

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων MBA

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η σχέση του εσωτερικού περιβάλλοντος εργασίας με την
εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος στην εργασία
των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα

Βαλεντίνα Μωυσέως

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους

Μάιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση

Επιχειρήσεων MBA

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η σχέση του εσωτερικού περιβάλλοντος εργασίας με την
εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος στην εργασία
των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα**

Βαλεντίνα Μωυσέως

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2017

Περίληψη

Δεδομένου ότι όλοι οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπους, οι οποίοι έχουν τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο όσον αφορά την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, θεωρείται απαραίτητο η διοίκηση να διασφαλίζει ότι το προσωπικό της εργάζεται με τον πιο αποδοτικό, αποτελεσματικό και παραγωγικό τρόπο, αφού στην αντίθετη περίπτωση εκείνος ο οποίος πλήττεται ουσιαστικά και καθοριστικά είναι ο ίδιος ο οργανισμός. Στα πλαίσια αυτά, σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση των παραγόντων από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού που φαίνονται να σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα, ούτως ώστε να προταθούν μέτρα που μπορεί να λάβει η διοίκηση για να αποφύγει τα φαινόμενα αυτά και έτσι να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα του οργανισμού.

Για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα χρησιμοποιήθηκε ποσοτική μεθοδολογία. Έτσι διεξήχθη έρευνα επισκόπησης ανάμεσα στους εργαζομένους σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Το κύριο ερευνητικό εργαλείο ήταν το ερωτηματολόγιο, το οποίο κατασκευάστηκε για το σκοπό αυτό, ούτως ώστε να συγκεντρωθούν δεδομένα για στοιχεία που αφορούσαν τους εργαζομένους και να διερευνηθούν οι απόψεις τους για τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος στην εργασία. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν εργαζόμενοι σε ιδιωτικές επιχειρήσεις της Κύπρου, οι οποίοι επιλέχθηκαν με βολική δειγματοληψία. Τα δεδομένα από τα ερωτηματολόγια αναλύθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS και προέκυψαν περιγραφικά και επαγωγικά αποτελέσματα.

Το πιο σημαντικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι σε γενικές γραμμές οι συμμετέχοντες πιστεύουν πως το εσωτερικό περιβάλλον της εργασίας μπορεί να επηρεάσει το βαθμό στον οποίο αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση και άγχος στην εργασία, ενώ αν η διοίκηση λάβει μέτρα με τα οποία να δείχνει ότι σέβεται τους εργαζόμενους και ικανοποιεί τις ανάγκες τους, τότε η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αυξηθεί και παράλληλα να μειωθεί το άγχος στην εργασία.

Summary

Given that organizations consist of people, who play the most important role regarding the smooth function of the organization, administration should reassure that the personnel works in the most efficient, effective and productive way. If the opposite is the case, then negative consequences arise for the organization. Within this framework, the aim of this research was to explore the factors that are related to job satisfaction and stress at work regarding the employees in the private sector. In this way, it is expected to understand what measures are essential so as to avoid the above negative phenomena and increase the organization's efficiency, effectiveness and productivity.

In order to answer the research questions, quantitative methodology was employed. To this end, a survey was conducted among employees in the private sector. The main research tool was a questionnaire, which was constructed for this purpose. The questionnaire was used in order to gather data regarding information about the factors related to job satisfaction and stress at work. The sample of the research consisted of employees in the private sector, who were selected with convenience sampling method. Data were analyzed with SPSS, so as to get descriptive results and inferences.

The most important finding was that, in general, the participants believe that the internal work environment may influence the degree of job satisfaction and stress they feel. Moreover, they believe that administration can take appropriate measures, such as respect towards the employees and satisfying their needs, which may increase job satisfaction and decrease stress at work.

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα μου καθηγητή Δρ. Μιχάλη Σωκράτους για την πολύτιμη βοήθειά του, καθώς και στην οικογένειά μου για την αμέριστη στήριξη που μου παρείχε.

Περιεχόμενα

| | |
|--|-----------|
| Εισαγωγή | 1 |
| 1 Το Πρόβλημα | 3 |
| 1.1 Διατύπωση του Προβλήματος | 3 |
| 1.2 Σκοπός | 6 |
| 1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα | 6 |
| 2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση | 8 |
| 2.1 Εισαγωγή | 8 |
| 2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση | 8 |
| 2.3 Άγχος στην Εργασία και Επαγγελματική Εξουθένωση | 14 |
| 2.4 Θεωρίες Διοίκησης | 19 |
| 2.5 Διοίκηση, Εργασιακή Ικανοποίηση και Άγχος στην Εργασία | 22 |
| 3 Μεθοδολογία | 27 |
| 3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης της Έρευνας | 27 |
| 3.2 Μέσα Συλλογής των Δεδομένων | 28 |
| 3.3 Λειτουργικοί Ορισμοί | 35 |
| 3.4 Πληθυσμός, Δείγμα και Δειγματοληψία | 35 |
| 3.4 Δεδομένα | 36 |
| 3.5 Στατιστικές Τεχνικές | 36 |
| 4 Αποτελέσματα | 38 |
| 4.1 Δημογραφικά Στοιχεία | 38 |
| 4.2 Εργασιακή Ικανοποίηση | 38 |
| 4.3 Άγχος στην Εργασία | 41 |
| 4.4 Ενέργειες Διοίκησης | 44 |
| 4.5 Διαφορές και Συσχετίσεις | 48 |
| 5 Συμπεράσματα | 50 |
| 5.1 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα | 50 |
| 5.2 Περιορισμοί | 53 |
| 5.3 Εισηγήσεις για Βελτιώσεις και Άλλες Έρευνες | 53 |
| Επίλογος | 55 |
| Παραρτήματα | 56 |
| A Το Ερωτηματολόγιο | 56 |
| B Δειγματικά Αποτελέσματα SPSS | 59 |
| Βιβλιογραφία | 62 |

Εισαγωγή

Η εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος στην εργασία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που φαίνονται να σχετίζονται με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι έρευνες που σχετίζονται με τα θέματα αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τη διοίκηση, αφού μπορούν να συντελέσουν στη διαμόρφωση πολιτικής και στη λήψη μέτρων ούτως ώστε αφενός να μεγιστοποιηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και αφετέρου να μειωθεί το άγχος στην εργασία, με θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό (Montana & Charnov, 2000).

Στα πλαίσια αυτά, στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας εκτίθεται το πρόβλημα, το οποίο αφορά τη διασφάλιση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας ενός οργανισμού και διατυπώνονται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης και του άγχους στην εργασία, καθώς και των ενεργειών που θα μπορούσε να κάμει η διοίκηση ούτως ώστε να μεγιστοποιήσει το πρώτο και να μειώσει το δεύτερο, ούτως ώστε να διασφαλίσει την αποδοτική, αποτελεσματική και παραγωγική λειτουργία του οργανισμού.

Ακολουθεί στο τρίτο κεφάλαιο η περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για να συγκεντρωθούν τα δεδομένα, η οποία ήταν έρευνα επισκόπησης. Περιγράφεται επίσης το ερευνητικό εργαλείο, το οποίο ήταν το ερωτηματολόγιο, καθώς και ο τρόπος που έγινε η βολική δειγματοληψία.

Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και ακολουθούν στο πέμπτο κεφάλαιο τα

συμπεράσματα, οι περιορισμοί, καθώς και εισηγήσεις για βελτιώσεις και περαιτέρω έρευνες.

Τέλος, στο παράρτημα Α παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, ενώ στο παράρτημα Β παρουσιάζονται δειγματικά κάποια αποτελέσματα από τη στατιστική ανάλυση.

Κεφάλαιο 1

Το Πρόβλημα

Στο κεφάλαιο αυτό διατυπώνεται το πρόβλημα που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, ο σκοπός για τον οποίο έγινε η έρευνα, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι περιορισμοί της έρευνας.

1.1 Διατύπωση του Προβλήματος

Η διοίκηση αποτελεί μια βασική λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών, με την οποία η διεύθυνση συντονίζει τις προσπάθειες των μελών του οργανισμού ούτως ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι, μέσα από ενέργειες όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Μέσα από το σχεδιασμό καθορίζεται το σχέδιο και η στρατηγική με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, ενώ με την οργάνωση στελεχώνεται ο οργανισμός και καθορίζονται τα καθήκοντα που θα εκτελεί ο καθένας. Από την άλλη, η διεύθυνση περιλαμβάνει την επικοινωνία, τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων και το συντονισμό των διαδικασιών. Τέλος ο έλεγχος αφορά την αξιολόγηση του βαθμού υλοποίησης των στόχων και τη διενέργεια αλλαγών αν χρειάζεται (Μερκούρης, 2008· Robbins & Judge, 2006).

Κύριους στόχους της διοίκησης σήμερα αποτελούν η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα, αφού συνδέονται με την ευημερία του οργανισμού και τη μεγιστοποίηση των κερδών. Έτσι, όταν ο οργανισμός λειτουργεί με τον ορθό τρόπο, καταβάλλοντας την ελάχιστη απαιτούμενη προσπάθεια και έχοντας τη μέγιστη δυνατή εκροή που προκύπτει με βάση τους υπάρχοντες παραγωγικούς συντελεστές, τότε ο οργανισμός ευημερεί και μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένος (Montana & Charnov, 2000).

Σύμφωνα με το μοντέλο των κοινωνικών συστημάτων των Getzels και Guba (1957), τα κοινωνικά συστήματα, όπως είναι οι οργανισμοί, είναι ανοικτά και επομένως λειτουργούν ως ζωντανοί οργανισμοί που δέχονται εισροές από το περιβάλλον, οι οποίες αλληλεπιδρούν, με αποτέλεσμα να προκύπτουν κάποιες εκροές. Παράλληλα, αποτελούνται από άλλα υποσυστήματα, τα οποία διαπλέκονται μεταξύ τους, ενώ εξυπηρετούν την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών. Επιπρόσθετα, τα κοινωνικά συστήματα δεν είναι μηχανιστικά, αφού αποτελούνται από ανθρώπους. Από την άλλη, είναι δομικά αφού αποτελούνται από δομές. Είναι επίσης κανονιστικά, αφού λειτουργούν με βάση κανόνες, αλλά και κυρωτικά αφού εφαρμόζουν κυρώσεις όταν παραβιάζονται οι κανόνες (Getzels & Guba, 1957).

Επειδή λοιπόν οι οργανισμοί ενυπάρχουν σε κάποιο περιβάλλον, αναπόφευκτα η λειτουργία τους επηρεάζεται και από αυτό. Οι περιβαλλοντικές δυνάμεις που επιδρούν στον τρόπο που λειτουργεί ένας οργανισμός μπορούν να διακριθούν σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Όταν μιλούμε για εξωτερικό περιβάλλον εννοούμε τους κοινωνιολογικούς, πολιτικούς, οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανισμό και τη λειτουργία του, ενώ το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους πόρους που είναι διαθέσιμοι για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Montana & Charnov, 2000· Robbins & Judge, 2006).

Οι κοινωνιολογικοί παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνουν τη δημογραφική κατάσταση και τις τάσεις, την ηθική της εργασίας και τις προσωπικές και πολιτιστικές αξίες. Οι αλλαγές στη δημογραφία επηρεάζουν τους οργανισμούς, αφού αλλάζουν τα χαρακτηριστικά του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι αλλαγές ανά τις εποχές όσον αφορά το τι θεωρείτο ηθικό στον επαγγελματικό χώρο και ποιες είναι οι κυρίαρχες αξίες, καθορίζουν το προφίλ του σύγχρονου εργαζομένου και επομένως την εικόνα του οργανισμού (Barling & Cooper, 2008· Montana & Charnov, 2000).

Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν κυρίως τους νόμους σε τοπικό, εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο, οι οποίοι αποτελούν αποτέλεσμα πολιικών πιέσεων και ζυμώσεων, ενώ καθορίζουν το πλαίσιο και τα όρια εντός των οποίων λειτουργεί ένας οργανισμός και

επομένως επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων (Kinicki & Kreitner, 2009· Montana & Charnov, 2000).

Κατά παρόμοιο τρόπο, η λειτουργία του οργανισμού επηρεάζεται από οικονομικούς παράγοντες, δηλαδή την κατάσταση της οικονομίας, την ύπαρξη ανταγωνιστών και προμηθευτών και τους πελάτες. Η κατάσταση της οικονομίας καθορίζει το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων της χώρας όπου λειτουργεί ο οργανισμός και επομένως επηρεάζει τη ζήτηση των αγαθών, ενώ οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές ρυθμίζουν τις τιμές. Από την άλλη, οι πελάτες επηρεάζουν επίσης τη λήψη των αποφάσεων, αφού ο οργανισμός έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους (Montana & Charnov, 2000).

Τέλος, οι τεχνολογικοί παράγοντες, ως στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία του οργανισμού, αφού οι συνεχείς εξελίξεις στον τομέα αυτό και η ραγδαία ανάπτυξη των διαδικτυακών εφαρμογών επιβάλλουν συνεχείς αναπροσαρμογές του οργανισμού, επανεκπαίδευση του προσωπικού και εξοπλισμό του με πιο σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα και επομένως αυξημένο κόστος (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011· Montana & Charnov, 2000).

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, αυτό περιλαμβάνει τους οικονομικούς, τους φυσικούς, τους τεχνολογικούς και τους ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Hitt, Miller & Colella, 2009· Montana & Charnov, 2000· Robbins & Judge, 2006).

Αρχικά οι οικονομικοί πόροι, δηλαδή το κεφάλαιο, είναι αναγκαίοι για να διασφαλιστεί η συνέχιση της λειτουργίας του οργανισμού και να χρηματοδοτηθεί η ανάπτυξή του. Οι φυσικοί πόροι, δηλαδή τα ακίνητα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις και οι πρώτες ύλες χρειάζονται για να υπάρχει παραγωγή, όπως επίσης και οι τεχνολογικοί πόροι, δηλαδή η τεχνολογία που εφαρμόζεται στον οργανισμό. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικοί θεωρούνται οι ανθρώπινοι πόροι, δηλαδή το προσωπικό, το οποίο με τις ενέργειές του αξιοποιεί τους διαθέσιμους πόρους και διαχειρίζεται το εξωτερικό περιβάλλον με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε ο οργανισμός να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά, να

διασφαλίζεται η παραγωγικότητα και επομένως η επιτυχία του οργανισμού (Hitt, Miller & Colella, 2009· Kinicki & Kreitner, 2009· Montana & Charnov, 2000· Robbins & Judge, 2006).

Δεδομένου λοιπόν ότι όλοι οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπους, οι οποίοι έχουν τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο όσον αφορά την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, θεωρείται απαραίτητο η διοίκηση να διασφαλίζει ότι το προσωπικό της εργάζεται με τον πιο αποδοτικό, αποτελεσματικό και παραγωγικό τρόπο, αφού στην αντίθετη περίπτωση εκείνος ο οποίος πλήττεται ουσιαστικά και καθοριστικά είναι ο ίδιος ο οργανισμός (Montana & Charnov, 2000· Robbins & Judge, 2006). Στα πλαίσια αυτά, προκύπτει η ανάγκη διεξαγωγής έρευνας, ούτως ώστε να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων για να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα από τη διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να διασφαλιστεί η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα του οργανισμού και επομένως να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη (Hitt, Miller & Colella, 2009).

1.2. Σκοπός

Σκοπός της παρούσας εργασίας λοιπόν ήταν η διερεύνηση των παραγόντων από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού που φαίνονται να σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα, ούτως ώστε να προταθούν μέτρα που μπορεί να λάβει η διοίκηση για να αποφύγει τα φαινόμενα αυτά.

1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα

Με βάση τα πιο πάνω προκύπτουν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιοι παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα;
2. Ποιοι παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας σχετίζονται με το άγχος στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα;

3. Ποια μέτρα μπορεί να ληφθούν από τη διοίκηση ούτως ώστε να μεγιστοποιηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και να μειωθεί το άγχος στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα;

Πριν όμως επιχειρηθεί να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, θεωρείται απαραίτητο να γίνει μια ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας γύρω από το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και των παραγόντων που τις επηρεάζουν. Μετά από αυτά, επεξηγούνται οι διάφορες θεωρίες διοίκησης, καθώς και ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει η διοίκηση στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

2.1 Εισαγωγή

Έχοντας ως στόχο την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα, όλοι οι οργανισμοί προσπαθούν να εξεύρουν τρόπους ούτως ώστε οι εργαζόμενοι σε αυτούς να αισθάνονται ότι επιθυμούν την ευημερία και την πρόοδο του οργανισμού και να δεσμεύονται όσον αφορά την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών και στόχων (Barling & Cooper, 2008). Αυτή η παρακίνηση και δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό φαίνεται να σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση των αναγκών που έχουν, η οποία προκύπτει συνήθως είτε κάτω από την επενέργεια των παραγόντων του περιβάλλοντος είτε από εσωτερικούς λόγους (Hitt et al., 2009). Στην αντίθετη περίπτωση, προκαλείται άγχος στους εργαζομένους με αποτέλεσμα να οδηγούνται στην επαγγελματική εξουθένωση, η οποία έχει ολέθρια αποτελέσματα τόσο για τον εργαζόμενο που την βιώνει, όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό (Jewell, 1998). Οι δύο αυτές έννοιες επεξηγούνται καλύτερα στη συνέχεια.

2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Σύμφωνα με το Locke (1976), η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση της εργασίας κάποιου ή των εργασιακών εμπειριών του, η οποία καθορίζεται συγκρίνοντας το τι προσφέρει και το

τι λαμβάνει κάποιος από την εργασία του. Με πιο απλά λόγια, ένα άτομο που νιώθει ικανοποιημένο από την εργασία του εντοπίζει περισσότερα ευχάριστα παρά δυσάρεστα στοιχεία σε αυτήν. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης λοιπόν αναφέρεται σε διαφορετικές παραμέτρους της εργασίας, οι οποίες επηρεάζουν τα επίπεδα ικανοποίησης που νιώθει το άτομο, όπως είναι για παράδειγμα η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση, οι προοπτικές για καριέρα, καθώς και εσωτερικά χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας (Arnold et al., 2005).

Οι Judge και Hulin (1993) θεωρούν ότι υπάρχουν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις για το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με την πρώτη, οι στάσεις που σχετίζονται με την εργασία είναι σε γενικές γραμμές προκαθορισμένες, αφού μαθαίνονται και σταθεροποιούνται μέσα από την εμπειρία ή σχετίζονται με γενετικά χαρακτηριστικά. Αυτή η θεώρηση δεν θεωρείται αποδεκτή σήμερα, αφού αν ήταν αληθινή αυτό θα σήμαινε ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί χαρακτηριστικό της προσωπικότητας και επομένως κάθε προσπάθεια βελτίωσής της με παρεμβάσεις από τη διοίκηση θα ήταν καταδικασμένη σε αποτυχία. Αντίθετα, σύμφωνα με τη δεύτερη θεωρία, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί κοινωνικό κατασκεύασμα, το οποίο δομείται με βάση τις πληροφορίες που λαμβάνουν τα άτομα από το εργασιακό τους περιβάλλον. Τέλος, σύμφωνα με την τρίτη προσέγγιση, η οποία θεωρείται και η πιο αποδεκτή, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται άμεσα από τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το βαθμό στον οποίο τα χαρακτηριστικά αυτά συνάδουν με το τι αναμένει ένα άτομο από την εργασία του (Judge & Hulin, 1993).

Για άλλους θεωρητικούς η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με θεωρίες παρακίνησης. Για παράδειγμα, με βάση τη θεωρία της υποκίνησης/υγιεινής, αναφέρεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση και δυσαρέσκεια αποτελούν δύο διακριτά είδη, εκ των οποίων η ικανοποίηση απορρέει αποκλειστικά από εργασιακούς παράγοντες (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Άλλοι θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την αντίληψη που έχει το άτομο σχετικά με τη συνεισφορά του, τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τα αποτελέσματα σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζομένους (Lawler, 1973), ή ότι προέρχεται από τη δυνατότητα να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος μέσα από την εργασία του πράγματα που θεωρεί σημαντικά (Locke, 1976). Κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν ότι

προκύπτει όταν υπάρχει μικρή διαφορά μεταξύ του τι δίνει η εργασία και τι χρειάζεται το άτομο (Porter, 1961), ή τι αναμένει (Porter & Lawler, 1969).

Κατ' ακρίβεια, η θεωρία και η πράξη της υποκίνησης εφαρμόζονται ευρέως κατά τα τελευταία χρόνια, αφού έχει βρεθεί ότι οι εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό υποκίνησης είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και πιο παραγωγικοί. Η διαδικασία της υποκίνησης βασίζεται στην αρχή ότι οι ανεκπλήρωτες ανάγκες δημιουργούν στο άτομο ένταση, η οποία με τη σειρά της δημιουργεί κίνητρα που προκαλούν συμπεριφορές ούτως ώστε να ικανοποιηθεί η ανάγκη και να μειωθεί η ένταση (Arnold et al., 2005· Montana & Charnov, 2000).

Το πιο διαδεδομένο μοντέλο υποκίνησης είναι η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, τα οποία ταξινομούνται σε πυραμίδα, ξεκινώντας από τις βασικές – βιολογικές ανάγκες στο κατώτερο επίπεδο, προχωρώντας σε πιο εξειδικευμένες, δηλαδή το αίσθημα ασφάλειας και του ανήκειν, και φτάνοντας μέχρι τις ανώτερες ανάγκες, που είναι οι αυτοεκτίμηση και η αυτοολοκλήρωση. Σύμφωνα με τον Maslow (1954), οι άνθρωποι υποκινούνται από αυτές τις ανάγκες σε αύξουσα σειρά. Επομένως για να προχωρήσουν στην ικανοποίηση μιας ανώτερης ανάγκης πρέπει πρώτα να ικανοποιήσουν την προηγούμενη. Όπως προκύπτει λοιπόν, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, όταν ο εργαζόμενος έχει ικανοποιήσει τις κατώτερες του ανάγκες, τότε μπορεί να αισθανθεί την προσωπική εξέλιξη και επιτυχία, την ικανοποίηση και την πληρότητα από την εργασία του (Montana & Charnov, 2000).

Από την άλλη ο Herzberg (1966) ακολούθησε μια διαφοροποιημένη προσέγγιση όσον αφορά την υποκίνηση, αφού ενδιαφέρθηκε κυρίως για τα αίτια που σχετίζονται με την εργασία και την ολοκλήρωσή της. Αν και συμφώνησε όμως ότι στο περιβάλλον εργασίας λειτουργούν παρόμοιες ανάγκες όπως αυτές που ανέφερε ο Maslow (1954), πιστεύει ότι πιο αποτελεσματικές πηγές υποκίνησης είναι οι ανάγκες που αντιστοιχούν στην αυτοεκτίμηση και αυτοολοκλήρωση, τις οποίες ονόμασε κίνητρα. Αυτά τα κίνητρα περιλαμβάνουν την ίδια την εργασία, την αίσθηση αρμοδιότητας, τα επιτεύγματα, την αναγνώριση, την πρόοδο και την εξέλιξη. Οι υπόλοιποι παράγοντες αποτελούν για τον

Herzberg (1966) παράγοντες συντήρησης ή αντικίνητρα και περιλαμβάνουν την πολιτική και διαχείριση της επιχείρησης, την επίβλεψη, τις συνθήκες εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, το μισθό, το κύρος, την ασφάλεια στην εργασία και την προσωπική ζωή. Αν και τα αντικίνητρα, σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων ή της υποκίνησης – συντήρησης, δεν είναι ανάγκες που οι άνθρωποι θεωρούν ότι πρέπει να ικανοποιούνται και επομένως δεν λειτουργούν ως κίνητρα, αν δεν υπάρχει επάρκεια των κινήτρων και ικανοποίηση των βασικών αναγκών που λειτουργούν συντηρητικά, τότε μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση και η απόδοση του εργαζομένου (Herzberg, 1966).

Μια άλλη γνωστή θεωρία υποκίνησης είναι η θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του McClelland (1961), ο οποίος υποστηρίζει ότι κάποιες ανάγκες μαθαίνονται και αποκτώνται μέσα από την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, όλοι οι άνθρωποι κατέχουν τρία βασικά κίνητρα – ανάγκες, δηλαδή την ανάγκη για επιτεύγματα, την ανάγκη για εξουσία και την ανάγκη για αποδοχή – συναδελφικότητα, οι οποίες υποκινούν τα άτομα να δράσουν, επιφέροντας θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό, ιδιαίτερα τα δύο πρώτα, τα οποία οδηγούν σε υψηλή απόδοση των εργαζομένων (McClelland, 1961).

Επιπρόσθετα, με βάση τη θεωρία της ενίσχυσης του Skinner (1974), η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα ενίσχυσης, η οποία λειτουργεί ως κίνητρο για να επαναληφθεί η συγκεκριμένη συμπεριφορά που μπορεί στην αρχή να ήταν τυχαία. Τέτοιες ενισχύσεις περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: α) θετική ενίσχυση, δηλαδή εμφάνιση μιας θετικής συνέπειας που αυξάνει τη συχνότητα εμφάνισης της επιθυμητής συμπεριφοράς, β) αρνητική ενίσχυση, δηλαδή τερματισμός ή αναίρεση των δυσάρεστων συνεπειών με αποτέλεσμα την αύξηση της συχνότητας της επιθυμητής συμπεριφοράς, γ) εξαφάνιση, δηλαδή απουσία οποιασδήποτε συνέπειας με αποτέλεσμα τη μείωση της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς και δ) τιμωρία, δηλαδή εμφάνιση μιας αρνητικής συνέπειας με αποτέλεσμα επίσης τη μείωση της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς. Επομένως, μέσα από την παροχή θετικής ενίσχυσης, όπως είναι για παράδειγμα η επιβράβευση και η χρηματική ανταμοιβή, ο εργαζόμενος έχει περισσότερες πιθανότητες να είναι αποδοτικός, ενώ αισθάνεται μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Arnold et al., 2005· Montana & Charnov, 2000).

Σημαντική θεωρία υποκίνησης αποτελεί παράλληλα και η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), με βάση την οποία η συμπεριφορά του εργαζομένου εξαρτάται από τους στόχους του και τις προσδοκίες που έχει για την επίτευξη των στόχων αυτών. Επομένως, θα πρέπει οι οργανισμοί να ανταμείβουν τους εργαζομένους με βάση την απόδοσή τους και να διασφαλίζουν ότι οι αμοιβές που δίνονται είναι αυτές που όχι μόνο αξίζουν αλλά και θα ήθελαν οι εργαζόμενοι (Montana & Charnov, 2000).

Την ίδια περίπου περίοδο, ο McGregor (1960) περιέγραψε τη θεωρία X και Y. Με βάση λοιπόν τη θεωρία X, οι εργαζόμενοι πρέπει να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται ή να τιμωρούνται για να είναι αποδοτικοί, αφού από τη φύση τους αποστρέφονται την εργασία. Αντίθετα, με βάση τη θεωρία Y οι άνθρωποι μπορούν να είναι υπεύθυνοι, ενώ έχουν αυτονομία και δημιουργικότητα, και επομένως δεν χρειάζονται ούτε εξαναγκασμό ούτε έλεγχο για να αποδώσουν. Αν λοιπόν δεν απειλούνται και δεν καταπιέζονται, τότε αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες με υπευθυνότητα, αισθάνονται ικανοποίηση και αυξάνουν την παραγωγικότητά τους (McGregor, 1960).

Τέλος, σύμφωνα με τον Adams (1965), το βασικό κίνητρο για να είναι ικανοποιημένοι και παραγωγικοί οι εργαζόμενοι είναι η επιθυμία για δικαιοσύνη. Έτσι, όταν ένας εργαζόμενος ανταμείβεται αισθάνεται ικανοποιημένος αν θεωρήσει ότι η ανταμοιβή του ήταν δίκαια, ενώ καταλήγει στο συμπέρασμα αυτό συγκρίνοντας την ανταμοιβή του με την προσπάθεια που κατέβαλε, τις ικανότητες του και την πείρα του, καθώς και τις συνθήκες εργασίας. Επιπρόσθετα, συγκρίνει την ανταμοιβή του με τις ανταμοιβές των άλλων. Επομένως η διοίκηση θα πρέπει να προσέχει ούτως ώστε να ανταμείβει τους εργαζόμενους με τρόπο που να τους κάνει να αισθάνονται ότι υπάρχει δικαιοσύνη για να αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση και να είναι παραγωγικοί (Arnold et al., 2005· Montana & Charnov, 2000).

Αξιοσημείωτο είναι ότι κάποια ερευνητικά ευρήματα δείχνουν πως η εργασιακή ικανοποίηση τείνει να αυξάνεται με την πάροδο της ηλικίας. Η τάση αυτή αποδίδεται κυρίως στο γεγονός ότι συνήθως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι βρίσκονται σε

καλύτερες θέσεις από ότι οι νεώτεροι, αφού είχαν στη διάθεσή τους μεγαλύτερο περιθώριο για να βρουν τελικά μια εργασία που τους ικανοποιεί. Παράλληλα, οι πιο μεγάλοι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν συνήθως λιγότερες προσδοκίες και επομένως ικανοποιούνται πιο εύκολα. Τέλος, οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι αυτής της κατηγορίας τείνουν να αφυπηρετούν πρόωρα και επομένως το ποσοστό που απομένει είναι κατά κάποιο τρόπο μεροληπτικό, αφού αποτελείται κυρίως από εκείνους που δεν αισθάνονται δυσαρέσκεια (Arnold et al., 2005).

Όπως προκύπτει από τα πιο πάνω λοιπόν, οι παράγοντες που φαίνονται να σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση ποικίλουν, αφού περιλαμβάνουν στοιχεία από διαφορετικές διαστάσεις του εργασιακού χώρου, όπως είναι για παράδειγμα οι αμοιβές, είτε σε μορφή μισθού ή επαίνου, η αυτονομία που έχει ο εργαζόμενος για να εκτελέσει την εργασία του, το είδος και τα χαρακτηριστικά της εργασίας και των καθηκόντων, π.χ. αν έχουν ενδιαφέρον, οι διαδικασίες του οργανισμού, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση και η δυνατότητα για ανέλιξη (Arnold et al., 2005· Barling & Cooper, 2008· Montana & Charnon, 2000). Ο Ζαβλανός (2002) ομαδοποιεί τους παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση ως ακολούθως:

- Παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία, π.χ. υπευθυνότητα, ωράριο, ενδιαφέρον, ανάπτυξη.
- Παράγοντες που σχετίζονται με τον έλεγχο της εργασίας, π.χ. αυτονομία, πολιτική οργανισμού, τεχνική βοήθεια και ψυχολογική υποστήριξη.
- Σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση, π.χ. αρμονία στις σχέσεις, ομαδικότητα και σεβασμός.
- Ευκαιρίες προαγωγής.
- Αμοιβές, π.χ. δίκαιη αμοιβή σε σχέση με τους άλλους με βάση τα προσόντα και την απόδοση.

Δεδομένου λοιπόν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα, αφού οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εργάζονται πιο σκληρά, παρουσιάζουν μικρότερο ποσοστό απουσιών και αργοποριών

στην προσέλευση, παραπονιούνται λιγότερο, είναι πιο αφοσιωμένοι και πιο παραγωγικοί και επομένως συντελούν στην ευημερία του οργανισμού, είναι σημαντικό η διοίκηση να παίρνει τα κατάλληλα μέτρα λαμβάνοντας υπόψη τους πιο πάνω παράγοντες, ούτως ώστε να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία, ενώ παράλληλα να μειώσει το άγχος που προέρχεται από την εργασία, το οποίο, όπως θα επεξηγηθεί στη συνέχεια, έχει τα αντίθετα αποτελέσματα από ότι η εργασιακή ικανοποίηση, τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό, αφού οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση (Jewell, 1998· Montana & Charnov, 2000).

2.3 Άγχος στην Εργασία και Επαγγελματική Εξουθένωση

Το εργασιακό άγχος αποτελεί ένα φαινόμενο που χαρακτηρίζει αρκετούς εργαζόμενους σήμερα, με αρνητικές συνέπειες, τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό. Σύμφωνα με έρευνες, υπολογίζεται ότι κάθε χρόνο περίπου 10% του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος, σε αναπτυγμένες χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, χάνεται λόγω άγχους που προκαλείται από την εργασία, αφού αυτό οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση, η οποία εκφράζεται με καταστάσεις που κοστίζουν στον οργανισμό, όπως είναι για παράδειγμα οι επανειλημμένες απουσίες από την εργασία, οι παραιτήσεις και τα αυξημένα ιατρικά έξοδα (Arnold et al., 2005).

Ο όρος άγχος χρησιμοποιείται για να περιγράψει την αντίδραση που προκαλείται όταν ασκηθεί πίεση από εξωτερικές δυνάμεις πάνω σε ένα άτομο, το οποίο αντιδρά ούτως ώστε να αντιμετωπίσει το στρεσογόνο παράγοντα που του προκαλεί ενόχληση (Jewell, 1998· Montana & Charnov, 2000). Ένας από τους πρώτους επιστήμονες που προσπάθησε να εξηγήσει τη διαδικασία του άγχους ήταν ο Selye (1974), ο οποίος περιέγραψε τα ακόλουθα στάδια:

1. Αντίδραση συναγερμού: στη φάση αυτή η αρχική χαμηλή αντίσταση στο στρεσογόνο παράγοντα ακολουθείται από μια απότομη ένταση που μοιάζει με αντίδραση μάχης ή φυγής.
2. Αντίσταση: η αντίδραση του ατόμου στο στρεσογόνο παράγοντα εντείνεται, ενώ το άτομο αγωνίζεται με κάθε δυνατή διαδικασία και διαθέσιμο μέσο που έχει,

ούτως ώστε να προσαρμοστεί και να αντιμετωπίσει επιτυχώς την ενδεχόμενη απειλή.

3. Εξουθένωση: στο τέλος οι μηχανισμοί προσαρμογής καταρρέουν και το άτομο εξουθενώνεται.

Ενώ λοιπόν ένα ήπιο άγχος συχνά είναι θετικό αφού δραστηριοποιεί το άτομο και το κάνει πιο παραγωγικό, όταν ο στρεσογόνος παράγοντας ασκεί συνεχή και μακροχρόνια πίεση στο άτομο, το οδηγεί τελικά στην εξασθένιση και την πλήρη κατάρρευση. Στην περίπτωση του άγχους στην εργασία το άτομο που υφίσταται συνεχώς πιέσεις από στρεσογόνους παράγοντες παθαίνει επαγγελματική εξουθένωση και καταρρέει ψυχολογικά, με αποτέλεσμα να απουσιάζει συχνά από την εργασία του, να έχει μειωμένη αποδοτικότητα και συχνά να παραιτείται (Arnold et al., 2005· Montana & Charnov, 2000).

Αξιοσημείωτο βέβαια είναι ότι δεν αντιδρούν όλοι οι εργαζόμενοι με τον ίδιο τρόπο στα ίδια ερεθίσματα. Οι Cummings και Cooper (1979) προσπάθησαν να εξηγήσουν το φαινόμενο αυτό με την ακόλουθη θεωρία:

- Οι άνθρωποι προσπαθούν να κρατήσουν τις σκέψεις τους, τα συναισθήματα τους και τις σχέσεις τους με τους άλλους σε μια σταθερότητα.
- Κάθε στοιχείο της συναισθηματικής και φυσικής κατάστασης του ατόμου χαρακτηρίζεται από ένα εύρος σταθερότητας, εντός του οποίου το άτομο νιώθει άνεση. Στην περίπτωση όμως που κάποια δύναμη οδηγήσει κάποιο από αυτά τα στοιχεία εκτός του εύρους που αντιστοιχεί στο συγκεκριμένο άτομο, τότε αυτό προσπαθεί να αποκαταστήσει το αίσθημα της άνεσης.
- Η συμπεριφορά του ατόμου που στοχεύει στη διατήρηση της σταθερότητας αποτελεί την εξατομικευμένη διαδικασία προσαρμογής και τις στρατηγικές αντιμετώπισης του στρεσογόνου παράγοντα.
- Επειδή οι άνθρωποι διαφέρουν, διαφέρει και το εύρος εντός του οποίου τα άτομα αισθάνονται άνετα και επομένως και οι αντιδράσεις τους στο στρεσογόνο παράγοντα.

Πάντως, τα κύρια συμπτώματα του άγχους από άποψη φυσιολογίας είναι: έλλειψη όρεξης, βουλιμία κάτω από κατάσταση πίεσης, αίσθημα καύσου, δυσκοιλιότητα ή ευκοιλιότητα, αϋπνία, συνεχής κούραση, ιδρώτας χωρίς λόγο, ονυχοφαγία, πονοκέφαλοι, κράμπες και μυϊκοί πόνοι, ναυτία, άπνοια, λιποθυμίες, κατάθλιψη, ανησυχία και υψηλή πίεση. Από άποψη συμπεριφοράς το άγχος υποδηλώνεται από τα ακόλουθα: εκνευρισμός, χαμηλή αυτοεκτίμηση, φόβος αποτυχίας, χαμηλή αυτοπεποίθηση, αισθήματα ενοχής, δυσκολία λήψης αποφάσεων, αίσθημα ντροπής, χάσιμο του ενδιαφέροντος για τους άλλους, καταπιεσμένος θυμός, ανικανότητα για έκφραση των συναισθημάτων, αίσθημα ότι κάποιος βρίσκεται στο στόχαστρο, χάσιμο της αίσθησης του χιούμορ, αίσθημα εγκατάλειψης, φόβος για το μέλλον, δυσπιστία, δυσκολία συγκέντρωσης, ανικανότητα αποπεράτωσης εργασιών, κλειστοφοβία ή αγοραφοβία και αίσθημα μοναξιάς (Arnold et al., 2005· Montana & Charnov, 2000).

Παρά τις αρνητικές επιπτώσεις του άγχους, στρεσογόνοι παράγοντες υπάρχουν σε όλες τις εργασίες. Αυτοί οι παράγοντες, σύμφωνα με τους Cooper, Dewe και Driscoll (2001), μπορούν να χωριστούν σε επτά κατηγορίες, οι οποίες περιλαμβάνουν α) χαρακτηριστικά και συνθήκες εργασίας, β) τους ρόλους μέσα στον οργανισμό, γ) στοιχεία της προσωπικότητας και στρατηγικές διαχείρισης του άγχους, δ) σχέσεις στην εργασία, ε) προοπτικές για καριέρα, στ) την οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα και ζ) τη διαντίδραση μεταξύ σπιτιού και εργασίας.

Τα χαρακτηριστικά και οι συνθήκες εργασίας που προκαλούν άγχος περιλαμβάνουν την πίεση για να διεκπεραιώνονται οι εργασίες υπερβολικά γρήγορα, τις δυσμενείς συνθήκες εργασίας, όπως είναι για παράδειγμα ο έντονος θόρυβος, ο κακός φωτισμός, η ζέστη ή το κρύο, τις υπερωρίες και τα ακανόνιστα ωράρια. Βρέθηκε επίσης ότι άγχος προκαλεί και η ρουτίνα, οι επαναληπτικές κινήσεις για να διεκπεραιωθεί μια εργασία, η απομόνωση και η ένταση ανάμεσα στους εργαζομένους, καθώς και ο κακός σχεδιασμός του χώρου εργασίας (Arnold et al., 2005· Cooper et al., 2001). Παράλληλα, άγχος προκαλείται και από την εργασία σε βάρδιες, η οποία βρέθηκε ότι επηρεάζει και τη σωματική και ψυχική υγεία, αφού σχετίζεται με αλλαγές στο μεταβολισμό, στις συνήθειες ύπνου και στα επίπεδα σακχάρου στο αίμα, καθώς και μείωση της ικανότητας για σκέψη, εξαφάνιση των

κινήτρων για εργασία και αναστάτωση της κοινωνικής και οικογενειακής ζωής (Demir, Ulusoy & Ulusoy, 2003). Επιπρόσθετα, προκαλεί άγχος ο μεγάλος φόρτος εργασίας, είτε πρόκειται για υποχρέωση να διεκπεραιωθούν πολλά σε αριθμό πράγματα είτε πράγματα μεγάλης δυσκολίας. Κατά τον ίδιο τρόπο, άγχος συνεπάγεται και η ιδιαίτερα εύκολη εργασία που δεν έχει προκλήσεις και είναι ανιαρή και χωρίς νόημα ή είναι επικίνδυνη και επισφαλής ή απαιτεί προηγμένη τεχνογνωσία για να διεκπεραιωθεί (Arnold et al., 2005· Chase & Karwowski, 2003).

Ο ρόλος του εργαζόμενου σχετίζεται επίσης με το άγχος, αφού ενώ όταν οι ρόλοι και οι προσδοκίες σε ένα οργανισμό είναι ξεκάθαροι και κατανοητοί το άγχος κρατιέται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, κατά παράδοξο τρόπο σε πολλούς οργανισμούς παρατηρείται σύγχυση και σύγκρουση των ρόλων. Έτσι, καταστάσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε σύγχυση των ρόλων είναι η έναρξη μιας νέας εργασίας, ένας νέος διευθυντής, μια ελλιπής περιγραφή της θέσης εργασίας ή μια αλλαγή της δομής και της λειτουργίας του οργανισμού. Στις περιπτώσεις αυτές, οι εργαζόμενοι συχνά αισθάνονται κατάθλιψη, χαμηλή αυτοεκτίμηση, δυσαρέσκεια από τη ζωή τους, μειωμένα κίνητρα για εργασία και επιθυμία να παραιτηθούν. Από την άλλη, σύγκρουση ρόλων παρατηρείται όταν ένα άτομο έχει να διεκπεραιώσει αντιφατικές και αλληλοσυγκρουόμενες εργασίες ή όταν δεν θέλει να κάμει αυτό που του έχει ανατεθεί. Σύγκρουση παρατηρείται επίσης όταν το άτομο βρίσκεται ανάμεσα σε δυο αντίπαλες ομάδες του χώρου εργασίας που απαιτούν διαφορετικές συμπεριφορές, ενώ άγχος παρατηρείται και στην περίπτωση που ο ρόλος ενός ατόμου περιλαμβάνει αυξημένη υπευθυνότητα για άλλα άτομα (Arnold et al., 2005).

Η τρίτη κατηγορία στρεσογόνων παραγόντων περιλαμβάνει στοιχεία της προσωπικότητας και στρατηγικές διαχείρισης του άγχους. Κατ' ακρίβεια, η προσωπικότητα φαίνεται να επηρεάζει την εκδήλωση άγχους είτε άμεσα είτε έμμεσα. Με άλλα λόγια, είτε κάποιιοι άνθρωποι αισθάνονται γενικά περισσότερο άγχος από άλλους για όλες τις στρεσογόνες καταστάσεις, είτε κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κάποιων ατόμων τα κάνουν να είναι πιο ευαίσθητα σε συγκεκριμένους στρεσογόνους παράγοντες ή να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τα γεγονότα που συμβαίνουν στο χώρο εργασίας (Arnold et al., 2005· Cooper et al., 2001). Κατά παρόμοιο τρόπο, διαφορετικές

είναι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούν τα άτομα για να διαχειριστούν το άγχος τους, δηλαδή όταν καταβάλλουν προσπάθειες μέσα από τη συμπεριφορά τους και τις σκέψεις τους για να αλλάξουν τον στρεσογόνο παράγοντα και να ελέγξουν τα συναισθήματά τους. Τέτοιες στρατηγικές περιλαμβάνουν ανάλυση της κατάστασης, σχέδια δράσης, αναζήτηση πληροφοριών από άλλους, αναζήτηση στήριξης και παρηγοριάς από άλλους, τεχνικές χαλάρωσης, συμβουλευτική, αλλά και χρήση εθιστικών ουσιών όπως το αλκοόλ και τα ναρκωτικά (Arnold et al., 2005).

Πέραν τούτου, οι σχέσεις στην εργασία αποτελούν συχνά πηγή άγχους για τους εργαζομένους. Έτσι, όταν υπάρχει αλληλουποστήριξη, συνεργασία με τους συναδέλφους και ομαδικό πνεύμα το άγχος είναι λιγότερο. Αντίθετα, η έλλειψη εμπιστοσύνης και ενδιαφέροντος, ο αθέμιτος ανταγωνισμός, η μνησικακία και η απροθυμία να ακούσει ο ένας τον άλλο συνεπάγονται αυξημένο άγχος και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Κατά τον ίδιο τρόπο, η έλλειψη επικοινωνίας με τη διοίκηση, ο ακατάλληλος τρόπος διοίκησης και η αδιαφορία της διοίκησης για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι αποτελούν επίσης στρεσογόνους παράγοντες (Arnold et al., 2005· Montana & Charnov, 2000).

Παράλληλα, άγχος στην εργασία προκαλείται και από παράγοντες που σχετίζονται με την καριέρα. Στα πλαίσια αυτά, η ανασφάλεια και η πιθανότητα για απόλυση, οι συνεχείς αξιολογήσεις, αλλά και η πιθανότητα για πρόωρη αφυπηρέτηση μπορούν να αποτελέσουν στρεσογόνους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τον εργαζόμενο, οδηγώντας τον στην επαγγελματική εξουθένωση, τη μειωμένη αποδοτικότητα, τις φτωχές διαπροσωπικές σχέσεις και τη χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση. Αρνητικά επηρεάζει τους εργαζόμενους επίσης η μη προαγωγή, αφού αυτή συνεπάγεται όχι μόνο περισσότερο μισθό αλλά και υψηλότερη θέση στην ιεραρχία και νέες προκλήσεις (Arnold et al., 2005· Fletcher, 2001).

Επιπρόσθετα, στρεσογόνοι παράγοντες αποτελούν η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα. Με τον όρο κουλτούρα εννοούμε τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις νόρμες που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού και που επηρεάζουν την ατομική και συλλογική

συμπεριφορά, ενώ με τον όρο κλίμα εννοούμε τις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς το πώς λειτουργεί ο οργανισμός εντός του οποίου εργάζονται. Όταν λοιπόν υπάρχει μια ασυμφωνία μεταξύ των προσωπικών αντιλήψεων και της οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος ή όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη στον οργανισμό ή όταν δεν συμμετέχει στις αποφάσεις, τότε νιώθει απομονωμένος και ανίκανος να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους άλλους, με αποτέλεσμα να αισθάνεται αυξημένο άγχος (Hitt et al., 2009· Kinicki & Kreitner, 2009).

Τέλος, η τελευταία κατηγορία στρεσογόνων παραγόντων περιλαμβάνει τη διαντίδραση σπιτιού και εργασίας, η οποία μπορεί να προκαλεί άγχος αφού συχνά οι υποχρεώσεις στην εργασία συγκρούονται με τις υποχρεώσεις που έχει κάποιος προς την οικογένειά του, ενώ συχνά εργάζονται και οι δύο γονείς, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταποκρίνονται όπως θα ήθελαν στις απαιτήσεις που συνεπάγεται η ύπαρξη παιδιών. Ως αποτέλεσμα, κατακλύζονται από άγχος και οδηγούνται στην επαγγελματική εξουθένωση και στην έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης (Arnold et al., 2005).

Όπως προκύπτει λοιπόν, είναι σημαντικό η διοίκηση να λάβει μέτρα ούτως ώστε να αντιμετωπιστεί το άγχος στην εργασία, αφού οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση, με αρνητικά αποτελέσματα για την ευημερία και την πρόοδο του οργανισμού. Πριν όμως παρουσιαστούν τέτοια μέτρα, πρέπει πρώτα να επεξηγηθούν οι βασικές θεωρίες διοίκησης για να γίνει καλύτερη αντιληπτή η λειτουργία και ο ρόλος της.

2.4 Θεωρίες Διοίκησης

Η εξέλιξη των θεωριών διοίκησης μπορεί να ταξινομηθεί σε τρεις περιόδους: την Κλασική (1900-1930), τη Νεοκλασική (1930-1960) και τη Σύγχρονη Σχολή (1960-σήμερα). Αρχικά, η Κλασική Σχολή θεωρεί τους οργανισμούς μηχανιστικά, δίνοντας έμφαση στην επίτευξη των στόχων τους και στην αύξηση της αποδοτικότητας. Εκπροσωπείται κυρίως από τον Taylor, τον Fayol και τον Weber. Όπως υποστηρίζει ο Taylor, για να αυξηθεί η παραγωγικότητα και κατ' επέκταση τα κέρδη θα πρέπει να γίνεται α) ανάλυση της εργασίας, δηλαδή ανάπτυξη κανόνων, μετά από προσεκτική παρατήρηση και καταγραφή των επιμέρους εργασιών, με βάση τους οποίους θα μπορούν να εκτελεστούν οι διάφορες

εργασίες πιο αποτελεσματικά, χωρίς να είναι απαραίτητη η εμπειρία, β) καταμερισμός εργασίας, δηλαδή διαμοιρασμός της εργασίας και των ευθυνών που αναλογούν στον καθένα, ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση, γ) προσδιορισμός και ανάπτυξη των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων μέσα από κατάρτιση και δ) παροχή κινήτρων για να μεγιστοποιηθεί η απόδοση των εργαζομένων (Μερκούρης, 2008· Montana & Charnov, 2000).

Την ίδια εποχή ο Fayol ανέπτυξε τη 'διοικητική θεώρηση της διοίκησης', η οποία σύμφωνα με περιλαμβάνει τις ακόλουθες λειτουργίες: α) σχεδιασμός, με τον οποίο περιγράφονται οι σκοποί της επιχείρησης και προδιαγράφονται τα μελλοντικά ενδεχόμενα, β) οργάνωση, με την οποία γίνεται διασφάλιση των μέσων υλοποίησης των στόχων και στελέχωση του οργανισμού, γ) διεύθυνση των εργαζομένων, δ) συντονισμός των διαδικασιών και ε) έλεγχος τήρησης των κανόνων. Πέραν τούτου, ο Fayol θεωρεί ότι για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση πρέπει να κάνει καταμερισμό εργασίας, να φροντίζει ούτως ώστε το κάθε επίπεδο εξουσίας να έχει και την ανάλογη ευθύνη, να υπάρχει πειθαρχία, οι εντολές να δίνονται μόνο από ένα προϊστάμενο, να υπάρχει ενότητα διοίκησης, τα γενικά συμφέροντα να προηγούνται των ατομικών, οι αμοιβές να είναι δίκαιες, να υπάρχει διαδικασία λήψης αποφάσεων, ιεραρχική εξουσία, τάξη, δικαιοσύνη, σταθερότητα και μονιμότητα προσωπικού, να δίνονται πρωτοβουλίες και να διατηρείται υψηλό το ηθικό των εργαζομένων (Μερκούρης, 2008· Montana & Charnov, 2000).

Από την άλλη ο Weber έδωσε έμφαση στην εφαρμογή των κανονισμών, προτείνοντας το γραφειοκρατικό μοντέλο. Τα κύρια χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας του Weber είναι α) η ύπαρξη καταμερισμού εργασίας και εξειδίκευση, β) ύπαρξη κανόνων και κανονισμών, γ) ιεραρχική εξουσία, δ) τυπική επιλογή των εργαζομένων, ε) απρόσωπος χαρακτήρας και στ) προσανατολισμός καριέρας. Αξιοσημείωτο είναι ότι τόσο ο Weber, όσο και οι υπόλοιποι εκπρόσωποι της Κλασικής Σχολής δεν έλαβε υπόψη του το σημαντικό ρόλο της άτυπης δομής ενός οργανισμού (Μερκούρης, 2008· Montana & Charnov, 2000).

Αντίθετα, η Νεοκλασική Σχολή δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην παροχή κινήτρων στους εργαζομένους. Στα πλαίσια της Σχολής αυτής μπορούν να ενταχθούν τα

πειράματα του Hawthorne σχετικά με το ρόλο του περιβάλλοντος στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, με βάση τα οποία βρέθηκε ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ομάδα και τα κοινωνικά πρότυπα. Βρέθηκε επίσης ότι είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων, ενώ λιγότερο σημαντικά για την παραγωγικότητα είναι τα οικονομικά κίνητρα. Στη συνέχεια ο Barnard υποστήριξε ότι οι οργανισμοί είναι συνεργατικά συστήματα, ενώ εξέτασε τη σχέση της άτυπης δομής με την τυπική και το ρόλο της επικοινωνίας και της κινητοποίησης των εργαζομένων. Ακολούθως ο McGregor διατύπωσε τη θεωρία X και Y, με βάση την οποία υπάρχουν δύο τύποι εργαζομένων: εκείνοι που αποστρέφονται την εργασία και θέλουν επίβλεψη και έλεγχο για να εργάζονται και εκείνοι που βλέπουν την εργασία σαν κάτι ευχάριστο και δημιουργικό και επομένως αποδίδουν καλύτερα όταν έχουν αυτονομία. Στη Σχολή αυτή υπάγεται και η θεωρία της 'διοίκησης με αντικειμενικούς στόχους', γνωστή ως MBO, σύμφωνα με την οποία για να είναι αποτελεσματικός ένας οργανισμός πρέπει να γίνεται προσεκτική αξιολόγηση των αναγκών, να μετατρέπονται οι γενικοί σκοποί σε αντικειμενικούς, να υλοποιούνται οι στόχοι εντός συγκεκριμένων χρονικών ορίων και με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων και να υπάρχει μηχανισμός ανατροφοδότησης (Μερκούρης, 2008· Montana & Charnov, 2000).

Τέλος, η Σύγχρονη Σχολή θεωρεί τους οργανισμούς ως ανοικτά συστήματα, ενώ τα τελευταία χρόνια δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Ανάμεσα στις προσεγγίσεις που περιλαμβάνει η σχολή αυτή ξεχωρίζει η μαθηματική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση είναι μια λογική διαδικασία, της οποίας τα στοιχεία μπορούν να διατυπωθούν με μαθηματικούς όρους. Ισχυρή επίδραση έχει ασκήσει επίσης η συστημική προσέγγιση, η οποία θεωρεί ότι οι οργανισμοί είναι συστήματα που βρίσκονται σε ένα περιβάλλον και αποτελούνται από τις εισροές, δηλαδή τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους, την κεντρική διαδικασία, δηλαδή τους επιθυμητούς στόχους, τις προσαρμογές και τις λειτουργίες, και τις εκροές, δηλαδή τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, ενώ παράλληλα υπάρχει και ένας μηχανισμός ανατροφοδότησης. Γνωστό επίσης είναι και το μοντέλο του κύκλου ζωής, σύμφωνα με το οποίο οι οργανισμοί περνούν από το επιχειρησιακό στάδιο κατά το οποίο σχηματίζονται, το στάδιο του συνεταιρισμού, όπου αναπτύσσονται, το στάδιο τυποποίησης και ελέγχου κατά το οποίο σταθεροποιούνται, το

στάδιο τελειοποίησης και ανάπτυξης της δομής, όπου διαφοροποιούνται οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα και το στάδιο της παρακμής, όταν ο οργανισμός συρρικνώνεται εξαιτίας του ανταγωνισμού. Τέλος, σημαντική επίδραση άσκησε η λειτουργική-ενδεχομενική προσέγγιση, η οποία βλέπει τη διοίκηση ως μια καθολική διαδικασία που απαρτίζεται από ένα σύνολο γνώσης στον πυρήνα της και που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης, πάντα ανάλογα με τις συγκεκριμένες συνθήκες (Μερκούρης, 2008· Montana & Charnov, 2000).

2.5 Διοίκηση, Εργασιακή Ικανοποίηση και Άγχος στην Εργασία.

Δεδομένου λοιπόν ότι η διοίκηση αποτελεί τον πυρήνα της εύρυθμης λειτουργίας του οργανισμού, ενώ έχει βρεθεί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας και αρνητική συσχέτιση της τελευταίας με το άγχος στην εργασία και την συνεπακόλουθη επαγγελματική εξουθένωση, είναι απαραίτητο η διοίκηση να λαμβάνει μέτρα, ούτως ώστε να αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και να μειώνεται το άγχος των εργαζομένων (Barling & Cooper, 2008· Montana & Charnov, 2000).

Τα μέτρα που μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τον Locke (1976), είναι τα ακόλουθα:

- Η εργασία πρέπει να διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να είναι ελκυστική για τους εργαζομένους και να αποτελεί μια ενδιαφέρουσα πρόκληση για αυτούς. Αντίθετα, μια ανιαρή και απωθητική εργασία προκαλεί άγχος και μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση.
- Η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα πρέπει να αμείβονται με δίκαιο τρόπο, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι αξίζουν και ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται.
- Κατά τον ίδιο τρόπο, πρέπει οι εργαζόμενοι να ενισχύονται ηθικά όταν επιτυγχάνουν τους τεθέντες στόχους, με επαίνους και λεκτική αναγνώριση, αφού συχνά είναι αρκετή για τον εργαζόμενο μόνο μια προφορική ένδειξη της εκτίμησης και του σεβασμού που χαίρει από τη διοίκηση.

- Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας και εργονομική διάταξη του χώρου, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται άνεση.
- Η εποπτεία και ο έλεγχος να γίνονται οργανωμένα και διακριτικά, ενώ να δίνονται σαφείς οδηγίες προς τους εργαζομένους και να υπάρχει ξεκάθαρη πολιτική του οργανισμού για όλες τις διεργασίες που γίνονται.
- Οι εργαζόμενοι να στηρίζονται από τη διοίκηση, τόσο επαγγελματικά όσο και ηθικά, και να επιδεικνύεται ενδιαφέρον και κατανόηση για τα προβλήματα που τυχόν αντιμετωπίζουν.
- Να καλλιεργούνται θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και να υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό, σε όλα τα επίπεδα.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ασφάλεια στην εργασία τους και ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους.
- Πρέπει να παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα για θέματα τα οποία γνωρίζουν καλά, αφού μια τέτοια συμμετοχή συνδέεται με την ανάπτυξη δέσμευσης προς τον οργανισμό.
- Πρέπει να παρέχεται στους εργαζόμενους όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτονομία και να υπάρχει η δυνατότητα για πρωτοβουλίες.
- Πρέπει να υπάρχει σαφής διάκριση των ρόλων και ευκρινής επεξήγηση των καθηκόντων των εργαζομένων.

Όσον αφορά το άγχος, αν και υπάρχουν αρκετές τεχνικές διαχείρισης του άγχους σήμερα, καθώς και ομάδες στήριξης κατά του άγχους, η διοίκηση θα μπορούσε να λάβει επιπρόσθετα τα ακόλουθα μέτρα, ούτως ώστε να μειωθεί το άγχος στην εργασία (Arnold et al., 2005):

- Επανασχεδιασμός και συγκεκριμενοποίηση των καθηκόντων.
- Επανασχεδιασμός του περιβάλλοντος εργασίας ούτως ώστε να βελτιστοποιηθούν οι συνθήκες εργασίας.
- Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου.
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.
- Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη.

- Ανάλυση των ρόλων στην εργασία.
- Θέσπιση στόχων και οργανωσιακής πολιτικής.
- Παροχή στήριξης και τακτικής ανατροφοδότησης.
- Δημιουργία ομάδων.
- Καθιέρωση δίκαιων ανταμοιβών.
- Δημιουργία συνεργατικού και ομαδικού πνεύματος.

Συμπερασματικά, υγιής μπορεί να θεωρηθεί εκείνος ο οργανισμός, ο οποίος χαρακτηρίζεται όχι μόνο από οικονομική επιτυχία, αλλά επίσης απαρτίζεται από προσωπικό που έχει σωματική και ψυχική υγεία, είναι απαλλαγμένο από το άγχος και αισθάνεται εργασιακή ικανοποίηση, όπως διαφαίνεται από τις μειωμένες απουσίες και παραιτήσεις, τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις και την άριστη επικοινωνία μεταξύ όλων των εργαζομένων και της διοίκησης. Σε ένα τέτοιο οργανισμό, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα βρίσκονται στα μέγιστα επίπεδα, με αποτέλεσμα να υπάρχει ευημερία και πρόοδος (Arnold et al., 2005· Cooper, Dewe & Driscoll, 2001· Montana & Charnov, 2000). Επομένως είναι σημαντικό η διοίκηση να γνωρίζει ποιοι παράγοντες φαίνονται να σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος στην εργασία, καθώς και ποια μέτρα θα ήθελαν οι εργαζόμενοι να ληφθούν, ούτως ώστε να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και να μειωθεί το άγχος.

Τα πιο πάνω ζητήματα επιχειρείται να διερευνηθούν καλύτερα στη συνέχεια, αφού, όπως φαίνεται στον πίνακα 1, παρά την εκτενή ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, δεν έχουν απαντηθεί πλήρως τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Πίνακας 1

Βαθμός απάντησης των ερευνητικών ερωτημάτων

| Ερευνητικό ερώτημα | Απάντηση | Χρήζει διερεύνησης |
|---|--|--|
| 1. Ποιοι παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των | <ul style="list-style-type: none"> • Παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία, π.χ. υπευθυνότητα, ωράριο, ενδιαφέρον, ανάπτυξη. | <ul style="list-style-type: none"> • Σε ποιο βαθμό οι συγκεκριμένοι παράγοντες σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των |

| | | |
|--|---|---|
| <p>εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα;</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Παράγοντες που σχετίζονται με τον έλεγχο της εργασίας, π.χ. αυτονομία, πολιτική οργανισμού, τεχνική βοήθεια και ψυχολογική υποστήριξη. • Σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση, π.χ. αρμονία στις σχέσεις, ομαδικότητα και σεβασμός. • Ευκαιρίες προαγωγής. • Αμοιβές, π.χ. δίκαιη αμοιβή σε σχέση με τους άλλους με βάση τα προσόντα και την απόδοση. | <p>εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιοι άλλοι παράγοντες σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. |
| <p>2. Ποιοι παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας σχετίζονται με άγχος στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα;</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία, π.χ. μη βολικό ωράριο, μονοτονία, ρουτίνα. • Παράγοντες που σχετίζονται με τον έλεγχο της εργασίας, π.χ. έλλειψη αυτονομίας, απουσία ξεκάθαρης πολιτικής του οργανισμού. • Σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση, π.χ. δυσαρμονία στις σχέσεις, έλλειψη ομαδικότητας και σεβασμού. • Ανυπαρξία ευκαιριών για προαγωγή. • Αμοιβές, π.χ. άδικη αμοιβή σε σχέση με τους άλλους που έχουν τα ίδια προσόντα και την απόδοση. | <ul style="list-style-type: none"> • Σε ποιο βαθμό οι συγκεκριμένοι παράγοντες σχετίζονται με το άγχος στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. • Ποιοι άλλοι παράγοντες σχετίζονται με το άγχος στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. |

| | | |
|---|---|---|
| <p>3. Ποια μέτρα μπορεί να ληφθούν από τη διοίκηση ούτως ώστε να μεγιστοποιηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και να μειωθεί το άγχος στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα;</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ενέργειες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία, π.χ. βελτίωση συνθηκών εργασίας. • Ενέργειες που σχετίζονται με τον έλεγχο της εργασίας, π.χ. συνεργατική λήψη αποφάσεων. • Σχέσεις με τους υφισταμένους, π.χ. σεβασμός και κατανόηση για τα προσωπικά προβλήματα. • Ευκαιρίες για ανέλιξη. • Αμοιβές, π.χ. ψηλός μισθός, αμοιβές ανάλογα με την επίδοση, έπαινοι. | <ul style="list-style-type: none"> • Σε ποιο βαθμό οι συγκεκριμένες ενέργειες είναι επιθυμητές από τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα; • Ποιες άλλες ενέργειες της διοίκησης θα μπορούσαν να συμβάλουν στη μεγιστοποίηση της εργασιακής ικανοποίησης και στη μείωση του άγχους στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα; |
|---|---|---|

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης της Έρευνας

Για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα θεωρήθηκε ότι έπρεπε να διεξαχθεί έρευνα επισκόπησης. Η έρευνα επισκόπησης αποτελεί μια συχνά χρησιμοποιούμενη ερευνητική μέθοδο, η οποία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην περίπτωση που χρειάζεται να συγκεντρωθούν περιγραφικά δεδομένα και να διερευνηθούν απόψεις γύρω από κάποιο θέμα, όπως είναι για παράδειγμα το θέμα της παρούσας έρευνας, δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος από την εργασία (Mitchell & Jolley, 2007). Πέραν τούτου, η έρευνα επισκόπησης αποτελεί μια οικονομική και εύχρηστη μέθοδο, με την οποία μπορούν να συλλεχθούν σχετικά εύκολα πολλά ερευνητικά δεδομένα, σε αντίθεση με τις ποιοτικές μεθόδους, οι οποίες είναι πιο χρονοβόρες. Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη ερευνητική μέθοδος επιτρέπει να εξαχθούν όχι μόνο περιγραφικά αποτελέσματα (π.χ. συχνότητες) αλλά παράλληλα να γίνει και επαγωγική ανάλυση των δεδομένων, δηλαδή να βρεθούν συσχετίσεις και διαφορές (Coolican, 2002; Bryman, 2008).

Ως εκ τούτου, αποφασίστηκε ότι η έρευνα επισκόπησης ήταν η κατάλληλη μέθοδος για να απαντηθούν τα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα. Έτσι, σχεδιάστηκε και κατασκευάστηκε ως ερευνητικό εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο και διανεμήθηκε από την ερευνήτρια στους εργαζομένους σε ιδιωτικές εταιρείες, αφού πρώτα διασφαλίστηκε η άδεια από τη διεύθυνση της κάθε εταιρείας, η οποία ήταν ενημερωμένη για το σκοπό της έρευνας. Στη συνέχεια δόθηκε χρόνος τριών ημερών για να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο, το οποίο οι ερωτώμενοι τοποθετούσαν σε ένα κουτί συλλογής των ερωτηματολογίων, ούτως ώστε να διατηρηθεί η ανωνυμία τους. Επίσης, οι ερωτώμενοι είχαν το δικαίωμα να μην συμμετάσχουν στην έρευνα αν δεν ήθελαν, ενώ είχαν ενημερωθεί και αυτοί για το σκοπό της έρευνας, ούτως ώστε να υπάρχει πληροφορημένη συναίνεση.

Ακολούθως, η ερευνήτρια επισκέφτηκε ξανά τις εταιρείες και μάζεψε τα ερωτηματολόγια για να τα επεξεργαστεί. Τα δεδομένα από τα ερωτηματολόγια περάστηκαν στο SPSS και έγιναν οι σχετικές στατιστικές αναλύσεις. Τα αποτελέσματα από τις αναλύσεις παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

3.2 Μέσα Συλλογής Δεδομένων

Για να μπορέσει να γίνει διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων για θέματα εργασιακής ικανοποίησης και άγχους στην εργασία, έπρεπε να συγκεντρωθεί επαρκής όγκος δεδομένων. Έτσι θεωρήθηκε ότι έπρεπε να κατασκευαστεί και να δοθεί ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί ένα εύχρηστο, εύληπτο και σχετικά εύκολο στην ανάλυση εργαλείο, με το οποίο μπορούν να συγκεντρωθούν πολλά δεδομένα γρήγορα. Γι' αυτό εξάλλου το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα σύνηθες εργαλείο όταν διεξάγονται έρευνες επισκόπησης (Robson & McCartan, 2015· Creswell, 2011).

Παράλληλα, για να προάγεται η ακρίβεια στη συλλογή των πληροφοριών και να επιτευχθεί ένας υψηλός δείκτης ανταποκρισιμότητας (response rate), έπρεπε το ερωτηματολόγιο που θα δινόταν να παρείχε τη δυνατότητα για εύκολη και γρήγορη συμπλήρωση από τους συμμετέχοντες. Επίσης έπρεπε το ερωτηματολόγιο να κατασκευαστεί με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να ελαχιστοποιεί τα πιθανά σφάλματα, αλλά να είναι επίσης αξιόπιστο, έγκυρο και απλό. Έπρεπε ακόμα να είναι σαφές, απαλλαγμένο από αοριστίες, να κεντρίζει το ενδιαφέρον, να ενθαρρύνει τη συνεργασία και να εκμαιεύει απαντήσεις όσο το δυνατόν πιο κοντά στην αλήθεια και πιο πλήρεις, ενώ παράλληλα να συμφωνεί με την ηθική δεοντολογία και τη νομοθεσία (Creswell, 2011· Mitchell & Jolley, 2007).

Ως εκ τούτου αποφασίστηκε το ερωτηματολόγιο να είναι ημιδομημένο. Έτσι, χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός ερωτήσεων κλειστού και ανοικτού τύπου, ούτως ώστε να συγκεντρωθεί μεγαλύτερος πλούτος πληροφοριών με τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου, ενώ παράλληλα να υπάρχουν ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες είναι πιο εύκολο να απαντηθούν, να κωδικοποιηθούν και να αναλυθούν και επιδέχονται ομοιόμορφο χειρισμό, ενώ ταυτόχρονα σχετίζονται με υψηλότερο δείκτη ανταποκρισιμότητας (Coolican, 2004).

Καταβλήθηκε επίσης προσπάθεια το ερωτηματολόγιο να μην είναι μεγάλο, αφού σύμφωνα με τον Hutchinson (2004), ένα μικρότερο και πιο συμμαζεμένο ερωτηματολόγιο συνδέεται με υψηλότερο δείκτη ανταποκρισιμότητας.

Σύμφωνα με τον Creswell (2011), ο ερευνητής έχει την επιλογή να κατασκευάσει το δικό του ερωτηματολόγιο που θα χρησιμοποιήσει στην έρευνα ή να εντοπίσει ένα έτοιμο ερωτηματολόγιο, το οποίο να χρησιμοποιήσει όπως είναι ή ακόμα και να το τροποποιήσει αν χρειάζεται, ούτως ώστε να εξυπηρετεί τους σκοπούς της έρευνας. Δεδομένου ότι σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση απόψεων για την εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος από την εργασία, προτιμήθηκε να γίνει συνδυασμός, δηλαδή να εντοπιστεί ένα ερωτηματολόγιο που θεωρείται έγκυρο και αξιόπιστο, το οποίο θα προσαρμοζόταν στα κυπριακά δεδομένα, ενώ παράλληλα θα εμπλουτιζόταν με μεταβλητές, σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία. Έτσι, έγινε αναζήτηση σε δημοσιευμένα άρθρα και βιβλία που εξέταζαν απόψεις γύρω από το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης και του άγχους από την εργασία, ώστε να εξευρεθεί το καταλληλότερο ερωτηματολόγιο.

Παρά το γεγονός ότι έχουν κατά καιρούς χρησιμοποιηθεί διάφορες κλίμακες που μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση, όπως είναι για παράδειγμα η κλίμακα Job Descriptive Index (JDI) των Smith, Kendal και Hulin (1969) και η κλίμακα Job in General Scale (JIG) των Ironson και συνεργάτες (1989), η πιο γνωστή και ευρέως χρησιμοποιούμενη κλίμακα είναι το ερωτηματολόγιο Minnesota Satisfaction Questionnaire των Weis, Davis, England και Lofquist (1967), το οποίο έχει μεταφραστεί και στα ελληνικά. Η κλίμακα αυτή κυκλοφορεί σε δύο μορφές: η μεγάλη εκδοχή που αποτελείται από 100 ερωτήσεις και η συντομευμένη εκδοχή που αποτελείται από 20 ερωτήσεις. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν ερωτήσεις κλειστού τύπου με τις οποίες δηλώνουν το βαθμό ικανοποίησής τους από συγκεκριμένους παράγοντες του χώρου εργασίας.

Αφού έγινε προσεκτική εξέταση του ευρεθέντος εργαλείου, αποφασίστηκε να γίνει συνδυασμός ερωτήσεων από το ερωτηματολόγιο που είχε μεταφραστεί στα ελληνικά, το οποίο ήταν διαθέσιμο στους ερευνητές που ήθελαν να τα χρησιμοποιήσουν, καθώς και

συμπερίληψη ερωτήσεων με βάση τις μεταβλητές που θεωρούνταν ότι σχετίζονταν με την εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος στην εργασία, όπως βρέθηκαν κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Κάποιες από τις ερωτήσεις που επιλέχθηκαν να συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο τροποποιήθηκαν, ούτως ώστε να αντικατοπτρίζουν τα υπό εξέταση ερευνητικά ερωτήματα, να συνάδουν με τους σκοπούς της έρευνας και να αφορούν το συγκεκριμένο πληθυσμό των εργαζομένων .

Οι πηγές για την κατασκευή του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον πίνακα 2 στη συνέχεια.

Πίνακας 2

Πηγές για την κατασκευή του ερωτηματολογίου

| Ερευνητικό Ερώτημα | Μεταβλητή / Βιβλιογραφική αναφορά | Δήλωση Ερωτηματολογίου |
|--|--|--|
| 1. Ποιοι παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα; | <p><u>Μεταβλητές:</u> Μισθός Ωράριο Αυτονομία Καθήκοντα Λήψη αποφάσεων Πολιτική οργανισμού Διαπροσωπικές σχέσεις Ομαδικότητα Ανέλιξη</p> <p><u>Αναφορές:</u> Ζαβλανός Μ. (2002). <i>Οργανωτική Συμπεριφορά</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.</p> <p>Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (ed.), <i>Handbook of Industrial and organizational psychology</i> (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.</p> | <p>1. Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω παράγοντες σας κάνουν να αισθάνεσθε ικανοποίηση από την εργασία σας; Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει.</p> <p>2. Αν υπάρχει κάποιος άλλος παράγοντας που σας κάνει να αισθάνεστε εργασιακή ικανοποίηση παρακαλώ σημειώστε τον.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | <p>Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2000). <i>Μάνατζμεντ</i>. Αθήνα: Κλειδάριθμος.</p> <p>University of Minnesota (1977). <i>MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>. Available at http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire</p> | |
| <p>2. Ποιοι παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας σχετίζονται με το άγχος στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα;</p> | <p><u>Μεταβλητές:</u> Μισθός Ωράριο Αυτονομία Καθήκοντα Λήψη αποφάσεων Πολιτική οργανισμού Διαπροσωπικές σχέσεις Ομαδικότητα Ανέλιξη</p> <p><u>Αναφορές:</u> Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B. (2005). <i>Work Psychology</i> (4th edn.). Essex: Prentice Hall.</p> <p>Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2000). <i>Μάνατζμεντ</i>. Αθήνα: Κλειδάριθμος.</p> <p>University of Minnesota (1977). <i>MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>. Available at http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire</p> | <p>1. Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω παράγοντες σας κάνουν να αισθάνεσθε άγχος στην εργασία σας; Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει.</p> <p>2. Αν υπάρχει κάποιος άλλος παράγοντας που σας κάνει να αισθάνεστε άγχος στην εργασία σας παρακαλώ σημειώστε τον.</p> |
| <p>3. Ποια μέτρα</p> | <p><u>Μεταβλητές:</u></p> | <p>1. Σε ποιο βαθμό οι πιο</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>μπορεί να ληφθούν από τη διοίκηση ούτως ώστε να μεγιστοποιηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και να μειωθεί το άγχος στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα;</p> | <p>Κλίμα Επικοινωνία Κίνητρα Αυτονομία Συμμετοχική λήψη αποφάσεων Φόρτος εργασίας Πολιτική οργανισμού Αντιμετώπιση εργαζομένων Σύστημα αμοιβών</p> <p><u>Αναφορές:</u> Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B. (2005). <i>Work Psychology</i> (4th edn.). Essex: Prentice Hall.</p> <p>Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (ed.), <i>Handbook of Industrial and organizational psychology</i> (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.</p> <p>Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2000). <i>Μάνατζμεντ. Αθήνα: Κλειδάριθμος.</i></p> <p>Robbins, S. P. & Judge, T. (2006). <i>Organizational Behavior</i> (12th edn.). New Jersey: Prentice Hall.</p> | <p>κάτω ενέργειες της διοίκησης θα σας έκαναν να αισθάνεσθε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία σας; Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει.</p> <p>2. Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω ενέργειες της διοίκησης θα σας έκαναν να αισθάνεσθε λιγότερο επαγγελματικό άγχος; Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει.</p> <p>3. Αν υπάρχει κάποια άλλη ενέργεια που θα μπορούσε να κάνει η διοίκηση για να σας βοηθήσει να αισθάνεστε περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση, παρακαλώ σημειώστε την.</p> <p>4. Αν υπάρχει κάποια άλλη ενέργεια που θα μπορούσε να κάνει η διοίκηση για να σας βοηθήσει να αισθάνεστε λιγότερο άγχος παρακαλώ σημειώστε την.</p> |
|---|---|---|

Έτσι, διαμορφώθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο. Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου ζητούνταν πληροφορίες για τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, δηλαδή το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας, ούτως ώστε να διερευνηθεί κατά πόσον οι μεταβλητές αυτές διαφοροποιούσαν τις απόψεις των ερωτώμενων.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνώνταν οι απόψεις των ερωτώμενων για την εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος από την εργασία με ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου. Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω παράγοντες σας κάνουν να αισθάνεσθε ικανοποίηση από την εργασία σας;», κυκλώνοντας τον αριθμό που τους αντιπροσώπευε σε κλίμακα τύπου Likert, με διαβαθμίσεις από το 0 ως το 4, όπου 0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Πολύ, 4=Πάρα πολύ, για 13 δηλώσεις, όπως ήταν για παράδειγμα η δήλωση «Ο μισθός να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου». Οι ερωτώμενοι μπορούσαν επίσης να συμπεριλάβουν μεταβλητές που δεν αναφέρονταν στις δηλώσεις, απαντώντας στην ερώτηση ανοικτού τύπου «Αν υπάρχει κάποιος άλλος παράγοντας που σας κάνει να αισθάνεστε εργασιακή ικανοποίηση παρακαλώ σημειώστε τον».

Όσον αφορά το άγχος από την εργασία, οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω παράγοντες σας κάνουν να αισθάνεσθε άγχος στην εργασία σας;», επίσης κυκλώνοντας τον αριθμό που τους αντιπροσώπευε σε κλίμακα τύπου Likert, με διαβαθμίσεις από το 0 ως το 4, όπου 0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Πολύ, 4=Πάρα πολύ, για 13 δηλώσεις, όπως ήταν για παράδειγμα η δήλωση «Ο μισθός να είναι πιο χαμηλός από ότι θα ήθελα». Οι ερωτώμενοι μπορούσαν επίσης να συμπεριλάβουν μεταβλητές που δεν αναφέρονταν στις δηλώσεις, απαντώντας στην ερώτηση ανοικτού τύπου «Αν υπάρχει κάποιος άλλος παράγοντας που σας κάνει να αισθάνεστε άγχος στην εργασία σας παρακαλώ σημειώστε τον».

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι καλούνταν να πουν τις απόψεις τους για τις ενέργειες που θα μπορούσαν να γίνουν από τη διοίκηση ούτως ώστε να βελτιωθούν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και να μειωθεί το άγχος στην εργασία. Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν την

ερώτηση «Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω ενέργειες της διοίκησης θα σας έκαναν να αισθάνεσθε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία σας;», κυκλώνοντας τον αριθμό που τους αντιπροσώπευε σε κλίμακα τύπου Likert, με διαβαθμίσεις από το 0 ως το 4, όπου 0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Πολύ, 4=Πάρα πολύ, για 13 δηλώσεις, όπως ήταν για παράδειγμα η δήλωση «Δημιουργία κλίματος συνεργασίας». Οι ερωτώμενοι μπορούσαν επίσης να συμπεριλάβουν ενέργειες που δεν αναφέρονταν στις δηλώσεις, απαντώντας στην ερώτηση ανοικτού τύπου «Αν υπάρχει κάποια άλλη ενέργεια που θα μπορούσε να κάνει η διοίκηση για να σας βοηθήσει να αισθάνεστε περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση παρακαλώ σημειώστε την».

Όσον αφορά το άγχος από την εργασία, οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν την ερώτηση κλειστού τύπου «Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω ενέργειες της διοίκησης θα σας έκαναν να αισθάνεσθε λιγότερο επαγγελματικό άγχος;», επίσης κυκλώνοντας τον αριθμό που τους αντιπροσώπευε σε κλίμακα τύπου Likert, με διαβαθμίσεις από το 0 ως το 4, όπου 0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Πολύ, 4=Πάρα πολύ, για 13 δηλώσεις, όπως ήταν για παράδειγμα η δήλωση «Δημιουργία κλίματος συνεργασίας». Οι ερωτώμενοι μπορούσαν επίσης να συμπεριλάβουν ενέργειες που δεν αναφέρονταν στις δηλώσεις, απαντώντας στην ερώτηση ανοικτού τύπου «Αν υπάρχει κάποια άλλη ενέργεια που θα μπορούσε να κάνει η διοίκηση για να σας βοηθήσει να αισθάνεστε λιγότερο άγχος παρακαλώ σημειώστε την».

Τέλος, οι ερωτώμενοι είχαν την ευκαιρία να δηλώσουν όποια άλλη άποψη ήθελαν απαντώντας στην ερώτηση «Αν θέλετε να προσθέσετε κάτι άλλο παρακαλώ σημειώστε το». Το τελικό ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα Α, ενώ η διαδικασία ανάπτυξης και διανομής του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται συνοπτικά στον πίνακα 3 στη συνέχεια.

Πίνακας 3

Στάδια ανάπτυξης και διανομής του ερωτηματολογίου

| ΣΤΑΔΙΟ | ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ | ΣΤΟΧΟΣ |
|---------------|-------------------------|-------------------------------|
| 1 | Ανασκόπηση προηγούμενων | Εύρεση αξιόπιστου και έγκυρου |

| | ερευνών | ερωτηματολογίου |
|---|--|--|
| 2 | Κατασκευή ερωτηματολογίου | Επίτευξη καταλληλότητας για εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, ευχρηστίας του εργαλείου και αύξηση της ανταποκρισιμότητας |
| 3 | Διανομή του ερωτηματολογίου στο δείγμα | Τήρηση ερευνητικής δεοντολογίας (ανωνυμία, συνειδητή συναίνεση, εμπιστευτικότητα) |
| 4 | Συλλογή και κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου | Ακριβής και ορθή συγκέντρωση δεδομένων και πληροφοριών |
| 5 | Ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων | Περιγραφή των χαρακτηριστικών του δείγματος και έλεγχος υποθέσεων (διαφορές – συσχετίσεις) |

3.3 Λειτουργικοί Ορισμοί

Ως «εργασιακή ικανοποίηση» ορίζεται η ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση της εργασίας κάποιου ή των εργασιακών εμπειριών του, η οποία καθορίζεται συγκρίνοντας το τι προσφέρει και το τι λαμβάνει κάποιος από την εργασία του (Locke, 1976).

Ως «άγχος στην εργασία» ορίζεται η αρνητική αντίδραση που προκαλείται όταν ασκηθεί πίεση από εξωτερικές δυνάμεις πάνω σε ένα άτομο, το οποίο αντιδρά ούτως ώστε να αντιμετωπίσει το στρεσογόνο παράγοντα που του προκαλεί ενόχληση (Jewell, 1998· Montana & Charnov, 2000).

3.4 Πληθυσμός, Δείγμα και Δειγματοληψία

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα σε οργανισμούς της Κύπρου. Αν και για να επιτευχθεί γενικευσιμότητα θα έπρεπε το δείγμα να ήταν μεγάλο, τυχαίο και αντιπροσωπευτικό (Creswell, 2011), για λόγους χρονικών περιορισμών αυτό δεν κατέστη δυνατό. Έτσι, το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 150 εργαζόμενοι, οι οποίοι, δεδομένης της έλλειψης χρόνου, επιλέχθηκαν με δειγματοληψία ευκολίας. Από αυτούς απάντησαν τα ερωτηματολόγια οι 141, με αποτέλεσμα το ποσοστό ανταποκρισιμότητας να φτάσει το 94%.

Σύμφωνα με τη μέθοδο της δειγματοληψία ευκολίας, επιλέγονται άτομα που είναι εύκολα προσβάσιμα και είναι διατεθειμένα να συμμετάσχουν στην έρευνα (Creswell, 2011), όπως ήταν στη συγκεκριμένη περίπτωση τα άτομα που εργάζονται στην ίδια εταιρεία με την ερευνήτρια ή σε συνεργαζόμενες εταιρείες. Αν και η δειγματοληψία ευκολίας έχει αρκετά μειονεκτήματα, όπως η μη αντιπροσωπευτικότητα, η αυξημένη πιθανότητα για μεροληψία και η αδυναμία για γενικεύσεις (Coolican, 2002), δεδομένου ότι ο σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν διερευνητικός, ενώ η ερευνήτρια δεν απέβλεπε στη γενικευσιμότητα, προτιμήθηκε η μέθοδος αυτή ως πιο απλή. Εξάλλου, η δειγματοληψία ευκολίας έχει και πλεονεκτήματα, όπως είναι η γρηγοράδα με την οποία διεκπεραιώνεται η διαδικασία, καθώς και το χαμηλό κόστος (Creswell, 2011).

3.5 Δεδομένα

Τα περισσότερα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν ήταν ποσοτικά. Τα είδη των μεταβλητών που αναλύθηκαν ήταν τα ακόλουθα:

- Κατηγορικές: Φύλο
- Διατακτικές: Ηλικία, ερωτήσεις σε κλίμακα Likert
- Ισοδιαστημικές: Έτη υπηρεσίας

Συγκεντρώθηκαν επίσης ποιοτικά δεδομένα, τα οποία προέκυψαν από τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου.

3.6 Στατιστικές Τεχνικές

Τα ποσοτικά δεδομένα από τα ερωτηματολόγια αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο SPSS, το οποίο αποτελεί ένα συνηθισμένο πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων, ενώ θεωρείται ότι εξάγει ακριβή αποτελέσματα (Field, 2009). Στόχος ήταν να περιγραφούν οι απόψεις και η πρακτική των συμμετεχόντων με μέτρα κεντρικής τάσης και μεταβλητότητας, καθώς και να ελεγχθούν υποθέσεις και να εξεταστούν επαγωγικά πιθανές συσχετίσεις και διαφορές με παραμετρικούς και μη παραμετρικούς ελέγχους, ανάλογα με το είδος των μεταβλητών και το βαθμό ικανοποίησης των προϋποθέσεων που

απαιτούνταν για κάθε έλεγχο (Field, 2009). Οι αναλύσεις που έγιναν παρουσιάζονται στους πίνακες 4 και 5.

Πίνακας 4

Περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων

| ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ | | |
|-------------------------------|------------------|-------------------|
| Μέτρο | | Παράδειγμα |
| Μέτρα κεντρικής τάσης | Επικρατούσα τιμή | Δήλωση Β.1.1 |
| | Μέση τιμή | Χρόνια υπηρεσίας |
| Μέτρα διασποράς | Εύρος | Χρόνια υπηρεσίας |
| | Τυπική απόκλιση | Χρόνια υπηρεσίας |
| Συχνότητα | | Φύλο |
| Κατανομή | | Χρόνια υπηρεσίας |

Πίνακας 5

Επαγωγική στατιστική ανάλυση των δεδομένων

| ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ | | |
|-----------------------------|-----------------|--|
| Έλεγχος | Κριτήριο | Προϋποθέσεις |
| Μη παραμετρικός | Spearman's rho | Διατακτικές μεταβλητές Μη τυχαίο δείγμα Μη κανονική κατανομή |
| Μη παραμετρικός | Chi-square | Κατηγορικές μεταβλητές Κάθε περίπτωση σε ένα κελί του πίνακα μόνο Η συχνότητα σε κάθε κελί να είναι πάνω από 5 |
| Παραμετρικός | Pearson r | Ισοδιαστημικές μεταβλητές |

Στο παράρτημα Β επισυνάπτονται δειγματικά κάποια από τα αποτελέσματα του SPSS.

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα με βάση τις αναλύσεις που έγιναν στο SPSS για τα ποσοτικά δεδομένα και τη θεματική ανάλυση για τα ποιοτικά.

4.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Στην έρευνα συμμετείχαν 141 άτομα. Οι περισσότεροι από αυτούς ήταν γυναίκες (61,2%) και το ένα τρίτο περίπου ήταν άντρες (38,8%). Όσον αφορά την ηλικία, το ένα τρίτο περίπου των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας 31-40 ετών (37,9%) ή μέχρι 30 ετών (32,9%). Από την άλλη, το ένα πέμπτο περίπου των συμμετεχόντων ήταν 41-50 ετών (22,1%), ενώ ελάχιστοι ήταν 51-60 ετών (5,7%) ή άνω των 61 (1,4%). Τέλος, οι συμμετέχοντες είχαν από 1 μέχρι 36 έτη υπηρεσίας με μέσο όρο υπηρεσίας τα 10,8 έτη (Τ.Α. 9,044).

4.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν τις απόψεις τους για τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση σε κλίμακα τύπου Likert, όπου 0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Πολύ, 4=Πάρα πολύ. Για σκοπούς καλύτερης κατανόησης των αποτελεσμάτων και επειδή παρατηρήθηκε συγκέντρωση απόψεων στις δύο τελευταίες κατηγορίες, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων έχουν συμπυκνωθεί ως ακολούθως: 0=Καθόλου, 1 ή 2=Λίγο, 3 ή 4=Πολύ. Όλες οι απόψεις των συμμετεχόντων για τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζονται ομαδοποιημένες στη συνέχεια στον πίνακα 6, όπου παρουσιάζονται επίσης ο μέσος όρος (Μ.Ο.) της διαβάθμισης 0 ως 4 καθώς και η τυπική απόκλιση (Τ.Α.). Αμέσως μετά τον πίνακα γίνεται σχολιασμός των ποσοτικών δεδομένων και ακολούθως, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη θεματική ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων, όσον αφορά το ίδιο θέμα. Τέλος, γίνεται σύγκριση των ευρημάτων με την υφιστάμενη βιβλιογραφία.

Πίνακας 6

Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση

| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ | Καθόλου % | Λίγο % | Πολύ % | Μ.Ο. | Τ.Α. |
|--|----------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------|
| 1. Ο μισθός να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου. | 2,1 | 23,5 | 74,4 | 3,13 | 1,03 |
| 2. Να εργάζομαι με συγκεκριμένο ωράριο. | 1,4 | 17,8 | 80,8 | 3,23 | 0,93 |
| 3. Να έχω ευέλικτο ωράριο. | 8,6 | 27,1 | 64,3 | 2,76 | 1,25 |
| 4. Να μην κάνω υπερωρίες. | 9,3 | 32,1 | 58,6 | 2,59 | 1,30 |
| 5. Να έχω αυτονομία στην εργασία μου. | 1,4 | 14,9 | 83,7 | 3,28 | 0,85 |
| 6. Να βρίσκω ενδιαφέρουσες τις εργασίες που μου ανατίθενται. | 2,1 | 13,5 | 84,4 | 3,35 | 0,94 |
| 7. Να συμμετέχω κι εγώ στη λήψη αποφάσεων. | 2,8 | 18,4 | 78,8 | 3,12 | 0,95 |
| 8. Να υπάρχει ξεκάθαρη πολιτική του οργανισμού όπου εργάζομαι. | 2,1 | 14,9 | 83,0 | 3,29 | 0,93 |
| 9. Να αισθάνομαι ότι είμαι σημαντικός για τον οργανισμό μου. | 2,1 | 2,1 | 85,8 | 3,43 | 0,91 |
| 10. Να έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου. | 2,1 | 2,2 | 95,7 | 3,71 | 0,73 |
| 11. Να έχω καλές σχέσεις με τη διοίκηση. | 2,8 | 6,4 | 90,8 | 3,48 | 0,86 |
| 12. Να υπάρχει ομαδικότητα στον οργανισμό μου. | 2,8 | 29,1 | 68,1 | 3,52 | 0,86 |
| 13. Να έχω δυνατότητα για προαγωγή. | 6,4 | 16,3 | 87,3 | 3,19 | 1,20 |

Αξιοσημείωτο είναι ότι, όπως φαίνεται στον πίνακα 6, οι συμμετέχοντες σε γενικές γραμμές θεωρούν τους πιο πάνω παράγοντες πολύ ή πάρα πολύ σημαντικούς για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, με μέσους όρους που κυμαίνονται από 2,59 μέχρι 3,71. Συγκεκριμένα, σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας για να αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους είναι να έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους (95,7%) και με τη διοίκηση (90,8%). Ένα επίσης μεγάλο ποσοστό πιστεύει ότι πολύ σημαντικοί παράγοντες όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση είναι η δυνατότητα για προαγωγή (87,3%), η αίσθηση ότι ο εργαζόμενος είναι σημαντικός (85,8%), η διεκπεραίωση εργασιών που είναι ενδιαφέρουσες (84,4%), η

αυτονομία στην εργασία (83,7%), η ύπαρξη ξεκάθαρης πολιτικής στον οργανισμό (83%) και το συγκεκριμένο ωράριο εργασίας (80,8%). Παράλληλα τα τρία τέταρτα των συμμετεχόντων θεωρούν πολύ σημαντικούς παράγοντες τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων (78,8%), καθώς και ένα μισθό που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους (74,4%). Τέλος, πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες θεωρούν πολύ σημαντικούς παράγοντες την ομαδικότητα (68,1%), το ευέλικτο ωράριο (64,3%) και τη δυνατότητα να μην κάνουν υπερωρίες (58,6%). Αξιοσημείωτο είναι ότι ελάχιστοι συμμετέχοντες (κάτω του 3% για δέκα από τις πιο πάνω δηλώσεις και κάτω του 10% για τις υπόλοιπες) θεωρούν ότι οι παράγοντες αυτοί δεν είναι καθόλου σημαντικοί.

Όπως προέκυψε από τη θεματική ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων, κάποιοι από τους συμμετέχοντες (N=13) δηλώνουν ότι επιπρόσθετοι σημαντικοί παράγοντες που θα τους έκαναν να νιώσουν εργασιακή ικανοποίηση είναι το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, η σιγουριά και ασφάλεια στην εργασία, η εκτίμηση για το έργο τους, τα bonus, η καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους και τη διοίκηση, η βοήθεια προς τους άλλους ούτως ώστε να εξελίσσονται και το να μην παρεμποδίζεται η αποπεράτωση των εργασιών από την απουσία μελών του προσωπικού.

Τα πιο πάνω ευρήματα φαίνονται να συμφωνούν με την υφιστάμενη βιβλιογραφία γύρω από το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης. Έτσι σύμφωνα με τους Jewell (1998), Montana και Charnov (2000) και Arnold et al. (2005), ένας ικανοποιητικός μισθός, ένα σταθερό όσο και ένα ευέλικτο ωράριο, χωρίς υπερωρίες, καθώς και μια ενδιαφέρουσα εργασία που παρέχει αυτονομία στον εργαζόμενο, εντός ενός οργανισμού με ομαδικό πνεύμα και ευχάριστο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, ο οποίος δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, να έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του και τη διοίκηση και να παίρνει προαγωγές και bonus, ενώ παράλληλα τον κάνει να αισθάνεται σημαντικός και σίγουρος και έχει διαμορφώσει ξεκάθαρη πολιτική, σχετίζονται άμεσα με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, όπως επιβεβαιώθηκε ότι ισχύει και για τους συμμετέχοντες που εργάζονται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Κύπρο.

Πέραν τούτου, τα ευρήματα αυτά μπορούν να εξηγηθούν με βάση τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964), σύμφωνα με την οποία αν οι προσδοκίες των εργαζομένων πραγματώνονται τότε νιώθουν ικανοποιημένοι, καθώς και με βάση τη θεωρία του Adams (1965), η οποία υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση στην εργασία σχετίζεται με την αντίληψη για ύπαρξη δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο.

Αξιοπρόσεκτο είναι ότι οι συμμετέχοντες έχουν αναφέρει ότι κάποιοι παράγοντες που δεν έχουν εντοπιστεί σε άλλες έρευνες σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, όπως είναι η βοήθεια προς τους άλλους ούτως ώστε να εξελίσσονται και το να μην παρεμποδίζεται η αποπεράτωση των εργασιών από την απουσία μελών του προσωπικού, παράγοντες οι οποίοι χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης.

4.3 Άγχος στην Εργασία

Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν επίσης τις απόψεις τους για τους παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος σε κλίμακα τύπου Likert, όπου 0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Πολύ, 4=Πάρα πολύ. Για σκοπούς καλύτερης κατανόησης των αποτελεσμάτων και επειδή παρατηρήθηκε και εδώ συγκέντρωση απόψεων στις δύο τελευταίες κατηγορίες, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων έχουν συμπυκνωθεί όπως προηγουμένως, δηλαδή 0=Καθόλου, 1 ή 2=Λίγο, 3 ή 4=Πολύ. Όλες οι απόψεις των συμμετεχόντων για τους παράγοντες που σχετίζονται με το άγχος στην εργασία παρουσιάζονται ομαδοποιημένες στη συνέχεια στον πίνακα 7, όπου παρουσιάζονται επίσης ο μέσος όρος (Μ.Ο.) της διαβάθμισης 0 ως 4 καθώς και η τυπική απόκλιση (Τ.Α.). Αμέσως μετά τον πίνακα γίνεται σχολιασμός των ποσοτικών δεδομένων και ακολούθως, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη θεματική ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων, όσον αφορά το ίδιο θέμα. Τέλος, γίνεται σύγκριση των ευρημάτων με την υφιστάμενη βιβλιογραφία.

Πίνακας 7

Παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος

| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ | Καθόλου % | Λίγο % | Πολύ % | Μ.Ο. | Τ.Α. |
|-------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------|
|-------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------|

| | | | | | |
|--|-----|------|------|------|------|
| 1. Ο μισθός να είναι πιο χαμηλός από ότι θα ήθελα. | 5,7 | 21,3 | 83,0 | 2,99 | 1,16 |
| 2. Να εργάζομαι με ακανόνιστο ωράριο. | 7,8 | 26,2 | 66,0 | 2,84 | 1,29 |
| 3. Να μην υπάρχει ευελιξία στο ωράριο εργασίας μου. | 7,8 | 34,7 | 57,5 | 2,61 | 1,23 |
| 4. Να κάνω υπερωρίες. | 6,5 | 36,7 | 56,8 | 2,60 | 1,20 |
| 5. Να με διατάζουν πάντα οι άλλοι. | 6,5 | 25,9 | 67,6 | 2,90 | 1,18 |
| 6. Να μου αναθέτουν εργασίες που δεν είναι ενδιαφέρουσες. | 6,5 | 25,2 | 68,3 | 2,83 | 1,10 |
| 7. Οι αποφάσεις να λαμβάνονται πάντα από άλλους. | 8,0 | 27,7 | 64,3 | 2,72 | 1,17 |
| 8. Ο οργανισμός όπου εργάζομαι να μην έχει διαμορφώσει πολιτική. | 5,8 | 21,6 | 82,4 | 2,96 | 1,08 |
| 9. Να μην έχω αναγνώριση στην εργασία μου. | 4,3 | 8,6 | 87,1 | 3,41 | 0,98 |
| 10. Να έχω κακές σχέσεις με τους συναδέλφους μου. | 5,8 | 10,8 | 83,4 | 3,37 | 1,15 |
| 11. Να έχω κακές σχέσεις με τη διοίκηση. | 5,8 | 12,2 | 82,0 | 3,27 | 1,13 |
| 12. Να απουσιάζει η ομαδικότητα στον οργανισμό μου. | 7,2 | 9,3 | 83,5 | 3,24 | 1,12 |
| 13. Να μην έχω δυνατότητα για προαγωγή. | 5,8 | 12,3 | 81,9 | 3,24 | 1,10 |

Κατά παρόμοιο τρόπο όπως και όσον αφορά τις απόψεις για την εργασιακή ικανοποίηση, οι συμμετέχοντες σε γενικές γραμμές θεωρούν πολύ ή πάρα πολύ σημαντικούς όλους τους πιο πάνω παράγοντες για την αύξηση του άγχους στην εργασία, με μέσους όρους που κυμαίνονται από 2,60 ως 3,41. Έτσι, όπως φαίνεται στον πίνακα 7, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες δηλώνουν ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να τους κάνουν να αισθάνονται μεγαλύτερο εργασιακό άγχος είναι η μη αναγνώρισή τους στο χώρο εργασίας τους (87,1%), η απουσία ομαδικότητας από τον οργανισμό (83,5%), οι κακές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (83,4%), ο πιο χαμηλός μισθός σε σχέση με το θα ήθελαν να παίρνουν (83%), η ανυπαρξία διαμορφωμένης πολιτικής (82,4%), οι κακές σχέσεις με τη διοίκηση (82%) και η μη δυνατότητα για προαγωγή (81,9%). Παράλληλα πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες θεωρούν ως πολύ σημαντικούς παράγοντες που προκαλούν εργασιακό άγχος τις εργασίες που δεν είναι ενδιαφέρουσες (68,3%), τις συνεχείς διαταγές από άλλους (67,6%), το ακανόνιστο ωράριο εργασίας (66%), τη λήψη

αποφάσεων πάντα από άλλους (64,3%), καθώς και ένα ωράριο που δεν είναι ευέλικτο (57,5%) ή χαρακτηρίζεται από υπερωρίες (56,8%). Αξιοπρόσεχτο είναι ότι πολύ λίγοι συμμετέχοντες (κάτω του 8% για όλες τις δηλώσεις) θεωρούν ότι οι παράγοντες αυτοί δεν είναι καθόλου σημαντικοί.

Παράλληλα, με βάση την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων, φάνηκε ότι κάποιοι από τους συμμετέχοντες (N=10) δηλώνουν επιπρόσθετα ως σημαντικούς παράγοντες, που θα τους έκαναν να νιώσουν μεγαλύτερο άγχος στην εργασία τους, το ψυχρό κλίμα, την πίεση, τον ανεπαρκή χρόνο για διεκπεραίωση εργασιών, τις σκέψεις για την οικογένειά τους, την απουσία ξεκάθαρων κανονισμών, τον άνισο καταμερισμό εργασίας και τη δουλειά χωρίς διαλείμματα.

Τα ευρήματα αυτά φαίνονται να συμφωνούν με την υφιστάμενη βιβλιογραφία γύρω από το θέμα του άγχους στην εργασία. Έτσι σύμφωνα με τους Cooper et al. (2001), Barling και Cooper (2008) και Arnold et al. (2005), ένας χαμηλός μισθός και ένα ακανόνιστο ή μη βολικό ωράριο με υπερωρίες και χωρίς διαλείμματα, καθώς και συνεχείς διαταγές και λήψη αποφάσεων από άλλους, αλλά και μη ενδιαφέρουσες εργασίες, εντός ενός οργανισμού όπου επικρατεί ψυχρό κλίμα, κακές διαπροσωπικές σχέσεις, έλλειψη ομαδικού πνεύματος και ανυπαρξία συγκεκριμένης πολιτικής, και ο οποίος ασκεί πίεση στον εργαζόμενο, δεν αναγνωρίζει τη συνεισφορά του, κάνει άνιση κατανομή εργασίας και δεν του δίνει τη δυνατότητα για προαγωγή, σχετίζονται με αυξημένο εργασιακό άγχος.

Τα πιο πάνω ευρήματα μπορούν να εξηγηθούν με βάση την θεωρία των Cummings και Cooper (1979), οι οποίοι πιστεύουν ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να κρατήσουν τις σκέψεις τους, τα συναισθήματα τους και τις σχέσεις τους με τους άλλους σε μια σταθερότητα, με αποτέλεσμα να αισθάνονται άγχος όταν στη ζωή τους υπάρχει αστάθεια, μη φιλικό περιβάλλον ή κακές σχέσεις με τους άλλους.

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι συμμετέχοντες αναφέρουν και ως παράγοντα άγχους τη σύγκρουση καθηκόντων στην εργασία και στο σπίτι, φαινόμενο που σύμφωνα με τη

βιβλιογραφία αποτελεί ένα παράγοντα που χρήζει άμεσης αντιμετώπισης, αφού μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους στην παραίτηση (Arnold et al., 2005).

4.4 Ενέργειες Διοίκησης

Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν κατά παρόμοιο τρόπο τις απόψεις τους για τις ενέργειες της διοίκησης που θα τους έκαναν να αισθανθούν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και λιγότερο εργασιακό άγχος σε κλίμακα τύπου Likert, όπου 0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Πολύ, 4=Πάρα πολύ. Για σκοπούς καλύτερης κατανόησης των αποτελεσμάτων και επειδή παρατηρήθηκε εκ νέου συγκέντρωση απόψεων στις δύο τελευταίες κατηγορίες, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων έχουν συμπυκνωθεί ως ακολούθως: 0=Καθόλου, 1 ή 2=Λίγο, 3 ή 4=Πολύ. Όλες οι απόψεις των συμμετεχόντων για τους παράγοντες που σχετίζονται με τις ενέργειες της διοίκησης παρουσιάζονται ομαδοποιημένες στη συνέχεια στους πίνακες 8 και 9, όπου παρουσιάζονται επίσης ο μέσος όρος (Μ.Ο.) της διαβάθμισης 0 ως 4 καθώς και η τυπική απόκλιση (Τ.Α.). Αμέσως μετά τους πίνακες γίνεται σχολιασμός των ποσοτικών ευρημάτων και ακολούθως, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη θεματική ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων, που αφορούν πιθανές ενέργειες της διοίκησης. Τέλος, γίνεται σύγκριση των ευρημάτων με την υφιστάμενη βιβλιογραφία.

Πίνακας 8

Ενέργειες της διοίκησης που σχετίζονται με μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση

| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ | Καθόλου % | Λίγο % | Πολύ % | Μ.Ο. | Τ.Α. |
|--|----------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------|
| 1. Δημιουργία κλίματος συνεργασίας. | 0,7 | 5,1 | 94,2 | 3,60 | 0,67 |
| 2. Δημιουργία καλών συνθηκών εργασίας. | 0,7 | 2,2 | 96,1 | 3,71 | 0,60 |
| 3. Καλή επικοινωνία με το προσωπικό. | 0,7 | 2,2 | 96,1 | 3,68 | 0,61 |
| 4. Παροχή κινήτρων. | 0,7 | 2,2 | 96,1 | 3,71 | 0,69 |
| 5. Παροχή αυτονομίας στην εργασία. | 0,7 | 5,8 | 93,5 | 3,46 | 0,67 |
| 6. Συμμετοχική λήψη αποφάσεων. | 0,7 | 14,1 | 84,2 | 3,29 | 0,81 |
| 7. Μείωση του φόρτου εργασίας. | 2,2 | 19,4 | 78,4 | 3,09 | 0,87 |
| 8. Διαμόρφωση σταθερής πολιτικής του οργανισμού. | 1,4 | 12,3 | 86,3 | 3,21 | 0,83 |
| 9. Σεβασμός προς όλους τους εργαζομένους. | 0,7 | 5,8 | 93,5 | 3,66 | 0,69 |

| | | | | | |
|--|-----|------|------|------|------|
| 10. Πρόσληψη περισσότερου προσωπικού. | 2,2 | 27,3 | 70,5 | 2,97 | 0,96 |
| 11. Αύξηση μισθού. | 0,7 | 8,7 | 90,6 | 3,62 | 0,76 |
| 12. Ανταμοιβές ανάλογα με τον κόπο που καταβάλλω. | 1,4 | 5,8 | 92,8 | 3,63 | 0,74 |
| 13. Κατανόηση για τυχόν προσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζω. | 1,4 | 13,0 | 85,6 | 3,38 | 0,92 |

Κατά παρόμοιο τρόπο όπως και στις προηγούμενες ερωτήσεις, οι συμμετέχοντες σε γενικές γραμμές θεωρούν όλες τις πιο πάνω ενέργειες της διοίκησης πολύ ή πάρα πολύ σημαντικές για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, με ακόμη μεγαλύτερη σύγκλιση απόψεων από ότι προηγουμένως, αφού οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 2,97 μέχρι 3,71. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον πίνακα 8, σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι πολύ σημαντικές ενέργειες που θα μπορούσε να κάμει η διοίκηση ούτως ώστε να τους βοηθήσει να αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους είναι να δημιουργήσει καλές συνθήκες εργασίας (96,1%), να επικοινωνεί με το προσωπικό (96,1%), να παρέχει κίνητρα (96,1%), να καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας (94,2%), να παρέχει αυτονομία στους εργαζόμενους (93,5%), να τους σέβεται (93,5%), να τους ανταμείβει ανάλογα με τον κόπο που καταβάλλουν (92,8%) και να αυξήσει το μισθό τους (90,6%). Επίσης, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες δηλώνουν ότι πολύ σημαντικές ενέργειες εκ μέρους της διοίκησης που θα μπορούσαν να τους βοηθήσουν να αισθανθούν πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι η διαμόρφωση σταθερής πολιτικής (86,3%), η επίδειξη κατανόησης για τα προσωπικά τους προβλήματα (85,6%), η καθιέρωση συμμετοχικής λήψης αποφάσεων (84,2%) και η μείωση του φόρτου εργασίας (78,4%). Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες δηλώνουν ακόμα ότι εξίσου σημαντική ενέργεια αποτελεί η πρόσληψη περισσότερου προσωπικού (70,5%). Αξιοσημείωτο είναι ότι μόνο ένα ιδιαίτερα μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων που δεν ξεπερνά το 2,2% δηλώνουν ότι όλες οι πιο πάνω ενέργειες δεν είναι καθόλου σημαντικές.

Από την άλλη, κάποιοι από τους συμμετέχοντες (N=5) δήλωσαν ότι άλλες ενέργειες της διοίκησης που θα τους έκαναν να αισθανθούν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση είναι η αναγνώριση της αξίας τους, η ανάθεση σταθερών εργασιών, η διάθεση μεταφορικού μέσου για τις μετακινήσεις τους και η παροχή bonus.

Οι πιο πάνω απόψεις των συμμετεχόντων φαίνονται να συμφωνούν με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, αφού σύμφωνα με άλλους ερευνητές (π.χ. Arnold et al., 2005· Barling & Cooper, 2008· Montana & Charnov, 2000) όταν η διοίκηση δημιουργήσει ένα κλίμα συνεργασίας, με καλές εργασιακές συνθήκες, σταθερή πολιτική και μειωμένο φόρτο εργασίας λόγω πρόσληψης επαρκούς εργατικού δυναμικού, ενώ επικοινωνεί με το προσωπικό, παρέχει κίνητρα και αυτονομία στους εργαζόμενους, λαμβάνει αποφάσεις συμμετοχικά, σέβεται και κατανοεί τους εργαζομένους, δίνει ικανοποιητικούς μισθούς, αναγνωρίζει την αξία τους και ανταμείβει τους εργαζομένους ανάλογα με τον κόπο που καταβάλλουν, συνήθως με τη μορφή bonus, τότε αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

Σε αντίθεση όμως με την υφιστάμενη βιβλιογραφία (π.χ. Jewell, 1998), με βάση την οποία συστήνεται εναλλαγή εργασιών (job rotation), ούτως ώστε να αποφεύγεται η μονοτονία και η ανία στην εργασία, κάποιοι από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ως σημαντική ενέργεια της διοίκησης για να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση την ανάθεση σταθερών εργασιών. Πέραν τούτου, σημειώθηκε ως επιθυμητή ενέργεια της διοίκησης, με τον ίδιο στόχο, η διάθεση μεταφορικού μέσου, ενέργεια που δεν βρέθηκε να έχει μελετηθεί εκτενώς.

Οι απόψεις των συμμετεχόντων για τις επιθυμητές ενέργειες της διοίκησης που θα μπορούσαν να συντείνουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να εξηγηθούν με βάση τη θεωρία του Herzberg (1966) για το ρόλο των κινήτρων, όπως είναι η ίδια η εργασία, η αίσθηση αρμοδιότητας, τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η πρόοδος και η εξέλιξη, τα οποία όταν υπάρχουν αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, και των παραγόντων συντήρησης, όπως είναι η πολιτική και διαχείριση της επιχείρησης, η επίβλεψη, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο μισθός, το κύρος, η ασφάλεια στην εργασία και την προσωπική ζωή, οι οποίοι όταν δεν υπάρχουν έχουν ως συνέπεια να μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 9

Ενέργειες της διοίκησης που σχετίζονται με λιγότερο άγχος στην εργασία

| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ | Καθόλου % | Λίγο % | Πολύ % | Μ.Ο. | Τ.Α. |
|--|----------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------|
| 1. Δημιουργία κλίματος συνεργασίας. | 1,4 | 37,4 | 61,2 | 3,51 | 0,73 |
| 2. Δημιουργία καλών συνθηκών εργασίας. | 1,4 | 35,3 | 73,3 | 3,55 | 0,70 |
| 3. Καλή επικοινωνία με το προσωπικό. | 1,4 | 35,3 | 73,3 | 3,55 | 0,73 |
| 4. Παροχή κινήτρων. | 1,4 | 38,9 | 59,7 | 3,55 | 0,72 |
| 5. Παροχή αυτονομίας στην εργασία. | 1,4 | 16,5 | 82,1 | 3,46 | 0,78 |
| 6. Συμμετοχική λήψη αποφάσεων. | 1,4 | 16,5 | 82,1 | 3,19 | 0,86 |
| 7. Μείωση του φόρτου εργασίας. | 2,1 | 12,9 | 85,0 | 3,21 | 0,84 |
| 8. Διαμόρφωση σταθερής πολιτικής του οργανισμού. | 2,9 | 13,6 | 86,5 | 3,22 | 0,89 |
| 9. Σεβασμός προς όλους τους εργαζομένους. | 2,1 | 5,8 | 92,1 | 3,51 | 0,80 |
| 10. Πρόσληψη περισσότερου προσωπικού. | 2,9 | 20,1 | 77,0 | 3,14 | 0,96 |
| 11. Αύξηση μισθού. | 1,4 | 7,2 | 91,4 | 3,51 | 0,79 |
| 12. Ανταμοιβές ανάλογα με τον κόπο που καταβάλλω. | 1,4 | 8,5 | 92,1 | 3,59 | 0,75 |
| 13. Κατανόηση για τυχόν προσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζω. | 2,9 | 11,5 | 85,6 | 3,36 | 0,96 |

Παράλληλα, οι συμμετέχοντες φάνηκαν να έχουν τη μεγαλύτερη σύγκλιση απόψεων όσον αφορά τις ενέργειες που μπορεί να κάμει η διοίκηση για να μειώσει το άγχος στην εργασία, αφού, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 9, οι μέσοι όροι των δηλώσεων κυμαίνονται από το 3,14 μέχρι 3,59, πράγμα που σημαίνει ότι σε γενικές γραμμές όλες οι πιο πάνω ενέργειες θεωρούνται πολύ ή πάρα πολύ σημαντικές για τους εργαζομένους. Έτσι, σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση να δείχνει σεβασμό προς όλους τους εργαζομένους (92,1%), να τους ανταμείβει ανάλογα με τον κόπο τους (92,1%) και να τους δίνει αυξήσεις μισθού (91,4%). Πέραν τούτου, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες δηλώνουν ότι επίσης πολύ σημαντικές ενέργειες εκ μέρους της διοίκησης για να μειωθεί το άγχος των εργαζομένων είναι η διαμόρφωση σταθερής πολιτικής (86,5%), η επίδειξη κατανόησης για τα προσωπικά τους προβλήματα (85,6%), η μείωση του φόρτου εργασίας τους (85%), η παροχή αυτονομίας στους εργαζομένους (82,1%) και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων (82,1%). Επιπρόσθετα, τα τρία τέταρτα περίπου των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι σημαντικές ενέργειες με τον ίδιο στόχο αποτελούν η πρόσληψη περισσότερου προσωπικού (77%), η δημιουργία καλών συνθηκών εργασίας

(73,3%) και η καλή επικοινωνία της διοίκησης με το προσωπικό (73,3%). Ακόμη, πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες δηλώνουν ως πολύ σημαντικές ενέργειες της διοίκησης τη δημιουργία συνεργατικού κλίματος (61,2%) και την παροχή κινήτρων (59,7%).

Τέλος, κάποιιοι από τους συμμετέχοντες (N=7) δήλωσαν ότι άλλες ενέργειες της διοίκησης που θα τους έκαναν να αισθανθούν λιγότερο άγχος στην εργασία είναι η συμπεριφορά του Διευθυντή, η οποία δεν πρέπει να είναι προσβλητική, η σωστή κατανομή της εργασίας, το ομαδικό πνεύμα, η ύπαρξη οργάνωσης, η άσκηση λιγότερης πίεσης και το ευέλικτο ωράριο.

Οι πιο πάνω απόψεις φαίνονται επίσης να συνάδουν με την υφιστάμενη βιβλιογραφία σχετικά με τις ενέργειες της διοίκησης που φαίνονται να μειώνουν το άγχος στην εργασία, οι οποίες είναι σε γενικές γραμμές οι ίδιες με τις οποίες αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση (Arnold et al., 2005· Chase & Karwowski, 2003· Cooper et al., 2001· Demir, Ulusoy & Ulusoy, 2003). Όπως εξηγεί ο Herzberg (1966) στη θεωρία του, τα ίδια κίνητρα που όταν υπάρχουν αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, όταν δεν υπάρχουν προκαλούν άγχος, όπως συμβαίνει και όταν δεν υπάρχουν οι παράγοντες συντήρησης. Κατ' ακρίβεια, οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και του άγχους στην εργασία φαίνονται να συσχετίζονται αρνητικά, αφού όσο αυξάνεται η πρώτη μειώνεται η δεύτερη και αντίστροφα (Arnold et al., 2005· Chase & Karwowski, 2003· Cooper et al., 2001· Demir, Ulusoy & Ulusoy, 2003).

Επομένως, σύμφωνα με τον Herzberg (1966), θα πρέπει η διοίκηση να φροντίζει ούτως ώστε να προβαίνει σε ενέργειες που λειτουργούν ως κίνητρα για τους εργαζομένους για να αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση, ενώ παράλληλα να υπάρχουν στο χώρο εργασίας οι παράγοντες συντήρησης για να αποφεύγεται το εργασιακό άγχος.

4.5 Διαφορές και Συσχετίσεις

Για να ελεγχθούν πιθανές συσχετίσεις και διαφορές χρησιμοποιήθηκαν τα στατιστικά κριτήρια χ^2 για το φύλο, Spearman ρ για την ηλικία και Pearson r για τα έτη υπηρεσίας.

Η ανάλυση chi-square έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ αντρών και γυναικών όσον αφορά τις δηλώσεις Γ2.8 και Γ2.12. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι οι γυναίκες και οι άντρες διαφέρουν ως προς το βαθμό που θεωρούν ότι ενέργειες της διοίκησης όπως η διαμόρφωση σταθερής πολιτικής του οργανισμού και η καταβολή ανταμοιβών ανάλογα με τον κόπο που καταβάλλουν μπορούν να τους κάνουν να αισθανθούν λιγότερο άγχος στην εργασία. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι οι γυναίκες θεωρούν πιο σημαντική ενέργεια τη διαμόρφωση σταθερής πολιτικής για να μειωθεί το άγχος τους από ότι οι άντρες ($\chi^2=8.657$, $p<0.1$), καθώς και τις ανταμοιβές ανάλογα με τον κόπο τους ($\chi^2=6.381$, $p<0.5$). Τα ευρήματα αυτά χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης αφού δεν κατέστη δυνατόν να εντοπιστούν άλλες έρευνες με τα ίδια αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα, βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων και των δηλώσεων Β3.4 και Β3.9. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των συμμετεχόντων τόσο λιγότερο άγχος τους προκαλούν οι υπερωρίες ($\rho=-.182$, $p<0.5$) και τόσο μεγαλύτερο άγχος τους προκαλεί η μη αναγνώριση στην εργασία τους ($\rho=.186$, $p<0.5$). Το πρώτο εύρημα πιθανόν να μπορεί να εξηγηθούν από το γεγονός ότι σε μικρότερες ηλικίες οι εργαζόμενοι έχουν μικρότερα παιδιά και επομένως αγχώνονται περισσότερο αν πρέπει να καθυστερήσουν να επιστρέψουν στο σπίτι τους στην περίπτωση που έχουν υπερωρίες (Slan-Jerusalim & Chen, 2009). Παράλληλα, το δεύτερο εύρημα μπορεί να εξηγηθεί με βάση τη θεωρία του Maslow (1954), ο οποίος πιστεύει ότι αφού οι άνθρωποι ικανοποιήσουν τις κατώτερες ανάγκες, μετά θέλουν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες, όπως είναι η αυτοπραγμάτωση μέσω της αναγνώρισης της εργασίας τους, για να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση και λιγότερο άγχος.

Όσον αφορά τα έτη υπηρεσίας δεν βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση με καμιά μεταβλητή, σε αντίθεση με άλλες έρευνες που δείχνουν για παράδειγμα στατιστικά σημαντικές θετικές σχέσεις των ετών υπηρεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία σύμφωνα με τους Arnold et al. (2005), τείνει να αυξάνεται όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Στο τελευταίο κεφάλαιο δίνονται απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα, περιγράφονται οι περιορισμοί της έρευνας και γίνονται εισηγήσεις για βελτιώσεις της παρούσας έρευνας και διεξαγωγή άλλων ερευνών.

5.1 Απαντήσεις στα Ερευνητικά Ερωτήματα

Μετά την ανάλυση των δεδομένων, δόθηκαν απαντήσεις στα τρία ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα διερευνούσε τους παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας, οι οποίοι σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε κατηγορίες ως ακολούθως, κατά αναλογία με την ταξινόμηση του Ζαβλανού (2002):

- Παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία: συγκεκριμένο ή ευέλικτο ωράριο, χωρίς υπερωρίες, ευχάριστο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον και εργασία που είναι ενδιαφέρουσα.
- Παράγοντες που σχετίζονται με τον έλεγχο της εργασίας: ύπαρξη αυτονομίας, συμμετοχική λήψη αποφάσεων, δυνατότητα για διεκπεραίωση των εργασιών χωρίς να επηρεάζεται από την απουσία άλλων εργαζομένων, καθώς και ξεκάθαρη πολιτική του οργανισμού.
- Σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση: αρμονία στις σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση, ομαδικότητα και βοήθεια προς τους άλλους, καθώς και εκτίμηση και σεβασμός που κάνουν τον εργαζόμενο να αισθάνεται σημαντικός.
- Ευκαιρίες προαγωγής.
- Αμοιβές: καλός μισθός και bonus.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διερευνούσε τους παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας, οι οποίοι σχετίζονται με το άγχος στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων μπορούν επίσης να ομαδοποιηθούν στις ίδιες πέντε κατηγορίες όπως πιο πάνω, κατά αναλογία με την ταξινόμηση του Ζαβλανού (2002):

- Παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία: ακανόνιστο ή χωρίς ευελιξία ωράριο, με υπερωρίες, καθώς και εργασία που δεν είναι ενδιαφέρουσα, είναι άνισα κατανομημένη, δεν μπορεί να διεκπεραιωθεί στο χρόνο που δίνεται και γίνεται χωρίς διαλείμματα.
- Παράγοντες που σχετίζονται με τον έλεγχο της εργασίας: ανυπαρξία αυτονομίας, λήψη αποφάσεων από άλλους, άσκηση πίεσης, καθώς και απουσία ξεκάθαρων κανονισμών και πολιτικής του οργανισμού.
- Σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση: κακές σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση, απουσία ομαδικότητας, ψυχρό κλίμα καθώς και έλλειψη αναγνώρισης.
- Απουσία δυνατότητας για προαγωγή.
- Αμοιβές: χαμηλός μισθός.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνούσε τα μέτρα που μπορεί να ληφθούν από τη διοίκηση ούτως ώστε να μεγιστοποιηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και να μειωθεί το άγχος στην εργασία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Όπως διαφάνηκε από την ανάλυση των δεδομένων, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι ενέργειες της διοίκησης που θα τους έκαναν να αισθανθούν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και λιγότερο άγχος στην εργασία ήταν περίπου οι ίδιες.

Έτσι, ακολουθώντας την ίδια ομαδοποίηση όπως πιο πάνω, οι ενέργειες της διοίκησης που σύμφωνα με τους συμμετέχοντες θα τους έκαναν να αισθανθούν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση είναι οι ακόλουθες:

- Ενέργειες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία: καλές συνθήκες εργασίας, μείωση φόρτου εργασίας με πρόσληψη ικανοποιητικού αριθμού προσωπικού, ανάθεση σταθερών εργασιών και διάθεση μεταφορικού μέσου για τις μετακινήσεις.
- Ενέργειες που σχετίζονται με τον έλεγχο της εργασίας: παροχή αυτονομίας, συμμετοχική λήψη αποφάσεων, διαμόρφωση σταθερής πολιτικής.
- Σχέσεις της διοίκησης με το προσωπικό: δημιουργία κλίματος συνεργασίας, επικοινωνία, παροχή κινήτρων, σεβασμός προς όλους τους εργαζομένους, αναγνώριση της αξίας τους και κατανόηση για τα προσωπικά τους προβλήματα.
- Αμοιβές: ανταμοιβές ανάλογα με τον κόπο που καταβάλλεται, αύξηση μισθού και παροχή bonus.

Κατά παρόμοιο τρόπο οι ενέργειες της διοίκησης που σύμφωνα με τους συμμετέχοντες θα τους έκαναν να αισθανθούν λιγότερο άγχος στην εργασία είναι οι ακόλουθες:

- Ενέργειες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία: καλές συνθήκες εργασίας, ευέλικτο ωράριο, μείωση του φόρτου εργασίας με πρόσληψη ικανοποιητικού αριθμού προσωπικού, σωστή κατανομή και οργάνωση της εργασίας.
- Ενέργειες που σχετίζονται με τον έλεγχο της εργασίας: παροχή αυτονομίας, συμμετοχική λήψη αποφάσεων, άσκηση λιγότερης πίεσης, διαμόρφωση σταθερής πολιτικής.
- Σχέσεις της διοίκησης με το προσωπικό: δημιουργία κλίματος συνεργασίας, επικοινωνία, καλή συμπεριφορά του Διευθυντή χωρίς προσβολές, ομαδικό πνεύμα, παροχή κινήτρων, σεβασμός προς όλους τους εργαζομένους και κατανόηση για τα προσωπικά τους προβλήματα.
- Αμοιβές: ανταμοιβές ανάλογα με τον κόπο που καταβάλλεται, αύξηση μισθού.

Συμπερασματικά, αν η διοίκηση φροντίσει να διασφαλίσει ότι η εργασία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του εργαζομένου, ο έλεγχος που ασκείται είναι τέτοιος που δεν εξουδετερώνει το προσωπικό, υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις και δίκαιες αμοιβές, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και να μειωθεί το άγχος στην εργασία, με θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

5.2 Περιορισμοί

Κύριους περιορισμούς της έρευνας αποτελούν τα ακόλουθα (Bryman, 2008· Robson & McCartan, 2015):

- Η έρευνα διεξήχθη με μικρό δείγμα, επομένως δεν μπορούν να γίνουν γενικεύσεις.
- Ενώ ένα τυχαίο δείγμα θα ήταν μεθοδολογικά πιο σωστό, η δειγματοληψία ήταν βολική, αφού με αυτό τον τρόπο κατέστη δυνατόν να συγκεντρωθούν τα ερωτηματολόγια γρήγορα και να υπάρξει υψηλός βαθμός ανταποκρισιμότητας.
- Ενώ μια έρευνα που θα εξέταζε όλους τους παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανισμών στον ιδιωτικό τομέα θα ήταν πιο χρήσιμη και θα έδινε μεγαλύτερο πλούτο πληροφοριών, για λόγους χρονικών περιορισμών, μια τέτοια προσπάθεια δεν κατέστη δυνατόν να υλοποιηθεί.
- Τέλος, αν και η έρευνα θα μπορούσε να ενισχυθεί με συνεντεύξεις ούτως ώστε να συγκεντρωθούν πληροφορίες σε βάθος, οι χρονικοί περιορισμοί που υπήρχαν δεν επέτρεψαν να υλοποιηθεί αυτό το ενδεχόμενο.

5.3 Εισηγήσεις για Βελτιώσεις και Άλλες Έρευνες

Η παρούσα έρευνα μπορεί να βελτιωθεί αν γίνουν τα ακόλουθα (Bryman, 2008· Robson & McCartan, 2015):

- Διεξαγωγή της έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα, το οποίο θα επιλεγεί με τυχαία δειγματοληψία ούτως ώστε να είναι αντιπροσωπευτικό και να μπορούν να γίνουν γενικεύσεις.
- Διερεύνηση περισσότερων μεταβλητών, οι οποίες πιθανόν σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος στην εργασία, όπως είναι για παράδειγμα η σύγκρουση των καθηκόντων στο σπίτι και στην εργασία, μεταβλητή που αναφέρθηκε από τους συμμετέχοντες.
- Χρησιμοποίηση και άλλων ερευνητικών εργαλείων για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και του άγχους στην εργασία, όπως συνεντεύξεις και παρατήρηση.

- Συγκριτικές έρευνες μεταξύ οργανισμών ή μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ούτως ώστε να εντοπιστούν άλλες μεταβλητές που πιθανόν επηρεάζουν τους εργαζομένους, όπως είναι για παράδειγμα το είδος του οργανισμού ή η μονιμότητα.
- Πειραματικές έρευνες κατά τις οποίες θα γίνουν παρεμβάσεις με αλλαγές σε ανεξάρτητες μεταβλητές, όπως είναι για παράδειγμα το ωράριο, ούτως ώστε να διερευνηθούν πιθανές αιτιακές σχέσεις με τις εξαρτημένες μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και του άγχους στην εργασία.

Επίλογος

Εν κατακλείδι, η μεγιστοποίηση της εργασιακής ικανοποίησης και η μείωση του άγχους στην εργασία φαίνονται να αποτελούν όχι μόνο αναγκαίες προϋποθέσεις για τη διασφάλιση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας του οργανισμού, αλλά και εφικτούς και υλοποιήσιμους στόχους από τη διοίκηση, η οποία πρέπει να τους θέσει ως βασική προτεραιότητά της και να προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίησή τους (Montana & Charnon, 2000). Θα πρέπει βέβαια να λαμβάνεται παράλληλα υπόψη η εύστοχη παρατήρηση του ο Deming (1982) ότι οι δειλοί και οι διστακτικοί, αλλά και εκείνοι που αναμένουν αποτελέσματα αυθημερόν, είναι καταδικασμένοι να απογοητευτούν και να αποτύχουν. Επομένως, είναι σημαντικό να προηγείται καλός σχεδιασμός πριν τις οποιοσδήποτε ενέργειες της διοίκησης (Arnold et al., 2005).

Στα πλαίσια αυτά, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό όλοι οι οργανισμοί να προχωρούν σταδιακά και προσεκτικά σε όλα τα απαραίτητα βήματα ούτως ώστε να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό και να μειωθεί το επαγγελματικό άγχος (Ζαβλανός, 2002). Όπως σημειώνουν οι Montana και Charnon (2000), εκείνο που απαιτείται για να είναι ένας οργανισμός αποδοτικός είναι να υπάρχει σταθερή δέσμευση από τη διοίκηση για αναδιαμόρφωση και υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας, ούτως ώστε η ευημερία των εργαζομένων να γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας του οργανισμού. Ακολουθώντας λοιπόν μια τέτοια τακτική, οι οργανισμοί θα μπορέσουν να λειτουργούν αποδοτικά, αποτελεσματικά και παραγωγικά, προάγοντας παράλληλα τη γενική ευημερία των εργαζομένων σε αυτούς.

Παράρτημα Α

Το Ερωτηματολόγιο

Ονομάζομαι Βαλεντίνια Μωυσέως και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο πρόγραμμα MBA του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Θα ήθελα τη βοήθειά σας για να εκπονήσω τη μεταπτυχιακή μου διατριβή με θέμα την εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος στην εργασία. Στα πλαίσια αυτά, σας παρακαλώ όπως συμπληρώσετε το πιο κάτω ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Σας ευχαριστώ.

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ σημειώστε \sqrt στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

1. **Φύλο:** Άντρας ___ Γυναίκα ___
2. **Ηλικία:** κάτω των 30___ 31-40___ 41-50___ 51-60___ 61 και άνω___
3. **Έτη υπηρεσίας:** ___

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΓΧΟΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

1. Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω παράγοντες σας κάνουν να αισθάνεσθε ικανοποίηση από την εργασία σας; Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει.

0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Πολύ, 4=Πάρα πολύ

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Ο μισθός να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Να εργάζομαι με συγκεκριμένο ωράριο. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Να έχω ευέλικτο ωράριο. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Να μην κάνω υπερωρίες. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Να έχω αυτονομία στην εργασία μου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Να βρίσκω ενδιαφέρουσες τις εργασίες που μου ανατίθενται. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Να συμμετέχω κι εγώ στη λήψη αποφάσεων. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Να υπάρχει ξεκάθαρη πολιτική του οργανισμού όπου εργάζομαι. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Να αισθάνομαι ότι είμαι σημαντικός για τον οργανισμό μου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Να έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Να έχω καλές σχέσεις με τη διοίκηση. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Να υπάρχει ομαδικότητα στον οργανισμό μου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Να έχω δυνατότητα για προαγωγή. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

2. Αν υπάρχει κάποιος άλλος παράγοντας που σας κάνει να αισθάνεστε εργασιακή ικανοποίηση παρακαλώ σημειώστε τον: _____

3. Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω παράγοντες σας κάνουν να αισθάνεσθε άγχος στην εργασία σας; Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει.

0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Πολύ, 4=Πάρα πολύ

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Ο μισθός να είναι πιο χαμηλός από ότι θα ήθελα. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Να εργάζομαι με ακανόνιστο ωράριο. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Να μην υπάρχει ευελιξία στο ωράριο εργασίας μου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Να κάνω υπερωρίες. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Να με διατάζουν πάντα οι άλλοι. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Να μου αναθέτουν εργασίες που δεν είναι ενδιαφέρουσες. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Οι αποφάσεις να λαμβάνονται πάντα από άλλους. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Ο οργανισμός όπου εργάζομαι να μην έχει διαμορφώσει πολιτική. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Να μην έχω αναγνώριση στην εργασία μου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Να έχω κακές σχέσεις με τους συναδέλφους μου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Να έχω κακές σχέσεις με τη διοίκηση. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Να απουσιάζει η ομαδικότητα στον οργανισμό μου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Να μην έχω δυνατότητα για προαγωγή. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

4. Αν υπάρχει κάποιος άλλος παράγοντας που σας κάνει να αισθάνεστε άγχος στην εργασία σας παρακαλώ σημειώστε τον: _____

ΜΕΡΟΣ Γ': ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω ενέργειες της διοίκησης θα σας έκαναν να αισθάνεσθε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία σας; Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει.

0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Πολύ, 4=Πάρα πολύ

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Δημιουργία κλίματος συνεργασίας. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Δημιουργία καλών συνθηκών εργασίας. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Καλή επικοινωνία με το προσωπικό. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Παροχή κινήτρων. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Παροχή αυτονομίας στην εργασία. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Συμμετοχική λήψη αποφάσεων. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Μείωση του φόρτου εργασίας. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Διαμόρφωση σταθερής πολιτικής του οργανισμού. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Σεβασμός προς όλους τους εργαζομένους. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Πρόσληψη περισσότερου προσωπικού. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Αύξηση μισθού. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Ανταμοιβές ανάλογα με τον κόπο που καταβάλλω. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 13. Κατανόηση για τυχόν προσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζω. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|---|

2. Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω ενέργειες της διοίκησης θα σας έκαναν να αισθάνεσθε λιγότερο επαγγελματικό άγχος; Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει.

0=Καθόλου, 1=Πολύ λίγο, 2=Λίγο, 3=Πολύ, 4=Πάρα πολύ

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Δημιουργία κλίματος συνεργασίας. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Δημιουργία καλών συνθηκών εργασίας. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Καλή επικοινωνία με το προσωπικό. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Παροχή κινήτρων. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Παροχή αυτονομίας στην εργασία. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Συμμετοχική λήψη αποφάσεων. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Μείωση του φόρτου εργασίας. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Διαμόρφωση σταθερής πολιτικής του οργανισμού. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Σεβασμός προς όλους τους εργαζομένους. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Πρόσληψη περισσότερου προσωπικού. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Αύξηση μισθού. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Ανταμοιβές ανάλογα με τον κόπο που καταβάλλω. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Κατανόηση για τυχόν προσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζω. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

3. Αν υπάρχει κάποια άλλη ενέργεια που θα μπορούσε να κάνει η διοίκηση για να σας βοηθήσει να αισθάνεστε περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση παρακαλώ σημειώστε την:
-

4. Αν υπάρχει κάποια άλλη ενέργεια που θα μπορούσε να κάνει η διοίκηση για να σας βοηθήσει να αισθάνεστε λιγότερο άγχος παρακαλώ σημειώστε την:
-

5. Αν θέλετε να προσθέσετε κάτι άλλο παρακαλώ σημειώστε το:
-

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΑΣ!

Παράρτημα Β

Δειγματικά Αποτελέσματα SPSS

Β.1 Περιγραφική Στατιστική

Ηλικία

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Κάτω των 30 | 46 | 32,6 | 32,9 |
| | 31-40 | 53 | 37,6 | 70,7 |
| | 41-50 | 31 | 22,0 | 92,9 |
| | 51-60 | 8 | 5,7 | 98,6 |
| | Άνω των 60 | 2 | 1,4 | 100,0 |
| Total | 140 | 99,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | ,7 | |
| Total | 141 | 100,0 | | |

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|-------|----------------|
| Έτη υπηρεσίας | 138 | 1 | 36 | 10,86 | 9,044 |
| Valid N (listwise) | 138 | | | | |

B1.3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 12 | 8,5 | 8,6 |
| | Πολύ λίγο | 10 | 7,1 | 15,7 |
| | Λίγο | 28 | 19,9 | 35,7 |
| | Πολύ | 39 | 27,7 | 63,6 |
| | Πάρα πολύ | 51 | 36,2 | 100,0 |
| Total | 140 | 99,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | ,7 | |
| Total | 141 | 100,0 | | |

B.2 Επαγωγική Στατιστική

Φύλο * NeoC2.8 Crosstabulation

| | | NeoC2.8 | | Total |
|-------|-----------------------|---------|--------|--------|
| | | 1,00 | 2,00 | |
| Φύλο | Count | 6 | 77 | 83 |
| | Expected Count | 11,8 | 71,2 | 83,0 |
| | Γυναίκα % within Φύλο | 7,2% | 92,8% | 100,0% |
| | % within NeoC2.8 | 31,6% | 67,0% | 61,9% |
| | % of Total | 4,5% | 57,5% | 61,9% |
| | Count | 13 | 38 | 51 |
| | Expected Count | 7,2 | 43,8 | 51,0 |
| | Άντρας % within Φύλο | 25,5% | 74,5% | 100,0% |
| | % within NeoC2.8 | 68,4% | 33,0% | 38,1% |
| | % of Total | 9,7% | 28,4% | 38,1% |
| Total | Count | 19 | 115 | 134 |
| | Expected Count | 19,0 | 115,0 | 134,0 |
| | % within Φύλο | 14,2% | 85,8% | 100,0% |
| | % within NeoC2.8 | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % of Total | 14,2% | 85,8% | 100,0% |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,657 ^a | 1 | ,003 | | |
| Continuity Correction ^b | 7,221 | 1 | ,007 | | |
| Likelihood Ratio | 8,417 | 1 | ,004 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,005 | ,004 |
| Linear-by-Linear Association | 8,592 | 1 | ,003 | | |
| N of Valid Cases | 134 | | | | |

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,23.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

| | | Value | Approx. Sig. |
|--------------------|------------|-------|--------------|
| Nominal by Nominal | Phi | -,254 | ,003 |
| | Cramer's V | ,254 | ,003 |
| N of Valid Cases | | 134 | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Correlations

| | | Ηλικία | B3.4 |
|----------------|-------------------------|--------|--------|
| Spearman's rho | Correlation Coefficient | 1,000 | -,182* |
| | Ηλικία Sig. (2-tailed) | . | ,032 |
| | N | 140 | 138 |
| B3.4 | Correlation Coefficient | -,182* | 1,000 |
| | B3.4 Sig. (2-tailed) | ,032 | . |
| | N | 138 | 139 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

| | | Έτη υπηρεσίας | B1.1 |
|---------------|---------------------|---------------|------|
| Έτη υπηρεσίας | Pearson Correlation | 1 | ,096 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,263 |
| | N | 138 | 138 |
| B1.1 | Pearson Correlation | ,096 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,263 | |
| | N | 138 | 141 |

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Ζαβλανός Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Μερκούρης, Α. (2008). *Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών*. Αθήνα: Ίων.

Ξένη

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2). New York: Academic Press.

Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B. (2005). *Work Psychology* (4th edn.). Essex: Prentice Hall.

Barling, J. & Cooper, C. L. (Eds.) (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior*. Los Angeles, London: SAGE.

Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3rd edn.). Oxford: University Press.

Coolican, H. (2004). *Research Methods and Statistics in Psychology* (4th edn.). London: Hodder & Stoughton.

Cooper, C. L., Dewe, P. & Driscoll, M. (2001). *Organizational stress: a review and critique of theory, research and application*. London: Sage.

Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Cummings, T. & Cooper, C. L. (1979). A cybernetic framework for the study of occupational stress. *Human Relations*, 32, 395-419.

Deming, W. E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study.

- Demir, A., Ulusoy, M. & Ulusoy, M. F. (2003). Investigation of factors influencing burnout levels in professional and private lives of nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 40, 807-827.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd edn.). London: SAGE/
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service management: operations, strategy, information technology*. New York: McGraw-Hill.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Getzels, J. W. & Guba, E. G. (1957). Social Behavior and the Administrative Process. *The School Review*, 65(4), 423-441.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. & Colella, A. (2009). *Organizational behavior: a strategic approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P & Howard, A. (eds.). (2003). *The new workplace*. Chichester: John Wiley.
- Hutchinson, S. (2004). Survey research. In K. deMarrais & S. Lapan (Eds.), *Survey research in foundations for research: Methods for inquiry in education and the social sciences* (pp. 283). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
- Jewell, L. N. (1998). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology* (3rd edn.). Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing.
- Judge, T. A. & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: a multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 56, 388-421.

- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2009). *Organizational behavior: key concepts, skills & best practices*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey: Brooks/Cole.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (ed.), *Handbook of Industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mitchell, M. L. & Jolley, J. M. (2007). *Research Design Explained* (6th edn.). USA: Thomson Wadsworth.
- Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2000). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10.
- Porter, L. W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Dorsey Press.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2006). *Organizational Behavior* (12th edn.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robson, C. & McCartan, K. (2015). *Real World Research* (4th edn.). New Jersey: Wiley.
- Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Philadelphia: J. B. Lippincott.
- Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*. London: Cape.
- Slan-Jerusalim, R. and Chen, C. P. (2009). Work-family conflict and career development theories: A search for helping strategies. *Journal of Counseling and Development*, 87, 492-499.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Chichester: John Wiley.

Weiss, D. J. , Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.