασία που αποδίδει να είναι ποιοτική και σύμφωνη με τους οργανωτικούς στόχους που θέλει να επιτύχει η εκάστοτε επιχείρηση. (Yee, Yeung, & Cheng, 2008)

Σημαντικός συντελεστής που επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία και κατ' επέκταση την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι η δομή και η οργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος και όχι η εσφαλμένη εντύπωση ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι ανάλογη του συνολικού πακέτου αποδοχών τους, στοιχείο που επηρεάζει μεν την αποδοτικότητα με βραχυπρόθεσμο όμως αντίκτυπο. (Leblebici, 2012)

Εκτιμάται, ότι σε ένα περιβάλλον διαμορφωμένο που στοχεύει στη διευκόλυνση της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων – τόσο εντός του τμήματος εργασίας όσο και διατμηματικά εξασφαλίζοντας τη διατήρηση του απορρήτου και την πειθαρχία των εργαζομένων –, να ενθαρρύνεται η ανταλλαγή πληροφοριών και να ευνοούνται οι οργανωτικές αλλαγές, η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί από 5-10%. (Leblebici, 2012)

Άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν τη συσχέτιση ικανοποίησης από την εργασία και αποδοτικότητας είναι τα κίνητρα και η εκπλήρωση των προσδοκιών των εργαζομένων τόσο από το εργασιακό τους περιβάλλον όσο και από το ρόλο τους εντός του οργανισμού αλλά και τη συνεργασία με τους συναδέλφους, (Katzell, Barrett, & Parker, 1961) αλλά και η αίσθηση ισότητας εντός του οργανισμού. (Yee, Yeung, & Cheng, 2008)

Σύμφωνα με στοιχεία από επιτυχημένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αναπτύχθηκε ένα εργαλείο που λειτουργεί ως αρωγός για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό αυξάνοντας τα επίπεδα ικανοποίησης. Το εργαλείο αυτό που ονομάστηκε ως αλυσίδα κέρδους-υπηρεσιών (The service profit chain) αποδεικνύει τη σχέση μεταξύ κερδοφορίας της επιχείρησης, αφοσίωσης των πελατών, εργασιακής ικανοποίησης, αφοσίωσης των εργαζομένων και παραγωγικότητας. (Heskett, et al., 1994)



Διάγραμμα 4.3. 1 Οι σύνδεσμοι στην Αλυσίδα Υπηρεσιών-Κέρδους. (Πηγή: (Heskett, et al., 1994))

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.3. 1 η εσωτερική ποιότητα συμπεριλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που δίνουν αξία στην εργασία και λειτουργούν ως αρωγός αύξησης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος τείνει να έχει μεγαλύτερες πιθανότητες δέσμευσης με το εργασιακό του περιβάλλον από ένα δυσαρεστημένο εργαζόμενο, του οποίου το συναίσθημα είναι πιο πιθανό να τείνει να τον οδηγήσει σε απομάκρυνση από το εργασιακό του περιβάλλον. Επιπλέον, ένας

ικανοποιημένος και σε μεγαλύτερο βαθμό ένας δεσμευμένος με το εργασιακό του περιβάλλον υπάλληλος τείνει να είναι πιο αποδοτικός στην εργασία του – τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά – επιτυγχάνοντας την αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση οργανωσιακών αποτελεσμάτων που θα ανταποκρίνονται και στις ανάγκες των πελατών και στην αύξηση της κερδοφορίας του οργανισμού. Να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο κόστος σε έναν οργανισμό από τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων είναι η μείωση της παραγωγικότητας και όχι τόσο οι δαπάνες που θα επέλθουν λόγω αποζημιώσεων, εκπαίδευσης και πρόληψης νέων υπαλλήλων κ.α.. (Heskett, et al., 1994)

5. Ψυχολογία και Αποδοτικότητα των Εργαζομένων

5.1 Η Θετική Ψυχολογία ως παράγοντας βελτίωσης της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, που συνεπάγεται αυξημένη ανεργία, αυξημένο φόρτο εργασίας, άγχος, αυστηρά χρονοδιαγράμματα και άλλα η θετική ψυχολογία μπορεί να καταστεί ακρογωνιαίος λίθος βελτίωσης της συνεχούς παρεκκλίνουσας κατάστασης. (Froman, 2010) Η εστίαση μόνο σε αυτό που είναι θετικό μπορεί να οδηγήσει τουλάχιστον στην σιωπηρή απόδοση κάθε ανάρμοστης πράξης και σε πράγματα που πηγαίνουν στραβά στο κοινωνικό πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνει χώρα η οργανωτική συμπεριφορά. (Youssef & Luthans, 2007)

Η Θετική Ψυχολογία ως κλάδος της Ψυχολογίας αναπτύχθηκε το 1998 από τον Martin Seligman με στόχο την προαγωγή της ψυχοσωματικής υγείας του ατόμου και την ενίσχυση της δυναμικότητας και της αποτελεσματικότητάς του, την καλλιέργεια βέλτιστων διαπροσωπικών σχέσεων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, αποκατάσταση ζημιών, θεραπεία ασθενειών και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού ως σύνολο. (Meyers , van Woerkom , & Bakker, 2013)

Από την προσέγγιση αυτή προέκυψε και το πεδίο της Θετικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς για να επισημάνει την ανάγκη εστίασης στη σημασία της θετικότητας όχι μόνο στην ψυχολογία αλλά και στη διαχείριση και οργάνωση των επιχειρήσεων. (Bakker & Schaufeli, 2008) Σύμφωνα με το Luthans (2002b) η Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά στηρίζεται στη «μελέτη και την εφαρμογή των θετικών προσανατολισμένων δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και των ψυχολογικών ικανοτήτων που μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν αποτελεσματικά για τη βελτίωση των επιδόσεων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον». (Youssef & Luthans, 2007)

Στην προσέγγιση αυτή ο Wright (2003) πρόσθεσε πως η Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει την επιδίωξη της ψυχοσωματικής υγείας των εργαζομένων ως βιώσιμους στόχους. Ενώ και οι Zwetsloot και Pot (2004), υποστήριξαν πως «η υγεία των εργαζομένων και η ευημερία είναι μια επιχειρηματική αξία στρατηγικής σημασίας. Για παράδειγμα, αντί για «κόστος», τα μέτρα για την επαγγελματική υγεία και ευεξία θεωρούνται αδιάκριτα «υγιείς» επενδύσεις σε εργαζόμενους που αποφέρουν άμεσα οικονομικά οφέλη στην εταιρεία.» (Bakker & Schaufeli, 2008)

Έρευνες ανάδειξαν την δραστική επίδραση που επέφερε η ψυχολογική υποστήριξη, η υποστήριξη του προϊσταμένου όπως και άλλοι παράγοντες στρατηγικής θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς στα επίπεδα εξουθένωσης αιτία παραγόντων, που σχετίζονται με την εργασία. Η χρήση αυτών των παραγόντων στο εργασιακό περιβάλλον επέφερε θετικές επιπτώσεις τόσο στο ψυχολογικό-συναισθηματικό κεφάλαιο των απασχολούμενων όσο και στον τρόπο που αποδίδουν και ενεργούν αποτελεσματικά στην εργασία τους. (Bakker & Schaufeli, 2008)

Οι θετικές επιδράσεις σε οργανωσιακό επίπεδο αιτία της επίδρασης των θετικών παρεμβάσεων⁴ της ψυχολογίας μεταξύ άλλων μπορεί να είναι η ελάττωση του stress που σχετίζεται με την εργασία, η εξουθένωση από την εργασία, η μείωση των εργαζομένων που επιθυμούν να την παύση παροχής εργασιών για την εργασία τους, η αύξηση της αποδοτικότερης επίτευξης στόχων, ενίσχυση της δέσμευσης των υπαλλήλων με την εργασία τους κ.α.. Τόσο σε επίπεδο ατομικής όσο και συλλογικής προσπάθειας οι επιδράσεις μπορούν να γίνουν αντιληπτές σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, καθώς η θετική ψυχολογία είναι σε θέση να συνεργήσει στην αυτορρύθμιση του εργαζομένου και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του και κατ' επέκταση τη βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού ως σύνολο έχοντας υγιείς και ικανοποιημένους εργαζόμενους. (Meyers , van Woerkom , & Bakker, 2013)

Το περιβάλλον εργασίας, η διαχειριστική αποτελεσματικότητα και η δέσμευση είναι οι κύριοι πυλώνες στους οποίους οι θετικές πρακτικές επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα εντός οργανωσιακού πλαισίου. Επιπλέον, σημαντική είναι και η συμβολή τους στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα όχι μόνο σαν απόρροια των επιδράσεων που αυτές έχουν στους διάφορους πυλώνες εντός οργανισμού και στους υπαλλήλους σαν οντότητες αλλά και σαν απόρροια των οικονομικών επιδόσεων, που επιτυγχάνει η επιχείρηση. (Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011)

5.2 Θεωρίες Κινήτρων Βελτίωσης της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων

Για περισσότερο από ένα αιώνα ερευνητές από πολλούς επιστημονικούς κλάδους (οικονομολόγοι, κοινωνιολόγοι, ψυχολόγοι, εμπειρογνώμονες οργανωτικής ανάπτυξης κ.α.) ασχολήθηκαν με την ενθάρρυνση με στόχο την προσπάθεια επίτευξης αποδοτικότερων αποτελεσμάτων εργασίας των απασχολούμενων και κατ' επέκταση τη βελτίωση της

⁴«μέθοδοι θεραπείας ή εσκεμμένες δραστηριότητες που στοχεύουν στην καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων, συμπεριφορών ή γνωστικών προσεγγίσεων» (Sin & Lyubomirsky, 2009)

απόδοσης ενός οργανισμού ως σύνολο. Η διενέργεια αυτή, η οποία ωθεί τον εργαζόμενο να εργαστεί αποδοτικότερα, στη βιβλιογραφία αποδίδεται με τον όρο «παρακίνηση» και αναφέρεται «στις εσωτερικές δυνάμεις του ατόμου, οι οποίες είναι υπεύθυνες για το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλει στην εργασία του» (Robbins & Judge, 2011) (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

Με άλλα λόγια η παρακίνηση ενός εργαζομένου εξαρτάται από τρεις συνιστώσες:

- το επίπεδο ή ένταση: αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο εργάζεται κάποιος και μετράται σε βαθμό έντασης.
- η κατεύθυνση: περιγράφει τις επιλογές που κάνει το άτομο μέσα από εναλλακτικές με στόχο τα τελικά αποτελέσματα, που ωφελούν τον οργανισμό.
- την επιμονή: αφορά τη διάρκεια (χρονικό διάστημα) στο οποίο ένας εργαζόμενος θα εξακολουθεί να εμμένει στην προσπάθειά του να επιτύχει τους στόχους του.

Αν μία από τις συνιστώσες δεν υφίσταται τα αποτελέσματα της παρακίνησης πιθανό να μην είναι τα επιθυμητά. (Robbins & Judge, 2011) (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

Για την κατανόηση του ποια είναι τα κίνητρα που ωθούν τους εργαζομένους να εργαστούν σκληρά και με επιμονή με στόχο την επίτευξη της αποτελεσματικότητας του οργανισμού κατά καιρούς έχουν προκύψει διάφορες θεωρίες παρακίνησης – θεωρίες «περιεχομένου και σε θεωρίες «διεργασιών» – οι οποίες είτε ωθούν τον εργαζόμενο να εργαστεί είτε να παραιτηθεί από την εργασία του. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

Η ανάπτυξη αυτών των θεωριών λειτούργησε και λειτουργεί ως αρωγός για τις επιχειρήσεις να διακρίνουν και να εφαρμόσουν εκείνες τις οργανωσιακές αλλαγές (Robbins & Judge, 2011) που θα δίνουν κίνητρα στους εργαζομένους όχι μόνο να εργαστούν αποδοτικά αλλά και να παίρνουν ικανοποίηση από την εργασία τους και να δεσμεύονται με αυτή. Γιατί όπως επισημαίνουν και οι Simons και Enz (1995) «το ποσό της προσπάθειας που δαπανά ο εργαζόμενος για να ενεργήσει προς όφελος της επιχείρησης επιτυγχάνοντας στους στόχους που έχουν τεθεί επηρεάζεται από τον τρόπο που αντιλαμβάνεται ότι όλες του οι προσπάθειες θα λειτουργήσουν ως αγωγός επίτευξης και ολοκλήρωσης προσωπικών αναγκών και επιθυμιών.» (Simons & Enz, 1995)

5.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου

Ανάμεσα στις θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων, που αναπτύχθηκαν προκειμένου να αποσαφηνιστούν το επίπεδο και το είδος αναγκών που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση, πιο σημαντικές και επιτακτικές θεωρούνται οι θεωρίες «περιεχομένου» (Udechukwu, 2009) Όπως επισημαίνει και ο Locke (1976), οι θεωρίες περιεχομένου προσπαθούν να "προσδιορίσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν ώστε ένα άτομο να είναι ικανοποιημένο με τη δουλειά του». (Udechukwu, 2009) Δίνουν έμφαση στις ανάγκες του ατόμου (Dr. Parijat & Bagga, 2014) (σωματικές ή ψυχολογικές ελλείψεις) τις οποίες επιδιώκει να εξαλείψει. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

Ιδιαίτερα εστιάζουν στην κατανόηση εκείνων των συμπεριφορικών ή γνωστικών παραγόντων του ατόμου και του εργασιακού περιβάλλοντος του που ωθούν τους εργαζομένους να αρχίσουν να προσφέρουν εργασία με επιμονή για την επίτευξη των στόχων τους. (Barnabé & Burns, 1994) Σύμφωνα με τους Uhl-Bien, Schermerhorn και Osborn «οι συγκεκριμένες θεωρίες επιχειρούν να εξηγήσουν τις συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι άνθρωποι στην εργασία τους, στο πλαίσιο αναζήτησης τρόπων για να ικανοποιήσουν σημαντικές ανάγκες ή της απόκρισης τους στην όποια αναχαίτιση των αναγκών τους». (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

5.2.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών

Από τις δημοφιλέστερες θεωρίες περιεχομένου συνιστά αυτή που αναπτύχθηκε το 1943 από τον Abraham Maslow και η οποία εστιάζει στην ιεράρχηση των αναγκών των ανθρώπων, βάσει των οποίων η ικανοποίηση αυτών οδηγεί σε παρότρυνση και ενεργοποίηση του ατόμου. (McLeod, 2007) Πιο συγκεκριμένα, ο Maslow υποστήριξε πως οι άνθρωποι καθοδηγούνται από κάποιες ανάγκες – τις οποίες ο ίδιος διαχώρισε σε πέντε διακριτές κατηγορίες – οι οποίες έχουν βαθμό σημαντικότητας για κάθε άνθρωπο. Όταν ένα άτομο εκπληρώσει σε ένα σημαντικό βαθμό τη μία κατηγορία αναγκών παύει να έχει τον ίδιο βαθμό σημαντικότητας για αυτόν οπότε αναζητά την εκπλήρωση της επόμενης κατηγορίας, για αυτό και η θεωρία αυτή θα μπορούσε να αναπαρασταθεί ως μία πυραμίδα όπως αυτή στο

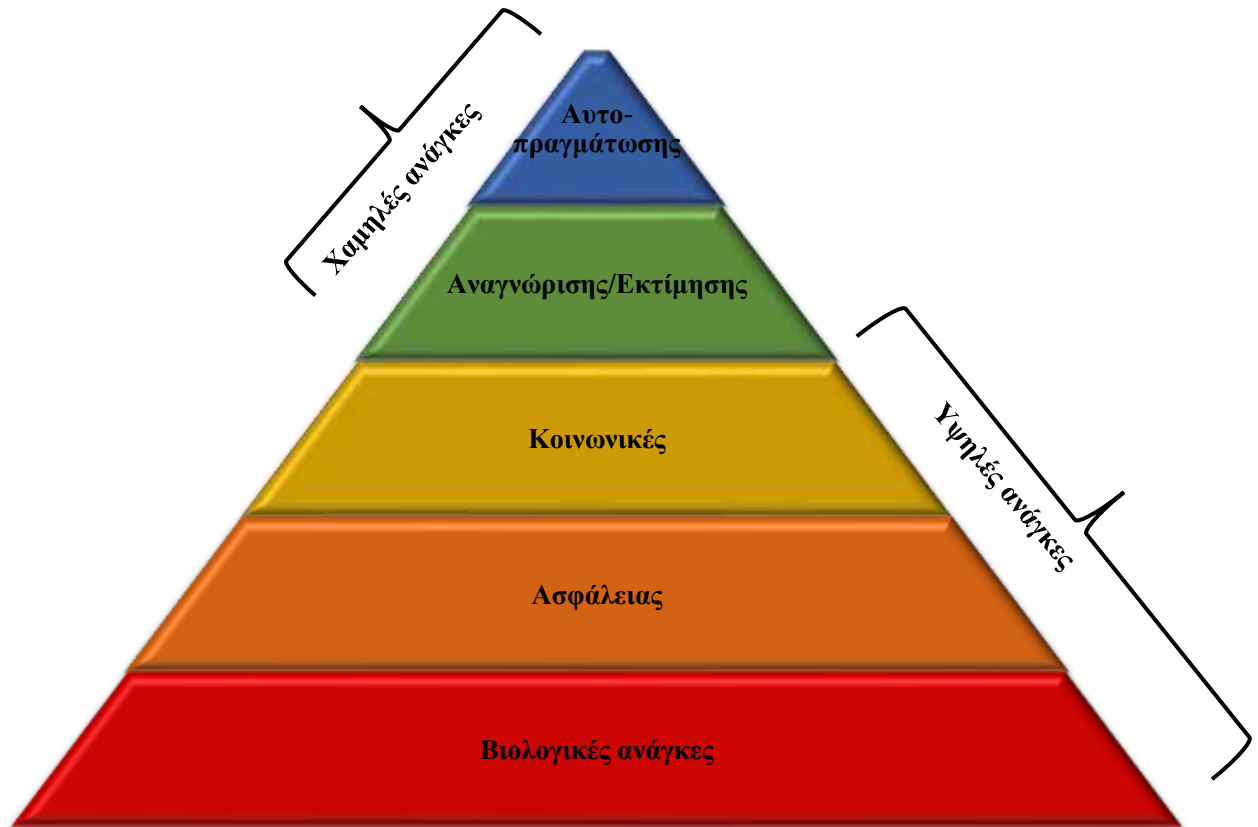
Διάγραμμα 5.2.1.1. 1. (Robbins & Judge, 2011, σσ. 188-190)

Η κατηγοριοποίηση των αναγκών του Maslow ξεκινάει από ανάγκες με υψηλό βαθμό σημαντικότητας (ανάγκες ανεπάρκειας) – είναι ανάγκες δηλαδή που πρέπει να προηγηθεί η

ικανοποίησή τους από άλλες (βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικοποίησης) – και καταλήγει σε εκείνες που για το άτομο έχουν χαμηλότερο βαθμό σημαντικότητας (ανάγκες ανάπτυξης), οι οποίες έπονται (αναγνώρισης, αυτοπραγμάτωσης) της ικανοποίησης των άλλων. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016) (McLeod, 2007)

Όπως απεικονίζεται και στο

Διάγραμμα 5.2.1.1. 1 οι πέντε κατηγορίες αναγκών με βάση τον Maslow είναι:



Διάγραμμα 5.2.1.1. 1 Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow (Πηγή: (Robbins & Judge, 2011, σ. 190))

- Βιολογικές ανάγκες: περιλαμβάνονται οι βιολογικές απαιτήσεις για την ανθρώπινη επιβίωση όπως σίτιση, δίψα, στέγαση, γενετήσια πράξη, ύπνος, ένδυση, υπόδηση και άλλες σωματικές ανάγκες συντήρησης.
- Ασφάλειας: αφορά την ασφάλεια και την προστασία από φυσικές και διαπροσωπικές καταστάσεις της ζωής (σωματικές και ψυχολογικές βλάβες) όπως προστασία από στοιχεία της φύσης, ασφάλεια, τάξη, νόμος, σταθερότητα κ.α.
- Κοινωνικοποίησης: συνυπολογίζει τα συναισθήματα και την ανάγκη ύπαρξης διαπροσωπικών σχέσεων – των καταστάσεων και συναισθημάτων που προκύπτουν από αυτές – όπως αγάπη, στοργή, αίσθημα του ανήκειν, φιλία κ.α.. Η ανάγκη ικανοποίησης αυτής της κατηγορίας αναγκών παρακινεί τη συμπεριφορά.

- Αναγνώρισης/Εκτίμησης: εστιάζει σε ανάγκες οι οποίες θα μπορούσαν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: α) εσωτερικές ανάγκες: ανάγκη αυτοεκτίμησης, αυτοσεβασμού, αξιοπρέπειας (αξιοπρέπεια, επίτευγμα, κυριότητα, ανεξαρτησία) και β) εξωτερικές ανάγκες: ανάγκη για προσοχή, αναγνώριση, επιθυμία για φήμη και σεβασμό από τρίτους.
- Αυτοπραγμάτωσης: επίτευξη του ύψιστου επιπέδου προσωπικής ολοκλήρωσης και αξιοποίησης του μέγιστου βαθμού δυνατοτήτων, αυτοπεποίθηση, αυτοεκπλήρωση, αναζήτηση προσωπικής ανάπτυξης κ.α. (McLeod, 2007) (Robbins & Judge, 2011) (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

Με άλλα λόγια ο Maslow υποστήριξε πως η ανάγκη για κάλυψη αναγκών ανεπάρκειας θεωρούνται υψηλής σημαντικότητας και προηγούνται έναντι άλλων μέχρι να καλυφθούν «ψευδώς» στο 100% τους καθώς αργότερα το άτομο σταδιακά δεν παρακινείται στον ίδιο βαθμό για την ικανοποίηση της ανάγκης που έχει κατακτήσει με αποτέλεσμα να στρέφεται σε ανάγκες ανάπτυξης με στόχο την αυτοεκπλήρωση. (McLeod, 2007) Ωστόσο, σύμφωνα με έρευνες η πυραμίδα ιεράρχησης όπως την παρουσίασε ο Maslow μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο ή από μία γεωγραφική περιοχή σε μία άλλη. (Robbins & Judge, 2011)

5.2.1.2 Θεωρία ERG του Alderfer

Μία άλλη θεωρία περιεχομένου στην ίδια φιλοσοφία με αυτή του Maslow – ωστόσο βασισμένη στην εμπειρική μελέτη – είναι αυτή που διατυπώθηκε το 1967 και το 1969 από τον Clayton Alderfer. (Arnolds & Boshoff, 2002) Η θεωρία αυτή βασίζεται στην άποψη ότι τα κίνητρα που ενεργοποιούν ή αδρανοποιούν τον εργαζόμενο προέρχονται από τρεις διακριτές ομάδες βασικών αναγκών: τις ανάγκες ύπαρξης (Existence needs), οι ανάγκες σχέσεων (Relatedness needs) και ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs) (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016), χωρίς να αποκλείεται η διατύπωση σύνθετων στόχων οι οποίοι να καλύπτουν ταυτόχρονα περισσότερες από μία βασικές ανάγκες. (Alderfer, 1969)

Αναλυτικότερα, οι ανάγκες ύπαρξης αναφέρονται στις βασικές ανάγκες του ανθρώπου που ικανοποιούν ανάγκες σωματικής υγείας, υλικής ευημερίας, (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016) φυσιολογίας και ασφάλειας (Arnolds & Boshoff, 2002) και μορφές υλικών και φυσιολογικών επιθυμιών. Σύμφωνα με τον Alderfer (1969) οι ανάγκες αυτές καλύπτονται υπό περιορισμούς και βάσει διαπροσωπικών συγκρίσεων μεταξύ των ατόμων που διεκδικούν προσωπικά την κάλυψη αυτών. Τοποθετώντας τη θεωρία του σε πραγματικές συνθήκες ισχυρίζεται πως σε μία κοινωνία με περιορισμένους πόρους οι έχοντες τη μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών ύπαρξης οδηγούν άλλους στην απώλεια αυτής της ικανοποίησης και πως ο τρόπος με τον οποίο καλύπτονται οι ανάγκες αυτών που

έχουν το πλεονέκτημα να τις απολαμβάνουν προκύπτει από τη μεταξύ τους σύγκριση και την ανάγκη για δίκαιο διαμοιρασμό. (Alderfer, 1969)

Οι ανάγκες σχέσεων εκφράζουν την ανάγκη των ανθρώπων να διατηρούν διαπροσωπικές σχέσεις με ανθρώπους που θεωρούν σημαντικούς (Arnolds & Boshoff, 2002)– πέρα από το συγγενικό-οικογενειακό περιβάλλον, το οποίο θεωρείται εξίσου σημαντικό – όπως είναι οι προϊστάμενοι, συνάδελφοι, φίλοι ή εχθροί κ.α.. (Alderfer, 1969) Αναφέρεται δηλαδή στην ανάγκη για κοινωνική επαφή, την ανάγκη του ανήκειν σε μία ομάδα, την αποδοχή κ.α.. (Arnolds & Boshoff, 2002) Σε αντίθεση με τις ανάγκες ύπαρξης – που απαγορεύουν την αμοιβαιότητα – οι ανάγκες σχέσεων χαρακτηρίζονται από την ανταλλαγή ή αμοιβαιότητα συναισθηματικών καταστάσεων μεταξύ των ανθρώπων όπως αυτές της αποδοχής, της κατανόησης, της επιβεβαίωσης και της επιρροής χωρίς να απαιτείται η ίση ικανοποίηση των αναγκών αυτών ή η με θετικό πρόσημο ικανοποίηση αυτών. (Alderfer, 1969)

Τελευταίες στην κατηγοριοποίηση των αναγκών του Alderfer είναι οι ανάγκες ανάπτυξης, οι οποίες εστιάζουν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, αυτοβελτίωσης, αυτοπεριορισμού (Arnolds & Boshoff, 2002) και γενικά ικανοποιούν τη φιλοδοξία του ανθρώπου για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016) Σύμφωνα με τον Alderfer (1969) «εκφράζουν όλες εκείνες τις ανάγκες που αφορούν ένα άτομο που δημιουργεί δημιουργικές ή παραγωγικές επιπτώσεις στον ίδιο και τον περίγυρό του». Πρόκειται για ανάγκες που προκύπτουν από την επιθυμία ή την απαίτηση του περιβάλλοντος του ατόμου – ή και του ίδιου του ατόμου – να εξελίξει ή να αναπτύξει δεξιότητες που δεν μπορεί να μην είχε προηγουμένως ώστε να ανταπεξέλθει σε μία κατάσταση, να επιλύσει ένα πρόβλημα ή να εκπληρώσει την επιθυμία του για ολοκλήρωση. (Alderfer, 1969)

Βασικό γνώρισμα της θεωρίας ERG είναι το γεγονός ότι ο άνθρωπος στη διάρκεια προσπάθειάς του να επιτύχει τους στόχους του συχνά αποκλίνει από αυτούς και τους διαμορφώνει ανάλογα με τις συνθήκες. Έχει δηλαδή τη δυνατότητα – το περιθώριο «ανατροπής-παλινδρόμησης» – να επιλέξει εκ νέου την επίτευξη ενός χαμηλότερου στόχου αν κρίνει ότι η επίτευξη ενός ανώτερου καθίσταται αδύνατη να ικανοποιηθεί. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

5.2.1.3 Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του ψυχολόγου David McClelland, όπως αυτή διατυπώθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1940 προέκυψε από πειραματισμούς του ίδιου με το Τεστ Θεματικής Αντίληψης (Thematic Apperception Test/TAT)⁵. Η χρήση του TAT λειτούργησε ως αρωγός στη διαμόρφωση κοινών προτύπων ως αποτέλεσμα επίκτητων χαρακτηριστικών. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

Με τη χρήση αυτών των προτύπων καθίσταται εύκολη η ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων όσον αφορά τον τρόπο που είναι δομημένες και οργανωμένες οι επιχειρήσεις, αλλά και τη σχέση που έχουν οι ανάγκες των εργαζομένων με την ικανοποίηση από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία των επίκτητων αναγκών εστιάζει σε τρεις κατηγορίες αναγκών: α) την ανάγκη για επίτευξη, η οποία περιγράφει την ανάγκη των ατόμων να επιτυγχάνουν, να υλοποιούν στόχους και να επιλύουν προβλήματα β) την ανάγκη για εξουσία και δύναμη, η οποία υποδηλώνει την επιθυμία για έλεγχο, επιρροή και χειραγώγηση των τρίτων με στόχο να συμπεριφερθούν με τρόπο που τους υποδεικνύεται και γ) την ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών, η οποία περιγράφει την ανάγκη ύπαρξης διαπροσωπικών σχέσεων. (Robbins & Judge, 2011) Ανάλογα με την ανάγκη που υπερισχύει έναντι των άλλων δύο στο εκάστοτε άτομο είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς τα πλεονεκτήματα που θα είχε στη θέση που αναλαμβάνει να εργαστεί εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, ένας καλός manager πιθανότατα θα είχε λιγότερο ανεπτυγμένη την ανάγκη για δημιουργία δεσμών. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

5.2.1.4 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Μία εξαιρετικά αμφιλεγόμενη αλλά με σπουδαία συνεισφορά στο χώρο της Οργανωσιακής Ψυχολογίας θεωρία παρακίνησης είναι η θεωρία των δύο παραγόντων – ή όπως αλλιώς ονομάζεται θεωρία παρακίνησης και υγιεινής – που αναπτύχθηκε από τον Frederik Herzberg το 1959. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που μπορούν να καταστήσουν τους εργαζομένους ικανοποιημένους ή δυσαρεστημένους από την εργασία τους, χωρίς ωστόσο να προκύπτει ότι η μείωση της δυσαρέσκειας να αποτελεί αύξηση της ικανοποίησής τους. (Robbins & Judge, 2011)

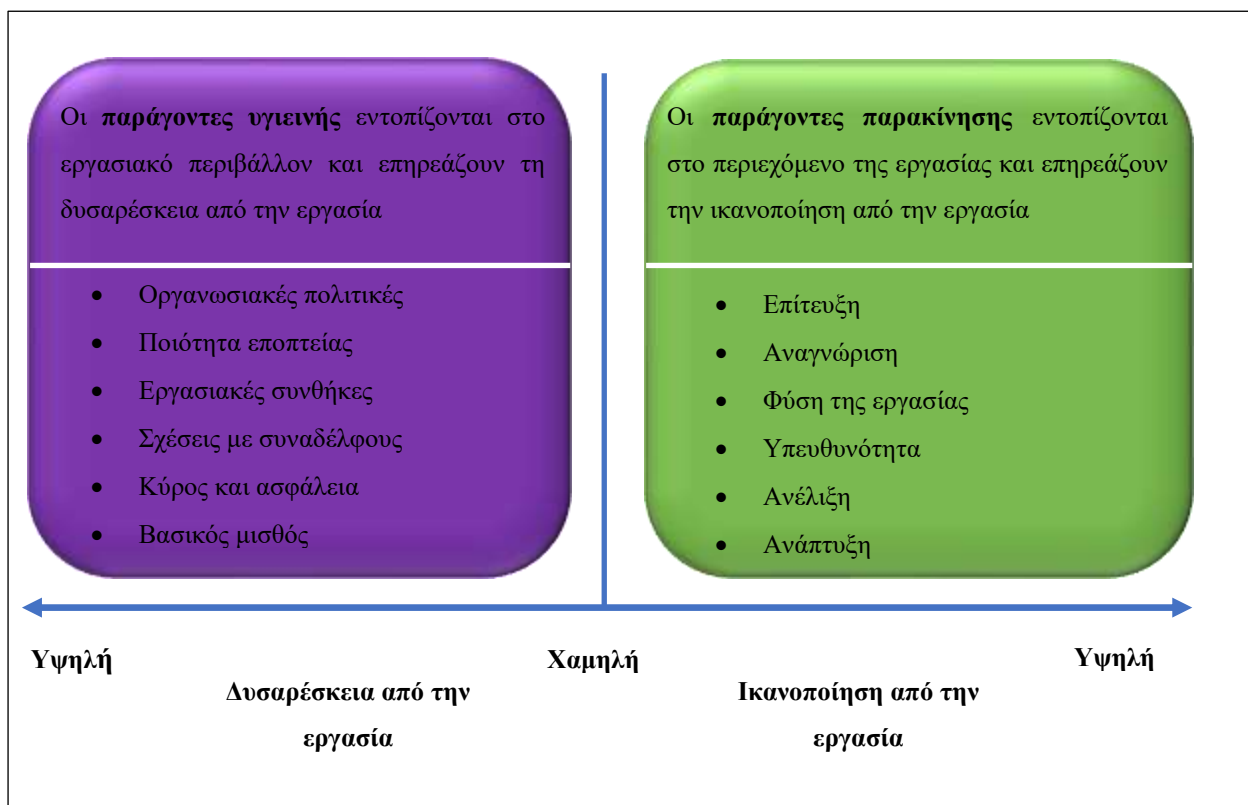
⁵ «προβολική τεχνική» κατά την οποία ο εξεταζόμενος καλείται να εκφράσει μέσω της διατύπωσης μιας ιστορίας αυτό που του προξενούσε η προβολή μιας εικόνας που του δίνονταν. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

Με άλλα λόγια ο Herzberg κατά τη διάρκεια έρευνας του διαπίστωσε πως οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται με τον ίδιο τρόπο σε κάποιους παράγοντες, τους οποίους διέκρινε σε δύο κατηγορίες, όπως παρουσιάζονται και στο

Διάγραμμα 5.2.1.4. 1:

- τους **παράγοντες παρακίνησης**: οι οποίοι περιλαμβάνουν το περιεχόμενο της εργασίας (job content) και αποτελούν παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων
- και οι **παράγοντες υγιεινής**: οι οποίοι αφορούν το περιβάλλον εργασίας (job context) και αποτελούν παράγοντες δυσαρέσκειας των εργαζομένων

αλλά και το γεγονός οι μεταβλητές που ενεργοποιούν την ικανοποίηση – και κατ' επέκταση οδηγούν στην παρακίνηση και αποδοτικότητα των απασχολούμενων – δεν ταυτίζονται με τους παράγοντες που σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Επομένως, θεωρούσε πως ακόμα και στην περίπτωση που ένα στέλεχος ακολουθούσε πρακτικές βελτιστοποίησης των παραγόντων υγιεινής αυτό θα είχε σαν αποτέλεσμα τη μη δυσαρέσκεια και όχι την ικανοποίηση, χωρίς παρ' όλα αυτά να απορρίπτεται η βραχυπρόθεσμη επιρροή που μπορεί να έχει στην αποδοτικότητα. (Gawel , 1996)



Διάγραμμα 5.2.1.4. 1 Πηγές δυσαρέσκειας και ικανοποίησης στη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. (Πηγή: (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016, σ. 189))

Όπως παρατηρείται στο

Διάγραμμα 5.2.1.4. 1 ενδιαφέρον προκαλεί η ύπαρξη του μισθού στους παράγοντες υγιεινής. Σύμφωνα με τον Herzberg το γεγονός αυτό οφείλεται στην αντίδραση των εργαζομένων στην αυξομείωση του μισθού ή ημερομισθίου. Παρατηρήθηκε πως η δυσαρέσκεια που προκύπτει από τη μείωσή του δεν οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης όταν αυτός αυξηθεί αντίθετα οδηγεί τους εργαζόμενους σε μία ουδέτερη κατάσταση. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

5.2.1.5 Θεωρία X και Y του McGregor

Από διαφορετική οπτική γωνία εξέτασε το 1960 ο Douglas McGregor τη θεωρία του σχετικά με τη συμπεριφορά και την παρακίνηση των εργαζομένων. (Robbins & Judge, 2011) Η διαφορά έγκειται στο γεγονός πως οι άλλοι ερευνητές εστίαζαν στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού ενώ εκείνος εστίαζε στην άποψη ότι οι αποφάσεις των στελεχών για παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από την γνώμη που έχουν για το πώς λειτουργούν και συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι.

Κατά την αποτύπωση της Θεωρίας X και Y προκύπτουν δύο υποθέσεις – μία αρνητική και μία θετική – που αφορούν την άποψη που έχουν τα στελέχη-εργοδότες για τους εργαζόμενους-υπαλλήλους τους. (Robbins & Judge, 2011) Η πρώτη υπόθεση (X) υποστηρίζει την (αρνητική) θεώρηση πως οι εργαζόμενοι έχουν μια «εγγενή» απέχθεια προς την εργασία και συχνά εμφανίζουν την τάση να θέλουν να την αποφύγουν. Η θεώρηση αυτή εστιάζει στην κυρίαρχη επιθυμία των εργαζομένων για ασφάλεια, την αδυναμία αυτόνομης εργασίας, την αδυναμία και ελάχιστη φιλοδοξία τους να αναλάβουν ευθύνες, την ανάγκη ελέγχου και εξαναγκασμού. (Robbins & Judge, 2011) (Mohamed & Nor, 2013)

Στη δεύτερη υπόθεση (Y) τα στελέχη θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν στην εργασία με φυσικό τρόπο όπως θα αντιδρούσαν κατά τη διάρκεια ενός παιχνιδιού, ξεκούρασης κ.α. (Robbins & Judge, 2011) και δεν παρουσιάζουν συμπεριφορές αντικρουόμενες με την εργασία και τους στόχους του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή γίνεται αναφορά σε εργαζόμενους με χαρακτηριστικά αυτοέλεγχου, αυτοδιάθεσης, φιλοδοξίας, δέσμευσης στην εργασία και επιθυμίας ικανοποίησης αυτοπραγμάτωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία Y η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από το βαθμό εμπιστοσύνης και ανάληψης ευθύνης – τον οποίο θα επιδιώξει – που θα δοθεί στο εργαζόμενο, του οποίου σημαντικό κίνητρο αποτελεί η επίτευξη ποιοτικής εργασίας από μέρους του. (Mohamed & Nor, 2013)

Αναλύοντας τις θεωρίες X και Y γίνεται φανερή η διαφορετική προσέγγιση που δύνανται να ακολουθήσουν τα στελέχη προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού και να ενεργήσουν οι εργαζόμενοι με πιο παραγωγικό και αποδοτικό τρόπο. Όσον αφορά τη θεωρία X όπου είναι σαφές, πως αναφέρεται σε εργαζομένους που επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες (βιολογικές και ασφάλειας)⁶ (Robbins & Judge, 2011), τα στελέχη πιστεύοντας- θεωρώντας αδύναμη την παραγωγικότητα και τη επιθυμία ανάληψης ευθυνών από τους εργαζομένους θα ακολουθήσουν τακτικές – και έχοντας λιγότερες προσδοκίες – οι οποίες θα χαρακτηρίζονται από σαφής και συγκεκριμένους στόχους, «απειλές» ή ανταμοιβή με καλύτερο μισθό ανάλογα την απόδοση. (Mohamed & Nor, 2013) Αντίθετα, η θεωρία Y εστιάζει στο πρότυπο εκείνου του υπαλλήλου, που δεν αρέσκεται μόνο στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών αλλά και στην ικανοποίηση προσωπικών στόχων αυτοβελτίωσης, αυτοελέγχου και αυτοπραγμάτωσης. (Robbins & Judge, 2011) Οι πρακτικές που καλούνται να εφαρμόσουν τα στελέχη δεν θα μπορούσαν παρά να χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη προς στους εργαζομένους να αναλάβουν υπεύθυνες και απαιτητικές δουλειές, να λάβουν αποφάσεις σε σύνολο ομάδας. (Robbins & Judge, 2011) (Mohamed & Nor, 2013)

Ο McGregor παρότρυνε τα στελέχη να ακολουθήσουν τη θεωρία Y ως την αποτελεσματικότερη στην επίτευξη της παρακίνησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση των μέγιστων επιπέδων παραγωγικότητας (ποιοτικά και ποσοτικά). (Mohamed & Nor, 2013) Οι Kopelman, Protas και Davis το αιτιολογούν υποστηρίζοντας πως η άποψη των στελεχών για τους εργαζομένους λειτουργεί ως μία «αυτοεκπληρούμενη προφητεία»⁷ καθώς με βάση αυτή την αντίληψη θα ακολουθήσουν την οργάνωση και την λήψη αποφάσεων και πρακτικών (χαμηλής ή υψηλής προσδοκίας), η οποία θα έχει ως αντίκτυπο να χαμηλώσουν ή να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους οι εργαζόμενοι. (Kopelman, Protas , & Davis , 2008)

5.2.2 Θεωρίες Διεργασιών

Αντίστοιχα με τις θεωρίες περιεχομένου λειτουργούν και οι θεωρίες διεργασιών με στόχο την αναζήτηση και την αποσαφήνιση των παραγόντων που ενεργούν θετικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. (Udechukwu, 2009) Πρόκειται για θεωρίες που επικεντρώνονται στις γνωστικές διαδικασίες (που συμβαίνουν στο μυαλό των εργαζομένων) που τους παρακινούν. (Dr. Parijat & Bagga, 2014)

⁶ Βλέπε: *Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών*

⁷ Βλέπε Φαινόμενο του Πυγμαλώνα ή Φαινόμενο της Γαλάτειας

Οι θεωρίες περιεχομένου εξετάζουν τις αλληλεπιδράσεις ατομικών χαρακτηριστικών (συμπεριφορών, προσδοκιών κ.α.), χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος (δομή και οργάνωση εργασιακού περιβάλλοντος κ.α.) καθώς και ψυχολογικών καταστάσεων και διεργασιών που οδηγούν τους εργαζομένους να επιλέξουν σχετικά με το αν θα εργαστούν αποδοτικά ή θα αποφασίσουν να παύσουν την εργασία τους (Barnabé & Burns, 1994) δίνοντας έμφαση στους τρόπους και τα αίτια επιρροής των εργαζομένων. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

5.2.2.1 Θεωρία της αυτοδιάθεσης

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης⁸ αφορά μία μακροοικονομική θεωρία με εύρος πεδίων εφαρμογής, (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) η οποία εστιάζει στην ανάγκη των ατόμων να είναι κύριοι των ενεργειών τους έχοντας πλήρη έλεγχο αυτών και αυτονομία με στόχο τη διενέργεια δραστηριοτήτων χωρίς την πίεση και των εξαναγκασμό που εμπίπτει από την υποχρέωση. (Robbins & Judge, 2011) Η ανάγκη αυτή οδήγησε στη διάκριση των αυτόνομων και ελεγκτικών κινήτρων, που παρακινούν τα άτομα (Gagné & Deci, 2005) και τη διαδικασία μετατροπής των εξωτερικών κανονισμών σε εσωτερικούς. (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994)

Σύμφωνα με τη θεωρία της αυτοδιάθεσης τα αυτόνομα κίνητρα που λειτουργούν ως αρωγός παρακίνησης των εργαζομένων είναι κίνητρα με εσωτερική⁹ αιτιώδη συνάφεια και οφείλονται στην όχληση των ατόμων από καταστάσεις προθυμίας, θέλησης και επιθυμίας διεξαγωγής της δραστηριότητας. (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) Σε αντίθεση τα ελεγχόμενα κίνητρα προσδιορίζονται από την ύπαρξη εξωγενών¹⁰ κινήτρων, όπως εξωτερικές ανταμοιβές – λεκτικές ή απτές - οι οποίες προσδίδουν στη δραστηριότητα την έννοια της υποχρέωσης. (Gagné & Deci, 2005)

Ωστόσο ουκ ολίγες φορές κίνητρα με εξωγενή αιτιώδη συνάφεια υπό κατάλληλες συνθήκες μπορούν να λειτουργήσουν ως αυτόνομα κίνητρα και να παρακινήσουν θετικά το άτομο να ασχοληθεί με τη δραστηριότητα. Το γεγονός αυτό προκύπτει στην περίπτωση που στον

⁸ Στην κατανόηση και την επέκταση της θεωρίας της αυτοδιάθεσης μεγάλο μέρος ευθύνεται στην ενσωμάτωση της θεωρίας της γνωστικής αξιολόγησης στην οποία γίνεται διάκριση των εξωγενών και των εσωτερικών κινήτρων και τη μεταξύ τους σχέση και επίδραση ως προς την αποδοτικότητα των εργαζομένων και τη διαμόρφωση της εργασιακής τους συμπεριφοράς. (Robbins & Judge, 2011)

⁹ Είναι κίνητρα που προκύπτουν από την ίδια τη δραστηριότητα και από το ενδιαφέρον που αυτή προκαλεί στο άτομο. (Gagné & Deci, 2005)

¹⁰ Αφορά κίνητρα τα οποία δεν προέρχονται από την ίδια τη δραστηριότητα αλλά από άλλα μέσα απτά ή λεκτικά που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά και αποσκοπούν στην διενέργεια της δραστηριότητας. Αποτελούν δηλαδή το μέσο για να επιτευχθεί η δραστηριότητα. (Gagné & Deci, 2005)

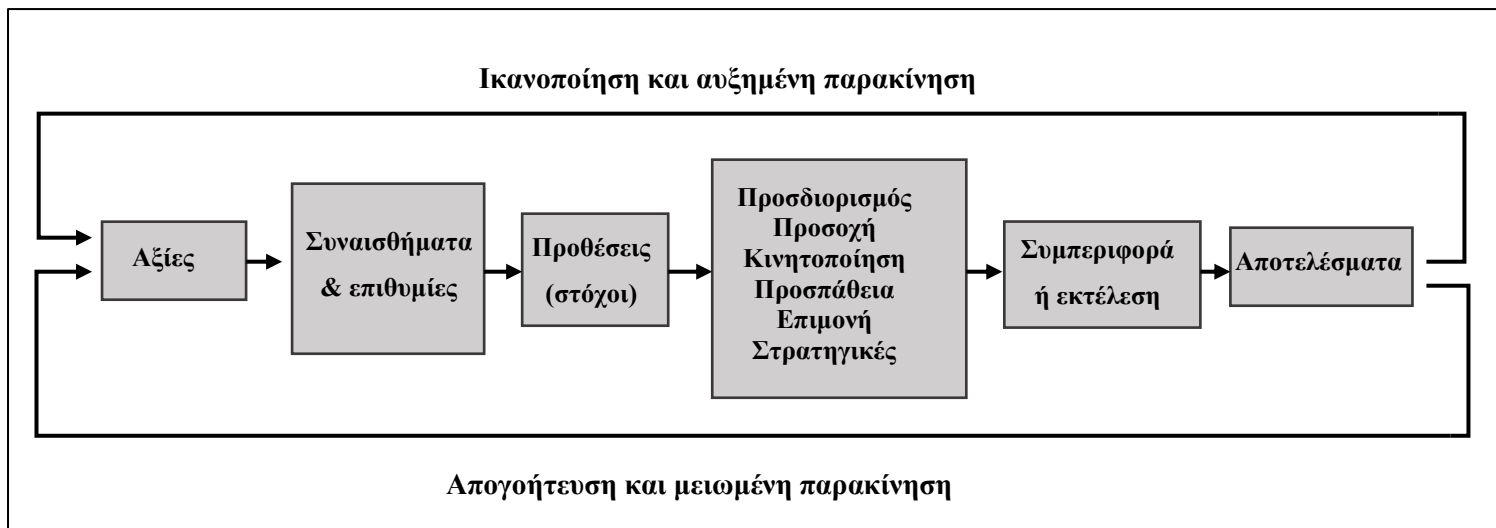
εργαζόμενο δίνονται εξωγενή κίνητρα με τα οποία του δίνεται η δυνατότητα να κατανοήσει την αξία του και η αιτία που δρα με στόχο την επίτευξη αυτής της δραστηριότητας, δεσμεύεται όχι με υποχρέωση προς τη δραστηριότητα αλλά με ιδιοτέλεια και λαμβάνει την υποστήριξη που χρειάζεται χωρίς να νιώθει πίεση ή εμπνέεται από άλλα άτομα με υψηλές αποδόσεις. (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017)

Επιπροσθέτως κρίνεται απαραίτητο να επισημανθεί ότι η θεωρία της αυτοδιάθεσης βρίσκεται σε «διαλεκτική σχέση» με το κοινωνικό-οργανωσιακό πλαίσιο, το οποίο αποτελεί άμεση επιρροή του εργαζομένου ως προς τη συμπεριφορά του. (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994) Η διαλεκτική αυτή σχέση που συνδέει τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τον οργανωσιακό πλαίσιο οδηγεί στην «εσωτερίκευση» των εξωτερικών κανονισμών παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα, η εσωτερίκευση αφορά τη μετατροπή των εξωτερικών ερεθισμάτων-κινήτρων που λαμβάνει ο εργαζόμενος σε εσωτερικά – είτε πλήρως είτε σε κάποιο βαθμό – με αποτέλεσμα τη θετική παρακίνηση του εργαζομένου και κατ' επέκταση την αποδοτικότητά του και τη δέσμευσή του με την εργασία. (Gagné & Deci, 2005)

5.2.2.2 Θεωρία της στοχοθέτησης

Το 1990 οι Edwin Locke και Gary Latham διατύπωσαν τη θεωρία της στοχοθέτησης ως παρακινητική μέθοδο για την επίτευξη αποτελεσματικής εργασίας. (Lunenburg, 2011) «Η στοχοθεσία είναι η διαδικασία ανάπτυξης, διαπραγμάτευσης και επισημοποίησης των στόχων ή των επιδιώξεων – ή συνειδητών προθέσεων με βάση τις αξίες, τις επιθυμίες και τα συναισθήματα – που ένα άτομο καλείται να εκπληρώσει. (Lunenburg, 2011) (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

Η θεωρία βασίστηκε στο γεγονός ότι οι στόχοι όταν καθοριστούν υπό ορισμένες συνθήκες επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την αποδοτικότητα μέσω κάποιων μηχανισμών – όπως απεικονίζεται και στο Διάγραμμα 5.2.2.2. 1 – και κατ' επέκταση στα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν την προσπάθεια. Αρχικά οι στόχοι ορίζονται με σκοπό τη συγκέντρωση όλης της προσπάθειας – ταυτόχρονα με την παροχή της κατάλληλης ανατροφοδότησης – ώστε να επιτευχθεί η δοθείσα οδηγία. Επιπλέον, οι στόχοι χαρακτηρίζονται από τη ενεργειακή λειτουργικότητά τους από το επίπεδο της οποίας οφείλεται η επιμονή στην προσπάθεια επίτευξης. Τέλος, οι στόχοι οδηγούν στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών. (Locke & Latham, 2002) (Lunenburg, 2011)



Διάγραμμα 5.2.2.2. 1 Γενικό μοντέλο της θεωρίας στοχοθέτησης. (Πηγή: (Lunenburg, 2011))

Οι συνθήκες, οι οποίες θα πρέπει να υφίστανται ώστε οι στόχοι να επιτευχθούν αποδοτικά στο μέγιστο δυνατό βαθμό, αφορούν ενέργειες οι οποίες αρμόζει να πλαισιώνουν τους στόχους.

- Καθορισμός απαιτητικών αλλά εφικτών στόχων
- Καθορισμός συγκεκριμένων-εξειδικευμένων στόχων
- Παροχή ανατροφοδότησης ως προς την πρόοδο (εξωτερική ή αυτό-παραγόμενη)
- Καλλιέργεια αποδοχής και δευσμενικότητας ως προς τους στόχους
- Παραχώρηση της δυνατότητας συμμετοχής στον προσδιορισμό των στόχων
- Αποσαφήνιση των στόχων και των προτεραιοτήτων τους
- Καθορισμός χρονοδιαγραμμάτων εκτέλεσης των στόχων
- Παροχή ανταμοιβής για την επίτευξη των στόχων (Lunenburg, 2011) (Robbins & Judge, 2011) (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

Η εφαρμογή της θεωρίας στοχοθέτησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις γίνεται με τη χρήση στρατηγικών και διοικητικών λειτουργιών όπως η διοίκηση βάσει στόχων/ ΔΒΣ (management by objectives/MBO)¹¹, εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, συστήματα διαχείρισης πληροφοριών (MIS), συγκριτική αξιολόγηση, «στόχοι υπέρβασης» (stretch goals)¹² κ.α. (Lunenburg, 2011) (Robbins & Judge, 2011) (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016) Η πιο διαδεδομένη διοικητική λειτουργία η διοίκηση βάσει των στόχων /ΔΒΣ εστιάζει στον καθορισμό απτών, επαληθεύσιμων και μετρήσιμων στόχων

¹¹ Διαδικασία καθορισμού στόχων με τη συμμετοχή τόσο των στελεχών όσο και των αρχηγών ομάδων και των υφισταμένων. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

¹² Επιθετικής μορφής στόχοι επίδοσης (Robbins & Judge, 2011)

(βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων) από κοινού από όλες τις βαθμίδες διοίκησης – τόσο από πάνω προς τα κάτω αλλά και από κάτω προς τα πάνω – αποσαφηνίζοντας και καθορίζοντας συγκεκριμένους στόχους για κάθε διαδοχικό επίπεδο και παρέχοντας ανατροφοδότηση αντίστοιχα ως προς την πρόοδο. (Robbins & Judge, 2011) (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

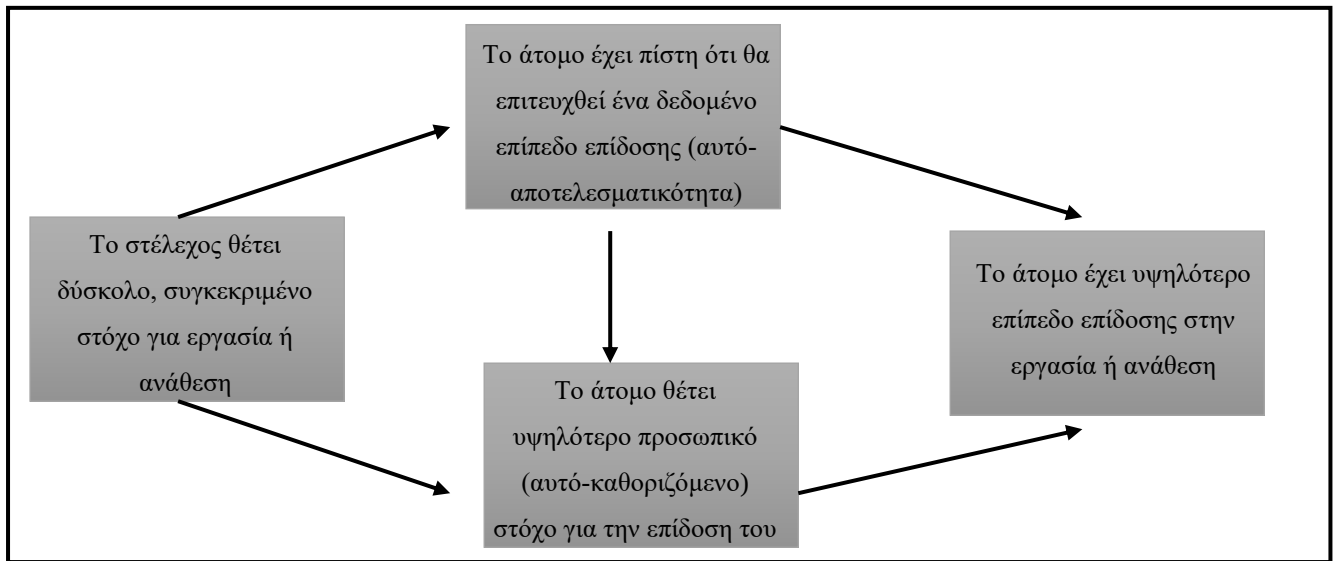
5.2.2.3 Θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας

Έχει γίνει σαφής η επίδραση του οργανωσιακού περιβάλλοντος στην συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά και στις γνώσεις που αποκομίζουν από αυτό ωστόσο σύμφωνα με τον Bandura οι άνθρωποι πόροι ενός οργανισμού δεν παύουν να επηρεάζονται από προσωπικές αντιλήψεις και γνωστικές συμπεριφορές και να δρουν με βάση τα επίκτητα προσωπικά χαρακτηριστικά και πεποιθήσεις σχετικά με την ικανότητά τους να αναλάβουν τη διεκπεραίωση μίας εργασίας. (Stajkovic & Luthans, 2003)

Η θεωρία αυτή γνωστή ως θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας (self-efficacy) ή ως γνωστική θεωρία (social cognitive theory) ή θεωρία της κοινωνικής μάθησης (social learning theory) (Robbins & Judge, 2011) αναφέρεται «στις πεποιθήσεις του ατόμου για τη δική του υπηρεσία ή για την κρίση των ικανοτήτων του να εκτελεί και να οργανώνει τις ενέργειες για την επίτευξη καθορισμένων τύπων επιδόσεων και αποτελεί μία υποκειμενική κρίση του επιπέδου της αρμοδιότητας κάποιου για την εκτέλεση ορισμένων συμπεριφορών ή την επίτευξη ορισμένων αποτελεσμάτων στο μέλλον» (Shea & Bidjerano, 2010)

Με άλλα λόγια ο τρόπος με τον οποίο θα ενεργοποιηθεί ή όχι η παρακίνηση του εργαζομένου για τη διενέργεια μιας δραστηριότητας εξαρτάται από την αντίληψη του για τις ικανότητές του, από την εμπειρία την οποία διαθέτει και για αυτή νιώθει αυτοπεποίθηση ότι μπορεί να τα καταφέρει και από την υποκειμενική του κρίση για το πόσο αρμόδιος κρίνεται να διεκπεραιώσει την εκάστοτε δραστηριότητα. Σύμφωνα με τους ερευνητές το επίπεδο της ανταπόκρισης, της αποτελεσματικότητας ή έστω της προσπάθειας επίτευξης ενός στόχου είναι ανάλογο του επιπέδου αυτό-αποτελεσματικότητας και αυτοπεποίθησης του κάθε ατόμου. Επιπροσθέτως, παρατηρείται συχνά το επίπεδο αρνητικής ανατροφοδότησης επηρεάζει αντιστρόφως ανάλογα το επίπεδο προσπάθειας του εργαζομένου - όταν το άτομο διαθέτει υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα – και ανάλογα όταν τα επίπεδα αυτό-αποτελεσματικότητας είναι χαμηλά. (Robbins & Judge, 2011)

Τα στελέχη συχνά επιλέγουν το συνδυασμό των θεωριών της στοχοθέτησης και της αυτό-αποτελεσματικότητας, οι οποίες λειτουργούν συμπληρωματικά (Robbins & Judge, 2011),



Διάγραμμα 5.2.2.3. 1 Συνδυαστικές επιδράσεις στόχων και της αυτό-αποτελεσματικότητας στην επίδοση (Πηγή: (Locke & Latham, 2002))

καθώς η ίδια η ανάθεση υψηλών στόχων στους εργαζομένους μπορεί να λειτουργήσει στην αύξηση της αυτό-αποτελεσματικότητας που προκύπτει από την άντληση εμπιστοσύνης για την επίτευξη του έργου, όπως απεικονίζεται και στο Διάγραμμα 5.2.2.3. 1. (Locke & Latham, 2002)

Ο Albert Bandura διατυπώνοντας τη θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας εστίασε το ενδιαφέρον του σε δυνατότητες του ανθρώπου ή πηγές προερχόμενες από το εργασιακό περιβάλλον που λειτουργούν ως αρωγός ενεργοποίησης, διατήρησης ή αύξησης και ρύθμισης της αυτό-αποτελεσματικότητάς τους και κατ' επέκταση του τρόπου που αντιδρούν στις διάφορες προκλήσεις ή αναθέσεις, αλλά και ως αρωγός επεξήγησης της διαφορετικής συμπεριφοράς ή προσέγγισης προσπάθειας των εργαζομένων από τα στελέχη. (Robbins & Judge, 2011) (Stajkovic & Luthans, 2003)

- Συμβολική ικανότητα (symbolizing capacity): διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος μετατρέπει, επεξεργάζεται, μετασχηματίζει μια οπτική εμπειρία σε γνωστικό μοντέλο οδηγό για παρόμοιες μελλοντικές ενέργειες.
- Δεσμευμένη ικανότητα (forethought capability): διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι αντιδρούν στο περιβάλλον τους σχεδιάζουν, και αυτό-ρυθμίζουν τις ενέργειές τους προβλέποντας τις συνέπειες που μπορεί να προκύψουν και καθορίζοντας το επίπεδο απόδοσης που επιθυμούν να επιτύχουν.

- Αποκλειστική ικανότητα εκμάθησης (vicarious learning capability): δυνατότητα άντλησης προτύπων αντίδρασης σε συγκεκριμένες ενέργειες από την παρατήρηση και τη μάθηση αντιδράσεων, συμπεριφορών και συνεπειών άλλων.
- Ικανότητα αυτό-ρύθμισης (self-regulatory capability): οι εργαζόμενοι αυτό-ελέγχουν και ρυθμίζουν τις συμπεριφορές και τις συνέπειες των ενεργειών τους μέσα από μία διαδικασία καθορισμού εσωτερικών δεικτών επιδιωκόμενης απόδοσης και αξιολόγησης αυτών με την απόδοση που επετεύχθη, ώστε να υπάρξει μελλοντική βελτίωση.
- Αυτό-ανακλαστική ικανότητα (self-reflective capability): ικανότητα των εργαζομένων να ανακαλούν παλιές ενέργειές τους, αντιδράσεις, αντιλήψεις και συνέπειες του εξωτερικού περιβάλλοντος να τα θέτουν σε προσωπικό προβληματισμό και ως γνώμονα αυτά σε συνδυασμό με την αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να εκπληρώσουν τους στόχους τους να ενεργούν αποτελεσματικά. (Stajkovic & Luthans, 2003)
- Πραξιακή γνώση (enactive mastery): η ανάκληση επίκτητης γνώσης του εργαζομένου από εμπειρία, εκπαίδευση ή επιμόρφωση αυξάνοντας την αυτοπεποίθησή του ότι μπορεί να τα καταφέρει και κατ' επέκταση την αυτό-αποτελεσματικότητα και την επίδοσή του.
- Λεκτική πειθώ: η παρακίνηση που προκύπτει από αξιολόγηση ή λεκτική παρότρυνση από το εργασιακό περιβάλλον για την επιτυχή επίτευξη ενός στόχου. Χαρακτηριστικές μέθοδοι το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα και το φαινόμενο της Γαλάτειας που λειτουργούν ως αυτό-εκπληρούμενη προφητεία για την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης. (Robbins & Judge, 2011)

5.2.2.4 Θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης

Η θεωρία της ισότητας (equity theory)¹³ θεωρεί τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία ως αποτέλεσμα σύγκρισης αυτών που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος ως εισερχόμενα¹⁴ και εξερχόμενα¹⁵ τα οποία απολαμβάνει από την εργασία του με αυτά που αντιλαμβάνεται πως λαμβάνει κάποιος άλλος συνάδελφος από το ίδιο τμήμα/εταιρεία ή

¹³ Διατυπώθηκε το 1965 από τον John Stacey Adams συμπεριφοριστικός ψυχολόγος, ο οποίος ανέπτυξε τη θεωρία των κινήτρων εργασίας το 1963

¹⁴ Οι συνεισφορές των ανθρώπων στην εργασία τους, όπως η εμπειρία τους, τα προσόντα τους ή η διάρκεια του χρόνου που εργάζονται και η διάθεση κλπ. (Greenberg & Baron, 2013, p. 428)

¹⁵ Οι ανταμοιβές που λαμβάνουν από την εργασία τους οι εργαζόμενοι, όπως ο μισθός, προαγωγές, επιπλέον παροχές από την εργασία τους και η αναγνώριση κα. (Greenberg & Baron, 2013)

άλλη ανταγωνιστική εταιρεία, ακόμη και συγγενής ή ο ίδιος σε παλαιότερη χρονική στιγμή. (Hofmans, 2011)

Με άλλα λόγια τα άτομα που θεωρούν ότι υπεραμείβονται είτε ανταμείβονται ανεπαρκώς για να κρίνουν την ισότητα συγκρίνουν τον λόγο των εξερχομένων (outcomes) τους ως προς τα εισερχομένα (incomes) τους με τον λόγο κάποιου άλλου. (Huseman, Hatfield, & Miles, 2013) Αλγεβρικά η μέθοδος αυτή θα μπορούσε να αποτυπωθεί ως εξής:

$$\frac{O_A}{I_A} = \frac{O_B}{I_B}$$

Όπου O_A και O_B τα εξερχόμενα και I_A και I_B τα εισερχόμενα ενός ατόμου Α και Β αντίστοιχα. (Hofmans, 2011)

Η θεωρία στηρίζεται στην πίστη ότι οι απασχολούμενοι αποθαρρύνονται, σχετικά με την εργασία που προσφέρουν αλλά και με τον προϊστάμενό τους και μπορεί να οδηγήσουν το εργαζόμενο άτομο σε τρεις διαφορετικές καταστάσεις που προκύπτουν από το πως αντιλαμβάνεται την κατάσταση το άτομο σε σχέση με το άτομο που συγκρίνεται. Οι καταστάσεις αυτές είναι :

- Ανισότητα υπεραμοιβής «κατάσταση που οδηγεί σε αισθήματα ενοχής και στην οποία ο λόγος των εξερχομένων προς τα εισερχόμενα ενός ατόμου είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο ενός άλλου ατόμου με το οποίο γίνεται η σύγκριση» (Greenberg & Baron, 2013, σ. 429) και μπορεί να οδηγήσει το άτομο να αυξήσει την παραγωγικότητά του (εισερχόμενα) ή να μειώσει τα εξερχόμενά του (πχ να μην κάνει χρήση κάποιων από τις παροχές που του δίνονται επιπλέον) (Βακόλα & Νικολάου, 2012)
- Ανισότητα υπαμοιβής «κατάσταση που οδηγεί σε αισθήματα θυμού και στην οποία ο λόγος των εξερχομένων προς τα εισερχόμενα ενός ατόμου είναι μικρότερος από τον αντίστοιχο ενός άλλου ατόμου με το οποίο γίνεται η σύγκριση» (Greenberg & Baron, 2013, σ. 429) και μπορεί να οδηγήσει το άτομο να μειώσει την παραγωγικότητά του ακόμη και να αλλάξει εργασία (μείωση εισερχομένων) ή να ζητήσει αύξηση ή προαγωγή για την εργασία που προσφέρει (αύξηση των εξερχομένων) (Βακόλα & Νικολάου, 2012)

- Δίκαιη αμοιβή «κατάσταση στην οποία ο λόγος εξερχομένων/εισερχομένων ενός ατόμου είναι ισότιμος προς εκείνον ενός άλλου ατόμου με το οποίο γίνεται η σύγκριση» (Greenberg & Baron, 2013, σ. 429)

Η αποκατάσταση της δικαιοσύνης είναι είτε πραγματική, είτε ψυχολογική. Η πραγματική αποκατάσταση της ισότητας αναφέρεται στη συμπεριφορά των ατόμων που αισθάνονται αδικία να δουλεύουν λιγότερο (μείωση εισροών) ή να απαιτούν αύξηση από την εταιρεία τους (αύξηση των εκροών). Η ψυχολογική αποκατάσταση της δικαιοσύνης σημαίνει ότι πείθει τον εαυτό του ότι αυτή η ανισόρροπη σχέση είναι κάπως δίκαιη, παραμορφώνοντας την πραγματικότητα. (Abdelghafour & Faisal, 2012)

Αυτές είναι κάποιες συμπεριφορικές καταστάσεις στις οποίες μπορεί να προβούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να διορθώσουν την ανισότητα. Τις περισσότερες όμως φορές τα άτομα αποφασίζουν να αλλάξουν την οπτική με την οποία κρίνουν και αντιλαμβάνονται την κατάσταση. Είναι πιθανό δηλαδή είτε να αντιληφθούν πως η αξία κάποιου άλλου στον οργανισμό είναι μεγαλύτερη από τη δική τους ή να αντιληφθούν ότι αξίζει πραγματικά η εργασία τους να ανταμείβεται με αυτόν τον τρόπο σε σχέση με το προς σύγκριση άτομο γιατί έτσι είναι δίκαιο (οργανωσιακή δικαιοσύνη)¹⁶. (Greenberg & Baron, 2013)

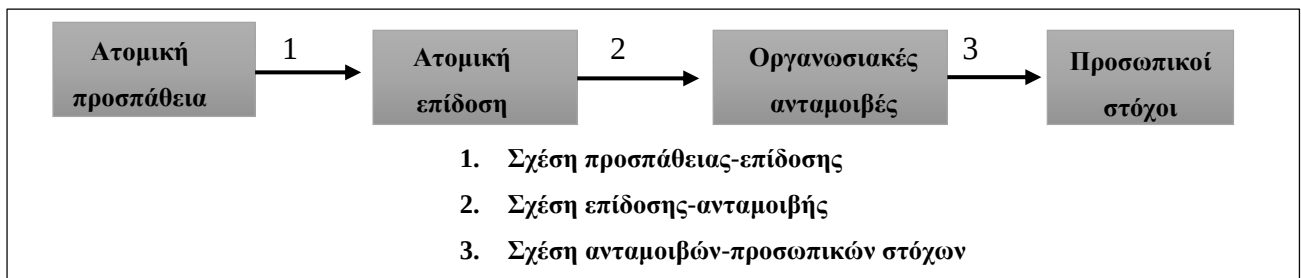
5.2.2.5 Θεωρία της προσδοκίας

Από μία διαφορετική οπτική εξέτασε ο Vroom το 1964 τις πηγές παρακίνησης των εργαζομένων. (Locke, Motowidlo, & Bobko, 1986) Η θεωρία αυτή που ανέπτυξε υποστήριζε ότι οι εργαζόμενοι προτίθενται να εργαστούν προσδοκώντας θετικά οφέλη από την δική τους ενέργεια (θετική αξιολόγηση, ανταμοιβή κλπ.). Σύμφωνα με τους Robbins και Judge το επίπεδο προδιάθεσης για μια ενέργεια εξαρτάται από την αναμενόμενη (ή προσδοκώμενη) θετική εξέλιξη ή ελκυστικότητα της. (Robbins & Judge, 2011)

Πιο συγκεκριμένα η θεωρία βασίζεται στο επίπεδο ενέργειας που εξαρτάται από τρεις μεταβλητές:

¹⁶ Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον οργανισμό τους ως δίκαιο, όταν πιστεύουν ότι οι αμοιβές τους ή οι προαγωγές κλπ. Και ο τρόπος που δίνονται είναι δίκαιος. (Βακόλα & Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, 2012)

- Τη σχέση προσπάθειας-επίδοσης (προσδοκία): αφορά την αντίληψη ότι η ενασχόληση με μία δραστηριότητα σε ένα ορισμένο επίπεδο πιθανόν να επιφέρει υψηλές επιδόσεις (υψηλό επίπεδο επίτευξης του έργου).
- Τη σχέση επίδοσης-ανταμοιβής (συντελεστικότητα): μετρά το βαθμό ανταμοιβής που πιθανολογεί ότι θα λάβει ο εργαζόμενος επιτυγχάνοντας ένα δεδομένο επίπεδο επίδοσης.
- Τη σχέση ανταμοιβών-προσωπικών στόχων (σθένος): υπολογίζει την ενδεχόμενη δυνατότητα κάλυψης-ικανοποίησης του ύψους (ή εύρους) των αναγκών του κάθε εργαζόμενου από το επίπεδο οργανωσιακών ανταμοιβών που απολαμβάνει (αμοιβή, αναγνώριση κλπ.) (Locke, Motowidlo, & Bobko, 1986) (Robbins & Judge, 2011) (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)



Διάγραμμα 5.2.2.5. 1 Η θεωρία της προσδοκίας (Πηγή: (Robbins & Judge, 2011))

Στο μοντέλο της θεωρίας παρακίνησης που ανέπτυξε ο Vroom υποστήριξε την πολλαπλασιαστική σχέση που έχουν οι αλληλεξαρτημένες και αλληλοεπηρεαζόμενες μεταβλητές που συντελούν στην ενεργοποίηση της παρακίνησης του εργαζομένου

$$\text{Παρακίνηση} = \text{Προσδοκία} \times \text{Συντελεστικότητα} \times \text{Σθένος}$$

τονίζοντας το γεγονός πως για να είναι υψηλά τα επίπεδα παρακίνησης προϋποθέτει να είναι θετικά ορισμένες και οι εξαρτώμενες μεταβλητές. (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016)

6. Έρευνα: Ψυχολογική Υποστήριξη στον εργασιακό χώρο

Κατόπιν αναζήτησης σε ελληνική και κυρίως ξένη βιβλιογραφία εξετάστηκαν διάφορες πτυχές στον εργασιακό χώρο που επηρεάζουν τους εργαζομένους τόσο στην ψυχολογία όσο και στην απόδοση. Οι δύο αυτές συνιστώσες μάλιστα είναι μάλλον αλληλεξαρτώμενες γεγονός που έχει γίνει και πλαίσιο μελέτης των ερευνητών τα τελευταία χρόνια. Επιπροσθέτως, αναδείχθηκε ο ψυχοκοινωνικός κίνδυνος που προκαλεί σημαντικές συνέπειες τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Παρουσιάστηκαν οι παράγοντες που το προκαλούν, τεχνικές πρόληψης αλλά και στρατηγικές αντιμετώπισης και ψυχολογικής υποστήριξης, ωστόσο στη βιβλιογραφία προς το παρόν δεν υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα και στατιστικά σχετικά την εφαρμογή της ψυχολογικής υποστήριξης στον εργασιακό χώρο στην Ελλάδα.

Επιθυμώντας την κάλυψη αυτής της έλλειψης αρκετών δεδομένων στη βιβλιογραφία - στο βαθμό που το επιτρέπει το εύρος του δείγματος – σχεδιάστηκε και διενεργήθηκε η έρευνα με ερωτήματα που δημιουργήθηκαν με δεδομένο το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι βρίσκονται συχνά αντιμέτωποι με ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και με επίσης δεδομένους τους παράγοντες στους οποίους οφείλουν την ύπαρξή τους. Η ανάδειξη της συχνότητας με την οποία οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με το εργασιακό άγχος αποτελεί στόχο αυτής της έρευνας.

Ενώ η σκοπιμότητά της έγκειται στην διασαφήνιση της ύπαρξης - εφαρμογής ψυχολογικής υποστήριξης στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα ερευνάται ο τρόπος και τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ή όχι η επιχείρηση και ο εργαζόμενος από μόνος του σαν οντότητα για να ανταπεξέλθει σε τυχόν ψυχολογικές διακυμάνσεις ή στο βίωμα ενός ψυχοκοινωνικού κινδύνου όπως το εργασιακό άγχος στην εργασία. Συμπληρωματικά γίνεται έρευνα για το πώς η ψυχολογική υποστήριξη και γενικότερα η θετική ή αρνητική ψυχολογία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση του εργαζομένου και κατ' επέκταση της επιχείρησης.

6.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο συνιστά ένα ερευνητικό εργαλείο μιας διαδικασίας ερωτήσεων σχεδιασμένες και διαμορφωμένες ώστε να εγείρουν συμπεράσματα ποσοτικά ή ποιοτικά. Αποτελεί ένα γρήγορο μέσω άντλησης πληροφοριών που σχετίζονται με στάσεις,

συμπεριφορές ή ελλείψεις δεδομένων στην ερευνητική βιβλιογραφία. (Fraley, Waller, & Brennan, 2000)

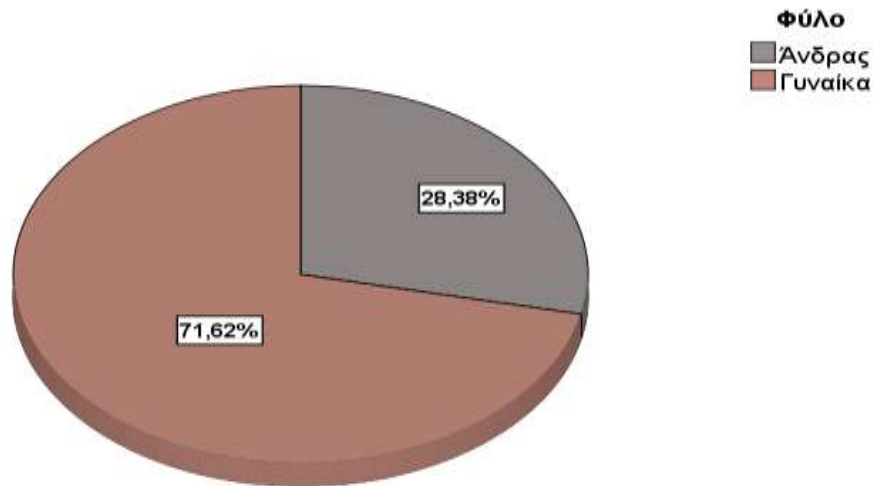
Για τη διενέργεια της έρευνας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο (βλέπε Παράρτημα Α) χωρισμένο σε τέσσερις θεματικές ενότητες και διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι πλήρες, να διακατέχεται από σαφήνεια, και συνοχή ώστε να καθίσταται εύκολο να απαντηθεί από τον ερωτώμενο χωρίς κάποια παρέμβαση ή επεξήγηση από τον «ερευνητή». Επιπροσθέτως οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν ήταν κατά κύριο λόγο κλειστού τύπου (πολλαπλής επιλογής, βαθμονόμησης ή διαβαθμισμένης κλίμακας) με εξαίρεση δύο ερωτήσεις ανοικτού τύπου σύντομης απάντησης, τόσο για τη διευκόλυνση του ερωτώμενου όσο και για τη δυνατότητα κωδικοποίησης των απαντήσεων κατά την επεξεργασία τους.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά τα Δημογραφικά στοιχεία με προσωπικές ερωτήσεις και μετρήσιμα στοιχεία ώστε να διερευνηθεί το προφίλ των ερωτώμενων. Η δεύτερη ενότητα είχε σχέση με την Εργασιακή Ευημερία και το Εργασιακό Άγχος με στόχο την ανάδειξη του επιπέδου ευημερίας και καλών συνθηκών και σχέσεων τόσο μεταξύ συναδέλφων, όσο και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων· αλλά και του επιπέδου εμφάνισης-ύπαρξης εργασιακού άγχους. Στην τρίτη ενότητα γίνεται λόγος για την Ψυχολογική Υποστήριξη στον εργασιακό χώρο και διερευνάται κατά πόσο υφίσταται και με ποια μέσα. Και τέλος η τέταρτη ενότητα σχετίζεται με την Εργασιακή Ικανοποίηση και Αποδοτικότητα αναζητώντας τα επίπεδα επιρροής τους από παράγοντες του γενικότερου εργασιακού περιβάλλοντος και το βαθμό επιρροής τους από την ψυχολογία γενικότερα.

6.1.1 Το δείγμα

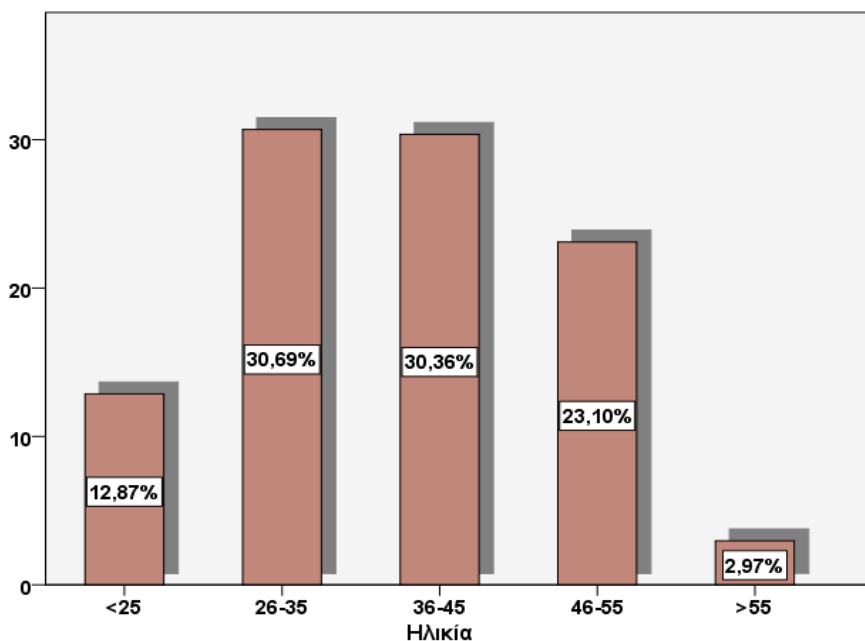
Με δεδομένο ότι η έρευνα αποτελεί ποσοτική έρευνα με δυνατότητα επέκτασης ή συνδυασμού με ποιοτική έρευνα η τεχνική δειγματοληψίας που επιλέχθηκε είναι η απλή τυχαία δειγματοληψία (simple random sampling). (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος, & Κουτσογιάννης, 2015) Ως δειγματικό πλαίσιο θεωρήθηκε το σύνολο των εργαζομένων στην Ελλάδα ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριοποίησης. Από το δείγμα εξαιρέθηκαν οι αυτοαπασχολούμενοι εργαζόμενοι και οι αγρότες καθώς στην πλειονότητά τους ανήκουν στους αυτοαπασχολούμενους και οι μη χρήστες του διαδικτύου, οι οποίοι δεν θα είχαν δυνατότητα πρόσβασης σε αυτό.

Το μέγεθος του δείγματος αποτελείται από 303 εργαζόμενους στο πλήθος εργαζομένων στην Ελλάδα, εκ των οποίων περίπου το 70% είναι γυναίκες και 30% άνδρες όπως απεικονίζεται και στο Γράφημα 6.1.1. 1.



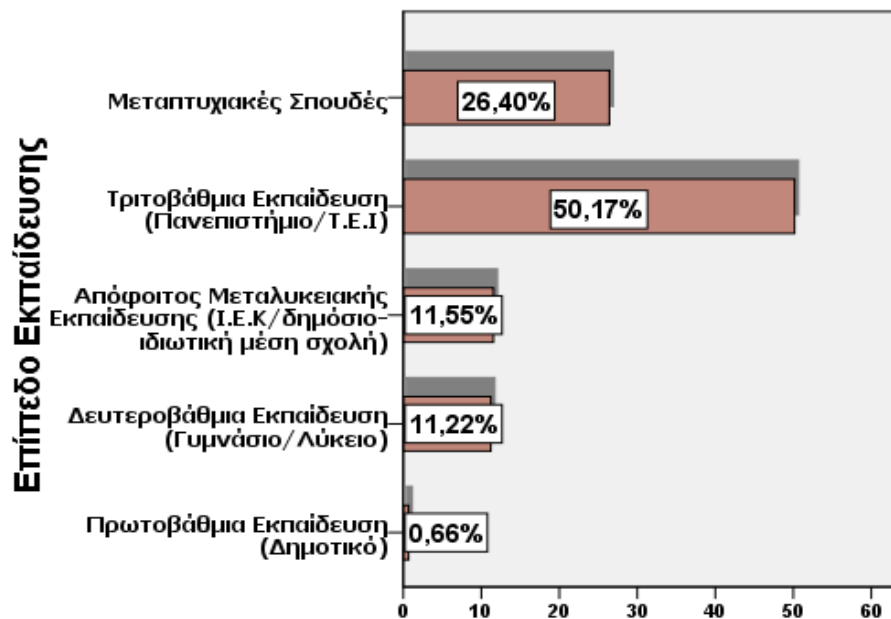
Γράφημα 6.1.1. 1 Ποσοστό απαντήσεων ανά φύλο.

Οι ηλικιακές ομάδες οι οποίες έδειξαν μεγαλύτερη ανταπόκριση στην απάντηση του ερωτηματολογίου ήταν οι ηλικίες από 25-35 και από 36-45 καταλαμβάνοντας όμοιο ποσοστό της τάξης περίπου του 30% βλέπε Γράφημα 6.1.1. 2. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται φυσικά στην εξοικείωση με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, στη διάθεση χρόνου και στην προθυμία.



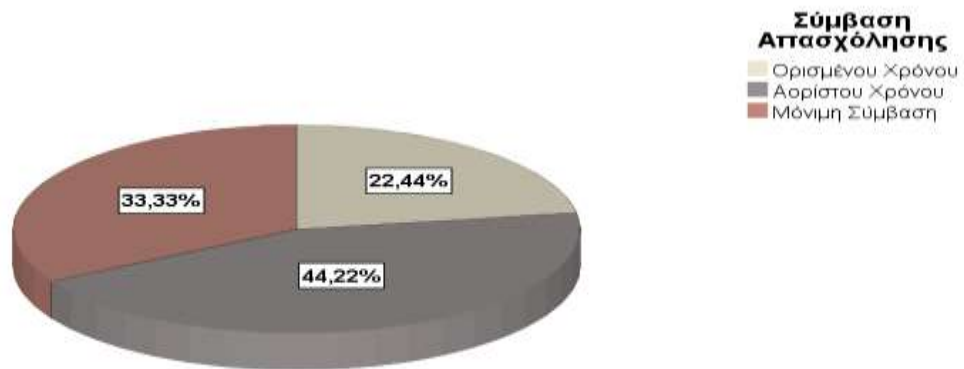
Γράφημα 6.1.1. 2 Ποσοστό απαντήσεων ανά ηλικιακή ομάδα.

Επιπροσθέτως στο σύνολο των ερωτηθέντων το περίπου 50% του δείγματος έχει τίτλο σπουδών Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (βλέπε Γράφημα 6.1.1. 3) ενώ λιγότερο από 1% έχει επίπεδο εκπαίδευσης Πρωτοβάθμιας κλίμακας. Προφανώς και ένα τέτοιο ποσοστό δεν προκαλεί έκπληξη καθώς είναι ευρέως γνωστό πως στην πλειονότητα οι επαγγελματικές απαιτήσεις που κυριαρχούν στην αγορά εργασίας προϋποθέτουν το επίπεδο κατάρτισης να συνάδει με τίτλο σπουδών είτε Μεταλυκειακής εκπαίδευσης, είτε Τριτοβάθμιου εκπαιδευτικού ιδρύματος.



Γράφημα 6.1.1. 3 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτηθέντων.

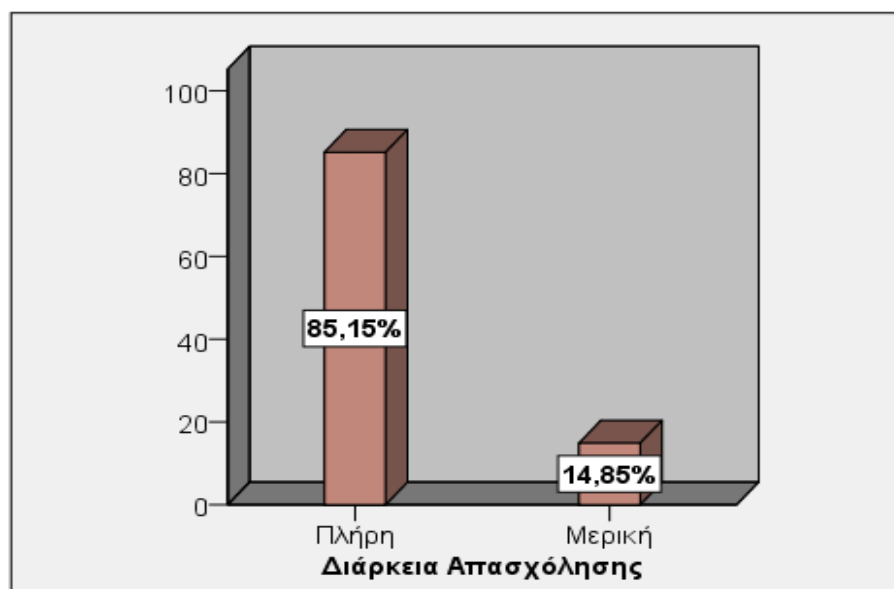
Παρακάτω απεικονίζονται με ποσοστά το είδος της σύμβασης που έχουν υπογράψει με τον εργοδότη τους οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι του δείγματος. Σύμφωνα με το Γράφημα 6.1.1. 4 περίπου το 44% των εργαζομένων εργάζεται με σύμβαση αορίστου χρόνου ενώ σχεδόν το 23% συνάπτει σύμβαση ορισμένου χρόνου γεγονός που εγείρει προβληματισμούς σχετικά με την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων ορισμένου χρόνου και την απόδοση στην εργασία τους.



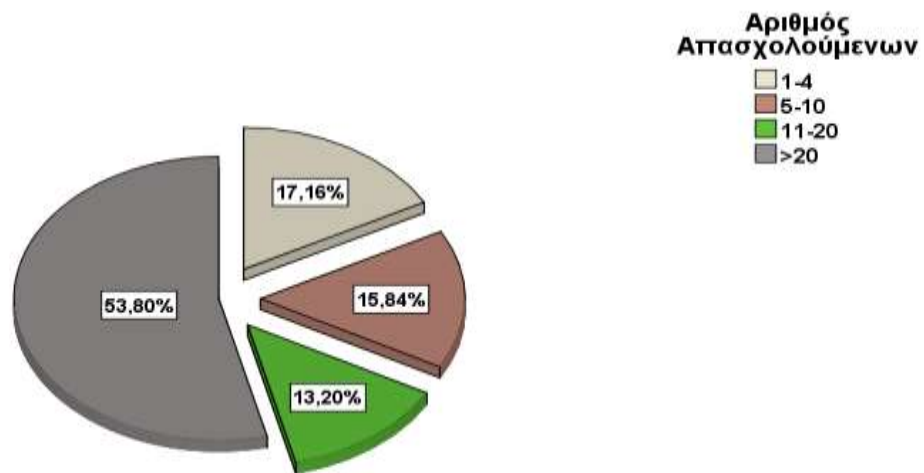
Γράφημα 6.1.1. 4 Ποσοστιαία απεικόνιση του είδους σύμβασης που συνάπτουν οι απασχολούμενοι.

Συμπληρωματικά με στόχο την επιπλέον διερεύνηση του προφίλ των ατόμων που απαρτίζουν το δείγμα έρευνας, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δώσουν επιπρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τη διάρκεια απασχόλησης και τον αριθμό των απασχολούμενων στην επιχείρηση που εργάζονται. Τα στοιχεία αυτά ως συμπληρωματικά των ανωτέρω δημογραφικών στοιχείων θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην περεταίρω ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ωστόσο η ανάλυση εδώ θα γίνει στο μέγιστο δυνατό βαθμό των ικανοτήτων του «ερευνητή».

Παρατηρώντας το Γράφημα 6.1.1. 5 περισσότερο από το 80% των συμμετεχόντων έχει συνάψει σύμβαση πλήρους απασχόλησης ενώ μόλις το περίπου 15% εργάζεται με μερική. Αντίστοιχα βλέπουμε στο Γράφημα 6.1.1. 6 περίπου το 50% των ερωτώμενων εργάζονται σε επιχειρήσεις με ύψος εργαζομένων άνω των 20.



Γράφημα 6.1.1. 5 Ποσοστιαία απεικόνιση της διάρκειας απασχόλησης των ερωτώμενων



Γράφημα 6.1.1. 6 Ποσοστιαία απεικόνιση του αριθμού απασχολούμενων

6.1.2 Τα εργαλεία και η διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων

Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε κατά την διάρκεια της παρούσας έρευνας στηρίχτηκε στη συμπλήρωση διαδικτυακών ερωτηματολογίων, τα οποία συντάχθηκαν αποκλειστικά για την παρούσα έρευνα με τη βοήθεια των φορμών Google Forms που προσφέρει το Google Drive (βλέπε Παράρτημα Α)¹⁷. Τα ερωτηματολόγια απευθύνονταν σε όλους όσους είχαν τη δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο και προωθήθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μέσων κοινωνικής δικτύωσης και προσωπικών μηνυμάτων. Η διάδοση του ερωτηματολογίου υποστηρίχτηκε σε σημαντικό βαθμό από τους ίδιους τους ερωτηθέντες, οι οποίοι επαναπροώθησαν το ερωτηματολόγιο σε οικείους τους διαμορφώνοντας ένα δείγμα σε μεγάλο γεωγραφικό μήκος σε ολόκληρη την Ελλάδα, το οποίο στην πλειονότητα ήταν άγνωστο για τον «ερευνητή».

Η περίοδος συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων ήταν από 28 Απριλίου 2020 έως 12 Μαΐου 2020.

Για την επεξεργασία των απαντήσεων του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου εξάχθηκε ένα έγγραφο σε μορφή excel στο οποίο έγινε και η κωδικοποίηση των απαντήσεων για να διευκολυνθεί η διαδικασία ανάλυσης μέσω της χρήσης του συστήματος IBM SPSS Statistic Viewer.

¹⁷ <https://forms.gle/9RrEh1bvFFH5YwRB6>

6.2 Αποτελέσματα Έρευνας

Μετά παρουσίαση του σκοπού της έρευνας, της μεθοδολογίας αυτής και της ανάλυσης του προφίλ των ερωτηθέντων ακολουθεί και οι ανάλυση των απαντήσεων του κύριου μέρους του ερωτηματολογίου ανά ενότητες όπως ακριβώς ήταν δομημένο και το ερωτηματολόγιο.

6.2.1 Εργασιακή Ευημερία-Εργασιακό Άγχος

Όπως αναφέρθηκε εκτενώς σε προηγούμενο κεφάλαιο το εργασιακό άγχος οφείλει την ύπαρξη του σε κάποιους στρεσογόνους παράγοντες όπως η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους, η συνεργασία προϊσταμένων-υφισταμένων, ο φόρτος εργασίας, ο ρυθμός κ.α.. Λαμβάνοντας υπόψιν τα δεδομένα αυτά της βιβλιογραφίας στηρίχτηκαν και οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με στόχο την ανάδειξη της ύπαρξης άγχους στο εργασιακό περιβάλλον των ερωτώμενων.

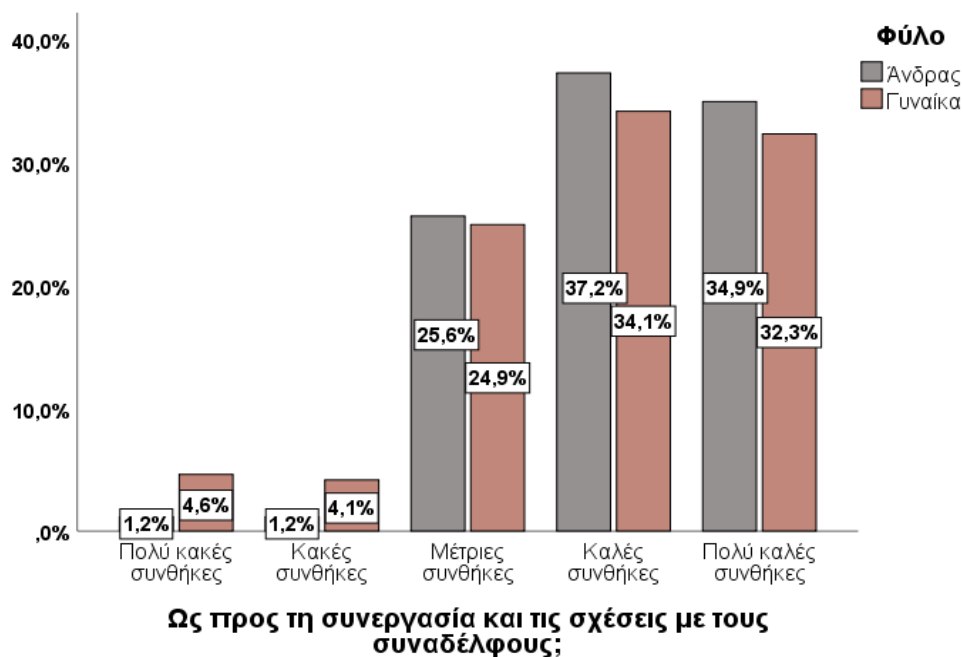
Πιο συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το πώς κρίνουν το εργασιακό τους περιβάλλον λαμβάνοντας υπόψιν τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τον εργοδότη, τον καθορισμό αρμοδιοτήτων και το ωράριο εργασίας σε μια κλίμακα από Πολύ Κακές έως Πολύ Καλές συνθήκες.

Ως προς τη συνεργασία και τις σχέσεις με τους συναδέλφους;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πολύ κακές συνθήκες	11	3,6	3,6	3,6
Κακές συνθήκες	10	3,3	3,3	6,9
Μέτριες συνθήκες	76	25,1	25,1	32,0
Καλές συνθήκες	106	35,0	35,0	67,0
Πολύ καλές συνθήκες	100	33,0	33,0	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.1 1 Εργασιακές συνθήκες ως προς τις σχέσεις με τους συναδέλφους.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν αναδεικνύουν όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 6.2.1 1 σε σύνολο ερωτηθέντων ένα ποσοστό 68% (72,1% άνδρες, 66,4% γυναίκες Γράφημα 6.2.1 1) να δηλώνει ότι βιώνει Καλές έως Πολύ καλές συνθήκες εργασίας, 25,1% μέτριες και 6,9% από Κακές έως Πολύ κακές συνθήκες εργασίας ως προς τις σχέσεις που έχουν αναπτύξει ή όχι με τους συναδέλφους τους. Τα ποσοστά αυτά αναδεικνύουν τη σημαντική θέση που κατέχουν οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός εργασιακού περιβάλλοντος στις συνθήκες που διαμορφώνονται σε αυτό.



Γράφημα 6.2.1 1 Ποσοστιαία απεικόνιση των συνθηκών εργασίας ως προς τις σχέσεις με τους συναδέλφους ανά φύλο.

Αντίστοιχα σύμφωνα και με τη βιβλιογραφία οι συνθήκες εργασίας και ο τρόπος που αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους εξαρτάται από τη σχέση και το επίπεδο συνεργασίας που διαμορφώνουν με τον εργοδότη. Το 63,4% των ερωτηθέντων (Πίνακας 6.2.1 2) δήλωσε πως βιώνει από Καλές έως Πολύ καλές συνθήκες εργασίας σε συνάρτηση με τις σχέσεις με τον εργοδότη ενώ 7,2% βιώνουν Κακές έως Πολύ κακές συνθήκες.

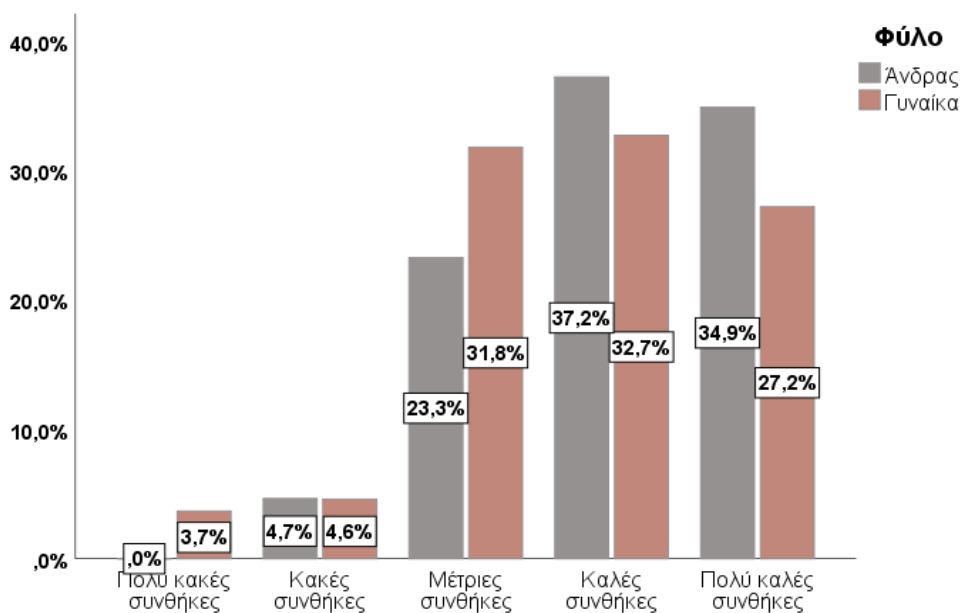
Ως προς τη συνεργασία με τον εργοδότη;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πολύ κακές συνθήκες	8	2,6	2,6	2,6
Κακές συνθήκες	14	4,6	4,6	7,3
Μέτριες συνθήκες	89	29,4	29,4	36,6
Καλές συνθήκες	103	34,0	34,0	70,6
Πολύ καλές συνθήκες	89	29,4	29,4	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.1 2 Εργασιακές συνθήκες ως προς τις σχέσεις με τον εργοδότη.

Ανά φύλο ωστόσο υπάρχει διαφορά στον τρόπο αντίληψης των εργασιακών συνθηκών (βλέπε Γράφημα 6.2.1 1) με 72,1% των ανδρών να βιώνει Καλές-Πολύ καλές συνθήκες ενώ το κάτι λιγότερο από το 60% των γυναικών (59,9%) συμμερίζεται την ίδια εντύπωση ενώ 8,3% βιώνουν Κακές-Πολύ κακές συνθήκες. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται σε συνθήκες που διαμορφώνονται εξαιτίας των φυλετικών διακρίσεων που εξακολουθούν σε

κάποιο βαθμό να υφίστανται στον εργασιακό χώρο, 2% στο σύνολο της Ευρώπης. (Eurofound, 2015)



Ως προς τη συνεργασία με τον εργοδότη;

Γράφημα 6.2.1 2 Ποσοστιαία απεικόνιση των συνθηκών εργασίας ως προς τη συνεργασία με τον εργοδότη ανά φύλο.

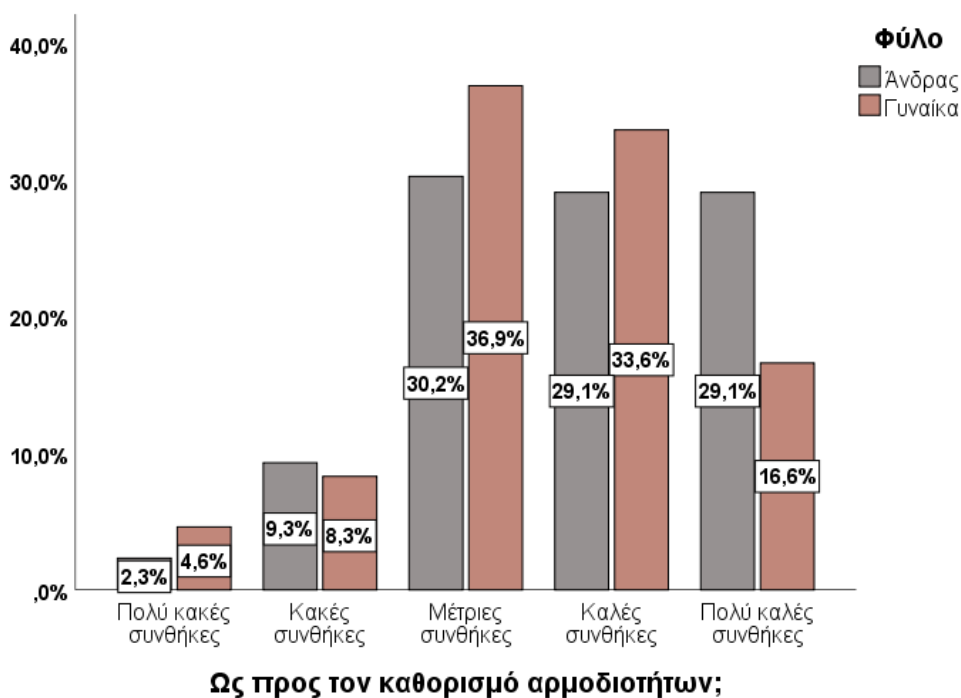
Αντίστοιχα και ως προς τον καθορισμό αρμοδιοτήτων εμφανίζεται διαφορά ανά φύλο γεγονός Γράφημα 6.2.1 3 που μπορεί να είναι απόρροια των φυλετικών διακρίσεων και σε αυτήν την περίπτωση του glass ceiling. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι στο σύνολό τους (Πίνακας 6.2.1 3) δήλωσαν ότι οι εργασιακές συνθήκες σε σχέση με τον τρόπο που γίνεται ο καθορισμός αρμοδιοτήτων είναι σε ποσοστό 52,4% Καλές-Πολύ καλές και 10,6% Πολύ κακές-Κακές συνθήκες.

Ως προς τον καθορισμό αρμοδιοτήτων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πολύ κακές συνθήκες	12	4,0	4,0	4,0
Κακές συνθήκες	26	8,6	8,6	12,5
Μέτριες συνθήκες	106	35,0	35,0	47,5
Καλές συνθήκες	98	32,3	32,3	79,9
Πολύ καλές συνθήκες	61	20,1	20,1	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.1 3 Εργασιακές συνθήκες ως προς τον καθορισμό αρμοδιοτήτων.

Ενώ ανά φύλο όπως απεικονίζεται στο Γράφημα 6.2.1 3 το 58.2% των ερωτώμενων ανδρών και 50,6% των γυναικών βιώνουν Καλές-Πολύ καλές συνθήκες.



Γράφημα 6.2.1 3 Ποσοστιαία απεικόνιση των εργασιακών συνθηκών ως προς τον καθορισμό αρμοδιοτήτων ανά φύλο.

Επιπροσθέτως, όσον αφορά την τελευταία συνιστώσα της ερώτησης σε σχέση με τις εργασιακές συνθήκες ως προς το ωράριο εργασίας το 60,7% δήλωσε ότι βιώνει Καλές-Πολύ καλές συνθήκες εργασίας ενώ το 28,7% Μέτριες, βλέπε Πίνακας 6.2.1 4.

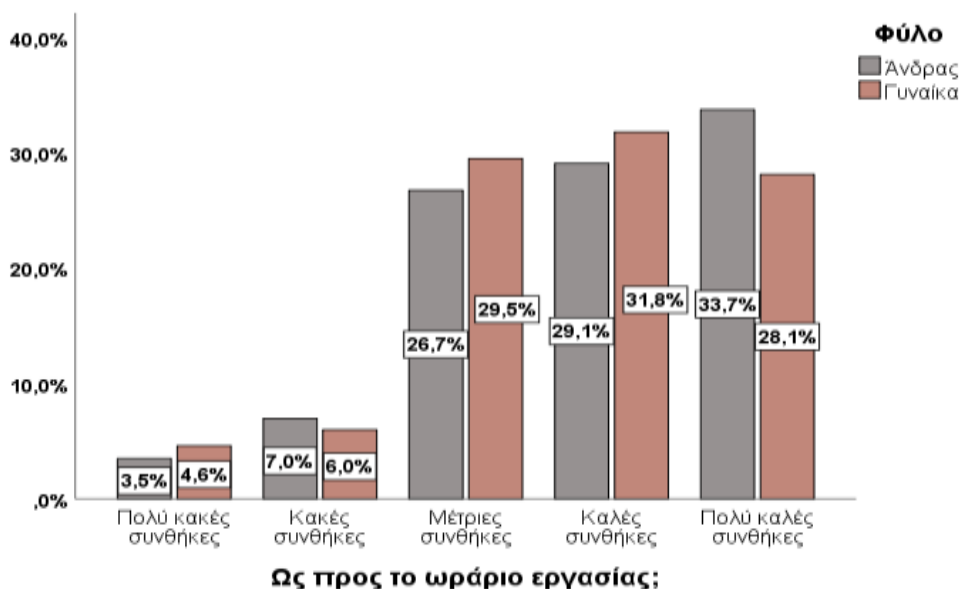
Ως προς το ωράριο εργασίας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πολύ κακές συνθήκες	13	4,3	4,3	4,3
Κακές συνθήκες	19	6,3	6,3	10,6
Μέτριες συνθήκες	87	28,7	28,7	39,3
Καλές συνθήκες	94	31,0	31,0	70,3
Πολύ καλές συνθήκες	90	29,7	29,7	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.1 4 Εργασιακές συνθήκες ως προς το ωράριο εργασίας.

Παρά το γεγονός πως το ωράριο εργασίας των εργαζομένων είναι καθορισμένο από το νόμο είτε πρόκειται για πλήρη απασχόληση (8ωρο) είτε για μερική (4ωρο) είτε γενικά καθορίζεται στην σύμβαση που συνάπτει ο εκάστοτε εργαζόμενος με τον εργοδότη του· συχνά οι

εργαζόμενοι καλούνται να δουλέψουν πέραν του καθορισμένου ωραρίου γεγονός που επηρεάζει και της συνθήκες εργασίας είτε στο σύνολο των εργαζομένων είτε ανά φύλο (Γράφημα 6.2.1 4).



Γράφημα 6.2.1 4 Ποσοστιαία απεικόνιση των συνθηκών εργασίας ως προς το ωράριο ανά φύλο.

Στην επόμενη ερώτηση αυτής της ενότητας οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τη συχνότητα με την οποία τους συμβαίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας τους α) να υπάρχει εξουθενωτικός ρυθμός εργασίας και πιεστικές προθεσμίες, β) να υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, πίεση πέρα από τα όρια της αντοχής τους, γ) να βιώνουν ανασφάλεια ελλείψει εξειδικευμένων γνώσεων στο αντικείμενο, δ) να αντιμετωπίσαν αγχώδη διάθεση που να οφείλεται στην εργασία.

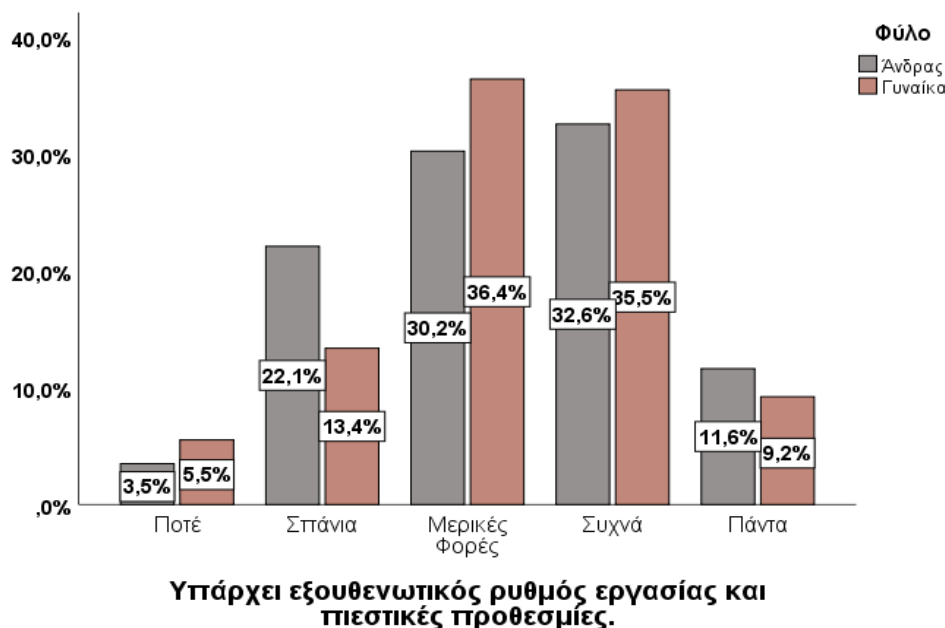
Τα αποτελέσματα που προέκυψαν δείχνουν ότι οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 69,4% Μερικές φορές-Συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με εξουθενωτικούς ρυθμούς εργασίας και πιεστικές προθεσμίες (Πίνακας 6.2.1 5). Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο μάλιστα σε έρευνα που διεξήχθη το 2015 το 23% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι σχεδόν συνέχεια η εργασία επιβάλλει γρήγορους ρυθμούς ενώ το 37% δήλωσε ότι η συγκεκριμένη κατάσταση συμβαίνει μεταξύ του ¼ και ¾ του χρόνου εργασίας. Ενώ όσον αφορά τις πιεστικές προθεσμίες σε επίπεδο Ευρώπης το 27% δήλωσε ότι το αντιμετωπίζει σχεδόν συνέχεια και το 37% μεταξύ ¼ και ¾ του χρόνου εργασίας. (Eurofound, 2015) Το ύψος του ποσοστού αυτού αναδεικνύει ένα πρόβλημα υψίστης σημασίας για τις συνθήκες που διαμορφώνονται στο εργασιακό περιβάλλον και τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους που προκύπτουν από αυτές.

Υπάρχει εξουθενωτικός ρυθμός εργασίας και πιεστικές προθεσμίες.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	15	5,0	5,0	5,0
Σπάνια	48	15,8	15,8	20,8
Μερικές Φορές	105	34,7	34,7	55,4
Συχνά	105	34,7	34,7	90,1
Πάντα	30	9,9	9,9	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.1 5 Το επίπεδο εξουθενωτικού ρυθμού εργασίας και πιεστικών προθεσμιών

Οι εξουθενωτικοί ρυθμοί ωστόσο φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά και τα δυο φύλα με μικρές διαφορές όπως παρατίθεται και στο Γράφημα 6.2.1 5. Με τις γυναίκες να βιώνουν πιο συχνά καταστάσεις με πιεστικές προθεσμίες και εξουθενωτικούς ρυθμούς (71,9% Μερικές φορές-Συχνά) έναντι των ανδρών (62,8%) γεγονός που μπορεί να απορρέει είτε στη φύση της γυναίκας είτε στην καθημερινότητα των γυναικών που συνεπάγεται συχνά και φροντίδα της οικογένειας.



Γράφημα 6.2.1 5 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου εξουθενωτικού ρυθμού εργασίας και πιεστικών προθεσμιών ανά φύλο.

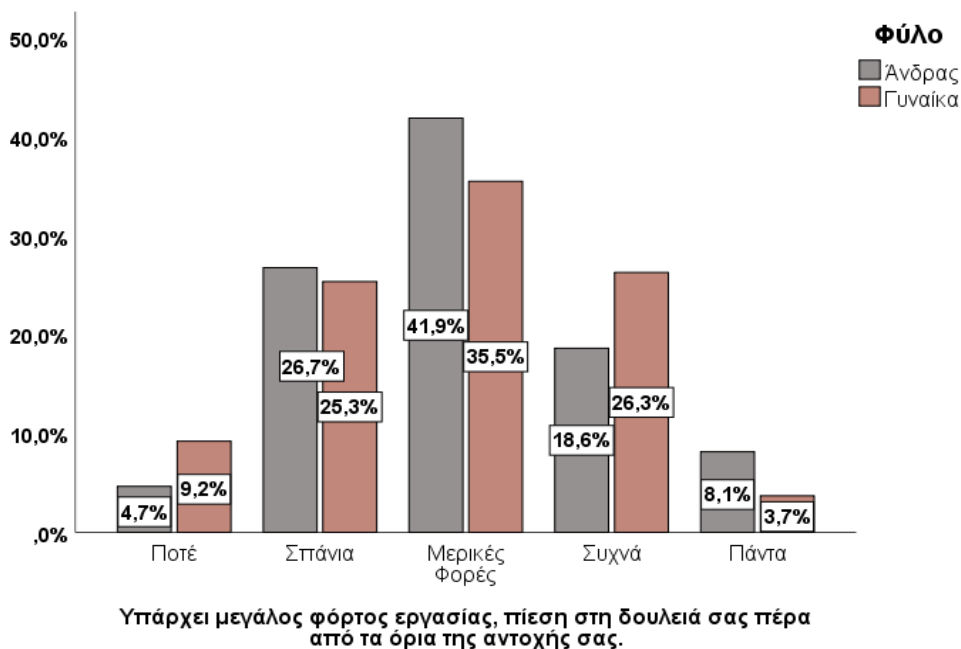
Αντίστοιχα ιδιαίτερη σημασία έχει το γεγονός ότι το 61,4% των ερωτώμενων νιώθουν Μερικές φορές-Συχνά ότι ο φόρτος εργασίας και οι πίεση από την εργασία είναι τέτοιος σε βαθμό που ξεπερνά τα όρια αντοχής τους (βλέπε Πίνακας 6.2.1 6).

Υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, πίεση στη δουλειά σας πέρα από τα όρια της αντοχής σας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	24	7,9	7,9	7,9
Σπάνια	78	25,7	25,7	33,7
Μερικές Φορές	113	37,3	37,3	71,0
Συχνά	73	24,1	24,1	95,0
Πάντα	15	5,0	5,0	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.1 6 Συχνότητα αντιμετώπισης μεγάλου φόρτου εργασίας, πίεσης στη δουλειά πέρα από τα όρια αντοχής.

Ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι η διαφορά μεταξύ φύλων γέρνει σε αυτή την περίπτωση προς το μέρος των ανδρών οι οποίοι σε ποσοστό 41,9% (Γράφημα 6.2.1 6) δηλώνουν πως Μερικές φορές οι συνθήκες πίεσης στην εργασία ξεπερνά τα όρια της αντοχής τους. Οι άνδρες δείχνουν να είναι λιγότερο ανθεκτικοί σε πιεστικές συνθήκες έναντι των γυναικών (35,5%) παρά το γεγονός ότι οι γυναίκες έχουν κι άλλες εξίσου σημαντικές – που απαιτούν χρόνο και φροντίδα – ασχολίες εντός της καθημερινότητας.



Γράφημα 6.2.1 6 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας κατάστασης μεγάλου φόρτου εργασίας και πίεσης πέρα από τα όρια της αντοχής ανά φύλο.

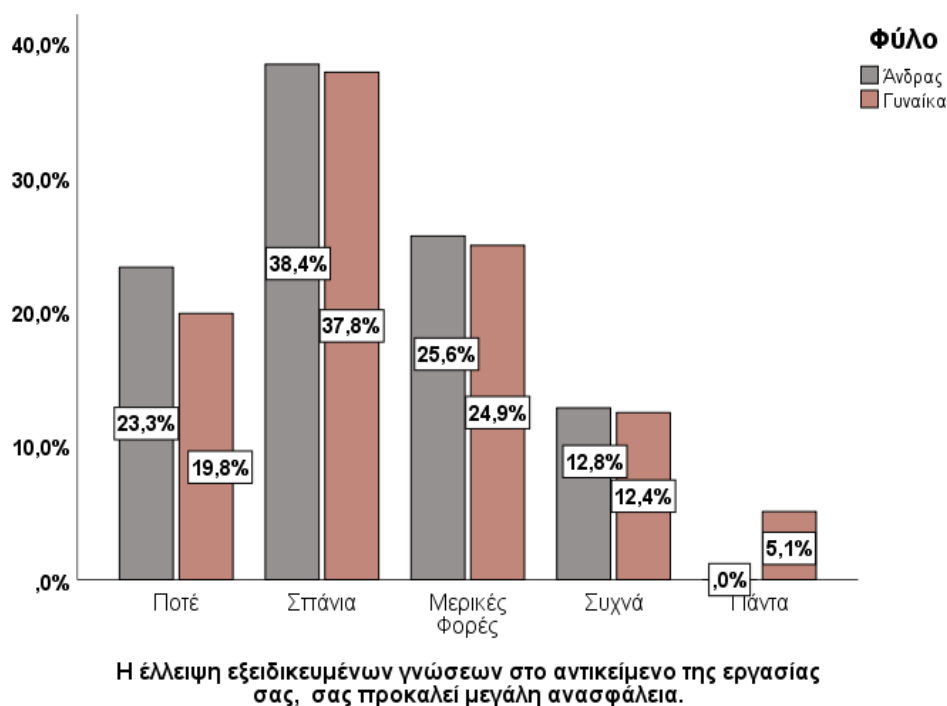
Όσον αφορά την ανασφάλεια που μπορεί να προκαλεί η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων στο αντικείμενο εργασίας το 58,8% (61,7% άνδρες, 57,6% γυναίκες Γράφημα 6.2.1 7) των ερωτώμενων δήλωσε πως Ποτέ-Σπάνια έχει νιώσει ανασφάλεια εξαιτίας της εκάστοτε

έλλειψης γνώσεων στο αντικείμενο εργασίας όπως φαίνεται και στον Πίνακα 6.2.1 7. Αυτό πιθανόν να είναι απόρροια του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτώμενων, οι οποίοι στην πλειοψηφία τους κατέχουν τίτλο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σχέση που είναι απεικονίζεται και στο Γράφημα 6.2.1 8, στο οποίο γίνεται αντιληπτό ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης τόσο πιο σπάνιο είναι το αίσθημα ανασφάλειας αιτία ελλείψεων.

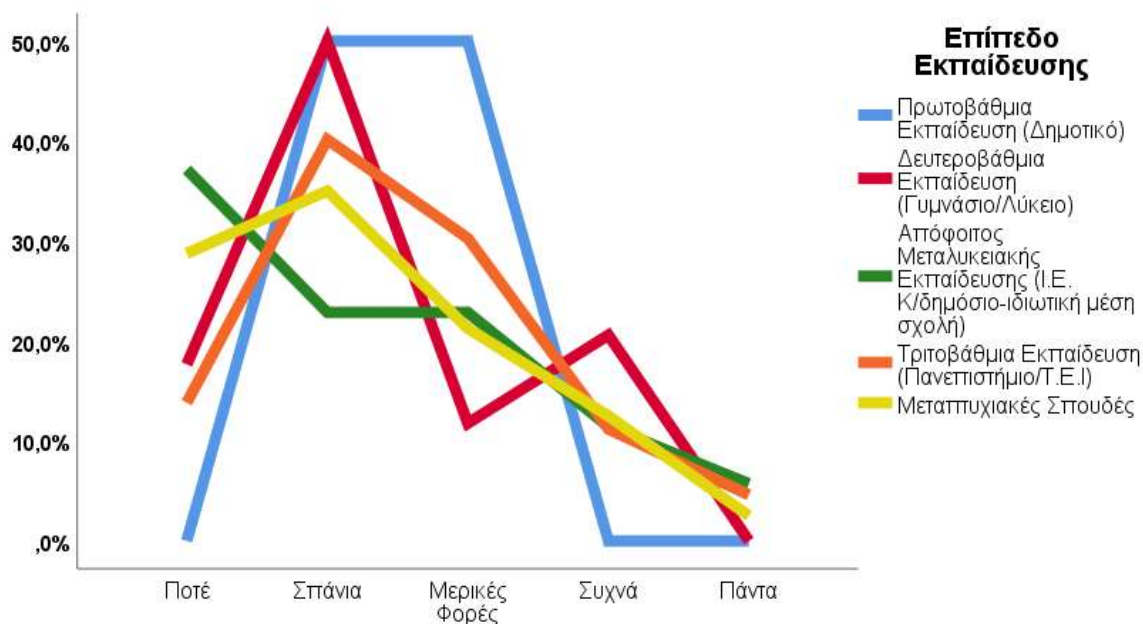
Η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων στο αντικείμενο της εργασίας σας, σας προκαλεί μεγάλη ανασφάλεια.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	63	20,8	20,8	20,8
Σπάνια	115	38,0	38,0	58,7
Μερικές Φορές	76	25,1	25,1	83,8
Συχνά	38	12,5	12,5	96,4
Πάντα	11	3,6	3,6	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.1 7 Συχνότητα ανασφάλειας αιτία έλλειψης εξειδικευμένων γνώσεων στο αντικείμενο εργασίας.



Γράφημα 6.2.1 7 Ποσοστιαία απεικόνιση της ανασφάλειας αιτία έλλειψης εξειδικευμένων γνώσεων στο αντικείμενο εργασίας ανά φύλο.



Η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων στο αντικείμενο της εργασίας σας, σας προκαλεί μεγάλη ανασφάλεια.

Γράφημα 6.2.1 8 Ποσοστιαία απεικόνιση της ανασφάλειας αιτία έλλειψης εξειδικευμένων γνώσεων στο αντικείμενο εργασίας μεταξύ των ερωτηθέντων με διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης.

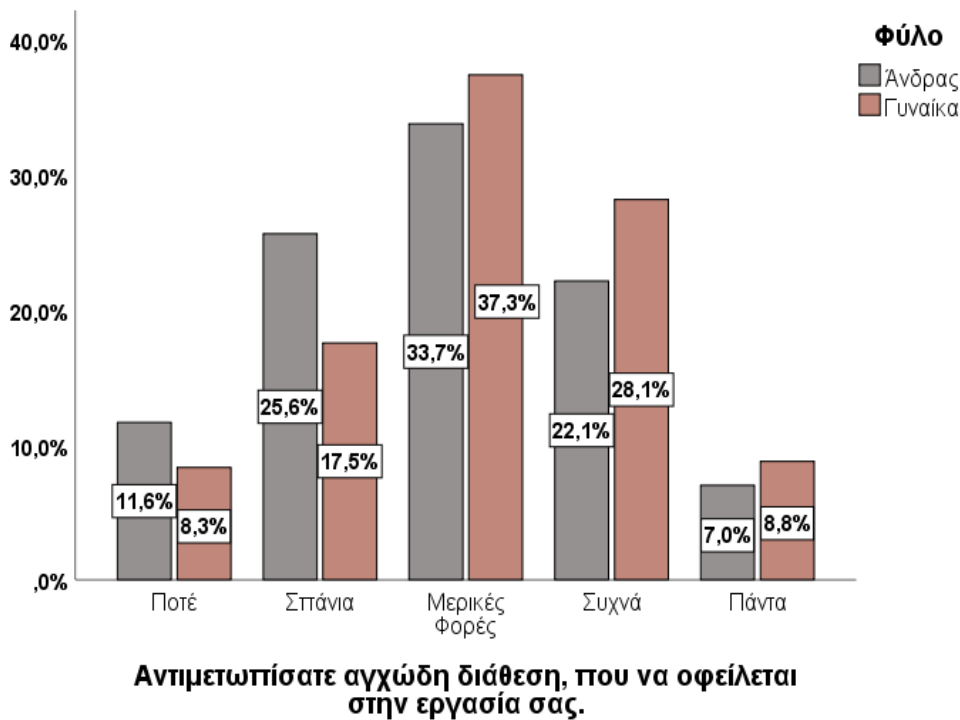
Το εργασιακό άγχος όπως παρουσιάστηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια με βάση τη βιβλιογραφία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την υγεία – σωματική και ψυχική – των εργαζομένων για αυτό και οι οργανισμοί οφείλουν να δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που θα διασφαλίζει οι συνθήκες που επικρατούν να εξασφαλίζουν την ευημερία των εργαζομένων. Στο ερώτημα αν αντιμετώπισαν αγχώδη διάθεση που να οφείλεται στην εργασία στο σύνολο των ερωτηθέντων 62,7% δήλωσε ότι Μερικές φορές-Συχνά νιώθει βιώνει καταστάσεις εργασιακού άγχους (Πίνακας 6.2.1 8).

Αντιμετωπίσατε αγχώδη διάθεση, που να οφείλεται στην εργασία σας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	28	9,2	9,2	9,2
Σπάνια	60	19,8	19,8	29,0
Μερικές φορές	110	36,3	36,3	65,3
Συχνά	80	26,4	26,4	91,7
Πάντα	25	8,3	8,3	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.1 8 Η συχνότητα αντιμετώπισης αγχώδους διάθεσης αιτία της εργασίας.

Όπως παρουσιάζεται στο Γράφημα 6.2.1 9 οι γυναίκες αντιμετωπίζουν πιο συχνά αίσθημα εργασιακού άγχους. Συγκεκριμένα το 65,4% των ερωτηθέντων γυναικών βιώνει Μερικές φορές- Συχνά αίσθημα αγχώδους διάθεσης ενώ οι άνδρες σε ποσοστό 60,2% βιώνει το αντίστοιχο αίσθημα Σπάνια-Μερικές φορές. Η διαφορά μπορεί να γίνει αντιληπτή αν γίνει εστίαση στους λόγους που οι ερωτώμενοι βιώνουν αίσθημα εργασιακού άγχους, καθώς με βάση τη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορεί να οφείλεται.



Γράφημα 6.2.1 9 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας αντιμετώπισης αγχώδους διάθεσης αιτία της εργασίας.

Ένας από τους παράγοντες που μπορεί να οφείλει την ύπαρξη του το εργασιακό άγχος είναι το αίσθημα φόβου ως προς τις συνθήκες που επικρατούν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι συνθήκες που μπορεί να προκαλούν το αίσθημα φόβου μπορεί να είναι τυχόν οργανωσιακές αλλαγές – γεγονός που μπορεί να συνεπάγεται απολύσεις – αναπροσαρμοσείς στον καθορισμό αρμοδιοτήτων κ.α..

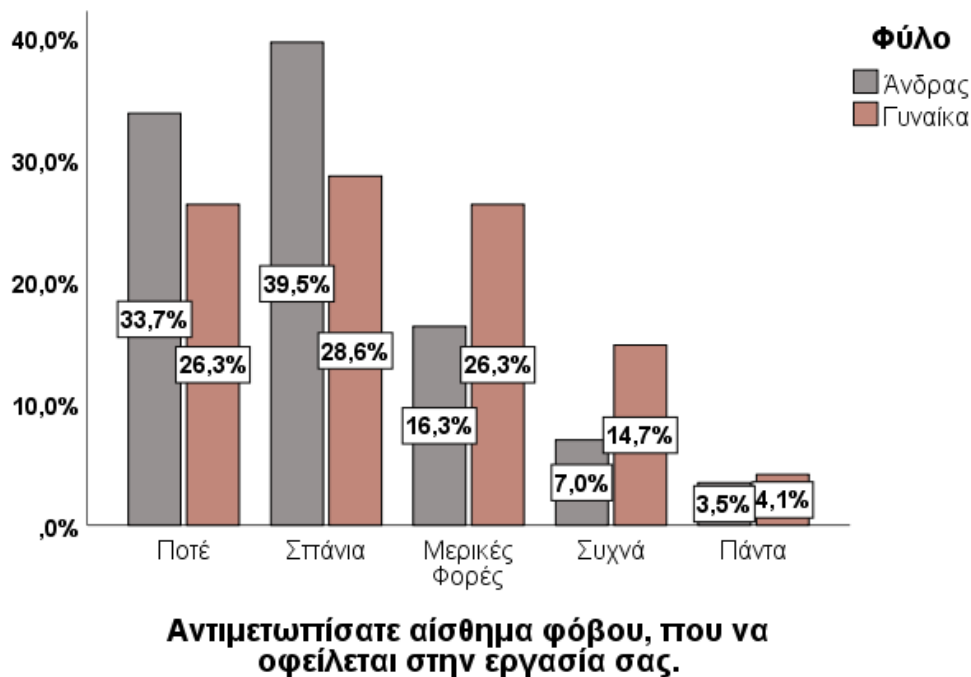
Θετικό αποτελεί το γεγονός πως το 60,1% (βλέπε Πίνακας 6.2.1 9) των ερωτώμενων δήλωσαν ότι Ποτέ-Σπάνια βιώνουν αίσθημα φόβου που να οφείλεται στην εργασία παρά το γεγονός ότι στο πολύ πρόσφατο παρελθόν οι επιχειρήσεις και γενικότερα η οικονομία της Ελλάδας αντιμετώπισαν κρίση που συνοδεύτηκε από μνημόνια, απολύσεις, περικοπές σε μισθούς, ανεργία κ.α..

Αντιμετωπίσατε αίσθημα φόβου, που να οφείλεται στην εργασία σας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	86	28,4	28,4	28,4
Σπάνια	96	31,7	31,7	60,1
Μερικές Φορές	71	23,4	23,4	83,5
Συχνά	38	12,5	12,5	96,0
Πάντα	12	4,0	4,0	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.1 9 Η συχνότητα αίσθησης φόβου αιτία της εργασίας.

Αναμενόμενο ωστόσο είναι το γεγονός ότι οι άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες ένιωθαν πιο σίγουροι για την εργασία τους Γράφημα 6.2.1 10, καθώς σε ποσοστό 73,2% δήλωσαν ότι Ποτέ-Σπάνια έχουν έρθει αντιμέτωποι με το αίσθημα φόβου έναντι του 54,9% των γυναικών. Η διαφορά μεταξύ ανδρών-γυναικών μπορεί και σε αυτήν την περίπτωση να είναι απόρροια φυλετικών διακρίσεων στην εργασία και γενικότερα στην αντίληψη των γυναικών ότι σε περίπτωση απολύσεων πρώτος στόχος θα είναι εκείνες ή σε περίπτωση αναδιοργάνωσης και εκ νέου καθορισμού αρμοδιοτήτων εκείνες θα είναι σε δυσμενέστερη θέση έναντι των ανδρών.



Γράφημα 6.2.1 10 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας αίσθησης φόβου αιτία της εργασίας ανά φύλο.

Παρά το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για τις συνθήκες εργασίας ως προς το ωράριο εργασίας ερωτήθηκαν και σχετικά με την ύπαρξη υπερωριών, αν και κατά και πόσο συχνά υπερβαίνουν τις 2-3 ώρες και αν ανταμείβονται για την επιπρόσθετη διάρκεια απασχόλησής τους.

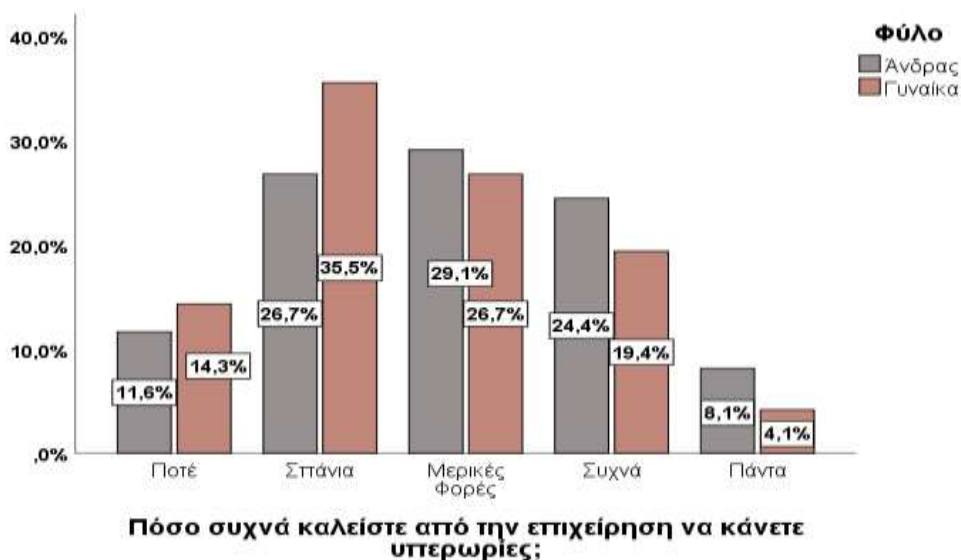
Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.2.1 10 το 60,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι Σπάνια-Μερικές φορές καλούνται από την επιχείρηση να εργαστούν πέραν του προκαθορισμένου ωραρίου. Αντίστοιχα σε Ευρωπαϊκό επίπεδο 63% στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης δήλωσαν ότι εργάζονται τον ίδιο αριθμό ωρών κάθε εβδομάδα. (Eurofound, 2015)

Πόσο συχνά καλείστε από την επιχείρηση να κάνετε υπερωρίες;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	41	13,5	13,5	13,5
Σπάνια	100	33,0	33,0	46,5
Μερικές Φορές	83	27,4	27,4	73,9
Συχνά	63	20,8	20,8	94,7
Πάντα	16	5,3	5,3	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.1 10 Η συχνότητα υπέρβασης ωραρίου.

Παρατηρώντας τις διαφορές ανά φύλο διακρίνουμε τους άνδρες να εργάζονται πιο συχνά σε σχέση με τις γυναίκες σε ωράριο πέραν του προκαθορισμένου. Τα δεδομένα που αντλήθηκαν αναδεικνύουν ένα ποσοστό της τάξης του 53,5% των ανδρών που Μερικές φορές-Συχνά καλούνται να εργαστούν στην επιχείρηση που απασχολούνται πέραν του προκαθορισμένου ωραρίου σε αντίθεση με το 46,1% των γυναικών. Η διαφορά αυτή μπορεί να οφείλεται είτε στη φύση των επαγγελματιών των ερωτώμενων, είτε σε διάκριση που στην προκειμένη περίπτωση ευνοεί τις εργαζόμενες μητέρες, είτε στην δυνατότητα γρήγορης διεκπεραίωσης εργασιών που μπορεί οι μεν να διαχειρίζονται με μεγαλύτερη άνεση έναντι των δε.



Γράφημα 6.2.1 11 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας απασχόλησης πέραν του προκαθορισμένου ωραρίου ανά φύλο.

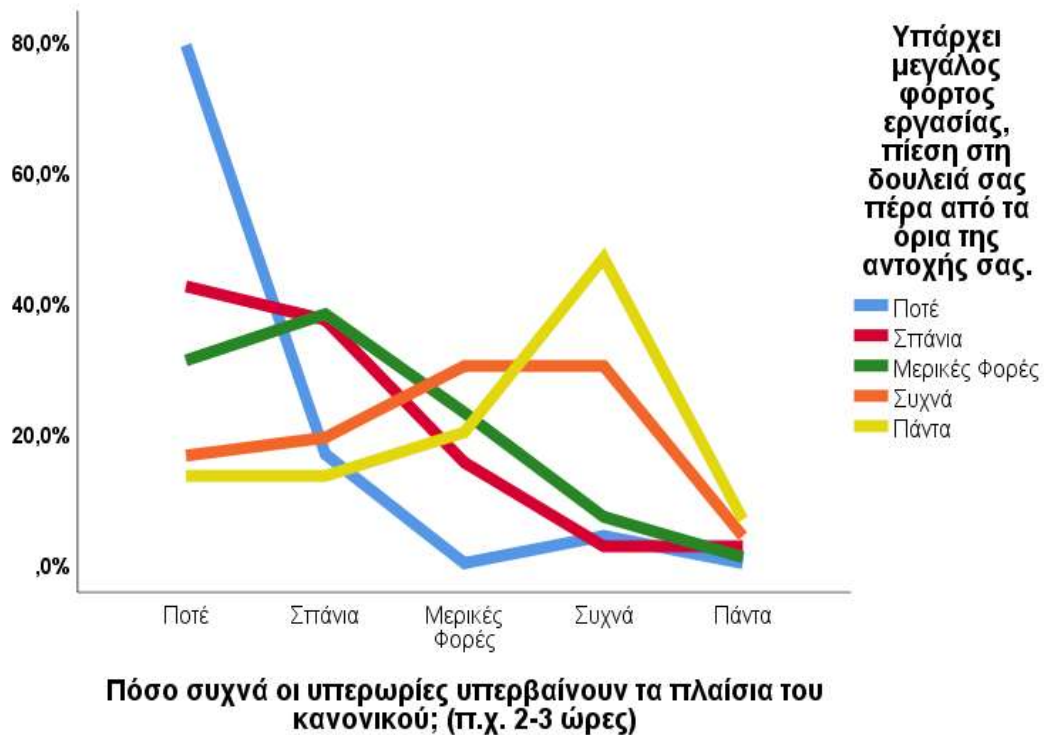
Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω συχνά ο επιπρόσθετος χρόνος εργασίας υπερβαίνει τα πλαίσια του κανονικού ξεπερνώντας τις 2-3 ώρες. Η συχνότητα αυτή παρουσιάζεται στον Πίνακα 6.2.1 11 στον οποίο φαίνεται ότι το 63,7% των ερωτώμενων δηλώνουν ότι δεν συμβαίνει Συχνά-Ποτέ ενώ ένα ποσοστό 20,8% δηλώνει Μερικές φορές. Η συχνότητα αυτή μπορεί να είναι απόρροια των σύγχρονων προτύπων που επιφέρουν γρήγορους ρυθμούς εργασίας και διεκπεραίωση εργασιών με χρονοδιαγράμματα γεγονός που «αναγκάζει» εργοδότες και εργαζόμενους να ακολουθούν αυτό το μοντέλο εργαζόμενοι πέραν του κανονικού ωραρίου. Πόσο όμως βλαβερό μπορεί να γίνει για τον εργαζόμενο αλλά και για την ίδια την επιχείρηση ένα τέτοιο πλαίσιο εργασίας;

Πόσο συχνά οι υπερωρίες υπερβαίνουν τα πλαίσια του κανονικού; (π.χ. 2-3 ώρες)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	101	33,3	33,3	33,3
Σπάνια	92	30,4	30,4	63,7
Μερικές φορές	63	20,8	20,8	84,5
Συχνά	40	13,2	13,2	97,7
Πάντα	7	2,3	2,3	100,0
Total	303	100,0	100,0	

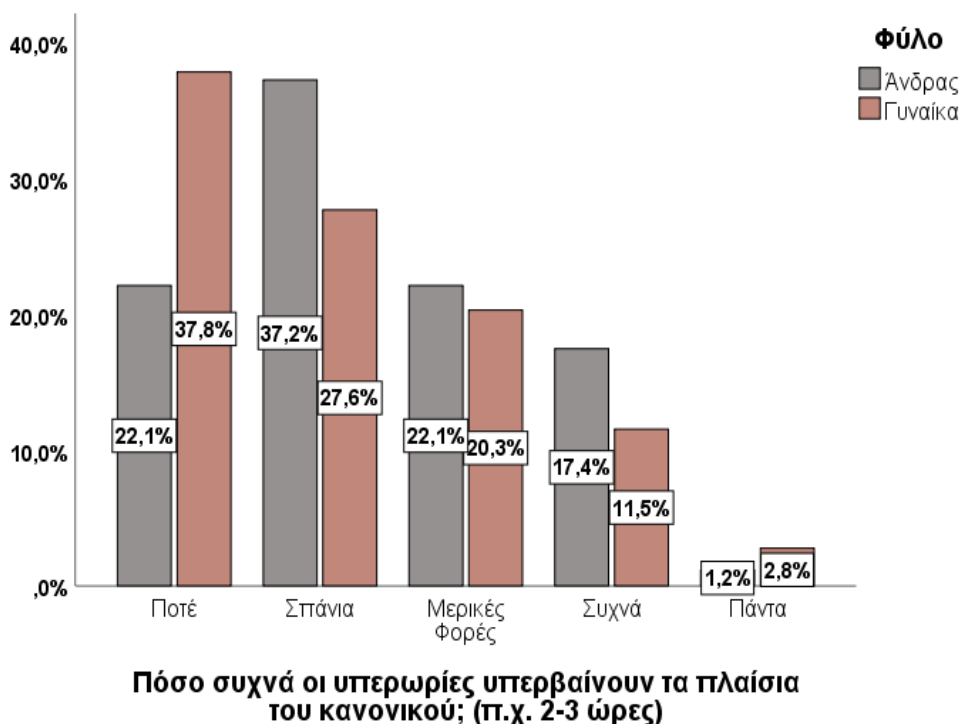
Πίνακας 6.2.1 11 Η συχνότητα υπέρβασης του ωραρίου εργασίας πέραν των 2-3 ωρών.

Σύμφωνα με το Γράφημα 6.2.1 12 ανάμεσα στους ερωτώμενους οι οποίοι εργάζονται σε διαφορετικά πλαίσια εργασίας, που συχνά τους ωθούν πέρα από τα όρια αντοχής, παρατηρούμε ότι όσο πιο συχνά εργάζονται σε καθεστώς υπερωριών που συχνά ξεπερνά τα πλαίσια του κανονικού φτάνοντας σε συνθήκες υπερεργασίας τόσο πιο συχνό είναι και το φαινόμενο να νιώθουν ότι ο φόρτος ξεπερνά τα όρια της αντοχής τους.



Γράφημα 6.2.1 12 Απεικόνιση της σχέσης μεταξύ εργαζομένων που ο φόρτος εργασίας ξεπερνά τα όρια της αντοχής με τη συχνότητα υπέρβασης των υπερωριών από τα πλαίσια του κανονικού.

Ανά φύλο η διαφορά είναι αισθητή με τις γυναίκες (37,8%) να δηλώνουν ότι Ποτέ δεν συμβαίνει να εργάζονται πάνω από 2-3 ώρες σε καθεστώς υπερωριών ενώ οι άνδρες (37,2%) δηλώνουν ότι συμβαίνει Σπάνια (βλέπε Γράφημα 6.2.1 13). Αντίστοιχα στο σύνολο της Ευρώπης σε ερώτηση «Πόσες φορές το μήνα εργάζεστε πάνω από 10 ώρες την ημέρα;» το 41% των ανδρών δήλωσε Μία ή περισσότερες φορές ενώ μόνο το 24% των γυναικών δήλωσε ότι βιώνει το ίδιο. (Eurofound, 2015)



Γράφημα 6.2.1 13 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας υπέρβασης των υπερωριών πέραν του κανονικού πλαισίου ανά φύλο.

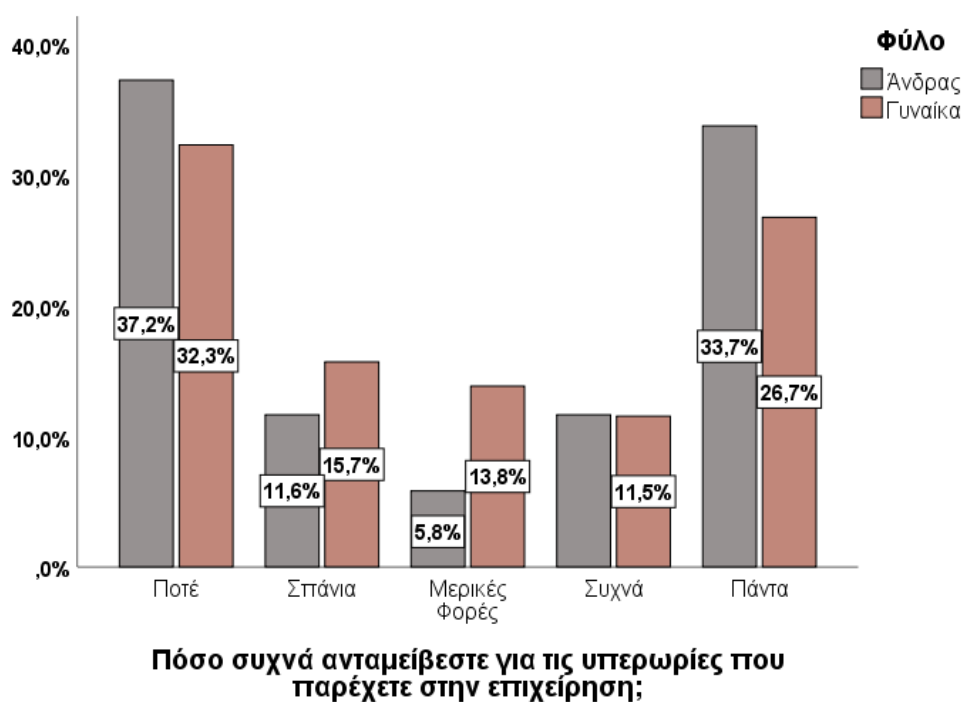
Για να εργάζονται αποδοτικά οι εργαζόμενοι και για να συμφωνούν με τις προσαγές τις διοίκησης χρειάζονται κίνητρα (Βλέπε Κεφάλαιο 5^ο), πόσο μάλλον όταν αυτό αφορά επιπρόσθετη εργασία – συχνά πέραν του κανονικού πλαισίου – και πόσο μάλλον όταν αυτές οι επιπλέον ώρες αφαιρούνται τόσο από τον προσωπικό ελεύθερο χρόνο, που χρειάζεται κάθε άνθρωπος, όσο και από χρόνο που είχαν σκοπό να αφιερώσουν σε άλλη ενασχόληση. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες (βλέπε Πίνακας 6.2.1 12) διακρίνουμε ένα ποσοστό 28,7% που δηλώνει ότι Πάντα ανταμείβεται για τις επιπρόσθετες ώρες απασχόλησης αλλά και ένα ποσοστό της τάξης του 33,7% που δηλώνει ότι εργάζεται σε καθεστώς υπερωριών είτε σε μεγάλο είτε σε μικρό βαθμό για το οποίο δεν ανταμείβεται Ποτέ. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τους εργαζομένους σε καθεστώς εκμετάλλευσης με πιθανά αποτελέσματα την αύξηση ανασφάλειας των εργαζομένων καθώς σε περίπτωση που δεν ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της επιχείρησης μπορεί να μειωθεί ο μισθός τους – αν εργάζονται σε κλάδο του ιδιωτικού τομέα – ή ακόμα και να απολυθούν.

**Πόσο συχνά ανταμείβεστε για τις υπερωρίες που παρέχετε στην
επιχείρηση;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	102	33,7	33,7	33,7
Σπάνια	44	14,5	14,5	48,2
Μερικές Φορές	35	11,6	11,6	59,7
Συχνά	35	11,6	11,6	71,3
Πάντα	87	28,7	28,7	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.1 12 Η συχνότητα ανταμοιβής υπερωριών.

Αναλύοντας την ίδια κατάσταση Γράφημα 6.2.1 14 μεταξύ φύλων αντιλαμβανόμαστε ότι δεν υπάρχει φανερή διάκριση πέραν του γεγονότος ότι τα ποσοστά των ανδρών που ανταμείβονται (33,7%) ή όχι από την εργασία (37,2%) είναι μεγαλύτερα σε σχέση με αυτά των γυναικών ωστόσο τα διφορούμενα ποσοστά εμπίπτουν και στις δύο κατηγορίες. Αντιλαμβανόμαστε βέβαια ότι σε μικρό ποσοστό οι γυναίκες είναι σε ευνοϊκότερη θέση έναντι των ανδρών γεγονός που μπορεί να μην οφείλεται σε κάποια αιτιώδη κατάσταση αλλά στο γεγονός ότι το γυναικείο δείγμα υπερισχύει έναντι των ανδρών.



Γράφημα 6.2.1 14 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας ανταμοιβής για τις υπερωρίες ανά φύλο.

6.2.2 Η Ψυχολογική Υποστήριξη

Οι ερωτήσεις σε αυτή την ενότητα διαμορφώθηκαν αντιστρέφοντας πολλά από τα ερωτήματα που πιθανόν να είχαν αρνητικό αντίκτυπο στο άγχος που προέρχεται από την εργασία σε θετικά ερωτήματα· ερωτήματα δηλαδή στα οποία πιθανόν οι παράγοντες που εξετάζονται να δρουν θετικά στην εργασιακή ευημερία του εργαζομένου και να παρέχουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για αυτόν.

Στην πρώτη ερώτηση οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό επίτευξης κάποιων παραγόντων σε μια κλίμακα από Καθόλου έως Πάρα Πολύ. Οι παράγοντες αυτοί αφορούσαν το βαθμό ψυχολογικής υποστήριξης από συνάδελφο σε περίπτωση ανάγκης, τη δημιουργία ευχάριστου κλίματος συνεργασίας από τον εργοδότη και το βαθμό στον οποίο ο εργοδότης αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει προγράμματα που διευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος.

Ως προς την υποστήριξη σε ψυχολογικό επίπεδο από κάποιο συνάδελφο σε περίπτωση ανάγκης τα αποτελέσματα είναι πολύ θετικά (Πίνακας 6.2.2. 1) και συναφή με την αντίστοιχη ερώτηση της προηγούμενης ενότητας σχετικά με τις συνθήκες εργασίας και το εργασιακό άγχος. Οι ερωτώμενοι στην πλειονότητά τους (65,1%) δήλωσαν πως Αρκετά-Πάρα Πολύ οι συνάδελφοί τους είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν και να τους υποστηρίξουν. Αντίστοιχα ίσως και πιο ενθαρρυντικά δείγματα λαμβάνονται και από το 71% των ερωτηθέντων στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίοι δηλώνουν ότι λαμβάνουν βοήθεια ή στήριξη πάντα ή τις περισσότερες φορές που θα το έχουν ανάγκη από τους συναδέλφους. (Eurofound, 2015)

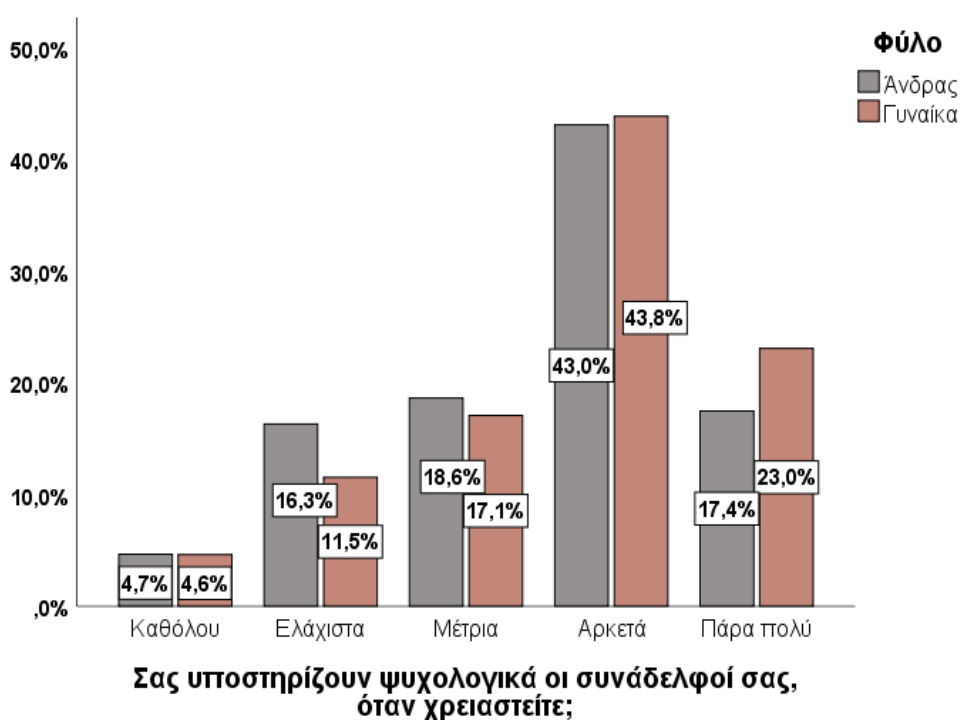
Σας υποστηρίζουν ψυχολογικά οι συνάδελφοί σας, όταν χρειαστείτε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	14	4,6	4,6	4,6
Ελάχιστα	39	12,9	12,9	17,5
Μέτρια	53	17,5	17,5	35,0
Αρκετά	132	43,6	43,6	78,5
Πάρα πολύ	65	21,5	21,5	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.2. 1 Η συχνότητα λήψης ψυχολογικής υποστήριξης από τους συναδέλφους.

Σύμφωνα με το Γράφημα 6.2.2 1 τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες βιώνουν ψυχολογική υποστήριξη σε ίδια επίπεδα (60,4% άνδρες, 66,8% γυναίκες). Τυχόν μικροδιαφορές σε πολύ

μικρά ποσοστά μπορεί να οφείλονται είτε στη διάρθρωση του εργασιακού περιβάλλοντος και στον αριθμό των συναδέλφων είτε στην απόκλιση που μπορεί να προκύπτει από την ανομοιομορφία των μεταξύ του δείγματος των γυναικών έναντι των ανδρών με αυτό των γυναικών να είναι πιο αντιπροσωπευτικό. Μικρή διαφορά βέβαια μεταξύ ανδρών και γυναικών διαφαίνεται και σε ευρωπαϊκό επίπεδο με τους άνδρες σε ποσοστό 70% και τις γυναίκες σε 72% να δηλώνουν ότι πάντα ή τις περισσότερες φορές οι συνάδελφοι βοηθούν ή τους στηρίζουν. (Eurofound, 2015)



Γράφημα 6.2.2 1 Ποσοστιαία απεικόνιση του βαθμού υποστήριξης από τους συναδέλφους ανά φύλο.

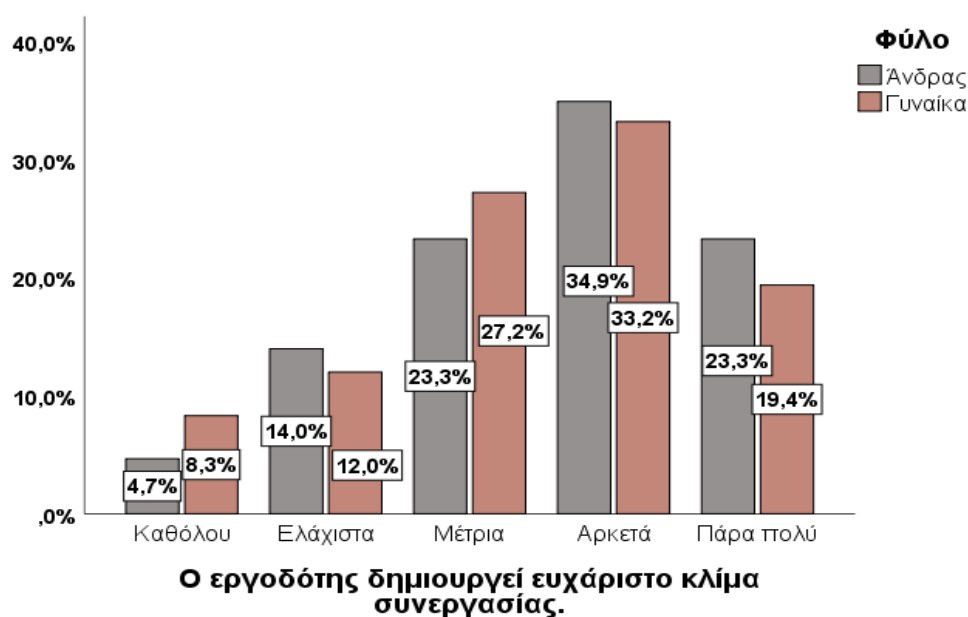
Εκτός όμως από τους συναδέλφους οι εργαζόμενοι χρειάζονται το περιβάλλον εργασίας τους να είναι ευχάριστο και η συνεργασία με τον εργοδότη σε ικανοποιητικά επίπεδα. Σύμφωνα με τους ερωτώμενους οι εργοδότες Αρκετά- Πάρα Πολύ (54,2%,) ασχολούνται με τη διαμόρφωση, διατήρηση και εξασφάλιση ενός ευχάριστου κλίματος συνεργασίας τόσο μεταξύ των υπαλλήλων – κατευνάζοντας όποιες συγκρούσεις μεταξύ τους – είτε μεταξύ των ιδίων με τους εργαζομένους αλλά και με τη παροχή κινήτρων. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο τα ποσοστά είναι μικρότερα σε σχέση με αυτά της προηγούμενης ερώτησης ως προς τη στήριξη από τους συναδέλφους. Στο σύνολο της Ευρώπης οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι λαμβάνουν στήριξη από τον εργοδότη πάντα ή τις περισσότερες φορές σε ποσοστό 58%. (Eurofound, 2015)

Ο εργοδότης δημιουργεί ευχάριστο κλίμα συνεργασίας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	22	7,3	7,3	7,3
Ελάχιστα	38	12,5	12,5	19,8
Μέτρια	79	26,1	26,1	45,9
Αρκετά	102	33,7	33,7	79,5
Πάρα πολύ	62	20,5	20,5	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.2. 2 Η συχνότητα με την οποία ο εργοδότης δημιουργεί ευχάριστο κλίμα συνεργασίας.

Ο τρόπος που αντιλαμβάνονται τις συνθήκες οι άνδρες και οι γυναίκες δεν έχει πολύ μεγάλη απόκλιση (περίπου 6%) με τους άνδρες σε ποσοστό 58,2% (57% σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης) και τις γυναίκες σε 52,6% (60% σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης), βλέπε Γράφημα 6.2.2 2. Η διαφορά που προκύπτει απορρέει πιθανόν από τον τρόπο διάρθρωσης του εργασιακού περιβάλλοντος, τις διακρίσεις που μπορεί να υπάρχουν αλλά και την απόκλιση εξαιτίας της διαφοράς μεταξύ των δειγμάτων των ερωτώμενων. Μεγαλύτερη εντύπωση όμως κάνει το γεγονός ότι σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο οι γυναίκες είναι πιο ευχαριστημένες από τη συνεργασία με τον εργοδότη σε σχέση με τους άνδρες αλλά και σε σχέση με τις γυναίκες στην Ελλάδα όπου το αντίστοιχο ποσοστό στην έρευνα του 2015 είναι 78%. (Eurofound, 2015)



Γράφημα 6.2.2 2 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας με την οποία ο εργοδότης δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας ανά φύλο.

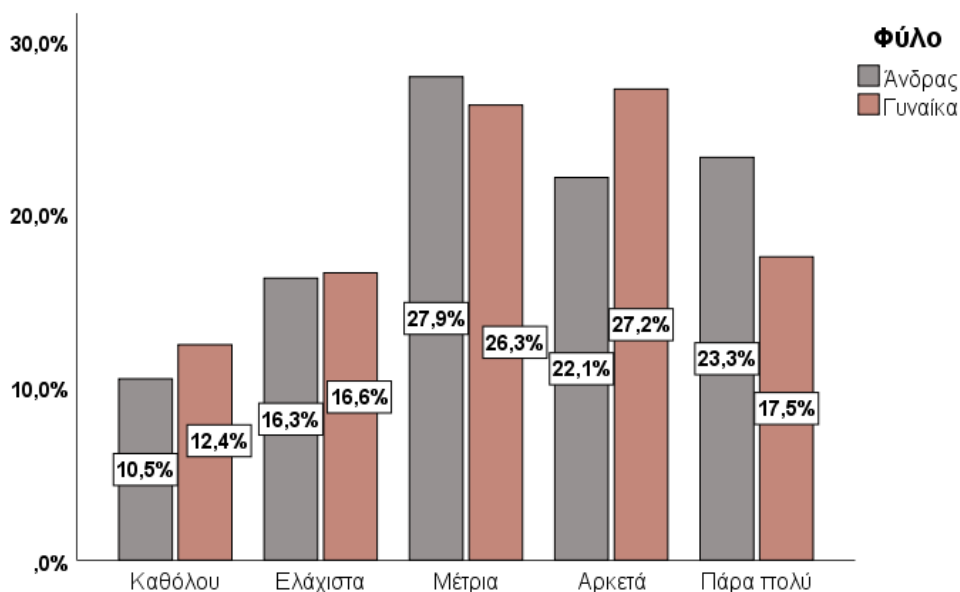
Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο οι εργαζόμενοι για να είναι αποδοτικοί χρειάζεται αν όχι επιβάλλεται να επικρατούν συνθήκες που να ευνοούν ένα θετικό κλίμα συνεργασίας. Για να επιτευχθεί αυτό εκτός από την καλή συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων η θετική ψυχολογία και ένα περιβάλλον υποστηρικτικό και χωρίς άγχος μπορεί να σταθεί αρωγός στην απόδοση των εργαζομένων αλλά και της επιχείρησης ως σύνολο. Η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη νέων προγραμμάτων που δημιουργούν θετικό κλίμα αλλά και κλίμα που ευνοεί την εξέλιξη των ίδιων των εργαζομένων είναι κάποια από τα ζητήματα με τα οποία καλείται να ασχοληθεί ο εργοδότης. Όσον αφορά τη σχετική ερώτηση της έρευνας (Πίνακας 6.2.2. 3) οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 44,8% δήλωσαν ότι Πάρα πολύ ή Αρκετά ο εργοδότης αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει την ανάπτυξη προγραμμάτων που διευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού και υποστηρικτικού κλίματος. Το μέγεθος του ποσοστού αυτού που είναι λίγο πιο κάτω από το 50% των ερωτώμενων αφήνει αμφιλεγόμενα συμπεράσματα θετικά ως προς το γεγονός ότι υπάρχουν εργοδότες που ενδιαφέρονται για το κλίμα εργασιακού περιβάλλοντος που επικρατεί αλλά αρνητικά σε σχέση με το σύνολο των ερωτώμενων, γεγονός που θα μπορούσε να εγείρει υποψίες ότι σε περίπτωση ανάγκης οι εργοδότες σπάνια θα έπαιρναν πρωτοβουλίες αν δεν επιβάλλονταν από κάποιο νομοθετικό πλαίσιο.

Ο εργοδότης αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει προγράμματα που διευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	36	11,9	11,9	11,9
Ελάχιστα	50	16,5	16,5	28,4
Μέτρια	81	26,7	26,7	55,1
Αρκετά	78	25,7	25,7	80,9
Πάρα πολύ	58	19,1	19,1	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.2. 3 Συχνότητα με την οποία ο εργοδότης αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει προγράμματα που διευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος.

Παρακάτω παρατίθενται στο Γράφημα 6.2.2 3 και οι δηλώσεις ξεχωριστά ανδρών και γυναικών σε σχέση με τον εργοδότη και τη συχνότητα που αναζητά, αναπτύσσει και ενδιαφέρεται για την ύπαρξη θετικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας. Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες συμφωνούν σε ποσοστά (45,4% άνδρες και 44,7% γυναίκες) ότι ο εργοδότης αναπτύσσει Πάρα Πολύ ή Αρκετά τέτοιες πρωτοβουλίες.



Ο εργοδότης αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει προγράμματα που διευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος.

Γράφημα 6.2.2 3 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας με την οποία ο εργοδότης αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει προγράμματα που διευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος ανά φύλο.

Με τη χρήση μιας ερώτησης ανοιχτού τύπου οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να επισημάνουν αν υπάρχει τρόπος ψυχολογικής υποστήριξης πέραν της αντιμετώπισης από τον ίδιο τον εργαζόμενο εντός της επιχείρησης. Πάνω από το 65% των ερωτώμενων δήλωσαν ότι ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης οποιασδήποτε ψυχολογικής φόρτισης που προέρχεται από την εργασία είναι ατομικά από το ίδιο το άτομο. Άλλοι τρόποι που επισημάνθηκαν ήταν η συζήτηση με τους συναδέλφους ή με κάποιο προϊστάμενο, η συμβουλευτική υποστήριξη από κάποιον ψυχολόγο ή ειδικό ιατρό ή κοινωνικό λειτουργό ή γενικά από τον ιατρό εργασίας, τα ΚΕΣΥ (Κέντρα Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης), κοινωνικές δομές, η τηλεφωνική υποστήριξη και η χρήση άδειας για ψυχολογικούς λόγους,

Λαμβάνοντας υπόψιν τη βιβλιογραφία και γνωρίζοντας την ύπαρξη δυνατότητας παροχής αδειάς για ψυχολογικούς λόγους από τον εργοδότη οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν πόσο πιθανό θεωρούν να τους δοθεί άδεια για ψυχολογικούς λόγους αν του το ζητούσαν σε μια κλίμακα πέντε βαθμίδων από Απίθανο έως Βέβαιο. Τα αποτελέσματα που αντλήθηκαν από αυτή την ερώτηση παρουσιάζουν αντιφάσεις με τους ερωτώμενους να δηλώνουν σε ποσοστό 37,3% ότι είναι Απίθανο ή Μάλλον Απίθανο και το 36,9% Μάλλον Πιθανό ή Βέβαιο. (Πίνακας 6.2.2. 4) Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη σε 1000 εργαζομένους ένα ποσοστό της τάξης του 40% εξ αυτών δήλωσε πως σε περίπτωση που επιθυμούσε ή είχε ανάγκη να λάβει κάποιες ημέρες άδεια αιτία ψυχολογικών λόγων θα προτιμούσε να πει ψέματα επιλέγοντας μια άλλη αιτιολογία. (onmed.gr, 2016) Σε άλλη έρευνα οι ερωτώμενοι

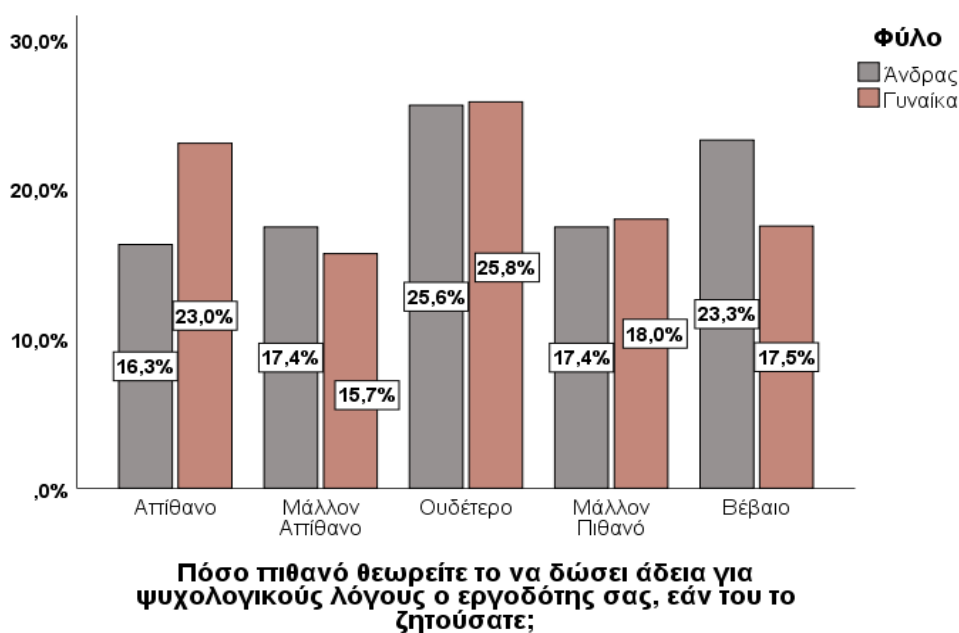
δήλωσαν πως δεν εγκαταλείπουν την εργασία τους καθώς σε περίπτωση απουσίας τους δεν υπάρχει κάποιος διαθέσιμος συνάδελφος να αναλάβει τα δικά τους καθήκοντα, δεν θέλουν να πιάσουν τους συναδέλφους τους με τον επιπρόσθετο φόρτο εργασίας ή νιώθουν οι ίδιοι πίεση από τους προϊσταμένους τους. (Ashby & Mahdon, 2010)

Πόσο πιθανό θεωρείτε το να δώσει άδεια για ψυχολογικούς λόγους ο εργοδότης σας, εάν του το ζητούσατε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Απίθανο	64	21,1	21,1	21,1
Μάλλον Απίθανο	49	16,2	16,2	37,3
Ουδέτερο	78	25,7	25,7	63,0
Μάλλον Πιθανό	54	17,8	17,8	80,9
Βέβαιο	58	19,1	19,1	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.2. 4 Πιθανότητα λήψης άδειας από τον εργοδότη για ψυχολογικούς λόγους σε περίπτωση που ζητηθεί.

Αντιφατικά είναι και τα αποτελέσματα μεταξύ ανδρών και γυναικών αλλά και μεταξύ τους διαφορετικά. Οι άνδρες θεωρούν σε ποσοστό 33,7% Απίθανο ή Μάλλον Απίθανο να λάβει άδεια από τον εργοδότη ενώ σε ποσοστό 40,7% Μάλλον Πιθανό ή Βέβαιο ενώ οι γυναίκες έχουν την άποψη ότι είναι Απίθανο ή Μάλλον Απίθανο (38,7%) να τους δοθεί άδεια και 35,5% Μάλλον πιθανό ή Βέβαιο, βλέπε Γράφημα 6.2.2 4.



Γράφημα 6.2.2 4 Ποσοστιαία απεικόνιση της πιθανότητας να λάβουν οι εργαζόμενοι άδεια αιτία ψυχολογικών λόγων από τον εργοδότη ανά φύλο.

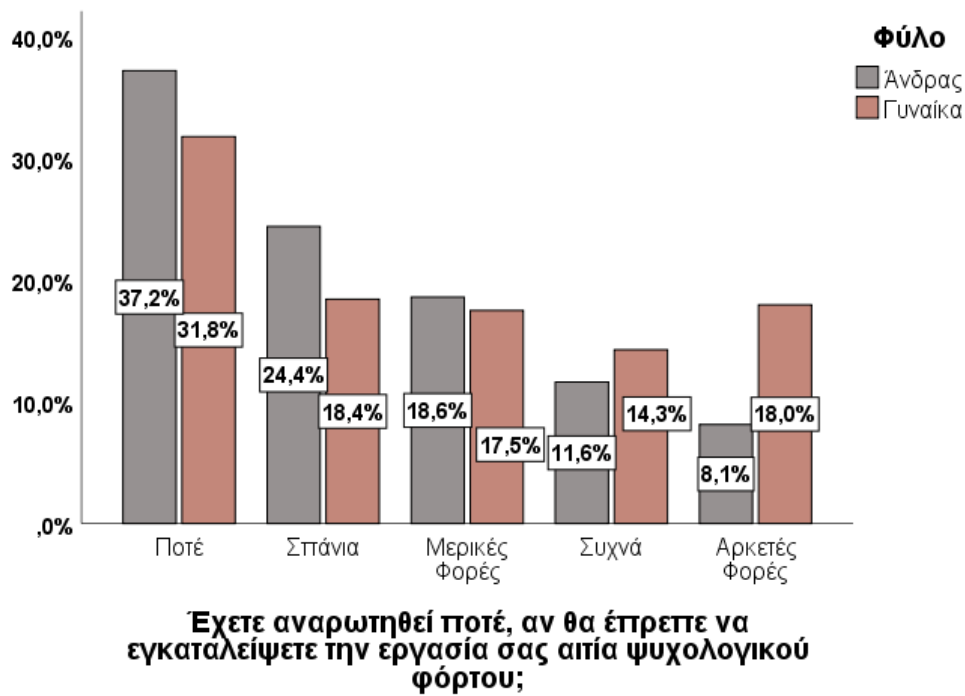
Σε ερώτηση όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακας 6.2.2. 5 αν έχουν αναρωτηθεί ποτέ, αν θα έπρεπε να εγκαταλείψουν την εργασία τους αιτία ψυχολογικού φόρτου οι ερωτώμενοι δήλωσαν με ποσοστό 53,4% πως δεν σκέφτεται Ποτέ ή το σκέφτεται Σπάνια να εγκαταλείψει την εργασία ενώ ένα 28,7% το σκέφτεται Συχνά ή Αρκετές φορές σαν ενδεχόμενο και είναι φυσικό αν ληφθεί υπόψιν η ανασφάλεια που υπάρχει στον εργασιακό χώρο, το ποσοστό ανεργίας που υφίσταται στην Ελλάδα αλλά και το γεγονός ότι μπορεί να αγαπούν το αντικείμενο εργασίας τους και δεν υπολογίζουν την κούραση ή πίεση που τυχόν βιώνουν.

Έχετε αναρωτηθεί ποτέ, αν θα έπρεπε να εγκαταλείψετε την εργασία σας αιτία ψυχολογικού φόρτου;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	101	33,3	33,3	33,3
Σπάνια	61	20,1	20,1	53,5
Μερικές Φορές	54	17,8	17,8	71,3
Συχνά	41	13,5	13,5	84,8
Αρκετές Φορές	46	15,2	15,2	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.2. 5 Συχνότητα με την οποία οι εργαζόμενοι αναρωτιούνται αν πρέπει να εγκαταλείψουν την εργασία τους αιτία ψυχολογικού φόρτου.

Σημαντική απόκλιση κοντά στο 10% φαίνεται (να έχουν οι απόψεις ανδρών και γυναικών σε σχέση με τη πιθανότητα εγκατάλειψης της εργασίας με κύρια αιτία τον ψυχολογικό φόρτο που αποκομίζουν από την εργασία τους. Οι άνδρες παρουσιάζονται ως πιο σίγουροι στην απόφαση τους να μην εγκαταλείψουν την εργασία τους αφού Ποτέ ή Σπάνια (61,6%) σε σχέση με τις γυναίκες οι οποίες κατά 50,2% βρέθηκαν Ποτέ ή Σπάνια να αναρωτιούνται αν πρέπει να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Η απόκλιση αυτή εγείρει το ενδιαφέρον για περαιτέρω διερεύνηση σε μεταγενέστερη έρευνα με πιο εξειδικευμένες μεταβλητές που θα εξηγούν και θα δίνουν πιο εμπεριστατωμένα αποτελέσματα.



Γράφημα 6.2.2 5 Ποσοστιαία απεικόνιση της συχνότητας με την οποία οι εργαζόμενοι αναρωτιούνται αν θα έπρεπε να εγκαταλείψουν την εργασία τους αιτία ψυχολογικού φόρτου ανά φύλο.

6.2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση και Απόδοση

Το εργασιακό άγχος, η εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση η μεταγενέστερη απόδοση του εργαζομένου είναι συνιστώσες αλληλένδετες και αλληλεξαρτώμενες όπως αναδείχθηκε και στην παρουσίαση της βιβλιογραφίας. Η ενότητα αυτή της έρευνας δημιουργήθηκε με σκοπό να παρουσιάσει με ποσοτικά δεδομένα αυτή την σχέση και να δείξει τη σχέση της ψυχολογίας/ψυχολογικής υποστήριξης με την απόδοση.

Και σε αυτή την ενότητα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν την απάντησή τους σε μια πενταβάθμια κλίμακα από Καθόλου έως Πάρα Πολύ σε σχέση με το βαθμό στον οποίο επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση α) από το επίπεδο εργασιακού άγχους και πίεσης από την εργασία, β) το επίπεδο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους, γ) από το επίπεδο ψυχολογικής υποστήριξης από τον εργοδότη, δ) το επίπεδο ίσης αντιμετώπισης των εργαζομένων και ε) το επίπεδο επιμόρφωσης μέσα στην εργασία, μέσω σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων.

Στην πρώτη ερώτηση αυτής της ενότητας οι ερωτώμενοι δήλωσαν πως η εργασιακή τους ικανοποίηση επηρεάζεται Αρκετά ή Πάρα Πολύ σε ποσοστό 43,9% από το επίπεδο εργασιακού άγχους και πίεσης από την εργασία όπως διαφαίνεται και στον Πίνακα 6.2.3 1. Σε συνδυασμό με όσα δεδομένα αντλήθηκαν από τη βιβλιογραφία είναι σαφές πως η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την θετική ψυχολογία των εργαζομένων καθώς όταν οι εργαζόμενοι είναι

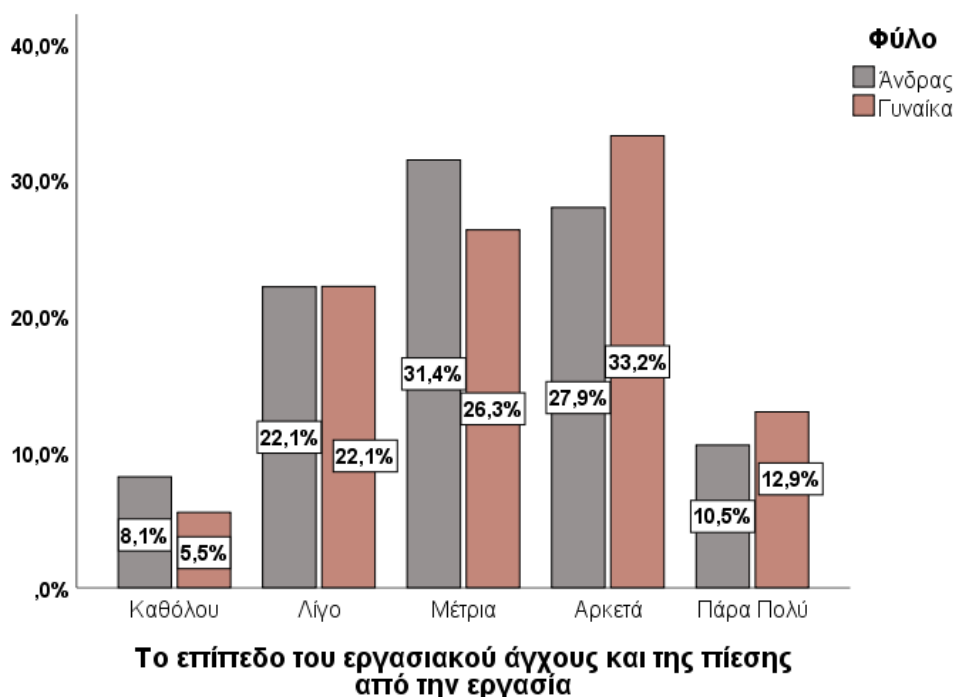
ψυχικά υγιείς και δεν νιώθουν πίεση από την εργασία τους νιώθουν ικανοποίηση από αυτή και αποδίδουν καλύτερα. Όπως έχει επισημανθεί ωστόσο το αντίθετο δεν υφίσταται δηλαδή όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο λιγότερο να είναι και το ποσοστό εργασιακού άγχους που νιώθουν.

Το επίπεδο του εργασιακού άγχους και της πίεσης από την εργασία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	19	6,3	6,3	6,3
Λίγο	67	22,1	22,1	28,4
Μέτρια	84	27,7	27,7	56,1
Αρκετά	96	31,7	31,7	87,8
Πάρα Πολύ	37	12,2	12,2	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.3 1 Το επίπεδο του εργασιακού άγχους και της πίεσης από την εργασία.

Ως προς τις απόψεις μεταξύ φύλλων Γράφημα 6.2.3 1, οι γυναίκες σε ποσοστό 46,1% επηρεάζεται η ικανοποίησή τους από την εργασία Αρκετά ή Πάρα Πολύ από το επίπεδο άγχους και πίεσης που βιώνουν στον εργασιακό χώρο αντίθετα με τους άνδρες που σε ποσοστό 38,4% συμμερίζονται την ίδια άποψη και 31,4% να δηλώνουν ουδέτεροι γεγονός που μπορεί να οφείλεται και στα μικρά ποσοστά των ανδρών έναντι των γυναικών σε σχέση με το αίσθημα αγχώδους διάθεσης στην εργασία (Γράφημα 6.2.1 9).



Γράφημα 6.2.3 1 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου εργασιακού άγχους και της πίεσης από την εργασία ανά φύλο.

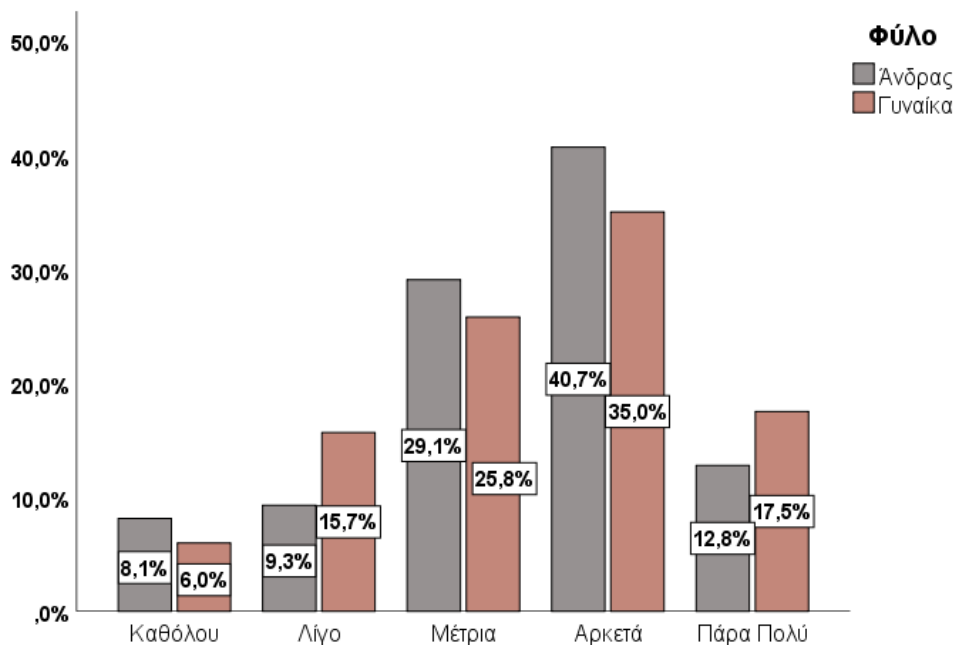
Αναμενόμενο κρίνεται το ποσοστό των ερωτηθέντων που δήλωσε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από το επίπεδο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους Πάρα Πολύ ή Αρκετά σε ποσοστό 52,8% (Πίνακας 6.2.3 2) αφού στις ερωτήσεις σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον, τη σχέση με τους συναδέλφους και το βαθμό με τον οποίο οι συνάδελφοι βοηθούν οι υποστηρίζουν τα αποτελέσματα που αντλήθηκαν ήταν θετικά.

Το επίπεδο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	20	6,6	6,6	6,6
Λίγο	42	13,9	13,9	20,5
Μέτρια	81	26,7	26,7	47,2
Αρκετά	111	36,6	36,6	83,8
Πάρα Πολύ	49	16,2	16,2	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.3 2 Το επίπεδο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους.

Σύμφωνα με το Γράφημα 6.2.3 2 άνδρες (53,5%-Αρκετά ή Πάρα Πολύ) και γυναίκες (52,5%) επηρεάζονται στον ίδιο βαθμό από το επίπεδο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους με πολύ μικρά ποσοστά απόκλισης που μπορεί να οφείλονται σε σχέσεις φιλίας ή συγκρούσεων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.



Το επίπεδο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους.

Γράφημα 6.2.3 2 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους.

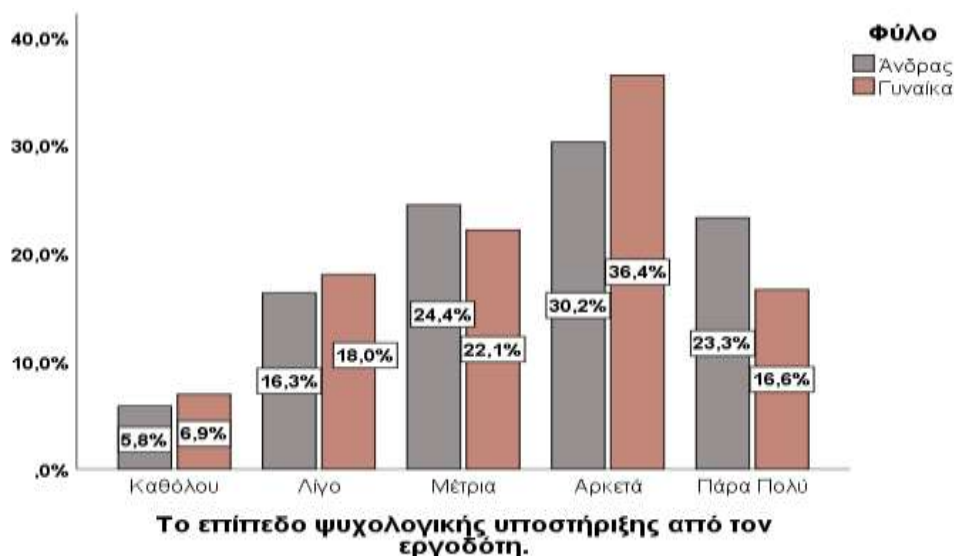
Σε μεγάλο βαθμό δήλωσαν οι ερωτώμενοι (53,2%-Αρκετά ή Πάρα Πολύ) όπως παρατίθεται και στον Πίνακα 6.2.3 3 ότι η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους εξαρτάται επηρεάζεται και από το επίπεδο ψυχολογικής υποστήριξης από τον εργοδότη ο οποίος θεωρείται υπεύθυνος να εξομαλύνει τυχόν συγκρούσεις, να διασφαλίζει και να εξασφαλίζει ένα φιλικό και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν την ανάγκη που έχουν οι εργαζόμενοι σε περίπτωση που αντιμετωπίζουν προβλήματα άγχους ή πίεσης να μπορούν να αναζητούν και να βρίσκουν υποστήριξη από τους εργοδότες ή τους προϊστάμενούς τους.

Το επίπεδο ψυχολογικής υποστήριξης από τον εργοδότη.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	20	6,6	6,6	6,6
Λίγο	53	17,5	17,5	24,1
Μέτρια	69	22,8	22,8	46,9
Αρκετά	105	34,7	34,7	81,5
Πάρα Πολύ	56	18,5	18,5	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.3 3 Το επίπεδο ψυχολογικής υποστήριξης από τον εργοδότη.

Αντίστοιχα και σε αυτή την ερώτηση μικρή απόκλιση υπάρχει στις απόψεις μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την επιρροή του επιπέδου ψυχολογικής υποστήριξης από τον εργοδότη στην ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία. Τόσο οι άνδρες δηλώνοντας με ποσοστό 53,5% ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται Αρκετά ή Πάρα Πολύ και οι γυναίκες με ποσοστό 53% (Γράφημα 6.2.3 3) επικαλούνται τη σημασία που έχει ο ρόλος του εργοδότη στη δημιουργία και διατήρηση ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας.



Γράφημα 6.2.3 3 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου ψυχολογικής υποστήριξης από τον εργοδότη ανά φύλο.

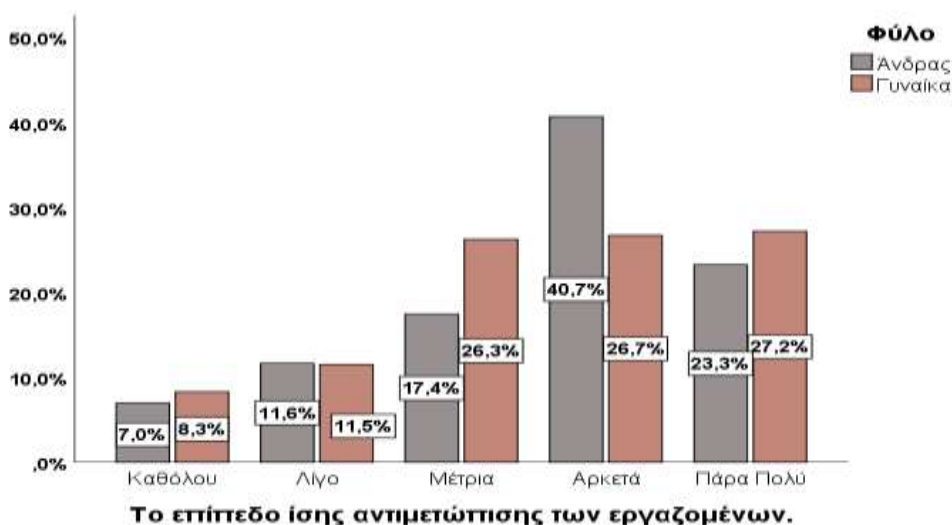
Η δικαιοσύνη και η ίση αντιμετώπιση μεταξύ εργαζομένων είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ή κίνητρα για την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων, όπως αναπτύχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο στη θεωρία της ισότητας-δικαιοσύνης του Adams. Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.2.3 4 το 56,8% των ερωτώμενων δήλωσαν ότι η ικανοποίηση τους επηρεάζεται από το επίπεδο ίσης αντιμετώπισης των εργαζομένων.

Το επίπεδο ίσης αντιμετώπισης των εργαζομένων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	24	7,9	7,9	7,9
Λίγο	35	11,6	11,6	19,5
Μέτρια	72	23,8	23,8	43,2
Αρκετά	93	30,7	30,7	73,9
Πάρα Πολύ	79	26,1	26,1	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.3 4 Το επίπεδο ίσης αντιμετώπισης των εργαζομένων.

Με αποκλίσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών παρουσιάζονται να είναι τα δεδομένα που αντλήθηκαν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων όπως φαίνεται στο Γράφημα 6.2.3 4 παρά το γεγονός ότι και τα δύο φύλα συνηγορούν στο γεγονός ότι η ίση αντιμετώπιση αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης. Οι άνδρες σε ποσοστό 64% δηλώνουν ότι επηρεάζεται η ικανοποίηση τους Αρκετά ή Πάρα Πολύ (40,7% εξ αυτών δήλωσε Αρκετά) και οι γυναίκες σε ποσοστό 53,9% να συμφωνούν με τους άνδρες. Από το γράφημα παρατηρούμε επίσης πως η κατανομή των ποσοστών των γυναικών τείνει να είναι ισομερής από τη μέση βαθμίδα έως τη βαθμίδα Πάρα Πολύ γεγονός που εγείρει προβληματισμούς σχετικά με την ύπαρξη κάποιας επιπλέον μεταβλητής που επηρεάζει.



Γράφημα 6.2.3 4 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου ίσης αντιμετώπισης των εργαζομένων.

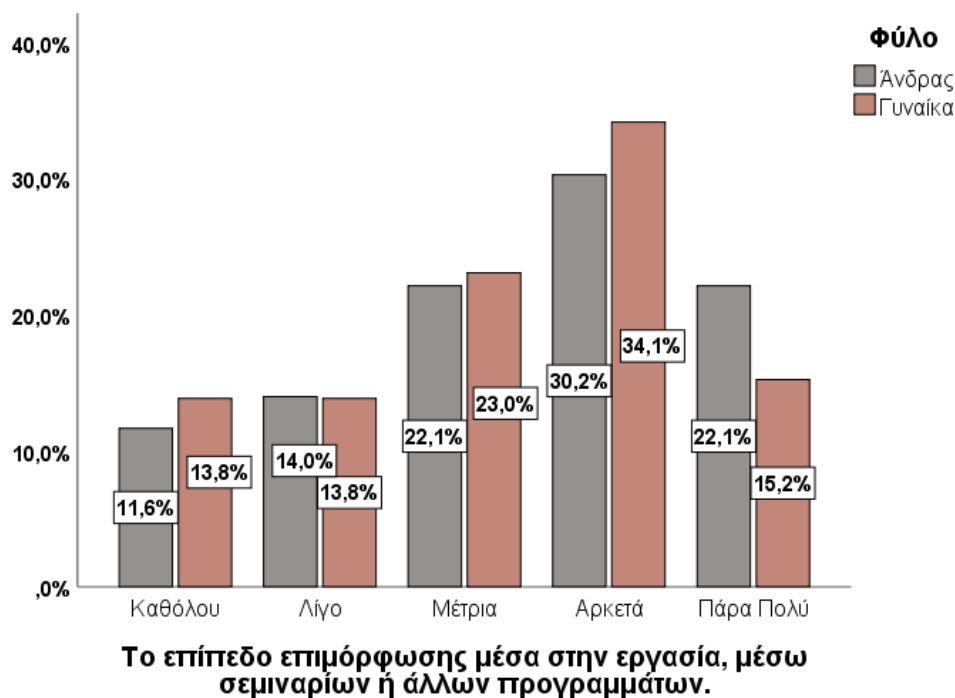
Οι εργαζόμενοι σε οποιονδήποτε κλάδο, οποιοδήποτε επάγγελμα κι αν κάνουν έχουν ανάγκη από κίνητρα πέρα από τη χρηματική αμοιβή για την εργασία που προσφέρουν. Όπως αναφέρθηκε εκτενώς σε προηγούμενο κεφάλαιο τα κίνητρα αυτά έχουν σχέση με τις ανάγκες που θέλουν να καλύψουν. Συχνά σημαντικό για τους απασχολούμενους είναι το επίπεδο επιμόρφωσης μέσα στην εργασία – μέσω σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων – επιδιώκοντας την εξέλιξη, την ολοκλήρωση και την αυτοπραγμάτωσή τους. Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.2.3 5 το 50,2% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους σχετίζεται Αρκετά ή Πάρα Πολύ με το επίπεδο επιμόρφωσης εντός του περιβάλλοντος εργασίας από προγράμματα που καλύπτονται και εξασφαλίζονται από τον εργοδότη και την επιχείρηση.

Το επίπεδο επιμόρφωσης μέσα στην εργασία, μέσω σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	40	13,2	13,2	13,2
Λίγο	42	13,9	13,9	27,1
Μέτρια	69	22,8	22,8	49,8
Αρκετά	100	33,0	33,0	82,8
Πάρα Πολύ	52	17,2	17,2	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.3 5 Το επίπεδο επιμόρφωσης μέσα στην εργασία, μέσω σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων.

Με μικρές αποκλίσεις που μπορεί να οφείλονται είτε στο γεγονός ότι οι γυναίκες εκτός από την εξέλιξη επιλέγουν και τη φροντίδα της οικογένειας είτε στο φαινόμενο του glass ceiling που αντιμετωπίζουν ακόμα σε πολλές επιχειρήσεις και τα δύο φύλλα συναινούν στον γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το επίπεδο επιμόρφωσης στην εργασία. Τόσο οι άνδρες με ποσοστό 52,3% όσο και οι γυναίκες σε ποσοστό 49,3% δήλωσαν ότι επηρεάζονται Αρκετά ή Πάρα Πολύ, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 6.2.3 5. Οι αποκλίσεις μεταξύ των δύο φύλλων παρουσιάζονται ως προς τα ποσοστά στις βαθμίδες Αρκετά (30,2%- άνδρες, 34,1% γυναίκες) και Πάρα Πολύ (22,1%- άνδρες, 15,2% γυναίκες).



Γράφημα 6.2.3 5 Ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου επιμόρφωσης μέσα στην εργασία, μέσω σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων.

Η έρευνα ολοκληρώθηκε με την κρίσιμη ερώτηση στην οποία έπρεπε να προσδιοριστεί ο βαθμός επιρροής της εργασιακής απόδοσης από την ψυχολογία του εργαζομένου. Όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 6.2.3 6 το 79,6%% θεωρεί ότι επηρεάζεται Αρκετά ή Απόλυτα η απόδοσή του από την ψυχολογική του κατάσταση ενώ μόνο ένα ποσοστό λιγότερο από 1% δήλωσε ότι δεν τίθεται ζήτημα επιρροής.

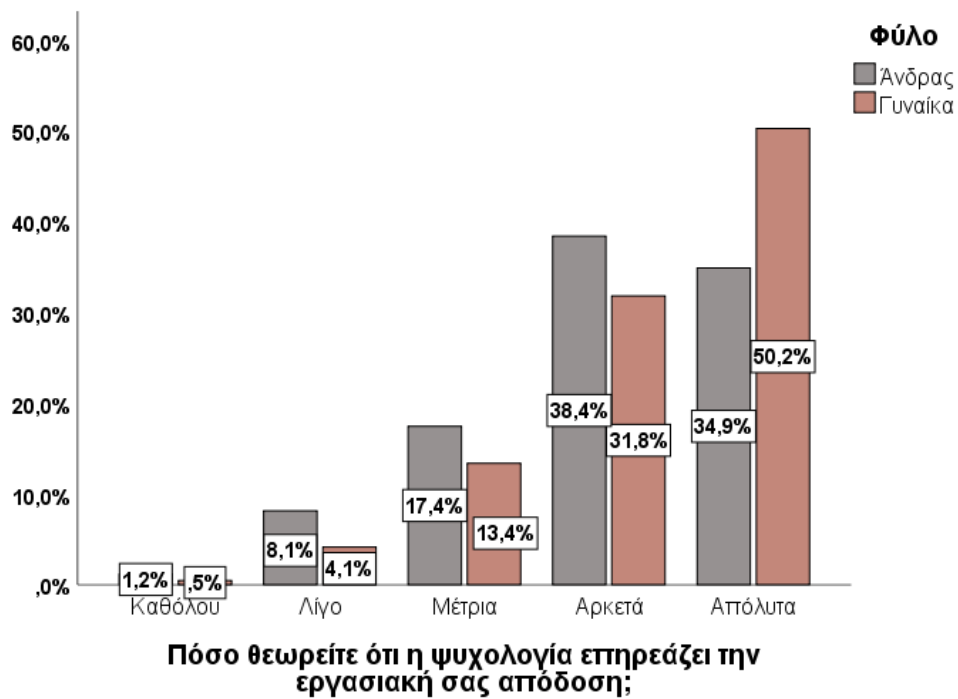
Πόσο θεωρείτε ότι η ψυχολογία επηρεάζει την εργασιακή σας απόδοση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	0,7	0,7	0,7
Λίγο	16	5,3	5,3	5,9
Μέτρια	44	14,5	14,5	20,5
Αρκετά	102	33,7	33,7	54,1
Απόλυτα	139	45,9	45,9	100,0
Total	303	100,0	100,0	

Πίνακας 6.2.3 6 Το επίπεδο επιρροής της εργασιακής απόδοσης από την ψυχολογία.

Οι γυναίκες φαίνεται να αποδίδουν περισσότερο όταν η ψυχολογία τους είναι θετική καθώς σε ποσοστό 82% δηλώνουν ότι Αρκετά ή Πάρα Πολύ η ψυχολογία επηρεάζει την απόδοσή τους - 50,2% εξ αυτών Πάρα Πολύ – και δείχνουν πιο σίγουρες έναντι του 73,3% των

ανδρών που συμμερίζονται την ίδια άποψη αλλά το 38,4% εξ αυτών δηλώνει Αρκετά (Γράφημα 6.2.3 6).



Γράφημα 6.2.3 6 Ποσοστιαία απεικόνιση του βαθμού επιρροής της εργασιακής απόδοσης από τη ψυχολογία.

7. Συζήτηση-Συμπεράσματα

Κατόπιν βιβλιογραφικής αναζήτησης και πρωτογενούς έρευνας στον ευρύτερο τομέα της Οργανωσιακής Ψυχολογίας και ειδικότερα στο κομμάτι της Ψυχολογικής Υποστήριξης στον εργασιακό χώρο αναδείχθηκε η ανάγκη εδραίωσης της επιστήμης αυτής και ο σαφής διαχωρισμός της από αυτή του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς ξεπερνά τα πλαίσια οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού που απασχολείται σε μια επιχείρηση αλλά ερευνά, μελετά, αναζητά μοντέλα και στρατηγικές τόσο για την ανάλυση και κατανόηση των διαφόρων συμπεριφορών των εργαζομένων – όταν έρχονται αντιμέτωποι με οργανωσιακές αλλαγές ή γενικότερες αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού – αλλά και για την διερεύνηση και τον καθορισμό πρακτικών και στρατηγικών με στόχο τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που θα λειτουργεί υποστηρικτικά για τον εργαζόμενο.

Εστιάζοντας στο πλαίσιο της Ψυχολογικής Υποστήριξης μελετήθηκε στο μέγιστο δυνατό βαθμό ένας από τους σημαντικότερους κινδύνους στον εργασιακό χώρο τόσο για την ψυχοσυναισθηματική όσο και για τη σωματική υγεία των εργαζομένων «το εργασιακό άγχος», οι επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει και οι τρόποι αντιμετώπισης. Υποστηρικτικά ερευνήθηκαν σε δευτερογενές επίπεδο θεωρίες, μοντέλα και στρατηγικές που χρησιμοποιούνται ή αποδεδειγμένα έχουν παρουσιάσει οι ερευνητές ότι βοηθούν τις επιχειρήσεις να παρέχουν στους εργαζομένους ένα περιβάλλον εργασίας με κίνητρα ώστε να εργάζονται αποδοτικότερα, να επιτυγχάνουν οργανωσιακούς στόχους με αποτελεσματικότητα και να δημιουργούν δεσμούς με την εργασία τους.

Ειδικότερα, το κομμάτι της έρευνας επικεντρώθηκε στην διερεύνηση της επιρροής που έχει η ψυχολογική υποστήριξη στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, την μεταγενέστερη αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα που επιτυγχάνουν. Με μια έρευνα διαχωρισμένη σε τέσσερις διακριτές ενότητες οι οποίες αποτελούνται από διαφορετικές ερωτήσεις στηριγμένες σε βασικούς παράγοντες αντλήθηκαν συμπεράσματα που εγείρουν προβληματισμούς και συνάμα αφήνουν ανοιχτό το πεδίο επιπλέον διερεύνησης με πιο εξειδικευμένα ερωτήματα.

Τα αποτελέσματα που αντλήθηκαν από την έρευνα αφήνουν αιχμές ύπαρξης διακρίσεων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς την δυνατότητα ακριβούς διατύπωσης συμπερασμάτων καθώς τα ποσοστά είναι μικρά στις αποκλίσεις. Πιο συγκεκριμένα, στη ανάλυση των ερωτήσεων μεταξύ των φύλων παρατηρήθηκαν αποκλίσεις της τάξεως του 2-

10%, οι οποίες μπορεί να οφείλονται είτε στην ύπαρξη φυλετικών διακρίσεων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, είτε σε συγκρούσεις που μπορεί να υπάρχουν, είτε σε παράγοντες που δεν ερευνώνται σε αυτή τη μελέτη, είτε στον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων καθώς υπάρχει εμφανής διαφορά ως προς το μέγεθος των δειγμάτων.

Αναλυτικότερα ως προς τα ερωτήματα της έρευνας, από τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν διεξάχθηκαν ορισμένα συμπεράσματα τα οποία αναδεικνύουν τη σημαντικότητα που κατέχουν οι συνάδελφοι, ο εργοδότης, ο καθορισμός αρμοδιοτήτων και το ωράριο εργασίας στον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι το επίπεδο ευημερίας τους εντός του εργασιακού περιβάλλοντος – πέρα από τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που μπορεί να επιφέρουν αρνητικές εξωτερικότητες στον τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης της εργασίας τους – το επίπεδο στο οποίο βιώνουν συνθήκες άγχους ή πίεσης από την εργασία τους, στον βαθμό στον οποίο οι συνάδελφοι, ο εργοδότης και η οργάνωση της επιχείρησης παρέχει ψυχολογική υποστήριξη στους εργαζόμενους και στον βαθμό που επηρεάζεται η εργασιακή τους ικανοποίηση και απόδοση από τους ίδιους παράγοντες.

Περίπου δύο στους τρεις εργαζόμενους δηλώνουν ότι διατηρούν καλές έως πολύ καλές διαπροσωπικές σχέσεις τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τον εργοδότη, ενώ σε λίγο μικρότερο ποσοστό αντιλαμβάνονται καλές έως πολύ καλές τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος ως προς τον καθορισμό αρμοδιοτήτων και το ωράριο εργασίας. Με δεδομένες τις καταστάσεις ανταγωνισμού, ανασφάλειας εντός του εργασιακού περιβάλλοντος εξαιτίας της πολύ πρόσφατης οικονομικής κρίσης και της ανασφάλειας που επικρατούσε κατά τη διάρκεια διεξαγωγής του ερωτηματολογίου αιτία της παγκόσμιας πανδημίας και των μελλοντικών εξελίξεων που μπορεί να επιφέρει στο επαγγελματικό-επιχειρησιακό περιβάλλον τα αποτελέσματα που αντλήθηκαν ήταν θετικά για τις συνθήκες που επικρατούν.

Αμφιλεγόμενα επιπροσθέτως κρίνονται και τα ποσοστά που αντλήθηκαν σχετικά με τα επίπεδα εργασιακού άγχους. Περίπου δύο στους τρεις εργαζόμενους βιώνει αγχώδεις καταστάσεις, εξουθενωτικό ρυθμό εργασίας, πίεση και πιεστικές προθεσμίες που συχνά ξεπερνούν τα όρια της αντοχής ωστόσο το αίσθημα φόβου και της ανασφάλειας που μπορεί να προκύπτει αιτία ελλείψεως εξειδικευμένης εμπειρίας-γνώσης σχεδόν ποτέ δεν υφίσταται στους εργαζομένους. Δεδομένου του δείγματος που κατά πλειοψηφία κατέχει τίτλο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και της σχέσης που προέκυψε ανάμεσα στους ερωτώμενους

γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι γνώσεις και η εμπειρία εξασφαλίζουν στον εργαζόμενο ένα αίσθημα ασφάλειας για τα επίπεδα αποτελεσματικής και αποδοτικής εργασίας που προσφέρουν ωστόσο οι συνεχείς αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον συχνά δημιουργούν άγχος και στην προσπάθεια ανταπόκρισης σε αυτές τις συνθήκες διαμορφώνονται άλλα πρότυπα εργασίας που ξεπερνούν σε κάποιο βαθμό τα όρια αντοχής των εργαζομένων.

Με στόχο την ανταπόκριση στις νέες συνθήκες οι εργοδότες καλούν τους εργαζόμενους να απασχοληθούν σε ωράρια που ξεπερνούν τα προκαθορισμένα και σπάνια ξεπερνούν και τα κανονικά όρια που τίθενται και από το νόμο σε υπερεργασία. Από την έρευνα προέκυψε ένα εξαιρετικής σημασίας φαινόμενο κατά το οποίο οι εργαζόμενοι δεν ανταμείβονται για τις υπερωρίες που προσφέρουν στην επιχείρηση και μάλιστα φτάνουν σε σημείο να ξεπερνούνται τα όριά τους για τις ώρες που απασχολούνται πέραν του συμφωνημένου στη σύμβαση ωραρίου. Κάθε άνθρωπος έχει ανάγκη να καλύψει ανάγκες όπως αυτές του ευ ζην, ασφάλειας, αποδοχής και συνύπαρξης με άλλους ανθρώπους, προσωπικής ολοκλήρωσης κα. ωστόσο σε όλα αυτά στον χρόνο καθημερινότητας έχει ανάγκη και την ύπαρξη ελεύθερου χρόνου για τη διάθεσή του σε ασχολίες που του εξασφαλίζουν ανάγκες για ξεκούραση, χαλάρωση, προσωπική ανάταση ή ακόμη και περισσότερες απολαβές από πρόσθετη εργασία κα.. Αυτόν το χρόνο λοιπόν που οι εργοδότες με την απαίτηση υπερωριών μειώνουν από τους εργαζόμενους έχουν και την υποχρέωση να ανταμείβουν. Γνωρίζοντας τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας κυρίως μετά την επίδραση της οικονομικής κρίσης άρχισαν να διαμορφώνονται πρότυπα εργασίας στα οποία ο εργοδότης εξαναγκάζει σε επιπρόσθετη εργασία χωρίς απολαβές όπου ο απασχολούμενος δεν είναι σε θέση να αρνηθεί με φόβο απώλειας της εργασίας ή μείωση των βασικών από το νόμο απολαβών καθώς σε περίπτωση άρνησης υπάρχει η πιθανότητα να δηλωθεί η εργασία τους ως μερικής απασχόλησης.

Όσον αφορά τα πλαίσια ψυχολογικής υποστήριξης εντός του εργασιακού περιβάλλοντος μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων συναινούν στο γεγονός ότι οι συνάδελφοι σε περίπτωση που χρειαστεί συχνά είναι εκεί υποστηρικτικοί και στέκονται ως αρωγοί στην προσπάθεια κατευνασμού των αισθημάτων των εργαζομένων. Αντίστοιχα θετικά είναι και τα δεδομένα ως προς την υποστήριξη που προσφέρει ο ίδιος ο εργοδότης του οποίου ο ρόλος είναι να διασφαλίζει ένα υγιές περιβάλλον εργασίας τόσο σε θέμα ασφάλειας των εργαζομένων αλλά και σε θέμα διατήρησης φιλικών ή τουλάχιστον υγιών και χωρίς συγκρούσεις σχέσεων εντός

του περιβάλλοντος εργασίας και προσωπικής υποστήριξης των εργαζομένων. Αρνητικό ωστόσο κρίνεται το γεγονός ότι υπάρχει σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων που δήλωσαν ότι ο εργοδότης δεν αναπτύσσει προγράμματα ώστε να διασφαλίζει την ύπαρξη θετικού κλίματος συνεργασίας. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι εργοδότες όπως αναφέρθηκε συχνά εκμεταλλεύονται τους εργαζομένους εγείρονται ενδοιασμοί σε σχέση με το πραγματικό ενδιαφέρον των εργοδοτών να διασφαλίζουν τη διατήρηση ικανοποιημένων και υγιών εργαζομένων αλλά και ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος εργασίας ή αναγκάζονται να αναπτύσσουν προγράμματα κυρίως σε περιπτώσεις που το επιβάλλει ο νόμος ή που η νομοθεσία τους εξασφαλίζει επιχορήγηση. Το γεγονός αυτό γίνεται εμφανές και από το ποσοστό των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι το κύριο μέσο υποστήριξης εντός της εργασίας προέρχεται από την ατομική προσπάθεια του εργαζόμενου.

Προβληματισμούς εγείρουν και οι απαντήσεις σχετικά με την πιθανότητα λήψης άδειας αιτία ψυχολογικού φόρτου καθώς πολλοί από τους ερωτώμενους ήταν κατηγορηματικοί θεωρώντας πως δεν υπάρχει τέτοια πιθανότητα. Αναζητώντας σε δευτερογενείς πηγές αντλήθηκαν δεδομένα από άλλες έρευνες στις οποίες οι ερωτώμενοι δήλωσαν πως δεν επιθυμούσαν να εκφράσουν στον εργοδότη την πραγματική αιτία για το λόγο τον οποίο ζητούν άδεια ή δεν επιλέγουν να ζητήσουν με φόβο να μην επιβαρύνουν τους συναδέλφους τους ή δέχονται πιέσεις από τους προϊσταμένους τους. Επιπροσθέτως, ένας στους δύο ερωτώμενους δηλώνει ότι δεν έχει σκεφτεί ποτέ την περίπτωση να εγκαταλείψει την εργασία του γεγονός που συνάδει με τα ποσοστά των ερωτηθέντων που δηλώνουν ότι βιώνουν καλές έως πολύ καλές συνθήκες εργασίας ενώ ένα σημαντικό ποσοστό εκ των ερωτηθέντων το σκέφτεται πολύ συχνά αλλά με δεδομένα τα ποσοστά ανεργίας δεν το επιλέγουν.

Σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση την οποία λαμβάνουν από την εργασία τους οι απασχολούμενοι κατέχουν τα επίπεδα εργασιακού άγχους – χωρίς να υφίσταται το αντίστροφο – τα επίπεδα ψυχολογικής υποστήριξης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους συναδέλφους και τον εργοδότη – τα αποτελέσματα των οποίων είναι θετικά ως προς τη διάρθρωση του εργασιακού περιβάλλοντος – και από το επίπεδο ίσης αντιμετώπισης που κρίνεται απαραίτητο στοιχείο τόσο για τη ανάγκη των εργαζομένων να γνωρίζουν και να αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει ένα υγιές και ισότιμο περιβάλλον εργασίας όσο και για την διασφάλιση υγιών εργασιακών σχέσεων και φιλικού περιβάλλοντος εργασίας χωρίς αντιζηλίες και συγκρούσεις. Επιπλέον, τέσσερις στους πέντε εργαζομένους δηλώνουν ότι η

εργασιακή τους απόδοση σχετίζεται άμεσα και επηρεάζεται από την ψυχολογία και την ψυχολογική υποστήριξη που λαμβάνουν.

Συμπερασματικά, στην Ελλάδα που οι συνθήκες τόσο σε οικονομικό επίπεδο όσο και επίπεδο νομοθεσίας μεταβάλλονται με ραγδαίους ρυθμούς οι επιχειρήσεις σε οποιονδήποτε κλάδο κι αν ανήκουν οποιουδήποτε μεγέθους κι αν είναι καλούνται να συμβαδίσουν, να προσαρμοστούν και να εναρμονιστούν με κόστος που επιβαρύνει τους εργαζόμενους που πλήττονται άμεσα. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ένα σημαντικό ποσοστό καλών συνθηκών εργασίας που προκύπτει σε μεγάλο βαθμό από τις διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και το επίπεδο υποστήριξης που τους παρέχουν εντός του χώρου εργασίας, παρά το επίπεδο άγχους και εξουθενωτικών ρυθμών που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Επιπροσθέτως, αιχμές για περαιτέρω διερεύνηση, αναζήτηση τρόπων επίλυσης αλλά και σε μεγάλο βαθμό ανησυχίας για τη διαμόρφωση των σύγχρονων εργασιακών προτύπων προκύπτουν από τα δεδομένα που αντλήθηκαν ως προς τους εξουθενωτικούς ρυθμούς εργασίας, το ωράριο εργασίας και ειδικότερα το επίπεδο μη αμειβόμενων υπερωριών, το επίπεδο μη λήψης πρωτοβουλιών από τον εργοδότη να διασφαλίζει ένα ευχάριστο περιβάλλον και του μικρού ποσοστού χρήσης στρατηγικών από την επιχείρηση ή εξωτερικών παραγόντων να υποστηρίξει τυχόν ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Ενώ, εξαιρετικής σημασίας κρίνονται και τα στερεότυπα που εξακολουθούν να υφίστανται ως προς τις φυλετικές διακρίσεις, το φαινόμενο του glass ceiling και της αδυναμίας από τους εργαζόμενους να εκφράσουν τον ειλικρινή λόγο αίτησης άδειας σε περίπτωση που νιώσουν την ανάγκη αιτία ψυχολογικού φόρτου που αναδείχθηκε από την έρευνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Η Ψυχολογική Υποστήριξη στον Εργασιακό Χώρο



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΜΗΜΑ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΜΗΝΕΙΑΣ (ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΡΩΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)

Το παρόν ερωτηματολόγιο υποβάλλεται στο πλαίσιο διεξαγωγής ακαδημαϊκής έρευνας για τις ανάγκες εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με τίτλο «*Η Ψυχολογική Υποστήριξη στον Εργασιακό Χώρο*» στο Τμήμα Μετάφρασης και Διερμηνείας του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

Στόχος της έρευνας είναι να αναδείξει την ύπαρξη ψυχολογικής υποστήριξης στον εργασιακό χώρο και πώς αυτή επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση του εργαζομένου και κατ' επέκταση της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψη τη συμβολή σας στην επιτυχή διεκπεραίωση της μελέτης αυτής, ζητούμενο αποτελεί η ειλικρινής κατάθεση των απόψεών σας. Εκφράζουμε εκ των προτέρων τις ευχαριστίες μας.

Δήλωση εμπιστευτικότητας: Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας-μελέτης, παραμένοντας αυστηρά εμπιστευτικά.

Για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου. Ακρινοπούλου Ευσάια Τελεióφοιτη του ανωτέρω Τμήματος

efsaia.ak@gmail.com

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

- ☐ Άνδρας
☐ Γυναίκα

2. Ηλικία

- ☐ Κάτω των 25
☐ 26-35
☐ 36-45
☐ 46-55
☐ Άνω των 55

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης

- ☐ Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση (Δημοτικό)
☐ Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Γυμνάσιο/Λύκειο)
☐ Απόφοιτος Μεταλυκειακής Εκπαίδευσης (Ι.Ε.Κ/δημόσιο-ιδιωτική μέση σχολή)
☐ Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο/Τ.Ε.Ι.)
☐ Μεταπτυχιακές Σπουδές

4. Ποιος είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείστε;

5 . Σύμβαση Απασχόλησης

- ☐ Ορισμένου Χρόνου
☐ Αορίστου χρόνου
☐ Μόνιμη σύμβαση

6. Διάρκεια Απασχόλησης

- ☐ Πλήρη
☐ Μερική

7. Αριθμός Απασχολούμενων στην Επιχείρηση

- ☐ 1-4
☐ 5-10
☐ 11-20
☐ Άνω των 20

Εργασιακή Ευημερία- Εργασιακό Άγχος

8. Πως κρίνετε το εργασιακό σας περιβάλλον;

	Πολύ κακές συνθήκες	Κακές συνθήκες	Μέτριες συνθήκες	Σχετικά καλές συνθήκες	Καλές συνθήκες	Πολύ καλές συνθήκες
Ως προς τη συνεργασία και τις σχέσεις με τους συναδέλφους;	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ως προς τη συνεργασία με τον εργοδότη	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ως προς τον καθορισμό αρμοδιοτήτων;	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ως προς το ωράριο εργασίας	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Πόσο συχνά έχουν συμβεί σε εσάς τα ακόλουθα κατά τη διάρκεια εργασίας σας σε αυτή την επιχείρηση;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Πάντα
Υπάρχει εξουθενωτικός ρυθμός εργασίας και πιεστικές προθεσμίες.	☐	☐	☐	☐	☐
Υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, πίεση στη δουλειά σας πέρα από τα όρια της αντοχής σας	☐	☐	☐	☐	☐
Η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων στο αντικείμενο της εργασίας σας, σας προκαλεί μεγάλη ανασφάλεια.	☐	☐	☐	☐	☐
Αντιμετωπίσατε αγχώδη διάθεση, που να οφείλεται στην εργασία σας	☐	☐	☐	☐	☐
Αντιμετωπίσατε αίσθημα φόβου, που να οφείλεται στην εργασία σας	☐	☐	☐	☐	☐

10 Πώς αντιμετωπίζει η επιχείρηση πιθανές υπερωρίες;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Πάντα
Πόσο συχνά καλείστε από την επιχείρηση να κάνετε υπερωρίες;	☐	☐	☐	☐	☐
Πόσο συχνά οι υπερωρίες υπερβαίνουν τα πλαίσια του κανονικού; (π.χ. 2-3 ώρες)	☐	☐	☐	☐	☐
Πόσο συχνά ανταμείβεστε για τις υπερωρίες που παρέχετε στην επιχείρηση;	☐	☐	☐	☐	☐

Η Ψυχολογική Υποστήριξη

11. Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό με τον οποίο επιτυγχάνονται τα ακόλουθα στην εργασία σας.

	Καθόλο	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
Σας υποστηρίζουν ψυχολογικά οι συνάδελφοί σας, όταν χρειαστείτε;	☐	☐	☐	☐	☐
Ο εργοδότης δημιουργεί ευχάριστο κλίμα συνεργασίας.	☐	☐	☐	☐	☐
Ο εργοδότης αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει προγράμματα που διευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος	☐	☐	☐	☐	☐

12. Υπάρχει κάποιος τρόπος ψυχολογικής υποστήριξης στην επιχείρηση όταν χρειαστεί ή αντιμετωπίζεται από τον εργαζόμενο μόνο του; (Επισημάνετε τον τρόπο, αν υπάρχει)

13. Πόσο πιθανό θεωρείτε το να δώσει άδεια για ψυχολογικούς λόγους ο εργοδότης σας, εάν του το ζητούσατε;

	1	2	3	4	5	
Απίθανο	☐	☐	☐	☐	☐	Βέβαιο

14. Έχετε αναρωτηθεί ποτέ, αν θα έπρεπε να εγκαταλείψετε την εργασία σας αιτία ψυχολογικού φόρτου;

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Αρκετές Φορές

Εργασιακή Ικανοποίηση και Απόδοση

15. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό στον οποίο επηρεάζεται η εργασιακή σας ικανοποίηση και απόδοση από τα ακόλουθα.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
Το επίπεδο του εργασιακού άγχους και της πίεσης από την εργασία	☐	☐	☐	☐	☐
Το επίπεδο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους.	☐	☐	☐	☐	☐
Το επίπεδο ψυχολογικής υποστήριξης από τον εργοδότη.	☐	☐	☐	☐	☐
Το επίπεδο ίσης αντιμετώπισης των εργαζομένων.	☐	☐	☐	☐	☐
Το επίπεδο επιμόρφωσης μέσα στην εργασία, μέσω σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων.	☐	☐	☐	☐	☐

16. Πόσο θεωρείτε ότι η ψυχολογία επηρεάζει την εργασιακή σας απόδοση;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Απόλυτα

Ευχαριστώ πολύ για την πολύτιμη συνεισφορά σας!

Βιβλιογραφία

- Rosanna Cousins , MacKay , C., Clarke , S., Kelly , C., Kelly , P., & McCaig, R. (2004). Management Standards' work-related stress in the UK: practical development. *Work & Stress*, 18(2), pp. 113-136. doi:10.1080/02678370410001734322
- Abdelghafour, A.-Z., & Faisal, A.-M. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*(46). Ανάκτηση από <https://smallbusiness.chron.com/gender-differences-within-workplace-10512.html>
- Abraham, R. (1999). The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover. *The Journal of Psychology*, 133(4), σσ. 441-455. doi:<https://doi.org/10.1080/00223989909599754>
- Abraham, R. (2000). The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence–Outcome Relationships. *The Journal of Psychology*, 134(2), σσ. 169-184. doi:<https://doi.org/10.1080/00223980009600860>
- Alderfer, C. P. (1969, Μάιος). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), σσ. 142-175. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Arikkök, M. (2017, Απρίλιος). *Organizational Psychology*. doi:DOI: 10.13140/RG.2.2.12789.17128
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002, Ιούνιος 13). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), σσ. 697-719. doi:<https://doi.org/10.1080/09585190210125868>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008, Μάρτιος). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? :Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), σσ. 48-70. doi:10.1177/0021886307311470
- AZIRI , B. (2011, Δεκέμβριος). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), σσ. 77-86. Ανάκτηση από <http://www.mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>

- Bakker , A. B., & Schaufeli, W. B. (2008, Φεβρουάριος). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), σσ. 147-154. doi: <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Barnabé, C., & Burns, M. (1994). Teachers' job characteristics and motivation. *Education Research*, 36(2), σσ. 171-185. doi:<https://doi.org/10.1080/0013188940360206>
- Brookes , K., Limbert , C., Deacy , C., O'Reilly , A., Scott , S., & Thirlaway, K. (2013, Οκτώβριος). Systematic review: Work-related stress and the HSE Management Standards. *Occupational Medicine*, 63(7), pp. 463–472. doi:10.1093
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011, Ιανουάριος 26). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), pp. 266-308. doi:DOI: 10.1177/0021886310395514
- Carpintero, H. (2017, Φεβρουάριος). History of Organizational Psychology . *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. doi:DOI: 10.1093/acrefore/9780190236557.013.39
- Choi, Y.-G., & Kim, K.-S. (2015). A Literature Review of Emotional Labor and Emotional Labor Strategies. *Universal Journal of Management*, 3(7), σσ. 283-290. doi:10.13189/ujm.2015.030704
- Chraif, M., & Aniței, M. (2011). The impact of economic crisis on occupational stress and counterproductive behavior in a food and beverage restaurant chain from Romania. (C. a. 2nd World Conference on Psychology, Επιμ.) *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, σσ. 2644-2650. doi:10.1016
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994, Μάρτιος). Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Personality*, 62(1), σσ. 119-142. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017, Μάρτιος). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), σσ. 19-43. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

- Doyle, M., Lewis, G., & Brisbane, M. (2008). Implementing the Short-Term Assessment of Risk and Treatability (START) in a forensic mental health service. *Psychiatric Bulletin*, 32(11), pp. 406-408. doi:10.1192 / p b. b p.10 8.0197 9 4
- Dr. Parijat, P., & Bagga, S. (2014, Σεπτέμβριος). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management -IRJBM*, 7(9). Ανάκτηση από <http://irjbm.org/irjbm2013/Sep2014/Paper1.pdf>
- Dr. Seley, H. (1950, Ιούνιος 17). Stress and the General Adaptation Syndrome. *BRITISH MEDICAL JOURNAL*. Ανάκτηση από <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2038162/pdf/brmedj03603-0003.pdf>
- Edwards, J., & Cooper, C. (1990, Ιούλιος). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 11(4), σσ. 293-307. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1002/job.4030110405>
- Edwards, J., Caplan, R., & Harrison, R. (1998). Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research. Στο C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (σσ. 28-67). Oxford: Oxford University Press.
- EU-OSHA. (2014). Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks – A literature review. *European Agency for Safety and Health at Work*. doi:10.2802/20493
- EU-OSHA. (2019). Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και άγχος στην εργασία. Ανάκτηση από <https://osha.europa.eu/el/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Fisher, C. D. (2000, Φεβρουάριος 16). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), σσ. 185-2020. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M)
- Fredrickson, B. L. (2001, Μάρτιος). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *The American psychologist*, 56(3), σσ. 218–226. Ανάκτηση από https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3122271/?fbclid=IwAR2EC18ZU7roGt7Y8BRBadO2GM8iRuuTfL-GznSOepmyE4iea-_V9v0aZ9o
- Froman, L. (2010). Positive Psychology in the Workplace. *J Adult Dev*, σσ. 59-69. doi:10.1007/s10804-009-9080-0

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005, Ιούνιος). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), σσ. 331-362. doi:<https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gawel, J. E. (1996). Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(11), σσ. 1-3. Ανάκτηση από <https://scholarworks.umass.edu/pare/vol5/iss1/11>
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Mucci, N., & Cupelli, V. (2015). Economic stress in the workplace: The impact of fear of the crisis on mental health. *Work*, 51(1), pp. 135-142. doi:10.3233/WOR-141844
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Mucci, N., & Cupelli, V. (2015). Economic stress in the workplace: The impact of fear of the crisis on mental health. . *Work*, 51(1), σσ. 135-142. doi:10.3233/wor-141844
- Greenberg, J., & Baron, R. (2013). *Behavior in Organizations* (9η εκδ.). (Α.-Σ. Αντωνίου, Μεταφρ.) Αθήνα: Βιβλιοπωλείο Gutenberg.
- Hellas EAP. (2019). Αναπτύσσοντας εργασιακούς χώρους φιλικούς προς την ψυχική υγεία. *Ψυχολογία της Εργασιακής Υγείας*:. (Τμήμα Ψυχολογίας της Εργασιακής Υγείας, & Ψυχιατρική Υγεία της Εργασίας, Επιμ.) Αθήνα: Hellas EAP Ltd. Ανάκτηση από Hellas EAP Ltd:
<https://www.hellaseap.gr/site/%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CF%85%CE%B3%CE%B5%CE%AF%CE%B1%CF%82/>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, E. W., Schlesinger, J. A., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/38b8/a2c5f3123f3b9b9e2b82fab67c01e20c39fe.pdf>
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Saf Health Work*, 8(1), σσ. 67-71. doi:10.1016/j.shaw.2016.07.002
- Hofmans, J. (2011). *Individual differences in equity models*. Vrije Universiteit Brussel, Psychology and Educational Sciences, Belgium. Ανάκτηση από https://www.uv.es/revispsi/articulos3.12/5_Hofmans.pdf

- Huseman, R., Hatfield, J., & Miles, E. (2013). *A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct*. University of Georgia . Academy of Management. Ανάκτηση από <https://pdfs.semanticscholar.org/1d65/68e33f2ffcccf76d9c5b0a81657389d675cb.pdf>
- ILO. (2012). *Stress prevention at work checkpoints: Practical improvements for stress prevention in the workplace*. Ανάκτηση από International Labour Office (ILO): https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_177108.pdf
- ILO. (2016, Απρίλιος 28). *WORKPLACE STRESS: A collective challenge*. Ανάκτηση από International Labour Organization (ILO): https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf
- ILO. (χ.χ.). *Psychosocial risks and work-related stress*. Ανάκτηση από International Labour Organization (ILO): https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_108557/lang--en/index.htm
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2004). Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), σσ. 661-673. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.661
- Katzell, R. A., Barrett, R. S., & Parker, T. C. (1961). Job satisfaction, job performance, and situational characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 45(2), σσ. 65-72. doi:<https://doi.org/10.1037/h0040611>
- Khamisa , N., Oldenburg , B., Peltzer , K., & Ilic, D. (2015). Work Related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 25(1), pp. 652-666. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph120100652>
- Knifton, L., Watson, V., den Besten, H., Dr.Gründermann, R., & Dijkman , A. (2008). Οδηγός για την προαγωγή της ψυχικής υγείας στον εργασιακό χώρο. - Εγχειρίδιο Εργοδοτών. (R. Dr. Sochert, Επιμ.) Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Προαγωγή της Υγείας στους Εργασιακούς Χώρους. Ανάκτηση από [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dli/dliup.nsf/73787EB72135AA80C2257E0C0023A7BB/\\$file/Egxeiridio_Ergodotwn.pdf](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dli/dliup.nsf/73787EB72135AA80C2257E0C0023A7BB/$file/Egxeiridio_Ergodotwn.pdf)

- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), σσ. 255-271. Ανάκτηση από <https://www.jstor.org/stable/40604607>
- Leblebici, D. (2012, Μάρτιος 1). Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity: Case Study of a Bank in Turkey. *Journal of Business Economics and Finance*, 1(1), σσ. 38-49. Ανάκτηση από <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/374627>
- Locke, E. A. (1969, Νοέμβριος). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), σσ. 309-336. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), σσ. 705-717. doi:<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, E. A., Motowidlo, S. J., & Bobko, P. (1986). Using Self-Efficacy Theory to Resolve the Conflict Between Goal-Setting Theory and Expectancy Theory in Organizational Behavior and Industrial/Organizational Psychology. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(Special Issue: Self-Efficacy Theory in Contemporary Psychology), σσ. 328-338. doi:<https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.328>
- Lunenburg, F. C. (2011, Νοέμβριος). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1). doi:<https://static1.squarespace.com/static/5b0b8f55365f02045e1ecaa5/t/5b14d215758d46f9851858d1/1528091160453/Lunenburg%2C+Fred+C.+Goal-Setting+Theoryof+Motivation+IJMBA+V15+N1+2011.pdf>
- MacKay, C., Rosanna Cousins, Kelly, P., Lee, S., & McCaig, R. (2004, Απρίλιος-Ιούνιος). Management Standards' and work-related stress in the UK: policy background and science. *Work & Stress*, 18(2), pp. 91-112. doi:10.1080/02678370410001727474
- Madhu, K. (2002, Ιούνιος). Assessing the economic impact of stress[mdash]The modern day hidden epidemic. *Metabolism: Clinical and Experimental*, 51(6 (Part B)), σσ. 49-53. doi:<https://doi.org/10.1053/meta.2002.33193>
- Malchaire, J. B. (2004, Μάρτιος 16). The SOBANE risk management strategy and the De'paris method for the participatory screening of the risks. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 77(6), σσ. 443 - 450. doi:10.1007/s00420-004-0524-3

- Malchaire, J., & Piette, A. (2006, Ιούνιος). The SOBANE Strategy for the Management of Risk, as Applied to Whole-Body or Hand–Arm Vibration. *The Annals of Occupational Hygiene*, 50(4), σσ. 411- 416. doi:10.1093/annhyg/mel007
- Mausner-Dorsch, H.-D., & Eaton, W. (2000, Νοέμβριος). Psychosocial Work Environment and Depression: Epidemiologic Assessment of the Demand–Control Model. *American Journal of Public Health*, 90(11), σσ. 1765-1770. Ανάκτηση από <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1446399/pdf/11076247.pdf>
- McLeod, S. A. (2007, Δεκέμβριος). Maslow's Hierarchy of Needs. *Highgate Counselling Center*. Ανάκτηση από <http://highgatecounselling.org.uk/members/certificate/CT2%20Paper%201.pdf>
- Meacham , W. (2017, Φεβρουάριος 9). Industrial and Organizational Psychology. *History of Industrial and Organizational Psychology*. HubPages Inc. Ανάκτηση από <https://owlcation.com/social-sciences/History-of-Industrial-and-Organizational-Psychology>
- Meyers , C. M., van Woerkom , M., & Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), σσ. 618-632. doi:10.1080/1359432X.2012.694689
- Mohamed, R., & Nor, C. (2013, Μάιος). The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), σσ. 715-720. Ανάκτηση από <https://pdfs.semanticscholar.org/c1d0/542099903e4a973caaa332340a92cf7892ea.pdf>
- Mucci, N., Giorgi, G., Roncaioli, M., Perez, J., & Arcangeli, G. (2016, Απριλίου 21). The correlation between stress and economic crisis: a systematic review. *Neuropsychiatr Dis Treat*, 12, σσ. 983-993. doi:10.2147/NDT.S98525
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, σσ. 715-725. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Reichard, R., & Riggio, R. E. (2008, Ιανουάριος). An interactive, process model of emotions and leadership. Στο N. M. Ashkanasy, & C. L. Cooper (Επιμ.), *Research Companion to Emotion*

in Organizations: New Horizons in Management series (σσ. 512-526). Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781848443778.00044

Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008, Φεβρουάριος 15). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), σσ. 169-185. doi:<https://doi.org/10.1108/02683940810850808>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις* (1η Έκδοση εκδ.). (Α. Σαχινίδης, Επιμ., & Ά. Πλατάκη, Μεταφρ.) Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Satzer, R. (2009). Stress - mind - health: The START procedure for risk assessment and risk management of work-related stress. (M. Geray, Επιμ.) *Arbeitspapier*, 174. Ανάκτηση από https://www.econstor.eu/bitstream/10419/116634/1/hbs_arbp_174.pdf

Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006, Οκτώβριος 1). Insomnia, Emotions, and Job Satisfaction: A Multilevel Study. *Journal of Management*, 32(5), σσ. 622-645. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206306289762>

Sedano de la Fuente, V., López, M., Fontaneda, I., Alcántara, O., & Ritzeld, D. (2014, Φεβρουαρίου). The impact of the economic crisis on occupational injuries. *Journal of Safety Research*, 48, pp. 77-85. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2013.12.007>

Shea, P., & Bidjerano, T. (2010, Δεκέμβριος). Learning presence: Towards a theory of self-efficacy, self-regulation, and the development of a communities of inquiry in online and blended learning environments. *Computers & Education*, 55(4), σσ. 1721-1731. doi:<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.07.017>

Simons, T. L., & Enz, C. A. (1995, Φεβρουάριος). Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and the Stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), σσ. 20-27. Ανάκτηση από <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/477/>

Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: a practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), σσ. 467-487. doi:doi: 10.1002/jclp.20593

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Social Cognitive Theory and Self .efficacy: Implications for Motivation Theory and Practice. *Motivation and work behavior*, σσ. 123-140. Ανάκτηση

από

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43131139/Social_cognitive_theory_and_self-efficac20160227-31941-lt3k0q.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSocial_cognitive_theory_and_self-efficac.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-

Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006, Ιούνιος). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), σσ. 461–473. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>

Tennant, C. (2001, Νοέμβριος). Work-related stress and depressive disorders. *Journal of Psychosomatic Research*, 51(5), σσ. 697-704. doi:[https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(01\)00255-0](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(01)00255-0)

Tsai, F.-J., & Chan, C.-C. (2011, Απριλίου). The impact of the 2008 financial crisis on psychological work stress among financial workers and lawyers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(4), σσ. 445-452. Ανάκτηση από <https://link.springer.com/article/10.1007/s00420-010-0609-0>

Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2004, Δεκέμβριος 28). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social Science & Medicine*, 59(11), σσ. 2335–2359. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.03.030>

Udechukwu, I. I. (2009, Ιούνιος 1). Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory. *Public Personal Management*, 38(2), σσ. 69-82. doi:<https://doi.org/10.1177/009102600903800205>

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2016). Παρακίνηση. Στο M. Uhl-Bien, J. R. Schermerhorn, R. N. Osborn, Φ. Βούζας, Δ. Βρόντης, & Β. Μπέλλου (Επιμ.), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (Ι. Κατσέλη, Μεταφρ., 13η Έκδοση εκδ., σσ. 182-206). Κύπρος: Broken Hills Publishers LTD.

Van der Doef, M., & Maes, S. (2010, Νοεμβρίου 26). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 13 (1999)(2), σσ. 87-114. doi:10.1080/026783799296084

- van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & van Dijk, F. J. (2001, Φεβρουάριος). The benefits of interventions for work-related stress. *American journal of public health*, 91(2), σσ. 270-276. doi:10.2105/ajph.91.2.270
- Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), σσ. 95-105. doi:10.1037/h0032664
- Westman, M., & Eden, E. (2007, Σεπτέμβριος 25). The inverted-U relationship between stress. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 10 (1996)(2), σσ. 165-173. doi:10.1080/02678379608256795
- Yazdani, N. (2013). Emotional labor & big five personality model. *3rd International Conference on Business Management*. Lahore, Pakistan. Ανάκτηση από <http://111.68.103.219/bitstream/123456789/942/1/IC3-Sept-2012-002.pdf>
- Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, E. T. (2008, Σεπτέμβριος). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), σσ. 651-668. doi:https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.01.001
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007, Οκτώβριος). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), σσ. 774-800. doi:10.1177/0149206307305562
- Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), σσ. 293-298. doi:10.5539/ass.v9n1p293
- Zoni, S., & Lucchini, R. (2012, Μάρτιος 8). European Approaches to Work-Related Stress: A Critical Review on Risk Evaluation. *Saf Health Work*, pp. 43-49. doi:10.5491/SHAW.2012.3.1.43
- Αθανασίου, Ό., Σερακιώτης, Λ., & Σταθάκη, Ε. (2007). *Το εργασιακό άγχος και οι επιπτώσεις του στους επαγγελματίες των υπηρεσιών υγείας και ψυχικής υγείας στο Ν. Ηρακλείου*. Πτυχιακή Εργασία, Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Επαγγελματιών Υγείας και Πρόνοιας Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας, Ηράκλειο. Ανάκτηση από <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/seyp/ker/2007/AthanasiouOlga,SerakiotisLampros,StathakiEirini/attached-document/Athanasiou.2007.pdf>

- Αναγνωστοπούλου , Τ. (2015, Οκτώβριος 19). Stress Management: Το στρες «βλάπτει σοβαρά» τις επιχειρήσεις. *HR Professional*(124). Ανάκτηση από <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&cId=4&arId=5416&la=1>
- Αργυροπούλου , Ε., Βαρτζή, Π., & Πατούλα, Μ. (2011). *Καταγραφή του βαθμού και των επιπτώσεων του εργασιακού άγχους σε υπαλλήλους του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα*. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Σ.Ε.Υ.Π. Τμήμα Νοσηλευτικής. Ανάκτηση από https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/1589/Argyropoulou_Vartzi_Patoula2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά* (1η Έδοση εκδ.). Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Rosili.
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Rosili.
- Βάσιου, Α. Χ. (2008). *Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών στο σχολικό κλίμα, την επαγγελματική ικανοποίηση, το συναίσθημα στην εργασία και την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών: Ανάλυση στοιχείων από δύο επίπεδα*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Σχολή Επιστημών του Ανθρώπου Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Βόλος. Ανάκτηση από <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/14244/P0014244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Γούβα , Γ. (2012). *Πώς το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις*. Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηρακλείου Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων., Ηράκλειο. Ανάκτηση από <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/GouvaGeorgia/attached-document-1360136015-712526-20196/GouvaGeorgia2012.pdf>
- Δινοπούλου , Α., Λαπιδάκη , Ε., & Χαριτοπούλου , Μ. (2014). *Θετική Ψυχολογία: Θεωρία και Εφαρμογές στην Εκπαίδευση, Εργασία, Σωματική και Ψυχική Υγεία*. Πτυχιακή Εργασία, Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής & Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Αθήνα. Ανάκτηση από http://files.aspete.gr/eppaikpesyp/diplomatikes/Dinopoulou_aikaterini%5B05.12.14%5Ddiplomatiki.pdf

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2016). Η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία είναι κάτι που μας αφορά όλους. Πρακτικές κατευθυντήριες γραμμές για τους εργοδότες. (M. Thyssen, Επιμ.) Λουξεμβούργο: Ευρωπαϊκή Ένωση. doi:doi:10.2767/557484
- Καλέας, Μ., & Πλατσίδου, Μ. (2008, Ιανουάριος). *Στρατηγικές αντιμετώπισης αγχογόνων καταστάσεων και επαγγελματική ικανοποίηση των Ελλήνων γιατρών στα δημόσια νοσοκομεία*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/27379398_Strategikes_antimetopises_anchogonon_katastaseon_kai_epangelmatike_ikanopoiese_ton_Ellenon_giatron_sta_demosia_nosokomeia
- Κατσουλιέρη, Α. (2016, Ιανουάριος 15). ΕΑΡ: Υγεία και ευεξία στον εργασιακό χώρο. *HR Professional Online*(127). Ανάκτηση από <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&clD=4&arID=5528>
- Κοπανάκης, Ν. (2010). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας*. Διπλωματική Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ηράκλειο. Ανάκτηση από <https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/5045/Kopanakis2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Κούρκουλου, Σ. (2018). *Επαγγελματική Εξουθένωση και Συναισθηματική Εξάντληση Εκπαιδευτικών Ειδικής Αγωγής και Γενικής Εκπαίδευσης*. Διπλωματική (Μεταπτυχιακή) Εργασία, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Σχολή Επιστημών Υγείας. Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Αθήνα. Ανάκτηση από <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2856731/theFile>
- Κωστάρας, Ν. (2012, Μάιος 28). Διαχείριση του εργασιακού άγχους. Κιφισιά: Humantec LLC. Ανάκτηση από <http://humantec.gr/el/how-to/management/diaxeirisi-tou-ergasiakoy-agchous>
- Λαζανά, Ε. (2018). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας: Απόψεις και αντιλήψεις των διοικητικών υπαλλήλων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης Πανεπιστημίου Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης Πανεπιστημίου Αιγαίου, Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, Πάτρα. Ανάκτηση από <https://nemertes.lis.upatras.gr/jsui/bitstream/10889/12712/1/%ce%94%ce%99%ce%a0>

%ce%9b%ce%a9%ce%9c%ce%91%ce%a4%ce%99%ce%9a%ce%97%20%ce%95%ce%a1%ce%93%ce%91%ce%a3%ce%99%ce%91%20%ce%9b%ce%91%ce%96%ce%91%ce%9d%ce%91%20%ce%95%ce%a5%ce%91%ce%93%ce%93%ce%95%ce%

Λαζαρίδου, Ε. (2014). *Εργασιακό stress και εργασιακή ικανοποίηση. Μελέτη περίπτωσης Γ.Ν.Ν.Ι. Κωνσταντοπούλειο-Παράρτημα Καυτατζόγλου*. Διπλωματική (Μεταπτυχιακή) Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης της Υγείας, Πειραιάς. Ανάκτηση από <file:///C:/Users/efsai/Desktop/Lazaridou.pdf>

Λιάκου, Ε. (2011, Νοεμβρίου 4). Ενδυνάμωση των εργαζομένων: κλειδί για την αποτελεσματικότητα και την καινοτομία. *HR Professional*, 81. Ανάκτηση από <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=2860&pg=1&ss=>

Μανωλά, Ε. (2007). *Διαχείριση του άγχους του εργαζομένου κατά την εργασία του*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πειραιάς. Ανάκτηση από <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/1792/Manola.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Μέντα, Κ., & Πατενίδου, Θ. (2017). *Εργασιακό άγχος*. Διπλωματική Εργασία, Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε., Πρόγραμμα ειδίκευσης στη συμβουλευτική και τον προσανατολισμό., Θεσσαλονίκη. Ανάκτηση από <http://files.aspete.gr/eppaikpesyp/diplomatikes/2017/2017.kon.men.tha.pat.pdf.pdf>

Μουστάκα, Ε., Κουτής, Χ., Μπαμπάτσικου, Φ., Σαράφης, Π., Μαλλιαρού, Μ., & Κωνσταντινίδης, Θ. Κ. (n.d.). Ψυχική ευεξία και η σχέση της με το εργασιακό στρες. Έρευνα σε νοσηλευτικό προσωπικό. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*. Retrieved from <http://hypatia.teiath.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/9419/%CE%A8%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B5%CF%85%CE%B5%CE%BE%CE%AF%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%B7%20%CF%83%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B7%20%CF%84%CE%B7%CF%82%20%CE%BC%CE%B5%20%CF%84%CE%BF%20%CE%>

Μπουσινάκης, Δ. (2007). «*Η σχέση άγχους-ικανοποίησης-παραγωγικότητας στο*. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών. Βόλος: Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly. Ανάκτηση από <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/41771/8295.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Παναγιωτουνάκος , Ι. (2016). *Το Εργασιακό Στρες στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*. Διπλωματική Εργασία, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - MBA – TOURISM MANAGEMENT, Πειραιάς. Ανάκτηση από http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9988/Panagiotounakos_loannis.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Παπαδοπούλου, Έ., & Πετράκη , Μ. (2014). *Εργασιακό άγχος στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων., Ηράκλειο. Ανάκτηση από http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/bah/2014/PapadopoulouElena,PetrakiMaria/attached-document-1416906497-253529-21840/PapadopoulouEleni_PetrakiMaria2014.pdf

Παπάνης, Ε., Πατεστή, Α., & Ραυτόπουλος, Α. (2012, Μάιος). Τεχνικές αντιμετώπισης κρίσεων. Διαχείριση άγχους. *Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων*. (Α. Παναγιωτοπούλου, Επιμ.) Αθήνα: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ. Ανάκτηση από http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1569/5/1569_5-kriseis-aghos_a.pdf

Πολύζου, Β. (2014, Αύγουστος 18). Το εργασιακό άγχος προκαλεί φόβο, θυμό, πανικό και σοβαρά προβλήματα υγείας – Τρόποι αντιμετώπισης του. Ανάκτηση από <https://e-ptolemeos.gr/%CE%84%CE%BF-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C-%CE%AC%CE%B3%CF%87%CE%BF%CF%82-%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%BA%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%AF-%CF%86%CF%8C%CE%B2%CE%BF-%CE%B8%CF%85%CE%BC%CF%8C/>

Σαρίδη, Μ., Καρρά, Α., & Σουλιώτης , Κ. (2016). Εργασιακό stress και επαγγελματίες υγείας σε περίοδο οικονομικής κρίσης. *Athens Medical Society*, 33(1), σσ. 73-83. Ανάκτηση από <http://mail.mednet.gr/archives/2016-1/pdf/73.pdf>

Σιάφη , Μ. (2012). *Η Επίδραση του Εργασιακού Άγχους στην Απόδοση του Προσωπικού των Τοπικών Επιχειρήσεων*. Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ηράκλειο. Ανάκτηση από <https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/5216/Siafi2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Στάγια, Δ., & Ιορδανίδης , Γ. (2014, Ιανουάριος). Το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών στην εποχή της οικονομικής κρίσης. *Επιστημονική*

Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, 7, σσ. 56-82. doi:<http://dx.doi.org/10.12681/jret.855>

Στεργίου, Ν. (2009, Νοεμβρίου 29). *Εργασιακό άγχος: Όταν η εργασιακή καθημερινότητα γίνεται δυσβάστακτη*. Ανάκτηση από Πύλης Ψυχολογίας - Psychology.gr:
<https://www.psychology.gr/work-psychology/452-stress-work-occupational-psychology.html>

Τερζής, Χ. (2015). *Η επίδραση του στρες στη ζωή μας και στην απόδοση του προσωπικού των τοπικών επιχειρήσεων*. Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αν. Μακεδονίας και Θράκης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Καβάλα. Ανάκτηση από
<http://digilib.teiimt.gr/jsui/bitstream/123456789/2809/1/022015x05x021.pdf>

Χαρίλα , Τ. (2016, Σεπτέμβριος). *Εργασιακό στρες & οικονομική κρίση*. Αργυρούπολη: Κέντρο Ψυχοθεραπείας Ατόμου και Οικογένειας. Ανάκτηση από
<https://kepsy.gr/%CE%AC%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%B1/%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B5%CF%82-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7/>

[Οπισθόφυλλο. Κενή σελίδα]