

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΧΡΙΣΤΟΣ ΑΚΡΙΒΟΣ**

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ  
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΑΝΔΡΕΑΣ ΒΑΡΝΑΒΑ**

**Αρ. Φ.Τ. 1113304464**

**ΠΑΦΟΣ 2014**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....                                                                       | 1  |
| 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ .....                                                             | 3  |
| 2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΥΜΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....                                        | 3  |
| 2.1.1 ΕΝΝΟΙΑ .....                                                                      | 3  |
| 2.1.2 ΕΤΥΜΟΛΟΓΙΑ .....                                                                  | 4  |
| 2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....                           | 4  |
| 2.2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....                                                    | 5  |
| 2.2.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ .....                                                       | 6  |
| 2.2.3 ΑΤΟΜΙΚΟΙ, ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....                                | 7  |
| 2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ..... | 8  |
| 2.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ .....                                                    | 10 |
| 2.4.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ DOUGLAS MCGREGOR.....                                                  | 10 |
| 2.4.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ Ε.Η. SCHEIN.....                                                       | 10 |
| 2.4.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ Α.Η. MASLOW .....                                                      | 10 |
| 2.4.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG .....                                                         | 11 |
| 2.4.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ VROOM .....                                                            | 12 |
| 2.4.6 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCCLELAND.....                                                         | 13 |
| 2.4.7 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ LIKERT (ΘΕΩΡΙΑ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ).....                                    | 14 |
| 2.4.8 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ CHRISARGYRIS .....                                                     | 15 |
| 2.4.9 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....                                            | 16 |
| 2.4.10 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ .....                                              | 16 |
| 2.4.11 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ .....                                                     | 16 |
| 2.4.12 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ.....                                                        | 17 |
| 2.4.13 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....                                                                  | 17 |
| 2.5 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....                        | 18 |
| 2.6. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ.....                | 23 |
| 2.6.1 ΑΜΟΙΒΗ - ΠΑΡΟΧΕΣ.....                                                             | 23 |
| 2.6.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ .....                                                      | 26 |
| 2.6.3 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....                                              | 27 |
| 2.6.4 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ .....                                         | 28 |
| 2.6.5 ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....                                                               | 29 |
| 2.6.6 ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....                                         | 29 |

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.6.7 ΦΥΛΟ .....                                                                 | 30        |
| 2.6.8 ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ & ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ .....                                          | 30        |
| 2.7 ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ .....                                    | 31        |
| 2.7.1 ΑΙΤΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ .....                                     | 33        |
| 2.7.2 ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ C. CHERNISS .....                                      | 34        |
| 2.7.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ EDELWICK&BRODSKY (1980) .....                                  | 35        |
| <b>2.7.4 ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ<br/>ΥΓΕΙΑΣ .....</b> | <b>36</b> |
| 2.7.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ ΣΤΙΣ ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ .....        | 37        |
| 3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....                                                            | 39        |
| 4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....                                                                | 43        |
| 5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....                                                            | 44        |
| 5.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....                                                  | 44        |
| 5.2 ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....                                                 | 46        |
| 5.3 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....                                                      | 46        |

---

# ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

---

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γενικά αποδεκτό ότι το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί διαχρονικά το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας ενός οργανισμού. Προκειμένου ωστόσο να είναι παραγωγικοί και να φτάνουν στα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης, οι άνθρωποι πόροι που απασχολούνται στους διάφορους τομείς, επιβάλλεται να ικανοποιούνται τόσο από την εργασία τους συνολικά όσο και από τις επιμέρους διαστάσεις και πτυχές της.

Κατά συνέπεια, η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος τόσο των επιχειρήσεων όσο και των σύγχρονων οργανισμών. Η κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, οδήγησε τις διευθύνσεις στην εφαρμογή μεθόδων μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία συνδέεται άμεσα με την απόδοση του εργαζομένου και έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιοτική, ποσοτική και οικονομική βελτίωση των οργανισμών.

Ο όρος «εργασιακή ικανοποίηση», περιγράφει ουσιαστικά το βαθμό ικανοποίησης που έχει ένα άτομο από την εργασία του και συνιστά μια πολύ σημαντική παράμετρο για τους εργαζομένους και ιδιαίτερα για το νοσηλευτικό προσωπικό, το οποίο κατά γενική ομολογία, δραστηριοποιείται σε έναν πολύ κρίσιμο και ευαίσθητο τομέα.

Το ατομικό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να επηρεαστεί από μια πληθώρα παραγόντων, όπως είναι το ύψος της αμοιβής και των οικονομικών

ωφελειών, η δικαιοσύνη στο σύστημα προαγωγών, η ποιότητα των συνθηκών εργασίας, η ηγεσία και οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων καθώς και τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης εργασίας (ποικιλία καθηκόντων, ενδιαφέροντα και ευκαιρίες, απαιτήσεις κ.τ.λ.) (Νικολαΐδου, 2010).

Η μέτρηση λοιπόν της εργασιακής ικανοποίησης στους δημόσιους οργανισμούς και ειδικότερα στις Νοσηλευτικές Υπηρεσίες, συνιστά ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα και ο λόγος είναι περισσότερο από εμφανής. Μέσα από τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται εφικτή η κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για κάθε οργανισμό. Άλλωστε, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση του εργαζομένου η οποία, όπως προαναφέρθηκε, επιφέρει καλύτερα οικονομικά και ποιοτικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Σχετικές μελέτες που έχουν διενεργηθεί, καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι δυνατόν να διαφοροποιηθεί ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται οι εργαζόμενοι. Μέσα από την παρούσα ερευνητική ανασκόπηση, θα επιχειρήσουμε να ανιχνεύσουμε και να παρουσιάσουμε τις βασικότερες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης συμπεριλαμβανομένων των παραγόντων που την επηρεάζουν (εργασιακό περιβάλλον, προσωπικότητα κλπ.), όπως αυτοί επαληθεύτηκαν μέσα από συγκεκριμένες έρευνες σε Κύπρο, Ελλάδα και διεθνώς. Επιπλέον, θα παρουσιάσουμε τις βασικές θεωρίες υποκίνησης οι οποίες εάν εφαρμοστούν, μπορούν να διαδραματίσουν καταλυτικό ρόλο στην αύξηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης (Νικολαΐδου, 2010).

Τέλος, ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην έρευνα που αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών που απασχολούνται στα τμήματα ψυχικής υγείας, τα οποία παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον γράφοντα καθώς και στο σύνδρομο

επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), το οποίο, φαίνεται να είναι άμεσα συνυφασμένο με τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.

## **2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ**

### **2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΥΜΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

#### **2.1.1 ΕΝΝΟΙΑ**

Η εργασιακή ή επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί σύμφωνα με τον Spector (1997), ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας, γιατί αφενός βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού και αφετέρου σχετίζεται άμεσα με την επιθυμία των οργανισμών και των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα, αλλά και σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό (Νικολαΐδου, 2010).

Με τον όρο «εργασιακή ικανοποίηση», ουσιαστικά περιγράφεται ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από την εργασία του. Όπως επισημαίνεται από τον Crites (1969), η εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου αφού εκτός του ότι καταλαμβάνει ένα πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου του, τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα, αποτελώντας ουσιαστικά ένα από τα κύρια θέματα μελέτης των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο, τις ανάγκες του και τη σχέση του με την εργασία.

Σύμφωνα με τον Fisher (2000), και τους Hulin&Judge (2003), η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μια συμπεριφορά και όλες οι συμπεριφορές είναι είτε συναισθήματα είτε κρίσεις (Kidd, 2006). Τέλος, σύμφωνα με τον Locke (1976), η εργασιακή ικανοποίηση αποτελείται από τρεις γενικές περιοχές: α) τις αξίες που ένα άτομο έχει ή θέλει, β) την αντίληψη για το πώς η επιχείρηση που εργάζεται ικανοποιεί αυτές τις αξίες και γ) τη σχετική σημασία που έχουν αυτές οι αξίες.

### 2.1.2 ΕΤΥΜΟΛΟΓΙΑ

Επιχειρώντας μια ετυμολογική προσέγγιση των δύο βασικών όρων του παρόντος πονήματος, εξετάσαμε την προέλευση των όρων «επάγγελμα» και «ικανοποίηση». Η λέξη επάγγελμα λοιπόν, προέρχεται από το αρχαιοελληνικό ρήμα «επαγγέλλομαι» (επί + αγγέλλω) που στο Θουκυδίδη συναντάται με τη σημασία «γνωστοποιώ ή υπόσχομαι» (*«Θουκυδίδη Ιστορίες, 6.88: ἐστὶν ὧν πόλεων επαγγελομένων καὶ αὐτῶν ζυμπολεμείν»*). Παράλληλα ωστόσο, η λέξη αυτή συναντάται και με την ίδια περίπου σημασία που έχει στην εποχή μας στον Πλάτωνα, ο οποίος τη χρησιμοποιεί για να δηλώσει την άσκηση μιας τέχνης ή επαγγέλματος (Πλάτωνος Πρωταγόρας, 319a: αυτό μεν οὖν τούτο ἐστίν, ἔφη, ὦ Σώκρατες, τὸ ἐπάγγελμα ὁ επαγγέλλομαι).

Αναφορικά με τη λέξη «ικανοποίηση», αυτή προέρχεται από τη λέξη «ικανός» που αρχικά υποδήλωνε αυτόν που φτάνει κάπου (αρχαίο «ικνούμαι» = φθάνω). Στα Αρχαία Ελληνικά συναντάται επίσης το ρήμα «ικανόω» που σήμαινε «κάνω κάποιον ικανό για κάτι». Στα μεσαιωνικά χρόνια, το συγκεκριμένο ρήμα χρησιμοποιήθηκε με τη σημασία του «ικανοποιώ» το οποίο και εμφανίζεται αργότερα προκειμένου να αποδώσει επαρκώς το λατινικό *satisfacere* (*satis*: αρκετός + *facio*: κάνω).

### 2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στην προσπάθειά μας να ερμηνεύσουμε τη συμπεριφορά και το βαθμό ικανοποίησης των νοσηλευτικών λειτουργών, είναι απαραίτητο να εξετάσουμε αφενός τους παράγοντες που τους ωθούν στην ικανοποίηση και αφετέρου αυτούς που τους αποθαρρύνουν. Στο παρελθόν, έχουν γίνει αρκετές έρευνες στο συγκεκριμένο αντικείμενο, οι οποίες συσχετίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με παράγοντες που αφορούν το περιβάλλον, την προσωπικότητα, τη θετική ή αρνητική προδιάθεση, αλλά και την αλληλεπίδραση ανάμεσα στο περιβάλλον, την προσωπικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση (Spector, 2008).

### **2.2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι αμοιβές και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο. Πέραν αυτών, θα μπορούσαν να αναφερθούν και άλλοι επιμέρους παράγοντες όπως η απογοήτευση και η αποξένωση, η τεχνολογία, η σημαντικότητα της εργασίας, η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία και η ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων (Χατζηχαλαράμπος, 2010).

Σύμφωνα με τους Scarpello και Campbell (1983), οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και η στάση του προϊσταμένου, διαδραματίζουν βαρυσήμαντο ρόλο στην ανάπτυξη εργασιακής ικανοποίησης. Από την άλλη, οι Hackman και Oldham (1976), υποστηρίζουν ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας αναφέρονται στο περιεχόμενο και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων (Χατζηχαλαράμπος, 2010).

Τα πέντε κυριότερα χαρακτηριστικά της εργασίας είναι η ποικιλία των δεξιοτήτων, η ταυτότητα του καθήκοντος, η σημαντικότητα του καθήκοντος, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Σύμφωνα με τους ίδιους μελετητές, αυτά τα χαρακτηριστικά συνιστούν την πολυπλοκότητα της εργασίας, η οποία όταν είναι σε υψηλά επίπεδα, οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση ενώ όταν βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα οδηγεί σε δυσaréσκεια και ανία.

Επιπλέον, ως παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, ο Johns (1996) αναφέρει ότι σε ορισμένες έρευνες έχουν επισημανθεί οι συνθήκες εργασίας (ζέστη, θόρυβος, καθαριότητα, φωτισμός), το ωράριο εργασίας και κατά συνέπεια ο ελεύθερος χρόνος, η ασφάλεια, η μονιμότητα και τα επιδόματα που προσφέρει μια εργασία. Στα επιδόματα θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν και οι



διακοπές, το δικαίωμα συνταξιοδότησης καθώς και άλλες πρόσθετες παροχές (Νικολαΐδου, 2010).

### **2.2.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Οι προσωπικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση αποτελούνται τόσο από την προσωπικότητα του εργαζομένου / λειτουργού όσο και από τα προσωπικά χαρακτηριστικά και την εμπειρία που έχει.

Ευχάριστες εμπειρίες και θετικά συναισθήματα, εύλογα δημιουργούν θετική στάση απέναντι στην εργασία. Εάν μάλιστα οι εμπειρίες αυτές συνοδεύονται και από άλλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας, είναι δυνατόν να οδηγήσουν στην εργασιακή ικανοποίηση. Κατά συνέπεια, εάν ένας εργαζόμενος διαθέτει μια δουλειά με πολύ καλό μισθό, ικανοποιητικές παροχές, συνθήκες ασφάλειας κλπ δε σημαίνει κατ' ανάγκη ότι έχει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση (Νικολαΐδου, 2010).

Σύμφωνα με τον Horrok (1935), υφίσταται μια ισχυρή σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική προσαρμογή και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, η οικογενειακή κατάσταση και άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Μπορεί συνεπώς, να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υποκειμενική και βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τις προσωπικές εμπειρίες και επιδιώξεις.

Τέλος, ιδιαίτερα βαρύνουσα είναι η άποψη του Spector (1997), ο οποίος επισημαίνει ότι το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Εκείνο που προέχει είναι η δημιουργία ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος προσδιορισμού των αμοιβών και γενικότερα ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος (Johns, 1996).

### **2.2.3 ΑΤΟΜΙΚΟΙ, ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Σύμφωνα με άλλους ερευνητές, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να ενταχθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: α) τους ατομικούς β) τους οργανωτικούς και γ) τους εργασιακούς παράγοντες.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η μετα-ανάλυση των δεδομένων 48 ερευνών σχετικά με την ικανοποίηση των νοσηλευτών από την εργασία τους, την οποία πραγματοποίησε η Blegen (1987). Η εν λόγω έρευνα, προσδιόρισε τέσσερις ατομικούς και εννέα οργανωτικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία.

Οι ατομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ηλικία, την εκπαίδευση, τον επαγγελματισμό και την εμπειρία. Όσον αφορά τους οργανωτικούς παράγοντες το άγχος είχε αρνητική συσχέτιση, ενώ η αυτονομία, η αναγνώριση του έργου, η επικοινωνία με τους συναδέλφους και το αίσθημα δικαιοσύνης παρουσίασαν θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία.

Επιπλέον, όπως επισημαίνεται στην έρευνα, οι εργασιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των νοσηλευτών είναι ο φόρτος εργασίας (αναλογία ασθενών - νοσηλευτών), η σύνθεση του νοσηλευτικού προσωπικού και η κρισιμότητα των ασθενών μεγάλη κρισιμότητα των ασθενών σε συνδυασμό με αλλαγές στη δομή του νοσηλευτικού έργου, σχετίζεται δυσμενώς με το φόρτο εργασίας και την ποιότητα φροντίδας. Παράλληλα, η σύνθεση του νοσηλευτικού προσωπικού (μικρή αναλογία πτυχιούχων νοσηλευτών – βοηθών νοσηλευτών) και η αυξημένη αναλογία ασθενών - νοσηλευτών συμβάλλουν σημαντικά στη δυσaréσκεια των νοσηλευτών, στα κλινικά αποτελέσματα και στην ποιότητα φροντίδας (Μαρνέρας και Αλμπάνη, 2013).

### **2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην παρούσα μελέτη, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για το λειτούργημα των νοσηλευτών και ειδικότερα όσων απασχολούνται στα τμήματα ψυχικής υγείας.

Σε μία πλειάδα ερευνών που έχουν διεξαχθεί από το 2001 και μετά από διάφορους οργανισμούς σε διάφορα ιδρύματα του κόσμου, όπου δραστηριοποιούνται νοσηλευτές ψυχικής υγείας, τα ευρήματα ποικίλουν, τόσο για τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στους παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με τον Cottrell (2001), σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών ψυχικής υγείας διαδραματίζει η υποστήριξη και η κλινική επίβλεψη που τυγχάνουν από τους προϊσταμένους τους. Αντίθετα, το στρες λόγω του εργασιακού φόρτου και των εργασιακών σχέσεων αλλά και το ισοζύγιο εργασίας – σπιτιού αποτελούν παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Επιπλέον, σε σχετική έρευνα που έγινε στη Νιγηρία (Olusina, Ohaeri&Olatawura, 2002), διαφάνηκε ότι οι σχέσεις των νοσηλευτών ψυχικής υγείας με τους ασθενείς τους αποτελεί τον πλέον καθοριστικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Από την άλλη, θέματα φαγητού, η έλλειψη ελευθερίας των ασθενών στους θαλάμους, καθώς και ο χρόνος που διέθεταν για τους ασθενείς, αναφέρθηκαν ως παράγοντες που οδήγησαν σε δυσάρεστα συναισθήματα απέναντι στην εργασία.

Ιδιαίτερα ενδιαφέροντα είναι και τα ευρήματα έρευνας που διεξήχθη το 2002 στη Σουηδία (Rask&Levander, 2002). Οι ερευνητές συμπέραναν ότι οι κυριότεροι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης ήταν η συνεργασία, η πληροφόρηση και ο εργασιακός ρόλος που αναλάμβανε ο κάθε νοσηλευτής. Στην ίδια έρευνα,

αναφέρονται ως παράγοντες εργασιακής δυσaráσκειας η επιρροή ασθενών και συγγενών, η έκθεση στη βία στο εργασιακό περιβάλλον και ο βαθμός υποστήριξης στην εργασία. Παρόμοια είναι και τα αποτελέσματα της έρευνας των Pinikahana&Happell (2004), σύμφωνα με τα οποία το είδος της εργασίας, ο βαθμός της εμπλοκής τους στη λήψη αποφάσεων και ο βαθμός υποστήριξης που λαμβάνουν αποτελούν καθοριστικά στοιχεία για το βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ψυχικής υγείας.

Άξια αναφοράς είναι και η έρευνα που πραγματοποίησαν οι Happel, Martin&Pinikahana στην Αυστραλία το 2003. Η συγκεκριμένη έρευνα παρουσίαζε ιδιαιτερότητες όχι ως προς τα ευρήματά της αλλά ως προς την ιδιότητα των ερωτηθέντων αφού αναφερόταν στους δικαστικούς νοσηλευτές ψυχικής υγείας και όχι σε απλούς νοσηλευτές. Τα ευρήματα της έρευνας δεν εκπλήσσουν αφού οι ερωτηθέντες θεωρούν ως βασικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην υπευθυνότητα, την ανεξαρτησία και τον φυσιολογικό βαθμό επίβλεψης από τους προϊσταμένους.

Τέλος, ιδιαίτερης μνείας αξίζει και η έρευνα των Ward και Cowman (2007) η οποία πραγματοποιήθηκε σε νοσηλευτές ψυχικής υγείας της Ιρλανδίας. Τα πορίσματα της κατέδειξαν ότι οι νοσηλευτές θεωρούν ως βασικές παραμέτρους επαγγελματικής ικανοποίησης τη δυνατότητα επιλογής του χώρου εργασίας, τον έλεγχο στο πρόγραμμα εργασίας καθώς και την ομαδική εργασία. Αντίθετα, ως παράγοντες επαγγελματικής δυσaráσκειας θεωρούνται η έλλειψη κατάλληλης οργανωσιακής δομής, σχεδιασμού και διαδικασιών (Αναστασίου, 2011).

## **2.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ**

Όπως επισημαίνει ο Καραγιάννης (1993), τα κίνητρα συνιστούν την κινητήρια δύναμη πίσω από κάθε πράξη ή συμπεριφορά ενώ η «υποκίνηση», σύμφωνα με το Γεωργακόπουλο (1989), συνιστά ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν την στάση του απέναντι στην εργασία του.

Όπως επισημαίνουν πάντως παραδοσιακά οι διευθυντές, το χρήμα αποτελεί τη βασικότερη κινητήρια δύναμη για να εργαστεί κάποιος άνθρωπος και για να αυξήσει την απόδοσή του (Καραγιάννης, 1993). Βέβαια, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, υπάρχουν θεωρίες οι οποίες καταρρίπτουν τον πιο πάνω ισχυρισμό, υποστηρίζοντας για παράδειγμα ότι η αύξηση στο μισθό μπορεί να οδηγήσει τον υπάλληλο σε εφησυχασμό.

### **2.4.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ DOUGLAS MCGREGOR**

Η «Θεωρία Χ», η οποία έχει ως κύριο εκφραστή της τον Douglas McGregor, διαπιστώνει ότι ο άνθρωπος δεν τρέφει θετικά συναισθήματα απέναντι στην εργασία και συνεπώς χρειάζεται πίεση για να προσπαθήσει περισσότερο.

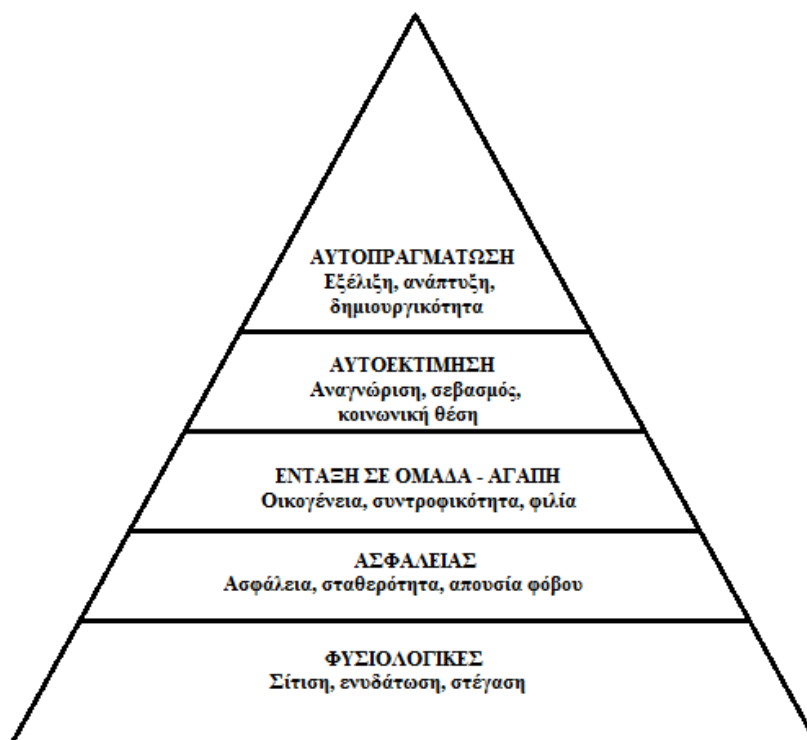
### **2.4.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ E.H. SCHEIN**

Στα ίδια επίπεδα φαίνεται να κινείται και η άποψη του E.H. Schein ο οποίος εισηγείται στους προϊσταμένους να βλέπουν συχνά τους εργαζομένους ως “Λογικούς Οικονομικούς Ανθρώπους (Rationaleconomicman)” που εμπιστεύονται πλήρως τα οικονομικά οφέλη και είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιηθούν, να υποκινηθούν και να ελεγχθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων (Καραγιάννης, 1993).

### **2.4.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ A.H. MASLOW**

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ιεραρχική κατάταξη των ανθρωπίνων αναγκών (NeedsHierarchy) την οποία δημιούργησε ο A.H. Maslow. Όπως διαπιστώνει ο Αμερικανός ερευνητής, υφίστανται 5 διαφορετικά επίπεδα / κατηγορίες αναγκών. Η

ιεράρχηση των αναγκών του Maslow συνιστά στην ουσία μια θεωρία ψυχικής υγείας η οποία στηρίζεται στην εκπλήρωση έμφυτων ανθρώπινων αναγκών κατά προτεραιότητα, με αποκορύφωμα την αυτοπραγμάτωση (Καραγιάννης, 1993).



Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (Μερκούρης, 2008, σελ. 214)

#### 2.4.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG

Μετά από μελέτη στον εργασιακό χώρο, ο Herzberg (1959) κατέγραψε ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων βασίζεται σε δύο ομάδες παραγόντων: Στους υποκινητικούς παράγοντες που αφορούν την επιτυχία, αναγνώριση, υπευθυνότητα, προαγωγή και ανάπτυξη και στους παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης που αναφέρονται στην προσωπική ζωή, στο μισθό, στην ασφάλεια εργασίας, στις διαπροσωπικές σχέσεις καθώς και στην επίβλεψη και διάσωση του οργανισμού.

Αν κάναμε μία αντιπαράθεση της θεωρίας του Herzberg και του Maslow, θα παρατηρούσαμε ότι οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης, αντιστοιχούν στις βασικές ανάγκες ενώ οι παράγοντες υποκίνησης ή ικανοποίησης στις ανώτερες ανάγκες.

Με βάση λοιπόν τα προαναφερθέντα, μπορούν να εξαχθούν τα πιο κάτω συμπεράσματα: α) Εάν ο μισθός ενός εργαζόμενου είναι υποκινητικός παράγοντας, η δύναμη του εξαφανίζεται γρήγορα, εφόσον οι βασικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί και ενεργοποιούνται ψηλότερες ανάγκες στις οποίες τα χρήματα είναι λιγότερο χρήσιμα για να τις ικανοποιήσουν. β) Ο εργαζόμενος παρακινείται να εργαστεί πιο σκληρά. Αυτό επιτυγχάνεται όχι από οικονομικά κίνητρα αλλά με την παροχή ευκαιριών για την ικανοποίηση των ψηλότερων αναγκών στην εργασία, όπως η αναγνώριση η υπευθυνότητα και η ανάπτυξη. Πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι ο Maslow προσπάθησε να εξηγήσει γενικά την ανθρώπινη συμπεριφορά, ενώ ο Herzberg τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο.

#### **2.4.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ VROOM**

Με τη θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom γίνεται μια προσπάθεια ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς εξετάζοντας τους στόχους και τις προσδοκίες των ανθρώπων καθώς και με ποιο τρόπο μπορεί να τις πραγματοποιήσουν.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκτιμούν ότι όσο περισσότερο προσπαθούν, τόσο υψηλότερη θα είναι η απόδοσή τους, κάτι που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ανταμοιβή. Οι μεταβλητές της συγκεκριμένης θεωρίας που οδηγούν στην ενεργοποίηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι:

- Δυναμικότητα ή προσδοκία ανταμοιβής
- Προσδοκία απόδοσης
- Ενεργοποίηση ή προτίμηση ανταμοιβής

Όπως επισημαίνεται στη θεωρία του Vroom, αφού παρακινηθούν οι εργαζόμενοι, δημιουργούνται πρωτεύοντα και δευτερεύοντα αποτελέσματα. Τα πρωτεύοντα

αποτελέσματα δημιουργούνται από τη συμπεριφορά και στάση των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό ενώ τα δευτερεύοντα μπορεί να σχετίζονται με την αύξηση των αποδοχών ή την προαγωγή.

Η διοίκηση του οργανισμού επιβάλλεται να γνωρίζει ποια είναι εκείνα τα δευτερεύοντα αποτελέσματα που είναι σημαντικά για κάθε εργαζόμενο. Η αύξηση των αποδοχών μπορεί να είναι ένα από τα σημαντικότερα δευτερεύοντα αποτελέσματα αλλά δεν είναι εξαιρετικά ελκυστικό για εργαζόμενους που επιζητούν κάτι περισσότερο από μια χρηματική αμοιβή.

Συνοπτικά, για να γίνει πιο κατανοητή η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, μπορεί να επισημανθεί ότι για να υπάρξει μεγαλύτερη παρακίνηση πρέπει το άτομο να πιστεύει ότι η συμπεριφορά του μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα και παράλληλα να θεωρεί ότι αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να φανούν χρήσιμα είτε για τον ίδιο είτε για τον οργανισμό (Δαφνομήλη, Α. & Κοντοπόδη, Α., 2010).

#### **2.4.6 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCCLELAND**

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο McClelland (1971) υποστηρίζει ότι τρεις είναι οι ανάγκες που παρακινούν ένα άτομο: α) η ανάγκη της άσκησης εξουσίας (powerneed), η ανάγκη επίτευξης στόχων (achievementneed) και η ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους.

Πιο αναλυτικά, σ' αυτή τη θεωρία φαίνεται ότι τα άτομα τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για απόκτηση εξουσίας και δύναμης, έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο. Επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι καλοί συζητητές, παρουσιάζονται αποφασιστικοί, αναλαμβάνουν ευθύνες, επηρεάζουν αλλά και ανταγωνίζονται τους άλλους. Τους ελκύει οτιδήποτε τους προσδίδει κύρος, όπως το καλό ντύσιμο, το μεγάλο γραφείο ή ένα ακριβό αυτοκίνητο.



Όσον αφορά λοιπόν τα άτομα που θέτουν και προσπαθούν να πετύχουν κάποιους στόχους, παρουσιάζουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως η έντονη επιθυμία για επιτυχία και ο μεγάλος φόβος της αποτυχίας. Επιπλέον, θέτουν δύσκολους στόχους, όχι όμως ακατόρθωτους, ενώ παράλληλα εκτιμούν και αναλύουν τα προβλήματα και αναλαμβάνουν ρίσκα στην εργασία τους μέχρι ενός σημείου. Ταυτόχρονα, αναλαμβάνουν την ευθύνη στον τομέα τους, επιθυμούν την κριτική, εργάζονται σκληρά για την επίτευξη των στόχων τους και βασίζονται στις δυνάμεις τους.

Τέλος, τα άτομα που έχουν μεγάλη ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους άλλους ανθρώπους, αποδίδουν καλύτερα σε περιβάλλοντα συνεργασίας όπου κυριαρχεί η αμοιβαία κατανόηση. Τους αρέσει να διατηρούν κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, να δημιουργούν οικειότητα και να παρηγορούν για παράδειγμα αυτούς που ίσως έχουν κάποια προβλήματα.

Εντούτοις, η θεωρία του McClelland (1971) έχει δεχθεί έντονη κριτική λόγω του ότι βασίστηκε στην αμερικανική κουλτούρα.

#### **2.4.7 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ LIKERT (ΘΕΩΡΙΑ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ)**

Η θεωρία του Likert έρχεται να συμπληρώσει και να ενισχύσει τη θεωρία «Ψ» του McGregor (1960). Η θεωρία της αλληλεπίδρασης βασίζεται στην ομαδικότητα αφού κάθε ομάδα συνδέεται με τις υπόλοιπες μέσω του αρχηγού της. Στόχος της συγκεκριμένης θεωρίας είναι να καταστεί εφικτή τόσο η αλληλεπίδραση του αρχηγού και των υφιστάμενων του όσο και των υφιστάμενων μεταξύ τους. Έτσι, εξασφαλίζεται μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (συμμετοχική διοίκηση).

Επιπλέον, ο Likert συμπληρώνει ότι στη θεωρία της αλληλεπίδρασης την αρχή των σχέσεων υποστήριξης (supportingrelationships). Σύμφωνα με αυτήν την αρχή, ο

ηγέτης πρέπει να διασφαλίζει την ταύτιση των προσδοκιών του εργαζομένου με τις αξίες και τις προσδοκίες του οργανισμού ούτως ώστε να θεμελιώνεται το αίσθημα της προσωπικής αξίας και σπουδαιότητας των μελών του οργανισμού. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της συγκεκριμένης αρχής, είναι ο ηγέτης να γνωρίζει την εμπειρία και τις προσδοκίες των υφισταμένων του και να ταυτόχρονα να θέτει ο ίδιος τον εαυτό του στη θέση του υφιστάμενου.

Παράλληλα, η θεωρία της αλληλεπίδρασης του Likert κατατάσσει τους ηγέτες σε δύο κατηγορίες. Στη μία κατηγορία τοποθετεί τον επιτυχημένο ηγέτη ο οποίος βλέπει την εργασία σε σχέση με τον άνθρωπο και όχι την ίδια την εργασία αυτή καθ' εαυτή. Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσει τον ηγέτη με χαμηλή αποδοτικότητα, ο οποίος ενδιαφέρεται μόνο για την εργασία και βλέπει τον άνθρωπο απλά ως μέσο για να υλοποιηθεί η εργασία του και όχι με τις ιδιαίτερες λειτουργίες και στόχους που έχει.

#### **2.4.8 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ CHRIS ARGYRIS**

Ο Chris Argyris έθεσε ως στόχο την πρακτική εφαρμογή των ιδεών της συμμετοχικής διοίκησης. Ο Argyris διαπίστωσε πως εάν σε ένα οργανισμό οι στόχοι και οι απαιτήσεις δε συμπίπτουν με τους στόχους και τις απαιτήσεις των εργαζομένων, τότε αυτοί θα δυσανασχετούν με αποτέλεσμα να υπάρχει αδιαφορία για την εξέλιξη του οργανισμού καθώς και εντάσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους. Ο Chris Argyris προχωρεί μάλιστα και στην εισήγηση για δημιουργία ενός πλάνου από τη διεύθυνση, στο οποίο θα καταγράφονται οι ανάγκες και οι στόχοι του οργανισμού. Το πλάνο αυτό θα είναι προσαρμοσμένο στους προσωπικούς στόχους, τις ανάγκες, το ταλέντο αλλά και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων. Απώτερος σκοπός του πλάνου είναι η αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την εργασία και τον οργανισμό τους μέσα από την ενσωμάτωσή τους στην επιχείρηση.

#### **2.4.9 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται στην αρχή ότι τα εσωτερικά κίνητρα επηρεάζονται από τα εξωτερικά. Όταν δηλαδή ενισχυθούν εξωτερικά κίνητρα, όπως η αύξηση του μισθού ή η προαγωγή σε ψηλότερη θέση, τότε μειώνεται η δραστηριοποίηση και η αποδοτικότητα των εργαζομένων. Εάν ασφαλώς θεωρηθεί ότι αυτή η θεωρία ισχύει, τότε εύλογα συμπεραίνουμε ότι οι οικονομικές απολαβές δε συνδέονται με την απόδοση, κυρίως σε επαγγέλματα όπου επικρατούν τα εσωτερικά κίνητρα.

#### **2.4.10 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ**

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι για την πραγμάτωση δύσκολων στόχων απαιτείται η καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας και καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Σημαντική προϋπόθεση για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας αποτελεί η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων οι οποίοι πρέπει να εκτιμηθούν σωστά ώστε να είναι εφικτοί. Έρευνες έχουν αποφανθεί ότι η διαμόρφωση των στόχων οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας κατά μέσο όρο σε ποσοστό 19% (Μερκούρης, 2008).

#### **2.4.11 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ**

Η συγκεκριμένη θεωρία διαπιστώνει ότι κάθε άτομο συγκρίνει τη δική του προσφορά και ανταμοιβή στην εργασία, με την προσφορά και ανταμοιβή των άλλων. Συνεπώς, για να ελαττώσει τις ανισότητες, είναι δυνατό να αλλάξει αυτά που δίνει καταβάλλοντας περισσότερη προσπάθεια, να αλλάξει αυτά που λαμβάνει, διεκδικώντας περισσότερα ή ακόμα και να αλλάξει τα άτομα με τα οποία κάνει συγκρίσεις. Είναι τέλος πολύ πιθανόν, να διαφοροποιήσει την αντίληψή του για τον εαυτό του και τους άλλους ή να φτάσει και στο σημείο να εγκαταλείψει τη θέση του. Θα ήταν παράλειψη εάν παράλληλα δεν κάναμε ιδιαίτερη αναφορά στον τρόπο και στις παραμέτρους που θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέρος της αξιολόγησης μια εργασίας. Ειδικότερα στη νοσηλευτική, αλλά και σε άλλους τομείς, θα μπορούσαν να

ληφθούν υπόψη για παράδειγμα το εκπαιδευτικό επίπεδο και η προϋπηρεσία, καθώς και κάποιες απαιτήσεις από μέρους του προϊσταμένου, όπως η απαίτηση για πρωτοβουλία, για φυσική και πνευματική προσπάθεια αλλά και η επαφή με τους ασθενείς. Παράλληλα, θα μπορούσαν να προσμετρήσουν θετικά η ικανότητα χρήσης ειδικού εξοπλισμού ή η επίβλεψη μιας εργασίας η οποία προϋποθέτει νομική υπευθυνότητα. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλείπονται και άλλοι παράγοντες όπως το άγχος που πιθανόν να προκαλεί μια εργασία και οι εργασιακοί κίνδυνοι στους οποίους εκτίθεται ο εργαζόμενος.

#### **2.4.12 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ**

Ο Skinner (1953), θεωρεί ότι η συμπεριφορά του ατόμου έγκειται στις επιδράσεις που έχει αυτή η συμπεριφορά στο ίδιο το άτομο. Σε αυτήν ακριβώς τη θεώρηση βασίζεται και η θεωρία της ενίσχυσης η οποία μπορεί να είναι συνεχής ή διαλείπουσα (continuous or interval). Η διαλείπουσα ενίσχυση μπορεί να είναι με συνεχή ή μεταβαλλόμενο χρονικό διάστημα και με βάση σταθερή ή μεταβαλλόμενη συχνότητα. Η συνεχής ενίσχυση θεωρείται κατάλληλη για νέους εργαζόμενους ή για σπάνια συμβάντα σε αντίθεση με τη διαλείπουσα που ενδείκνυται για σταθερά ή συχνά συμβάντα. Η θεωρία της ενίσχυσης, διαφέρει σαφώς από άλλες θεωρίες που προαναφέρθηκαν στο ότι δεν αναγνωρίζει καθόλου τα εσωτερικά κίνητρα, χωρίς βέβαια αυτό να μειώνει την ιδιαίτερη σημασία της.

#### **2.4.13 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Οι διάφορες λοιπόν θεωρίες που έχουν διατυπωθεί για τα κίνητρα της εργασίας, φαίνεται να συνδέονται άμεσα τόσο με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων όσο και με τη γενικότερη συμπεριφορά τους απέναντι στην εργασία τους.

Σύμφωνα με την Κλη (2008), η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και κινήτρων εργασίας, είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης που κινείται αμφίδρομα. Τα κίνητρα εργασίας

είναι αυτά που θέτουν τα θεμέλια για την ανάπτυξη ερευνητικού ενδιαφέροντος σχετικά με το θέμα της ικανοποίησης από την εργασία.

Από τα πιο πάνω μπορούμε συνεπώς να εξαγάγουμε με ασφάλεια το συμπέρασμα ότι οι θεωρίες των κινήτρων έρχονται να προετοιμάσουν το έδαφος για να κάνει την εμφάνισή της η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία και οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν για αυτήν. Θα διαπιστώσουμε και στη συνέχεια ότι πολλές από αυτές τις θεωρίες βασίζονται στις θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας.

## **2.5 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Εξετάζοντας την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών στον ελληνικό χώρο, κατορθώσαμε να συγκεντρώσουμε σημαντικές έρευνες και για επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εκπαίδευσης, τις οποίες και παρουσιάζουμε εν συντομία παρακάτω προκειμένου να τις συγκρίνουμε με έρευνες που αφορούν τους νοσηλευτές.

Επιχειρώντας λοιπόν μια επισκόπηση της ελληνικής βιβλιογραφίας, διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των αποτελεσμάτων των ερευνών με συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης δείχνουν ότι το συνολικό επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης κυμαίνεται από μέτριο έως υψηλό (Παπαγεωργίου & Παπατζήκα, 2011).

Σύμφωνα με την έρευνα του Κάντα (1992) την οποία πραγματοποίησε με τη συμμετοχή 269 εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών εξαρτάται κατά κύριο λόγο από αυτό καθεαυτό το επάγγελμα και τη φύση της εργασίας που συνεπάγεται, καθώς και τις κοινωνικές σχέσεις που επικρατούν στο επάγγελμα (συναδελφικότητα, κλπ). Από την άλλη, οι κύριες πηγές της δυσaréσκειάς τους εντοπίζονται κυρίως στις χρηματικές απολαβές

και στις προοπτικές εξέλιξης και προσωπικής ανάπτυξης που συνδέονται με το επάγγελμά τους.

Επιπλέον, ο Δημητρόπουλος (1998), διερευνώντας την επαγγελματική ικανοποίηση 2.844 εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, συμπέρανε ότι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι η προσωπική ικανοποίηση από την προσφορά, η αναγνώριση προσφοράς του εκπαιδευτικού έργου, η έκταση ανεξαρτησίας στο εκπαιδευτικό έργο και το κοινωνικό κύρος του εκπαιδευτικού, ενώ ο παράγοντας με το μικρότερο ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών θεωρείται η απουσία ελέγχου κατά την άσκηση του εκπαιδευτικού τους έργου.

Ιδιαίτερα σημαντικά είναι και τα πορίσματα της έρευνας του Κουστέλιου (2001), εξέτασε το επίπεδο ικανοποίησης των Ελλήνων δασκάλων και τη σχέση μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών και των συγκεκριμένων πτυχών της ικανοποίησης από την εργασία. Το δείγμα αποτέλεσαν 354 δάσκαλοι από 40 δημόσια σχολεία. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί ήταν σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι από την εργασία και τις σχέσεις με τους προϊσταμένους αλλά όχι τόσο ικανοποιημένοι και από τις συνθήκες εργασίας. Αντίθετα, δήλωσαν δυσαρεστημένοι από την αμοιβή και την προώθηση ευκαιριών.

Τέλος, στην ερευνητική προσπάθεια των Ζουρνατζή, Τσιγγίλη, Κουστέλιου και Πινζοπούλου (2006), σκοπός ήταν να εξεταστεί η επαγγελματική ικανοποίηση μόνιμων Ελλήνων καθηγητών φυσικής αγωγής που απασχολούνται στη δημόσια εκπαίδευση και να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις διαστάσεις του συγκεκριμένου φαινομένου μεταξύ της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας σε 437 καθηγητές φυσικής αγωγής

Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, έδειξαν ότι οι Έλληνες εκπαιδευτικοί είναι γενικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Πιο αναλυτικά, προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη φύση της ίδιας της εργασίας και τον άμεσο προϊστάμενο και λιγότερο ικανοποιημένοι από της συνθήκες εργασίας. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν και τις οικονομικές αποδοχές που παρέχει η εργασία τους. Επίσης, σημειώθηκε ότι η ικανοποίηση από τους προαναφερθέντες παράγοντες φαίνεται να διαφοροποιείται ανάμεσα στις δύο εκπαιδευτικές βαθμίδες (Παπαγεωργίου & Παπατζήκα, 2011).

Παρόλο που οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί στον ελλαδικό χώρο όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση είναι λιγοστές (Κλη, 2008), προσπαθήσαμε να εντοπίσουμε και να παρουσιάσουμε ορισμένες από αυτές, οι οποίες μας παρέχουν μια γενική εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης στην Ελλάδα.

Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών που έχουν γίνει στην Ελλάδα αφορά τους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης (Κλη, 2008). Σε σύγκριση λοιπόν με τους άλλους Ευρωπαίους εργαζομένους, οι Έλληνες παρουσιάζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ όσοι εργάζονται στο δημόσιο τομέα φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένοι από αυτούς που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα.

Οι Demouses και Giannakopoulos (2007), μελέτησαν την εργασιακή ικανοποίηση στην ελληνική αγορά εργασίας και εντόπισαν ότι η απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα ασκεί αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία και οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους στο δημόσιο.

Οι ερευνητές υπολόγισαν ξεχωριστά για κάθε τομέα τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και απόδειξαν ότι σε αμφότερους τους τομείς υπάρχουν κάποιοι κοινοί εργασιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, όπως είναι ο μισθός, το φύλο, οι ώρες εργασίας, η υπερωριακή απασχόληση κ.α.

Σε έρευνα των Tsigilis, Zachopoulou&Grammatikopoulos, (2006) που επίσης αφορούσε στους δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους στην Ελλάδα, εξετάστηκε η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και εργασιακής εξάντλησης από την εργασία (burnout), στους παιδαγωγούς της προσχολικής αγωγής. Τα αποτελέσματά τους προσομοιάζουν με εκείνα των Demouses και Giannakopoulos (2007), αφού οι δάσκαλοι της προσχολικής ηλικίας που λειτουργούσαν στο δημόσιο τομέα παρουσιάστηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους παιδαγωγούς του ιδιωτικού τομέα.

Μια παρόμοια έρευνα που δημοσιεύτηκε από τον Koustelios (2001), ενισχύει τη διαπίστωση ότι συγκεκριμένες όψεις της ικανοποίησης από την εργασία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή εξάντληση των δασκάλων. Παρόλα αυτά η έρευνα των Tsigilis, Koustelios&Togia (2004), η οποία πραγματοποιήθηκε με δείγμα βιβλιοθηκονόμων πανεπιστημιακών βιβλιοθηκών, δείχνει ότι τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τείνουν να συνδυάζονται με τα χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής εξάντλησης από την εργασία.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η έρευνα των Koustelios, Theodorakis και Goulimaris (2004), οι οποίοι μελέτησαν την επίδραση που ασκούν η ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση ρόλων στην εργασιακή ικανοποίηση των δασκάλων Φυσικής Αγωγής στην Ελλάδα. Οι συμμετέχοντες δάσκαλοι στην έρευνα απασχολούνταν με σύμβαση ορισμένου χρόνου και ωριαία αντιμισθία. Τα αποτελέσματα της έρευνας



κατέδειξαν ότι οι δάσκαλοι της Φυσικής Αγωγής ήταν σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους, την εποπτεία, τις εργασιακές συνθήκες και τον οργανισμό στον οποίο εργάζονταν. Παρουσιάστηκαν ωστόσο, κάπως δυσαρεστημένοι από το μισθό και τις δυνατότητες προαγωγής. Μια δυσαρέσκεια η οποία μπορεί να οφείλεται αφενός στο γεγονός ότι οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί πληρώνονται με ωριαία αντιμισθία, οπότε ο συνολικός μισθός είναι χαμηλός και αφετέρου στο ότι η απασχόλησή τους είναι ορισμένου χρόνου και συνεπώς δεν υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης (Κλη, 2008).

Επιπλέον, σε έρευνα των Koustelios&Kousteliou (1998), αναφορικά με την επίδραση που έχουν η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων στην ικανοποίηση από την εργασία σε δείγμα δασκάλων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τα αποτελέσματα ήταν παρόμοια με τις προηγούμενες μελέτες. Οι δάσκαλοι δήλωσαν ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους και την εποπτεία αλλά δεν παρουσιάστηκαν ικανοποιημένοι ως προς τις αμοιβές και τις ευκαιρίες προαγωγής.

Η ικανοποίηση από την εργασία και η σχέση της με τις αμοιβές, έχει απασχολήσει εκτεταμένα όπως ήδη προαναφέραμε στην παρούσα εργασία τη διεθνή βιβλιογραφία και σε μικρότερο βαθμό την ελληνική βιβλιογραφία και έρευνα. Σχετική μελέτη διεξήγαγαν οι Papadakis&Papadaki (2006), με δείγμα κοινωνικούς λειτουργούς του δημόσιου τομέα. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας αναφέρουν ότι οι κοινωνικοί λειτουργοί είναι γενικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, όταν όμως απομονωθούν συγκεκριμένοι δείκτες της εργασιακής ικανοποίησης τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται. Οι κύριες πηγές δυσαρέσκειας τους εντοπίζονται στις αμοιβές και στις συνθήκες οργάνωσης της εργασίας.

Είναι λοιπόν σαφές ότι η βιβλιογραφία που αφορά τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης στην Ελλάδα είναι περιορισμένη. Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια γίνονται αξιόλογες προσπάθειες αν και το δείγμα που συνήθως επιλέγεται είναι μικρό και κατά συνέπεια τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν (Κλη, 2008).

## **2.6. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ**

Όπως επισημαίνουν οι Green&Heywood (2008, ο μισθός, η εκπαίδευση, οι προοπτικές εξέλιξης και οι καλές σχέσεις με τη διοίκηση, δημιουργούν στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι είναι ασφαλής, νιώθει ικανοποιημένος και έχει όλα τα εχέγγυα να παράγει, να δημιουργήσει και να αναπτύξει τις ικανότητές του, ικανοποιώντας παράλληλα μέσα από τη συνεργασία τις κοινωνικές του ανάγκες.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Bontis et al., (2011), η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το κλειδί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, νοούμενου ότι η αύξηση την παραγωγικότητας και της απόδοσης του εργαζομένου οδηγεί σε ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα, γρήγορη και άμεση εξυπηρέτηση και δημιουργία μακροχρόνιων εταιρικών σχέσεων, με μακροπρόθεσμα οφέλη, εξασφαλίζοντας βιωσιμότητα και ανάπτυξη (Ασπιώτη, 2013).

Οι σημαντικότερες λοιπόν μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης είναι η χρηματική αμοιβή, η εκπαίδευση και η κατάρτιση, οι σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και στη διοίκηση, η προσωπικότητα και οι ανάγκες του εργαζομένου, καθώς και ο χώρος εργασίας (Ασπιώτη, 2013).

### **2.6.1 ΑΜΟΙΒΗ - ΠΑΡΟΧΕΣ**

Όπως διαπιστώνουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), η αμοιβή από την εργασία συνιστά για τον εργαζόμενο την κύρια πηγή εισοδήματος ενώ για την επιχείρηση αποτελεί δαπάνη. Την ίδια στιγμή ωστόσο αποτελεί και καθοριστικό

παράγοντα της αποτελεσματικότητας κάθε εργαζομένου και συνεπώς και της ίδιας της επιχείρησης. Η αμοιβή είναι ουσιαστικά η ανταπόδοση για την συμμετοχή του εργαζομένου στην κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Judgeetal(2001), σε μελέτη που έλαβε χώρα σε 14 χώρες<sup>1</sup> της Ευρώπης, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ μικρότερη στους εργαζομένους με χαμηλούς μισθούς, από ότι στους υψηλόμισθους. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα υποστηρίζει την άποψη ότι η «χαμηλά» αμειβόμενη απασχόληση σε αυτές τις χώρες, περιλαμβάνει κυρίως θέσεις εργασίας χαμηλής ποιότητας και είναι σύμφωνη με την - κατά περιόδους - θεωρία της αγοράς εργασίας που πρεσβεύει ότι υπάρχουν καλές και κακές θέσεις εργασίας. Η μόνη σαφής εξαίρεση είναι το Ηνωμένο Βασίλειο όπου οι χαμηλόμισθοι αναφέρουν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης (Ασπιώτη, 2013).

Επιπλέον, η διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των χαμηλά αμειβομένων και των υψηλόμισθων εργαζομένων είναι πολύ πιο έντονη σε χώρες της Νότιας Ευρώπης, όπως η Πορτογαλία, η Ισπανία, η Ελλάδα και η Ιταλία. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι διαφορές στην ποιότητα των θέσεων εργασίας, είναι λιγότερο εμφανείς σε άλλες χώρες απ' ότι στη Νότια Ευρώπη.

Με βάση τα στοιχεία της έρευνας, όπως παρατίθενται από τους Serrano&Vieira (2005), διαφαίνεται ότι μερικοί από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης που τείνουν να χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία, όπως το φύλο και οι ώρες εργασίας, διαφέρουν σημαντικά ως προς την επίδραση που έχουν στα τελικά αποτελέσματα μεταξύ των χωρών.

---

<sup>1</sup> Γερμανία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Δανία, Ελλάδα, Ολλανδία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο, Ιρλανδία, Ιταλία, Πορτογαλία, Αυστρία και Φινλανδία.

Ανάμεσα στις χώρες της Βόρειας και της Νότιας Ευρώπης εμφανίζεται σημαντική διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση. Συγκρίνοντας τους ίδιους τομείς εργασίας, η Βόρεια Ευρώπη λειτουργεί υπό καθεστώς υψηλότερων μισθών σε σχέση με τη Νότια Ευρώπη. Κατά συνέπεια, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι στον Βορρά έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης λόγω των υψηλών μισθών και αυτός είναι και ένας λόγος που πολλοί εργαζόμενοι από το Νότο κατευθύνονται προς τη Βόρεια Ευρώπη για να εργαστούν (Ασπιώτη, 2013).

Όσον αφορά τις υπερωρίες ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι η θέση του Gaj (2000), ο οποίος αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση δύνανται να δουλεύουν συνειδητά υπερωρίες χωρίς να επιθυμούν να τις πληρωθούν. Σε γενικές ωστόσο γραμμές, οι υπερωρίες που δεν αμείβονται έχουν αρνητική επίδραση στην ψυχολογία των εργαζομένων. Οι γυναίκες τείνουν να δίνουν περισσότερη σημασία από τους άντρες στην αρνητική επίδραση των απλήρωτων υπερωριών στις συνολικές τους αποδοχές, ενώ οι άντρες αναμένουν μέσω των υπερωριών την επίτευξη προαγωγής ή υψηλής αξιολόγησης.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η επίδραση που έχει η αύξηση του μισθού στην εργασιακή ικανοποίηση η οποία έχει μάλιστα διπλή σημασία. Αφενός, επιδρά στον εργαζόμενο ψυχολογικά, αφού γι' αυτόν αποτελεί μια επιβράβευση για όλα όσα έχει πραγματοποιήσει, παρέχοντάς του αυτοπεποίθηση. Ικανοποιείται το αίσθημα της αναγνώρισης και νιώθει ότι η αύξηση αποτελεί μια κίνηση δικαιοσύνης. Αφετέρου, ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι η προσπάθεια και η υψηλή αποδοτικότητα ανταμείβεται με αυτόν τον τρόπο και προσπαθεί ακόμα περισσότερο θέτοντας ως στόχο να γίνει καλύτερος και ευελπιστώντας σε μια νέα αύξηση μισθού (Grund&Sliwka, 2001).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Όπως αναφέρεται στην Ασπιώτη (2008).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Artz (2010), οι ειδικές παροχές αποτελούν έναν σχετικά καινούργιο παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Πρόκειται για παροχές οι οποίες διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία και οργανισμός σε οργανισμό και έχουν ξεχωριστή προτεραιότητα για κάθε εργαζόμενο. Οι παροχές αυτές ποικίλουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, ανάλογα με την προσωπικότητά. τις ανάγκες, το φύλο κλπ. Για παράδειγμα, παροχή ειδικών σταθμών για την εκπαίδευση των παιδιών ή η δυνατότητα άδειας εγκυμοσύνης έχει μεγαλύτερη σημασία για τις γυναίκες από τους άντρες (Ασπιώτη, 2008).

### **2.6.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ**

Όπως επισημαίνεται στην Ασπιώτη (2008), σκοπός της εκπαίδευσης, μετεκπαίδευσης και κατάρτισης στην εργασία είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων του ατόμου και η ικανοποίηση των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Vignali, (1997), τα προγράμματα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να οργανώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να προσφέρουν στους εργαζομένους εμπιστοσύνη, μεγαλύτερη συμμετοχή και αύξηση των ικανοτήτων.

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Groot και Brink (1990), στην Ολλανδία, συνέδεσαν την προϋπηρεσία και την ηλικία των εργαζομένων με τους μισθούς και την κατάρτιση. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι παρουσιάστηκαν να αισθάνονται μειονεκτικά έναντι των νέων εργαζομένων, στους οποίους παρέχεται συνεχής εκπαίδευση σε σύγχρονα θέματα, με αποτέλεσμα οι παλαιότεροι να θεωρούνται ότι δεν κατέχουν γνώσεις που συμβαδίζουν με τη σύγχρονη εποχή. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους αλλά και από τις απολαβές τους. Ειδικότερα οι πιο μορφωμένοι από τους παλιούς εργαζόμενους,

πιστεύουν ότι δεν τους παρέχεται η ευκαιρία να αναπτύξουν περισσότερο τις ικανότητές τους και συγχρόνως παραγκωνίζονται οι σπουδές των προηγούμενων χρόνων, με αποτέλεσμα να θεωρούν ότι ο μισθός τους δεν είναι ανάλογος της αξίας τους.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Tsang&Levin (1985), η απασχόληση των εργαζομένων σε θέσεις που δεν έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο εκπαίδευσής τους, επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και την αποδοτικότητά τους. Αφενός, παρατηρείται το φαινόμενο εργαζόμενοι με λίγες γνώσεις να απασχολούνται στις κατάλληλες θέσεις, αυξάνοντας της αποδοτικότητά τους, την αμοιβή τους και την εργασιακή τους ικανοποίηση και αφετέρου εργαζόμενοι με πολλές γνώσεις που δε χρησιμοποιούνται σωστά, έχουν χαμηλή απόδοση, μικρότερο μισθό και κατά συνέπεια μικρό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης (Ασπιώτη, 2008).

### **2.6.3 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Σε έρευνα που έλαβε χώρα στη Μαλαισία (May-Chiun-Lo και Ramayah, 2011), σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διαπιστώνουν πως η καθοδήγηση και η αδιάλειπτη παροχή συμβουλών από τη διοίκηση ή τους προϊσταμένους προς τους υφιστάμενούς τους, αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα, ο εργαζόμενος αναπτύσσει με μεγαλύτερη διάθεση αλλά και σωστό τρόπο τις ικανότητές του, δημιουργώντας όλες τις προϋποθέσεις για να επιτύχει τους στόχους του στο χώρο εργασίας του.

Όπως υποστηρίζει ο VanEmerick (2008), οι εργαζόμενοι που έχουν σωστή καθοδήγηση από ηγετικά στελέχη της επιχείρησης, κατορθώνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό να επιτύχουν προαγωγή, αύξηση των εισοδημάτων τους, καλές σχέσεις με την εταιρεία τους και εν τέλει είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, συγκριτικά με τους εργαζομένους που δεν έχουν καθοδήγηση. Επιπλέον, οι Leversonetal. (2006), διατύπωσαν την άποψη ότι η ηγεσία και η καθοδήγηση των εργαζομένων επιδρά

θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ έχει άμεσα θετική επίδραση στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Τέλος, οι Forreth και Love (2008), διατυπώνουν την άποψη ότι μέσω της καθοδήγησης, της ηγεσίας και της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα σε στελέχη και εργαζομένους, δημιουργείται ένα ιδανικό κλίμα για δημιουργία, που χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, συνεργασία, αλληλεγγύη και ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της επίτευξης των προσωπικών αλλά και των εταιρικών στόχων.

#### **2.6.4 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

Σίγουρα, η προσωπικότητα και οι ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζομένου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στα επίπεδα ικανοποίησης. Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι η μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε εκπαιδευτικούς σε δημόσια σχολεία στην Ελλάδα (Koustelios, 2001), όπου παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο και την οικογενειακή κατάσταση. Για παράδειγμα, οι άντρες εκπαιδευτικοί στα δημοτικά σχολεία δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τις γυναίκες, όσον αφορά στις συνθήκες εργασίας.

Από την άλλη, ο Lund (2003) θεωρεί ότι αν ο εργαζόμενος μπορέσει και υιοθετήσει τα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας (περιλαμβάνει τα συστήματα αμοιβών και αξιολόγησης, την εκπαίδευση, την ηγεσία και άλλα στοιχεία που αναφέρονται στις θεωρίες κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης), τότε θα νιώσει το αίσθημα της ικανοποίησης, αισθανόμενος ότι αποτελεί μέλος μια εταιρείας στην οποία πραγματικά ανήκει και ταιριάζει. Σε αντίθετη περίπτωση, αισθάνεται ξένο σώμα και τις περισσότερες φορές γίνεται διακοπή της συνεργασίας, λόγω συγκρούσεων και χαμηλής απόδοσης (Ασπιώτη, 2008).

### **2.6.5 ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Σύμφωνα με τον Haile (2011), στη Μεγάλη Βρετανία, οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα δηλώνουν ότι η επαγγελματική τους ικανοποίηση συνδέεται με το χώρο εργασίας τους και θεωρούν ως βασικά του στοιχεία την ασφάλεια της απασχόλησης και το βαθμό συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (Haile, 2011).

Επιπλέον, σχετική έρευνα στην Ινδία (Kumari&Pandey, 2011), δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με το χώρο εργασίας. Η ικανοποίησή τους ήταν πολύ υψηλή σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, τη συνεργασία, την επικοινωνία, την ηγεσία και την αναγνώριση του έργου τους από συναδέλφους και διοίκηση. Παρουσιάστηκαν ωστόσο πολύ δυσαρεστημένοι από τις συνθήκες εργασίας ως προς την υγιεινή, δηλώνοντας ότι είναι ένα πολύ βασικό στοιχείο που επιβάλλεται να βελτιωθεί άμεσα.

Τέλος, σύμφωνα με τον Gyekye (2005), η δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιεινού περιβάλλοντος χωρίς κίνδυνο ατυχημάτων, έχει πολλαπλό όφελος για τις επιχειρήσεις, γιατί απαλλάσσεται από το κόστος που πιθανόν θα προκαλέσει ένα ατύχημα (οικονομικό, ανθρώπινο, κοινωνικό) ενώ παράλληλα αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και συνεπώς την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Κλη, 2008).

### **2.6.6 ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Πρωταρχικά, φαίνεται ότι η ηλικία σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Σε έρευνα που διεξήχθη στην Ελλάδα (Κλη, 2008), με το δείγμα να είναι ηλικίας 45-65 ετών, αποδεικνύεται ότι όσο μεγαλύτερο είναι το άτομο τόσο πιο πιθανόν είναι να αυξάνεται και η ικανοποίησή του από την εργασία. Όπως αναφέρεται, ακόμα και σε ένα πιο στενό ηλικιακό περιθώριο οι μεγαλύτεροι εμφανίζονται να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, γεγονός που



επαληθεύει τη θετική σχέση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης από την εργασία. Σύμφωνα με τον Mottaz (1987), η μεγαλύτερη ικανοποίηση ίσως να οφείλεται στο ότι αμείβονται καλύτερα ή στο ότι είναι πιο περιζήτητοι στην αγορά εργασίας, αλλά σύμφωνα με την Κλη (2008) και από το ότι βρίσκονται πιο κοντά στο όριο της συνταξιοδότησης, κάτι που σημαίνει ότι μειώνονται τόσο οι απαιτήσεις όσο και οι προσδοκίες από το επάγγελμά τους.

#### **2.6.7 ΦΥΛΟ**

Στην περίπτωση του φύλου, θα ανέμενε κανείς μια αρνητική σχέση μεταξύ των ανδρών και της ικανοποίησης από την εργασία καθώς σε γενικές γραμμές οι γυναίκες παρουσιάζονται πιο ικανοποιημένες από τους άνδρες. Στη μελέτη ωστόσο της Κλη (2008), οι άνδρες δήλωσαν πιο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες. Άλλες έρευνες, δείχνουν πάντως ότι οι γυναίκες είναι πιο ικανοποιημένες (Sloane&Williams, 2000; Ward&Sloane, 1999)<sup>3</sup>.

#### **2.6.8 ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ & ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**

Μελέτες που έχουν γίνει στον ελληνικό χώρο (Demoussis&Gianakopoulos, 2007;Tsigilis, Zachopoulou&Grammatikopoulos, 2006) έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Την άποψη αυτή αποδεικνύει και η έρευνα της Κλη (2008), στην οποία παρατηρείται αρνητική σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και ιδιωτικού τομέα απασχόλησης.

Ιδιαίτερα ενδιαφέροντα είναι και τα αποτελέσματα της εργασίας του Πουλή (2011), ο οποίος σύγκρινε την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών που δραστηριοποιούνται σε δημόσια χειρουργεία και νοσηλευτών που εργάζονται σε ιδιωτικά χειρουργεία. Στους νοσηλευτές των Δημόσιων Νοσοκομείων παρατηρείται

---

<sup>3</sup>Όπως αναφέρεται στην Κλη (2008).

υψηλό στρες και χαμηλός βαθμός ικανοποίησης ενώ όσοι εργάζονται σε Ιδιωτικά Νοσηλευτήρια από τις συνθήκες εργασίας και να έχουν υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης (Πουλής, 2011).

## **2.7 ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ**

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί αναμφίβολα μία έννοια που θα μπορούσε κάλλιστα να συνδεθεί με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Πρόκειται για ένα σύνδρομο το οποίο πρόσφατες έρευνες τείνουν να συνδέουν με το αποτέλεσμα επιβαρύνσεων στην εργασία, το στρες και την ψυχολογική προσαρμογή.

Όπως επισημαίνεται στον Αναστασίου (2011), το συγκεκριμένο σύνδρομο αφορά την ψυχοσωματική καταπόνηση του εργαζομένου, καθώς και την εξάντληση όλων των προσωπικών και ψυχικών του αποθεμάτων, στην προσπάθειά του να αντιμετωπίσει της καθημερινές δυσκολίες που σχετίζονται με την επαγγελματική του εργασία. Το σύνδρομο Burnout, όπως ονομάζεται διαφορετικά, περιγράφεται ως μια κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και ψυχικής εξάντλησης η οποία επέρχεται μετά από μακροχρόνια έκθεση σε καταστάσεις που έχουν απαιτήσεις συναισθηματικής εμπλοκής.

Όπως επισημαίνεται από την ΕΠΑΨΥ<sup>4</sup> (2002) όρος burnout, αποδίδεται συνήθως στα ελληνικά με τις λέξεις «εξαντλημένος/η» ή «εξουθενωμένος/η» και εκφράζει την ψυχοσωματική καταπόνηση του εργαζόμενου και την εξάντληση όλων των προσωπικών ψυχικών του αποθεμάτων κατά την προσπάθεια προσαρμογής του στις καθημερινές δυσκολίες που σχετίζονται με την επαγγελματική του δραστηριότητα.

Ο πρώτος που φέρεται να χρησιμοποίησε τον όρο «επαγγελματική εξουθένωση» είναι ο Freudenberger (1975). Με τη χρήση του όρου προσπάθησε να χαρακτηρίσει

---

<sup>4</sup>Εταιρεία Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ψυχικής Υγείας

τονκορεσμό ή την εξάντληση που οφείλεται στο επάγγελμα. Ο Freudenberger(1975), χρησιμοποίησε τον όρο αυτό μετά από σειρά παρατηρήσεων τις οποίες διεξήγαγε σε βοηθούς κοινωνικών επαγγελματιών. Αναλυτικότερα, παρατήρησε ότι σε πολλές περιπτώσεις, πολυάσχολοι και υπεύθυνοι βοηθοί, παρουσίαζαν συμπτώματα σωματικής εξάντλησης και υπνηλίας ενώ παρουσίαζονταν ευέξαπτοι, μεροληπτικοί και καχύποπτοι, επιδεικνύοντας μάλιστα αρνητική στάση απέναντι στην εργασία και τους πελάτες. Η στάση αυτή σε αρκετές περιπτώσεις οδηγούσε σε καταθλιπτικά συμπτώματα.

Σύμφωνα πάντως με τον Cherniss(1980), η ψυχολογική απομάκρυνση του ατόμου από την εργασία του και οι αρνητικές προσωπικές αλλαγές που βιώνει με την πάροδο του χρόνου εξαιτίας των ματαιώσεων που βιώνει ή λόγω των υπερβολικών απαιτήσεων, αποτελούν ένα γενικό ορισμό του συνδρόμου burnout (Αναστασίου, 2011).

Εντούτοις, ο ορισμός που κατά γενική ομολογία προσεγγίζει περισσότερο την ουσία της επαγγελματικής εξουθένωσης, είναι αυτός που δίνει η Maslach(1993). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη ερευνήτρια, η επαγγελματική εξουθένωση συνιστά μια εξελικτική διεργασία, κατά την οποία ο εργαζόμενος νιώθει σωματική, ψυχική και συναισθηματική εξάντληση, που οφείλεται σε μακροχρόνια έκθεση και εμπλοκή σε καταστάσεις που έχουν συναισθηματικές απαιτήσεις και στα πλαίσια της οποίας χάνει το ενδιαφέρον και τα θετικά συναισθήματα που είχε για τους ασθενείς ή πελάτες, παύει να είναι ικανοποιημένος από τη εργασία και την απόδοσή του και αναπτύσσει μια αρνητική εικόνα εαυτού. Το σύνδρομο αυτό, παρατηρεί η Maslach (1993), παρατηρείται κυρίως σε άτομα που έχουν ως αντικείμενο εργασίας τους τον ίδιο τον άνθρωπο.

Οι Volkeretal. (2010), διαπιστώνουν επίσης ότι ανάμεσα στα βασικά χαρακτηριστικά του Συνδρόμου Επαγγελματικής Εξουθένωσης, συμπεριλαμβάνονται υψηλά ποσοστά ασθενειών, αυξημένη χρήση αλκοόλ και άλλων διεγερτικών, χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, συχνή εναλλαγή προσωπικού και μειωμένη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στα νοσηλευτικά ιδρύματα, όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες οδηγούν στην ανεπαρκή φροντίδα των ασθενών (Αναστασίου, 2011).

### **2.7.1 ΑΙΤΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ**

Οι Maslach & Jackson (1981), εντόπισαν τρεις σημαντικούς παράγοντες επαγγελματικής εξουθένωσης. Πρόκειται για τη συναισθηματική εξάντληση, τις απρόσωπες σχέσεις και τη μείωση των προσωπικών επιτευγμάτων του εργαζόμενου. Η συναισθηματική εξάντληση εκδηλώνεται με την αίσθηση ψυχικής κόπωσης του εργαζόμενου, ο οποίος παύει να διαθέτει την απαραίτητη ενέργεια για να επενδύσει στη δουλειά του. Οι απρόσωπες σχέσεις, εκδηλώνονται με την ψυχολογική αποστασιοποίηση του ατόμου από τους πελάτες ή ασθενείς του και την κατάργηση των προσωπικών σχέσεων μαζί τους. Τέλος, η έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων εκδηλώνεται με τη μείωση της απόδοσής του εργαζόμενου και την παραίτησή του από οποιαδήποτε προσπάθεια αποτελεσματικού χειρισμού των προβλημάτων των πελατών ή ασθενών του.

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες μπορούν, σύμφωνα με τον Αναστασίου (2011), να συνυπάρχουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, αλλά κατά βάση προηγούνται τα αισθήματα συναισθηματικής εξάντλησης και έπειτα επέρχεται το αίσθημα της αποπροσωποποίησης, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η εξάντληση που νιώθει ο εργαζόμενος, προσδιορίζεται ως συναισθηματικός κορεσμός, αποπροσωποποίηση και μειωμένη ικανότητα επίδοσης.

Κατά συνέπεια, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί κάλλιστα να θεωρηθεί επαγγελματικός κίνδυνος για τα επαγγέλματα που επικεντρώνονται στον άνθρωπο, όπως οι νοσηλευτές ψυχικής υγείας που απασχολούν την παρούσα εργασία. Επαγγέλματα που ελλοχεύει κυρίως αυτός ο κίνδυνος είναι όλα αυτά που συνδέονται με τις κοινωνικές υπηρεσίες, την υγειονομική περίθαλψη και την εκπαίδευση (Maslachetal., 1996).

### **2.7.2 ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ C. CHERNISS**

ΟC. Chernissanέπτυξε το πιο κάτω διαδραστικό μοντέλο σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση το οποίο και διαιρείται σε 3 διαδοχικές φάσεις:

A. Φάση του «εργασιακού στρες»:Η πρώτη φάση αναφέρεται στη διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ διαθέσιμων και απαιτούμενων πόρων. Το εργασιακό στρες ορίζεται ως η διατάραξη της ισορροπίας που δημιουργείται μεταξύ των διαθέσιμων πόρων και των απαιτήσεων που προέρχονται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Η διατάραξη της ισορροπίας εμφανίζεται όταν οι διαθέσιμοι πόροι δεν είναι επαρκείς για να ικανοποιήσουν με κατάλληλο τρόπο τους προσωπικούς στόχους και τα αιτήματα που προέρχονται από την οργανωσιακή δομή ή τον ίδιο τον πελάτη. Αυτή η διατάραξη της ισορροπίας μπορεί να συμβεί σε οποιοδήποτε επάγγελμα, χωρίς αυτό να οδηγήσει στο burnout.Επιπλέον, δεν υφίσταται ένας άμεσος συσχετισμός μεταξύ στρες και burnout: το στρες δεν οδηγεί αναγκαστικά σε αυτό (ΕΠΑΨΥ, 2002).

B. Φάση «εξάντλησης»:στη δεύτερη φάση παρατηρείται σύμφωνα με το μοντέλο του Cherniss, συγκινησιακή ανταπόκριση σε αυτή τη διατάραξη της ισορροπίας, η οποία εκδηλώνεται με τη μορφή συναισθηματικής έντασης, άγχους, ευερεθιστότητας, κόπωσης, ανίας, έλλειψης ενδιαφέροντος και απάθειας. Το εργασιακό περιβάλλον βιώνεται ως φθοροποιό,ενώ η προσοχή στρέφεται προς περισσότερο τεχνικές και

γραφειοκρατικές πλευρές παρά σε κλινικές παραμέτρους: ο εργαζόμενος βρίσκεται σε κατάσταση συναγερμού και συνεχούς έντασης που, αν δεν τη διαχειριστεί με κατάλληλο τρόπο, μπορεί να οδηγηθεί στην απογοήτευση και τον κατακερματισμό των προσωπικών επαγγελματικών ιδανικών και κατά συνέπεια σε αδυναμία επαναπρογραμματισμού της δραστηριότητας βάσει των διαθέσιμων πόρων (ΕΠΑΨΥ, 2002).

Γ. Φάση «αμυντικής κατάληξης»: Στη φάση αυτή, διακρίνονται αλλαγές στη στάση του εργαζομένου, όπως συναισθηματική αποεπένδυση, ακαμψία στη συμπεριφορά και κυνισμός. Οι αλλαγές αυτές στη συμπεριφορά συμβάλλουν στον περιορισμό, όσο αυτό είναι δυνατό, των σωματικών και ψυχικών συνεπειών που αναπόφευκτα επέρχονται, με την ελπίδα να επιτευχθεί η επαγγελματική επιβίωση (ΕΠΑΨΥ, 2002).

### **2.7.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ EDELWICK&BRODSKY (1980)**

Οι Edelwick και Brodsky (1980), διαπίστωσαν ότι το Burnout εκδηλώνεται σε 4 κυρίως στάδια.

1) Στάδιο ιδεαλισμού-ενθουσιασμού: οι εργαζόμενοι επενδύουν όλο τους το δυναμικό, το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους, καθώς και τους διαθέσιμους πόρους τους στην εργασία.

2) Στάδιο αδράνειας-απάθειας: ο εργαζόμενος, αφού επενδύσει αρκετά στην εργασία του, αντιλαμβάνεται ότι η εργασία δεν ικανοποιεί πλήρως τις προσδοκίες και τις ανάγκες του. Έτσι, αρχίζει προοδευτικά να αποστασιοποιείται από αυτήν, ενώ παράλληλα προβάλλει διάφορα θέματα, όπως οι οικονομικές απολαβές, η σταδιοδρομία και τα εργασιακά ωράρια ως σημαντικά προβλήματα.

3) Στάδιο ματαίωσης: στο στάδιο αυτό ο εργαζόμενος αναρωτιέται αν αξίζει τον κόπο να διεκπεραιώνει τα καθήκοντά του υπό συνθήκες πίεσης και χωρίς την αναγνώριση

εκ μέρους των άλλων. Ουσιαστικά, αυτό το στάδιο είναι μεταβατικό αφού οι εργαζόμενοι αποφασίζουν αν θα συνεχίσουν να εργάζονται τροποποιώντας τη συμπεριφορά τους και τις συνθήκες εργασίας που προκαλούν στρες ή θα αποστασιοποιηθούν από τη θέση εργασίας, υιοθετώντας μια στάση αδιαφορίας ή αποξένωσης.

4) Στάδιο απάθειας: το στάδιο αυτό βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με το πρώτο. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, οι εργαζόμενοι επενδύουν λίγη ενέργεια και αποφεύγουν τις ευθύνες, μεταβάλλοντας τις ίδιες τους τις προσδοκίες από τη θέση εργασίας (ΕΠΑΨΥ, 2002).

#### **2.7.4 ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

Παρόλο που το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αφορά όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους, θεωρείται ιδιαίτερα σοβαρό για τους νοσηλευτές, εξαιτίας των ιδιαίτερων σχέσεων φροντίδας και υπευθυνότητας που αναπτύσσονται στο χώρο της υγείας (Δημητρόπουλος και Φιλίππου, 2008). Το νοσοκομειακό προσωπικό αντιμετωπίζει ψηλό κίνδυνο για επαγγελματική εξουθένωση, σύγκρουση ρόλων και εργασιακή δυσαρέσκεια. Πιθανόν μάλιστα εξαιτίας αυτής της κατάστασης, τις τελευταίες δεκαετίες να παρατηρείται ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη διερεύνηση του ψυχοκοινωνικού εργασιακού περιβάλλοντος των νοσηλευτών που άλλωστε απασχολεί και το παρόν πόνημα (Γαβριήλ, 2011).

Η νοσηλευτική, όντας ανθρωπιστικό επάγγελμα, πλήττεται σημαντικά από το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης με μεγάλες συνέπειες στους νοσηλευτές, τον οργανισμό αλλά και την παροχή ποιοτικής φροντίδας (Μισουρίδου, 2009). Η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση, ανάπτυξη απρόσωπων και παθητικών σχέσεων και την έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων. Η αδιαφορία του ατόμου για τους άλλους, μπορεί να φτάνει σε

σημείοαπάθειας, αλλά και σε σχέση με την εργασία του γίνεται άψυχη με αποτέλεσμα το άτομο να διαβρώνεται ψυχικά και πνευματικά.

Όπως αναφέρεται στη Γαβριήλ (2011), η υγεία των επαγγελματιών υγείας αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της προσφερόμενης νοσηλευτικής φροντίδας, κυρίως λόγω των επιπτώσεων που μπορεί να προκύψουν στην προσφερόμενη φροντίδα των ασθενών. Τα αποτελέσματα σχετικών ερευνών, κατέδειξαν πως οι νοσηλευτές που εργάζονται στις μονάδες εντατικής θεραπείας εμφανίζουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η μελέτη των Chiriboga και Bailey (όπως αναφ. στη Γαβριήλ, 2011), συμπεραίνει ότι η εργασία στις μονάδες εντατικής θεραπείας ή σε άλλη ειδικότητα δεν επηρεάζει το βαθμό επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνει ο εργαζόμενος. Αυτό που επηρεάζει την εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ειδικά χαρακτηριστικά όπως ατομικά, περιβαλλοντικά, διοικητικά, οργανωσιακά κ.ο.κ. (Γαβριήλ, 2011).

#### **2.7.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ ΣΤΙΣ ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ**

Ιδιαίτερα σημαντικό για το παρόν πόνημα, είναι να εξεταστεί ο ρόλος της επαγγελματικής εξουθένωσης στις ψυχιατρικές δομές, οι οποίες και αποτελούν τον κύριο αντικείμενο έρευνας της εργασίας μας. Οι εργαζόμενοι στις ψυχιατρικές μονάδες ανήκουν στο γενικότερο πλαίσιο των λεγόμενων «επαγγελματιών φροντίδας και περίθαλψης». Όσοι παρέχουν αρωγή «κατ' επάγγελμα» έχουν το καθήκον να ενισχύουν εκείνους τους πόρους των πελατών που αφορούν στην ψυχική και κοινωνική ανάπτυξη. Μια ανάπτυξη η οποία είτε έχει διακοπεί είτε έχει υποστεί βλάβη λόγω της εμφάνισης της ασθένειας (ΕΠΑΨΥ, 2002).

Στα πλαίσια της επικοινωνίας και της διαπροσωπικής επαφής αναπτύσσεται η «σχέση φροντίδας» ανάμεσα στο λειτουργό ή τις ομάδες λειτουργών και τον ασθενή, σε μια



διαδικασία κατά την οποία συνυπάρχουν διάφορες διαστάσεις που απαιτούν ποικίλες ικανότητες και στάσεις, όπως: «εργαλειακές» (επίλυση μιας ανάγκης ή ενός προβλήματος), ορθολογικές (έκθεση επιχειρημάτων– κατανόηση – αποδεικτικές διαδικασίες), λειτουργικές (σύνταξη εγγράφων, σχεδίων, καλλιέργεια επαφών), επικοινωνιακές (κατανόηση, δέσμευση), συναισθηματικές (αποδοχή και επίδειξη εμπιστοσύνης), συμβολικές (ταύτιση), λιβιδινικές (αρέσκεια) κ.α. (ΕΠΑΨΥ, 2002).

Το σύνολο των διαστάσεων αυτών ενυπάρχουν στη συναισθηματική εξάντληση, στην αποπροσωποποίηση και στα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα που όπως προαναφέρθηκε, χαρακτηρίζουν το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Το συγκεκριμένο σύνδρομο, μπορεί συνεπώς να μειώσει τις παρεμβάσεις που εφαρμόζονται στους ασθενείς, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προκύπτουν περιορισμένα αποτελέσματα και, σε ακραίες περιπτώσεις, να ευθύνεται ακόμα και για την αποτυχία των θεραπευτικών και αποκαταστασιακών σχεδίων (ΕΠΑΨΥ, 2002).

Κατά συνέπεια, το γεγονός αυτό οδηγεί στην επιδείνωση της ήδη άσχημης κατάστασης του ασθενούς και κατ' επέκταση στην αύξηση του σχετιζόμενου με τη νόσο κοινωνικού και ανθρώπινου κόστους.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι στις σχέσεις φροντίδας, παρατηρούνται ορισμένες συγκρούσεις αξίας ή «διλήμματα», τα οποία ο επαγγελματίας βιώνει αναφορικά με την αναγκαιότητα να διατυπώσει και να πραγματοποιήσει υποκειμενικές εκτιμήσεις και να υιοθετήσει μια κριτική στάση έναντι αυτών. Επιπλέον, υπάρχει το δίλημμα που προκύπτει από την υποχρέωση να συμπεριφέρεται με συνέπεια ως προς το προσωπικό του σύστημα αξιών και ταυτόχρονα να σέβεται εκείνο του πελάτη του.

Την ίδια στιγμή, εμφανίζεται η ανάγκη να επιτυγχάνει μια «βασισμένη στην ενημέρωση» συναίνεση του πελάτη, αν και γνωρίζει ότι ο τελευταίος δεν είναι πάντα

σε θέση να προβλέπει και να κατανοεί όλες τις συνέπειες των παρεμβάσεων που έχουν επιλεγεί (ΕΠΑΨΥ, 2002).

Είναι λοιπόν σημαντική, για τον κάθε επαγγελματία, η αίσθηση ότι είναι μέλος μιας ομάδας με την οποία μπορεί να μοιραστεί τις αξίες και την κουλτούρα που οδηγούν τις λειτουργικές επιλογές του. Αλλά ο βαθμός αποχώρησης των έκτακτων υπαλλήλων, που οφείλεται στις ελλείψεις προσωπικού από τη μια και την αδυναμία πραγματοποίησης προσλήψεων από την άλλη, απορρυθμίζει τη χαρακτηριστική σταθερότητα των μελών των επαγγελματικών (θεραπευτικών και αποκαταστασιακών) ομάδων και τις μεταμορφώνει συχνά σε «κενούς περιέκτες» γύρω από τις οποίες αγωνιούν αγχωμένοι επαγγελματίες.

Δε θα πρέπει επίσης να παραλείπεται ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, που συχνά υποχρεώνει τους εργαζομένους των τμημάτων ψυχικής υγείας σε μια δράση, η οποία δεν είναι επαρκώς τεκμηριωμένη από κριτικό συλλογισμό και καθιστά την επαγγελματική ομάδα ανίκανη να διαφυλάξει τους χώρους σύγκρισης που γεμίζουν με περιεχόμενο την ίδια τους την υπόσταση (ΕΠΑΨΥ, 2002).

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι επαγγελματικές ομάδες υποκαθίστανται από άτυπες συγκεντρώσεις (αυθόρμητες και καθόλου σταθερές), επαγγελματιών που είναι σε αναζήτηση κάποιου που θα μοιραστούν την αγωνία τους μαζί του. Αναζητούν επίσης ερεθίσματα συναινετικών καταστροφικών δυναμικών στην υπηρεσία τα οποία θα οδηγήσουν στην παράλυση και την ανικανότητα (ΕΠΑΨΥ, 2002).

### **3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Μέσα από την εκτενή ερευνητική ανασκόπηση που πραγματοποιήσαμε και τη μελέτη των ερευνών που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, μπορέσαμε να καταλήξουμε σε κάποια βασικά συμπεράσματα, τα οποία ευελπιστούμε πως θα

βοηθήσουν τόσο εμάς, ως επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας, όσο και άλλους συναδέλφους του ίδιου τομέα και όχι μόνο. Παράλληλα, θέλουμε να πιστεύουμε ότι τα συμπεράσματά μας θα προσθέσουν ένα μικρό έστω λιθαράκι στην προσπάθεια του σύγχρονου ανθρώπου για μεγαλύτερη ικανοποίηση στους χώρους εργασίας.

Όσον αφορά λοιπόν στην επαγγελματική ικανοποίηση, μέσα από την έρευνά μας εντοπίσαμε ότι αυτή εξαρτάται σε γενικές γραμμές από το εργασιακό περιβάλλον με ότι αυτό περιλαμβάνει (Scarpello&Campbell, 1983; Hackman&Oldham, 1976; Johns, 1996) και από προσωπικούς παράγοντες όπως τα ατομικά χαρακτηριστικά, η προσωπικότητα και η εμπειρία (Hoppok, 1935; Spector, 1997). Πολλοί επίσης ερευνητές τείνουν να διαχωρίζουν τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης σε ατομικούς, οργανωτικούς και εργασιακούς παράγοντες συμπεριλαμβανομένων όλων των επιμέρους πτυχών αυτών των κατηγοριών (Blegen, 1987).

Σχετικά με τους παράγοντες που οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση ή επαγγελματική δυσαρέσκεια στους νοσηλευτές που δραστηριοποιούνται στα τμήματα ψυχικής υγείας τα ευρήματα ποικίλουν. Συνοπτικά ωστόσο, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε σε τέσσερις παράγοντες.

Αρκετές έρευνες λοιπόν, αναφέρονται στη σημασία της κλινικής υποστήριξης και επίβλεψης από τους προϊσταμένους (Cottrell, 2001; Happel, Martin&Pinikahana, 2003). Επιπλέον, πολλοί ερευνητές διαπίστωσαν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών ψυχικής υγείας, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις σχέσεις τους με τους ασθενείς εργασιακή εξάντληση και τους συγγενείς τους (Olusina, Ohaeri&Olatawura, 2002; Rask&Levander, 2002). Ένας τρίτος παράγοντας που αναφέρεται ευρέως είναι η συνεργασία, η πληροφόρηση, ο εργασιακός ρόλος και

γενικότερα η οργάνωση του τμήματος στο οποίο εργάζονται οι νοσηλευτές ψυχικής υγείας (Ward&Cowman, 2007; Rask&Levander, 2002). Τέλος, πολλοί μελετητές, αναφέρονται στο ρόλο που έχει η δυνατότητα από μέρους των νοσηλευτών να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (Pinikahana&Happell, 2004; Happel, Martin, Pinikahana, 2003).

Η έρευνά μας κατέγραψε επίσης σημαντικά στοιχεία ερευνών που έγιναν στην Ελλάδα για την επαγγελματική ικανοποίηση σε διάφορους τομείς. Η έρευνα γύρω από την επαγγελματική ικανοποίηση στην Ελλάδα κρίνεται σε γενικές γραμμές περιορισμένη. Οι Έλληνες εργαζόμενοι σε γενικές γραμμές παρουσιάζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τους υπόλοιπους Ευρωπαίους (Κλη, 2008) ενώ ως κυριότεροι παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας αναφέρονται η εργασιακή εξάντληση (Tsigilis, Koustelios&Togiam, 2004), η ασάφεια και σύγκρουση ρόλων (Koustelios, Goulmaris&Theodorakis, 2004; Koustelios&Kousteliou, 1998) και η αμοιβή (Papadakis&Papadaki, 2006).

Αρχικά, μελετήσαμε τα αποτελέσματα ερευνών που αναφέρονταν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Η εικόνα που αποκομίσαμε είναι ότι η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών κυμαίνεται σε γενικές γραμμές από μέτριο ως υψηλό επίπεδο (Παπαγεωργίου & Παπατζήκα, 2011; Κουστέλιος, 2001, Ζουρνταζή, Τσιγγίλη, Κουστέλιου&Πινζοπούλου, 2006).

Ως παράγοντες ικανοποίησης ή επαγγελματικής δυσαρέσκειας αναφέρθηκαν η ίδια η φύση του επαγγέλματος (Κάντας, 1992; Ζουρνταζή, Τσιγγίλη, Κουστέλιου&Πινζοπούλου, 2006), οι κοινωνικές σχέσεις, η αναγνώριση της προσφοράς και η ανεξαρτησία (Κάντας, 1992; Δημητρόπουλος, 1998), οι χρηματικές απολαβές (Κουστέλιος, 2001; Κάντας, 1992; Ζουρνταζή, Τσιγγίλη,

Κουστέλιου&Πινζοπούλου, 2006) και οι προοπτικές εξέλιξης σε συνδυασμό με την προώθηση ευκαιριών (Κάντας, 1992; Κουστέλιος, 2001). Τέλος, φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στο δημόσιο τομέα δήλωσαν πιο ικανοποιημένοι από αυτούς που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα (Demousses και Giannakopoulos, 2007; Tsigilis, Zachopoulou&Grammatikopoulos, 2006).

Μέσα από τη μελέτη των πορισμάτων εμπειρικών ερευνών, μπορέσαμε να εξάγουμε συμπεράσματα ως προς τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης, όπου και εντοπίσαμε οκτώ μεταβλητές (παράγοντες δηλαδή που μπορούν να οδηγήσουν σε επαγγελματική ικανοποίηση ή επαγγελματική δυσαρέσκεια). Αυτές είναι η αμοιβή και οι παροχές (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Judge et al., 2001; Ασπιώτη, 2013; Grund&Sliwka, 2001; Artz, 2010), η εκπαιδευτική κατάρτιση και μετεκπαίδευση που τυγχάνουν (Vignali, 1997; Groot και Brink, 1990; Tsang& Levin, 1985), οι σχέσεις εργαζομένων διοίκησης (May-Chiun-Lo και Ramayah, 2011; Van Emerick, 2008; Levenson et al., 2006; Forrett και Love, 2008) η προσωπικότητα και οι ανάγκες των εργαζομένων (Koustelios, 2001; Lund, 2003), ο χώρος εργασίας (Haile, 2011; Kumari&Pandey, 2011; Gyekye, 2005; Κλη, 2008), η ηλικία (Κλη, 2008; Mottaz, 1987) το φύλο (Κλη, 2008; Sloane&Williams, 2000; Ward&Sloane, 1999) και το αν εργάζονται στον ιδιωτικό ή στο δημόσιο τομέα (Demoussis&Giannakopoulos, 2007; Tsigilis, Zachopoulou&Grammatikopoulos, 2006; Κλη, 2008; Πουλή, 2011).

Εν κατακλείδι, αξίζει να γίνει μια σύντομη αναφορά στα πορίσματα των ερευνών για το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης. Τόσο η έρευνα που έγινε από την Εταιρεία Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ψυχικής Υγείας (2002) όσο και οι έρευνες των Μισουρίδου (2009) και Γαβριήλ (2011), συμφωνούν για την επίδραση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης στην αποδοτικότητα των νοσηλευτών, στην

καταγραφή λαθών, στην υγεία των νοσηλευτών στην εξέλιξη της υγείας των ασθενών αλλά και στην αύξηση του κόστους για το κράτος.

#### **4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ**

Μέσα από την εκτενή ερευνητική ανασκόπηση που πραγματοποιήσαμε και η οποία αφορούσε τόσο εγχώριες (Κύπρο και Ελλάδα), όσο και διεθνείς μελέτες, καθίσταται σαφής ο καίριος ρόλος που έχει τόσο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, όσο και για τους εργαζομένους, το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης.

Ευελπιστούμε ότι η έρευνά μας, ήρθε να προσθέσει ένα μικρό έστω λιθαράκι σε ένα αντικείμενο που απασχολεί εκατομμύρια ανθρώπους ανά το παγκόσμιο. Ο εργασιακός χώρος, στον οποίο οι άνθρωποι δραστηριοποιούνται για πολλές ώρες καθημερινά και από τον οποία εξαρτώνται οικονομικά και όχι μόνο, θα πρέπει να είναι ένας χώρος που τους ικανοποιεί και τους κάνει να νιώθουν ευχάριστα. Προκειμένου να γίνει ωστόσο εφικτή αυτή η επιθυμία, θα πρέπει να συμβάλουν καθοριστικά όλοι οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και κυρίως οι διοικήσεις των οργανισμών και των επιχειρήσεων οι οποίοι και λαμβάνουν τις αποφάσεις.

Σίγουρα, το συγκεκριμένο ζήτημα δεν εξαντλείται εύκολα και οι έρευνες που έχουν εκπονηθεί μέχρι στιγμής δεν καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Άλλωστε, τα εργασιακά δεδομένα, οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, ακόμα και αυτή η ψυχολογία των ανθρώπων αλλάζει διαρκώς και έχει αντίκτυπο στο βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης.

Κλείνουμε το παρόν σύγγραμμα, δανειζόμενοι μια φράση που είχε κάποτε διατυπώσει ο κορυφαίος Ρώσος στοχαστής Λέων Τολστόι και η οποία δίνει το πραγματικό νόημα της εργασίας: «Δεν υπάρχει αληθινή ηδονή, εκτός από εκείνη που

*δίνει η δημιουργικότητα. Είτε φτιάχνει κανείς μολύβια, είτε μπότες, είτε ψωμί, είτε παιδιά. Χωρίς δημιουργία δεν υπάρχει αληθινή ευχαρίστηση».*

## **5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **5.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Αναστασίου, Μ. (2011). Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών στον χώρο του Νοσοκομείου Αθαλάσσας. Λευκωσία: FrederickUniversity – Τμήμα Διοίκησης Υπηρεσιών και Μονάδων Υγείας.

Ασπιώτη, Β. (2013). Εργασιακές Σχέσεις και Εργασιακή Ικανοποίηση: Η περίπτωση του ΟΤΕ. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Γαβριήλ, Μ. (2011). Επαγγελματική εξουθένωση σε νοσηλευτές μονάδων εντατικής θεραπείας. Λεμεσός: Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Γεωργακόπουλος Γ. (1989). Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία (Εργασιακές σχέσεις). Αθήνα: Σμπίλιας

Γραμματικού, Κ. (2010), Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Δαφνομήλη, Α., Κοντοπόδη, Α. (2010). Υποκίνηση Εργαζομένων. Θεωρίες (Μελέτη περίπτωσης, υπάλληλοι τραπεζών). Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης – Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Δημητρόπουλος, Ε. (1998). Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας Επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού. Αθήνα: Γρηγόρη.

Δημητροπούλου, Ε., &Μπαμπάτσικου, Φ. (2007). Νομοθετικό πλαίσιο υγείας και ασφάλειας στην εργασία. Το Βήμα του Ασκληπιού, 6 (4), 1-7.

Εταιρεία Επαγγελματικής Ανάπτυξης και Ψυχικής Υγείας, (2002). Πρόληψη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης στις ψυχιατρικές θεραπευτικές και αποκαταστασιακές δραστηριότητες. Αθήνα: ΕΠΑΨΥ

Κάντας, Α. (1992). Η επαγγελματική Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Νέα Παιδεία, 30-43.

Καραγιάννης, Γ. (1993). Σημειώσεις Νοσηλευτικής Διοίκησης με Στοιχεία Marketing για Θέματα Υγείας.

Κλη, Ε. (2008). Ικανοποίηση από την εργασία: ιστορική ανάλυση και εμπειρική προσέγγιση. Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Μαρνέρας, Χρ. και Αλαμπάνη, Ε. (2013). Διερεύνηση του Άγχους και της Ικανοποίησης των Νοσηλευτών από την Εργασία τους. Η Περίπτωση των Νεφρολογικών Κέντρων. Σύντομη Βιβλιογραφική Ανασκόπηση. Ελληνικό περιοδικό της Νοσηλευτικής επιστήμης – Τόμος 02 , Τεύχος 01 σελ: 21,

Μερκούρης, Α. (2008). Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών. Πρώτη έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις “Ελλην” – Γ. Πρίκος και ΣΙΑ Ε.Ε.

Μισουρίδου, Ε. (2009). Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής Εξουθένωσης στη Νοσηλευτική. Νοσηλευτική , 48 (4), 358-366.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2010). Ετυμολογικό Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Α’ Έκδοση, Α’ ανατύπωση, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Νικολαΐδου, Α. (2010). Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας. Αθήνα: Γεωπονικό Πανεπιστήμιο.

Παπαγεωργίου, Μ. & Παπατζήκα, Λ. (2011). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της τεχνικής εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης.

Πουλής, Δ. (2011). ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΧΕΙΡΟΥΡΓΕΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΟΡΕΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (ΔΗΜΟΣΙΑ-ΙΔΙΩΤΙΚΑ).

Χατζηχαλαράμπος, Α. (2010). Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων και οργανωσιακής δέσμευσης σε επιλεγμένο δείγμα του ελληνικού τραπεζικού κλάδου. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας – Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών



## 5.2 ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Cathy, A. Kidd (2006). An exploration of the impact of employee job satisfaction, affect and performance on organizational financial performance in the health care industry. Department of Leadership, Foundations and Human Resource Education. University of Louisville, Kentucky.

Crites, J. (1969). *Vocational Psychology*. New York: McGraw-Hill Companies

Davis, G. (2004), Job satisfaction survey among employees in small business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (4), 495-503.

Fisher, C.D. (2000). "Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?" *Journal of organizational behavior*. 21, 185-202.

Johns, G. (1996). *Organizational behaviour: Understanding and managing life at work*. HarperCollins College Publishers.

Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.

Locke, E. A. (1976). The nature and the causes of job satisfaction (M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. U.S.A.: Sage Publications, Inc.

Spector, P. (2008). *Industrial and Organizational Behavior*. Wiley, pages 199-221, 223-251

## 5.3 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Αποφθέγματα για την εργασία [online]. Διαθέσιμο στο:

<http://www.sansimera.gr/quotes/categories/37#ixzz31DLsCkJw> [Πρόσβαση: 6/05/2014].