



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ**

Η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ

Της

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ ΜΑΛΛΙΟΠΟΥΛΟΥ του ΙΩΑΝΝΗ

Επιβλέπων Καθηγητής : κος Μιχαήλ Δημήτριος

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Μάρτιος 2023

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας κλείνει ένας μεγάλος κύκλος του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» για εμένα.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο Μιχαήλ Δημήτριο, ο οποίος είναι και υπεύθυνος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος. Χωρίς τις δικές του προσπάθειες δεν θα ήμασταν εδώ να μάθουμε τόσα πολλά για την διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου που ξόδεψαν χρόνο και συμμετείχαν στην έρευνα με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Επιπλέον να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου για την συμπαράσταση και τη βοήθεια τους. Αυτό το μεταπτυχιακό υπήρξε η αφορμή να γνωρίσω αξιόλογους ανθρώπους και επαγγελματίες. Ιδιαίτερη μνεία σε μια συμφοιτήτρια μου, η οποία με βοήθησε, με στήριξε και είναι πλέον φίλη καρδιακή.

Τέλος οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου, που με στήριξαν και στάθηκαν κοντά μου σε όλη την διαδρομή και με βοήθησαν να αποκτήσω την υγεία μου.

Περίληψη

Η δημοφιλής πεποίθηση ότι τα επίπεδα άγχους είναι μεγαλύτερα στον δημόσιο τομέα υποστηρίζεται από τα αναλογικά υψηλότερα ποσοστά αξιώσεων αποζημίωσης λόγω εργασιακού στρες.

Έχει προταθεί ότι το άγχος είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τους εργαζόμενους σε κάθε οργανισμό και λογίζεται ότι ανάμεσα στα άλλα συνιστά σημαντικό μοχλό της ηγετικής απόδοσης. Αντίθετα, έχει υποστηριχθεί εδώ και πολύ καιρό ότι η συμπεριφορά των ηγετών έχει κρίσιμο αντίκτυπο στον επηρεασμό των επιπέδων άγχους των υφιστάμενών τους.

Επιπρόσθετα, η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται με τη χαμηλή απόδοση τόσο των εργαζομένων όσο και των ηγετών. Συνεπώς, σκοπός της παρούσας εργασίας συνιστά η διερεύνηση του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης συναρτήσει της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής έρευνας διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα στην οποία συμμετείχαν 110 εργαζόμενοι του e- ΕΦΚΑ. Η ανάλυση κατέδειξε ότι υπάρχουν πολύ παράγοντες που αποτελούν πηγή πολύ υψηλού στρες για τους εργαζόμενους του e - ΕΦΚΑ. Αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση από τους τρεις παράγοντες της η αποπροσωποποίηση αναδείχθηκε ως η επικρατούσα συνισταμένη. Σχετικά με την ηγεσία, η επικρατούσα μορφή που καταδείχθηκε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι η συναλλακτική ωστόσο επηρεαζόμενη από στοιχεία της παθητικής και λιγότερο της μετασηματιστικής. Τέλος, αναλύθηκε και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων όπου καταδείχθηκε ότι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τους εργαζόμενους αποτελούν οι συνθήκες λειτουργίας.

Το εργασιακό άγχος των εργαζομένων e-ΕΦΚΑ συνδέεται με όλες τις μεταβλητές της επαγγελματικής εξουθένωσης, σύμφωνα με επαγωγικά στατιστικά στοιχεία ενώ συσχετίζεται περισσότερο με την παθητική ηγεσία. Τέλος από τη συσχέτιση του εργασιακού άγχους με την ικανοποίηση προέκυψε ότι η επικοινωνία, οι εργασιακές συνθήκες, οι πιθανές ανταμοιβές και οι συνάδελφοι συνδέονται πιο σημαντικά με το άγχος σε σύγκριση με άλλα στοιχεία της ικανοποίησης. Τέλος, διερευνήθηκε κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων επηρεάζουν το εργασιακό άγχος όπου διαφάνηκε ότι η σύνδεση είναι σημαντική σε σημαντικό βαθμό.

Λέξεις κλειδιά: e-ΕΦΚΑ, άγχος, ηγεσίας, εξουθένωση, ικανοποίηση

Abstract

The popular belief that stress levels are higher in the public sector is supported by the proportionately higher rates of occupational stress compensation claims.

It has been suggested that stress is an important factor affecting employees in any organization and is thought to be, among others, an important driver of leadership performance. Instead, it has long been argued that the behavior of leaders has a critical impact on influencing the stress levels of their subordinates.

Additionally, burnout is associated with low performance of both employees and leaders. Therefore, the purpose of this work is to investigate work stress and burnout as a function of leadership and job satisfaction. In order to achieve the purpose of this thesis, a quantitative survey was conducted in which 110 e-EFKA employees participated... The analysis showed that there are many factors that are a source of very high stress for e-EFKA employees. Regarding burnout from its three factors, depersonalization emerged as the dominant component. Regarding leadership, the dominant form demonstrated by the responses of the participants is transactional, however, influenced by elements of the passive and less of the transformational. Finally, the job satisfaction of the employees was analyzed where it was shown that the operating conditions are among the most important factors for the employees.

Job stress of e-EFKA employees is associated with all burnout variables according to inductive statistics while it is more correlated with passive leadership. Finally, from the correlation of work stress with satisfaction, it emerged that communication, working conditions, possible rewards and colleagues are more significantly related to stress compared to other elements of satisfaction. Finally, it was investigated whether the demographics of the participants influence work stress where it was seen that the connection is significant to a significant extent.

Key words: e-EFKA, stress, leadership, burnout, satisfaction

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Περίληψη	ii
Abstract.....	iii
Κατάλογος Πινάκων και Εικόνων	vii
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1 ^ο : Το εργασιακό στρες	2
1.1 Το άγχος ως στρεσογόνος παράγοντας.....	4
1.2 Μοντέλα άγχους.....	7
1.2.1 Το μοντέλο προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος	7
1.2.2 Το μοντέλο των βιταμινών	9
1.2.3 Μοντέλο Υποστήριξης Ελεγχόμενης Απαίτησης	10
1.2.4 Η Δομή του Εργασιακού Στρες.....	12
1.2.5 Το μοντέλο της ανισορροπίας προσπάθειας-ανταμοιβής.....	13
1.2.6 Νέα μοντέλα άγχους.....	15
1.3 Στρες και επαγγελματική εξουθένωση	18
Κεφάλαιο 2 ^ο : Στρες και ηγεσία	20
2.1 Διάφορα στυλ ηγεσίας	22
2.1.1 Μετασχηματιστική – χαρισματική ηγεσία	22
2.1.2 Συναλλακτική ηγεσία	23
2.2 Συσχετισμός ηγεσίας με το στρες	23
2.3 Η συμπεριφορά του ηγέτη ως πηγή υποδεέστερου άγχους	25
Κεφάλαιο 3 ^ο : Στρες και εργασιακή ικανοποίηση.....	27
3.1 Έννοιολογικό πλαίσιο εργασιακής ικανοποίησης	28
3.2 Η αξία της εργασιακής ικανοποίησης.....	30
3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	31
3.3.1 Περιβαλλοντικοί παράγοντες.....	32
3.3.2 Προσωπικές πτυχές	34

3.4 Εργασιακή ικανοποίηση και άγχος.....	36
Κεφάλαιο 4 ^ο : Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ).....	36
Κεφάλαιο 5 ^ο : Μεθοδολογία της έρευνας.....	38
5.1 Σκοπός της έρευνας	38
5.2 Ερευνητική διαδικασία.....	38
5.3 Δείγμα.....	39
5.4 Εξασφάλιση της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων	39
5.5 Ερευνητικά εργαλεία.	39
5.6 Ανάλυση δεδομένων.....	41
5.6.1 Περιγραφική Στατιστική Πρώτου μέρους: Δημογραφικά των συμμετεχόντων	41
5.6.2 Περιγραφική στατιστική Δεύτερου μέρους	45
5.6.3 Μέρος Ανάλυσης: Επαγωγική στατιστική.....	85
Α. Συσχετίσεις.....	85
Β. Εργασιακό άγχος βάσει των δημογραφικών στοιχείων.....	95
Κεφαλαιο 6 ^ο Συμπερασματα και Προτάσεις	99
6.1 Συμπεράσματα.....	99
6.2 Περιορισμοί έρευνας	104
6.3 Προτάσεις	104
Βιβλιογραφία	106

Κατάλογος Πινάκων και Εικόνων

Πίνακας 1: Φύλο	41
Πίνακας 2: Ηλικία	42
Πίνακας 3: Θέση Απασχόλησης	43
Πίνακας 4: Επίπεδο Εκπαίδευσης	44
Πίνακας 5: Παράγοντες επαγγελματικής εξουθένωσης	81
Πίνακας 6: Μετασχηματιστική Ηγεσία	81
Πίνακας 7: Συναλλακτική Ηγεσία	82
Πίνακας 8: Παθητική/ Αποφευκτική Ηγεσία	83
Πίνακας 9: Έκβαση Ηγεσίας	83
Πίνακας 10: Έκβαση ηγεσίας	84
Πίνακας 11: Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης	84
Πίνακας 12: Συσχέτιση άγχους με εργασιακή εξουθένωση	86
Πίνακας 13: Συσχέτιση άγχους με ηγεσία	87
Πίνακας 14: Συσχέτιση Άγχους με την εργασιακή ικανοποίηση	91
Πίνακας 15: Συσχέτιση επαγγελματικής εξουθένωσης και ηγεσίας	92
Πίνακας 16: Συναισθηματική Επαγγελματικής Εξουθένωσης και ικανοποίησης ..	95
Πίνακας 17: Εργασιακό Άγχος βάσει του φύλου	96
Πίνακας 18: Εργασιακό Άγχος βάσει της ηλικίας	98
Πίνακας 19: Εργασιακό Άγχος βάσει της θέσης Απασχόλησης	98
Πίνακας 20: Εργασιακό Άγχος βάσει του επιπέδου εκπαίδευσης	99
Σχήμα 1: Φύλο	42
Σχήμα 2: Ηλικία	43
Σχήμα 3: Θέση Απασχόλησης	44
Σχήμα 4: Επίπεδο Εκπαίδευσης	45
Σχήμα 5: Εργασιακό άγχος ερώτημα 7	46

Σχήμα 6: Εργασιακό άγχος ερώτημα 8	47
Σχήμα 7: Εργασιακό άγχος ερώτημα 14	48
Σχήμα 8: Εργασιακό άγχος ερώτημα 16	49
Σχήμα 9: Εργασιακό άγχος ερώτημα 18	49
Σχήμα 10: Εργασιακό άγχος ερώτημα 21	50
Σχήμα 11: Εργασιακό άγχος ερώτημα 23	51
Σχήμα 12: Εργασιακό άγχος ερώτημα 25	52
Σχήμα 13: Εργασιακό άγχος ερώτημα 26	52
Σχήμα 14: Εργασιακό άγχος ερώτημα 1	53
Σχήμα 15: Εργασιακό άγχος ερώτημα 2	54
Σχήμα 17: Εργασιακό άγχος ερώτημα 27	55
Σχήμα 18: Εργασιακό άγχος ερώτημα 3	56
Σχήμα 19: Εργασιακό άγχος ερώτημα 4	56
Σχήμα 20: Εργασιακό άγχος ερώτημα 9	57
Σχήμα 21: Εργασιακό άγχος ερώτημα 10	58
Σχήμα 22: Εργασιακό άγχος ερώτημα 11	59
Σχήμα 23: Εργασιακό άγχος ερώτημα 24	59
Σχήμα 24: Εργασιακό άγχος ερώτημα 20	60
Σχήμα 25: Εργασιακό άγχος ερώτημα 6	61
Σχήμα 26: Εργασιακό άγχος ερώτημα 12	62
Σχήμα 27: Εργασιακό άγχος ερώτημα 13	63
Σχήμα 28: Εργασιακό άγχος ερώτημα 15	63
Σχήμα 29: Εργασιακό άγχος ερώτημα 17	64
Σχήμα 30: Εργασιακό άγχος ερώτημα 19	65
Σχήμα 31: Εργασιακό άγχος ερώτημα 22	65
Σχήμα 32: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 5	66
Σχήμα 33: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 10	67
Σχήμα 34: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 11	68

Σχήμα 35: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 15	68
Σχήμα 36: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 22	69
Σχήμα 37: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 4	70
Σχήμα 38: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 7	70
Σχήμα 39: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 9	71
Σχήμα 40: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 12	72
Σχήμα 41: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 17	72
Σχήμα 42: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 18	73
Σχήμα 43: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 19	73
Σχήμα 44: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 21	74
Σχήμα 45: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 1	75
Σχήμα 46: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 2	76
Σχήμα 47: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 3	77
Σχήμα 48: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 6	77
Σχήμα 49: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 8	78
Σχήμα 50: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 13	79
Σχήμα 51: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 14	79
Σχήμα 52: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 16	80
Σχήμα 53: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 20	81

Εισαγωγή

Το άγχος στο χώρο εργασίας έχει εκτεταμένες αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους, τους οργανισμούς, τις κοινότητες και την οικονομία. Προηγούμενη μελέτη από τους Lewig και Dollard (2001) αποκάλυψε ότι το εργασιακό άγχος απεικονίστηκε ως επιδημία, οικονομική ανησυχία και εμφάνιση του δημόσιου τομέα στα μέσα ενημέρωσης των αυστραλιανών εφημερίδων από το 1997 έως το 1998.

Όταν εξετάζονται τα δεδομένα μισθών ως μέτρο των πραγματικών επιπέδων άγχους, προκύπτουν πολλά ζητήματα. Η κοινή αντίληψη αφορά ότι το άγχος είναι χαρακτηριστικό του δημόσιου τομέα. Παρά το γεγονός ότι η διαφορά συρρικνώνεται, ο αριθμός των απαιτήσεων στον δημόσιο τομέα είναι μεγαλύτερος. Υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να υποτιμά τη σοβαρότητα του ζητήματος όταν χρησιμοποιεί δεδομένα αξιώσεων. Και για τους δύο τομείς, τα δεδομένα αξιώσεων ενδέχεται να είναι λανθασμένα λόγω του γεγονότος ότι πολλά άτομα με παρόμοιο άγχος δεν υποβάλλουν αξιώσεις. Ως εκ τούτου, οι στατιστικές αποζημιώσεων μπορεί να υποτιμήσουν δραστικά τον αριθμό των πραγματικών τραυματισμών και ασθενειών που σχετίζονται με την εργασία (Worksafe, 1995). Μια πιο ακριβής μέτρηση του ζητήματος θα ήταν η απευθείας σύγκριση των συνθηκών εργασίας και των επιπέδων άγχους μεταξύ των βιομηχανιών. Τρέχουσες έρευνες χρησιμοποιούν μία ποικιλία από παράγοντες ως δείκτες για το στρες όπως η ψυχολογική δυσφορία και η επαγγελματική ικανοποίηση.

Τόσο οι χώροι εργασίας του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα υπέστησαν και συνεχίζουν να υφίστανται σημαντικές αναδιαρθρώσεις με τη μορφή αποστρωματοποίησης, συρρίκνωσης και επανασχεδιασμού εργασιών τα τελευταία χρόνια και δεκαετίες. Έχει υποθεθεί ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα έχουν διπλάσιες πιθανότητες από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα να αντιμετωπίσουν αυτές τις αλλαγές και να αναφέρουν ότι αισθάνονται περισσότερο άγχος από τους συναδέλφους τους στον ιδιωτικό τομέα όταν συμβαίνει αλλαγή (Moorehead et al, 1997). Ωστόσο, μια προηγούμενη έρευνα από τον Otto (1980) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στα ιδιωτικά εργοστάσια αυτοκινήτων βρίσκονταν υπό μεγαλύτερη πίεση, αντιμετώπιζαν πιο αποξενωτικές συνθήκες, βίωσαν μεγαλύτερο άγχος και ανέφεραν υψηλότερη συχνότητα ψυχολογικών και φυσιολογικών συμπτωμάτων από τους υπαλλήλους του κυβερνητικού εργοστασίου αυτοκινήτων. Η βελτίωση της

επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας βαθμολογήθηκε ως τελευταία ως κίνητρο για την εφαρμογή αλλαγής στους χώρους εργασίας του ιδιωτικού τομέα.

Είναι εύκολο να υποθεθεί ότι τα επίπεδα άγχους στο δημόσιο τομέα είναι μεγαλύτερα από εκείνα του ιδιωτικού τομέα, αλλά τα εμπειρικά δεδομένα είναι αντιφατικά και οι αριθμοί αποδοχών των εργαζομένων αποτελούν συγκεχυμένες ενδείξεις πραγματικών επιπέδων άγχους. Υπάρχει έλλειψη πληροφοριών στην παρούσα βιβλιογραφία σχετικά με τα πραγματικά επίπεδα άγχους στους δύο τομείς ή τις παραλλαγές στο σχεδιασμό εργασίας ανά τομέα που μπορεί να ρίξουν φως στις προαναφερθείσες περίπλοκες ανησυχίες.

Κεφάλαιο 1^ο: Το εργασιακό στρες

Οι περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν τον όρο «άγχος» σε τακτική βάση, αλλά πολλοί δεν καταλαβαίνουν τη σημασία του. Όλοι οι σύγχρονοι ορισμοί του στρες υποδεικνύουν ότι τα άτομα αισθάνονται άγχος λόγω προσδοκιών ή πίεσης, ότι το άγχος είναι μια ατομική εμπειρία και ότι το άγχος επηρεάζει την ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται πράγματα. Το άγχος στην εργασία προκύπτει από μια αναντιστοιχία μεταξύ των προσδοκιών της εργασίας και των ταλέντων και των ικανοτήτων του εργαζομένου να ανταποκριθεί σε αυτές τις απαιτήσεις (Blaug et al, 2007).

«Το άγχος είναι ένα μείγμα σωματικών και ψυχικών αντιδράσεων σε περιστάσεις που μας προκαλούν ή μας θέτουν σε κίνδυνο». Υπό κανονικές συνθήκες, η αντίδραση στρες είναι ένα ισχυρό αμυντικό σύστημα που μας δίνει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουμε γρήγορες αλλαγές, απειλές και έντονες απαιτήσεις. Σε ακραίες συνθήκες, το άγχος κατακλύζει τα αμυντικά μας συστήματα, με αποτέλεσμα σοβαρές συνέπειες για την υγεία (CUPE, 2003).

Η επιζήμια επίδραση του στρες στο χώρο εργασίας στη σωματική υγεία και την οικονομική ευημερία των εργαζομένων αποτελεί σημαντική ανησυχία στα βιομηχανικά έθνη. Εμπειρογνώμονες από καλά εδραιωμένα έθνη όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, η Ιαπωνία και οι Ηνωμένες Πολιτείες, καθώς και από τις αναπτυσσόμενες χώρες, έχουν επικεντρωθεί σε αυτό το θέμα (Kawakamii & Haratani, 1999).

Όταν τα άτομα αντιμετωπίζουν μία κακή συγκυρία στο οποίο αντιλαμβάνονται μια απειλή για την ευημερία τους, αισθάνονται άγχος, το οποίο είναι το πιο έντονο

φυσιολογικά από όλα τα συναισθήματα. Οι αντιλήψεις των ανθρώπων για το άγχος διαφέρουν. Μερικά άτομα πιστεύουν ότι το άγχος είναι μια κατάσταση δυσάρεστων συναισθημάτων που οδηγεί σε θλίψη, αγανάκτηση και εχθρότητα. Αν και κάποιος μπορεί να πιστεύει ότι το άγχος προκαλείται από αρνητικά συναισθήματα, αυτό δεν συμβαίνει. Η φυσιολογική αντίδραση σε δυσάρεστα συναισθήματα οδηγεί σε συμπεριφορικές και συναισθηματικές αλλαγές, όπως αυξημένη αρτηριακή πίεση και μυϊκή ένταση. Από την οπτική γωνία ενός φυσιολόγου, το άγχος περιλαμβάνει τις αντιλήψεις των ανθρώπων που προέρχονται από αρνητικά συναισθήματα. Ένα άτομο βιώνει άγχος όταν υπάρχουν παράλογες προθεσμίες και ανεπαρκής χρόνος για την επίτευξη των στόχων.

Το στρες στην εργασία ορίζεται ως οι δυσμενείς σωματικές και ψυχικές αντιδράσεις που εμφανίζονται όταν οι απαιτήσεις της εργασίας δεν ανταποκρίνονται στα ταλέντα, τις δεξιότητες ή τις ανάγκες του εργαζομένου. Το στρες στην εργασία μπορεί να οδηγήσει σε κακή υγεία και βλάβη. Συνήθως, η έννοια του εργασιακού άγχους συγχέεται με την έννοια της δυσκολίας, ωστόσο αυτές οι έννοιες είναι διακριτές. Η σωματική και πνευματική διέγερση προκαλείται από τις αντιξοότητες, οι οποίες μας τονώνουν να αποκτήσουμε νέες δεξιότητες και γνώσεις σχετικά με τη δουλειά μας. Αφού ξεπεράσουμε μια δυσκολία, νιώθουμε γαλήνη και ευχαρίστηση. Ως εκ τούτου, η πρόκληση είναι απαραίτητο συστατικό της παραγωγικής απασχόλησης. Η συνάφεια της δυσκολίας στην επαγγελματική μας ζωή είναι τέτοια που ένα ορισμένο ποσό άγχους είναι υγιές για εμάς. Η δυσκολία μπορεί να μεταμορφωθεί σε ανυπέβλητες εργασιακές υποχρεώσεις, ο ελεύθερος χρόνος μπορεί να μεταμορφωθεί σε εξάντληση και η αίσθηση ευκολίας μπορεί να μεταμορφωθεί σε άγχος.

Η συνέπεια θα είναι κακή υγεία, τραυματισμός και απώλεια εργασίας (Sauter et al., 1999). Όταν υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και του βαθμού ελέγχου που έχει ένας εργαζόμενος στις εργασιακές δραστηριότητες, προκύπτει άγχος. Μερικές φορές αντιμετωπίζουμε εποικοδομητικό άγχος που μας βοηθά να πετύχουμε τους στόχους μας. Ωστόσο, το πολύ άγχος έχει αρνητικές συνέπειες. Το άγχος τροποποιεί τις σκέψεις, τη συμπεριφορά και τα συναισθήματα του ατόμου, καθώς και τη φυσιολογική του λειτουργία (Stainbrook and Green, 1983). Η πλειοψηφία αυτών των αλλαγών είναι κοινά ελαττώματα και συνδέονται επίσης με δυστυχία. Πολλές από αυτές δεν είναι μόνιμες, ωστόσο υποβαθμίζουν την ποιότητα ζωής για κάποιο χρονικό διάστημα. Το στρες στο χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε κοινωνικά προβλήματα, κακή ψυχική και σωματική υγεία και κακή απόδοση στην εργασία. Συνεχώς αλλά

προσεκτικός είναι ο σύνδεσμος μεταξύ του στρες και των προηγούμενων του και της υγείας (Baker 1985).

1.1 Το άγχος ως στρεσογόνος παράγοντας

Ο όρος στρεσογόνος παράγοντας αναφέρεται σε οποιοδήποτε στρεσογόνο γεγονός ή σενάριο που προέρχεται από το περιβάλλον ή τις εσωτερικές διαδικασίες του ίδιου του ατόμου. Η πλειοψηφία των ψυχικών ή φυσιολογικών αντιδράσεων που προκαλούνται από στρεσογόνους παράγοντες είναι επιζήμιες και περιστασιακά ανακαλύπτονται ψυχολογικά ή σωματικά προβλήματα. Η αντίδραση στρες είναι συνέπεια του στρες που προκαλεί ο στρεσογόνος παράγοντας. Η ψυχική και σωματική ταλαιπωρία ενός ατόμου ως απάντηση σε έναν στρεσογόνο παράγοντα είναι ο ορισμός του στρες. Η αντίδραση στο στρες μπορεί να είναι καλοήθης ή σοβαρή, ανάλογα με το είδος και το μέγεθος του στρεσογόνου παράγοντα και την ευαισθησία του ατόμου στο στρες (Chay, 1990).

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες κοινών στρεσογόνων παραγόντων:

(1) περιστατικό που οδηγεί σε γρήγορες, ασυνήθιστες, έντονες μοναδικές συνθήκες ή συνδεδεμένα περιστατικά που οδηγούν σημαντικό αριθμό ανθρώπων σε μετεγκατάσταση, π.χ. φυσική καταστροφή, πόλεμος,

(2) Σημαντικές διαφοροποιήσεις που απειλούν την προσαρμοστικότητα των ατόμων, καθώς και καταστροφικά γεγονότα που επηρεάζουν μικρότερο αριθμό ανθρώπων, όπως η απώλεια ενός αγαπημένου προσώπου, η ανεργία, η ασθένεια κ.λπ.,

(3) καθημερινές ανησυχίες που οδηγούν σε επίμονα, συνεπή και επαναλαμβανόμενα προβλήματα, όπως π.χ. δυσαρέσκεια με τη δουλειά κάποιου, μετακίνηση στη δουλειά, λογομαχία με σύντροφο ή σύζυγο και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Αυτά τα τρία είδη στρεσογόνων παραγόντων είναι παρόμοια στο ότι περιλαμβάνουν όλα σκληρά ερεθίσματα (Lazarus & Cohen, 1977). Το πιο διαδεδομένο είδους άγχους που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι είναι το άγχος που σχετίζεται με την εργασία.

Πολλά οργανωτικά στοιχεία ευθύνονται για το άγχος και τις δυσμενείς επιπτώσεις στην υγεία, σύμφωνα με μελέτες για το εργασιακό άγχος. Η βιβλιογραφία συμφωνεί με τους στρεσογόνους παράγοντες, δηλαδή τις αιτίες του στρες και της καταπόνησης, δηλαδή τις συνέπειες του στρες. Υπάρχουν δύο είδη στρεσογόνων παραγόντων: σωματικοί και

ψυχικοί. Οι Cox et al (2000) βρήκαν ότι και οι δύο μορφές στρες μπορεί να έχουν σωματικό και συναισθηματικό αντίκτυπο στην υγεία και ότι μπορεί να αλληλεπιδρούν.

Κατά συνέπεια, η πίεση της νέας εποχής στις επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας και η αύξηση του ανταγωνισμού μπορεί να οδηγήσει σε μια αγχωτική ατμόσφαιρα. Το άγχος μπορεί να προκαλείται από διάφορους παράγοντες, όπως η έλλειψη ελέγχου στην εργασία, οι λίγες διακοπές, η αύξηση των ωρών εργασίας, η μείωση των επιδομάτων, η έλλειψη σταθερότητας στην εργασία και η χαμηλή πιθανότητα ανέλιξης. Μερικές φορές, μερικοί επιπλέον λόγοι, όπως η έλλειψη ουσιαστικής εργασίας, λιγότερος χρόνος και περισσότερη δουλειά, καμία βοήθεια, μικρή ανατροφοδότηση, εργασία που δεν ταιριάζει με τα ταλέντα του υπαλλήλου, εργασιακές συγκρούσεις και διαφωνίες εργαζομένων, ευθύνονται επίσης (Griffiths, 1998).

Οι άνθρωποι αντέχουν τακτικά το άγχος. Όταν έχουν λίγο χρόνο για να τηρήσουν τις κρίσιμες προθεσμίες, μπορεί να βιωθεί άγχος. Συχνά, τα άτομα υποφέρουν από άγχος ως αποτέλεσμα ζητημάτων στη δουλειά, όπως η έλλειψη ελέγχου των εργασιακών καθηκόντων, η υπερβολική εργασία και οι μη ρεαλιστικοί στόχοι κ.λπ. Μερικά άτομα μπορεί να βιώσουν άγχος όταν φοβούνται την αποτυχία.

Η υπερβολική εργασία προκαλεί άγχος, το οποίο είναι ένα πρόβλημα υγείας και ασφάλειας μέσα σε έναν οργανισμό. Οι πολλές ώρες εργασίας, οι αδικαιολόγητες απαιτήσεις εργασίας, οι διαφορετικές εργασιακές ευθύνες, οι αναγκαστικές υπερωρίες, οι περιορισμένες επιλογές χαλάρωσης, η πίεση για επιτάχυνση της εργασίας, η παρακολούθηση της απόδοσης, οι αυξημένες προσδοκίες και η μη αντικατάσταση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια των ρεπό τους είναι παραδείγματα υπερκόπωσης (CUPE 2003).

Δεν είναι εφικτό να αποφευχθεί το άγχος στην προσωπική και επαγγελματική μας ζωή. Ορισμένες εταιρείες χαρακτηρίζονται από συνθήκες ελάχιστου άγχους, ενώ άλλες από συνθήκες τεράστιου άγχους, το οποίο επηρεάζει αρνητικά την υγεία των εργαζομένων τους. Η δικαιοσύνη σε έναν οργανισμό είναι μια περίπτωση που συμβάλλει σε μια ευχάριστη, χαμηλής πίεσης ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας. Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ εργασιακού στρες και υγείας του εργαζομένου. Οι πιο σημαντικές πιέσεις που εντοπίστηκαν σε αυτή την έρευνα είναι οι πολλές ώρες εργασίας και ο μεγάλος φόρτος εργασίας (Rahman, 2013). Ο θόρυβος, ο ανεπαρκής φωτισμός, η χαμηλή ή υψηλή θερμοκρασία, ο λιγότερος χώρος και περισσότεροι εργαζόμενοι, το κακώς διαχειριζόμενο περιβάλλον εργασίας, η λανθασμένη κυκλοφορία του αέρα, η

κακή διάταξη γραφείου, η έκθεση σε επικίνδυνο εξοπλισμό και η έλλειψη εγκαταστάσεων ψυχαγωγίας συμβάλλουν στο άγχος. Αυτές οι πιέσεις προκαλούν ένταση σε μια επιχείρηση (CUPE 2003).

Η πιο διαδεδομένη αιτία του άγχους που σχετίζεται με την εργασία είναι η ποσότητα εργασίας που απαιτείται. Πρόσθετες αιτίες του εργασιακού άγχους περιλαμβάνουν τις πολλές ώρες εργασίας, την αλλαγή, τη βία, τη μείωση του προσωπικού, τις μεταθέσεις εργασίας και τη σεξουαλική παρενόχληση (Blaug et al, 2007). Το άγχος μπορεί να προκληθεί από αναδιοργάνωση, απολύσεις, εργασιακή αβεβαιότητα και κακές συνθήκες εργασίας. Η έλλειψη κατάρτισης, πολλές προσδοκίες για δουλειά, δύσκολοι στόχοι, ανασφάλεια, πολιτική γραφείου, επιθετική διαχείριση, σκληρές συνθήκες εργασίας, πολλαπλοί προϊστάμενοι, παρακολούθηση και κακή αυτοεκτίμηση μεταξύ των εργαζομένων είναι οι κύριες αιτίες του επαγγελματικού στρες (CUPE, 2003).

Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ότι η κακή υγεία των εργαζομένων ενός οργανισμού αποδίδεται σε διάφορους σημαντικούς παράγοντες, όπως πολλές ώρες εργασίας, φόρτος εργασίας, έλλειψη ελέγχου επί των εργασιακών καθηκόντων, έλλειψη συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης, , κακή διαχείριση και διαφορούμενη περιγραφή εργασίας (Michie & Williams, 2003).

Σύμφωνα με τον CUPE (2003), υπάρχει ένας αριθμός οργανωτικών παραγόντων που συμβάλλουν στο άγχος, όπως η έλλειψη εξουσίας, η σύγκρουση μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας, η έλλειψη εξουσίας λήψης αποφάσεων, η έλλειψη ενημέρωσης, οι οργανωτικές αλλαγές, η δυσμενής συμπεριφορά. ανωτέρων, έλλειψη εκτίμησης, επαναλαμβανόμενη και ασήμαντη εργασία, διαφορούμενες εργασιακές ευθύνες, χαμηλός μισθός, λιγότερες πιθανότητες προαγωγής, εργασιακή ανασφάλεια, περισσότερη ή λιγότερη εργασία, εργασιακό φόρτο ή ελάχιστη χρήση δεξιοτήτων, το εργασιακό άγχος προκαλείται από μια ποικιλία περιστάσεων, συμπεριλαμβανομένου του φόρτου εργασίας, του κακού εργασιακού περιβάλλοντος, της εργασίας μόνος και της εργασιακής αβεβαιότητας, μεταξύ άλλων.

Το άγχος είναι ένα φαινόμενο που διαφέρει από άτομο σε άτομο. Τα άτομα βιώνουν ποικίλα επίπεδα στρες, ακόμη και σε συγκρίσιμες συνθήκες, λόγω ποικίλων παραγόντων. Η σοβαρότητα του στρες στο χώρο εργασίας είναι ανάλογη με το βαθμό των εργασιακών απαιτήσεων και την ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει αυτές τις απαιτήσεις ή την ελευθερία να κάνει επιλογές στην εργασία ("Workplace Stress", 2015).

Η NIOSH συμφωνεί ότι οι συνθήκες εργασίας είναι η κύρια πηγή επαγγελματικού άγχους. Το εργασιακό άγχος (ερεθιστικές συνθήκες εργασίας) μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στην υγεία των εργαζομένων. Μεμονωμένες και περιβαλλοντικές μεταβλητές μπορεί να επηρεάσουν το μέγεθος αυτής της επίδρασης (Sauter et al., 1999).

Πρακτικά όλοι αναγνωρίζουν ότι η σχέση μεταξύ των ιδιοτήτων των εργαζομένων και του εργασιακού περιβάλλοντος θα οδηγήσει σε άγχος στο χώρο εργασίας. Βασίζεται στην προσωπικότητα και το στυλ διαχείρισης του ατόμου ως προς το εάν ορισμένες εργασιακές συνθήκες μπορεί να προκαλέσουν άγχος ή όχι. Δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τη σημασία των μοναδικών ιδιοτήτων. Μια αγχωτική κατάσταση για ένα άτομο μπορεί να μην είναι προβληματική για ένα άλλο. Τα περισσότερα άτομα υποφέρουν από άγχος λόγω συγκεκριμένων εργασιακών καταστάσεων, όπως ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και οι αντικρουόμενες προσδοκίες (Sauter et al., 1999).

Όταν αντιμετωπίζουμε χρονικούς περιορισμούς και την ανάγκη να ολοκληρώσουμε πολλές δραστηριότητες ταυτόχρονα και μια μακρά λίστα υποχρεώσεων, αν και μερικοί άνθρωποι είναι σε θέση να αποδώσουν θαυμάσια αν πιστεύουν ότι είναι υπεύθυνοι για την κατάσταση, οι περισσότεροι από εμάς είναι πιθανό να αποτύχουμε. Αυτά τα άτομα θα ταραξούν έντονα από εργασία που είναι μονότονη και δεν έχει προθεσμίες, κάτι που είναι ευπρόσδεκτο από όσους αποφεύγουν τις ευθύνες και προτιμούν να ολοκληρώσουν πράγματα που είναι μέσα στις δυνατότητές τους ("Workplace Stress", 2015). Οι επιπτώσεις του στρες στα άτομα μπορεί να διαφέρουν.

1.2 Μοντέλα άγχους

Υπάρχουν πολλά μοντέλα επαγγελματικού στρες, τα οποία διαφέρουν ως προς τη φήμη και τη στατιστική υποστήριξη. Αρκετά από αυτά τα μοντέλα που ήταν αποτελεσματικά σε προηγούμενες μελέτες για το εργασιακό άγχος αναφέρονται παρακάτω. Ταιριάζει άτομο-περιβάλλον και το μοντέλο βιταμινών είναι αυτά τα μοντέλα. Επιπλέον, εξετάζεται το μοντέλο Υποστήριξης Απαιτήσεων-Ελέγχου, το πλαίσιο του επαγγελματικού άγχους και το μοντέλο ανισοροπίας Προσπάθειας-Αμοιβής.

1.2.1 Το μοντέλο προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος

Σύμφωνα με το μοντέλο Person-Environment-Fit, η ποσότητα της συμφωνίας ή προσαρμογής μεταξύ ενός ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην υγεία, τον πλούτο και την απόδοσή του (French et al, 1982). Η πρωταρχική προϋπόθεση της θεωρίας προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος είναι ότι το άγχος προκύπτει όταν υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ ενός ατόμου και του περιβάλλοντός του, καθώς τα στοιχεία κάθε συστατικού είναι αλληλένδετα. Ένα άτομο βιώνει άγχος όταν αντιλαμβάνεται ότι το εργασιακό του περιβάλλον δεν είναι ικανοποιητικό ή δεν ταιριάζει με τις προτιμήσεις του και όταν είναι δυσαρεστημένο με τη δουλειά του. Αυτές οι αποκλίσεις έχουν ως αποτέλεσμα το άγχος, το οποίο έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων.

Εάν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα ταλέντα του ατόμου ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της εργασίας, θα προκύψει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Εάν υπάρχει σημαντική αποσύνδεση μεταξύ ενός ατόμου και του περιβάλλοντός του, θα οδηγήσει σε δυσκολίες. Όταν οι απαιτήσεις απασχόλησης ενός ατόμου ξεπερνούν τις ικανότητές του, θα προκύψει άγχος (Sonnentag & Frese, 2003). Αυτό το μοντέλο απεικονίζει τη διάκριση μεταξύ υποκειμενικής και αντικειμενικής πραγματικότητας, καθώς και μεταξύ του αντικειμενικού εργασιακού περιβάλλοντος (πραγματικές απαιτήσεις και ανταμοιβές) και του αντικειμενικού ατόμου (πραγματικές δεξιότητες, πόροι και επιθυμίες). Εάν υπάρχει οποιαδήποτε αναντιστοιχία μεταξύ των συνδυασμών αυτών των συστατικών, θα επέλθει ένταση (Cox et al., 2000).

Αυτό το μοντέλο προσφέρει επίσης έναν προστατευτικό μηχανισμό για την ελαχιστοποίηση της υποκειμενικής ανισορροπίας μέσω της απόρριψης, της εκτίμησης των αναγκών και της διαχείρισης, και η αντικειμενική ανισορροπία μπορεί να μειωθεί μέσω της απόκτησης νέων δεξιοτήτων (Buunk et al, 1998). Το εργασιακό περιβάλλον αποτελείται από απαιτήσεις απασχόλησης, καθήκοντα και επιχειρηματικά πρότυπα. Για να είναι συμβατό με το περιβάλλον, ένα άτομο πρέπει να αντιδρά με τις ικανότητές του (γνώσεις, δεξιότητες, προετοιμασία, χρόνο και σθένος) στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα άγχους και τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη διαχείρισης αυτού του στρες (Bickford, 2005).

Αυτή η φιλοσοφία εστιάζει κυρίως στις επιθυμίες, τις πεποιθήσεις και τις ικανότητες του ατόμου. Δεδομένου ότι αγνοεί τον ρόλο των περιβαλλοντικών επιρροών στην πρόκληση άγχους, το μοντέλο προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος δεν περιγράφει λεπτομερώς τις συγκεκριμένες εργασιακές καταστάσεις που συμβάλλουν στο άγχος.

Αυτό δείχνει ότι το μοντέλο Προσωπικό-Περιβάλλον Fit είναι ακατάλληλο για την εξέταση στοιχείων στο περιβάλλον του χώρου εργασίας (Ganster & Schaubroeck, 1991). Το μοντέλο προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος είναι καινοτόμο, ωστόσο αυτή η μέθοδος είναι ελαττωματική λόγω της στατικής συμφωνίας μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος. Δίνει έμφαση στις μόνιμες συνδέσεις ενώ αγνοεί τη δυναμική διαδικασία δραστηριότητας και αλληλεπίδρασης στο χώρο εργασίας (Lazarus, 1991). Αυτή η υπόθεση έχει μικρή εμπειρική υποστήριξη (Buunk et al., 1998).

1.2.2 Το μοντέλο των βιταμινών

Ο Warr (1994) πρότεινε ένα μοντέλο που απεικονίζει τον αντίκτυπο των επαγγελματικών πιέσεων στην υγεία ενός ατόμου. Σύμφωνα με αυτή την υπόθεση, η επίδραση του στρες είναι συγκρίσιμη με την επίδραση των βιταμινών. Τονίστηκαν εννέα ιδιότητες απασχόλησης, τρεις από τις οποίες (ασφάλεια, αμοιβή και εργασιακή σημασία) έχουν το ίδιο αποτέλεσμα με τις βιταμίνες C και E, δηλαδή ότι μια ανεπάρκεια μπορεί να είναι επιβλαβής για τον οργανισμό ενώ η υπερβολική όχι. Τα άλλα επικίνδυνα στοιχεία (απαιτήσεις εργασίας, αυτονομία, κοινωνική υποστήριξη, χρήση δεξιοτήτων, ποικιλομορφία δεξιοτήτων και ανατροφοδότηση εργασιών) είχαν το ίδιο αποτέλεσμα με τις υπερβολικές ποσότητες βιταμινών A και D. Αυτό το μοντέλο βιταμινών είναι πιο εξελιγμένο από τις προηγούμενες θεωρίες του στρες.

Το μοντέλο της βιταμίνης αποτελείται από έντονα συναισθήματα και τρεις πτυχές της υγείας, δηλαδή δυσαρέσκεια-ικανοποίηση, ένταση-χαλάρωση και θλίψη-ευτυχία. Οι μεμονωμένες παραλλαγές μπορεί να μετριάσουν τον αντίκτυπο των επαγγελματικών επιρροών στην υγεία (Buunk et al., 1998). Σύμφωνα με τον Warr (αναφέρεται στο Buunk et al., 1998), υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι παραλλαγών του ατόμου, συμπεριλαμβανομένων των αξιών, των δεξιοτήτων και της ψυχικής υγείας κατά την έναρξη, και όταν τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά ταιριάζουν με τις πτυχές της εργασίας, το μετριαστικό αποτέλεσμα θα είναι θετικό .

Το μοντέλο της βιταμίνης προσφέρει μια ελκυστική βάση, αλλά η επιβεβαίωσή του είναι ασυνεπής και προκαλεί σύγχυση (Sonnentag & Frese, 2003; Buunk et al. 1998). Σύμφωνα με τους Van Veldhoven et al (2005), αυτό το μοντέλο πρέπει να ελεγχθεί εμπειρικά.

1.2.3 Μοντέλο Υποστήριξης Ελεγχόμενης Απαιτήσης

Το μοντέλο ελέγχου ζήτησης εργασίας είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο εργασιακού άγχους που απεικονίζει τις συνδέσεις μεταξύ εργασιακού στρες και υγείας των εργαζομένων. Το βασικό δόγμα αυτής της ιδέας είναι ότι το άγχος προκύπτει όταν οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν υψηλές απαιτήσεις εργασίας και μικρό έλεγχο της εργασίας. Ο υψηλός βαθμός άγχους θα επηρεάσει σημαντικά την υγεία του εργαζομένου. Όταν η ζήτηση εργασίας είναι χαμηλή και ο έλεγχος της εργασίας είναι ισχυρός, οι ικανότητες ενός εργαζομένου μπορεί να μειωθούν. Ένα άλλο μέρος αυτής της έννοιας ήταν η κοινωνική βοήθεια στο χώρο εργασίας (Johnson & Hall, 1988).

Η κύρια πηγή εργασιακού άγχους, σύμφωνα με το μοντέλο υποστήριξης ελέγχου ζήτησης (DCS), είναι το εργασιακό περιεχόμενο. Σε αυτό το παράδειγμα, το περιεχόμενο εργασίας αποτελείται από δύο στοιχεία: τα συναισθήματα του εργαζομένου για τα καθήκοντα εργασίας που πρέπει να ολοκληρώσει (απαιτήσεις εργασίας) και τα συναισθήματα του εργαζομένου σχετικά με τον βαθμό ελέγχου που έχει σε αυτά τα καθήκοντα εργασίας (έλεγχος εργασίας). Αυτά τα δύο στοιχεία είναι αλληλεξαρτώμενα και το επίπεδο άγχους ενός εργαζομένου θα επηρεαστεί από αυτά. Σε περιπτώσεις ισχυρών εργασιακών προσδοκιών και ανεπαρκούς ελέγχου αυτών των αναγκών, θα εμφανιστεί σημαντικός βαθμός εργασιακού άγχους. Σε μια ενημερωμένη έκδοση αυτού του μοντέλου, έχει συμπεριληφθεί ένα τρίτο στοιχείο, η κοινωνική υποστήριξη. Η κοινωνική υποστήριξη δεν εξαφανίζει το άγχος, αλλά παρέχει κάποια προστασία από αυτό. Αυτή η προσέγγιση έχει χρησιμοποιηθεί καλά για την πρόβλεψη ανησυχιών για το ψυχικό στρες και τις καρδιαγγειακές παθήσεις (Bickford, 2005).

Στο μοντέλο DCS, υπάρχουν δύο υποθέσεις: η υπόθεση του στελέχους (οι εργασίες υψηλού στρες οδηγούν σε κακά αποτελέσματα για την υγεία και οι απαιτήσεις, η υποστήριξη και ο έλεγχος έχουν υψηλά ανεξάρτητα αποτελέσματα) και η υπόθεση προσωρινής αποθήκευσης (οι εργασίες υψηλού στρες οδηγούν σε κακά αποτελέσματα υγείας και απαιτήσεις, η υποστήριξη και ο έλεγχος έχουν υψηλές ανεξάρτητες επιπτώσεις) (το αρνητικό αποτέλεσμα των υψηλών απαιτήσεων εργασίας μετριάζεται από τον έλεγχο της εργασίας και την κοινωνική υποστήριξη). Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν πλήρως τη θεωρία του στελέχους, αλλά τα στοιχεία για την υπόθεση του buffer είναι αμφίβολα (Van der Doef & Maes, 1998).

Υποστηρικτικές υποθέσεις καταδεικνύουν ότι η θεωρία ελέγχου ζήτησης περιγράφει ξεκάθαρα τις αγχωτικές εργασιακές καταστάσεις. Αυτό το μοντέλο έχει την ικανότητα

να προβλέπει αξιόπιστα τις δυσμενείς επιπτώσεις στην υγεία (Sharit & Salvendy, 1982). Ο Baker (1985) υποστηρίζει ότι το μοντέλο ζήτησης-ελέγχου του Karasek είναι επαρκές σε σύγκριση με το μοντέλο προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος επειδή ο έλεγχος διαφέρει από τη ζήτηση και αξιολογείται ως ξεχωριστή μεταβλητή. Η ζήτηση και ο έλεγχος είναι ανεξάρτητες μεταβλητές και πηγές άγχους και η διάκριση μεταξύ τους επιτρέπει την ανάλυση των επιπτώσεών τους από κοινού και ανεξάρτητα. Ενώ ο έλεγχος δεν αξιολογείται ως ανεξάρτητη μεταβλητή στο μοντέλο προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος, αυτό το μοντέλο εξηγεί μια νέα μεταβλητή πρόβλεψης στρες. Η συγκριτική διαύγεια και η λιτή φύση του μοντέλου του είναι άλλα επιθυμητά χαρακτηριστικά.

Πρόσθετα ελαττώματα με το μοντέλο DCS περιλαμβάνουν ότι ορίζει τη ζήτηση κυρίως με βάση το εργασιακό άγχος και όχι με άλλα είδη ζήτησης (Cox et al., 2000) και ότι η ιδέα του ελέγχου έχει πολλές διαστάσεις, αλλά αυτό το μοντέλο την ορίζει στενά (Carayon, 1993 που αναφέρεται στο Cox et al. 2000). Ο Parkes (1989) προσδιορίζει είδη ελέγχου που δεν καλύπτονται στο DCS, όπως ο έλεγχος ως αντικειμενική συνιστώσα του εργασιακού περιβάλλοντος, οι ατομικές κρίσεις για το πόση εργασία μπορεί να ρυθμιστεί και η εμπιστοσύνη στον βαθμό στον οποίο μπορούν να αντιμετωπιστούν σημαντικές επιπτώσεις.

Σύμφωνα με το μοντέλο DCS, ο ισχυρός έλεγχος προτιμάται πάντα, αν και ορισμένα άτομα μπορεί να μην τον απολαμβάνουν και ο έλεγχος μπορεί να τους προκαλέσει άγχος, για παράδειγμα εάν δεν έχουν εμπιστοσύνη στις δεξιότητές τους. Αυτό το μοντέλο περιγράφει αποτελεσματικά τον επανασχεδιασμό της εργασίας, επειδή τα υγιή επαγγέλματα χαρακτηρίζονται από ισχυρό έλεγχο, χαμηλές επαγγελματικές απαιτήσεις και εκτεταμένα δίκτυα κοινωνικής υποστήριξης. Το μοντέλο DCS χρησιμοποιείται για να προσφέρει καθοδήγηση για θεραπείες πρωτογενούς επιπέδου (χαρακτηριστικά εργασίας), αλλά είναι αμφίβολο εάν μπορεί να παρέχει καθοδήγηση για παρεμβάσεις δευτεροβάθμιου επιπέδου (μέτρα εστιασμένα στο άτομο, όπως η εκπαίδευση στο άγχος) (Mark, 2008).

Το μοντέλο DCS υποδηλώνει ότι ορισμένα στοιχεία είναι σημαντικά και αγνοεί τις συνέπειες τυπικών οργανωτικών προκλήσεων, όπως η εναλλαγή εργαζομένων. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν υψηλό επίπεδο ελέγχου στα εργασιακά τους καθήκοντα ή χαμηλό επίπεδο εργασιακών απαιτήσεων, αλλά οι συγκρούσεις μεταξύ των υποομάδων και οι ανεπαρκείς διαχειριστικές ικανότητες βασίζονται στην προκατάληψη ηλικίας ή φύλου. Το μοντέλο DCS δεν παρέχει εξήγηση για τις αιτίες του στρες. Το μοντέλο DCS

καθορίζεται με βάση τον επανασχεδιασμό της εργασίας, δηλαδή, σε ορισμένα επαγγέλματα, οι βαθμοί ζήτησης, ελέγχου και υποστήριξης μπορεί να τροποποιηθούν. Ωστόσο, η πλειονότητα των εργασιών είναι εγγενώς δύσκολες και δεν είναι βιώσιμο να τροποποιηθεί ο σχεδιασμός τους σύμφωνα με τις υποθέσεις του μοντέλου DCS. Είναι δίκαιο να διδάσκονται στους εργαζόμενους πώς να αντιμετωπίζουν τις αντιξοότητες και να ενισχύουν την εμπιστοσύνη τους στα ταλέντα τους, στη διαχείριση του χρόνου, στη γνώση των θεμάτων μεροληψίας, στις ευκαιρίες ανατροφοδότησης και στις ανταμοιβές (Mark, 2008).

Το DCS είναι ένα πολύ γνωστό και χρήσιμο μοντέλο επαγγελματικού στρες με επαρκή αναμενόμενη εγκυρότητα, αλλά είναι δύσκολο να χαρακτηριστεί η διαδικασία του στρες. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται συχνά σε ένα μοτίβο ερεθίσματος-απόκρισης που είναι αναποτελεσματικό από θεωρητική σκοπιά (Dewe, 1991). Θα είναι πιο αποτελεσματικό όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλα μοντέλα εργασιακών πτυχών καθώς και με προσωπικές ιδιότητες ή απόψεις.

1.2.4 Η Δομή του Εργασιακού Στρες

Το πλαίσιο του επαγγελματικού στρες έχει την ίδια βάση με την υπόθεση της προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος. Υπάρχουν δύο θεμελιώδη επιχειρήματα στο πλαίσιο του παραδείγματος του επαγγελματικού στρες. Πρώτον, το άγχος προκύπτει όταν υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ ενός ατόμου και του περιβάλλοντός του, και δεύτερον, το άγχος συχνά υπαγορεύεται από τις απόψεις ενός ατόμου για τον χώρο εργασίας του. Το πλαίσιο ορίζεται από τον διαχωρισμό μεταξύ των δύο πτυχών. Το επαγγελματικό στρες ορίζεται ως μια διαδικασία που περιέχει τις περιβαλλοντικές αιτίες του στρες και τις αντιλήψεις των ατόμων σχετικά με αυτές, τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες σωματικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις και τροποποιώντας καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών στη διαδικασία στρες.

Το εφέ χιονόμπαλας εφαρμόζεται στην αντίληψη του στρες και της έντασης που ακολουθεί. Οι αρνητικές εντυπώσεις από το εργασιακό περιβάλλον προκαλούν άγχος, το οποίο με τη σειρά του αυξάνει τις αρνητικές αντιλήψεις για την εργασία. Υπάρχει μια αλληλοεξαρτώμενη σχέση. Σχηματίζεται σωματικό, συναισθηματικό και συμπεριφορικό στρες, που οδηγεί σε απόγνωση, αλκοολισμό, αποτυχία, σωματικές παθήσεις και άλλες μακροπρόθεσμες αρνητικές επιπτώσεις (Bickford, 2005).

Υπάρχουν πέντε φάσεις στο πλαίσιο του επαγγελματικού άγχους.

Το πρώτο επίπεδο καταδεικνύει τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος.

Το δεύτερο στάδιο δείχνει πώς ένα άτομο αντιλαμβάνεται αυτές τις εργασιακές απαιτήσεις σε σχέση με την ικανότητά του να διαχειριστεί. Το άγχος θεωρείται μια ψυχική κατάσταση που προκύπτει όταν υπάρχει ανισορροπία μεταξύ των αντιλήψεων ενός ατόμου για τις εργασιακές προσδοκίες και των συναισθημάτων του σχετικά με την ικανότητά του/της να ανταποκριθεί σε αυτές τις ανάγκες.

Το τρίτο στάδιο σχετίζεται με τις ψυχολογικές και φυσιολογικές αλλαγές που βιώνει ένα άτομο ως συνέπεια του στρες και περιλαμβάνει την επακόλουθη αξιολόγηση και διαχείριση (Mark, 2008). Σύμφωνα με τους Cox και Ferguson (1991), όταν ένα άτομο βρίσκεται υπό στρες, θα βιώσει ψυχολογικές αλλαγές όπως διακυμάνσεις της διάθεσης και συναισθηματικές αισθήσεις. Το άγχος, η αίσθηση του καταρρακωμένου και η μελαγχολία είναι όλα συμπτώματα άγχους.

Εάν ένα άτομο έχει επίγνωση των δυσκολιών που προκαλούν άγχος, προσπαθεί να προσαρμοστεί στην κατάσταση ή να αλλάξει τις συνθήκες. Η αδυναμία να το κάνετε αυτό θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία.

Το τέταρτο στάδιο δείχνει τα τελικά αποτελέσματα της διαχείρισης, ενώ το πέμπτο στάδιο είναι η προκύπτουσα αντίδραση στις προηγούμενες φάσεις (Mark, 2008). Πολλές μελέτες έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ μεμονωμένων ιδιοτήτων, όπως ο τόπος ελέγχου, η αυτο-αποτελεσματικότητα και η σκληρότητα και η υγεία. Οι Cooper et al (2001), ο Spector (2003) και ο Parkes (1994) αναγνωρίζει ότι οι διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με αυτούς τους παράγοντες, οι οποίοι χρησιμεύουν ως μεσολαβητικές και μεσολαβητικές μεταβλητές, είναι αρκετά περιορισμένες. Επιπλέον, η πολυπλοκότητα αυτού του μοντέλου καθιστά δύσκολη την ρεαλιστική αξιολόγηση, σε αντίθεση με την απλότητα του μοντέλου του Karasek (The Demand-Control Support Model).

1.2.5 Το μοντέλο της ανισορροπίας προσπάθειας-ανταμοιβής

Η εναλλακτική λύση του μοντέλου Υποστήριξης Ελέγχου Ζήτησης είναι το μοντέλο Ανισορροπίας Προσπάθειας-Αμοιβής (ERI). Σύμφωνα με αυτό το παράδειγμα, εάν υπάρχει ανισορροπία μεταξύ των προσπαθειών και των κινήτρων ενός εργαζομένου, θα

εμφανιστεί κακή υγεία. Στο παράδειγμα ERI, υπάρχουν δύο είδη προσπαθειών: εγγενείς και εξωγενείς προσπάθειες. Η εσωτερική προσπάθεια είναι η ορμή και η επιθυμία ενός ατόμου για έλεγχο πάνω στην εργασία του, ενώ η εξωτερική προσπάθεια αφορά τις απαιτήσεις εργασίας. Η εγγενής προσπάθεια συχνά περιγράφεται ως υπερβολική αφοσίωση. Η εξωτερική προσπάθεια και οι ανταμοιβές είναι περιστασιακές, αλλά η εγγενής προσπάθεια συνδέεται με το άτομο (Van Vegchel et al, 2005).

Η ιδέα της υπερδέσμευσης του μοντέλου ERI έχει επικριθεί. Ιστορικά, η υπερδέσμευση ήταν ένα συστατικό της εγγενούς προσπάθειας, αλλά τώρα θεωρείται ως μια ξεχωριστή έννοια.

Το μοντέλο ERI διαφέρει από το μοντέλο DCS και αντικατοπτρίζει το μοντέλο Προσαρμογής Ατόμου-Περιβάλλοντος στο ότι δεν είναι η πραγματική ανισορροπία μεταξύ προσπαθειών και ανταμοιβών, αλλά οι αντιλήψεις μιας τέτοιας αναντιστοιχίας που είναι σημαντικές (Siegrist, 1996). Αυτό το παράδειγμα προτείνει διαφορετικές αντιλήψεις ως αποτέλεσμα ατομικών διαφορών, αν και είναι λιγότερο επεξηγημένο θεωρητικά. Οι υποθέσεις του μοντέλου ERI επικυρώνονται από πέντε σημαντικές έρευνες που αναφέρονται από τους Peter και Siegrist (1999).

Η Περίσταση χαμηλών ανταμοιβών σε αντίθεση με τις χαμηλές προσπάθειες. Η κατάσταση υψηλών ανταμοιβών όταν αντιμετωπίζονται οι συνήθειες καπνίσματος, ο παράγοντας ηλικίας, η αρτηριακή πίεση και η χοληστερόλη (Siegrist et al, 1990; Bosma et al, 1998). Οι De Jonge et al (2000) ισχυρίζονται ότι τα άτομα με υψηλές προσπάθειες και χαμηλές ανταμοιβές υποφέρουν 21 φορές πιο αγχώδη κόπωση από αυτά με χαμηλές προσπάθειες και μεγάλες ανταμοιβές.

Οι Tsutsumi και Kawakami (2004) τροποποίησαν το μοντέλο ERI για να αξιολογήσουν την εγκυρότητά του ως μέτρο του επαγγελματικού στρες και αξιολόγησαν την εγκυρότητα του μοντέλου ως όργανο μέτρησης του στρες. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, τα χαρακτηριστικά της εργασίας που αξιολογήθηκαν από την ERI είναι διαφορετικά από εκείνα που μετρήθηκαν από το μοντέλο Υποστήριξης Ελέγχου Ζήτησης και οι αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Και τα δύο μοντέλα (Effort Reward Imbalance και Demand Control Support) προτείνονται να είναι ανεξάρτητα το ένα από το άλλο. Όπως το μοντέλο DCS, το μοντέλο ERI δεν παρέχει λεπτομερή εξήγηση της στρατηγικής επανασχεδιασμού, αλλά δίνει βασικά κριτήρια σχεδιασμού που βασίζονται σε θεμελιώδεις παρεμβάσεις, όπως κατάλληλη αποζημίωση για εργασία, συστήματα ανατροφοδότησης, μόνους, ευκαιρίες

προώθησης κ.λπ. (Kompier , 2003). Λόγω της περιορισμένης ποσότητας και της εκ των προτέρων φύσης των παραγόντων που μελετήθηκαν από το μοντέλο ERI, οι συστάσεις του για πιθανές δευτερεύουσες διαμεσολαβήσεις είναι περιορισμένες. Αγνοεί τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που είναι κρίσιμα για το Μοντέλο Υποστήριξης Ελέγχου Ζήτησης. Η έρευνα δείχνει ότι όταν αυτά τα μοντέλα χρησιμοποιούνται μαζί, μπορούν να προσθέσουν στην περιγραφή των διαφορών στα αποτελέσματα της ψυχικής και σωματικής υγείας, επεκτείνοντας έτσι τη δυνατότητα εφαρμογής τους (De Jonge et al. 2000).

1.2.6 Νέα μοντέλα άγχους

Υπάρχει μια εξέλιξη νέων μοντέλων στρες που περιλαμβάνουν βασικά στοιχεία των παρόντων μοντέλων και τα αυξάνουν με διάφορους τρόπους. Το μοντέλο υποστήριξης δεξιοτήτων ζήτησης, το μοντέλο αντιστάθμισης καταπόνησης που προκαλείται από ζήτηση και το μοντέλο πόρων απαιτήσεων εργασίας είναι τα νέα μοντέλα άγχους.

1.2.6.1 Μοντέλο υποστήριξης δεξιοτήτων ζήτησης

Το μοντέλο Demand-Skill-Support (Van Veldhoven et al., 2005) βασίζεται στο μοντέλο Υποστήριξης Ελέγχου Ζήτησης, το οποίο έχει σχεδιαστεί για να διερευνήσει πόσα ελάχιστα στοιχεία απαιτούνται για να χαρακτηριστεί επαρκώς το άγχος και η υγεία και αν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα τέτοιο μοντέλο σε μια σειρά επαγγελματιών και επιπτώσεων. Σύμφωνα με τους Van Veldhoven et al. (2005), τόσο οι ποσοτικές όσο και οι ποιοτικές απαιτήσεις συνδέονται με το άγχος και τα προβλήματα υγείας, αλλά η χρήση δεξιοτήτων και η κοινωνική υποστήριξη είναι πιο πιθανό να σχετίζονται με αποτελέσματα ευεξίας και στάσης. Αυτό το παράδειγμα δέχεται τις ακόλουθες επικρίσεις. Όλα τα μέρη του περιβάλλοντος εργασίας προέρχονται από το μοντέλο DCS και οι πραγματικές μετρήσεις του αναλύονται σε υποπαράγοντες. Είναι ωφέλιμο να γίνεται διάκριση μεταξύ χρήσης δεξιοτήτων και αυτονομίας εργασιών ως διακριτών τύπων ελέγχου.

Εκτός από τις υπάρχουσες διαδικασίες μέτρησης, δεν δίνεται καμία εξήγηση για την επιλογή μόνο παραμέτρων που σχετίζονται με το DCS (Veldhoven et al. 2005). Επιπλέον, η συμπερίληψη τριών διακριτών μεταβλητών αποτελέσματος είναι επωφελής (κόπωση, ικανοποίηση από την εργασία και οργανωτική δέσμευση). Το μοντέλο μπορεί

να ενισχυθεί περιλαμβάνοντας επιπτώσεις που σχετίζονται με την ψυχική υγεία, όπως άγχος ή κατάθλιψη, ή αντικειμενικές συνέπειες, όπως η απουσία. Οι συγγραφείς αναγνωρίζουν ότι μόνο μερικές πτυχές της εργασίας αντιπροσωπεύονται στο μοντέλο και ότι με την προσθήκη πρόσθετων πτυχών, το μοντέλο μπορεί να βελτιωθεί. συμπεραίνουν ότι αυτό το μοντέλο θα αποτελέσει τη βάση για μελλοντική μελέτη. Ο Mark (2008) υποστηρίζει ότι ένα μοντέλο που βασίζεται στο DCS είναι ένα βιώσιμο σημείο εκκίνησης για μελέτη.

Το μοντέλο DSS είναι λιγότερο ενημερωμένο για τον αντίκτυπο των ανθρώπινων χαρακτηριστικών στη διαδικασία του άγχους και τις ατομικές αντιλήψεις για τις απαιτήσεις εργασίας. Αυτό το μοντέλο είναι ένα θεμελιώδες εργαλείο αξιολόγησης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πλήρη κατανόηση των επιπέδων οργανωτικού άγχους. Περαιτέρω μελέτη μπορεί να διεξαχθεί σε αυτό το μοντέλο συμπεριλαμβάνοντας περισσότερα χαρακτηριστικά περιβάλλοντος εργασίας.

1.2.6.2 Μοντέλο αντιστάθμισης καταπόνησης που προκαλείται από τη ζήτηση

Οι De Jonge et al. (2000) διαπίστωσε ότι οι υποπαράγοντες των μοντέλων DCS και ERI είχαν διακριτές συγκεντρωτικές επιδράσεις στην πρόβλεψη της νευρικής κόπωσης, της ικανοποίησης από την εργασία και των ψυχολογικών και φυσιολογικών προβλημάτων υγείας. Οι Rydstedt et al (2007) βρήκαν τα ίδια αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Rydstedt et al (2007) και De Jonge et al. (2000), η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ενίσχυση και το συνδυασμό πτυχών αυτών των δύο μοντέλων. Το μοντέλο αντιστάθμισης παραμορφώσεων που προκαλείται από τη ζήτηση επιχειρεί να εξηγήσει αυτό το φαινόμενο (De Jonge & Dormann, 2003).

Αυτή η προσέγγιση δημιουργήθηκε με γνώμονα το άγχος των θέσεων εργασίας. Αυτό το παράδειγμα υποστηρίζει ότι οι διαφορετικές ανάγκες και οι πόροι πρέπει να αντιστοιχίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχουν συναισθηματικοί πόροι για συναισθηματικές απαιτήσεις εργασίας, γνωστικοί πόροι για γνωστικές απαιτήσεις εργασίας και φυσικοί πόροι για σωματικές απαιτήσεις εργασίας (Van Veldhoven et al. 2005).

Οι χαμηλοί πόροι συμπεριφοράς ως απάντηση σε υψηλές απαιτήσεις συμπεριφοράς, οι χαμηλοί ψυχολογικοί πόροι ως απάντηση σε υψηλές ψυχολογικές απαιτήσεις και οι

χαμηλοί συναισθηματικοί πόροι ως απάντηση σε υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις θα έχουν ως αποτέλεσμα κακές επιπτώσεις στην υγεία. Τελικά, εάν υπάρχουν υψηλές απαιτήσεις για υψηλούς πόρους σε κάθε στοιχείο, θα υπάρχει μάθηση, φιλοδοξία και ανάπτυξη. Ο όρος για αυτό είναι η αρχή της τριπλής αντιστοίχισης (De Jonge & Dormann, 2003). Σε αυτή την προσέγγιση, έχουν εφαρμοστεί οι έννοιες της ζήτησης, των πόρων, της ισότητας και της αμοιβαιότητας ERI και DCS.

Αυτό το μοντέλο απαιτεί περισσότερη έρευνα, ιδιαίτερα με την δελεαστική υπόθεση ότι οι πόροι σε μια συγκεκριμένη περιοχή αντισταθμίζονται καλύτερα από πόρους στον ίδιο τομέα.

1.2.6.3 Το Μοντέλο Απαιτήσεων και Πόρων Εργασίας

Το μοντέλο Απαιτήσεις Εργασίας-Πόροι επιδιώκει να καταδείξει την επιρροή των απαιτήσεων και των πόρων για εργασία στην υγεία και την οργανωτική λογοδοσία αντλώντας από διαφορετικές ιδέες (Llorens et al, 2006).

Οι απαιτήσεις είναι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες μιας εργασίας που χρειάζονται προσπάθεια και μπορεί να οδηγήσουν σε σωματικές και ψυχικές ασθένειες. Οι πόροι είναι μέρη μιας εργασίας που βοηθούν στην επίτευξη στόχων, μειώνουν τις προσδοκίες και προάγουν την πρόοδο. Ως εκ τούτου, η υποβάθμιση της υγείας και οι φιλοδοξίες επηρεάζονται από τη διαθεσιμότητα των απαιτήσεων και των πόρων του εργασιακού περιβάλλοντος. Η εξάντληση (ως αποτέλεσμα της εξάντλησης και της δυσπιστίας) και η δέσμευση στην εργασία (ως αποτέλεσμα του ταλέντου και της πίστης) πιστεύεται ότι είναι αντίθετες ψυχικές διαταραχές που οδηγούν σε απώλεια υγείας (Llorens et al., 2006). Ως αποτέλεσμα της κακής υγείας, η επαγγελματική εξουθένωση έχει αρνητικό αντίκτυπο στην οργανωτική ευθύνη, η οποία ενισχύεται από τη δέσμευση εργασίας με γνώμονα τις φιλοδοξίες.

Το μοντέλο Απαιτήσεις Εργασίας-Πόροι είναι ένα ενδιαφέρον πλαίσιο του οποίου οι υποθέσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε κάθε εργασιακό περιβάλλον, ανεξάρτητα από τις ιδιαίτερες ανάγκες ή πόρους (Llorens et al., 2006). Με βάση το μοντέλο DCS, αυτό το μοντέλο μπορεί να βελτιωθεί δηλώνοντας ότι διαφορετικοί πόροι μπορούν να μετριάσουν τον αντίκτυπο των απαιτήσεων στα αποτελέσματα που σχετίζονται με το άγχος (Bakker et al, 2005).

Η εξουθένωση μεσολαβεί σε μια ουσιαστική αρνητική σχέση μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και της οργανωτικής δέσμευσης, ενώ η δέσμευση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των πόρων εργασίας και της οργανωτικής δέσμευσης (Llorens et al., 2006). Υπάρχει περιορισμένη υποστήριξη για το μοντέλο Απαιτήσεις Εργασίας-Πόροι, το οποίο βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο μοντέλο DCS, και η πλειοψηφία της έρευνας σε αυτό το μοντέλο επικεντρώνεται μόνο στα χαρακτηριστικά της εργασίας (Xanthopoulou et al, 2007).

Οι επιμέρους παραλλαγές είναι κρίσιμες στο μοντέλο Απαιτήσεις Εργασίας-Πόροι, αλλά η εξέταση των χαρακτηριστικών της εργασίας μπορεί επίσης να μας βοηθήσει να εντοπίσουμε μεταβλητές που σχετίζονται με τα αποτελέσματα ενός ατόμου (Bakker et al., 2005). Για τη διεύρυνση της μελέτης, οι Xanthopoulou et al. (2007) περιέλαβε προσωπικούς πόρους σε αυτό το μοντέλο. Οι προσωπικοί πόροι βοηθούν στην προσαρμοστικότητα και την αισιοδοξία, και η σχέση μεταξύ περιβάλλοντος και αποτελεσμάτων θα πρέπει να μεσολαβεί και να μετριάζεται από αυτά τα χαρακτηριστικά. Η μελλοντική μελέτη θα είναι γόνιμη ως αποτέλεσμα της συμπερίληψης προσωπικών χαρακτηριστικών σε αυτό το μοντέλο, καθώς και της ενσωμάτωσης βασικών πτυχών του εργασιακού περιβάλλοντος.

1.3 Στρες και επαγγελματική εξουθένωση

Το άγχος είναι η φυσιολογική ή/και ψυχολογική διέγερση που συμβαίνει όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται έναν κίνδυνο για κάτι που είναι σημαντικό για αυτό και η απειλή κοστίζει ή εξηγεί τους διαθέσιμους πόρους του για να αντιμετωπίσει (Hobfoll, 1989; Lazarus & Folkman, 1984; LePine et al, 2004). Τυπικά, υπάρχουν δύο τύποι στρες στο χώρο εργασίας: το επαγγελματικό στρες και το διαπροσωπικό στρες (Fiedler, 1992). Η φύση της ίδιας της εργασίας (π.χ. η πολυπλοκότητα και ο βαθμός δυσκολίας της) και το λειτουργικό περιβάλλον του ατόμου είναι οι πηγές του επαγγελματικού άγχους (π.χ. πίεση χρόνου εργασίας, συνθήκες). Η διαφωνία με τους άλλους ή η υποχρέωση να ικανοποιήσει τις ανάγκες ή τις προσδοκίες των άλλων προκαλεί διαπροσωπικό άγχος. Τα περισσότερα στρες είναι αγχωτικά από την προέλευσή τους επειδή ο πιθανός κίνδυνος είναι είτε απρόβλεπτος, μη διαχειρίσιμος είτε και τα δύο (Cohen, 1980). Επίσης, όσο περισσότερο εκτιμά ένα άτομο έναν πόρο ή μια σύνδεση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να βιώσει άγχος όταν αυτός ο πόρος ή η σχέση τίθεται σε κίνδυνο

(Fiedler, 1992). Ως εκ τούτου, σημαντικοί ψυχικοί και οικονομικοί πόροι δαπανώνται συχνά σε μια προσπάθεια προσαρμογής ή μείωσης αυτών των πιέσεων (Bakker et al, 2007).

Ενώ οι ειδικοί στο άγχος προτείνουν ότι οι μέτριοι βαθμοί μπορούν να είναι ευεργετικοί για την ένωση των ενεργειών και των γνώσεων, το υπερβολικό άγχος δεν είναι επιβλαβές για τη σωματική και ψυχική υγεία του ατόμου (Cohen et al, 2007; Kalimo et al., 2000; Melamed et al., 2006; Srivastava & Krishna, 1991). Η εξουθένωση είναι επιρρεπής να αναπτυχθεί όταν οι άνθρωποι εκτίθενται σε παρατεταμένες περιόδους στρες (και, επομένως, παρατεταμένη κατανάλωση πόρων) (Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1981). Ως εκ τούτου, όταν το άγχος, το άτομο πρέπει να ανακατευθύνει όλο και περισσότερους ψυχολογικούς πόρους για να εξουδετερώσει τις αρνητικές του, έως ότου αυτοί οι πόροι εξαντληθούν και το άτομο αισθάνεται καταπονημένο και ανίκανο να κάνει την εργασία του (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al, 2001; Halbesleben & Buckley, 2004; Halbesleben & Leon, 2014; Hobfoll, 1988, 1989).

Η εξουθένωση χαρακτηρίζεται από τρία κύρια συμπτώματα: συναισθηματική εξάντληση (αίσθημα συναισθηματικής υπερέντασης από την εργασία), αποπροσωποποίηση (γνωστή και ως κυνισμός ή αποδέσμευση, που ορίζεται ως απόσπαση ή αδιαφορία από τους άλλους στην εργασία) και μειωμένη προσωπική επίδοση (επίσης γνωστή ως επαγγελματική αποτελεσματικότητα), την τάση να αξιολογεί κανείς αρνητικά τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα του (Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1981). Συχνά θεωρείται ως μια διαδικασία, με τα συμπτώματα να εμφανίζονται πιο συχνά καθώς το συγκεκριμένο άγχος. Ωστόσο, δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με την άλλη αλληλουχία με την οποία μπορεί να αναπτυχθούν αυτά τα συμπτώματα (Cordes & Dougherty, 1993).

Το άγχος και η εξουθένωση έχουν συνδεθεί με μειωμένη εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση (Bakker et al, 2004; Gilboa et al, 2008; Halbesleben & Buckley, 2004; Sullivan & Bhagat, 1992), αυξημένη απόσυρση, και κύκλος εργασιών (Griffeth et al, 2000), υψηλότερα ποσοστά ατυχημάτων (Murphy et al, 1986) και φάρμακα και (Frone, 2008; Harris & Hefl, 1992). Λαμβάνοντας υπόψη τις ομοιότητες μεταξύ των αιτιών και των αποτελεσμάτων των στόχων και της εξουθένωσης, υποθέτουμε ότι τόσο οι δομές όσο και τα συστατικά τους που έχουν συγκρίσιμες σχέσεις με την ηγεσία.

Κεφάλαιο 2^ο: Στρες και ηγεσία

Οι μελετητές ενδιαφέρονται για την έννοια της ηγεσίας εδώ και πολλούς αιώνες και αρκετοί επιστήμονες έχουν προσπαθήσει να την ορίσουν. Παρόλο που η ηγεσία είναι μια κοινή έννοια, ο ορισμός της είναι προβληματικός καθώς δεν είναι ένας επιστημονικός όρος με τυποποιημένη σημασία (Vroom and Jago, 2007). Ο Bennis (2009, σελ. 3) αναφέρθηκε στην ηγεσία, δηλώνοντας ότι «Είναι δύσκολο να το περιγράψεις, αλλά το ξέρεις όταν το βλέπεις». Η ηγεσία είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που καλύπτει τα πάντα. Οι μύθοι και οι ιστορίες ήταν πάντα ελκυστικοί στους ανθρώπους όσον αφορά το τι διακρίνει τους μεγάλους ηγέτες από τους οπαδούς. (Hartog and Koopman, 2011). Οι διανοούμενοι προσπάθησαν από καιρό να κατασκευάσουν μοντέλα για την οργάνωση και τη διαχείριση της ηγεσίας με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο που μπορούμε να φανταστούμε. Ωστόσο, δεν υπάρχει μια βιώσιμη φιλοσοφία ηγεσίας για κάθε κατάσταση ακόμη και τώρα.

Σε όλη την ανάπτυξη της μελέτης της ηγεσίας, είναι ορατές αρκετές σημαντικές τάσεις. Αν και οι πρώιμες θεωρίες της ηγεσίας έτειναν να επικεντρώνονται στα γνωρίσματα και τις ενέργειες των αποτελεσματικών ηγετών, οι μεταγενέστερες ιδέες άρχισαν να ενσωματώνουν τον ρόλο των συμμετεχόντων και τη συμφραζόμενη πτυχή της ηγεσίας (Bolden et al, 2003). Πριν από τη δεκαετία του 1980, οι βασικές προσεγγίσεις ηγεσίας ήταν το χαρακτηριστικό, το στυλ και το ενδεχόμενο. Νέα ηγεσία, συμπεριλαμβανομένης της χαρισματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχει παρατηρηθεί από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Η έναρξη μιας νέας φάσης δεν σήμαινε το τέλος της προηγούμενης. μάλλον, υπήρξε μια αλλαγή στην εστίαση (Bass, 1990; Bryman, 1992; Hartog and Koopman, 2011; Hartog et al, 2005).

Η ποσοτική εξέταση της ηγεσίας μπορεί να ξεκινήσει με την Κληρονομική ιδιοφυΐα του Galton (1869). (αναφέρεται στο Zaccaro, 2007 σελ. 6). Ξεκινώντας από τον 20ο αιώνα, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας μελετήθηκαν σε μια προσπάθεια να κατανοηθεί και να εξηγηθεί τι έκανε ορισμένα άτομα εξαιρετικούς ηγέτες. Αυτές οι ιδέες αναφέρονται ως θεωρίες του «μεγάλου ανθρώπου» (Northouse, 2013). Αυτή η μελέτη βασίστηκε στην υπόθεση ότι οι ηγέτες είναι εξαιρετικά άτομα, γεννιούνται με ηγετικά χαρακτηριστικά, προορίζονται να ηγηθούν και ότι μόνο οι σπουδαίοι άνθρωποι τα κατέχουν (Bolden et al, 2003). Μόλις η πλειοψηφία των χαρακτηριστικών θεωριών εξαφανίστηκαν από τη βιβλιογραφία της ηγεσίας, οι ειδικοί εστίασαν στο τι κάνουν πραγματικά οι ηγέτες σε αντίθεση με το ποιοι είναι (Drury, 2003).

Οι θεωρητικοί της συμπεριφοράς που εξέτασαν την προσέγγιση του στυλ κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία αποτελείται κυρίως από δύο διαφορετικά είδη συμπεριφορών. Περιλαμβάνουν καθήκοντα και διαπροσωπικές συνήθειες. Οι συμπεριφορές εργασίας διευκολύνουν την επίτευξη ενός στόχου παρέχοντας δομή και διευκρινίζοντας τους ρόλους που εμπλέκονται. Οι σχεσιακές ενέργειες αυξάνουν το ηθικό των συμμετεχόντων δημιουργώντας ένα άνετο περιβάλλον με τον εαυτό και το περιβάλλον. (2013) ανά Northouse Το 1960 κυκλοφόρησε το θεμελιώδες βιβλίο του Douglas McGregor *The Human Side of Business*, το οποίο πυροδότησε ευρύ ενδιαφέρον για αυτή τη στρατηγική. Επηρέασε όλες τις συμπεριφορικές θεωρίες δηλώνοντας ότι οι απόψεις ενός ατόμου για την ανθρώπινη φύση επηρεάζουν το στυλ διαχείρισης και ηγεσίας του (Bolden et al 2003). Εκτός από τις έρευνες του McGregor, οι μελέτες της Πολιτείας του Οχάιο και του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν, καθώς και το Μοντέλο Διευθυντικού Πλέγματος της ηγεσίας Black of Mouton, ήταν τα κύρια προηγούμενα για την ανάπτυξη της θεωρίας συμπεριφοράς στην έρευνα ηγεσίας (Fairholm et al, 2009; Robbins, 2003).

Αν και ενώ οι συμπεριφορικές θεωρίες ηγεσίας είναι χρήσιμες για τους διευθυντές, δεν παρέχουν αρκετές πληροφορίες για το τι καθορίζει την αποτελεσματικότητα σε διαφορετικά ηγετικά περιβάλλοντα. Μελετητές και ερευνητές έχουν σημειώσει όλα αυτά τα χρόνια ότι οι ηγέτες προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους με βάση μια σειρά από χαρακτηριστικά που υπάρχουν στις ρυθμίσεις που αντιμετωπίζουν. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας που να είναι ιδανικό για κάθε μάνατζερ σε κάθε περίπτωση. (Bolden, et al., 2003). Οι θεωρίες έκτακτης ανάγκης της ηγεσίας είναι θεωρίες που εξηγούν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας από την άποψη των παραγόντων συντονισμού της κατάστασης (Yukl, 2010).

Αυτές οι ιδέες απεικονίζουν τη σύνδεση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της επιτυχίας της κατάστασης. «Το ενδεχόμενο δείχνει ότι ένα πράγμα βασίζεται σε άλλα πράγματα και για να είναι επιτυχημένος ένας ηγέτης, η συμπεριφορά και το στυλ του ηγέτη πρέπει να είναι συμβατά με τις συνθήκες του σεναρίου» (Daft, 2008). Η εργασία, η δομή, το πλαίσιο και το περιβάλλον αναγνωρίζονται ως σημαντικά περιστασιακά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας. Ο τύπος των οπαδών, όπως η ωριμότητα, οι ανάγκες και η συνοχή τους, έχει επίσης τονιστεί ως μια κρίσιμη μεταβλητή που έχει σημαντικό αντίκτυπο στο πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας (Daft, 2008). Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960, μια ποικιλία μοντέλων δημιουργήθηκαν χρησιμοποιώντας αυτή τη διαδεδομένη μέθοδο. Η Θεωρία

Ενδεχομένων Fielder, το Μοντέλο Ηγεσίας της Κατάστασης των Hershey και Blanchard, το Μοντέλο του Vroom και του Yetton και το Μοντέλο Στόχου Μονοπατιού των House και Mitchell είναι τα μοντέλα με τη μεγαλύτερη επιρροή (Longest et al 2000; Snodgrass, 2006).

Στη δεκαετία του 1980, οι μελετητές ενδιαφέρθηκαν για τα συναισθηματικά και συμβολικά συστατικά της ηγεσίας, γεννώντας χαρισματικές και μετασχηματιστικές θεωρίες ηγεσίας. Αυτή η τεχνική βοηθά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς τους ώστε να λαμβάνουν ανιδιοτελείς αποφάσεις και να δίνουν προτεραιότητα στις απαιτήσεις του στόχου ή του οργανισμού πάνω από τις δικές τους. Σύμφωνα με αυτές τις αντιλήψεις, ηγέτες είναι εκείνοι που εμπνέουν τους ανθρώπους μέσω των πράξεων, των λόγων και των ιδεών τους (Robbins and Judge 2013).

2.1 Διάφορα στυλ ηγεσίας

2.1.1 Μετασχηματιστική – χαρισματική ηγεσία

Αρκετοί συγγραφείς χρησιμοποιούν τις φράσεις μετασχηματιστική και χαρισματική εναλλακτικά, ωστόσο, παρά τις ομοιότητές τους, υπάρχουν θεμελιώδεις διακρίσεις μεταξύ τους (Yukl, 2010). Από τη δεκαετία του 1980, η μέθοδος μετασχηματισμού είναι μια από τις πιο δημοφιλείς τεχνικές μεταξύ των ερευνητών. Είναι μέρος του παραδείγματος «Νέα Ηγεσία», το οποίο δίνει έμφαση στα χαρισματικά και συναισθηματικά χαρακτηριστικά ηγεσίας (Bryman, 1992; Northouse, 2013). Στην έρευνά τους, οι Lowe και Gardner (2001) προσδιόρισαν ότι το ένα τρίτο των μελετών επικεντρώθηκε στη μετασχηματιστική ή χαρισματική ηγεσία. Ο Antonakis (2012) διαπίστωσε ότι ο αριθμός των άρθρων και των αναφορών στον κλάδο έχει αυξηθεί με επιταχυνόμενο ρυθμό. Αυτό ίσχυε όχι μόνο για τους παραδοσιακούς τομείς όπως η διαχείριση και η κοινωνική ψυχολογία, αλλά και για τη νοσηλευτική, την εκπαίδευση και τη βιομηχανική μηχανική (Antonakis, 2012; Northouse, 2013). Ο Μπερνς διέκρινε δύο στυλ ηγεσίας: μετασχηματιστικό και συναλλακτικό. Η έρευνα της Πολιτείας του Οχάιο, το μοντέλο Fielder και η θεωρία μονοπατιού-στόχου ορίζουν τους συναλλακτικούς ηγέτες ως εκείνους που κατευθύνουν τους οπαδούς τους προς προκαθορισμένους στόχους ορίζοντας τους ρόλους και τις ευθύνες τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς τους να ξεπεράσουν τα προσωπικά

τους συμφέροντα προς όφελος του οργανισμού και να έχουν αξιοσημείωτο αντίκτυπο στους οπαδούς τους.

2.1.2 Συναλλακτική ηγεσία

Η σχεσιακή και μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι ασύμβατες. Μάλλον είναι συμπληρωματικές. Η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη συναλλακτική ηγεσία αποσπώντας μεγαλύτερα επίπεδα προσπάθειας και απόδοσης από οπαδούς από ό,τι η συναλλακτική ηγεσία μόνη της (Robbins and Judge, 2013). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενεργοποιούν τους ανθρώπους και τους δίνουν τη δυνατότητα να κάνουν περισσότερα από όσα πίστευαν αρχικά και κυρίως περισσότερα από όσα περίμεναν (Bass and Riggio, 2006).

Η συναλλακτική ηγεσία δίνει έμφαση τις συναλλαγή που λαμβάνει χώρα μεταξύ ηγετών, συναδέλφων και μελών. Βασίζεται στη διαμάχη του ηγέτη με άλλους σχετικά με τις απαιτήσεις των εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν και τον καθορισμό των βραβείων με βάση τα αποτελέσματα (Bass and Riggio, 2006). Ο συναλλακτικός ηγέτης αναγνωρίζει τις απαιτήσεις των οπαδών του και στη συνέχεια εξηγεί πώς αυτές οι επιθυμίες και επιθυμίες θα εκπληρωθούν εάν επιτευχθούν ορισμένοι στόχοι ή καθήκοντα. Η μετασχηματιστική ηγεσία επιδεικνύεται από πολιτικούς που κερδίζουν ψήφους δεσμεύοντας «χωρίς νέους φόρους» και εκπαιδευτές που αξιολογούν τους μαθητές με βάση την εργασία τους. Συμπερασματικά, ενώ οι ακόλουθοι κερδίζουν ανταμοιβές, οι ηγέτες κερδίζουν από την εκπλήρωση των καθηκόντων τους (Northouse, 2013; Daft, 2008).

2.2 Συσχετισμός ηγεσίας με το στρες

Έχει υποστηριχθεί ευρέως ότι η ηγεσία απαιτείται περισσότερο όταν τα πράγματα πάνε στραβά. Επομένως, δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι ηγέτες συχνά αναφέρουν ότι βρίσκονται υπό σημαντικό άγχος. Σύμφωνα με το Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας, το 88% των ηγετών αναφέρουν την εργασία ως την κύρια αιτία άγχους τους (Campbell et al, 2007). Μια εξήγηση για αυτό είναι επειδή υπάρχουν πολλές πιθανές αιτίες άγχους για τους ηγέτες (Day et al, 2011). Τα άτομα σε ηγετικούς ρόλους είναι πιο

πιθανό να αντιμετωπίσουν απειλές ή προκλήσεις τόσο μέσα όσο και πέρα από την κοινωνική τους ομάδα, σύμφωνα με τις εξελικτικές εξηγήσεις της ηγεσίας (de Waal, 1982; Mazur, 1985; Van Vugt et al., 2008). Άλλοι ισχυρίστηκαν ότι η επιθυμία να διατηρήσετε μια εξαιρετική φήμη έτσι ώστε οι άνθρωποι να εμπιστεύονται την κρίση σας μπορεί να είναι μια σημαντική εξάντληση των ψυχολογικών πόρων κάποιου, οδηγώντας σε συναισθηματική κούραση και μειωμένη απόδοση με την πάροδο του χρόνου (Baer et al., 2015). Για παράδειγμα, οι Henrich και Gil-White (2001) υπέθεσαν ότι οι άνθρωποι που μπορούν να αποκτήσουν κύρος – είτε μιμούμενοι μοντέλα μέσω της κοινωνικής μάθησης είτε συλλέγοντας γνώσεις υψηλής ποιότητας – μπορεί να δημιουργήσουν φήμη που εκτείνεται εκτός του πεδίου των ικανοτήτων τους. Ωστόσο, ο εντοπισμός και η αναπαραγωγή μοντέλων συμπεριφορών απαιτεί σημαντική επένδυση πόρων λόγω του τεράστιου όγκου της απαραίτητης επεξεργασίας πληροφοριών. Ωστόσο, το αυξημένο άγχος που σχετίζεται με τις ηγετικές ευθύνες συχνά δεν είναι αισθητό, καθώς οι ηγέτες επιλέγονται συχνά για τις δεξιότητές τους στη διαχείριση κρίσεων (Van Vugt et al., 2008). Ως εκ τούτου, η πλειοψηφία των ηγετών, αλλά όχι όλοι, είναι πιθανό να έχουν μεγαλύτερα επίπεδα ανοχής στο στρες πριν αναλάβουν την ηγετική θέση (Mazur, 1985). Ωστόσο, δεν μπορεί να αρνηθεί κανείς ότι το άγχος μπορεί να παρακινήσει τους ηγέτες να κάνουν κακές επιλογές (Thompson, 2010). Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί την ικανότητα να αφιερώνονται σημαντικοί γνωστικοί πόροι για την αντιμετώπιση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, διατηρώντας παράλληλα την επίγνωση των παραγόντων και των περιστάσεων που μπορεί να αλλάξουν τις παραμέτρους λήψης αποφάσεων (Gibson et al, 1993; Mumford et al, 2007). Αυτοί οι μηχανισμοί εμποδίζονται από την εμπειρία του στρες. Για παράδειγμα, τα υψηλά επίπεδα άγχους έχουν συσχετιστεί με χαμηλότερα επίπεδα σύνθετης γνωστικής λειτουργίας (Arnsten, 1998), αύξηση στη χρήση ευρετικών (Driskell & Salas, 1991) και επιθετική συμπεριφορά (Sprague et al, 2011) και μειωμένη τάση για εξέταση εναλλακτικών λύσεων στα προβλήματα (Hunter et al, 2011· Kienan, 1987). Οι αγχωτικοί ηγέτες μπορεί επίσης να γίνουν πιο εγωκεντρικοί και λιγότερο διατεθειμένοι να υιοθετήσουν μια συνεργατική προσέγγιση (Driskell et al, 1999· Salovey, 1992). Επιπλέον, τα άτομα των οποίων οι ψυχολογικοί πόροι έχουν εξαντληθεί ή στρεσάρονται συχνά δεν μπορούν να εμπλακούν σε εποικοδομητικές ηγετικές συμπεριφορές (Eubanks & Mumford, 2010) και μπορεί ακόμη και να είναι πιο πιθανό να συμπεριφέρονται αρνητικά στους οπαδούς τους όταν πιέζονται (Bardes & Piccolo, 2010; Collins & Jackson, 2015). Επιπλέον, προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι η

συμμετοχή σε γνωστικά απαιτητικές θέσεις εργασίας αυξάνει τον κίνδυνο οι ηγέτες να εμπλακούν σε καταχρηστική συμπεριφορά (Collins & Jackson, 2015).

Εκτός από τις άμεσες επιπτώσεις του άγχους στις ηγετικές ενέργειες, υπάρχει μια διαδικασία μέσω της οποίας μπορεί να διαμορφωθούν στυλ ηγεσίας ως απάντηση σε επαναλαμβανόμενες εμπειρίες άγχους (Mumford et al., 2007). Η θεωρία των γνωστικών πόρων (Fiedler, 1989) λέει, για παράδειγμα, ότι σε μια κρίση ένας ηγέτης θα διαπιστώσει συχνά ότι περισσότερα πρότυπα επικοινωνίας με οδηγίες είναι πιο επιτυχημένα στην οργάνωση της ομάδας όταν δεν υπάρχει επαρκής χρόνος για να εξεταστεί ένας μεγάλος αριθμός πιθανοτήτων και να συγκεντρωθούν στοιχεία (Gibson et al., 1993). Είναι εύλογο να υποθέσουμε ότι αυτές οι συνήθειες μπορεί να εσωτερικευτούν όταν το άτομο εξετάζει τις δικές του ενέργειες και αρχίζει να ορίζει τον εαυτό του με βάση το πώς έχει συμπεριφερθεί (Roberts et al, 2003; Wood & Roberts, 2006).

Αυτή η διαδικασία συμβαίνει όταν οι άνθρωποι αξιολογούν τις δραστηριότητές τους ανάλογα με τις περιβαλλοντικές εισροές. Τα άτομα αναπτύσσουν μια ταυτότητα ρόλου που σχετίζεται με το περιβάλλον τους διαχρονικά (Wood & Roberts, 2006). Ως εκ τούτου, επαναλαμβανόμενες περιπτώσεις ώθησης της θέλησης κάποιου σε άλλους μπορεί να συνδέονται με την ανάπτυξη ενός αλαζονικού ή καταχρηστικού τρόπου αλληλεπίδρασης με άλλους (Kipnis, 1972; Kipnis et al, 1976). Υπάρχουν ενδείξεις ότι αυτό συμβαίνει. Η κακή επιχειρηματική απόδοση, για παράδειγμα, έχει συνδεθεί με την αύξηση της πιθανότητας οι ηγέτες να εμπλακούν σε συμπεριφορές «ισχυρού άνδρα» και με τη μείωση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τη δημιουργία οπαδών (Scully et al., 1994). Ομοίως, σε στρατιωτικά πλαίσια, τα υψηλά βασικά ποσοστά τοξικής ηγεσίας έχουν αποδοθεί εν μέρει στη συνεχή, υψηλής πίεσης φύση της εργασίας (Steele, 2011). Συνολικά, η εξάντληση των πόρων και το άγχος που προκαλείται από το άγχος καθιστούν απίθανο να εφαρμοστούν καλές ηγετικές συμπεριφορές και πιο πιθανό ότι οι αρνητικές ηγετικές συμπεριφορές θα γίνουν πιο διαδεδομένες (Bass & Bass, 2008).

2.3 Η συμπεριφορά του ηγέτη ως πηγή υποδεέστερου άγχους

Οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να είναι είτε ρυθμιστές έναντι των εργασιακών πιέσεων (Offerman & Hellman, 1996; Schmidt et al., 2014) είτε μια ουσιαστική αιτία άγχους για τους υφισταμένους τους (Bass & Bass, 2008; Rajah et al, 2011). Πράγματι, πολλοί

εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο άμεσος προϊστάμενός τους είναι το πιο αρνητικό στοιχείο της σταδιοδρομίας τους (Hogan & Kaiser, 2005). Ένας ηγέτης μπορεί να έχει μια εξωτερική επιρροή στην ευημερία των υφισταμένων του για διάφορους λόγους. Πρώτον, ο προϊστάμενος ενός εργαζομένου συχνά γίνεται αντιληπτός ως το «πρόσωπο» της επιχείρησης και ως ένας φακός μέσω του οποίου αξιολογούνται οι εργασιακές του εμπειρίες (Gerstner & Day, 1997). Ως εκ τούτου, οι ερμηνείες τους για τα καθήκοντα που εκτελούν, τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους, τη δικαιοσύνη με την οποία τους αντιμετωπίζουν και πολλές άλλες πτυχές της δουλειάς τους εξαρτώνται από το πώς τους αντιμετωπίζει το αφεντικό τους.

Επιπλέον, οι ηγέτες διαδραματίζουν δυσανάλογη επιρροή στις ζωές των υφισταμένων τους λόγω της δύναμής τους να διανέμουν ή να παρακρατούν χρηματικούς και κοινωνικούς πόρους (Fiedler, 1992· Van Vugt et al., 2008). Σύμφωνα με την υπόθεση της διατήρησης των πόρων (Hobfoll, 2002), οι άνθρωποι προσπαθούν να αποκτήσουν και να διατηρήσουν τόσο απτές όσο και ψυχολογικές πηγές αξίας. Έτσι, θα προσπαθήσουν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη των πόρων περιορίζοντας παράλληλα τις απώλειες πόρων και αποφεύγοντας πιθανούς κινδύνους. Στο βαθμό που οι ηγέτες μπορούν να μειώσουν την αβεβαιότητα, να δώσουν κατεύθυνση για προσπάθειες και να εμπνεύσουν τους οπαδούς να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης, θα αναμέναμε μείωση του άγχους (Bass & Bass, 2008). Επιπλέον, σε αναλογία με την ικανότητα του ηγέτη να παρουσιάζει θετική στάση και όραμα, θα προσδοκούσαμε κάποια άνεση σε περιόδους άγχους και ακόμη και συναισθηματικής μεταδοτικότητας. Έτσι, θα αναμέναμε ότι οι συμπεριφορές ηγεσίας που συνδέονται με ένα σαφές, θετικό όραμα θα παρηγορήσουν τους υφισταμένους και θα τους επιτρέψουν να χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους πιο αποτελεσματικά. Η μετασηματιστική ηγεσία (Burns, 1975; Bass, 1985), η οποία συχνά περιλαμβάνει μια θετική προσέγγιση, την παρουσίαση ενός επιτακτικού οράματος για άμεσες προσπάθειες και την υποστήριξη των οπαδών, είναι μια κατάλληλη λειτουργικότητα αυτής της συλλογής χαρακτηριστικών (Bass & Bass, 2008).

Αλλά ακόμη πιο κρίσιμο, οι πόροι που σχετίζονται με βαθύτερες συνδέσεις ηγέτη-εργαζόμενου θα πρέπει επίσης να ελαχιστοποιούν το δευτερεύον άγχος και την εξουθένωση στο βαθμό που οι ηγέτες μπορούν να προσφέρουν συναισθηματική και υλική υποστήριξη (Bass & Bass, 2008; Lyons & Schneider, 2009). Επιπλέον, η θεωρία της προσκόλλησης υποστηρίζει ότι οι ηγέτες συχνά λειτουργούν ως φηγούρες προσκόλλησης για τους εργαζόμενους και ότι οι βαθύτεροι δεσμοί θα πρέπει να

μειώσουν το άγχος, καθώς οι άνθρωποι θα έχουν μια «ασφαλή βάση» όταν προκύψουν δυσκολίες (Harms et al, 2016). Επιπλέον, τα μετα-αναλυτικά δεδομένα υποδεικνύουν ότι η υποστήριξη του επόπτη είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης τόσο του εργασιακού άγχους όσο και της εξουθένωσης (Halbesleben, 2006). Ως εκ τούτου, θα αναμέναμε ότι οι παράγοντες ηγεσίας που συνδέονται με πιο στενές σχέσεις θα σχετίζονται με χαμηλότερα επίπεδα άγχους. Η ανταλλαγή ηγετών-μελών, η οποία αξιολογεί την ποιότητα της σχέσης μεταξύ ηγετών και οπαδών, είναι μια κατάλληλη λειτουργικότητα του δεσμού που αισθάνεται ένας υφιστάμενος για τον ηγέτη τους και τον βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι μπορούν να βασιστούν στην υποστήριξή τους.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, παρά το γεγονός ότι οι αποτελεσματικές ηγετικές ενέργειες μπορεί να μετριάσουν τις επιπτώσεις άλλων τύπων στρες, οι ίδιοι οι ηγέτες μπορεί να είναι σημαντικές αιτίες άγχους (Bass & Bass, 2008; Hogan & Kaiser, 2005; Rajah et al., 2011). Για παράδειγμα, η αντιμετώπιση παρατεταμένης κακοποίησης από έναν προϊστάμενο είναι πιθανό να εξαντλήσει τους ψυχολογικούς πόρους και μπορεί να θεωρηθεί ως πιθανός κίνδυνος για τα υλικά περιουσιακά στοιχεία ή το πρόσωπο κάποιου (Carlson, Ferguson, Hunter, & Whitten, 2012). Εκτός από τη σπατάλη πόρων, το απρόβλεπτο της καταχρηστικής ηγεσίας θα χρειαζόταν συνεχή παρακολούθηση των συνδέσεων και του περιβάλλοντός τους (Harms, 2016; Matta et al., υπό έκδοση). Έτσι, θα αναμέναμε ότι οι επιβλαβείς ηγετικές συμπεριφορές που επιδεικνύονται από ηγέτες που εμπλέκονται σε καταχρηστική επίβλεψη (Tepper, 2007) θα οδηγούσαν σε αυξημένα επίπεδα άγχους και αυξημένη ανάγκη για επαγρύπνηση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε συμπτώματα εξουθένωσης όπως συναισθηματική κόπωση (Chi & Liang , 2013; Han, Harms, & Bai, υπό έκδοση).

Κεφάλαιο 3^ο: Στρες και εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί ως η συναισθηματική κατάσταση ενός εργαζομένου που περιλαμβάνει όλο το φάσμα των θετικών και αρνητικών συναισθημάτων. Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί ως μια θετική προοπτική για μια επαγγελματική ή επαγγελματική εμπειρία. Ο Fisher (2000) πρότεινε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια νοοτροπία και ένα σύνολο απόψεων που περιλαμβάνουν κυρίως συναισθηματικά και γνωστικά στοιχεία.

Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να γίνει κατανοητή ως η συνέπεια μιας αλυσιδωτής αντίδρασης που περιλαμβάνει το κίνητρο για την ικανοποίηση μιας

ανάγκης. Αυτή η αλυσίδα συνδυάζει πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν ή παρακινούν ένα άτομο να συμπεριφερθεί (Dawal και Taha, 2006).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow για τα κίνητρα, το ανθρώπινο κίνητρο βασίζεται σε απαιτήσεις που αυξάνουν σε σημασία από το χαμηλότερο στο υψηλότερο επίπεδο. Αυτή η ιεραρχία ξεκινά με τις φυσιολογικές απαιτήσεις, την ευημερία και την ασφάλεια, και τις κοινωνικές ανάγκες και προχωρά σε ανάγκες υψηλότερου επιπέδου, όπως οι επιθυμίες αυτοεκπλήρωσης.

Οι άνθρωποι δεν μπορούν να πάνε στο επόμενο επίπεδο αν δεν έχουν ικανοποιηθεί όλες οι ανάγκες στο προηγούμενο επίπεδο. Όταν ένα σύνολο κριτηρίων ικανοποιείται, παύει να λειτουργεί ως κίνητρο (Anbazhagan et al., 2013). Η θεωρία κινήτρων-υγιεινής του Herzberg είναι μια υπόθεση δύο παραγόντων που καταδεικνύει ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια είναι διαφορετικές αντιλήψεις και δεν υπάρχουν σε μια ενιαία συνέχεια, δηλαδή, το αντίθετο της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι η εργασιακή δυσαρέσκεια και το αντίστροφο. Ως εκ τούτου, η επαγγελματική ευχαρίστηση και δυσαρέσκεια μπορεί να συνυπάρχουν.

Ο Herzberg χώρισε τις απαιτήσεις ενός ατόμου σε δύο κατηγορίες: κίνητρα, που αφορούν την ψυχολογική ανάπτυξη (αναγνώριση, προαγωγή, κ.λπ.) και στοιχεία υγιεινής, που σχετίζονται με βιολογικές απαιτήσεις (μισθός, ασφάλεια, συνθήκες εργασίας κ.λπ.).

Ο Herzberg δήλωσε, βάσει αυτής της ταξινόμησης, ότι οι παράγοντες υγιεινής συνδέονται με την εργασιακή δυστυχία, ενώ τα κίνητρα παίζουν πιο σημαντικό ρόλο στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης (Hee et al., 2018).

3.1 Έννοιολογικό πλαίσιο εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα στην οργανωτική ψυχολογία, κυρίως επειδή πιστεύεται ότι συνδέεται στενά τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού όσο και με τους στόχους παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Σε πολλές περιπτώσεις, σταθερό προσωπικό με περιεχόμενο. Σύμφωνα με τον Spector, η ικανοποίηση από την εργασία συχνά χαρακτηρίζεται ως η συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην εργασία, αλλά τυπικά προσμετραι ως αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης σε συνδυασμό με εσωτερικά ή εξωτερικά κριτήρια (1997).

Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στο επίπεδο ικανοποίησης ενός ατόμου με την απασχόλησή του. Οι Fisher (2000) και Hulin και Judge (2003) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συμπεριφορά και ότι όλες οι ενέργειες αποτελούνται είτε από συναισθήματα είτε από κρίσεις (Kidd, 2006). Σύμφωνα με τον Spector (1997), η εργασιακή ικανοποίηση αποκαλύπτει πώς αισθάνονται τα άτομα για τη δουλειά τους.

Υπάρχουν δύο τύποι ικανοποίησης: η εσωτερική ικανοποίηση και η εξωτερική ικανοποίηση (Spector, 1997). Η εσωτερική ικανοποίηση σχετίζεται με τη φύση των εργασιακών καθηκόντων και τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αισθάνονται για την απασχόλησή τους. Η εξωτερική ικανοποίηση σχετίζεται με άλλους τομείς της απασχόλησης, όπως η αποζημίωση, τα προνόμια και η διαδικασία προαγωγής. Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που αξιολογείται από τις επιχειρήσεις. Οι κλίμακες αξιολόγησης είναι η πιο χρησιμοποιούμενη μέθοδος μέτρησης, με τους εργαζόμενους να αναφέρουν τις απόψεις τους για την εργασία (Tietjen και Myers, 1998).

Το επίπεδο αμοιβής και άλλων οικονομικών οφελών, η δικαιοσύνη του συστήματος προαγωγής, 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.λπ.), όλα μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου (Tietjen and Myers, 1998).

Η ικανοποίηση από την εργασία δεν ταυτίζεται με τα κίνητρα, παρά την ισχυρή σχέση μεταξύ των δύο εννοιών. Ο προγραμματισμός απασχόλησης θα πρέπει να ενθαρρύνει την εργασιακή ευτυχία και απόδοση μέσω της εναλλαγής θέσεων εργασίας, της επέκτασης της εργασίας και του εμπλουτισμού της εργασίας. Πρόσθετα στοιχεία που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνουν το στυλ και τη δομή της διοίκησης, τη δέσμευση των εργαζομένων και το σχηματισμό και ανάπτυξη αυτόνομων ομάδων εργασίας (Arvey et al., 1989).

Η έρευνα του Horrock (1935) είναι σημαντική για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Ο Horrock (1935) χρησιμοποίησε κλίμακες στις οποίες ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να επιλέξουν μία από τις επτά δηλώσεις σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Οι δυνατότητες που δίνονταν ξεκινούσαν με το «την λατρεύω» και τελείωναν με το «την μισώ». Πρόσθετες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν αργότερα χρησιμοποίησαν πολλές ερωτήσεις και αναφέρθηκαν σε πολλές πτυχές των επαγγελματιών. Σύμφωνα με

τη βιβλιογραφία, οι πιο διαδεδομένες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι εξής (Aziri, 2011):

1. ικανοποίηση από την επιχείρηση και τη διοίκησή της.
2. την έγκριση των προϊσταμένων
3. ικανοποίηση από τους συναδέλφους
4. Αποζημίωση από το τέλος
5. ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας
6. Ικανοποίηση με το προϊόν της εργασίας.
7. ικανοποίηση με τις πιθανότητες και τη θέση προαγωγής

Για οργανωτικούς λόγους, είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να γνωρίζει ποιοι εργαζόμενοι και τμήματα είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και ποιοι όχι. Μπορούν να το καθορίσουν αυτό διανέμοντας έρευνες που καλύπτουν διάφορες πτυχές της εργασίας και της οργάνωσης ή χρησιμοποιώντας την προσέγγιση ερωτήσεων ανοιχτού τύπου, στην οποία τα άτομα εκφράζουν ελεύθερα τις σκέψεις τους (Aziri, 2011). Παρά το γεγονός ότι αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι η εργασιακή ευτυχία αποτελείται από πολλούς υποπαράγοντες, νέα έρευνα δείχνει ότι αυτοί οι υποπαράγοντες συνδέονται μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνουν τον συνολικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης. Για παράδειγμα, οι Arnolds και Boshoff (2003) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με μια πτυχή της δουλειάς τους είναι συχνά ικανοποιημένοι με άλλες.

3.2 Η αξία της εργασιακής ικανοποίησης

Ανάλογα με το αν δίνεται έμφαση στο άτομο ή στον οργανισμό, μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλοί τρόποι. Σύμφωνα με την ανθρωπιστική προοπτική, όλοι αξίζουν να αντιμετωπίζονται ισότιμα και με αξιοπρέπεια. Με αυτόν τον τρόπο, η εργασιακή ευτυχία είναι μια αντανάκλαση της υπέροχης μεταχείρισης που λαμβάνει κάποιος στη δουλειά. Μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως σημάδι συναισθηματικής υγείας και ψυχικής ευεξίας. Δεύτερον, η χρηστική άποψη, σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε ενέργειες που επηρεάζουν τη λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης (Spector, 1997).

Σύμφωνα με τον Spector (1997), υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης: πρώτον, η σφαιρική προσέγγιση που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως μια μοναδική, ολιστική προσέγγιση στην εργασία και δεύτερον, η προσέγγιση που εστιάζει στις διάφορες πτυχές της, όπως π.χ. ανταμοιβές (μισθοί και επιδόματα), ευκαιρίες για προαγωγή, επικοινωνία στο χώρο εργασίας, ασφάλεια, επιθεώρηση, εργοδότες και συνάδελφοι, συνθήκες εργασίας και τη φύση της ίδιας της εργασίας.

Αυτή η δεύτερη μέθοδος παρέχει μια πλήρη εικόνα της ικανοποίησης από την εργασία, καθώς είναι κατανοητό για έναν εργαζόμενο να είναι δυσαρεστημένος με ένα μέρος της δουλειάς του, όπως εάν πιστεύει ότι αμείβεται ελάχιστα, αλλά ικανοποιημένος με άλλες πτυχές, όπως η επικοινωνία με τους συναδέλφους και οι συνθήκες εργασίας. Η ικανοποίηση από την εργασία αντικατοπτρίζει το πώς νιώθουν οι άνθρωποι για την εργασία γενικά και την εργασία τους ειδικότερα. Είναι η επίγνωση διαφόρων πτυχών της εργασίας, όπως η φύση της ίδιας της εργασίας, η αμοιβή, τα επιδόματα, το σύστημα προαγωγής, οι συνθήκες εργασίας, η αναγνώριση, η επικοινωνία, η προσωπική ανάπτυξη, η ασφάλεια, οι συνάδελφοι, η επίβλεψη, ο εργοδότης και οι εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες (Rice et al., 1991).

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την οργανωτική δέσμευση, την εργασιακή απόδοση, τη συχνή εναλλαγή, τις απουσίες, την υγεία και την ευημερία και την ικανοποίηση από τη ζωή, κάνοντας την έρευνά της ενδιαφέρουσα (Spector, 1997). Οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους είναι πιο δύσκολο να αναζητήσουν εργασία αλλού ή να εγκαταλείψουν την τρέχουσα θέση τους. Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι είναι πιο διατεθειμένοι να αναζητήσουν δουλειά αλλού.

3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Τι κάνει τους ανθρώπους να νιώθουν ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους; Τι συμβάλλει στην αυτοπεποίθησή τους; Σύμφωνα με τον Ali (2008), έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες για αυτό το θέμα, μερικές από τις οποίες σχετίζονται με το περιβάλλον (ικανοποίηση) και την εργασιακή ικανοποίηση, άλλες εστιάζουν στην προσωπικότητα (προσωπικότητα), δηλαδή ορισμένοι τύποι ανθρώπων έχουν την τάση, την προδιάθεση να αγαπούν ή να μην αγαπούν τη δουλειά τους και άλλες έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ του περιβάλλοντος, της προσωπικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία.

3.3.1 Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Τα περιβαλλοντικά στοιχεία που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνουν τις εργασιακές ιδιότητες, την αμοιβή και τη δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας (Spector, 1997). 1. δυσαρέσκεια και αποξένωση, 2. τεχνολογία, 3. νόημα, 4. επίβλεψη, 5. εργασία και ψυχολογική ευημερία, και 6. η ασυμφωνία ρόλων και η σύγκρουση ρόλων επηρεάζουν επίσης την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους, καθώς και η στάση του ανώτερου, έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον καθορισμό της ευτυχίας στο χώρο εργασίας (Johns, 1996· Scarpello και Campbell, 1983).

Τα χαρακτηριστικά της θέσης αντιστοιχούν στο είδος και την ουσία των εργασιακών ευθυνών. Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1976), αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής: 1. η ποικιλία των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, 2. η ταυτότητα της εργασίας, δηλ. έχει σημασία αν ο εργαζόμενος κάνει όλη την εργασία, 3. η σημασία της το καθήκον (δηλαδή η επιρροή που έχει ο εργαζόμενος στην εργασία του στους άλλους), 4. η αυτονομία (δηλαδή η ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να κάνει τη δουλειά όπως εννοεί σωστά και τελικά, και 5. ανατροφοδότηση εργασίας, δηλ. η πολυπλοκότητα της εργασίας καθορίζεται από τις πέντε προαναφερθείσες ιδιότητες (πεδίο).

Η χαμηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε δυσαρέσκεια και πλήξη. Αντίθετα, η υψηλή πολυπλοκότητα έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση από την εργασία. Έτσι, η θεωρία τους υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι οδηγούνται από την εσωτερική χαρά που παίρνουν από την εκπλήρωση των εργασιακών τους υποχρεώσεων. Ο συνδυασμός μιας ποικιλίας ταλέντων, της ταυτότητας της εργασίας και της σημασίας της εργασίας οδηγεί στη συνειδητοποίηση της σημασίας και της αξίας της εργασίας. Η αυτονομία οδηγεί σε υπευθυνότητα και η ανατροφοδότηση επιτρέπει τη λήψη διορθωτικών μέτρων όταν είναι απαραίτητο (Hackman and Oldham, 1976).

Σύμφωνα με την έννοια των χαρακτηριστικών της εργασίας, οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ικανοποιημένοι και παρακινημένοι εάν κάνουν μια εργασία υψηλής πολυπλοκότητας, ενδιαφέρουσα και προκλητική. Σύμφωνα με την ιδέα των Hackman και Oldham (1976), πέντε κριτήρια ορίζουν το δυνητικό μέγεθος της παροδικής δύναμης της εργασίας, δηλαδή τον βαθμό στον οποίο μπορεί να διεγείρει την εγγενή

ορμή του εργαζομένου. Ο ακόλουθος τύπος χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της μεταβατικής ισχύος (Hackman and Oldham, 1976):

Παροδική δύναμη = (Ποικιλία ταλέντων + Ταυτότητα έργου + Σημασία έργου / 3)

× Αυτονομία × Ανατροφοδότηση.

Σύμφωνα με την ιδέα των χαρακτηριστικών της εργασίας, εκείνοι που εκτιμούν την πρόκληση και το ενδιαφέρον για την εργασία τους θα ήταν πιο ευτυχισμένοι και πιο παρακινημένοι εάν τους ανατεθούν περίπλοκα καθήκοντα. Σύμφωνα με τον Spector, τέτοια άτομα τείνουν να αποφεύγουν απλές δουλειές υπέρ των διοικητικών ή άλλων καθηκόντων που απαιτούν υψηλότερο βαθμό πολυπλοκότητας (1997).

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι όσο μεγαλύτερο είναι το εύρος της εργασίας, τόσο καλύτερη είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων. Το περιεχόμενο μιας εργασίας αποτελείται από διάφορους ξεχωριστούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ευτυχία. Όταν η απασχόληση δίνει στον εργαζόμενο δυνατότητες για πρόοδο, ολοκλήρωση, ευθύνη, αυτονομία, αναγνώριση και ανατροφοδότηση παραγωγής, δημιουργεί τις απαραίτητες δυσκολίες για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του και να συμβάλει στην αυτοεκπλήρωση (Johns, 1996).

Σύμφωνα με τον Spector, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανότητας των εργαζομένων να έχουν τον έλεγχο των ταλέντων και των ικανοτήτων τους και της ικανότητας ανάληψης πρωτοβουλιών και της ικανοποίησης από την εργασία. Αυτό συμβαίνει γιατί κάτω από αυτές τις συνθήκες, τα άτομα βλέπουν την εργασία τους ως κάτι που έχει προσωπική σημασία (1997). Ακόμη και οι ευκαιρίες προαγωγής επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Έχει διαπιστωθεί ότι όταν αυτά είναι επαρκή, αυξάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι προαγωγές περιέχουν υλικό (όπως αύξηση μισθού) καθώς και κοινωνικές ενδείξεις που είναι ζωτικής σημασίας για την αυτοεκτίμηση ενός ατόμου (όπως η αναγνώριση εντός της εταιρείας και το αυξημένο κοινωνικό κύρος).

Εκτός από τις συνθήκες εργασίας (ζέστη, θόρυβος, καθαριότητα και φωτισμός), οι ώρες εργασίας και ο ελεύθερος χρόνος που μπορεί να προσφέρει ο εργαζόμενος, η ασφάλεια, η ακεραιότητα και η απόδοση έχουν αποδειχθεί ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με τον Johns, οι ανταμοιβές περιλαμβάνουν διακοπές, παροχές συνταξιοδότησης και άλλα προνόμια (1996).

3.3.2 Προσωπικές πτυχές

Οι προσωπικές μεταβλητές αποτελούνται από την προσωπικότητα του υπαλλήλου, τις προσωπικές ιδιότητες και τις προηγούμενες εμπειρίες και πεποιθήσεις. Τα γεγονότα και τα συναισθήματα που αντιμετωπίζουν τα άτομα στο γραφείο και στη ζωή τους στο σπίτι επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι καλές εμπειρίες και τα χαρούμενα συναισθήματα καλλιεργούν μια ευνοϊκή στάση απέναντι στην εργασία, η οποία, όταν συνδυάζεται με άλλους εργασιακούς παράγοντες, μπορεί να συμβάλει στην ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα κι αν ένα άτομο έχει εξαιρετική αμοιβή, προνόμια και σταθερότητα στην εργασία, μπορεί να μην έχει μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση.

Ωστόσο, δύο άτομα που κάνουν την ίδια εργασία ή το ίδιο άτομο με την πάροδο του χρόνου, μπορεί να έχουν διαφορετικούς βαθμούς επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Horrock (1935) ανακάλυψε μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και της εργασιακής ευτυχίας. Ακόμη και δημογραφικοί παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση, η οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια υπηρεσίας και οι ώρες εργασίας έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία. Συμπεραίνουμε ότι η εργασιακή ευτυχία είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από τις εμπειρίες και τις προσδοκίες ενός ατόμου.

Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της ιδέας της ισότητας, ανακαλύφθηκε ότι η ποσότητα της εκπαίδευσης επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση. Εάν δύο άτομα με διαφορετικό μορφωτικό υπόβαθρο κατέχουν την ίδια δουλειά, με την ίδια αμοιβή, τις ίδιες ευθύνες και τα ίδια καθήκοντα, το πιο μορφωμένο άτομο αναμένεται να είναι λιγότερο επαγγελματικά ικανοποιημένο επειδή πιστεύει ότι συνεισφέρει πολύ περισσότερο στην ίδια δουλειά απ' ό,τι κάνει, αλλά εξακολουθεί να χρωστάει το ίδιο.

Η δυσαρέσκεια στο χώρο εργασίας είναι αποτέλεσμα της συνειδητοποίησης αυτής της ανισότητας. Ο υψηλός βαθμός εκπαίδευσης δημιουργεί μεγαλύτερες προσδοκίες για τον εργαζόμενο, ο οποίος δυσαρεστείται όταν κάνει κοσμική εργασία. Αντίθετα, το νοητικό επίπεδο, που σχετίζεται με την εκπαίδευση, δεν φαίνεται να επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία καθ' αυτό, αλλά σε συνδυασμό με το είδος της απασχόλησης, φαίνεται να είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της εργασιακής ικανοποίησης (Johns, 1996). Σύμφωνα με τον Spector (1997), η σχέση μεταξύ αμοιβής και

εργασιακής ικανοποίησης είναι ασθενέστερη. Δίνεται σημασία στην οικοδόμηση ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος αποδοχών και, γενικότερα, ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος για το σύστημα προαγωγών, αποδοχών και κινήτρων. Οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν ότι τα συστήματα αποζημίωσης και προαγωγής βασίζονται σε δίκαια και ίσα κριτήρια, αφού τα χρήματα δεν αποτελούν κίνητρο (Johns, 1996).

Υπάρχουν πέντε διαφορετικά είδη ατόμων που δείχνουν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Αυτά περιλαμβάνουν:

1. το νευρωτικό, που γενικά έχει αρνητική προσωπικότητα και, ως εκ τούτου, μπορεί να εμπλακεί σε δυσάρεστες καταστάσεις και να έχει αρνητικές εμπειρίες στο χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

2. το εξωστρεφές άτομο, που τείνει να είναι εξωστρεφές και, κατά συνέπεια. Ο εξωστρεφής με τάση για ευχάριστα συναισθήματα έχει περισσότερους φίλους και ασχολείται με περισσότερες κοινωνικές δραστηριότητες, και έτσι είναι πιο πιθανό να νιώσει ικανοποίηση από την εργασία.

3. ο «ανοιχτός» στις εμπειρίες κάποιου που τείνει να νιώθει και καλά και άσχημα, αλλά αυτή η συμπεριφορά – η στάση του δεν συνδέεται έντονα με την εργασιακή ικανοποίηση.

4. Ο ανταποκρινόμενος που έχει το μεγαλύτερο κίνητρο να δημιουργήσει διαπροσωπική σύνδεση και έτσι οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα ευημερίας. Ωστόσο, η εργασιακή ικανοποίηση δεν συνδέεται θετικά αλλά σε μικρότερο βαθμό και δεν συσχετίζεται με την ευημερία.

5. την ηθική ή σχετική ευχαρίστησή του

Η σχέση μεταξύ ευσυνειδησίας και ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η ευσυνειδησία συνήθως συνεπάγεται μια ώθηση για συμμετοχή-ανάπτυξη στην εργασία. Αυτή η δραστηριότητα αυξάνει την πιθανότητα ο ευσυνειδητος να λάβει ευνοϊκή αποζημίωση, προαγωγή, σεβασμό, αυτοεκπλήρωση, αναγνώριση κ.λπ.

3.4 Εργασιακή ικανοποίηση και άγχος

Τα τελευταία χρόνια, οι μελετητές ενδιαφέρθηκαν για τη σχέση μεταξύ εργασιακού στρες και εργασιακής ικανοποίησης, καθώς φαίνεται να υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο εννοιών (Ismail et al., 2015). Σύμφωνα με μια έρευνα των Rahman και Sen (1987), οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι υποφέρουν περισσότερο από άγχος και έχουν αρνητική αντίληψη για την απασχόλησή τους. Έχει επίσης σημειωθεί ότι οι ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί και έχουν μεγαλύτερη υγεία από τους δυστυχισμένους (Adamopoulos et al., 2022).

Η μελέτη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας καταδεικνύει ότι η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και άγχους είναι μη γραμμική. Όταν τα επίπεδα άγχους είναι βέλτιστα, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μεγαλύτερη από ό,τι όταν διεγείρουν τον εργαζόμενο. Υπάρχει μια διάκριση μεταξύ της εργασίας από τη μια πλευρά και της δυστυχίας από την άλλη άκρη της καμπύλης (Fraser, 1983). Σχετικά με τη σχέση μεταξύ άγχους και εργασιακής ικανοποίησης, μπορούμε να πούμε ότι τα υψηλά επίπεδα άγχους συχνά συνδέονται με χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Οι χαμηλές αποδοχές, τα υψηλά ποσοστά συνταξιοδότησης, η κακή κατάρτιση και η έλλειψη εξοπλισμού είναι καθημερινές πιέσεις που επηρεάζουν σοβαρά την εργασιακή ικανοποίηση (Byrd et al., 2000· Simmons et al., 1997).

Κεφάλαιο 4^ο: Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ)

Μετά την ψήφιση του Ν. 4387/2016 (όπως τροποποιήθηκε με τον Ν. 4445/2016), ιδρύθηκε ο ΕΦΚΑ, με έναρξη λειτουργίας την 1/1/2017. Ο οργανισμός προέκυψε από την ενοποίηση των φορέων κοινωνικής ασφάλισης που υπήρχαν στην Ελλάδα πριν την εφαρμογή του και λειτουργεί ως εποπτεία του Τμήματος Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

Στο Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020 προβλέφθηκε ότι θα ανήκουν στον ΕΦΚΑ και κατ' επέκταση στον e-ΕΦΚΑ οι παρακάτω φορείς:

- Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ-ΕΤΑΜ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ-ΜΜΕ)
- Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (ΕΤΑΑ)

- Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)
- Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας
- Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας - Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ)
- Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ)

Μετά την ψήφιση του Ν. 4670/2020, ο ΕΦΚΑ μετονομάστηκε σε Ηλεκτρονικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-EFKA) και εντάχθηκε από το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (ΕΤΕΑΕ) από την 1/3/2020.

Λόγω των υφιστάμενων κοινωνικών, οικονομικών, τεχνικών και πολιτικών συνθηκών στην Ευρώπη και σε ολόκληρο τον κόσμο, κρίθηκε απαραίτητη η ίδρυση του Οργανισμού Κοινωνικής Ασφάλισης της Ένωσης (ΕΦΚΑ). Ο ΕΦΚΑ είναι το θεμέλιο ενός νέου και σύγχρονου ασφαλιστικού συστήματος. Σύμφωνα με τον Ν. 4387/2016 (Στρατηγικός Σχεδιασμός 2018-2020), στόχος του ΕΦΚΑ είναι να προστατεύσει τα άτομα που καλύπτονται από την ασφάλισή του ως προς τους ασφαλιστικούς κινδύνους που ορίζει ο νόμος με τη χορήγηση:

- Μηνιαία κύρια σύνταξη λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου. στον ασφαλισμένο ή στην οικογένειά του.
- Προσυνταξιοδοτικά και λοιπά επιδόματα σε συνταξιούχους
- Παροχές ασθενείας σε χρήμα
- Ειδικά προνοιακά επιδόματα
- Κάθε πρόσθετη παροχή χρημάτων ή υπηρεσίες για τις οποίες έχει αρμοδιότητα ο ΕΦΚΑ.

Ο ΕΦΚΑ εκπληρώνει την αποστολή του με πρόθεση να υπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον, με ειλικρίνεια και σεβασμό προς τον πολίτη, παρέχοντας άριστες υπηρεσίες και διασφαλίζοντας την επικοινωνία και την πρόσβαση όλων των ανθρώπων.

«Τα βασικά του θεμέλια είναι η έννοια της δικαιοσύνης, η ίση μεταχείριση των ασφαλισμένων ατόμων και η ανάπτυξη ευκαιριών για όλους τους ανθρώπους» (Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020).

Κεφάλαιο 5^ο: Μεθοδολογία της έρευνας

5.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας αποτελεί ο εντοπισμός της σχέσης του εργασιακού άγχους με την επαγγελματική εξουθένωση συνδυαστικά με το στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση για τους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ.

Ως εκ τούτου προκύπτουν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Ποια μορφή ηγεσίας υπερτερεί στους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ;
- 2) Σε πόσο βαθμό επηρεάζει το κάθε στυλ ηγεσίας το εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση
- 3) Ποιος παράγοντας της εργασίας ικανοποιεί περισσότερο τους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ;

Περαιτέρω, διαμορφώνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

- 1) Το εργασιακό άγχος επηρεάζεται από το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας
- 2) Το εργασιακό άγχος επηρεάζεται από το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας
- 3) Το εργασιακό άγχος επηρεάζεται από το παθητικό στυλ ηγεσίας
- 4) Το εργασιακό άγχος επηρεάζεται θετικά από την ικανοποίηση
- 5) Το εργασιακό άγχος επηρεάζει θετικά την επαγγελματική εξουθένωση
- 6) Το εργασιακό άγχος επηρεάζεται σημαντικά από τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων; (Φύλο, ηλικία, θέση απασχόλησης, εκπαιδευτικό υπόβαθρο)

5.2 Ερευνητική διαδικασία

Προκειμένου να διενεργηθεί η παρούσα εργασία θα πραγματοποιηθεί ποσοτική έρευνα που στηρίζεται σε αριθμητικά δεδομένα. Τα αριθμητικά δεδομένα που συλλέγονται μέσω της ποσοτικής έρευνας αναλύονται τις περισσότερες φορές με στατιστικά προγράμματα που οργανώνουν αυτά τα δεδομένα και ωθούν τη διενέργεια αναλύσεων ώστε να αναλυθούν και να παρουσιαστούν και έτσι να εξαχθούν συμπεράσματα. (Sheard, 2018).

5.3 Δείγμα

Το δείγμα της παρούσας έρευνας θα αποτελούν 110 εργαζόμενοι του φορέα ΕΦΚΑ. Το δείγμα χαρακτηρίζεται ως δείγμα ευκολίας και επιλέχθηκε λόγω της προσβασιμότητας του.

5.4 Εξασφάλιση της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων

Προκειμένου να διασφαλιστεί η προστασία των προσωπικών δεδομένων, ο ερευνητής μαζί με το ερωτηματολόγιο χορήγησε ένα έντυπο συγκατάθεσης στο οποίο παρείχαν οι συμμετέχοντες τη συναίνεσή τους.

5.5 Ερευνητικά εργαλεία.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου που διαχωρίστηκε σε 5 ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων όπως το φύλο, την ηλικία, τη θέση εργασίας και το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο. Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου στηρίζεται στο ερωτηματολόγιο για το άγχος των Cooper & Catright (1994) και απαρτίζεται από 27 ερωτήματα.

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου στηρίζεται στο ερωτηματολόγιο του Maslach & Jackson, 1986 το οποίο απαρτίζεται από 22 ερωτήματα. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διαχωρίζεται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες:

- 1) Η υποκατηγορία της αποπροσωποποίησης που αφορά τα ερωτήματα 5, 10, 11, 15, 22
- 2) Η υποκατηγορία των προσωπικών επιτευγμάτων που σχετίζεται με τα ερωτήματα 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 και τέλος,
- 3) Η υποκατηγορία της συναισθηματικής εξάντλησης που αφορά τα ερωτήματα 1,2,3,6, 8, 13,14,16,20.

Στην τέταρτη ενότητα έχει χρησιμοποιηθεί το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) των Avolio & Bass (2004) το οποίο διαχωρίστηκε στις επιμέρους κατηγορίες που διαφαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Στυλ Ηγεσίας	Στοιχεία Κάθε Ερώτησης	Αριθμός Ερώτησης
<i>Μετασχηματιστική Ηγεσία</i>	Εξιδανικευμένη Επιρροή / Idealized Influence (χαρακτηριστικά)	10,18,21,25
	Εξιδανικευμένη Επιρροή / Idealized Influence (συμπεριφορά)	6, 14, 23, 34
	Εμφυχωτική Παρακίνηση / Inspirational Motivation	9, 13, 26, 36
	Διανοητική Διέγερση / Intellectual Stimulation	2, 8, 30, 32
	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον / Individual Consideration	15, 19, 29, 31
<i>Συναλλακτική / Διεκπεραιωτική Ηγεσία</i>	Εξαρτημένη Ανταμοιβή / Contingent Reward	1, 11, 16, 35
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση / Management -by- Exception (ενεργητική)	4, 22, 24, 27
<i>Παθητική / Αποφευκτική Ηγεσία</i>	Διοίκηση κατ' εξαίρεση / Management -by- Exception (παθητική)	3, 12, 17, 20
	Ελευθεριάζουσα Ηγεσία / Laissez-faire Leadership	5, 7, 28, 33
<i>Έκβαση Ηγεσίας</i>	Μεγαλύτερη Προσπάθεια/ Extra Effort	39, 42, 44
	Αποτελεσματικότητα / Effectiveness	37, 40, 43, 45
	Ικανοποίηση / Satisfaction	38, 41

Τέλος, η Πέμπτη ενότητα αφορά το ερωτηματολόγιο «Job Satisfaction Survey» (JSS) του Spector (1985) το οποίο επίσης διαχωρίζεται στις υποκατηγορίες που διαφαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Παράγοντες	Ερωτήσεις
Μισθός	1, 10, 19, 28
Προαγωγή	2, 11, 20, 33
Εποπτεία / Προϊστάμενος	3,12, 21, 30
Προνόμια – Οφέλη	4, 13, 22, 29
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	5, 14, 23, 32
Συνθήκες Λειτουργίας	6, 15, 24, 31
Συνάδελφοι	7, 16, 25, 34
Φύση της Εργασίας	8, 17, 27, 35
Επικοινωνία	9, 18, 26, 36

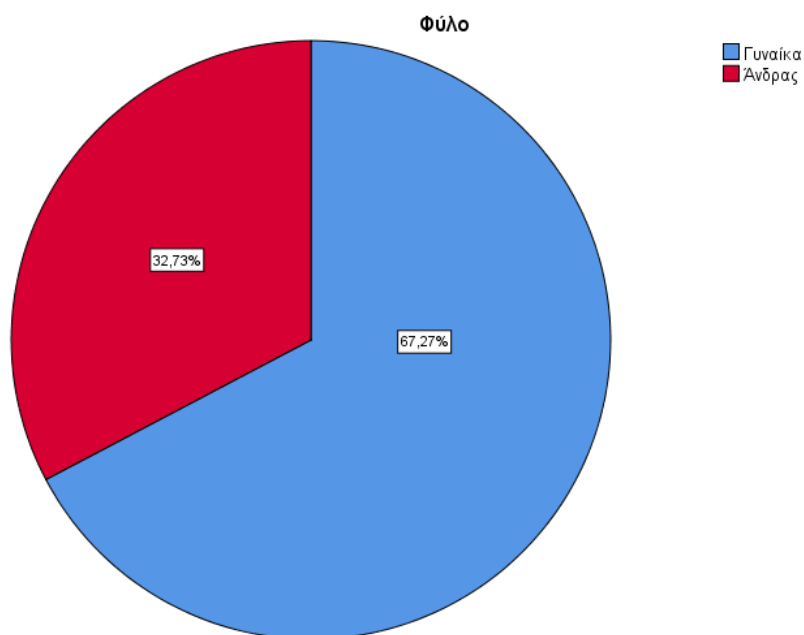
5.6 Ανάλυση δεδομένων

5.6.1 Περιγραφική Στατιστική Πρώτου μέρους: Δημογραφικά των συμμετεχόντων

Στην έρευνα όπως παραιπώθηκε συμμετείχαν 110 εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ εκ των οποίων οι 74 (67,3%) ήταν γυναίκες και οι 36 (32,7%) ήταν άνδρες όπως διαφαίνεται και στον παρακάτω πίνακα 1 και Σχήμα 1.

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	74	67,3	67,3	67,3
	Ανδρας	36	32,7	32,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Πίνακας 1: Φύλο

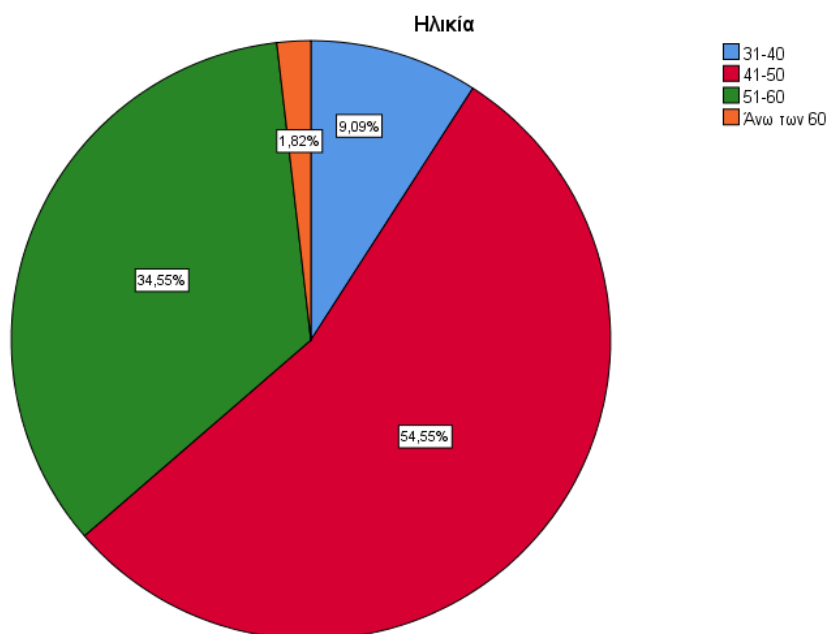


Σχήμα 1: Φύλο

Οι συμμετέχοντες ανήκαν στο ηλικιακό φάσμα από 31 έως και άνω των 60 χρόνων. Ειδικότερα, από ότι διαφαίνεται και από τον πίνακα 2 και σχήμα 2. Το 9,1% ανήκε στο ηλικιακό φάσμα των 31 έως 40 ετών, το 54,5% ανήκει στις ηλικίες από 41 έως και 50, το 34,5% και τέλος το 1,8% ανήκε στην ηλικία άνω των 60 χρόνων.

		Ηλικία			
		<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>	<u>Valid Percent</u>	<u>Cumulative Percent</u>
<u>Valid</u>	31-40	10	9,1	9,1	9,1
	41-50	60	54,5	54,5	63,6
	51-60	38	34,5	34,5	98,2
	Άνω των 60	2	1,8	1,8	100,0
<u>Total</u>		110	100,0	100,0	

Πίνακας 2: Ηλικία



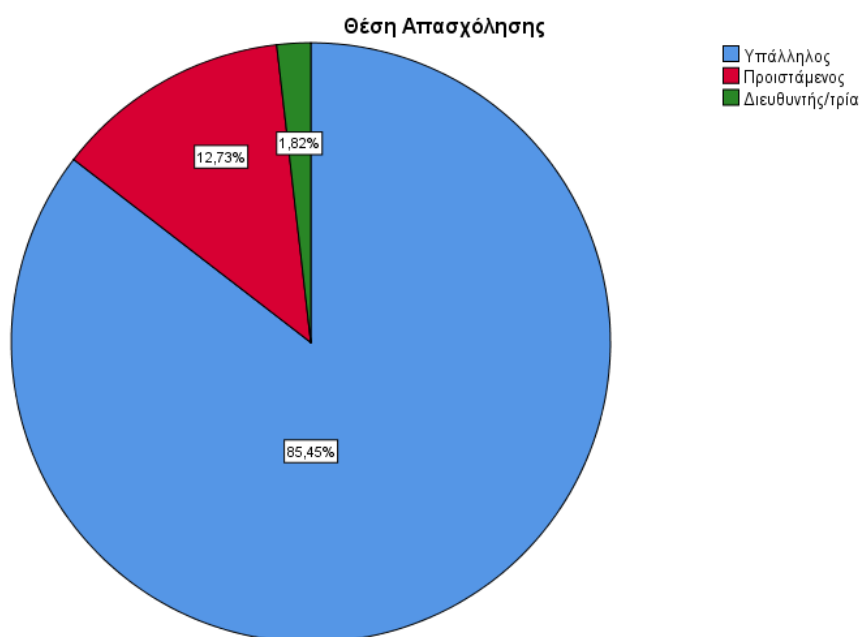
Σχήμα 2: Ηλικία

Οι εργαζόμενοι κατά 85.5% ήταν υπάλληλοι, κατά 12,7% κατείχαν θέσει προϊστάμενου και μόνο το 1,8% είχαν θέση διευθυντή όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα 3 και σχήμα 3.

Θέση Απασχόλησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υπάλληλος	94	85,5	85,5	85,5
Proistatamevos Προϊστάμενος	14	12,7	12,7	98,2
Διευθυντής/τρια	2	1,8	1,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Πίνακας 3: Θέση Απασχόλησης



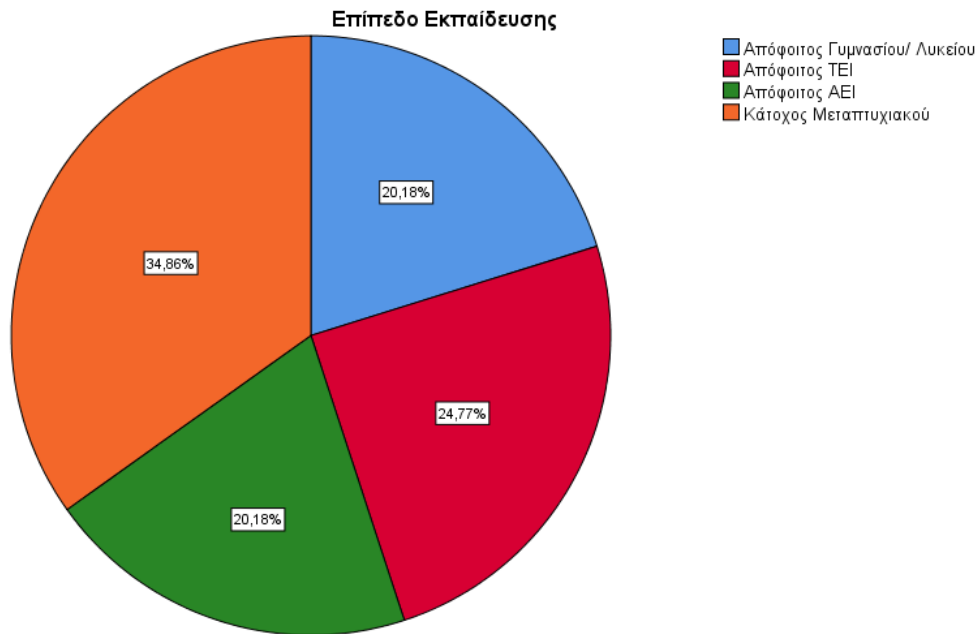
Σχήμα 3: Θέση Απασχόλησης

Το τελευταίο δημογραφικό στοιχείο για το οποίο ερωτήθηκαν οι συμμετέχοντες αφορούσε το επίπεδο εκπαίδευσής τους. Έτσι, σύμφωνα με τα όσα απαντήθηκαν το 20% είναι Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 24,5% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, το 20% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ. Επιπλέον, το 34,9% των εργαζόμενων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών όπως φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα 4 και σχήμα 4.

Επίπεδο Εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	22	20,0	20,2	20,2
	Απόφοιτος ΤΕΙ	27	24,5	24,8	45,0
	Απόφοιτος ΑΕΙ	22	20,0	20,2	65,1
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	38	34,5	34,9	100,0
	Total	109	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		110	100,0		

Πίνακας 4: Επίπεδο Εκπαίδευσης



Σχήμα 4: Επίπεδο Εκπαίδευσης

5.6.2 Περιγραφική στατιστική Δεύτερου μέρους

A. Ενότητα Εργασιακού Άγχους.

Νωρίτερα, αναφέρθηκε ότι το ερωτηματολόγιο για το εργασιακό άγχος απαρτίζεται από 27 ερωτήσεις. Κατά την περιγραφική στατιστική διαφάνηκε ποιοι παράγοντες αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικές πηγές στρες για τους εργαζόμενους στον e-ΕΦΚΑ και ποιες χαμηλότερου ή καθόλου στρες. Ως εκ τούτου, παρακάτω ακολουθούν τα αποτελέσματα από την ανάλυση με κατηγοριοποίηση σύμφωνα με το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι συνιστά πηγή πολύ υψηλού στρες έως παράγοντας που δεν είναι πηγή στρες.

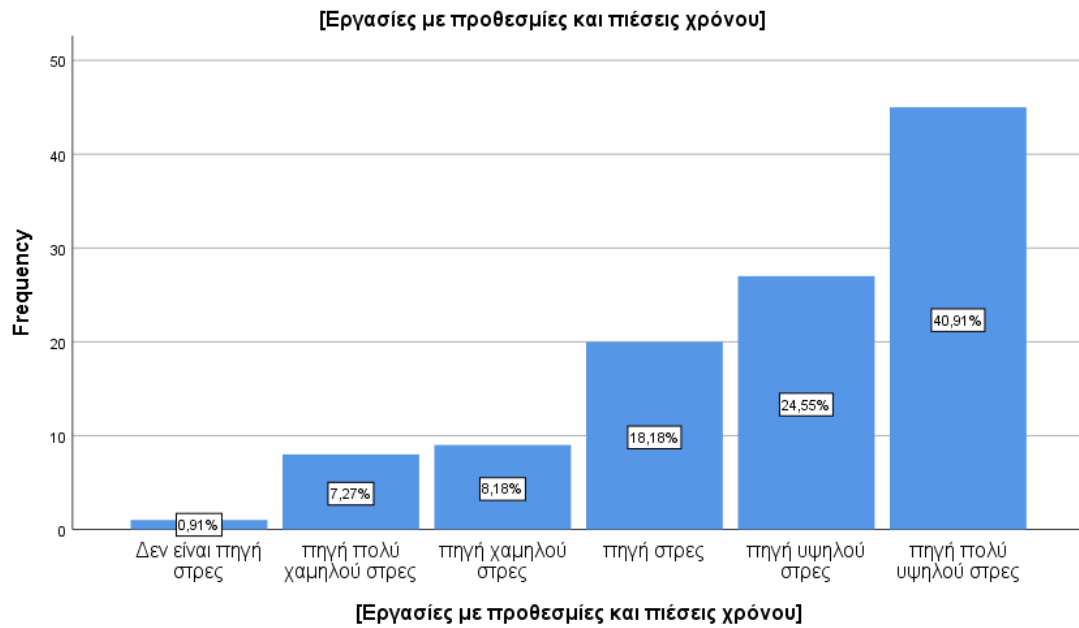
Έτσι, οι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ απάντησαν ότι είναι πηγή πολύ υψηλού στρες συνιστά το ότι πρέπει να επιτελούν πάρα πολλές εργασίες ταυτόχρονα (ερώτημα 7). Συγκεκριμένα όπως μπορεί να ειπωθεί στον παρακάτω σχήμα 5 το συγκεκριμένο ζήτημα υποστηρίχθηκε ως πηγή πολύ υψηλού στρες από το 39,1% των συμμετεχόντων. Το 23,6% υποστήριξε ότι είναι πηγή υψηλού στρες, το 18,2% είναι πηγή στρες, το 10%

είναι πηγή χαμηλού στρες, το 7,3% είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες και το 1,8% δεν είναι πηγή στρες.



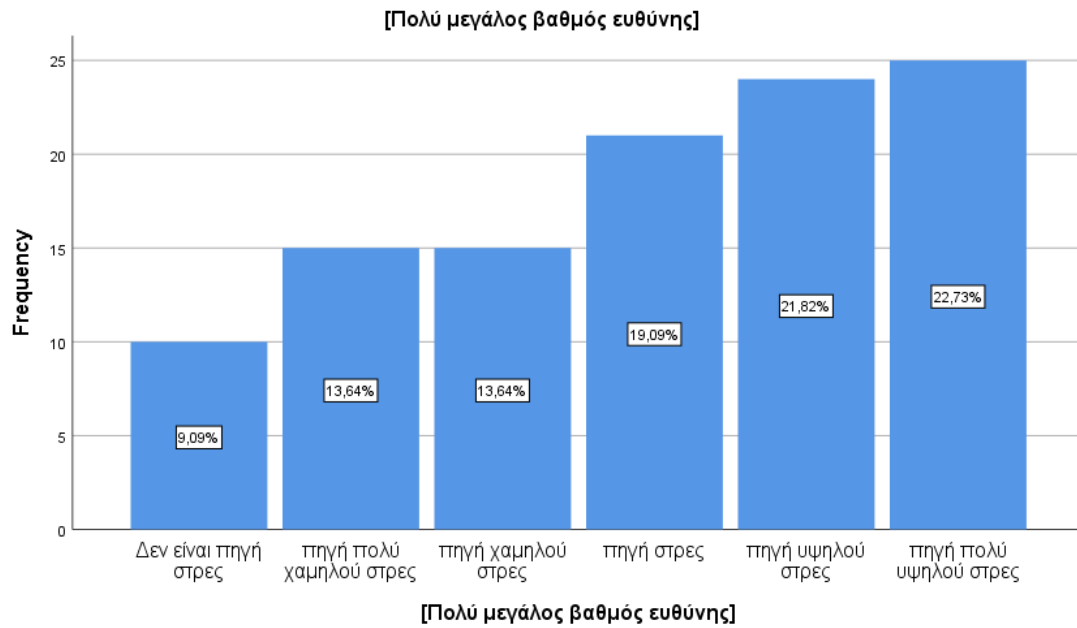
Σχήμα 5: Εργασιακό άγχος ερώτημα 7

Οι εργασίες με προθεσμίες και πιέσεις χρόνου (ερώτημα 8) αποτελούν επίσης έναν παράγοντα πηγής πολύ υψηλού στρες σύμφωνα με το 40,9% των εργαζόμενων. Το 24,5% υποστήριξαν ότι είναι πηγή υψηλού στρες. Το 18,2% είναι πηγή στρες, το 8,2% είναι πηγή χαμηλού στρες, το 7,3% είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες και το 0,9% απάντησαν ότι δεν είναι πηγή στρες.



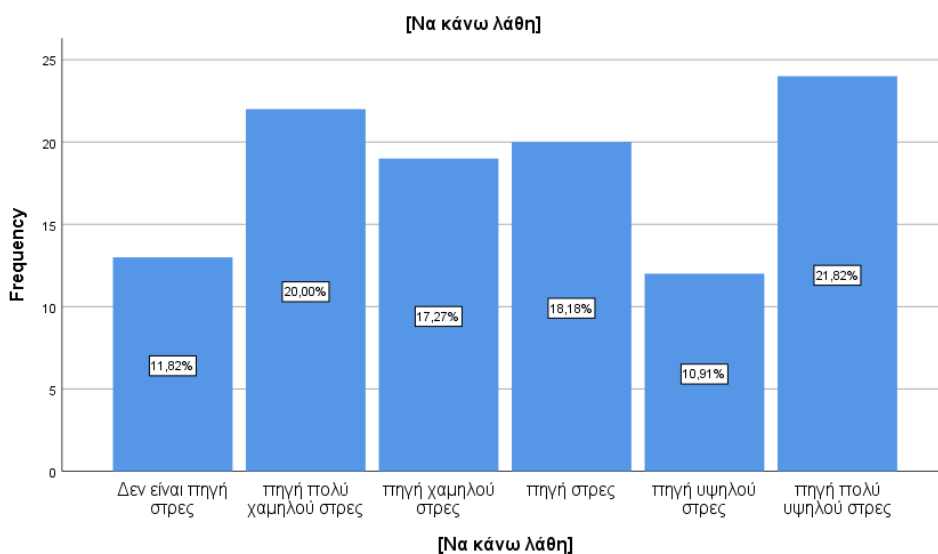
Σχήμα 6: Εργασιακό άγχος ερώτημα 8

Ο πολύ μεγάλος βαθμός ευθύνης (ερώτημα 14) καταδείχθηκε ως ένας ακόμα παράγοντας πηγής πολύ υψηλού στρες για τους εργαζόμενους. Ειδικότερα, υποστηρίχθηκε από το 22,7%, ενώ το 21,8% απάντησαν ότι είναι πηγή υψηλού στρες, το 19,1% είναι πηγή στρες, το 13,6% είναι πηγή χαμηλού στρες και ομοίως το 13,6% των συμμετεχόντων απάντησε ότι είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες. Τέλος το 9,1% απάντησαν ότι δεν είναι πηγή στρες.



Σχήμα 7: Εργασιακό άγχος ερώτημα 14

Ο παράγοντας των λαθών (ερώτημα 16) καταδείχθηκε εξίσου ως παράγον πηγής πολύ υψηλού στρες και υποστηρίχθηκε από το 21,8% των συμμετεχόντων. Είναι σημαντικό να τονιστεί ωστόσο ότι ενώ το 21,8% θεωρούν τα λάθη ως πηγή πολύ υψηλού στρες, το 20% των συμμετεχόντων απάντησε ότι είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες, το 18,2% απάντησαν ότι είναι πηγή στρες, το 17,3% απάντησαν ότι είναι πηγή χαμηλού στρες, και το 11,8% δεν είναι πηγή στρες, και το 10,9% απάντησαν ότι είναι πηγή υψηλού στρες.



Σχήμα 8: Εργασιακό άγχος ερώτημα 16

Η σύγκριση με τους στόχους της διοίκησης του φορέα (ερώτημα 18) αποτελεί επίσης πηγή πολύ υψηλού στρες (23,6%) για τους συμμετέχοντες ενώ το 20% θεωρεί ότι είναι πηγή στρες, το 19,1% θεωρεί ότι είναι πηγή υψηλού στρες, το 14,5% πηγή πολύ χαμηλού στρες, το 11,8% πηγή χαμηλού στρες και το 10,9% απάντησαν ότι δεν είναι πηγή στρες.



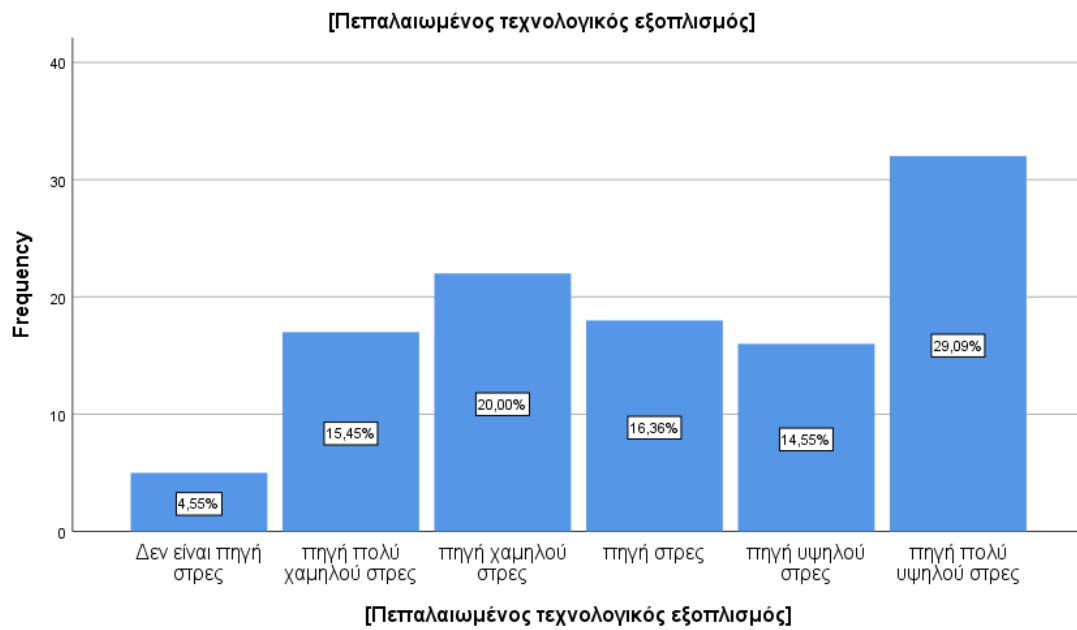
Σχήμα 9: Εργασιακό άγχος ερώτημα 18

Επιπρόσθετα, οι καθυστερήσεις και διακοπές στον τεχνολογικό εξοπλισμό (υπολογιστές, μηχανήματα) (ερώτημα 21) είναι πηγή πολύ υψηλού στρες για το 28,2% των συμμετεχόντων. Το 22,7% απάντησαν ότι είναι πηγή χαμηλού στρες, το 28,2% απάντησαν ότι είναι πηγή υψηλού στρες, το 17,3% είναι πηγή στρες, το 10,9% είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες και το 2,7% δεν είναι πηγή στρες.



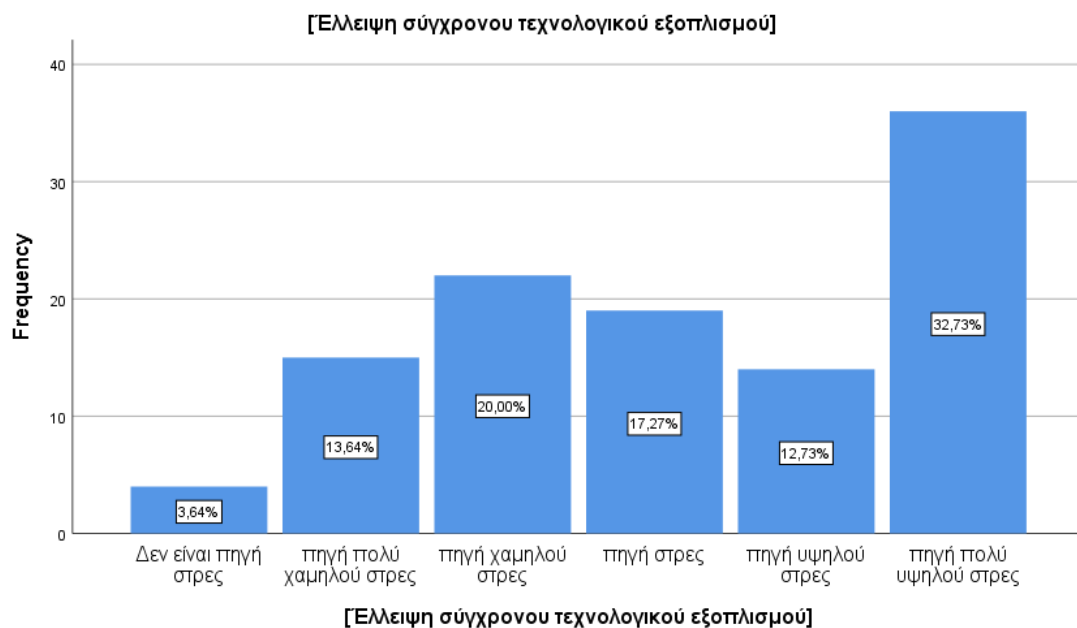
Σχήμα 10: Εργασιακό άγχος ερώτημα 21

Εν συνεχεία των καθυστερήσεων και διακοπών στον τεχνολογικό εξοπλισμό, και ο πεπαλαιωμένος τεχνολογικός εξοπλισμός (ερώτημα 23) συνιστά πηγή πολύ υψηλού στρες για τους συμμετέχοντες. Ειδικότερα, ο συγκεκριμένος παράγοντας υποστηρίχθηκε από το 29,1%. Το 20% απάντησε ότι είναι πηγή χαμηλού στρες, το 16,4% είναι πηγή στρες, το 15,5% είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες, το 14,5% είναι πηγή υψηλού στρες και το 4,5% δεν είναι πηγή στρες.



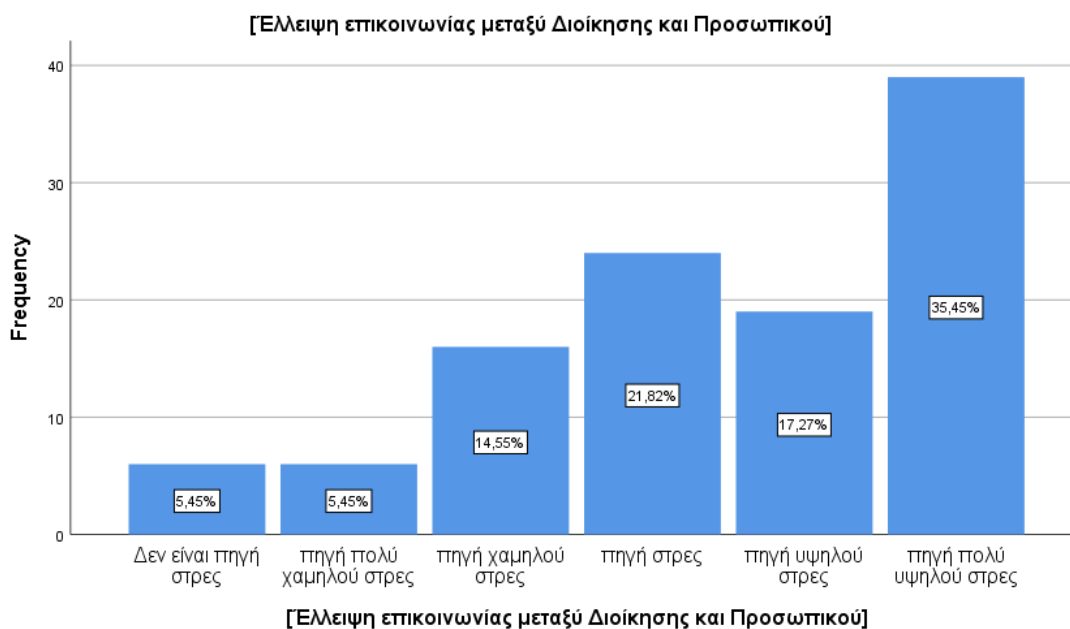
Σχήμα 11: Εργασιακό άγχος ερώτημα 23

Ένας ακόμα παράγοντας που αφορά την τεχνολογία και συνιστά πηγή πολύ υψηλού στρες για τους συμμετέχοντες είναι η έλλειψη σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού (ερώτημα 25) το 32,7%. Ωστόσο, το 20% απάντησαν ότι είναι πηγή χαμηλού στρες, το 17,3% πηγή στρες, το 13,6% πηγή πολύ χαμηλού στρες, το 12,7% πηγή υψηλού στρες και το 3,6% δεν είναι πηγή στρες.



Σχήμα 12: Εργασιακό άγχος ερώτημα 25

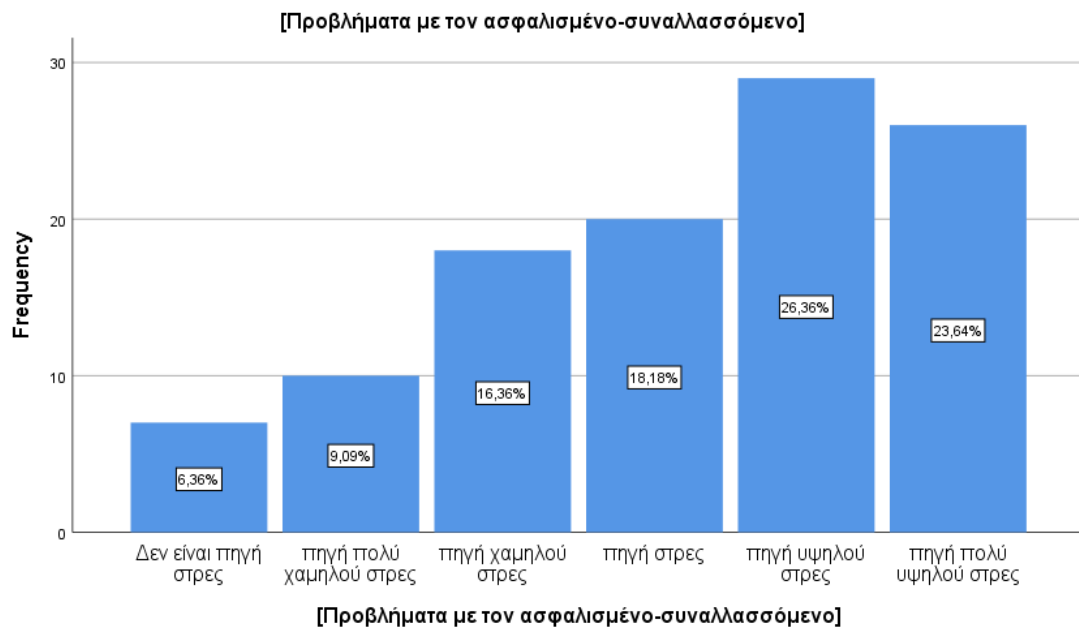
Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας πηγής πολύ υψηλού στρες αποτελεί η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού (ερώτημα 26) σύμφωνα με το 35,5% των συμμετεχόντων. Το 21,8% απάντησαν ότι είναι πηγή στρες, το 17,3% ότι είναι πηγή υψηλού στρες το 14,5% ότι είναι πηγή χαμηλού στρες, το 5,5% απάντησαν ότι είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες ομοίως με το 5,5% που απάντησαν ότι δεν είναι πηγή στρες.



Σχήμα 13: Εργασιακό άγχος ερώτημα 26

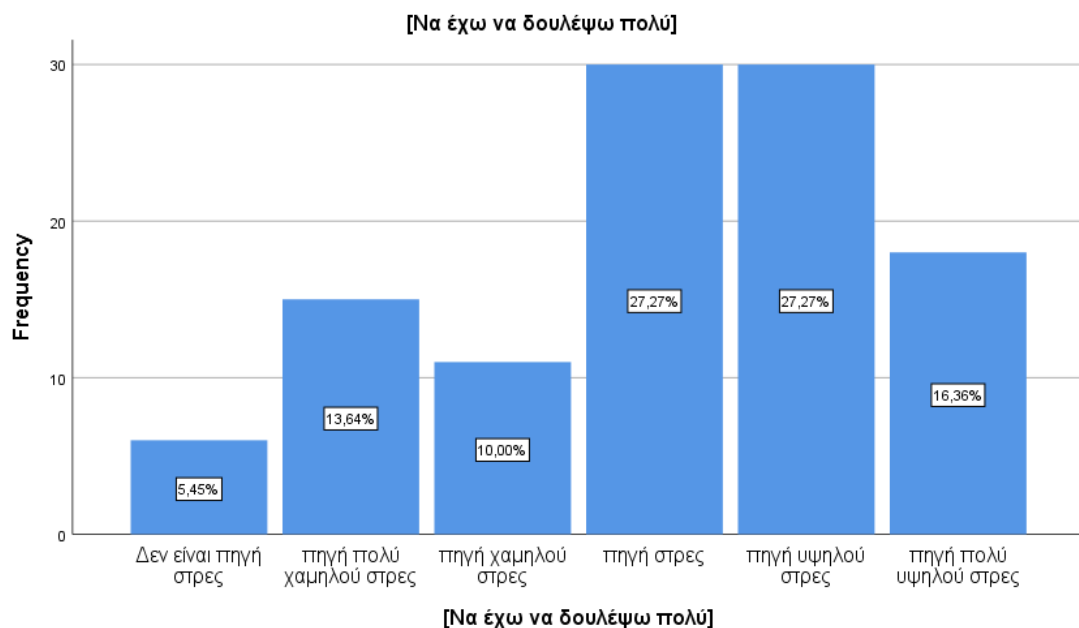
Οι συμμετέχοντες έθεσαν ως πηγές υψηλού στρες τα ακόλουθα.

Αρχικά τα προβλήματα με τον ασφαλισμένο – συναλλασσόμενο (ερώτημα 1) όπου οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι συνιστά πηγή υψηλού στρες σε ποσοστό 26,4%, πηγή πολύ υψηλού στρες σε ποσοστό 23,6%, πηγή στρες 18,2%, πηγή χαμηλού στρες 16,4%, πηγή πολύ χαμηλού στρες 9,1% και δεν είναι πηγή στρες 6,4%.



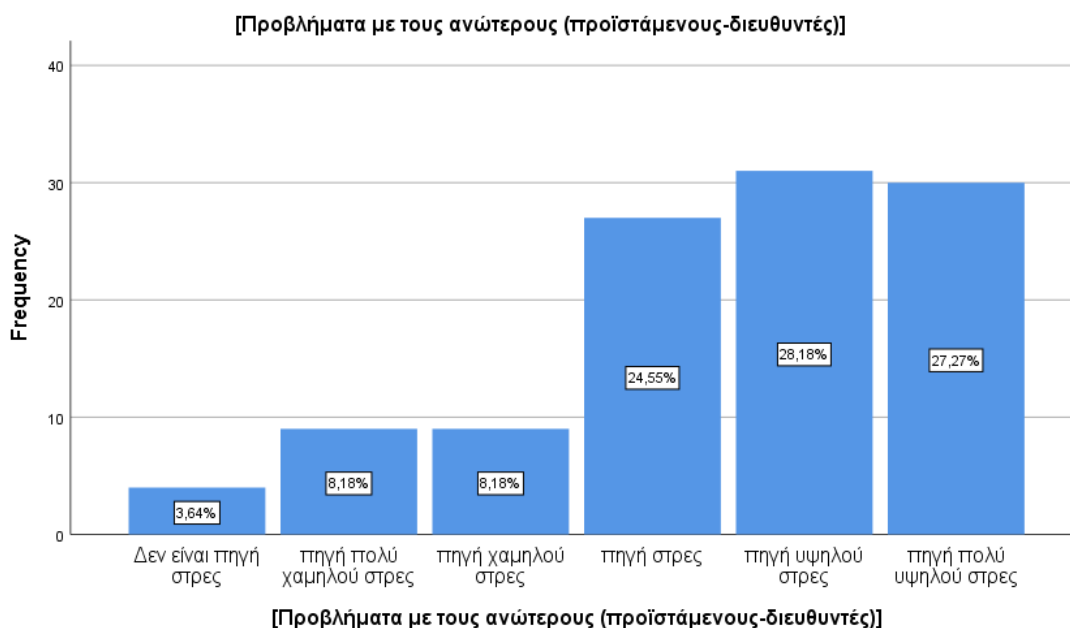
Σχήμα 14: Εργασιακό άγχος ερώτημα 1

Επιπλέον, το ερώτημα 2 (να έχω να δουλέψω πολύ) αποτέλεσε πηγή υψηλού στρες για το 27,3% των συμμετεχόντων. Επίσης το 27,3% απάντησε ότι είναι πηγή στρες. Το 16,4% υποστήριξε ότι είναι πηγή πολύ υψηλού στρες, το 13,6% πηγή πολύ χαμηλού στρες, το 10% πηγή χαμηλού στρες και το 5,5% ότι δεν είναι πηγή στρες.



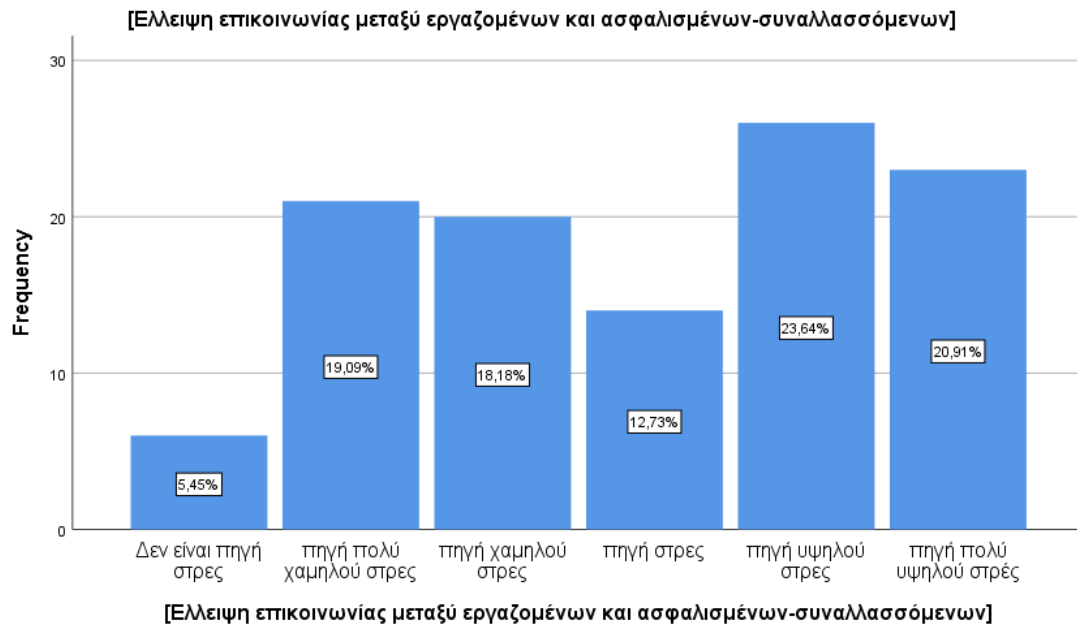
Σχήμα 15: Εργασιακό άγχος ερώτημα 2

Το προβλήματα με τους ανώτερους (προϊστάμενους – διευθυντές) (ερώτημα 5) συνιστούν πηγή υψηλού στρες για το 28,2% των συμμετεχόντων ενώ για το 27,3% είναι πηγή πολύ υψηλού στρες, για το 24,5% είναι πηγή στρες, για το 8,2% είναι πηγή χαμηλού στρες και ομοίως για άλλο ένα 8,2% πηγή πολύ χαμηλού στρες και για το 3,6% δεν είναι πηγή στρες.



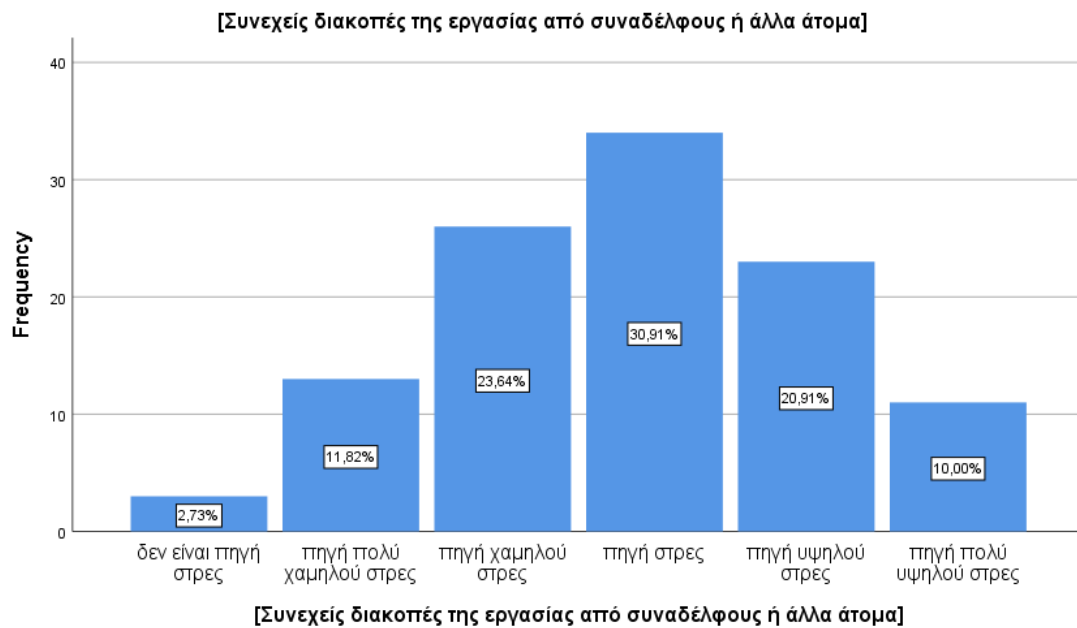
Σχήμα 16: Εργασιακό άγχος ερώτημα 5

Η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και ασφαλισμένων – συναλλασσόμενων συνέστησε άλλον ένα παράγοντα πηγής υψηλού στρες για τους συμμετέχοντες και ειδικότερα για το 23,6%. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες (20,9%) απάντησαν ότι είναι πηγή πολύ υψηλού στρες, το 19,1% απάντησαν ότι είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες, το 18,2% είναι πηγή χαμηλού στρες, το 12,7% είναι πηγή στρες και το 5,5% ότι δεν είναι πηγή στρες.



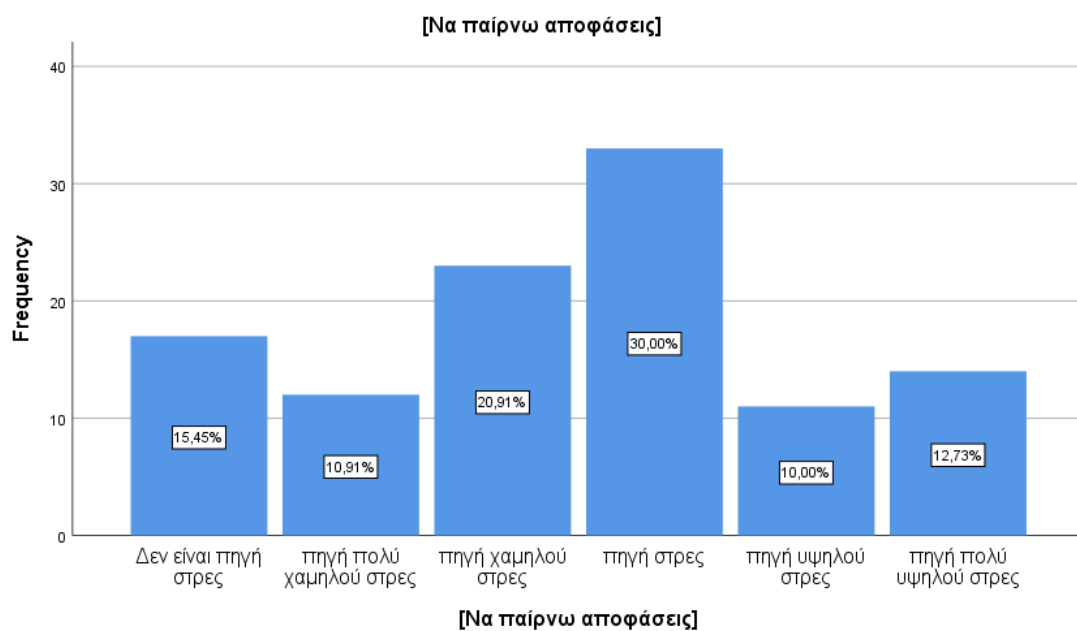
Σχήμα 17: Εργασιακό άγχος ερώτημα 27

Ως πηγές στρες χαρακτηρίστηκαν τα παρακάτω. Αρχικά οι συνεχείς διακοπές της εργασίας από συναδέλφους ή άλλα άτομα (ερώτημα 3) για το 30,9%. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες ανέφεραν το συγκεκριμένο παράγοντας ως πηγή χαμηλού στρες (23,6%) ενώ το 20,9% ως πηγή υψηλού στρες, το 11,8% ως πηγή πολύ χαμηλού στρες, το 10% ως πηγή πολύ υψηλού στρες και το 2,7% ως ότι δεν είναι πηγή στρες.



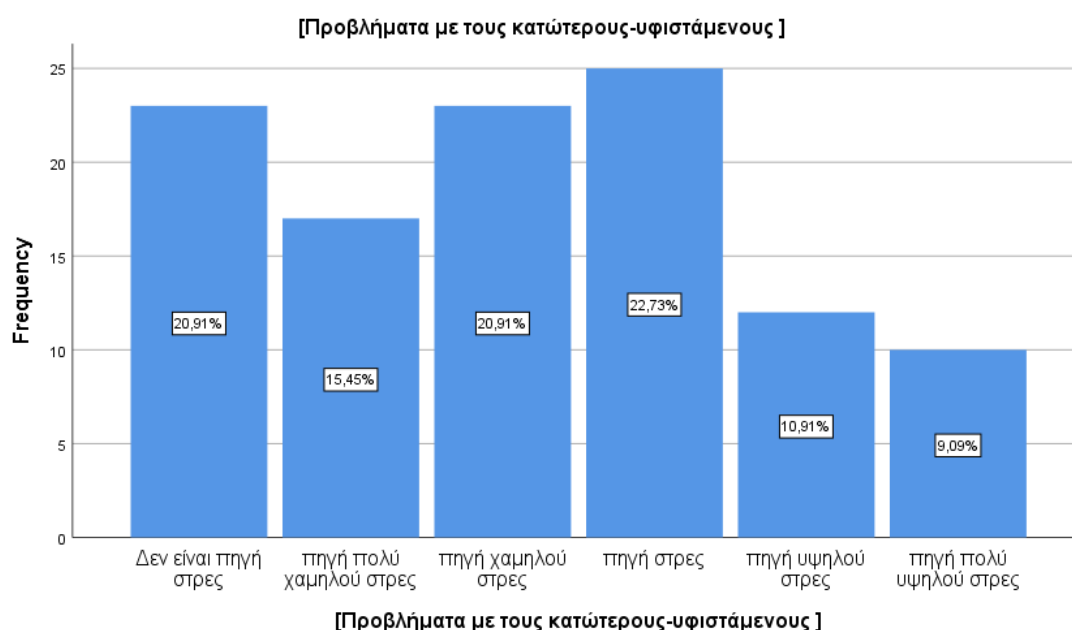
Σχήμα 18: Εργασιακό άγχος ερώτημα 3

Η λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους αποτέλεσε πηγή στρες (30%), πηγή χαμηλού στρες (20,9%), ως ότι δεν είναι πηγή στρες (15,5%), πηγή πολύ υψηλού στρες (12,7%), πηγή πολύ χαμηλού στρες (10,9%) και πηγή υψηλού στρες (10%).



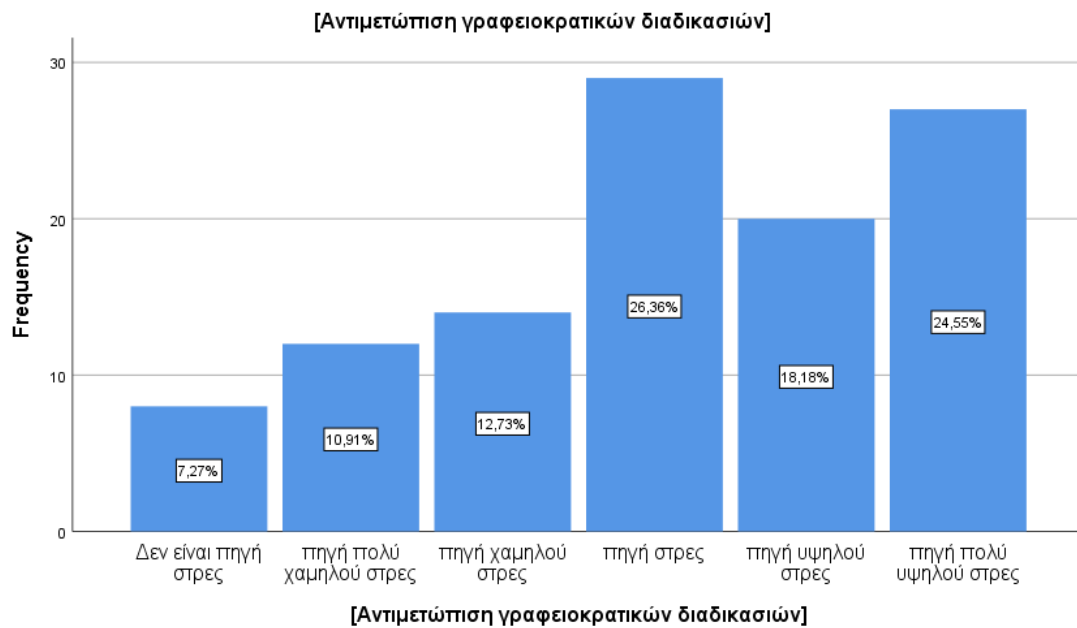
Σχήμα 19: Εργασιακό άγχος ερώτημα 4

Τα προβλήματα με τους κατώτερους- υφιστάμενους (ερώτημα 9) όπου το 22,7% απάντησαν ότι είναι πηγή στρες, το 20,9% απάντησαν ότι είναι πηγή χαμηλού στρες ομοίως με ένα άλλο 20,9% ότι δεν είναι πηγή στρες, το 15,5% ότι είναι πηγή χαμηλού στρες, το 10,9% είναι πηγή υψηλού στρες και το 9,1% είναι πηγή πολύ υψηλού στρες.



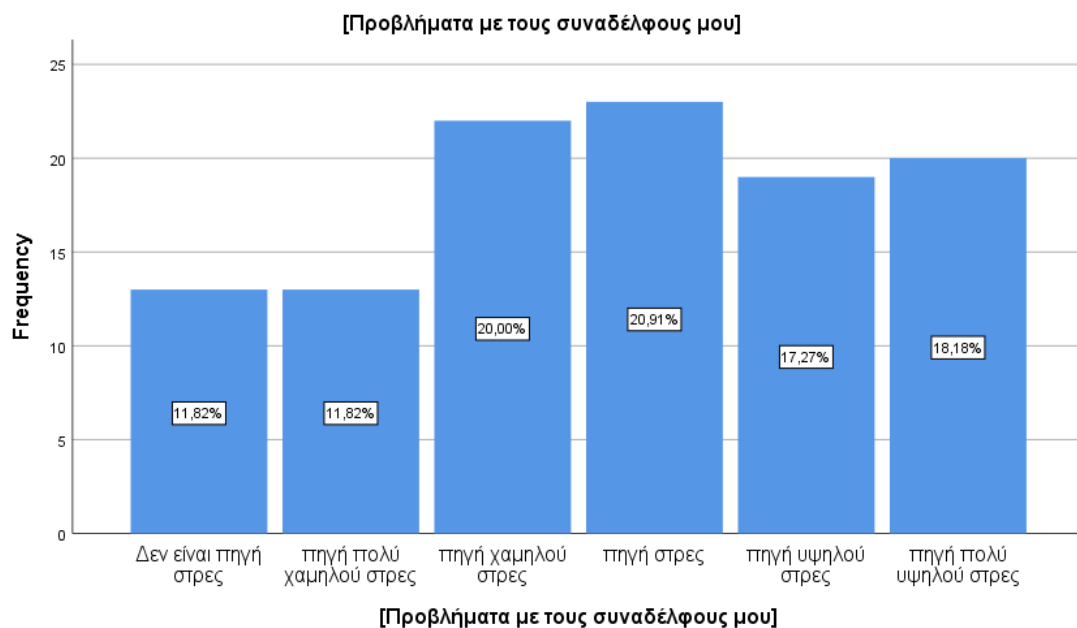
Σχήμα 20: Εργασιακό άγχος ερώτημα 9

Η αντιμετώπιση γραφειοκρατικών διαδικασιών (ερώτημα 10) συνιστά πηγή στρες για το 26,4% των συμμετεχόντων. Το 24,5% υποστήριξαν ότι είναι πηγή πολύ υψηλού στρες, το 18,2% ότι είναι πηγή υψηλού στρες, το 12,7% ότι είναι πηγή χαμηλούς στρες και το 7,3% ότι δεν είναι πηγή στρες.



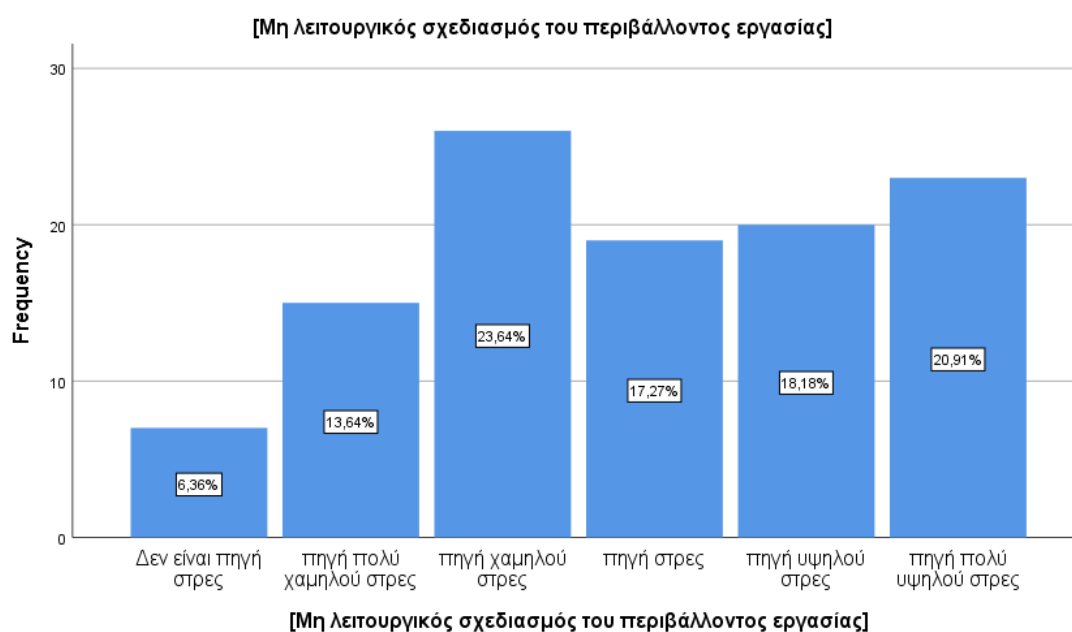
Σχήμα 21: Εργασιακό άγχος ερώτημα 10

Τα προβλήματα με τους συναδέλφους (ερώτημα 11) είναι πηγή στρες για το 20,9% των συμμετεχόντων ενώ το 20% ανέφεραν ότι είναι πηγή χαμηλού στρες, το 18,2% πηγή πολύ υψηλού στρες, το 17,3% είναι πηγή υψηλού στρες, το 11,8% πηγή πολύ χαμηλού στρες ομοίως με ένα άλλο 11,8% όπου ανέφερε ότι δεν είναι πηγή στρες.



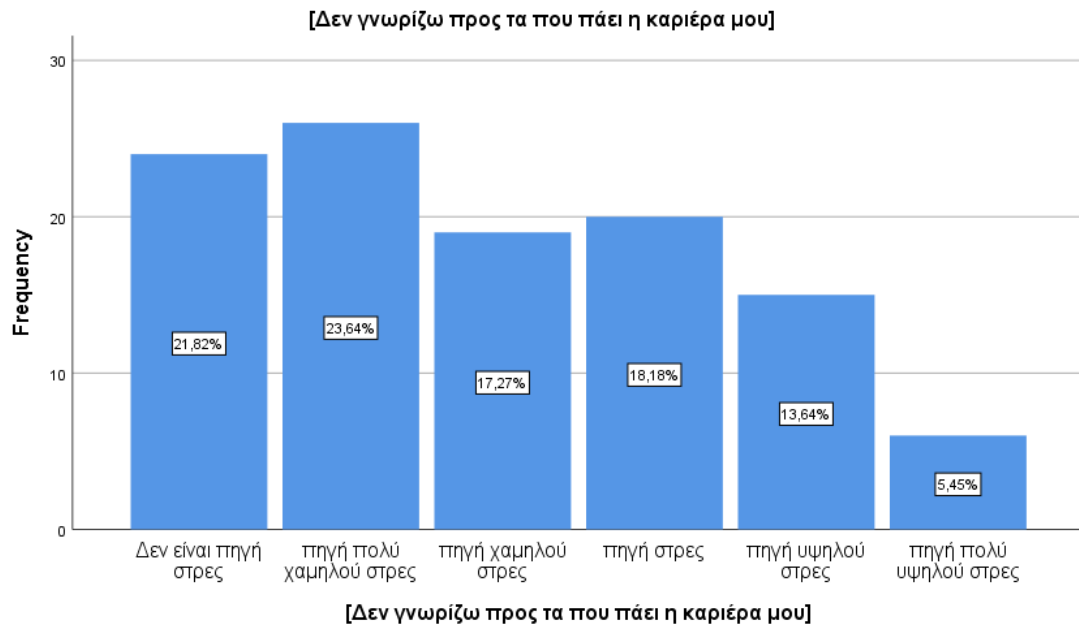
Σχήμα 22: Εργασιακό άγχος ερώτημα 11

Ο μη λειτουργικός σχεδιασμός του περιβάλλοντος εργασίας (ερώτημα 24) θεωρήθηκε πηγή χαμηλού στρες για το 23,6% των συμμετεχόντων. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες απάντησαν ότι είναι πηγή πολύ υψηλού στρες (20,9%), είναι πηγή υψηλού στρες (18,2%), είναι πηγή στρες για το 17,3% των συμμετεχόντων, και είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες για το 13,6%., Το 6,4% των συμμετεχόντων δε θεωρεί ότι είναι πηγή στρες ο μη λειτουργικός σχεδιασμός του περιβάλλοντος εργασίας.



Σχήμα 23: Εργασιακό άγχος ερώτημα 24

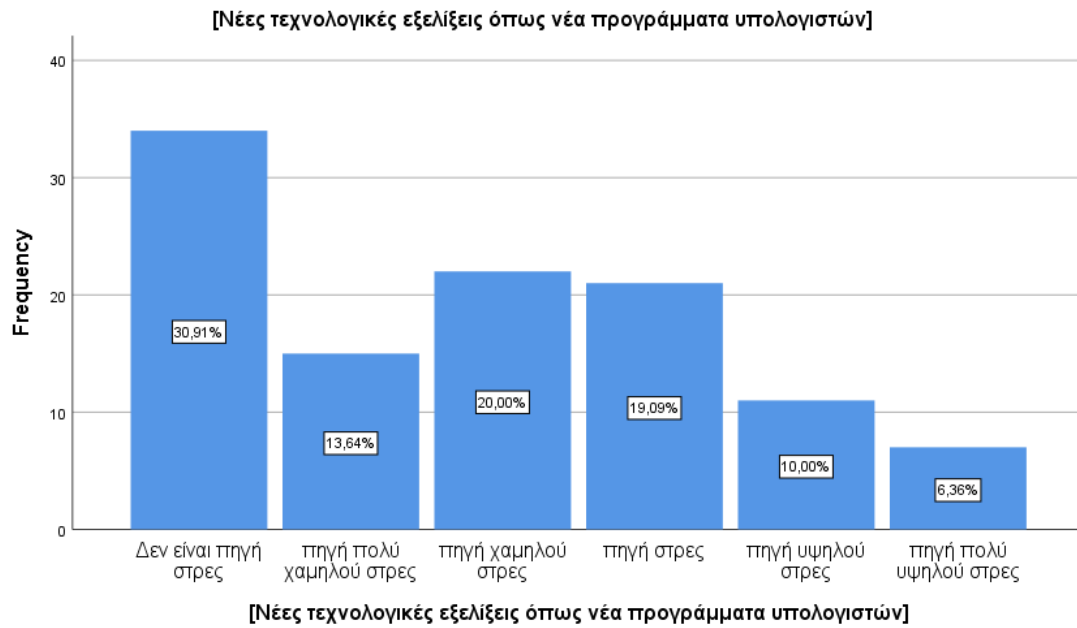
Στο ερώτημα 20, οι συμμετέχοντες έπρεπε να απαντήσουν αν δεν γνωρίζουν προς τα που πάει η καριέρα τους όπου το 23,6% θεώρησαν ότι είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες. Οι υπόλοιποι απάντησαν ότι δεν είναι πηγή στρες (21,8%), ότι είναι πηγή στρες (18,2%), πηγή χαμηλού στρες (17,3%), πηγή υψηλού στρες (13,6%) και πηγή πολύ υψηλού στρες (5,5%).



Σχήμα 24: Εργασιακό άγχος ερώτημα 20

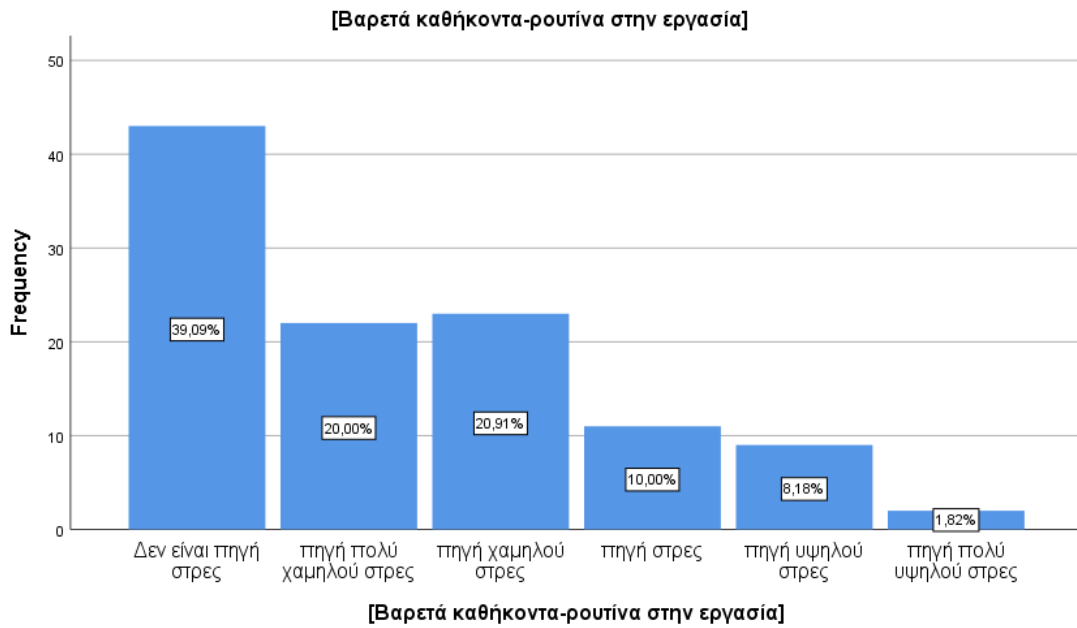
Τέλος, δεν αποτελούν πηγή στρες τα παρακάτω.

Οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις (ερώτημα 6) όπως νέα προγράμματα υπολογιστών (30,9%). Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι είναι πηγή χαμηλού στρες (20%), 19,1% ανέφεραν ότι είναι πηγή στρες, 13,6% ανέφεραν ότι είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες, 10% ανέφεραν ότι είναι πηγή υψηλού στρες και 6,4% ανέφεραν ότι είναι πηγή πολύ υψηλού στρες.



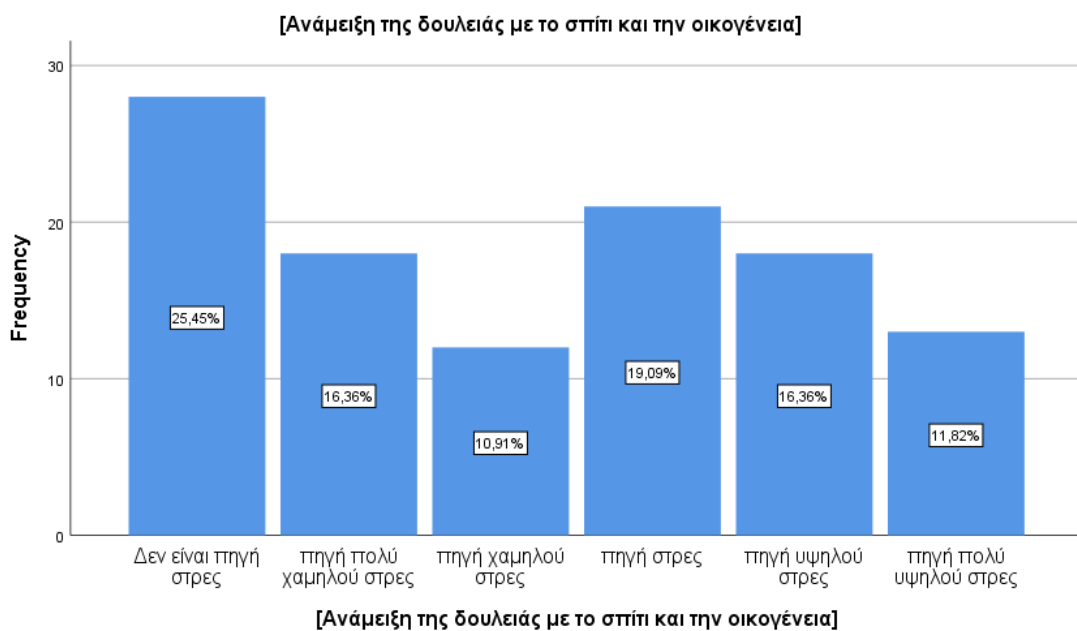
Σχήμα 25: Εργασιακό άγχος ερώτημα 6

Τα βαρετά καθήκοντα – ρουτίνα στην εργασία (ερώτημα 12) δεν είναι πηγή στρες για το 39,1% των συμμετεχόντων. Το 20,9% απάντησαν ότι είναι πηγή χαμηλού στρες, το 20% ότι είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες, το 10% ότι είναι πηγή στρες, το 8,2% πηγή υψηλού στρες και το 1,8% ότι είναι πηγή πολύ υψηλού στρες.



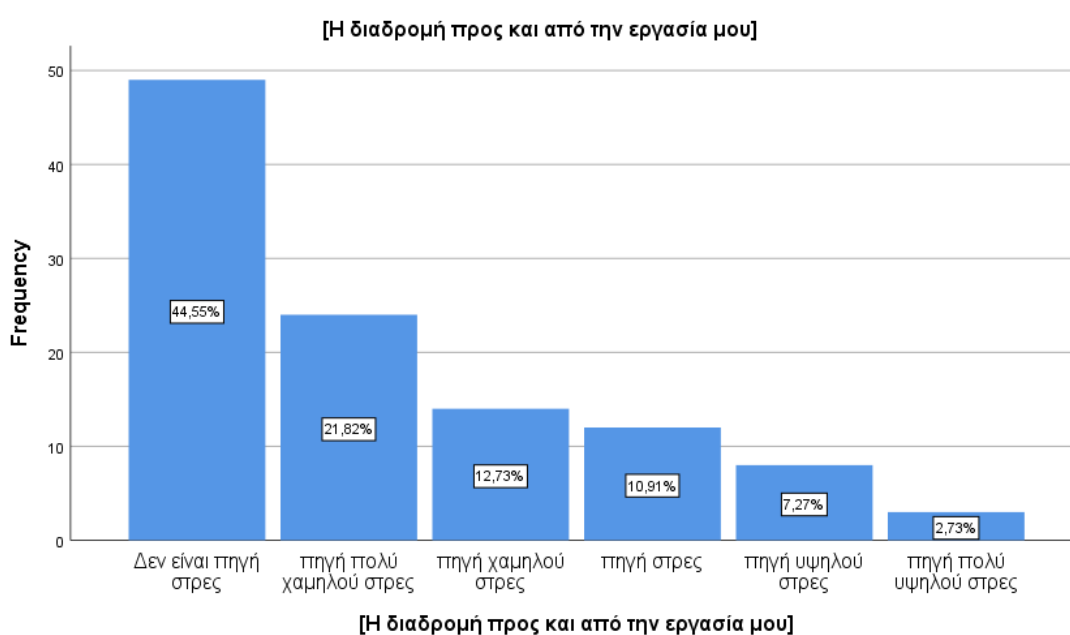
Σχήμα 26: Εργασιακό άγχος ερώτημα 12

Η ανάμειξη της δουλειάς με το σπίτι και την οικογένεια (ερώτημα 13) καταδείχθηκε ως ένας ακόμα παράγοντας που δεν είναι πηγή στρες για το 25,5% των συμμετεχόντων. Ωστόσο το 19,1% απάντησαν ότι είναι πηγή στρες, το 16,4% είναι πηγή υψηλού στρες ομοίως με ένα άλλο 16,4% που υποστήριξαν ότι είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες. Το 11,8% ανέφεραν ότι είναι πηγή πολύ υψηλού στρες και το 10,9% είναι πηγή χαμηλού στρες.



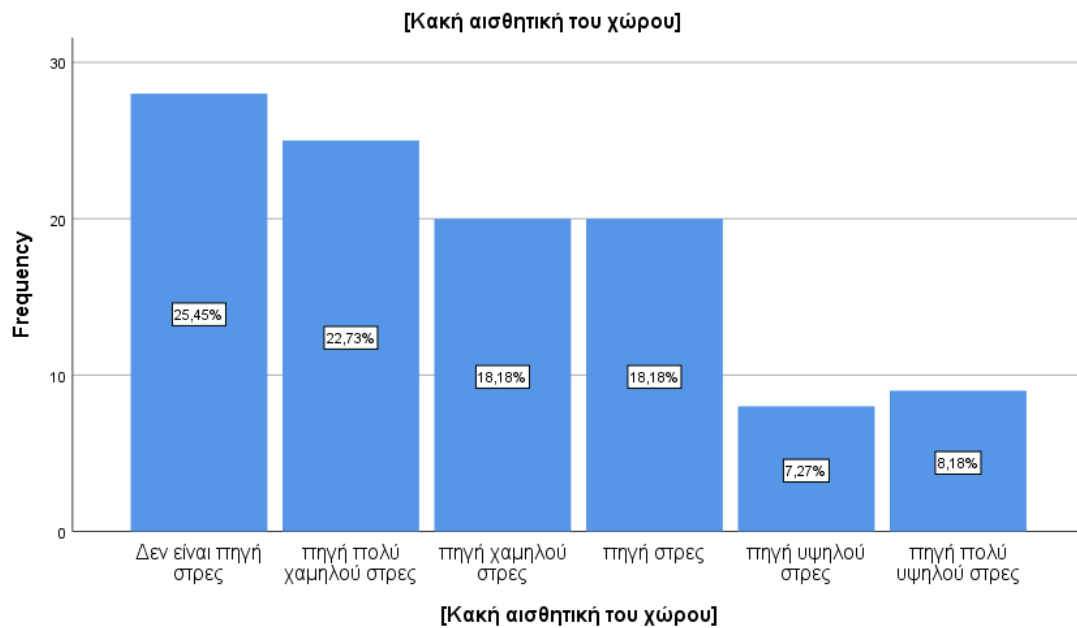
Σχήμα 27: Εργασιακό άγχος ερώτημα 13

Η διαδρομή προς και από την εργασία (ερώτημα 15) δε συνιστά πηγή στρες για το 44,5% των συμμετεχόντων. Επίσης το 21,8% ανέφεραν ότι ο συγκεκριμένος παράγοντας είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες, το 12,7% υποστήριξαν ότι είναι πηγή χαμηλού στρες, το 10,9% ότι είναι πηγή στρες, το 7,3% ότι είναι πηγή υψηλού στρες και το 2,7% ότι είναι πηγή πολύ υψηλού στρες.



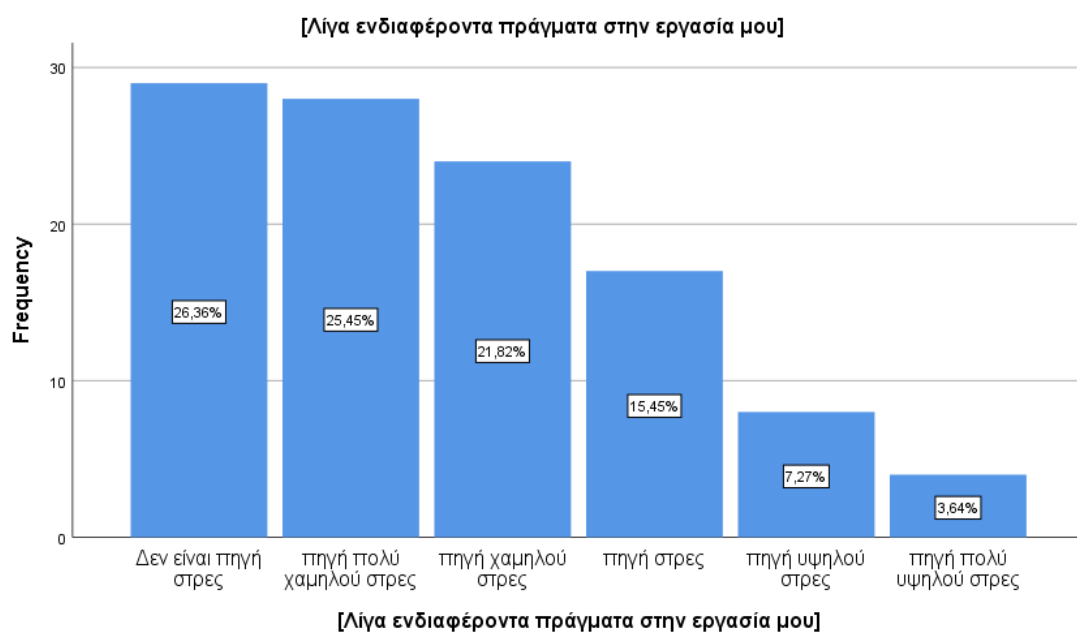
Σχήμα 28: Εργασιακό άγχος ερώτημα 15

Η κακή αισθητική του χώρου δε διαφάνηκε να προσδίδει άγχος στο 25,5% των συμμετεχόντων. Το 22,7% απάντησαν ότι είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες, το 18,2% ότι είναι πηγή χαμηλού στρες ίσα με ένα άλλο 18,2% που απάντησε ότι είναι πηγή στρες. Για το 8,2% των συμμετεχόντων συνιστά πηγή πολύ υψηλού στρες και για το 7,3% συνιστά πηγή υψηλού στρες.



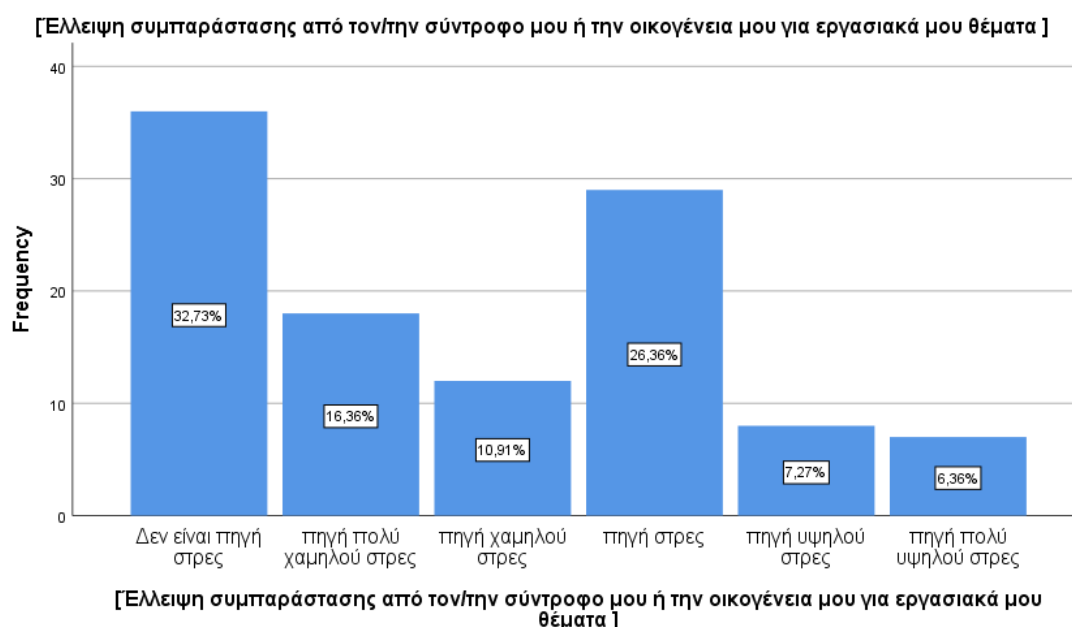
Σχήμα 29: Εργασιακό άγχος ερώτημα 17

Εξίσου δεν προσδίδουν στρες τα λίγα ενδιαφέροντα πράγματα στην εργασία των συμμετεχόντων (Ερώτημα 19) το 26,4%. Το 25,5% απάντησαν ότι είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες, το 21,8% ότι είναι πηγή χαμηλού στρες, το 15,5% ότι είναι πηγή στρες. Για το 7,3% είναι πηγή υψηλού στρες και για το 3,6% είναι πηγή πολύ υψηλού στρες.



Σχήμα 30: Εργασιακό άγχος ερώτημα 19

Επίσης, δεν είναι πηγή στρες η έλλειψη συμπαράστασης από τον/την σύντροφο ή την οικογένεια του εργαζόμενου για εργασιακά του θέματα (ερώτημα 22). Συγκεκριμένα, το 32,5% απάντησαν ότι δεν είναι πηγή στρες. Το 26,4% θεωρούν αυτό τον παράγοντα πηγή στρες, το 16,4% θεωρούν ότι είναι πηγή πολύ χαμηλού στρες, το 10,9% θεωρούν ότι είναι πηγή χαμηλού στρες. Τέλος, το 7,3% υποστήριξαν ότι είναι πηγή υψηλού στρες και το 6,4% ότι είναι πηγή πολύ υψηλού στρες.



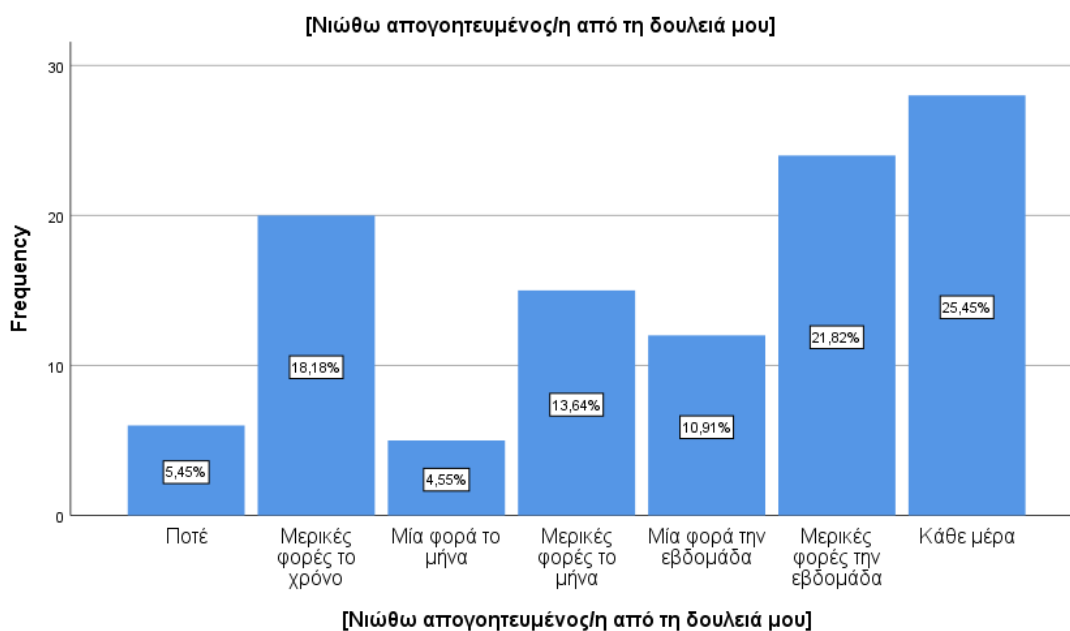
Σχήμα 31: Εργασιακό άγχος ερώτημα 22

B. Ενότητα Επαγγελματική Εξουθένωση

1. ΑΠΟΠΡΟΣΩΠΟΠΟΙΗΣΗ

Όπως τονίστηκε νωρίτερα, η αποπροσωποποίηση προέκυψε από τα ερωτήματα 5,10,11,15 και 22. Κατόπιν της ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τους συμμετέχοντες προέκυψαν τα παρακάτω.

Στο ερώτημα «Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου» το 25,5% των συμμετεχόντων απάντησε κάθε μέρα. Οι λοιποί συμμετέχοντες υποστήριξαν τα εξής. Το 21,8% ανέφερε μερικές φορές την εβδομάδα, το 18,2% μερικές φορές το χρόνο, το 13,6% μερικές φορές το μήνα, το 10,9% μία φορά την εβδομάδα το 5,5% ποτέ και το 4,5% μία φορά το μήνα.



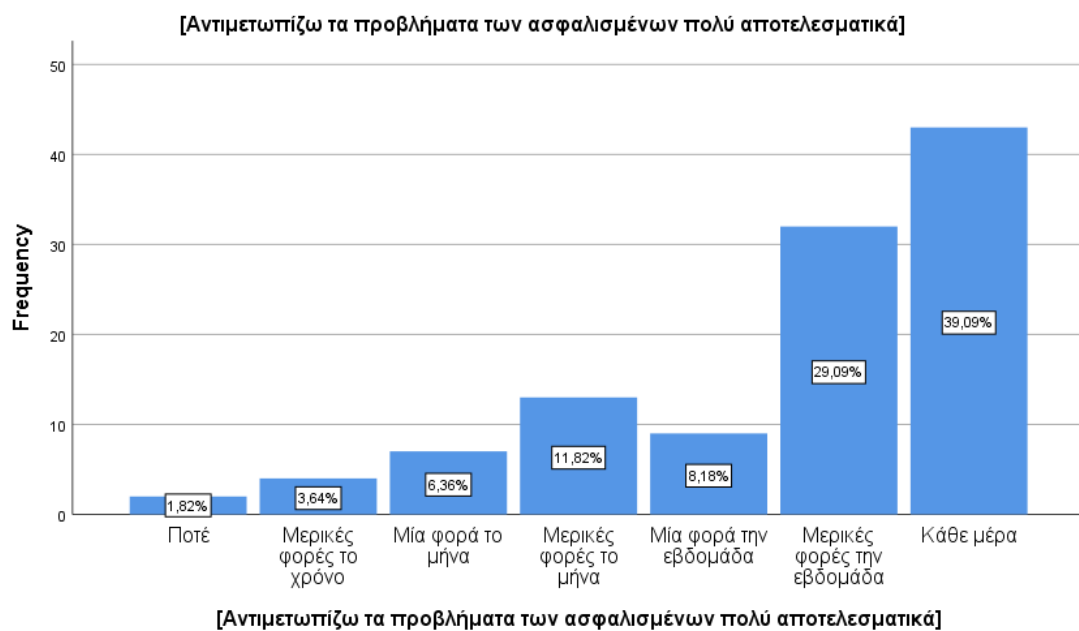
Σχήμα 32: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 5

Κατόπιν στο ερώτημα «Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι ασφαλισμένοι/συναλλασσόμενοι» το 34,% των Συμμετεχόντων απάντησε κάθε μέρα, το 23,6% απάντησε μερικές φορές την εβδομάδα, το 14,5% μία φορά την εβδομάδα, το 10,9% μία φορά το μήνα, το 8,2% μερικές φορές το μήνα, το 4,5% μερικές φορές το χρόνο και το 3,6% ποτέ.



Σχήμα 33: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 10

Στο ερώτημα «Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των ασφαλισμένων πολύ αποτελεσματικά» το 39,1% των συμμετεχόντων ανέφερε κάθε μέρα, το 19,1% μερικές φορές την εβδομάδα, το 11,8% μερικές φορές το μήνα, το 8,2% μία φορά την εβδομάδα, το 6,4% μία φορά το μήνα, το 3,6% μερικές φορές το χρόνο και το 1,8% ποτέ.



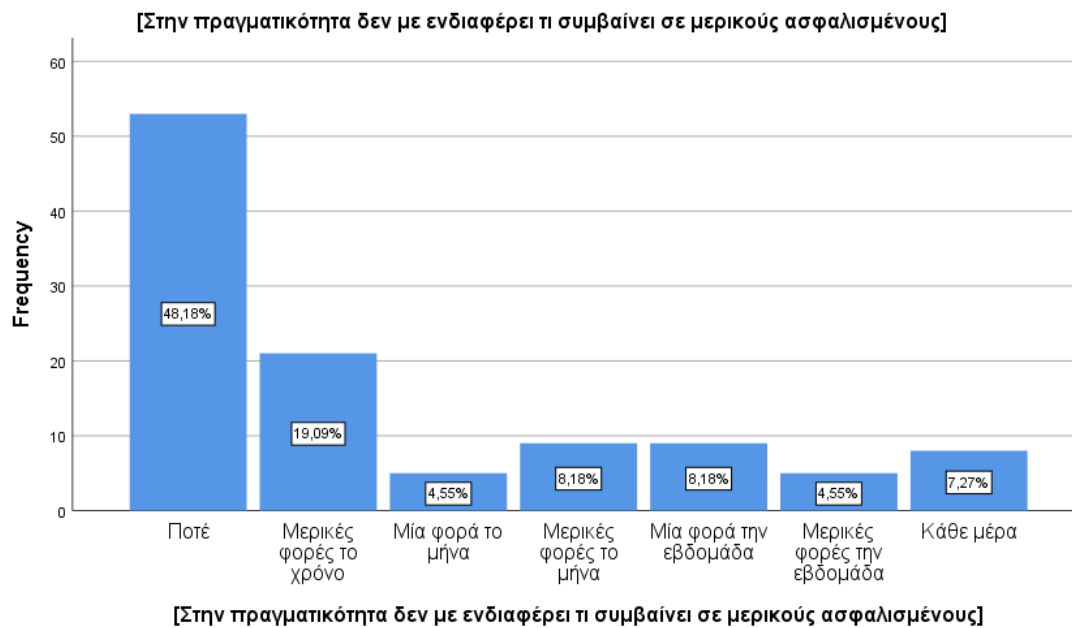
Σχήμα 34: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 11

Στο ερώτημα «Έχω καταφέρει πολλά πράγματα σε αυτή τη δουλειά» το 33,6% ανέφεραν κάθε μέρα, το 20,9% μερικές φορές την εβδομάδα, το 17,3% μία φορά την εβδομάδα, το 11,8% μερικές φορές το μήνα, το 8,2% μία φορά το μήνα και ένα άλλο 8,2% μερικές φορές το χρόνο.



Σχήμα 35: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 15

Στο τελευταίο ερώτημα του παράγοντα αποπροσωποποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, δηλαδή «Στην πραγματικότητα δε με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς ασφαλισμένους» το 48,2% απάντησαν ποτέ, το 19,1% απάντησαν μερικές φορές το χρόνο, 8,2% ανέφεραν μερικές φορές το μήνα, επίσης 8,2% ανέφεραν μία φορά την εβδομάδα, 4,5% μία φορά το μήνα και επίσης 4,5% μερικές φορές την εβδομάδα.

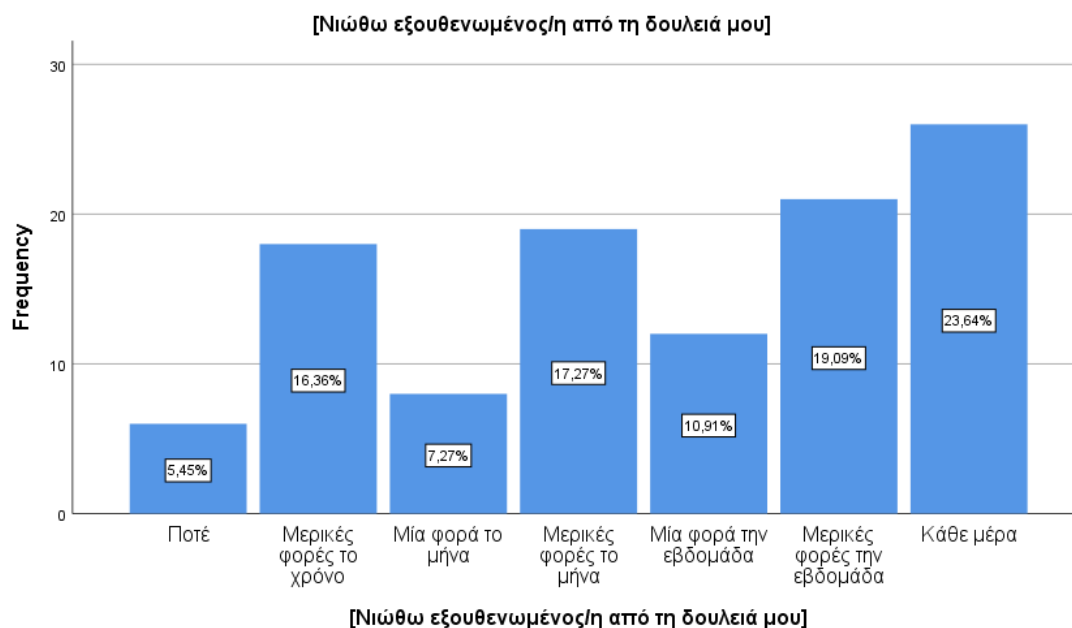


Σχήμα 36: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 22

2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ

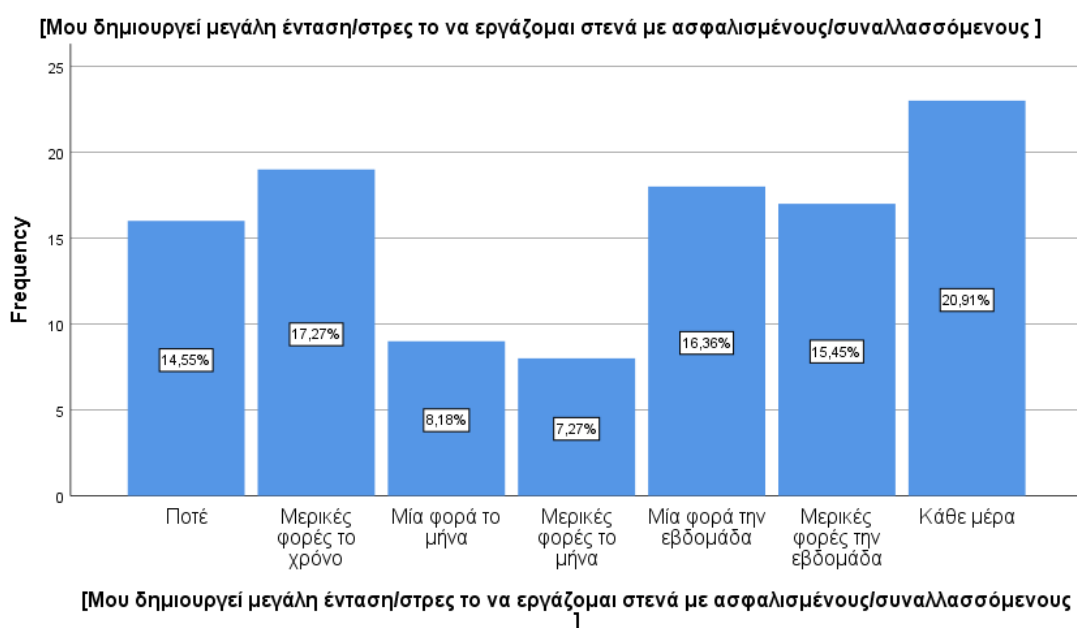
Τα προσωπικά επιτεύγματα παρουσιάζονται ως ακολούθως.

Αρχικά στο ερώτημα «Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου» (ερώτημα 4) το 23,6% απάντησαν κάθε μέρα, το 19,1% απάντησε μερικές φορές την εβδομάδα, το 17,3% απάντησε μερικές φορές το μήνα, το 16,4% μερικές φορές το χρόνο το 10,9% μία φορά την εβδομάδα, το 7,3% μία φορά το μήνα και τέλος το 5,5% ποτέ.



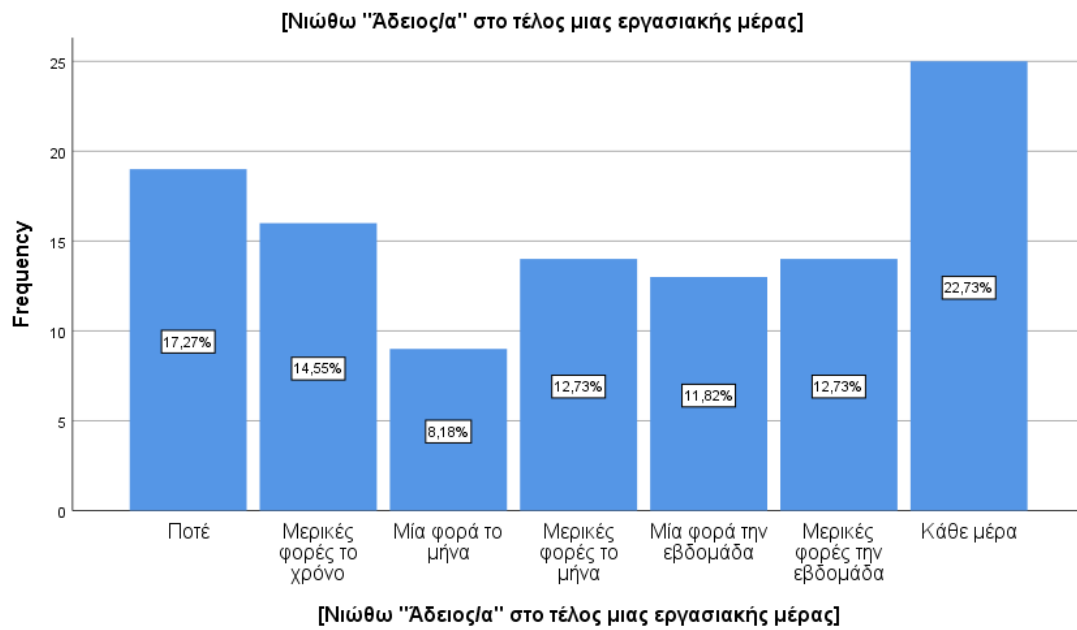
Σχήμα 37: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 4

Στο επόμενο ερώτημα το 20,9% των συμμετεχόντων απάντησε κάθε μέρα, το 17,3% μερικές φορές το χρόνο, το 16,4% μία φορά την εβδομάδα, το 15,5% μερικές φορές την εβδομάδα, το 14,5% ποτέ, το 8,2% μία φορά το μήνα και το 7,3% μερικές φορές το μήνα.



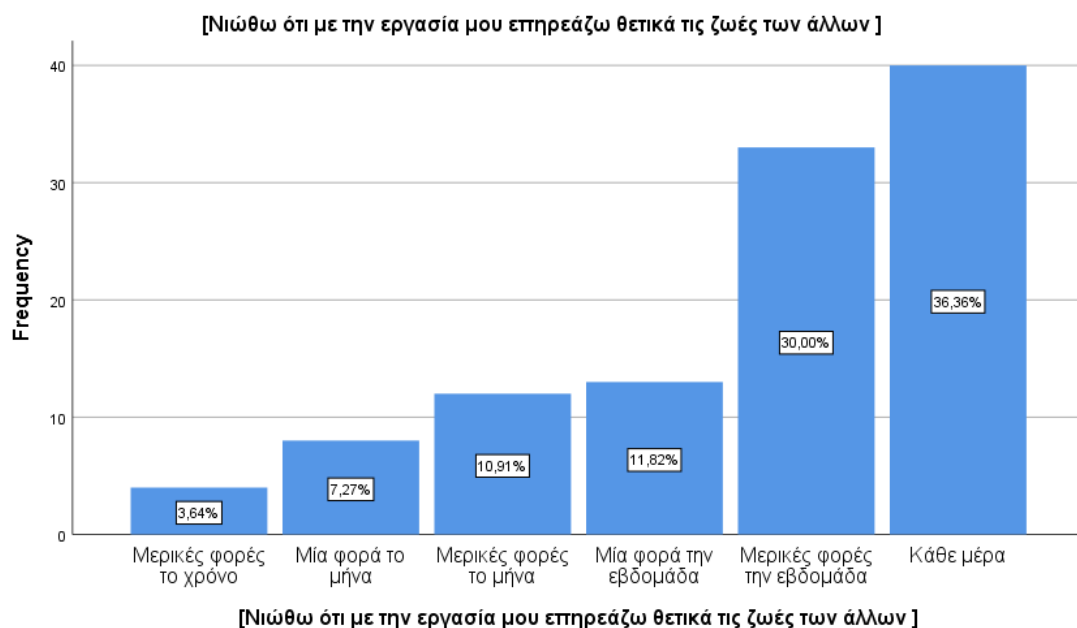
Σχήμα 38: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 7

Στο ερώτημα «Νιώθω Άδειος/α στο τέλος μίας εργασιακής μέρας» το 22,7% απάντησε κάθε μέρα, το 17,3% ποτέ, το 14,5% μερικές φορές το χρόνο, το 12,7% μερικές φορές το μήνα και ένα ακόμα 12,7% απάντησαν μερικές φορές την εβδομάδα, το 11,8% μία φορά την εβδομάδα και το 8,2% μία φορά το μήνα.



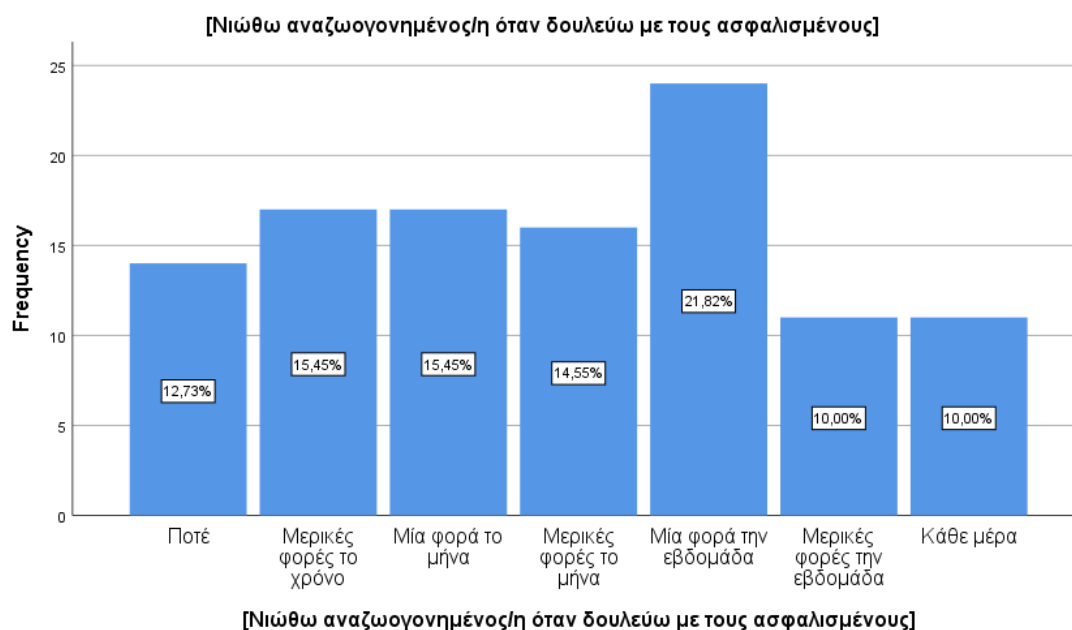
Σχήμα 39: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 9

Στο ερώτημα «Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων» το 36,4% ανέφεραν κάθε μέρα, το 30% μερικές φορές την εβδομάδα, το 11,8% μία φορά την εβδομάδα, το 10,9% μερικές φορές το μήνα, το 7,3% μία φορά το μήνα και το 3,6% μερικές φορές το χρόνο.



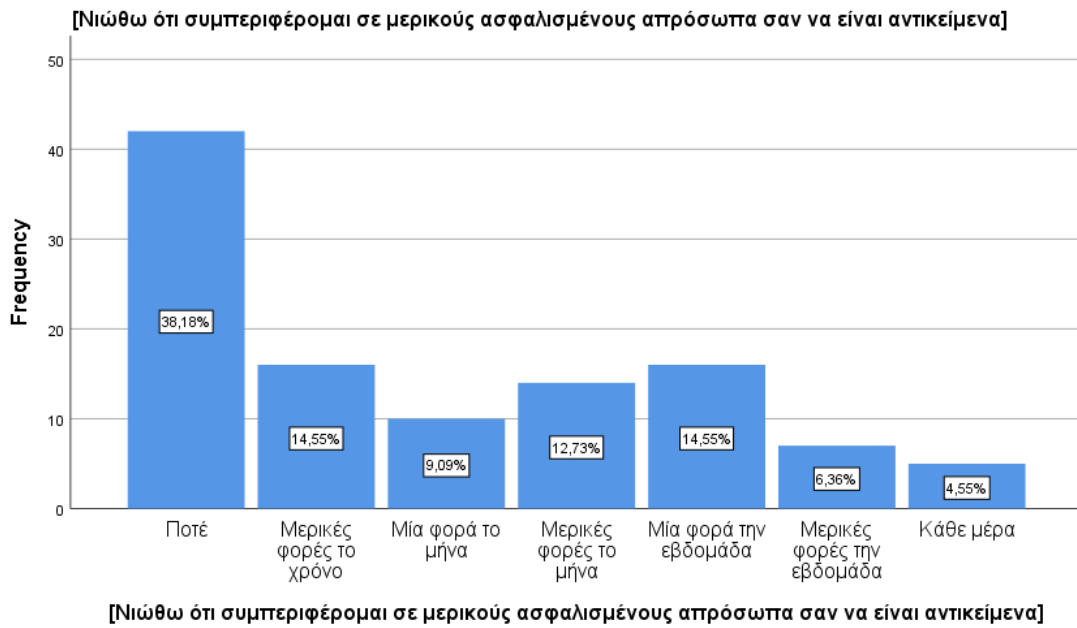
Σχήμα 40: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 12

Κατόπιν, στο ερώτημα «Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με τους ασφαλισμένους» το 21,8% ανέφερε μία φορά την εβδομάδα, το 15,5% μερικές φορές το χρόνο όπως επίσης και το 15,5% μία φορά το μήνα, το 14,5% μερικές φορές το μήνα, το 12,7% ποτέ, το 10% μερικές φορές την εβδομάδα όπως αντίστοιχα και το 10% που ανέφερε κάθε μέρα.



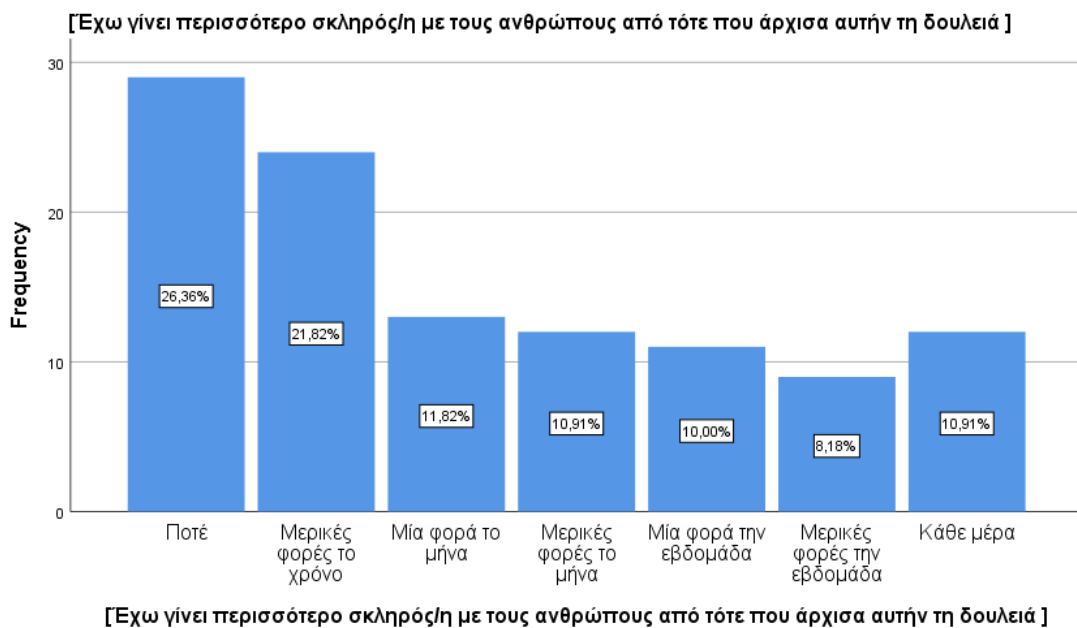
Σχήμα 41: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 17

Μετέπειτα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερώτημα αν νιώθουν ότι συμπεριφέρονται σε μερικούς ασφαλισμένους απρόσωπα σαν να είναι αντικείμενα όπου το 38,2% απάντησαν ποτέ, το 14,5% μερικές φορές το χρόνο, ομοίως με άλλο ένα 14,5% που ανέφεραν μία φορά την εβδομάδα, το 12,7% μερικές φορές το μήνα, το 9,1% μία φορά το μήνα, το 6,4% μερικές φορές την εβδομάδα και το 4,5% κάθε μέρα.



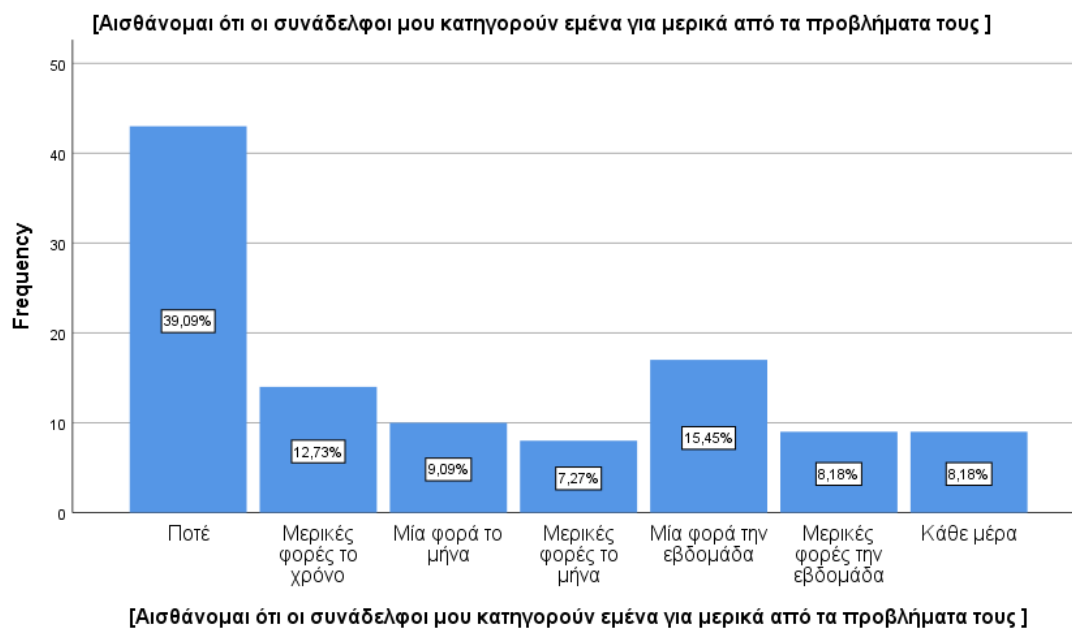
Σχήμα 42: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 18

Στο ερώτημα «Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/η με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά, το 26,4% ανέφερε ποτέ, το 21,8% μερικές φορές το χρόνο, το 11,8% μία φορά το μήνα, το 10,9% μερικές φορές το μήνα, το 10,9% κάθε μέρα, το 10% μία φορά την εβδομάδα και το 8,2% μερικές φορές την εβδομάδα.



Σχήμα 43: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 19

Τέλος, στο τελευταίο ερώτημα που εντάσσεται στον παράγοντα προσωπικά επιτεύγματα το 39,1% των συμμετεχόντων απάντησε ποτέ, το 15,5% απάντησε μία φορά την εβδομάδα, το 12,7% απάντησε μερικές φορές το χρόνο, το 9,1% μία φορά το μήνα, το 8,2% μερικές φορές την εβδομάδα, επίσης 8,2% κάθε μέρα και τέλος το 7,3% μερικές φορές το μήνα.

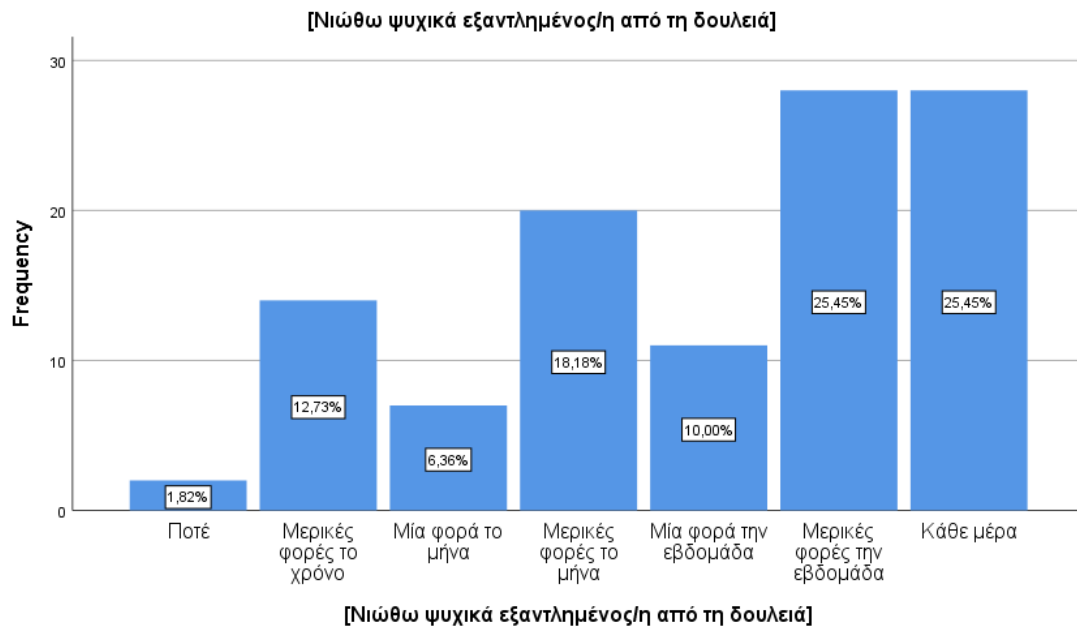


Σχήμα 44: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 21

3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ

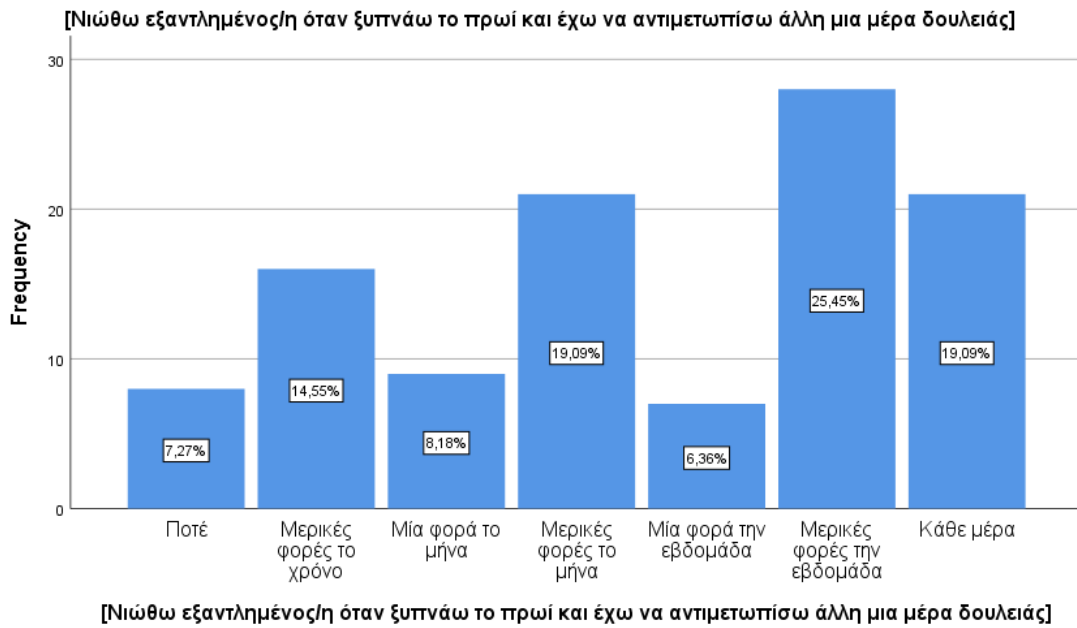
Ο τελευταίος παράγοντας της επαγγελματικής εξουθένωσης αφορά τη συναισθηματική εξάντληση που όπως προειπώθηκε προέκυψε από τα ερωτήματα 1,2,3,6,8,13,14,16,20.

Ως εκ τούτου στο ερώτημα «Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά» το 25,5% απάντησε κάθε μέρα όμοια με ένα άλλο 25,5% που ανέφερε μερικές φορές την εβδομάδα, το 18,2% ανέφερε μερικές φορές το μήνα, το 12,7% μερικές φορές το χρόνο, το 10% μία φορά την εβδομάδα, το 6,4% μία φορά το μήνα και το 1,8% ποτέ.



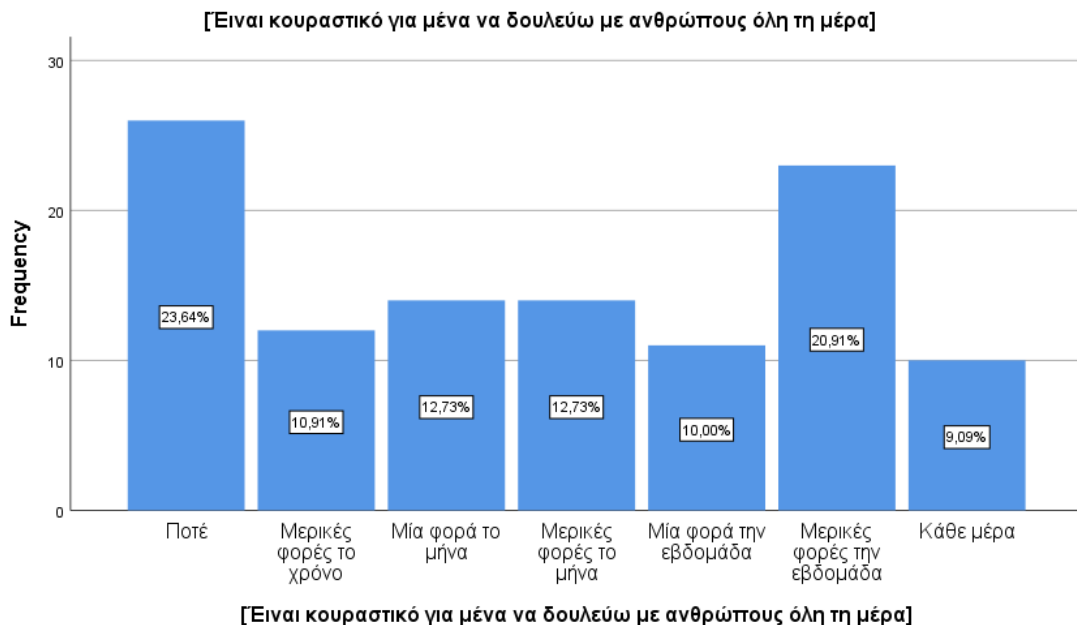
Σχήμα 45: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 1

Κατόπιν οι συμμετέχοντες έπρεπε να απαντήσουν αν νιώθουν εξαντλημένοι όταν ξυπνούν το πρωί και έχουν να αντιμετωπίσουν άλλη μία μέρα δουλειάς όπου το 25,5% ανέφερε μερικές φορές την εβδομάδα, το 19,1% κάθε μέρα όπως και το 19,1% μερικές φορές το μήνα, το 14,5% μερικές φορές το χρόνο, το 8,2% μία φορά το μήνα, το 7,3% ποτέ και το 6,4% μία φορά την εβδομάδα.



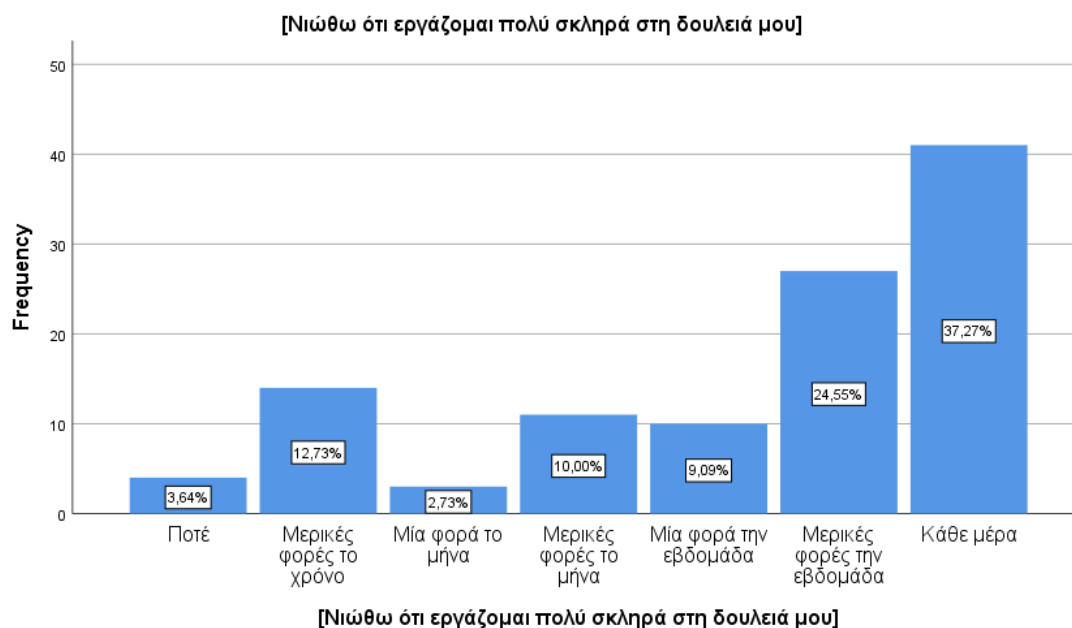
Σχήμα 46: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 2

Περαιτέρω, στο ερώτημα αν είναι κουραστικό για τον εργαζόμενο να εργάζεται με ανθρώπους όλη τη μέρα το 23,6% ανέφεραν ποτέ, το 20,9% μερικές φορές την εβδομάδα, το 12,7% μία φορά το μήνα όπως επίσης και 12,7% μερικές φορές το μήνα, το 10,9% μερικές φορές το χρόνο, το 10% μία φορά την εβδομάδα και το 9,1% κάθε μέρα.



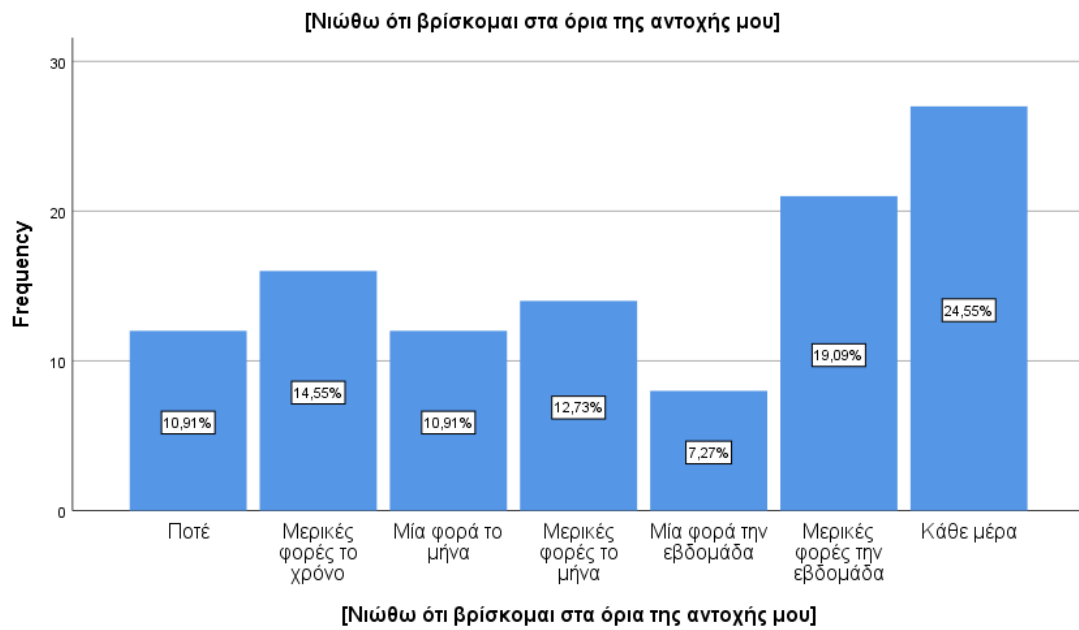
Σχήμα 47: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 3

Μετέπειτα οι συμμετέχοντες απάντησαν αν νιώθουν ότι εργάζονται πολύ σκληρά στην εργασία τους όπου το 37,3% ανέφερε κάθε μέρα, το 24,5% ανέφερε μερικές φορές την εβδομάδα, το 12,7% ανέφερε μερικές φορές το χρόνο, το 9,1% μία φορά την εβδομάδα, το 3,6% ποτέ και το 2,7% μία φορά το μήνα.



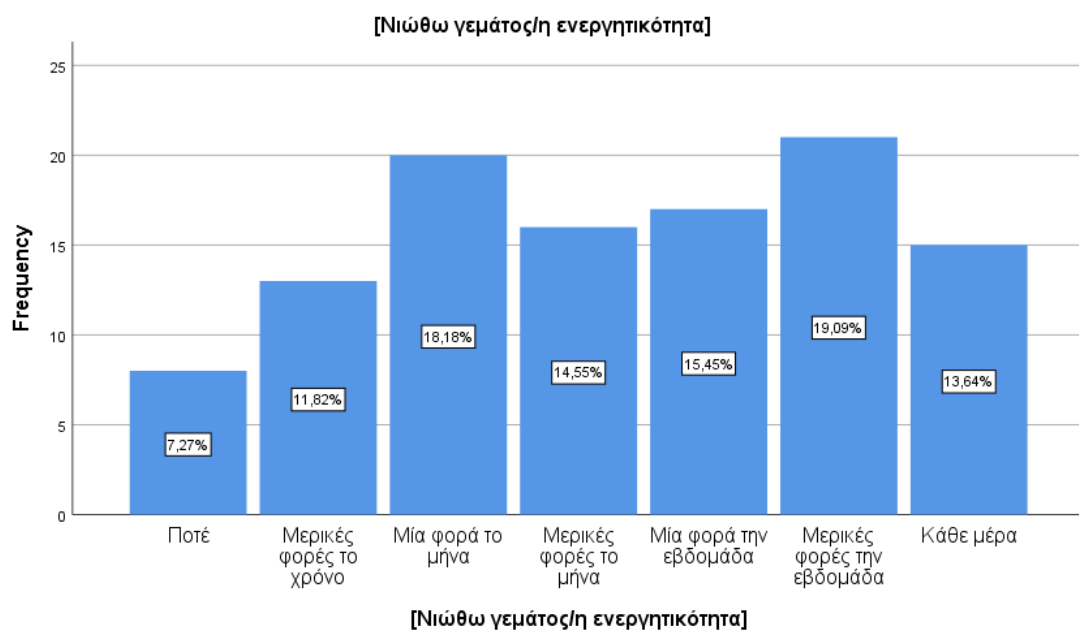
Σχήμα 48: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 6

Στο επόμενο ερώτημα αν νιώθουν ότι βρίσκονται στα όρια της αντοχής τους, το 24,5% των συμμετεχόντων ανέφερε, ότι καθημερινά νιώθουν ότι βρίσκονται στα όρια της αντοχής τους, το 19,1% μερικές φορές την εβδομάδα, το 14,5% μερικές φορές το χρόνο, το 10,9% μία φορά το μήνα όπως επίσης και 10,9% ποτέ και τέλος το 7,3% μία φορά την εβδομάδα.



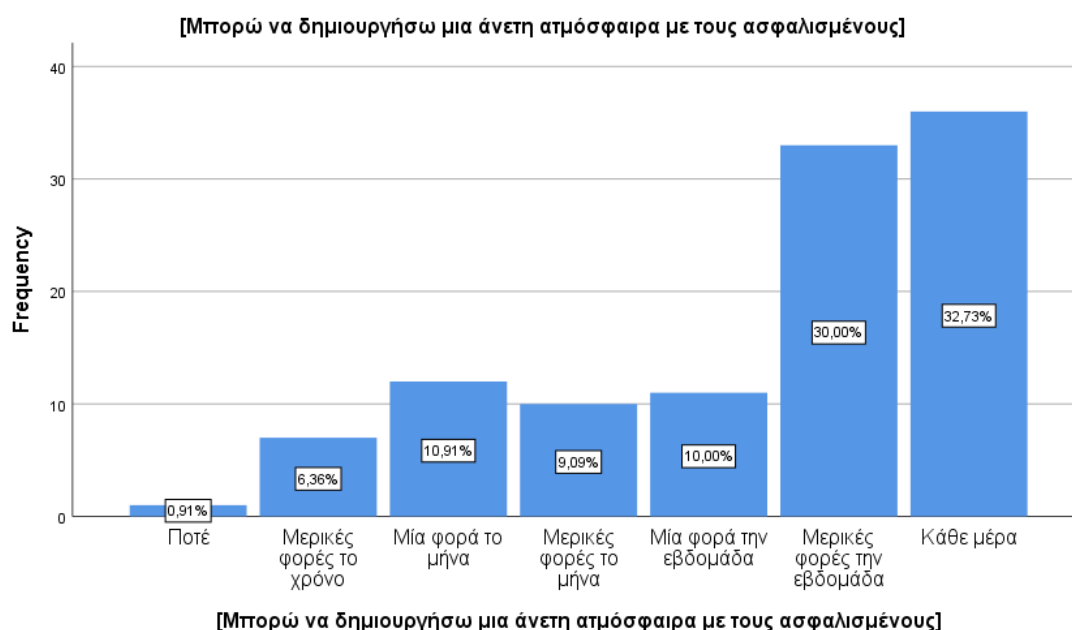
Σχήμα 49: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 8

Επιπρόσθετα, το 19,1% των συμμετεχόντων απάντησαν ότι νιώθουν γεμάτοι ενεργητικότητα μερικές φορές την εβδομάδα, το 18,2% μία φορά το μήνα, το 15,5% μία φορά την εβδομάδα, το 14,5% μερικές φορές το μήνα, το 13,6% κάθε μέρα, το 11,8% μερικές φορές το χρόνο και το 7,3% ποτέ.



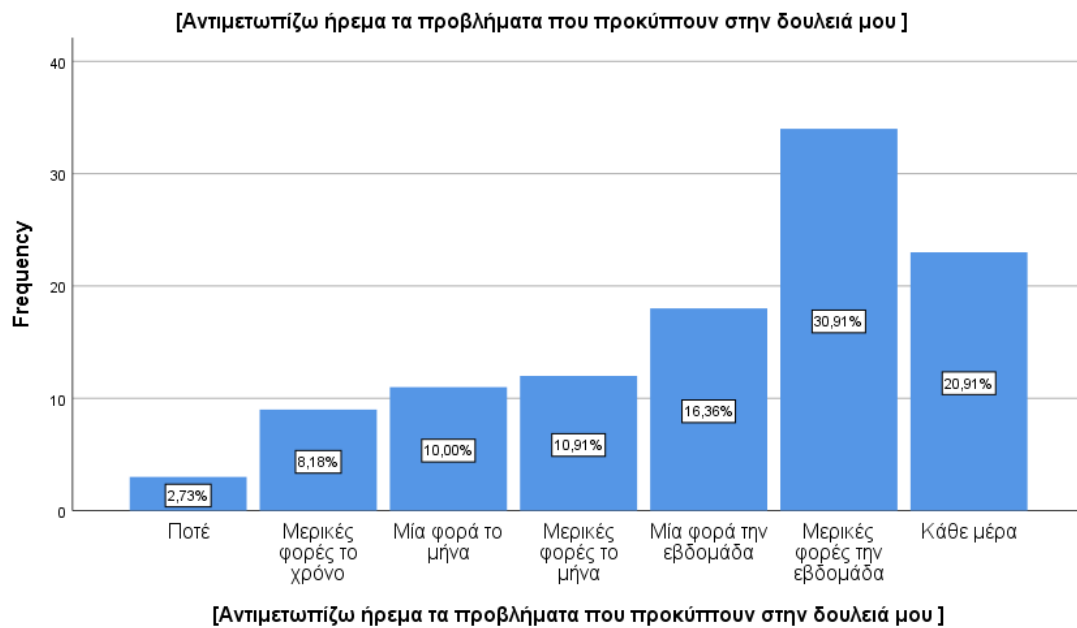
Σχήμα 50: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 13

Στο ερώτημα αν μπορούν οι συμμετέχοντες να δημιουργήσουν μία άνετη ατμόσφαιρα με τους ασφαλισμένους το 32,7% ανέφεραν κάθε μέρα, το 30% ανέφεραν μερικές φορές την εβδομάδα, το 10,9% μία φορά το μήνα, το 10% μία φορά την εβδομάδα, το 9,1% μερικές φορές το μήνα, το 6,4% μερικές φορές το χρόνο και το 0,9% ποτέ.



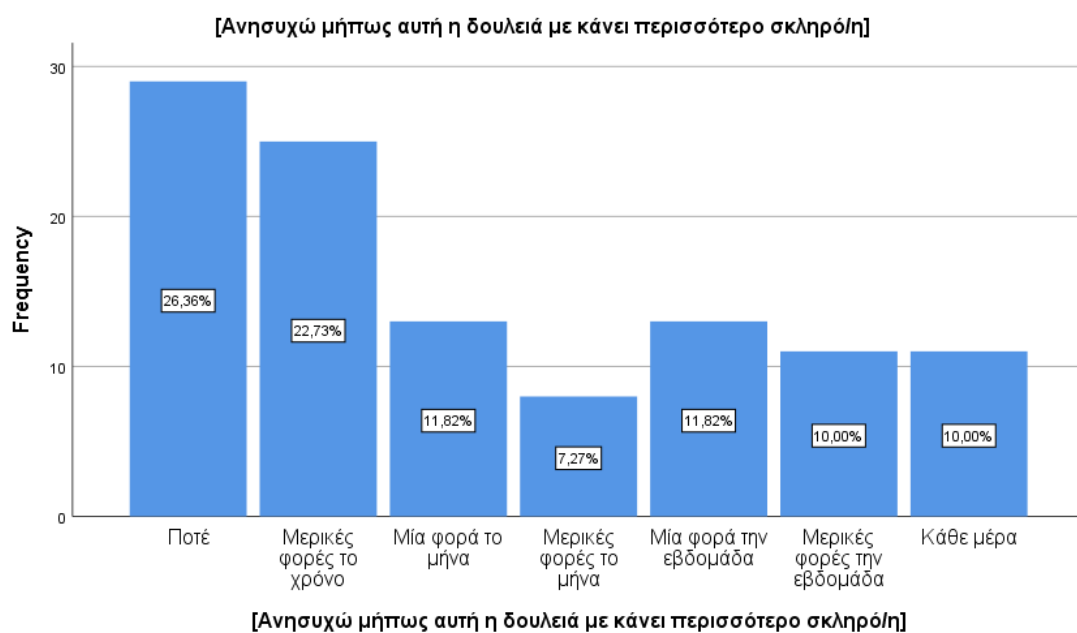
Σχήμα 51: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 14

Κατόπιν, το 30,9% των συμμετεχόντων αντιμετωπίζει ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στην εργασία τους μερικές φορές την εβδομάδα, το 20,9% κάθε μέρα, το 16,4% μία φορά την εβδομάδα, το 10,9% μερικές φορές το μήνα, το 10% μία φορά το μήνα, το 8,2% μερικές φορές το χρόνο και το 2,7% ποτέ.



Σχήμα 52: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 16

Τέλος, το 26,4% των συμμετεχόντων στο ερώτημα αν ανησυχούν μήπως η εργασία τους, τους κάνει πιο σκληρούς απάντησε ποτέ, το 22,7% ανέφερε μερικές φορές το χρόνο, το 11,8% μία φορά το μήνα όπως και το 11,8% μία φορά την εβδομάδα, το 10% μερικές φορές την εβδομάδα και όμοια άλλο ένα 10% κάθε μέρα και τέλος το 7,3% μερικές φορές το μήνα.



Σχήμα 53: Εργασιακή εξουθένωση ερώτημα 20

Συνοψίζοντας, από τον παρακάτω πίνακα παρατηρείται ότι κύρια πηγή επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί η αποπροσωποποίηση με μέσο όρο 4,72. Επακολουθεί η συναισθηματική εξάντληση με μέσο όρο 4,56 και τέλος τα προσωπικά επιτεύγματα με μέσο όρο 3,97.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Αποπροσωποποίηση	110	1,60	6,80	4,7200	1,13984
Προσωπικά Επιτεύγματα	110	1,63	6,25	3,9682	1,19266
Συναισθηματική εξάντληση	110	1,78	6,78	4,5677	1,18312
Valid N (listwise)	110				

Πίνακας 5: Παράγοντες επαγγελματικής εξουθένωσης

Γ. Ενότητα : Ηγεσία

1. Μετασχηματιστική Ηγεσία

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εξιδανικευμένη προοή	110	1,00	5,00	2,7477	1,31918
Εξιδανικευμένη προοή Συμ	110	1,00	5,00	2,8659	,92473
Εμπνευστική παροτρύνση	110	1,00	5,00	2,6455	1,10534
Διαφοροποιημένη Διέγερση	110	1,00	5,00	2,6068	1,17234
Εξαστομικευμένο ενδιαφέρον	110	1,00	5,00	2,5909	1,09509
Valid N (listwise)	110				

Πίνακας 6: Μετασχηματιστική Ηγεσία

Από την ανάλυση προκύπτει ότι αναφορικά με τη μετασηματιστική ηγεσία ο παράγοντας της εξιδανικευμένης επιρροής αναφορικά με τη συμπεριφορά είναι ο πιο σημαντικός για τους συμμετέχοντες με μέσο όρο 2,86. Επακολουθεί η εξιδανικευμένη επιρροή που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά με μέσο 2,74, η εμπνευστική παρακίνηση με μέσο όρο 2,64 η διανοητική διέγερση με μέσο όρο 2,6 και τέλος το εξατομικευμένο ενδιαφέρον του ηγέτη με μέσο όρο 2,59.

2. Συναλλακτική Ηγεσία

Αναφορικά με τη συναλλακτική ηγεσία ο παράγοντας που διαφάνηκε να υπερτερεί για τους συμμετέχοντες ήταν η εξαρτημένη ανταμοιβή με μέσο όρο 2,89 ενώ η διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική) καταδείχθηκε δεύτερη με μέσο όρο 2,71.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΕξαρτημένηΑνταμοιβή	110	1,00	5,00	2,8955	1,12996
Διοίκησηκατεξαίρεση	110	1,00	5,00	2,7114	1,04167
Valid N (listwise)	110				

Πίνακας 7: Συναλλακτική Ηγεσία

3. Παθητική /Αποφευκτική ηγεσία

Στην παθητική/ αποφευκτική ηγεσία ο παράγοντας διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) είχε μεγαλύτερη σημασία για τους συμμετέχοντες με μέσο όρο 2,73 και επακολούθησε η ελευθεριάζουσα ηγεσία με μέσο όρο 2,7.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Διοίκησηκατεξαίρεσηπαθητική	110	1,00	5,00	2,7341	,82206
Ελευθεριάζουσαηγεσία	110	1,00	5,00	2,7091	1,26188
Valid N (listwise)	110				

Πίνακας 8: Παθητική/ Αποφευκτική Ηγεσία

Τέλος, σχετικά με την έκβαση ηγεσίας, για τους συμμετέχοντες ποιο σημαντικός παράγον λογίζεται η ικανοποίηση με μέσο όρο 2,88 ενώ επακολουθεί η αποτελεσματικότητα με μέσο όρο 2,73 και τέλος η μεγαλύτερη προσπάθεια με μέσο όρο 2,50.

4. Έκβαση Ηγεσίας

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Μεγαλύτερη προσπάθεια	110	1,00	5,00	2,5061	1,33466
Αποτελεσματικότητα	110	1,00	5,00	2,7364	1,24924
Ικανοποίηση	110	1,00	5,00	2,8818	1,32188
Valid N (listwise)	110				

Πίνακας 9: Έκβαση Ηγεσίας

Συνολικά, από την ανάλυση προέκυψε ότι η μορφή ηγεσίας που καταδείχθηκε για τους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ είναι η συναλλακτική μορφή ηγεσίας με μέσο όρο 2,8, ακολουθούμενη από την παθητική/ αποφευκτική ηγεσία με μέσο όρο 2,72 και τελευταία τη μετασχηματιστική ηγεσία με μέσο όρο 2,69. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ότι η συναλλακτική ηγεσία επηρεάζεται και από παράγοντες - χαρακτηριστικά κυρίως από την παθητική/ αποφευκτική ηγεσία και μετέπειτα από τη μετασχηματιστική.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Μετασχηματιστική Ηγεσία	110	1,00	4,90	2,6914	,98788
Συναλλακτική Διεκπεο Ηγεσία	110	1,00	4,75	2,8034	,91535
Παθητική Αποφευκτική Ηγεσία	110	1,00	4,88	2,7216	,80702
Valid N (listwise)	110				

Πίνακας 10: Έκβαση ηγεσίας

Δ. Ενότητα ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η τελευταία ενότητα της περιγραφικής στατιστικής αφορά την ικανοποίηση των εργαζόμενων όπου παρατηρήθηκε ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας της ικανοποίησης που επηρεάζει τους εργαζόμενους περισσότερο είναι οι συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού με μέσο όρο 4,19. Μετέπειτα ακολουθούν η επικοινωνία με Μ.Ο 4,18, οι συνάδελφοι με μέσο όρο 4,07, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές με Μ.Ο 4,02. Τέλος, ικανοποίηση προκαλεί στους εργαζόμενους η φύση της εργασίας με Μ.Ο 3,61, ο μισθός με Μ.Ο 3,43, η εποπτεία/ Προϊστάμενος με Μ.Ο 3,39, τα προνόμια οφέλη με Μ.Ο 3,20 και στο τέλος η προαγωγή με Μ.Ο 2,57.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Μισθός	110	1,00	5,00	3,4295	,66974
Προαγωγή	110	1,00	4,25	2,5795	,79918
Εποπτεία/Προϊστάμενος	110	1,00	4,75	3,3955	,69926
Προνόμια/Οφέλη	110	1,00	5,00	3,2023	,74463
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	110	1,00	5,50	4,0227	,84968
Συνθήκες Λειτουργίας	110	1,50	6,00	4,1932	,89575
Συνάδελφοι	110	1,50	6,00	4,0705	,80788
Φύση της εργασίας	110	1,75	5,25	3,6114	,81245
Επικοινωνία	110	1,50	5,75	4,1886	,89031
Valid N (listwise)	110				

Πίνακας 11: Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

5.6.3 Μέρος Ανάλυσης: Επαγωγική στατιστική.

A. Συσχετίσεις

Στο δεύτερο μέρος της στατιστικής ανάλυσης παρατίθεται η ανάλυση της επαγωγικής στατιστικής με σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

Αρχικά, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις Pearson r.

1. Συσχέτιση άγχους με εργασιακή εξουθένωση

Από τη διενέργεια της πρώτης συσχέτισης παρατηρήθηκε ότι το εργασιακό άγχος συσχετίζεται σε πολύ σημαντικό βαθμό και με τους τρεις παράγοντες της εργασιακής εξουθένωσης. Ωστόσο, η συσχέτιση είναι πιο σημαντική κατά προτεραιότητα με τα προσωπικά επιτεύγματα (βαθμός σπουδαιότητας 0,660) μετέπειτα με τη συναισθηματική εξάντληση (βαθμός σπουδαιότητας 0,582) και κατόπιν με την αποπροσωποποίηση (βαθμός σπουδαιότητας 0,553).

		Correlations			
		<u>Εργασιακό άγχος</u>	<u>Αποπροσωποποίηση</u>	<u>Προσωπικά Επιτεύγματα</u>	<u>Συναισθηματική ξάντληση</u>
<u>Εργασιακό άγχος</u>	<u>Pearson Correlation</u>	1	,553**	,660**	,582**
	<u>Sig. (2-tailed)</u>		,000	,000	,000
	<u>N</u>	110	110	110	110
<u>Αποπροσωποποίηση</u>	<u>Pearson Correlation</u>	,553**	1	,778**	,797**
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	,000		,000	,000
	<u>N</u>	110	110	110	110
<u>Προσωπικά Επιτεύγματα</u>	<u>Pearson Correlation</u>	,660**	,778**	1	,811**
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	,000	,000		,000
	<u>N</u>	110	110	110	110
<u>Συναισθηματική ξάντληση</u>	<u>Pearson Correlation</u>	,582**	,797**	,811**	1
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	,000	,000	,000	
	<u>N</u>	110	110	110	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 12: Συσχέτιση άγχους με εργασιακή εξουθένωση

2. Συσχέτιση άγχους με ηγεσία

Correlations

		<u>Εργασιακό άγχος</u>	<u>Μετασχηματιστική Ηγεσία</u>	<u>Συναλλακτική Διεκπερ Ηγεσία</u>	<u>Παθητική Αποφευκτική Ηγεσία</u>
<u>Εργασιακό άγχος</u>	<u>Pearson Correlation</u>	1	,050	,106	,418**
	<u>Sig. (2-tailed)</u>		,604	,271	,000
	<u>N</u>	110	110	110	110
<u>Μετασχηματιστική Ηγεσία</u>	<u>Pearson Correlation</u>	,050	1	,792**	-,159
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	,604		,000	,096
	<u>N</u>	110	110	110	110
<u>Συναλλακτική Διεκπερ Ηγεσία</u>	<u>Pearson Correlation</u>	,106	,792**	1	,040
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	,271	,000		,680
	<u>N</u>	110	110	110	110
<u>Παθητική Αποφευκτική Ηγεσία</u>	<u>Pearson Correlation</u>	,418**	-,159	,040	1
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	,000	,096	,680	
	<u>N</u>	110	110	110	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 13: Συσχέτιση άγχους με ηγεσία

Από τις συσχετίσεις για να ειπωθεί ποια μορφή ηγεσίας επηρεάζει το εργασιακό άγχος προέκυψε ότι η παθητική/ αποφευκτική ηγεσία συσχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με το εργασιακό άγχος και ειδικότερα 0,418.

3. Συσχέτιση Άγχους με την εργασιακή ικανοποίηση

Κατόπιν ακολούθησε η συσχέτιση του άγχους με την ικανοποίηση. Ως εκ τούτου από την ανάλυση προέκυψε ότι το εργασιακό άγχος συσχετίζεται περισσότερο με τους εξής παράγοντες της ικανοποίησης: επικοινωνία (με βαθμό σημαντικότητας 0,490), τις συνθήκες λειτουργίας (με βαθμό σημαντικότητας 0,369), τις ενδεχόμενες ανταμοιβές (με βαθμό σημαντικότητας 0,332), τους συναδέλφους (με βαθμό σημαντικότητας 0,305).

Correlations

		Εργασιακό άγχος	Μισθός	Προαγωγή	Εποπτεία Προϊστάμενου	Πρόνοια Οφέλη	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	Συνθήκες Λειτουργίας	Συναδέλφοι	Φύση εργασίας	Επικοινωνία
Εργασιακό άγχος	Pearson Correlation	1	,222*	-,115	,267**	,113	,332**	,369**	,305**	-,041	,490**
	Sig. (2-tailed)		,020	,232	,005	,241	,000	,000	,001	,667	,000

	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Μισθός	Pearson	,222*	1	,356**	,355**	,420**	,320**	,269**	,340**	,177	,298**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,020		,000	,000	,000	,001	,004	,000	,065	,002
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Προαγωγή	Pearson	-,115	,356**	1	,243*	,282**	-,106	,074	,139	,226*	-,066
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,232	,000		,011	,003	,272	,439	,149	,017	,496
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
ΕποπτείαΠρ οιστάμενος	Pearson	,267**	,355**	,243*	1	,355**	,308**	,444**	,195*	,190*	,318**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,011		,000	,001	,000	,041	,047	,001
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
ΠρονόμιαΟ φέλη	Pearson	,113	,420**	,282**	,355**	1	,284**	,325**	,285**	,196*	,245*
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,241	,000	,003	,000		,003	,001	,003	,041	,010
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	Pearson	,332**	,320**	-,106	,308**	,284**	1	,512**	,239*	-,064	,334**
	Correlation										

	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,272	,001	,003		,000	,012	,510	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
ΣυνθήκεςΛειτουργίας	Pearson Correlation	,369**	,269**	,074	,444**	,325**	,512**	1	,468**	,086	,454**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,439	,000	,001	,000		,000	,372	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Συνάδελφοι	Pearson Correlation	,305**	,340**	,139	,195*	,285**	,239*	,468**	1	,469**	,420**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,149	,041	,003	,012	,000		,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Φύσητηςεργασίας	Pearson Correlation	-,041	,177	,226*	,190*	,196*	-,064	,086	,469**	1	,179
	Sig. (2-tailed)	,667	,065	,017	,047	,041	,510	,372	,000		,061
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Επικοινωνία	Pearson Correlation	,490**	,298**	-,066	,318**	,245*	,334**	,454**	,420**	,179	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,496	,001	,010	,000	,000	,000	,061	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110

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

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 14: Συσχέτιση Άγχους με την εργασιακή ικανοποίηση

Είναι σημαντικό να ειπωθεί κατά πόσο η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζεται από την ηγεσία και την ικανοποίηση. Έτσι παρατηρήθηκαν τα παρακάτω.

4. Συσχέτιση επαγγελματικής εξουθένωσης και ηγεσίας

Η επαγγελματική εξουθένωση των συμμετεχόντων επηρεάζεται κυρίως από την παθητική/ αποφευκτική ηγεσία με βαθμό σημαντικότητας 0,464.

		<u>Επαγγελματική</u> <u>Εξουθένωση</u>	<u>Μετασχηματιστι</u> <u>κή Ηγεσία</u>	<u>Συναλλακτική</u> <u>Διεκπερ</u> <u>Ηγεσία</u>	<u>Παθητική</u> <u>Αποφε</u> <u>υκτική</u> <u>Ηγεσία</u>
<u>Επαγγελματική</u> <u>Εξουθένωση</u>	<u>Pearson Correlation</u>	1	,071	,131	,464**
	<u>Sig. (2-tailed)</u>		,462	,173	,000
	<u>N</u>	110	110	110	110
<u>Μετασχηματιστική</u> <u>Ηγεσία</u>	<u>Pearson Correlation</u>	,071	1	,792**	-,159
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	,462		,000	,096
	<u>N</u>	110	110	110	110
<u>Συναλλακτική</u> <u>Διεκπερ</u> <u>Ηγεσία</u>	<u>Pearson Correlation</u>	,131	,792**	1	,040
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	,173	,000		,680
	<u>N</u>	110	110	110	110
<u>Παθητική</u> <u>Αποφευκτική</u> <u>Ηγεσία</u>	<u>Pearson Correlation</u>	,464**	-,159	,040	1
	<u>Sig. (2-tailed)</u>	,000	,096	,680	
	<u>N</u>	110	110	110	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 15: Συσχέτιση επαγγελματικής εξουθένωσης και ηγεσίας

5. Συναισθηματική Επαγγελματικής Εξουθένωσης και ικανοποίησης

Τέλος, η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζόμενων συσχετίζεται με την ικανοποίηση ως προς τον παράγοντα των συνθηκών λειτουργίας (βαθμός σημαντικότητας 0,489), την επικοινωνία (βαθμός σημαντικότητας 0,405), τις ενδεχόμενες ανταμοιβές (βαθμός σημαντικότητας 0,370), την εποπτεία (βαθμός σημαντικότητας 0,312) και τέλος τους συναδέλφους (βαθμός σημαντικότητας 0,289).

Correlations

		Επαγγελματική Εξουθένωση	Μισθός	Προαγωγή	Εποπτεία Προϊστάμενος	Προνόμια Οφέλη	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	Συνθήκες Λειτουργίας	Συναδέλφους	Φύση εργασίας	Επικοινωνία
Επαγγελματική Εξουθένωση	Pearson Correlation	1	,116	-,067	,312**	,063	,370**	,489**	,289**	-,010	,405**
	Sig. (2-tailed)		,229	,490	,001	,515	,000	,000	,002	,920	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Μισθός	Pearson Correlation	,116	1	,356**	,355**	,420**	,320**	,269**	,340**	,177	,298**
	Sig. (2-tailed)	,229		,000	,000	,000	,001	,004	,000	,065	,002
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Προαγωγή	Pearson Correlation	-,067	,356**	1	,243*	,282**	-,106	,074	,139	,226*	-,066

	Sig. (2-tailed)	,490	,000		,011	,003	,272	,439	,149	,017	,496
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
ΕποπτείαΠρ οιστάμενος	Pearson	,312**	,355**	,243*	1	,355**	,308**	,444**	,195*	,190*	,318**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,011		,000	,001	,000	,041	,047	,001
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
ΠρονόμιαΟ φέλη	Pearson	,063	,420**	,282**	,355**	1	,284**	,325**	,285**	,196*	,245*
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,515	,000	,003	,000		,003	,001	,003	,041	,010
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Ενδεχόμενε ςΑνταμοιβέ ς	Pearson	,370**	,320**	-,106	,308**	,284**	1	,512**	,239*	-,064	,334**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,272	,001	,003		,000	,012	,510	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
ΣυνθήκεςΛε ιτουργίας	Pearson	,489**	,269**	,074	,444**	,325**	,512**	1	,468**	,086	,454**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,439	,000	,001	,000		,000	,372	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110

Συνάδελφοι	Pearson Correlation	,289**	,340**	,139	,195*	,285**	,239*	,468**	1	,469**	,420**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,149	,041	,003	,012	,000		,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Φύση της εργασίας	Pearson Correlation	-,010	,177	,226*	,190*	,196*	-,064	,086	,469**	1	,179
	Sig. (2-tailed)	,920	,065	,017	,047	,041	,510	,372	,000		,061
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Επικοινωνία	Pearson Correlation	,405**	,298**	-,066	,318**	,245*	,334**	,454**	,420**	,179	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,496	,001	,010	,000	,000	,000	,061	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Πίνακας 16: Συναισθηματική Επαγγελματικής Εξουθένωσης και ικανοποίησης

Β. Εργασιακό άγχος βάσει των δημογραφικών στοιχείων

Το τελευταίο μέρος της ανάλυσης αφορά το βαθμό που επηρεάζει το κάθε δημογραφικό στοιχείο ξεχωριστά το εργασιακό άγχος.

Αρχικά με ανάλυση δύο ανεξάρτητων δειγμάτων t-test θα εξεταστεί αν το εργασιακό άγχος επηρεάζεται από το φύλο των συμμετεχόντων.

Αρχικά παρατηρούμε ότι το εργασιακό άγχος επηρεάζει κατά μέσο όρο 3,6 των γυναικών που συμμετείχαν και το 3,76 των ανδρών.

Περαιτέρω, σύμφωνα με το βαθμό σημαντικότητας για τα δύο δείγματα (p value) από το Levene test το p (sig) είναι μεγαλύτερο από οποιοδήποτε βαθμό σημαντικότητας ($0,358 > 0,05$) οπότε η διακύμανση είναι ίδια. Αναφορικά με την υπόθεση, ότι το εργασιακό άγχος επηρεάζεται από το φύλο παρατηρούμε ότι το p είναι 0,410 που είναι μεγαλύτερο από το επίπεδο σημαντικότητας (και ως επί το πλείστον $p=0,05$) οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση ότι το εργασιακό άγχος επηρεάζεται από το φύλο των συμμετεχόντων.

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Εργασιακό άγχος	Equal variances assumed	,853	,358	-,827	108	,410	-,15924	,19256	-,54093	,22245
	Equal variances not assumed			-,803	64,476	,425	-,15924	,19828	-,55529	,23680

Πίνακας 17: Εργασιακό Άγχος βάσει του φύλου

Για τα υπόλοιπα δημογραφικά (ηλικία, θέση απασχόλησης και επίπεδο εκπαίδευσης) διενεργήθηκε ανάλυση one way ANOVA καθώς εμπεριέχουν παραπάνω από 2 ομάδες. Τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων σε σχέση με το εργασιακό άγχος διαφαίνονται παρακάτω.

Αρχικά όσον αφορά την ηλικία παρατηρούμε ότι ο βαθμός σημαντικότητας εντός των ομάδων είναι 0,523 κατά πολύ μεγαλύτερος από το 0,05 οπότε επιβεβαιώνετε η δεύτερη υπόθεση ότι το εργασιακό άγχος επηρεάζεται από την ηλικία.

ANOVA

Ηλικία

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	29,024	68	,427	,991	,523
Within Groups	17,667	41	,431		
Total	46,691	109			

Πίνακας 18: Εργασιακό Άγχος βάσει της ηλικίας

Αναφορικά με τη θέση εργασίας παρατηρούμε ότι ο βαθμός σημαντικότητας από την ανάλυση ANOVA είναι 0,066 που και πάλι είναι μεγαλύτερος από το 0,05. Συνεπώς το εργασιακό άγχος επηρεάζεται από τη θέση απασχόλησης των εργαζόμενων.

Θέση Απασχόλησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,721	68	,202	1,551	,066
Within Groups	5,333	41	,130		
Total	19,055	109			

Πίνακας 19: Εργασιακό Άγχος βάσει της θέσης Απασχόλησης

Τέλος, το τελευταίο δημογραφικό στοιχείο που είναι το επίπεδο εκπαίδευσης κατόπιν της ανάλυσης ANOVA για να ειπωθεί αν επηρεάζει το εργασιακό άγχος είναι 0,063 που είναι μεγαλύτερο από το 0,05 άρα επηρεάζει και αυτό το στοιχείο το εργασιακό άγχος.

ANOVA

Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	104,009	68	1,530	1,569	,063
Within Groups	39,000	40	,975		
Total	143,009	108			

Πίνακας 20: Εργασιακό Άγχος βάσει του επιπέδου εκπαίδευσης

Κεφάλαιο 6^ο: Συμπεράσματα και Προτάσεις

6.1 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας παρατηρήθηκε ότι πηγές πολύ υψηλού στρες για τους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ είναι:

- Πάρα πολλές εργασίες που πρέπει να γίνουν ταυτόχρονα,
- Εργασίες με προθεσμίες και πιέσεις χρόνου
- Πολύ μεγάλος βαθμός ευθύνης
- Τα λάθη
- Σύγκρουση με τους στόχους της διοίκησης του φορέα,
- Η τεχνολογία (καθυστερήσεις και διακοπές στον τεχνολογικό εξοπλισμό (υπολογιστές, μηχανήματα), ο πεπαλαιωμένος τεχνολογικός εξοπλισμός, η έλλειψη σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού).
- Τέλος, η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού.

Περαιτέρω, ως πηγές υψηλού στρες θεωρήθηκαν οι παράγοντες που αφορούν:

- Τα προβλήματα με τον ασφαλισμένο-συναλλασσόμενο
- Να πρέπει ο εργαζόμενος να εργαστεί πολύ
- Τα προβλήματα με τους ανώτερους (προϊσταμένους – διευθυντές) και
- Η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και ασφαλισμένων – συναλλασσόμενων

Ως πηγή στρες θεωρήθηκαν τα παρακάτω.

- Οι συνεχείς διακοπές της εργασίας από συναδέλφους ή άλλα άτομα,
- Η λήψη αποφάσεων
- Τα προβλήματα με τους κατώτερους-υφιστάμενους
- Η αντιμετώπιση γραφειοκρατικών διαδικασιών
- Τα προβλήματα με τους συναδέλφους

Πηγή χαμηλού στρες θεωρούν οι υπάλληλοι το μη λειτουργικό σχεδιασμό του περιβάλλοντος εργασίας. Πηγή πολύ χαμηλού στρες λογίζεται ότι οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν προς τα που πάει η καριέρα τους.

Τέλος, οι συμμετέχοντες δεν θεωρούν πηγή στρες τα παρακάτω.

- Νέες τεχνολογικές εξελίξεις, όπως νέα προγράμματα υπολογιστών
- Βαρετά καθήκοντα, ρουτίνα στην εργασία
- Ανάμειξη της δουλειάς με το σπίτι και την οικογένεια
- Τη διαδρομή προς και από την εργασία
- Την κακή αισθητική του χώρου
- Τα λίγα ενδιαφέροντα πράγματα στην εργασία
- Η έλλειψη συμπάρστασης από τον/την σύντροφο του εργαζόμενου ή την οικογένειά του για εργασιακά του θέματα

Όσον αφορά την επαγγελματική εξουθένωση, σημαντικός παράγοντας συνιστά η αποπροσωποποίηση των εργαζομένων που διαφάνηκε μέσα από τις απαντήσεις στα

ερωτήματα που ακολουθείται από την συναισθηματική εξάντληση και μετέπειτα τα προσωπικά επιτεύγματα των εργαζόμενων.

Από την ανάλυση της ηγεσίας διαφάνηκε ότι η επικρατούσα μορφή ηγεσίας στον υπό εξέταση e-ΕΦΚΑ είναι η συναλλακτική που όμως επηρεάζεται και από στοιχεία της παθητικής / αποφευκτικής ηγεσίας κατά το πλείστο και λιγότερο από στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τέλος από την ανάλυση της ικανοποίησης ο κύριος παράγοντας που καταδείχθηκε αφορά τις συνθήκες εργασίας.

Μέσω της επαγωγικής στατιστικής ειδώθηκε ότι το εργασιακό άγχος συσχετίζεται με όλους τους παράγοντες της εργασιακής εξουθένωσης για τους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ. Στη συσχέτιση του εργασιακού άγχους με την ηγεσία προέκυψε ότι συσχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με την παθητική / αποφευκτική ηγεσία που αφενός δεν αποτελεί την επικρατούσα μορφή ηγεσίας στο συγκεκριμένο οργανισμό ωστόσο στοιχεία της επηρεάζουν την επικρατούσα μορφή που είναι η συναλλακτική ηγεσία. Τέλος, συσχετίζοντας το άγχος με την ικανοποίηση προέκυψε ότι η επικοινωνία, οι συνθήκες λειτουργίας, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές και οι συνάδελφοι συσχετίζονται στο μεγαλύτερο βαθμό με το άγχος συγκριτικά με τους άλλους παράγοντες της ικανοποίησης.

Οι επόμενες συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν αφορούσαν την επαγγελματική εξουθένωση των συμμετεχόντων. Στη συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και την ηγεσία προέκυψε ότι η επαγγελματική εξουθένωση των συμμετεχόντων επηρεάζεται κυρίως από την παθητική/ αποφευκτική ηγεσία που όπως προαναφέρθηκε δε συνιστά την επικρατούσα μορφή ηγεσίας, στοιχεία της ωστόσο προέκυψε ότι συνυπάρχουν με την συναλλακτική μορφή ηγεσίας που είναι και η επικρατούσα. Τέλος, στη συσχέτιση επαγγελματικής εξουθένωσης και ικανοποίησης προέκυψε ότι μεγαλύτερη συσχέτιση υπήρχε σε παράγοντες όπως οι συνθήκες λειτουργίας, η επικοινωνία, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές, η εποπτεία και οι συνάδελφοι.

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί, οι συσχέτιση του άγχος με την ικανοποίηση και η συσχέτιση της επαγγελματικής εξουθένωσης με την ικανοποίηση μοιράζονται αρκετά κοινά στοιχεία.

Τέλος, η ερευνήτρια έκρινε σημαντικό να αναλύσει και να δει κατά πόσο μπορούν να επιβεβαιωθούν οι υποθέσεις που τέθηκαν με σκοπό τη διενέργεια της παρούσας

έρευνας. Έτσι, στο τελευταίο μέρος της ανάλυσης επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι το εργασιακό άγχος επηρεάζεται θετικά από τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων κατόπιν διενέργειας t-test ανεξάρτητων δειγμάτων και One-Way ANOVA.

Η συναλλακτική ηγεσία έχει δύο συνιστώσες. Η πρώτη είναι η ενδεχόμενη ανταμοιβή, όταν ο ηγέτης εξασφαλίζει τη συμφωνία των υφισταμένων για το τι πρέπει να επιτευχθεί σε αντάλλαγμα για το έπαθλο που υποσχέθηκε. Η δεύτερη είναι η διαχείριση κατ' εξαίρεση, είτε ενεργά, παρακολουθώντας τις αποκλίσεις από τους κανόνες και λαμβάνοντας διορθωτικά μέτρα, είτε παθητικά, επισημαίνοντας τα σφάλματα αφού έχουν συμβεί (Bass & Riggio, 2006).

Τα ευρήματα της μελέτης των Sung & Savasprakdee (2021) αξιολογούν την ικανότητα της ενεργού συναλλακτικής ηγεσίας να εξηγεί την «αντιληπτή αβεβαιότητα και συναισθηματική κόπωση».

Δεύτερον, αποκαλύπτουν μια ευνοϊκή σχέση μεταξύ της ενεργού συναλλακτικής ηγεσίας και των αντιλήψεων των εργαζομένων περί αβεβαιότητας. Επιπλέον, τα δεδομένα καταδεικνύουν ότι η αντιληπτή αβεβαιότητα μπορεί να μετριάσει έντονα τη σχέση μεταξύ ενεργού συναλλακτικής ηγεσίας και συναισθηματικής κόπωσης. Αυτή η έρευνα δείχνει ότι η ενεργή συναλλακτική ηγεσία προκαλεί συναισθηματική κόπωση ενισχύοντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την αβεβαιότητα. Προηγούμενη μελέτη και βιβλιογραφία σχετικά με τη λειτουργία των ενεργών συναλλακτικών ηγετών κατά τη διάρκεια μιας κρίσης δείχνουν ότι οι ηγέτες έχουν σημαντική επιρροή στην ψυχολογική επίδραση στους εργαζόμενους (Martinez-Córcoles & Stephanou, 2017; Stordeur et al., 2001). Αυτό είναι σύμφωνο με τα ευρήματα μιας έρευνας (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020) που αποκάλυψε ότι οι διευθυντές μπορεί να επηρεάσουν την προθυμία των εργαζομένων να εγκαταλείψουν τις θέσεις τους λόγω της ενίσχυσης της εργασιακής τους ανασφάλειας. Αυτό είναι σύμφωνο επίσης με τα αποτελέσματα των Stordeur et al. (2001), που τονίζουν τη σημασία των ηγετών στην αντιμετώπιση των ανησυχιών των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας οργανωτικής κρίσης.

Όσον αφορά τη συσχέτιση του εργασιακού άγχους με τα δημογραφικά στοιχεία, έρευνες που διενεργήθηκαν κατέδειξαν διαφορούμενα αποτελέσματα συγκριτικά με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας.

Για παράδειγμα, ενώ η σύνδεση μεταξύ του εργασιακού άγχους και του φύλου έχει μελετηθεί εντατικά, η έρευνα που καθιερώνει τη σχέση μεταξύ άγχους και φύλου είναι ασυνεπής (Wireko-Gyebi & Ametepreh, 2016). Οι Nelson και Burke (2002) ισχυρίστηκαν ότι οι επιπτώσεις του φύλου στην αντίληψη του άγχους είχαν μικρή έως καθόλου σημασία. Ομοίως, ο Bright (2001) υποστηρίζει ότι η μελέτη για το θέμα δεν υποδεικνύει διακριτές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων όπως και στην παρούσα έρευνα.

Περαιτέρω, συνολική ερευνητικές προσπάθειες κατέδειξαν ασάφειες σχετικά με τις διαφορές μεταξύ άγχους και ηλικίας, παρά το γεγονός ότι το θέμα έχει διερευνηθεί. Ωστόσο, τα ευρήματα της έρευνας των Axelsson και Vanaga (2004) βρήκαν παρομοίως συγκρίσιμα αποτελέσματα με την παρούσα έρευνα, αλλά αναγνωρίζουν τη δυνατότητα ηλικιακών διακυμάνσεων στην αντίληψη του άγχους εφόσον διαφάνηκε ότι το άγχος είναι δύο φορές πιο διαδεδομένο σε μεγαλύτερες ηλικίες από ότι στις νεότερες.

Ο Sager (1990) ανακάλυψε ότι η ικανότητα να αντέχεις το εργασιακό και το οργανωτικό άγχος αυξάνεται με την ηλικία (εμπειρία). Ο Dua (1994) συμφώνησε με τον προηγούμενο ισχυρισμό όταν δήλωσε ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι βίωσαν περισσότερο εργασιακό άγχος από τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους. Ομοίως, οι Ben-Bakr, Al-Shammari και Jefri (1995) ανέφεραν ότι οι εργαζόμενοι κάτω των 30 ετών έχουν τα μεγαλύτερα επίπεδα στρες.

Επιπρόσθετα, τα ποσοστά άγχους είναι μεγαλύτερα μεταξύ των ατόμων με λιγότερη εκπαίδευση (Tsutsumi et al, 2001). Οι Jones και Bright (2001) παρατήρησαν ότι οι άνδρες με ανώτερη εκπαίδευση ήταν πιο πιθανό να εμφανίσουν ψυχολογικές αντιδράσεις στο περιβαλλοντικό στρες από ότι οι άνδρες με χαμηλότερη εκπαίδευση. Μια μελέτη για το άγχος, την εκπαίδευση και τις εργασιακές ικανότητες των νοσηλευτών αποκάλυψε ότι οι νοσηλευτές με λιγότερη εκπαίδευση ήταν πιο πιθανό να υποφέρουν από εργασιακό άγχος από εκείνους με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (Golubic et al, 2009).

Τέλος, παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη συσχέτιση μεταξύ κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών (European Agency for Safety and Health at Work, 2012; Leka, & Jain, 2010), λίγες έρευνες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ άγχους και επαγγελματικών χαρακτηριστικών

ενώ αντίστοιχα είναι λίγες οι έρευνες σχετικά με αυτό το φαινόμενο που έχουν δείξει ουσιαστικές διαφορές μεταξύ επαγγελματικών χαρακτηριστικών και άγχους. Για παράδειγμα, οι Vokić & Bogdanić (2007) ανακάλυψαν μια σημαντική διαφορά μεταξύ εργασιακής εμπειρίας και άγχους. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, «η ανοχή στο εργασιακό και το οργανωτικό στρες αυξάνεται με την εμπειρία» κάτι που επίσης συνάδει με την παρούσα εργασία. Συνοπτικά, προτείνουν ότι τα άτομα με λιγότερη εργασιακή εμπειρία είναι πιο επιρρεπή στο άγχος από εκείνα με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, καθώς τα τελευταία είναι καλύτερα σε θέση να διαχειριστούν το άγχος.

6.2 Περιορισμοί έρευνας

Υπήρξαν περιορισμοί στην έρευνα σχετικοί με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν προηγουμένως. Οι περιορισμοί αφορούν την μεθοδολογία της έρευνας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το δείγμα παρουσίασε κάποιους περιορισμούς: 1) το μέγεθος του δείγματος ήταν μικρό, 2) οι συμμετέχοντες ήταν περισσότερες γυναίκες, 3) οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν υπάλληλοι και δεν συμμετείχαν αρκετοί Προϊστάμενοι ή Διευθυντές, 4) ο περιορισμός της επιλογής του δείγματος για την μελέτη ήταν ότι το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μόνο ηλεκτρονικά σε εργαζόμενους με παρουσία στα κοινωνικά δίκτυα λόγω πανδημίας COVID-19.

6.3 Προτάσεις

Τα αποτελέσματα μελετών που συνέκριναν τα αποτελέσματα της συναλλακτικής, της ελευθεριάζουσας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση ήταν συνεπή στο ότι η παθητική/αποφευκτική ηγεσία συσχετίζεται με μεγαλύτερη συναισθηματική εξουθένωση εξάντληση, αποπροσωποποίηση και χαμηλότερα προσωπικά επιτεύγματα κάτι που επιβεβαιώνει και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας. Η συναλλακτική ηγεσία, με τη μορφή ενδεχόμενων ανταμοιβών και ενεργού διαχείρισης ανά εξαίρεση, μπορεί να έχει παρόμοια αποτελέσματα στην επαγγελματική εξουθένωση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, υποδεικνύοντας ότι η έρευνα στο πλαίσιο της συμπεριφορικής υγείας πρέπει να επεκταθεί πέρα από τη μετασχηματιστική ηγεσία. Λαμβάνοντας τα παραπάνω υπόψη και έχοντας κατά νου

ότι η μορφή ηγεσίας του οργανισμού είναι η συναλλακτική επηρεαζόμενη κυρίως από την παθητική/αποφευκτική ηγεσία και μετέπειτα από την μετασχηματιστική ωθεί στο να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι ηγέτες θα πρέπει να υιοθετήσουν αμιγώς χαρακτηριστικά συναλλακτικής ή να υιοθετήσουν ολοκληρωτικά τη μετασχηματιστική ηγεσία ώστε να αλλάξει η παρούσα κατάσταση, να ελαττωθεί το άγχος και κατ' επέκταση η εργασιακή εξουθένωση των εργαζομένων και να ενισχυθεί η ικανοποίησή τους (Kelly & Hearld, 2020).

Σύμφωνα με τους Lumbatoruan et al (2020) οι ηγέτες που είναι σε θέση να αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων και να παρακολουθούν τους υφισταμένους τους για να αποφύγουν λάθη, κάνουν τους εργαζόμενους να νιώθουν μεγαλύτερη φροντίδα και άρα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι κάμπτεται το άγχος που είναι εφικτό να προκαλέσει και εργασιακή εξουθένωση.

Αυτό συνάδει και με τα ευρήματα της έρευνας των Utami και Suana (2015), η οποία καταδεικνύει μια θετική σχέση μεταξύ των συναλλακτικών στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, που ως αποτέλεσμα κάμπτουν το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση και ωθούν τη δημιουργία θετικών συνθηκών λειτουργίας των οργανισμών και εν τέλει ικανοποίησης.

Βιβλιογραφία

- Ali, N. (2008). Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Sciences*, 2(2), 239-252.
- Anbazzhagan, A., Rajan, L. S. and Ravichandran, A. (2013). Work stress of hotel industry employees in Puducherry. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(2013), 2319-2836.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*. 2th edition. London : Kogan Page
- Adamopoulos, I., Lamnisos, D., Syrou, N. and Boustras, G. (2022). Public health and work safety pilot study: Inspection of job risks, burn out syndrome and job satisfaction of public health inspectors in Greece. *Safety Science*, 147, 105592. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105592>
- Arnolds, C. A. and Boshoff, C. (2003). The influence of McClelland's need satisfaction theory on employee job performance: A causal study. *Journal of African Business*, 4(3), 55-81.
- Arnsten, A. (1998). The biology of being frazzled. *Science*, 280, 1711–1713.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L. and Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-199.
- Axelsson, S.B., Vonagas, G. & Vonagiene, V. (2004). “Do age, gender and marital status influence job strain development for general practitioner?”, *Medicina*, 40, 1014-1018.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86
- Baer, M., Dhensa-Kahlon, R., Colquitt, J., Rodell, J., Outlaw, R., & Long, D. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58, 1637–1657

- Baker, D. B. (1985). The study of stress at work. *Annual review of public health*, 6(1), 367-381.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284
- Bardes, M., & Piccolo, R. (2010). Goal setting as an antecedent of destructive leader behaviors. In B. Schyns, & T. Hansbrough (Eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (pp. 3–22). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Bass, B.M. (1990) *Bass and Stogdill's Handbook of leadership: Theory, Research and Managerial applications* 3rd Ed. New York: Free Press.
- Bass B.M. and Avolio B.J (1995) *The Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Palo Alto, CA: Mind Garden, 1995.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York: The Free Press
- Ben-Bakr, K.A., Al-Shammari, I.S. & Jefri, O.A. (1995). "Occupational stress in different organizations: A Saudi Arabian survey", *Journal of Managerial Psychology*, 10 (5), 24-28
- Bennis, W. (2009) *On Becaming a Leader*. Philadelphia Perseus Books Group

- Bickford, M. (2005). *Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions*. Canadian Mental Health Association Newfoundland and Labrador Division, 1-3.
- Blaug, R., Kenyon, A., & Lekhi, R. (2007). *Stress at work: a report prepared for The Work Foundation's principal partners*. Project Report. The Work Foundation, London.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003) *A review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Center for Leadership Studies University of Exeter. United Kingdom
- Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J., & Marmot, M. (1998). Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease. *American journal of public health*, 88(1), 68-74.
- Bright, J. (2001). *Individual difference factors and stress: A case study paper*. University of New South Wales, Wales.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage
- Burns, J. M. (1975). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Buunk, B.P., de Jonge, J., Ybema, J.F., & de Wolff, C.J. (1998). Psychosocial Aspects of Occupational Stress. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, & de Wolff, C.J. (Eds). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 145-182.
- Byrd, T. G., Cochran, J. K., Silverman, I. J. and Blount, W. R. (2000). Behind bars: An assessment of the effects of job satisfaction, job related stress and anxiety on jail employees' inclination to quit. *Journal of Crime and Justice*, 23(234), 69-93. <https://doi.org/10.1080/0735648X.2000.9721123>
- Campbell, M., Baltes, J., Martin, A., & Meddings, K. (2007). *The stress of leadership*. Colorado Springs, CO: Center for Creative Leadership.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23, 849–859
- Cartwright, S., & Cooper, C. (1997). *Managing workplace stress*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Charoensukmongkol, P., & Phungsoonthorn, T.(2020). The effectiveness of supervisor support in lessening perceived uncertainties and emotional exhaustion of

- university employees during the COVID 19 crisis: The constraining role of organizational intransigence. *The Journal of General Psychology*, 1-20. Available at: <https://doi.org/10.1080/00221309.2020.1795613>.
- Chay, Y. W. (1990). Stress, individual differences, and social support. PhD Thesis, University of Oxford.
- Chi, S. S., & Liang, S. (2013). When do subordinates' emotion regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24, 125–137.
- Cohen, S. (1980). Aftereffects of stress on human performance and social behavior: a review of research and theory. *Psychological bulletin*, 88(1), 82.
- Cohen, S., Janicki-Deverts, D., & Miller, G. E. (2007). Psychological stress and disease. *JAMA*, 298, 1685–1687
- Cohen, S. (1980). After effects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88, 82–108.
- Collins, M., & Jackson, C. (2015). A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 26, 386–401
- Cooper, C.L., Dewe, P.J., & O'Driscoll, M.P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Sage Publications.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621–656.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work-related stress*. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Cox, T., & Ferguson, E. (1991). Individual Differences, Stress and Coping. In C.L. Cooper, & R. Payne (Eds.). *Personality and Stress: Individual Differences in the Stress Process*. New York: Wiley.

- Daft, L.R. (2008). *The Leadership Experience*, 4.Edition Natorp Boulevard Mason: Thomson South-Western
- Day, D. V., Sin, H., & Chen, T. (2004). Assessing the burdens of leadership: Effects of formal leadership roles on individual performance over time. *Personnel Psychology*, 57, 573–605
- De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social science & medicine*, 50(9), 1317-1327.
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2003). The DISC model: Demand-induced strain compensation mechanisms in job stress. *Occupational stress in the service professions*, 43-74.
- De Waal, F. (1982). *Chimpanzee politics*. New York: Harper & Row.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499.
- Dewe, P. (1991). Primary appraisal, secondary appraisal and coping: Their role in stressful work encounters. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), 331-351
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1991). Group decision making under stress. *Journal of Applied Psychology*, 76, 473–478
- Driskell, J. E., Salas, E., & Johnston, J. (1999). Does stress lead to a loss of team perspective? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3, 291–302.
- Drury, S. (2003) *Handbook of Leadership Theory for Church Leaders*. Regent University.
- Dua, J.K. (1994). “Job stressors and their effects on physical health, emotional health, and job satisfaction in a university”, *Journal of Educational Administration*, 32 (1), 59-78.
- Eubanks, D., & Mumford, M. D. (2010). Leader errors and the influence on performance: An investigation of differing levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21, 809–825.

- European Agency for Safety and Health at Work (2012). Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER), European Union, Luxembourg.
- Fairholm R.M., G.W.Fairholm. (2009). Understanding Leadership Perspectives New York: Springer Science and Business Media
- Fiedler, F. (1989). The effective utilization of intellectual abilities and job-relevant knowledge in group performance. *Applied Psychology: An International Review*, 38, 289–304
- Fiedler, F. (1992). Time-based measures of leader experience and organizational performance: A review of research and a preliminary model. *The Leadership Quarterly*, 3, 5–23
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.
- Fraser, T. M. (1983). Human stress, work and job satisfaction. International Labor Organization Geneva.
- French, J. R., Caplan, R.D., & Harrison, R.V. (1982). The mechanisms of job stress and strain (Vol. 8). New York: Wiley.
- Frone, M. R. (2008). Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use. *Journal of Applied Psychology*, 93, 199–206
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2), 235-271.
- Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844

- Gibson, F., Fiedler, F., & Barrett, K. (1993). Stress, babble, and the utilization of the leader's intellectual abilities. *The Leadership Quarterly*, 4, 189–208.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61, 227–271.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- Griffiths, A. (1998). The psychosocial work environment. In R.C. McCaig & M.J. Marrington (Eds.), *The changing nature of occupational health*, 213-232.
- Golubic, R., Milosevic, M., Knezevic, B. & Mustajbegovic., J. (2009). “Work-related stress, education and work ability among hospital nurses”, *J Adv Nurs*, 65 (10), 2056-2066
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Harms, P. D. (2016). Crazy. Stupid. Mean. The reason leaders behave badly matters. *Talent Quarterly*, 8, 13–19
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30, 859–879.
- Halbesleben, J. R. B., & Leon, M. R. (2014). Multilevel models of burnout: Separating group level and individual level effects in burnout research. In M. Leiter, A. B. Bakker, & C. Maslach (Eds.), *New perspectives in burnout* (pp. 122–144). New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134–1145
- Han, G. H., Harms, P. D., & Bai, Y. (2015). Nightmare bosses: The impact of abusive supervision on employees' sleep, emotions, and creativity. *Journal of Business*

Ethics. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2859-y> (Advance online publication, in press)

Harms, P. D., Bai, Y., & Han, G. (2016). How leader and follower attachment styles are mediated by trust. *Human Relations*, 69, 1853–1876

Hartog, D.N.D. and P.L. Koopman (2011) Leadership in Organizations. Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Vol.2.166-187 SAGE Publications.

Hobfoll, S. E. (1988). The ecology of stress. Washington, D.C.: Hemisphere.
Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.

Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169–180. Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. Harper.

Hulin, C. L. and Judge, T. A. (2003). Job attitudes. *Handbook of psychology*, 255-276.

Hunter, S., Tate, B., Dzieweczynski, J., & Bedell-Avers, K. (2011). Leaders make mistakes: A multilevel consideration of why. *The Leadership Quarterly*, 22, 239–258.

Johns, J. L. (1996). A concept analysis of trust. *Journal of Advanced Nursing*, 24(1), 76-83.

Johnson, J. V. & Hall, E.M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.

Jones, F. & Bright, J (2001). *Stress, myth, theory and research*, Prentice Hall, Harlow, England.

Kalimo, R., Tenkanen, L., Härmä, M., Poppius, E., & Heinsalmi, P. (2000). Job stress and sleep disorders: Findings from the Helsinki Heart Study. *Stress and Health*, 16, 65–75.

- Kawakami, N., & Haratani, T. (1999). Epidemiology of job stress and health in Japan: review of current evidence and future direction. *Industrial health*, 37(2), 174-186.
- Kelly, R.J., Hearld, L.R. (2020) Burnout and Leadership Style in Behavioral Health Care: a Literature Review. *J Behav Health Serv Res* 47, 581–600 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11414-019-09679-z>
- Kidd, C. A. (2006). An exploration of the impact of employee job satisfaction, affect, and performance on organizational financial performance in the health care industry (Doctoral Dissertation). University of Louisville.
- Kienan, G. (1987). Decision making under stress: Scanning alternative under controllable and uncontrollable threats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 639–644.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 33–41.
- Kipnis, D., Castell, P., Gergen, M., & Mauch, D. (1976). Metamorphic effects of power. *Journal of Applied Psychology*, 61, 127–135.
- Kompier, M. (2003). Job design and well-being. *The handbook of work and health psychology*, 429-454.
- Lazarus, R. S., & Cohen, J. B. (1977). Environmental stress. In *Human behavior and environment* (pp. 89-127). Springer US.
- Lazarus, R.S. (1991). Psychological Stress in the Workplace. In P.L. Perrewe (Ed.) *Handbook on job stress [Special Issue]*. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 7, 1-13.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Leka, S. & Jain, A. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: an overview, WHO, Geneva.
- LePine, J., LepPine, M., & Jackson, C. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of applied Psychology*, 89, 883–891

- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378.
- Longest, B. B., Rakich, J. S., & Darr, K. (2000). Leadership. In *Managing Health Services Organizations and Systems* (4th ed.) (pp. 735-769). Baltimore, MD:Health Professions Press.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514.
- Lumbantoruan S., Kurniawan L., Christi C., Sihombing B .J., (2020) Impact of Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction TAZKIYA JOURNAL OF PSYCHOLOGY 8(1):56-63 DOI:10.15408/tazkiya.v8i1.14664 License CC BY-SA 4.0
- Lyons, J., & Schneider, T. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 737–748.
- Mark, G. M. (2008). The relationship between workplace stress, and job characteristics, individual differences, and mental health. PhD Thesis, Cardiff University.
- Martínez-Córcoles, M., & Stephanou, K. (2017). Linking active transactional leadership and safety performance in military operations. *Safety Science*, 100(96), 93-101. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.013>
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. New Jersey: Prentice Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99–113.
- Matta, F., Scott, B., Colquitt, J., Koopman, J., & Passantino, L. (2016). Is consistently unfair better than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress. *Academy of Management Journal* (in press).
- Mazur, A. (1985). A biosocial model of status in face-to-face primate groups. *Social Forces*, 64, 377–402

- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132, 327.
- Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), 3-9.
- Mumford, M., Friedrich, T., Caughron, J., & Byrne, C. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18, 515–543.
- Murphy, L. R., DuBois, D., & Hurrell, J. J. (1986). Accident reduction through stress management. *Journal of Business and Psychology*, 1, 5–18
- Nelson, D.L. & Burke, R.J. (2001). *Gender, work stress and health*, American Psychological Association, Washington, DC.
- Northouse, P. (2013). *Leadership Theory and Practice*. 6th edition. California: Sage Publications Inc.
- Parkes, K. (1989). Personal control in an occupational context. In A. Steptoe, & A. Appels (Eds.), *Stress, personal control and health*, 21-48. Chichester, England: Wiley.
- Parkes, K. R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures. *Work & Stress*, 8(2), 110-129.
- Peter R., & Siegrist J. (1999). Chronic psychosocial stress at work and cardiovascular disease: the role of effort-reward imbalance. *International Journal of Law Psychiatry*, 22, 441- 449.
- Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Psychosocial work environment and the risk of coronary heart disease. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 73(1), S41-S45.
- Rahman, H. (2013). *Job Stress-Employees Performance and Health: A Study on Commercial Bank in Bangladesh*. *Global Journal of Management and Business Research*, 13(4).
- Rahman, M. and Sen, A. K. (1987). Effect of job satisfaction on stress, performance and health in self-paced repetitive work. *International*

- Archives of Occupational and Environmental Health, 59, 115–121.
<https://doi.org/10.1007/BF00378489>
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22, 1107–1119
- Rice, R. W., Gentile, D. A. and McFarlin, D. B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 31.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior* 10th edition. New Jersey : Prince Hall
- Robbins, S.P. and T. A. Judge (2013). *Organizational Behavior* 15th edition. New Jersey: Prince Hall
- Roberts, B. W., Caspi, A., & Moffitt, T. E. (2003). Work experiences and personality development in young adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 582–593
- Rydstedt, L. W., Devereux, J., & Sverke, M. (2007). Comparing and combining the demand-control-support model and the effort reward imbalance model to predict long-term mental strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 261- 278.
- Sager, J.K. (1990). “Reducing sales manager job stress”, *The Journal of Consumer Marketing*, 7 (4), 5-14.
- Salovey, P. (1992). Mood-induced self-focused attention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 699–707.
- Sauter, S., Murphy, L., Colligan, M., Swanson, N., Hurrell, J., Scharf, F. S., ... & Tisdale, J. (1999). *Stress... at work* (DHHS NIOSH Publication No. 99–101). NIOSH.Cincinnati.
- Scarpello, V. and Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36(3), 577-600.
- Scully, J., Sims, H., Olian, J., Schnell, E., & Smith, K. (1994). Tough times make tough bosses: A meso analysis of CEO leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 5, 59–83.
- Second author (2016). *Leadership and stress*. Unpublished data.

- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, Mc Gran-Hill Book Company.
- Sharit, J., and Salvendy, G. (1982). Occupational Stress: Review and Reappraisal. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 24(2), 129-162.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
- Simmons, C., Cochran, J. K. and Blount, W. R. (1997). The effects of job-related stress and job satisfaction on probation officers' inclinations to quit. *American Journal of Criminal Justice*, 21(2), 213-229. <https://doi.org/10.1007/BF02887450>
- Snodgrass, E.J. (2006) *Faculty Perceptions of Occupational Therapy Program Director's Leadership Styles and Outcomes of Leadership*, Published Dissertation: Toro University International College of Health Sciences
- Sonnetag, S., & Frese, M. (2003). Stress in Organizations. In W.C. Borman, D.R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology*.
- Spain, S. M., Harms, P. D., & Wood, D. (2016). Stress, well-being and the dark side of leadership. *Research in Occupational Stress and Well-being* (in press).
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA, Inc (Vol. 3). Sage Publications.
- Spector, P. E. (2003). Individual differences in health and well-being in organizations. In D.A. Hoffman, & L.E. Tetrick (Eds). *Health and Safety in Organizations: A Multilevel Perspective*.
- Sprague, J., Verona, E., Kalkhoff, W., & Kilmer, A. (2011). Moderators and mediators of the stress-aggression relationship: Executive function and state anger. *Emotion*, 11, 61–73
- Srivastava, A. K., & Krishna, A. (1991). A test of the inverted “U” –hypothesis of stress-performance relationship in the industrial context. *Psychological Studies*, 36, 34–38.
- Stainbrook, G. L., and Green, L. W. (1983). Role of psychosocial stress in cardiovascular disease. *Houston Heart Bulletin*, 3, 1-8.

- Steele, J. P. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two year review and recommendations Fort Leavenworth, Kansas: The Center for Army Leadership.
- Stippler, M, S. Moore, and S. Rosenthal and T. Dorffer. (2011). Leadership Approaches Developments Trends. Verlag Bertelsmann Stiftung
- Stordeur, S., D'Hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533–542. Available at: <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01885.x>.
- Sullivan, S. E., & Bhagat, R. S. (1992). Organizational stress, job satisfaction and job performance: Where do we go from here? *Journal of Management*, 18, 353–374
- Sung V. T., Savasapakdee V., (2021) The Deteriorating Role of Active Transactional Leadership on Employees Perceived Uncertainty and Emotional Exhaustion: Evidence from Educational Sector of Thailand *Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance* ISSN: 2641-0265 Vol. 3, No. 3, pp. 60-69, 2021
DOI: 10.33094/26410265.2021.33.60.69
- Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Thompson, H. (2010). *The stress effect: Why smart leaders make dumb decisions-and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Tietjen, M. A. and Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Tsutsumi, A., Kayaba, K., Tsutsumi, K. & Ignarsh, M. (2001). “Association between job strain and prevalence of hypertension: A cross sectional analysis in a Japanese working population with a wide range of occupations, the Jichi medical school cohort study”, *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 48, 367-373.

- Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social science & medicine*, 59(11), 2335-2359.
- Utami, A. A. S. D. P., & Suana, I. W. (2015). Job Stress Against Employee Job Satisfaction at PT. PLN (Persero) South Bali Area, Faculty of Economics and Business of Udayana University, Bali , Indonesia. 4(4), 960–975.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1998). The job-demand-control (-support) model and physical health outcomes: A review of the strain and buffer hypothesis. *Psychology & Health*, 13(5), 909-936.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort- reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60(5), 1117-1131.
- Van Veldhoven, M., Taris, T. W., de Jonge, J., & Broersen, S. (2005). The relationship between work characteristics and employee health and well-being: how much complexity do we really need?. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 3.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182–196.
- Veldhoven, M. V., Jonge, J. D., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job-related stress: A three-level analytic approach. *Work & Stress*, 16(3), 207-228.
- Vokić, N.P. & Bogdanić, A. (2007). “Individual differences and occupational stress perceived: A Croatian survey”, EFZA working paper series, (No 07-05), available at: <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-05.pdf> accessed (20 October 2015).
- Vroom, H. V. And A. G. Jago *American Psychologist*. (2007). the Role of the Situation in Leadership 62.1, 17-24.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97.
- Welford, A. T. (1973). Stress and performance. *Ergonomics*, 16(5), 567-580.
- Wireko-Gyebi S., Ametepoh S.R., (2016) Influence of socio-demographic characteristics and occupational attributes on work-related stress among

frontline hotel employees in the Kumasi metropolis African Journal of Hospitality Tourism and Leisure 5(2) License CC BY-NC-ND

Wood, D., & Roberts, B. W. (2006). Cross-sectional and longitudinal tests of the personality and role identity structural model (PRISM). *Journal of Personality*, 74, 779–809.

World Health Organization. (2004). *Work organization & stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. Stavroula Leka, Amanda Griffiths, Tom Cox. *Workplace Stress*. (2015, January 13). Retrieved from <http://www.stress.org/workplace-stress/>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121

Yukl, G.A (2010). *Leadership in Organizations*. 7 th Edition. New Jersey: Pearson Education

Zaccaro, S.J. (2007.) *Trait Based Perspectives of Leadership*. *American Psychologist*. 62.1,6-16.

Στρατηγικό Σχέδιο, 2018-2020. Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής & Ανάπτυξης, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Ανάλυσης Πολιτικής. Διαθέσιμο στο: https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf