

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ REVIEW

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αντανακλά την αξιολόγηση ενός ατόμου σχετικά με το αντικείμενο και το πλαίσιο εργασίας του. Αποτελεί καθοριστικό συστατικό τόσο της συναισθηματικής και ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων, όσο και της εύρυθμης λειτουργίας των οργανισμών, αποτελώντας μια από τις πιο συχνά μελετώμενες μεταβλητές της οργανωτικής/βιομηχανικής Ψυχολογίας. Όπως συμβαίνει στην περίπτωση αρκετών οργανισμών κοινωνικής φροντίδας, η θεραπευτική αντιμετώπιση της τοξικοεξάρτησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις προσπάθειες του προσωπικού, που αποτελεί το βασικό συστατικό της επιτυχίας των παρεμβάσεων. Σκοπός της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι η παρουσίαση των πλέον πρόσφατων δεδομένων που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση και στις επί μέρους παραμέτρους της στους εργαζόμενους σε υπηρεσίες αντιμετώπισης των εξαρτήσεων. Η εργασία αρχίζει με την οριοθέτηση του περιεχομένου του όρου της εργασιακής ικανοποίησης μέσα από παράθεση των πλέον κοινών ορισμών, των βασικών διαστάσεων και των παραγόντων που την καθορίζουν. Ακολουθεί η παρουσίαση των πτυχών της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο πεδίο των ψυχοκοινωνικών υπηρεσιών γενικότερα και στον χώρο της θεραπευτικής αντιμετώπισης της εξάρτησης ειδικότερα. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι, παρ' όλο που η εργασία στον χώρο της απεξάρτησης συνδέεται με υψηλή πίεση, άγχος, καθώς και υψηλά επίπεδα πρόληψης αποχώρησης, στην πλειοψηφία των ερευνών οι εργαζόμενοι δηλώνουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι κυριότεροι παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης σχετίζονται με την αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, την ποιότητα των ανθρωπίνων σχέσεων και την υποστήριξη από τους προϊσταμένους. Σημαντικά στοιχεία είναι επίσης η αίσθηση δικαιοσύνης, που σχετίζεται με την ισότητα στην κατανομή του φόρτου εργασίας και τη δικαιοσύνη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενώ, σε αρκετές περιπτώσεις, η ικανοποίηση προκύπτει και από το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και ειδικότερα από την αίσθηση ότι συντελείται κάτι σημαντικό για το σύνολο της κοινωνίας. Από την άλλη πλευρά, οι συχνότεροι λόγοι δυσαρέσκειας αφορούν στις λιγοστές ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και στην έλλειψη υποστήριξης.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνιστά ένα πολύπλοκο σύνολο στάσεων απέναντι σε διαφορετικές όψεις της εργασίας, οι οποίες προκύπτουν από τις προσδοκίες ενός ατόμου γύρω από αυτή, καθώς και τις προσωπικές του εμπειρίες στο συγκεκριμένο πεδίο.^{1,2} Σχετίζεται με τη θετική συναισθηματική ανταπόκριση απέναντι στην εργασία, στη βάση των προσωπικών εμπειριών και των αξιών του εργαζόμενου.^{1,3}

Στον υγειονομικό τομέα ειδικότερα, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων, στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών, στην αποτελεσματικότερη και πλέον αποδοτική χρήση των πόρων και στην παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών φροντίδας.^{4,5} Συνεπώς, η κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν στη βελτίωσή της έχει μεγάλη σημασία, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τη βελτίωση της ποιότητας της τελικής κλινικής εκροής.

Ο τομέας αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης αποτε-

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2016, 33(2):180-188
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2016, 33(2):180-188

A. Τσουνής,¹
Π. Σαράφης²

¹Κέντρα Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας, Δήμος Θεσσαλονίκης, Οργανισμός κατά των Ναρκωτικών (ΟΚΑΝΑ), Θεσσαλονίκη
²Σχολή Επιστημών Υγείας, Τμήμα Νοσηλευτικής, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λεμεσός

Job satisfaction among substance abuse treatment employees

Abstract at the end of the article

Λέξεις ευρετηρίου

Αξιολόγηση
Επαγγελματική ικανοποίηση
Εργαζόμενοι
Θεραπεία τοξικοεξάρτησης
Ναρκωτικά

Υποβλήθηκε 26.7.2015
Εγκρίθηκε 6.8.2015

λεί ένα διαδεδομένο και διαρκώς αναπτυσσόμενο πεδίο παρέμβασης του ευρύτερου υγειονομικού τομέα. Περιλαμβάνοντας ένα εκτεταμένο δίκτυο υπηρεσιών, το οποίο αρχίζει από την πρόληψη και καταλήγει στην κοινωνική ενσωμάτωση ενός πληθυσμού εξυπηρετούμενων που αντιμετωπίζει πλήθος σωματικών, ψυχοκοινωνικών, νομικών και εργασιακών προβλημάτων, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα σύστημα υψηλής έντασης της εργασίας.

Σε ένα τέτοιο σύστημα, υψηλού καταμερισμού και οργανωτικών απαιτήσεων, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και του συντελεστή «εργασία» είναι καθοριστική. Τόσο η ποιότητα όσο και η αποτελεσματικότητα των παρεχομένων υπηρεσιών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις ικανότητες, την προθυμία, την ενεργό συμμετοχή, την ταύτιση του προσωπικού με τους στόχους του οργανισμού, καθώς και από την αρμονική συνεργασία των διαφορετικών ειδικοτήτων, είτε πρόκειται για προσωπικό «πρώτης» γραμμής, είτε για όσους εργάζονται σε διάφορες υποστηρικτικές υπηρεσίες.⁶

Η εργασία, στο συγκεκριμένο πεδίο, χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική φόρτιση, έντονο άγχος, υψηλή ματαίωση λόγω των πολλαπλών υποτροπών στη θεραπεία, καθώς και ανάγκη συνεχών αλλαγών και προσαρμογών στις εναλλασσόμενες απαιτήσεις της κλινικής πράξης. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη αρκετά υψηλών ποσοστών αποχώρησης από την εργασία, που διεθνώς προσεγγίζουν το 25%.⁷

Η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν και καθορίζουν τα επίπεδα τόσο της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης όσο και των επί μέρους διαστάσεων της μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στη λήψη των κατάλληλων μέτρων ενδυνάμωσης και ενίσχυσης των κινήτρων του προσωπικού των αντίστοιχων δομών.

Στην παρούσα μελέτη αρχικά γίνεται αναφορά στους βασικότερους ορισμούς και στις διαστάσεις της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται με συνοπτικό τρόπο οι βασικοί παράγοντες που την καθορίζουν. Κατόπιν επισημαίνονται οι ιδιαιτερότητες που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση στους οργανισμούς ψυχοκοινωνικής φροντίδας, τμήμα των οποίων αποτελούν οι δομές απεξάρτησης, ενώ, τέλος, συζητείται ειδικότερα η επαγγελματική ικανοποίηση στο πλαίσιο της εργασίας σε οργανισμούς αντιμετώπισης των εξαρτήσεων.

Για τη συγγραφή της παρούσας ανασκόπησης πραγματοποιήθηκε συστηματική αναζήτηση βιβλιογραφίας στις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων Google Scholar, Scopus και PubMed. Οι λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν για την αναζήτηση της βιβλιογραφίας ήταν οι εξής: “Job

satisfaction”, “assessment”, “substance abuse treatment”, “employees” και “drugs”.

2. Ορισμός και Διαστάσεις Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνιστά μια σύνθετη έννοια που έχει αποτελέσει σημαντικό πεδίο μελέτης της οργανωτικής/βιομηχανικής Ψυχολογίας και η οποία αναφέρεται στην εκτίμηση ενός ατόμου για την εργασία του, ενώ συνδέεται με τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες του γύρω από αυτή.³ Ως εννοιολογική κατασκευή συνίσταται από αρκετά επί μέρους στοιχεία, ενώ έως σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της.⁸

Σύμφωνα με έναν από τους επικρατέστερους ορισμούς, η επαγγελματική ικανοποίηση συνίσταται στη θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου απέναντι στο συγκεκριμένο έργο που εκτελεί, εφ’ όσον, παράλληλα, εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες.¹ Οι εν λόγω αξίες σχετίζονται με τον τρόπο δράσης του, με στόχο την απόκτηση και τη διατήρηση κάποιου πράγματος, θεωρούνται ως κάτι υποκειμενικό και σταθερό, ενώ ταξινομούνται κατά σημαντικότητα. Το αντίθετο μιας τέτοιας κατάστασης είναι η επαγγελματική δυσαρέσκεια, η οποία προκύπτει όταν υπάρχουν ασύμφωνα και συγκρουσιακά μεταξύ τους στοιχεία, όσον αφορά στα παραπάνω. Στη βάση αυτή, η ικανοποίηση πηγάζει από την υποκειμενική αξιολόγηση της εργασίας αποτελώντας μια ιδιαίτερα εξατομικευμένη υπόθεση.⁹

Για ορισμένους μελετητές, η επαγγελματική ικανοποίηση επέρχεται στον βαθμό που συμπίπτουν οι ανάγκες του ατόμου και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του.¹⁰ Κάτι τέτοιο προϋποθέτει τον περιορισμό του χάσματος ανάμεσα στις ατομικές προσδοκίες και στην εργασιακή πραγματικότητα. Παρόμοια είναι και η προσέγγιση κατά την οποία η ικανοποίηση και η επαγγελματική εξέλιξη αποτελούν συνάρτηση του βαθμού σύμπτωσης της προσωπικότητας ενός ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος.¹¹

Σύμφωνα με μια απόπειρα απλοποιημένης, ωστόσο ουσιαστικής, οριοθέτησής της, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα θετικά συναισθήματα που έχει το άτομο για την εργασία του.^{2,12} Με λίγα λόγια, αποτελεί τον θετικό προσανατολισμό και τη στάση ενός εργαζόμενου απέναντι στην εργασία του.¹³

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελείται από δύο επί μέρους διαστάσεις και διακρίνεται σε ενδογενή και εξωγενή. Η ενδογενής σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται στις πλευρές της εργασίας που έχουν σχέση με αυτή καθ’ εαυτή τη διεξαγωγή της (π.χ. ο

βαθμός υπευθυνότητας, η χρήση δεξιοτήτων, η ελευθερία επιλογών ως προς τον τρόπο επίτευξης του έργου κ.ά.). Η εξωγενής αναφέρεται στο πλαίσιο εντός του οποίου πραγματοποιείται μια εργασία (π.χ. συνθήκες εργασίας, ωράρια, ασφάλεια, αμοιβές κ.ά.).^{14,15}

Λαμβάνοντας υπ' όψη την παραπάνω διάκριση και συνδέοντάς την με τα ξεχωριστά κίνητρα, ορισμένοι ερευνητές διαχωρίζουν τα άτομα σε αυτά που υποκινούνται από ενδογενή και σε εκείνα που υποκινούνται από εξωγενή κίνητρα. Όσοι δίνουν έμφαση στην ίδια την εκτέλεση της εργασίας ανήκουν στην πρώτη κατηγορία, ενώ όσοι υποκινούνται κατά βάση από τη μισθοδοσία ή τις προαγωγές εντάσσονται στη δεύτερη.¹⁶

Ωστόσο, για πολλούς μελετητές, ακόμη και αυτή η διάκριση έχει σχηματικό χαρακτήρα, καθώς η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί μια ενιαία στάση και αίσθηση απέναντι στην εργασία. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθάνονται διαφορετικά σε σχέση με διαφορετικές πλευρές της εργασίας, με αποτέλεσμα το ίδιο άτομο να είναι σχετικά ικανοποιημένο από μια πλευρά της εργασίας του και όχι από κάποια άλλη.³

Επί πλέον, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί κάτι σταθερό και διαχρονικό που συνδέεται με δεδομένες συνθήκες, ακόμη και όταν αναφερόμαστε στο ίδιο άτομο. Αντίθετα, αποτελεί κάτι ρευστό, που φαίνεται να τη χαρακτηρίζει ο μηχανισμός της ομοιόστασης, με αποτέλεσμα ακόμη και αν κάποιος εργαζόμενος φθάσει στο σημείο να είναι απόλυτα ικανοποιημένος, η συγκεκριμένη κατάσταση να αρχίσει να αναστρέφεται.^{14,17}

Τέλος, μπορεί να εξεταστεί τόσο ως ανεξάρτητη, όσο και ως εξαρτημένη μεταβλητή. Στην πρώτη περίπτωση αντιμετωπίζεται ως στάση που συντελεί στη διαμόρφωση ορισμένων άλλων συμπεριφορών ή στάσεων, και θεωρείται κατά βάση ως προσδιοριστικός παράγοντας ή αίτιο. Στη δεύτερη περίπτωση αντιμετωπίζεται ως το αποτέλεσμα εξωτερικών και εσωτερικών προς το άτομο παραγόντων. Στον βαθμό που αντιμετωπίζεται ως ανεξάρτητη μεταβλητή εξετάζουμε τις συνέπειες της ύπαρξης ή της έλλειψής της, ενώ στη δεύτερη περίπτωση τους παράγοντες που την καθορίζουν.^{3,18}

3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων (ατομικών, κοινωνικών, οργανωτικών, πολιτισμικών κ.ά.), δεδομένου ότι δεν αποτελεί μια απλή έννοια αλλά συνίσταται από πολλά επί μέρους σημεία. Συνεπώς, η προσέγγιση των προσδιοριστικών της παραγόντων πρέπει να είναι πολύπλευρη.¹⁹

Ένα σημαντικό πεδίο διερεύνησης αποτελούν οι ατομικοί παράγοντες. Οι σημαντικότεροι από αυτούς φαίνεται να είναι το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο.

Σ' ό,τι αφορά στην ηλικία, στην πλειοψηφία των ερευνών φαίνεται ότι οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους. Το γεγονός αυτό πιθανόν να σχετίζεται με το ότι η πάροδος του χρόνου έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της εμπειρίας και άρα την καλύτερη προσαρμογή στην εργασία.¹⁷

Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν φαίνεται να ισχύει για όλα τα επαγγέλματα. Για παράδειγμα, η αύξηση της ηλικίας οδηγεί σε μικρότερη ικανοποίηση σε αυτούς που εξασκούν χειρωνακτικά επαγγέλματα σε σχέση με τους υπαλλήλους γραφείου ή όσους δραστηριοποιούνται στις πωλήσεις, οι οποίοι με τη σειρά τους φαίνεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με όσους ασκούν πιο εξειδικευμένο επιστημονικό έργο ή έχουν ανώτερες διοικητικές θέσεις.²⁰

Σ' ό,τι αφορά στο φύλο, σύμφωνα με την πλειοψηφία των ερευνών, οι πηγές ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών στον χώρο εργασίας είναι διαφορετικές. Για τις γυναίκες φαίνεται να σχετίζονται περισσότερο με την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, τη δικαιοσύνη από την πλευρά των προϊσταμένων και το κίνητρο εισόδου στην εργασία (συνεισφορά στο οικογενειακό εισόδημα ή διάθεση επαγγελματικής σταδιοδρομίας). Για τους άνδρες, από την άλλη, σχετίζεται περισσότερο με τη δυνατότητα προβολής και την εργασιακή ασφάλεια. Επί πλέον, το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης στην περίπτωση των γυναικών περιπλέκεται από την εντονότερη σύγκρουση που πιθανόν βιώνουν ανάμεσα στην επαγγελματική και στην προσωπική ζωή, λόγω και της αυξημένης ευθύνης στην ανατροφή των παιδιών.²¹⁻²³

Σ' ό,τι αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, αρκετά μεγάλος αριθμός ερευνών έχει καταδείξει την τάση, τα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο να αναφέρουν υψηλότερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης από αυτά με το χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό ενδεχομένως σχετίζεται με τις περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και τις καλύτερες θέσεις εργασίας. Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις, οι υψηλότερες προσδοκίες από το εργασιακό πλαίσιο μπορεί να οδηγήσουν όσους έχουν ανώτερη μόρφωση σε φαινόμενα δυσαρέσκειας.²⁴

Συνεπώς, τα ατομικά χαρακτηριστικά πρέπει να εξετάζονται σε συνάρτηση με οργανωτικούς παράγοντες. Δεδομένου ότι αυτοί σχετίζονται τόσο με την ίδια την εργασία όσο και με το πλαίσιο εντός του οποίου παρέχεται, μπορούν να επιμεριστούν σε παράγοντες ενδογενούς και σε παράγοντες εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι παράγοντες που αφορούν στην ενδογενή ικανοποίηση

αναφέρονται στο περιεχόμενο και στις διαστάσεις της ίδιας της εργασίας και σχετίζονται με την ελευθερία επιλογών, την αξιοποίηση δεξιοτήτων, τον βαθμό υπευθυνότητας, την ποικιλία δραστηριοτήτων και τις ευκαιρίες για προσωπικό έλεγχο και ανάδειξη. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες που σχετίζονται με την εξωγενή ικανοποίηση αναφέρονται στο πλαίσιο εκτέλεσης της εργασίας και περιλαμβάνουν στοιχεία όπως το περιβάλλον εργασίας, το ωράριο, την αμοιβή, την ασφάλεια, το μοντέλο ηγεσίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τις συνθήκες επίβλεψης.^{14,19,25}

Η φύση ή το αντικείμενο της εργασίας, όπως αυτό αντανακλάται στην πολυπλοκότητα του έργου και στον βαθμό φυσικής προσπάθειας, αποτελεί έναν από τους βασικότερους προσδιοριστές της ενδογενούς ικανοποίησης. Εργασίες με μειωμένες απαιτήσεις από πλευράς ικανοτήτων και προσόντων, καθώς και εργασίες με χαμηλό κύρος έχουν περιορισμένες δυνατότητες ικανοποίησης των ψυχολογικών και των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων που ασχολούνται με αυτές.²⁶ Την ίδια στιγμή, καταστάσεις όπως η έντονη σωματική και κυρίως η ψυχολογική κόπωση που συνδέονται με ορισμένα επαγγέλματα είναι πιθανόν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη αισθημάτων απογοήτευσης και αδιαφορίας, αυξάνοντας το επίπεδο δυσαρέσκειας από την εργασία.^{3,17}

Σημαντική διάσταση αποτελεί και η δυνατότητα για άσκηση προσωπικού ελέγχου, στοιχείο το οποίο σχετίζεται με τη δυνατότητα αυτονομίας, συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, ελευθερίας κινήσεων και αυτοπροσδιορισμού.²⁷ Η ταυτότητα του έργου (το αν δηλαδή ένας εργαζόμενος επιτελεί ένα έργο εξ ολοκλήρου ή μέρος αυτού) αποτελεί στοιχείο του περιεχομένου της εργασίας που σχετίζεται σημαντικά με την αυτονομία και την άσκηση προσωπικού ελέγχου.^{19,26,28}

Τέλος, μια σημαντική διάσταση που συνδέεται με το περιεχόμενο της εργασίας είναι η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης (personal growth) μέσα από αυτή. Η προσωπική ανάπτυξη διαφοροποιείται από την επαγγελματική εξέλιξη (promotion opportunities).^{1,29} Κατά κύριο λόγο, σχετίζεται με το γεγονός ότι καθώς οι άνθρωποι ωριμάζουν, κάποιες ανάγκες, όπως αυτή της αυτοπραγμάτωσης, αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σπουδαιότητα, η οποία συνδέεται κατά πολύ με τα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου. Αφορά κυρίως σε άτομα που αναπτύσσουν δραστηριότητες οι οποίες δεν έχουν καταναγκαστικό ή διεκπεραιωτικό χαρακτήρα ρουτίνας, με αποτέλεσμα το περιεχόμενο της εργασίας να επιτρέπει την περαιτέρω ανάπτυξη του εσωτερικού δυναμικού.²⁹

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οι παράγοντες εξωγε-

νούς επαγγελματικής ικανοποίησης, που αφορούν κυρίως στο εργασιακό πλαίσιο. Μέσω του προσδιορισμού τους ανοίγει ο δρόμος για την εξύψωση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και την επίτευξη μιας αποτελεσματικότερης διοίκησης μέσω στοχευμένων πλέον παρεμβάσεων.⁸

Ο πρώτος από αυτούς αφορά στο περιβάλλον εργασίας. Το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται ο άνθρωπος έχει καθοριστική σημασία για το επίπεδο ικανοποίησης που μπορεί να αντλεί από την εργασία του. Ακραίες συνθήκες εργασίας, όπως τα υψηλά επίπεδα θορύβου, ο μη ικανοποιητικός φωτισμός, οι οσμές, ο μη επαρκής εξαερισμός, η έλλειψη καθαριότητας και η κακή αρχιτεκτονική διαρρύθμιση του χώρου, επιδρούν τόσο στην ψυχολογία του ατόμου όσο και στον βαθμό επίδοσης.^{15,17,25}

Η χρηματική αμοιβή αποτελεί επίσης έναν από τους βασικούς παράγοντες που συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία, αν και δεν φαίνεται να συνιστά από μόνη της τόσο ισχυρό κίνητρο όσο θεωρείτο παλαιότερα.²⁵ Η ικανοποίηση από την αμοιβή έχει πολλαπλές προεκτάσεις και σχετίζεται τόσο με την αντίληψη του εργαζόμενου σχετικά με το αν είναι επαρκής ως προς το επιτελούμενο έργο, όσο και με το εάν θεωρείται δίκαιη στην περίπτωση που συγκριθεί με αυτή των άλλων εργαζομένων.³⁰

Ένας τρίτος εξωγενής παράγοντας αφορά στις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη. Οι προαγωγές συνδέονται αφ' ενός με την αύξηση των αποδοχών και αφ' ετέρου με την επαγγελματική και την κοινωνική αναγνώριση. Παρ' όλα αυτά, δεν αποτελεί κάτι κατ' ανάγκη επιθυμητό για όλους τους εργαζόμενους, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις συνδέεται με περισσότερες ευθύνες. Η συμβολή της επαγγελματικής εξέλιξης στο επίπεδο ικανοποίησης σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου, την ανάγκη του να ξεχωρίζει μέσα από ιεραρχικούς ρόλους και το κύρος που συνδέεται με αυτούς, καθώς και με την επιθυμία του να ασκεί έλεγχο.^{1,2,24}

Επί πλέον, η αποτελεσματική ηγεσία, που αναφέρεται στην υποστήριξη του εργαζόμενου από τον άμεσο προϊστάμενο και τον οργανισμό γενικότερα, μπορεί να προάγει σημαντικά την αίσθηση της ικανοποίησης. Η απουσία αυστηρής και τιμωρητικής εποπτείας και επιτήρησης, το προσωπικό ενδιαφέρον και το επίπεδο τεχνικής υποστήριξης (παροχή αποτελεσματικής τεχνικής βοήθειας και οδηγιών στους εργαζόμενους σχετικά με την εργασία τους) οδηγούν σε αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος θα πρέπει να αναλύει στον υφιστάμενό του τις προσδοκίες του από αυτόν, να του παρέχει τη δυνατότητα να αναπτύσσει πρωτοβουλίες, να τον επιβραβεύει με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει και να τον υποστηρίζει στην εκπλήρωση των στόχων του.^{2,31}

Η επίβλεψη από την πλευρά του προϊσταμένου και το σύστημα εποπτείας συνδέονται με τη γενικότερη πολιτική του οργανισμού σχετικά με τη διαδικασία και το μοντέλο διοίκησης, καθώς και με την οργανωσιακή κουλτούρα. Η διαμόρφωση ενός σωστού μοντέλου διοίκησης και ενός κατάλληλου κλίματος δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ικανοποίηση τόσο των φυσιολογικών όσο και των ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων. Η αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, η δικαιοσύνη και η αμερόληπτη μεταχείρισή τους, ο σεβασμός της γνώσης και της εμπειρίας τους, καθώς και των προσωπικών τους αισθημάτων και αντιλήψεων και η ελευθερία έκφρασης γνώμης σε θέματα που αφορούν στον οργανισμό, είναι στοιχεία τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση του συναισθήματος ικανοποίησης του εργαζόμενου προς όφελος τόσο του ίδιου, όσο και όλου του οργανισμού.³²⁻³⁴

Τέλος, ιδιαίτερα κρίσιμη παράμετρο ως προς το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελούν οι σχέσεις με τους συναδέλφους. Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας εργασίας θεωρούν ότι έχουν κοινωνική υποστήριξη από τα υπόλοιπα μέλη, η ποσότητα και η ποιότητα διαπροσωπικών σχέσεων σε συνδυασμό με την ύπαρξη σαφούς προσωπικού χώρου, η καλή επικοινωνία, η απουσία εκφοβισμού, διαπληκτισμών και άγονων συγκρούσεων έχουν σημαντική επίδραση στην αίσθηση ασφάλειας, στην αποδοτικότητα και στη συνολικότερη ικανοποίηση από την εργασία.^{24,32}

4. Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Η εργασία στις κοινωνικές υπηρεσίες εμφανίζει μια σειρά από ιδιαιτερότητες που σχετίζονται με το ότι στο επίκεντρο της λειτουργίας τους βρίσκεται το αγαθό της υγείας, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ευθύνης και εμπλοκής σε συναισθηματικό επίπεδο, ιδιαίτερα για όσους εργάζονται στην πρώτη γραμμή.³⁵

Υπό αυτή την έννοια, και η επαγγελματική ικανοποίηση στο συγκεκριμένο πεδίο διαφοροποιείται σε ένα βαθμό σε σχέση με άλλα εργασιακά πλαίσια, ως προς τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται. Σειρά ερευνών σε προσωπικό υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας έχει δείξει ότι τα χαρακτηριστικά τα οποία οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζονται κυρίως με την άμεση επαφή με τους εξυπηρετούμενους, με τα αποτελέσματα και τα οφέλη της φροντίδας, με τη βελτίωση της κατάστασης των ωφελουμένων, την ποικιλία των στόχων, καθώς και τον βαθμό που αποτελούν πρόκληση, με την πολυδιάστατη και την ομαδική εργασία και με τα επίπεδα αυτονομίας στους ρόλους.³⁶⁻⁴⁰

Σημαντικοί επίσης είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με την ποιότητα του διοικητικού έργου. Η εποπτεία, η παροχή σταθερής, σαφούς και θετικής ανατροφοδότησης, καθώς και η σαφήνεια στις απαιτήσεις των προϊσταμένων συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση των επιπέδων ικανοποίησης.^{38,41} Ιδιαίτερη εξ άλλου σημασία έχει και η αντίληψη για θέματα δικαιοσύνης εντός του χώρου εργασίας.⁴²

Η εργασιακή ασφάλεια επίσης αποτελεί σημαντικό θέμα που συνδέεται με την ικανοποίηση. Το εν λόγω γεγονός σχετίζεται κατά πολύ με το ότι η αίσθηση σταθερότητας επιτρέπει στο προσωπικό να αφοσιωθεί πλήρως στις πολλαπλές απαιτήσεις του καθημερινού έργου, χωρίς να υπόκειται σε διαρκή αβεβαιότητα.⁴³

Στον αντίποδα, ο αυξημένος φόρτος εργασίας, η υπερβολική ενασχόληση με διοικητικές και γραφειοκρατικές διαδικασίες, η έλλειψη ουσιαστικής εποπτείας και επικοινωνίας με τη διοίκηση, η κακή συνεργασία με τους συναδέλφους και η έλλειψη εμπλοκής στη λήψη αποφάσεων φαίνεται να αποτελούν τους βασικούς παράγοντες δυσαρέσκειας.⁴⁴⁻⁴⁸

5. Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΟΕΞΑΡΤΗΣΗΣ

Παρά το γεγονός της αναγνώρισης ότι η εργασία στον χώρο των εξαρτήσεων συνδέεται με υψηλά επίπεδα άγχους και ματαίωσης, η έρευνα σ' ό,τι αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση υπολείπεται σημαντικά. Ο αριθμός των μελετών είναι σχετικά μικρός, ενώ ορισμένες από αυτές εξετάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση συνολικά, με αποτέλεσμα να υπάρχουν σημαντικοί περιορισμοί στον προσδιορισμό των διαφορετικών παραγόντων που την καθορίζουν.⁴⁹⁻⁵¹ Ωστόσο, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης συναντώνται εμπειρικές μελέτες που φωτίζουν και επί μέρους πτυχές του φαινομένου.

Έρευνα με θέμα τη μελέτη των πηγών και των επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς και την επίδραση της κλινικής εποπτείας σε αυτή, στην οποία έλαβαν μέρος 505 σύμβουλοι τοξικοεξάρτησης στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ), έδειξε ότι η δυνατότητα να παρέχει κάποιος βοήθεια στους άλλους κατά τη διάρκεια της θεραπείας (φύση του αντικειμένου) συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.⁵² Στον αντίποδα, οι λιγοστές ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης συνδέονταν με χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, ενώ την ίδια στιγμή η ποιότητα της κλινικής εποπτείας και της διοικητικής υποστήριξης αποτελούσε σημαντικό παράγοντα πρόγνωσης του επιπέδου ικανοποίησης στον χώρο εργασίας.⁵²

Η ενασχόληση με τις εξαρτήσεις χαρακτηρίζεται από

έντονο άγχος και ματαίωση, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και αποχωρήσεων από την εργασία. Συγκεκριμένα, τα ποσοστά παραίτησης των εργαζομένων στην απεξάρτηση ανέρχονται σε 18–25%.⁷

Δύο από τους βασικότερους προστατευτικούς παράγοντες σε σχέση με τα παραπάνω είναι η αίσθηση δικαιοσύνης και το επίπεδο αυτονομίας ως προς τη λήψη αποφάσεων. Σε μελέτη αναφορικά με τους παράγοντες που επιδρούν στην αύξηση της δυσaréσκειας, της εξουθένωσης και, τελικά, των αποχωρήσεων από την εργασία, σε δείγμα 817 συμβούλων από 253 θεραπευτικές κοινότητες στις ΗΠΑ, φάνηκε ότι η αίσθηση δικαιοσύνης στον χώρο εργασίας, καθώς και η αυτονομία στις αποφάσεις συμβάλλουν καθοριστικά στη μείωση των ποσοστών επαγγελματικής κόπωσης και της πρόθεσης παραίτησης.⁵³

Σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση του βαθμού ικανοποίησης και στον περιορισμό του φαινομένου της εξουθένωσης διαδραματίζει η ποιότητα της κλινικής εποπτείας. Σε έρευνα στην οποία έλαβαν μέρος 823 εργαζόμενοι θεραπευτικών κοινοτήτων στις ΗΠΑ αναδείχθηκε η στενή συνάφεια ανάμεσα στην ποιότητα της κλινικής εποπτείας και στις αντιλήψεις του θεραπευτικού προσωπικού σχετικά με την αίσθηση αυτονομίας στον θεραπευτικό έργο, καθώς και την αίσθηση της δικαιοσύνης, όσον αφορά στις διαδικασίες και στις αποφάσεις εντός του οργανισμού.⁵⁴

Η θετική επίδραση της αίσθησης αυτονομίας στη μείωση της δυσaréσκειας και στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία έχει αναδειχθεί και σε άλλες περιπτώσεις.^{55,56} Μάλιστα, σε παλαιότερη έρευνα σε 345 συμβούλους τοξικοεξάρτησης φάνηκε ότι η αίσθηση αυτονομίας παρουσιάζει ευθεία συσχέτιση με την πρόθεση εγκατάλειψης της εργασίας, υποδεικνύοντας τη σημασία που πρέπει να δοθεί στη λήψη μέτρων ενίσχυσης του συγκεκριμένου παράγοντα.⁵⁶

Σ' ό,τι αφορά στις απολαβές, οι ανταμοιβές ηθικού χαρακτήρα και η αναγνώριση των προσπαθειών από τους συναδέλφους και τους άμεσους προϊστάμενους φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο από τις υλικές.⁵⁵ Η παροχή θετικής ανατροφοδότησης, η δυνατότητα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και η ποιότητα των ανθρωπίνων επαφών σχετίζονται σημαντικά με τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.⁵⁵

Σε μια αρκετά εκτεταμένη έρευνα σε εργαζόμενους σε χώρους απεξάρτησης από ναρκωτικά και οινόπνευμα στην Αυστραλία, όπου συμμετείχαν 1.345 άτομα, ποσοστό 78% ανέφερε υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, η οποία φάνηκε να συνδέεται με τη σημασία που έχει η εργασία στο συγκεκριμένο πεδίο και τα θετικά αποτελέ-

σματα τόσο για τους χρήστες όσο και για την κοινωνία.⁵⁷ Ως σημαντικότεροι αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση προβλεπτικοί παράγοντες αναδείχθηκαν η αίσθηση αυτονομίας, η κοινωνική υποστήριξη εντός του χώρου εργασίας, οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και τα χαμηλά επίπεδα πίεσης κατά την άσκηση του κλινικού έργου. Επί πλέον, οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι καθώς και όσοι απασχολούνταν σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.⁵⁷

Σε έρευνα όπου συμμετείχαν 550 σύμβουλοι τοξικοεξάρτησης από 94 προγράμματα στις ΗΠΑ, και η οποία μελετούσε τη συσχέτιση του μοντέλου ηγεσίας με την επαγγελματική εξουθένωση και την επαγγελματική ικανοποίηση, δείχθηκε ότι οι πρακτικές των προϊσταμένων αποτελούν σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα και των δύο φαινομένων.⁵⁸ Συγκεκριμένα, η αμεροληψία και η παροχή υποστήριξης στο καθημερινό έργο φάνηκε να ενισχύουν σημαντικά την αφοσίωση στην εργασία και τη δέσμευση στους στόχους του οργανισμού, συμβάλλοντας στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία.⁵⁸

Σ' ό,τι αφορά στον ελλαδικό χώρο, σε παλαιότερη έρευνα που διεξήχθη στο Κέντρο Θεραπείας Εξαρτημένων Ατόμων (ΚΕΘΕΑ) σε 182 εργαζόμενους όλων των ειδικοτήτων, όπου μετρήθηκε ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης και οι παράγοντες υποκίνησης στην εργασία, διαπιστώθηκε ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με τη φύση της εργασίας και την επίτευξη στόχων αποτελούσαν την κυριότερη αιτία ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ οι παράμετροι που έχουν σχέση με την υπηρεσιακή εξέλιξη και την προσωπική ανάδειξη συνιστούσαν αιτία δυσaréσκειας.⁵⁹ Σχετικά υψηλά (αν και κάτω από τη συνολική ικανοποίηση) βρίσκονταν οι παράγοντες που σχετίζονται με την υπευθυνότητα και την αναγνώριση της προσπάθειας από τους προϊστάμενους, ενώ παράγοντες υγιεινής (κύρος του οργανισμού, επίβλεψη, αμοιβή, διαπροσωπικές σχέσεις) κυμαίνονταν στην περιοχή της ουδετερότητας. Τέλος, όσον αφορά στη συσχέτιση του συνολικού βαθμού ικανοποίησης με τους επί μέρους παράγοντες υποκίνησης, φάνηκε ότι η θέση εργασίας επιδρά στη συνολική ικανοποίηση από την εργασία, στους παράγοντες που αφορούν στο αντικείμενο εργασίας, στην ασφάλεια, στις συνθήκες εργασίας, στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην αμοιβή, ενώ τα έτη εργασίας στον οργανισμό επιδρούν σημαντικά στον παράγοντα που σχετίζεται με τις διαπροσωπικές σχέσεις.⁵⁹

Η ηλικία, σε γενικές γραμμές, αποτελεί το σημαντικότερο από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, είτε αυτό αφορά στη συσχέτισή της με επί μέρους πτυχές που την καθορίζουν, είτε με την ικανοποίηση συνολικά. Στις περισσότερες

περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας και με περισσότερα χρόνια εργασίας στον χώρο των εξαρτήσεων εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης,^{51,57,59} καθώς και μικρότερα ποσοστά πρόθεσης για αποχώρηση.⁵⁷

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, παρά τα υψηλά επίπεδα αποχωρήσεων και στρεσογόνων παραγόντων,⁷ αρκετές μελέτες έχουν αναδείξει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης στους εργαζόμενους στον χώρο της απεξάρτησης.^{49,51,52,57,59} Οι σημαντικότεροι παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης σχετίζονται με την αυτονομία στη λήψη αποφάσεων,^{53,55-57} την αίσθηση δικαιοσύνης,^{53,54} την υποστήριξη από τους προϊσταμένους,^{55,58} την ποιότητα των ανθρωπίνων σχέσεων,⁵⁵ καθώς και την αξία που αποδίδεται στην εργασία στο συγκεκριμένο πεδίο.^{57,59} Από την άλλη πλευρά, ο συχνότερος λόγος δυ-

σαρέσκειας αφορά στις λιγοστές ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.^{52,54,56,59}

Τα παραπάνω δεδομένα μπορεί να λειτουργήσουν ως αφετηρία για τον σχεδιασμό και την οριοθέτηση των κατάλληλων παρεμβάσεων, με σκοπό την ενίσχυση των παραγόντων οι οποίοι οδηγούν στην ικανοποίηση και στην καλύτερη διαχείριση, καθώς και στον περιορισμό αυτών που επιφέρουν δυσαρέσκεια. Οι υψηλές απαιτήσεις στην άσκηση του κλινικού και του υποστηρικτικού έργου, καθώς και οι δυσχέρειες στην καθημερινή τριβή με τον εξυπηρετούμενο πληθυσμό απαιτούν τη λήψη κατάλληλων διοικητικών μέτρων προώθησης της συνεργασίας και της επικοινωνίας σε επίπεδο ομάδας, διαρκούς εκπαίδευσης και κατάλληλης εποπτείας, ενίσχυσης της πρωτοβουλίας και της αυτονομίας στον ρόλο, καθώς και διασφάλισης της δικαιοσύνης εντός των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον χώρο της αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης.

ABSTRACT

Job satisfaction among substance abuse treatment employees

A. TSOUNIS,¹ P. SARAFIS²

¹Centers for the Prevention of Addictions and Promotion of Psychosocial Health, Municipality of Thessaloniki, Organization against Drugs (OKANA), Thessaloniki, Greece, ²Department of Nursing, Faculty of Health Sciences, Cyprus University of Technology, Lemessos, Cyprus

Archives of Hellenic Medicine 2016, 33(2):180-188

Job satisfaction is the evaluation of an individual of his(her) professional and work context. It is related to the emotional and psychological well-being of employees and to the organizational functioning in the workplace, and is one of the most commonly studied variables in organizational research. As many health care services, substance abuse treatment relies to a great extent on the efforts of the professionals, which are central to the success of treatment interventions. This is a review of the most recent reports on the levels of job satisfaction and its various different aspects among employees in drug abuse treatment organizations. The paper begins with the orientation to the concept of job satisfaction via the most common definitions, main dimensions and basic determinant factors. This is followed by presentation of aspects of employee job satisfaction in psychosocial care services in general and in drug addiction treatment organizations specifically. The review revealed that, although working in the field of drug addiction is connected with high levels of pressure, stress and turnover intent, in the majority of the studies the employees reported high levels of job satisfaction. The most significant predictors of a high level of job satisfaction were job autonomy, quality of relationships in the workplace and support from supervisors. Of great importance was a sense of justice, which is correlated with an equitable distribution of the workload and rewards, and fairness in decision-making procedures. In many cases the most satisfying aspects of work were reported to be derived from its nature, especially the sense of doing a task that is of value to society. Poor professional development opportunities and lack of support were the most common reasons given for dissatisfaction.

Key words: Assessment, Drugs, Employees, Job satisfaction, Substance abuse treatment

Βιβλιογραφία

- LOCKE EA. The nature and consequences of job satisfaction. In: Dunnette MD (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally Inc, Chicago, 1976:1297–1343
- SPECTOR PE. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage: Thousand Oaks, CA, 1997:23–54
- ROBBINS S, JUDGE TA, MILLETT B, BOYLE M. *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education, Australia, 2013:58–81
- GROL R, MOKKINK H, SMITS A, VAN EIJK J, BEEK M, MESKER P ET AL. Work satisfaction of general practitioners and the quality of patient care. *Fam Pract* 1985, 2:128–135
- GOSDEN T, WILLIAMS J, PETCHEY R, LEESE B, SIBBALD B. Salaried contracts in UK general practice: A study of job satisfaction and stress. *J Health Serv Res Policy* 2002, 7:26–33
- ΠΟΥΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ. *Εξαρτήσεις: Οι θεραπευτικές κοινότητες*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2005:197–208
- ROTHRAUFF TC, ABRAHAM AJ, BRIDE BE, ROMAN PM. Occupational turnover intentions among substance abuse counselors. *J Subst Abuse Treat* 2011, 40:67–76
- AZIRI B. Job satisfaction: A literature review. *Manage Res Pract* 2011, 3:77–86
- CAVANAGH SJ. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *J Adv Nurs* 1992, 17:704–711
- WANOUS JP, LAWLER EE. Measurement and meaning of job satisfaction. *J Appl Psychol* 1972, 56:95–105
- HOLLAND JL. Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *Am Psychol* 1996, 51:397–406
- SPECTOR PE. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *Am J Community Psychol* 1985, 13:693–713
- PRICE JL, MUELLER CW. A causal model for turnover for nurses. *Acad Manage J* 1981, 24:543–565
- WARR PB. Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work Stress* 1990, 4:285–294
- LEWIS D, BRAZIL K, KRUEGER P, LOHFELD L, TJAM E. Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. *Leadersh Health Serv* 2001, 14:9–15
- WAHBA MA, BRIDWELL LG. Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organ Behav Hum Perform* 1976, 15:212–240
- JEX SM, BRITT TW. *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons, New Jersey, 2014:248–268
- CREDE M, CHERNYSHENKO OS, STARK S, DALAL RS, BASHSHUR M. Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *J Occup Organ Psychol* 2007, 80:515–538
- SAARI LM, JUDGE TA. Employee attitudes and job satisfaction. *Hum Resour Manage* 2004, 43:395–407
- KALLEBERG AL, LOSCOCCO KA. Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *Am Sociol Rev* 1983, 48:78–90
- AL JUHANI AM, KISHK NA. Job satisfaction among primary health care physicians and nurses in Al-madinah Al-munawwara. *J Egypt Public Health Assoc* 2006, 81:165–180
- BENDER KA, DONOHUE SM, HEYWOOD JS. Job satisfaction and gender segregation. *Oxf Econ Pap* 2005, 57:479–496
- SCANDURA TA, LANKAU MJ. Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *J Organ Behav* 1997, 18:377–391
- JUDGE TA, PARKER SK, COLBERT AE, HELLER D, ILIES R. Job satisfaction: A cross-cultural review. In: Anderson N, Ones DS, Sinangil HK, Viswesvaran C (eds) *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Organizational psychology*. Volume 2. Sage Publications, London, 2001:25–52
- ΚΟΥΤΟΥΖΗΣ Μ. Η υποκίνηση. Στο: Δικαίος Κ, Κουτούζης Μ, Πολύζος Ν, Σιγάλας Ι, Χλέτσος Μ (Επιμ.) *Βασικές αρχές διοίκησης-διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας*. ΕΑΠ, Πάτρα, 1999:309–338
- LUNENBURG FC. Motivating by enriching jobs to make them more interesting and challenging. *Int J Manage Bus Admin* 2011, 15:1–11
- GREENBERGER DB, STRASSER S, CUMMINGS LL, DUNHAM RB. The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organ Behav Hum Decis Process* 1989, 43:29–51
- DE JONGE J, DOLLARD MF, DORMANN C, LE BLANC PM, HOUTMAN LD. The demand-control model: Specific demands, specific control, and well-defined groups. *Int J Stress Manage* 2000, 7:269–287
- LOHER BT, NOE RA, MOELLER NL, FITZGERALD MP. A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *J Appl Psychol* 1985, 70:280–289
- WILLIAMS ML, McDANIEL MA, NGUYEN NT. A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *J Appl Psychol* 2006, 91:392–413
- BETTENCOURT LA, BROWN SW. Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *J Retailing* 1997, 73:39–61
- BREWER E, CLIPPARD L. Burnout and job satisfaction among student support services' personnel. *Hum Resour Dev Q* 2002, 1:169–184
- RHOADES L, EISENBERGER R. Perceived organizational support: A review of the literature. *J Appl Psychol* 2002, 87:698–714
- COHEN-CHARASH Y, SPECTOR PE. The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organ Behav Hum Dec* 2001, 86:278–321
- MOR BARAK ME, NISSLY JA, LEVIN A. Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and meta-analysis. *Soc Serv Rev* 2001, 75:625–661
- GLISSON C, DURICK M. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Adm Sci Q* 1988, 33:61–81
- ONYETT S, PILLINGERT, MUIJEN M. Job satisfaction and burnout among members of community mental health teams. *J Ment Health* 1997, 6:55–66
- ACKER GM. The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Com-*

- munity Ment Health J* 2004, 40:65–73
39. ELOVAINIO M, FORMA P, KIVIMÄKI M, SINERVO T, SUTINEN R, LAINE M. Job demands and job control as correlates of early retirement thoughts in Finnish social and health care employees. *Work Stress* 2005, 19:84–92
 40. BORZAGA C, TORTIA E. Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit Volunt Sect Q* 2006, 35:225–248
 41. SCHROFFEL A. How does clinical supervision affect job satisfaction? *Clin Superv* 1999, 18:91–105
 42. TORTIA E. Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy. *J Socio-Econ* 2008, 37:2080–2094
 43. DALEY D, VASU ML, WEINSTEIN MB. Strategic human resource management: Perceptions among North Carolina county social service professionals. *Public Pers Manage* 2002, 31:359–375
 44. GEURTS S, SCHAUFELI WB, DE JONGE J. Burnout and intention to leave among mental health-care professionals: A social psychological approach. *J Soc Clin Psychol* 1998, 17:341–362
 45. EVANS S, HUXLEY P, GATELY C, WEBBER M, MEARS A, PAJAK S ET AL. Mental health, burnout and job satisfaction among mental health social workers in England and Wales. *Br J Psychiatry* 2006, 188:75–80
 46. KIM H, STONER M. Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy, and social support. *Admin Soc Work* 2008, 32:5–25
 47. KIM H, LEE SY. Supervisory communication, burnout, and turnover intention among social workers in health care settings. *Soc Work Health Care* 2009, 48:364–385
 48. PARIS M Jr, HOGE MA. Burnout in the mental health workforce: A review. *J Behav Health Serv Res* 2010, 37:519–528
 49. OGBORNE AC, GRAVES G. *Optimizing Canada's addiction treatment workforce: Results of a national survey of service providers*. Canadian Centre, Ottawa, 2005
 50. McCARTY D, FULLER BE, ARFKEN C, MILLER M, NUNES EV, EDMUNDSON E ET AL. Direct care workers in the National Drug Abuse Treatment Clinical Trials Network: Characteristics, opinions, and beliefs. *Psychiatr Serv* 2007, 58:181–190
 51. CHU DC, SUNG HE. Professional confidence and job satisfaction: An examination of counselors' perceptions in faith-based and non-faith-based drug treatment programs. *Int J Offender Ther Comp Criminol* 2014, 58:975–992
 52. EVANS WN, HOHENSIL TH. Job satisfaction of substance abuse counselors. *Alcohol Treat Q* 1997, 15:1–13
 53. KNUDSEN HK, DUCHARME LJ, ROMAN PM. Counselor emotional exhaustion and turnover intention in therapeutic communities. *J Subst Abuse Treat* 2006, 31:173–180
 54. KNUDSEN HK, DUCHARME LJ, ROMAN PM. Clinical supervision, emotional exhaustion, and turnover intention: A study of substance abuse treatment counselors in the Clinical Trials Network of the National Institute on Drug Abuse. *J Subst Abuse Treat* 2008, 35:387–395
 55. GALLON SL, GABRIEL RM, KNUDSEN JR. The toughest job you'll ever love: A Pacific Northwest Treatment Workforce Survey. *J Subst Abuse Treat* 2003, 24:183–196
 56. KNUDSEN HK, JOHNSON JA, ROMAN PM. Retaining counseling staff at substance abuse treatment centers: Effects of management practices. *J Subst Abuse Treat* 2003, 24:129–135
 57. DURAISINGAM V, PIDD K, ROCHE AM, O'CONNOR J. Satisfaction, stress, and retention among alcohol and other drug workers in Australia. National Center for Education and Training on Addiction, Adelaide, Australia, 2006
 58. BROOME KM, KNIGHT DK, EDWARDS JR, FLYNN PM. Leadership, burnout, and job satisfaction in outpatient drug-free treatment programs. *J Subst Abuse Treat* 2009, 37:160–170
 59. MICHALAKOUKOS I, KOSTAGIOLAS PA, ALEXIAS G, NIAKAS D. Job satisfaction in substance abuse treatment organisations: Empirical evidence from KETHEA in Greece. *Int J Behav Healthc Res* 2011, 2:247–264
- Corresponding author:*
- A. Tsounis, Centers for the Prevention of Addictions and Promotion of Psychosocial Health, Municipality of Thessaloniki, OKANA, 103 Mitropoleos street, GR-546 22 Thessaloniki, Greece
e-mail: tsounis_a@yahoo.gr