



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με Κατεύθυνση Management

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

*Η σχέση της ισορροπίας της επαγγελματικής ζωής και προσωπικής ζωής με
την επαγγελματική εξουθένωση, την δέσμευση των εργαζομένων, την
εργασιακή ικανοποίηση και την αποχώρηση από τον οργανισμό του ελληνικού
σιδηροδρόμου.*

Συγγραφέας: Μπάφας Βασίλειος
ΑΜ: mba21053

Επιβλέπων: Σαχινίδης Αλέξανδρος

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2023



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE,
ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

Diploma Thesis

The relationship between work-life balance and burnout, employee engagement, job satisfaction and withdrawal from the Greek railway organisation.

Student: Bafas Vasilios

Registration Number: mba21053

Supervisor: Sahinidis Alexandros

Athens, September 20



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με Κατεύθυνση Management

Η σχέση της ισορροπίας της επαγγελματικής ζωής και προσωπικής ζωής με την επαγγελματική εξουθένωση, την δέσμευση των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση και την αποχώρηση από τον οργανισμό του ελληνικού σιδηροδρόμου.

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος **Μπάφας Βασίλειος** του **Ζαχαρία**, με αριθμό μητρώου **mba21053** φοιτητής του **Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA με Κατεύθυνση Management** του **Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων** της **Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής**, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 30/12/2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Ο Δηλών

Μπάφας Βασίλειος



*** Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα

(Υπογραφή)

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διατήρηση ενός διαχωρισμού μεταξύ επαγγελματικών και προσωπικών δεσμεύσεων είναι απαραίτητη για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής του ατόμου, μια ισορροπία που γίνεται όλο και πιο σημαντική τα τελευταία χρόνια. Αυτός ο διαχωρισμός διασφαλίζει ότι η εργασία κάποιου δεν παρεμβαίνει στις προσωπικές του δεσμεύσεις και το αντίστροφο. Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επιτρέπει στους εργαζόμενους να αντλούν ικανοποίηση τόσο από την εργασία όσο και από τις προσωπικές τους σχέσεις. Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει τη συσχέτιση μεταξύ της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, της επαγγελματικής εξουθένωσης, της δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της εξόδου από τον οργανισμό των Ελληνικών Σιδηροδρόμων.

Εκφράζω τη βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου σε μια ομάδα ατόμων που έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην ακαδημαϊκή μου διαδρομή ως μεταπτυχιακός φοιτητής στο πρόγραμμα «MBA με Κατεύθυνση Management» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον κ. Σαχινίδη Αλέξανδρο, ο οποίος επιμελήθηκε την παρούσα μεταπτυχιακή εργασία. Η ανεκτίμητη καθοδήγηση, η υποστήριξη του και η βοήθειά του σε όλη τη συγγραφική διαδικασία ήταν απαραίτητες. Θα ήθελα επίσης να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους καθηγητές που μας μετέφεραν τη σοφία και την τεχνογνωσία τους. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου για την αμέριστη υποστήριξή τους, που στάθηκαν δίπλα μου και με ενθάρρυναν.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</i>	5
<i>ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ</i>	8
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ</i>	11
1.1. Εισαγωγή.....	11
1.2. Βασικές θεωρίες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.....	11
1.3. Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης.....	14
1.4. Μοντέλα σχετικά με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και προβλεπτικοί παράγοντες	17
1.5. Αιτίες και Προβλεπτικοί Παράγοντες του Συνδρόμου Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....	18
1.6. Ατομικοί παράγοντες.....	19
1.7. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	19
1.8. Εμπειρία, Μορφωτικό επίπεδο, Ηλικία και επίπεδο ιεραρχίας.....	20
1.9. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.....	21
1.10. Επαγγελματικοί και οργανωσιακοί παράγοντες-Έρευνα περιοχών εργασίας.....	21
1.11. Δικαιοσύνη.	22
1.12. Αξίες.....	22
1.13. Έλεγχος.....	23
1.14. Ανταμοιβές.	24
1.15. Φόρτος εργασίας.....	24
1.16. Κοινότητα.....	25
1.17. Επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης.....	25
1.18. Η σημασία της ισορροπίας εργασίας-ζωής.....	27
1.19. Κριτικός ρεαλισμός της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ.....	35
2.1. Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία	35
2.2. Βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση	36
2.3. Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση	37
2.4. Η επίδραση του περιβάλλοντος εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση	38
2.5. Η σημασία της Ενδυνάμωσης εργαζομένων.....	39
2.6. Πρόσφατα στοιχεία εργασιακής ικανοποίησης.....	40
2.7. Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ευελιξίας στην αγορά εργασίας..	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	46
3.1. Ιστορική Αναδρομή της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	46
3.2. Ερευνητική Προσέγγιση της έννοιας Εργασιακής Ικανοποίησης.....	49
3.3. Εμπειρικές μελέτες της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα.....	50
3.4. Εμπειρικές μελέτες της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων στα πανεπιστήμια.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	53
4.1. Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα	53
4.2. Δείγμα της έρευνας	53
4.3. Ερευνητικό εργαλείο	54
4.4. Συλλογή δεδομένων.....	55
4.5. Ανάλυση δεδομένων	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	57
5.1. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά	57
5.2. Επαγγελματική ικανοποίηση	66
5.3. Επαγγελματική εξουθένωση	77
5.4. Εργασιακή δέσμευση.....	99

5.5 Σύνδεση εργασίας με την προσωπική ζωή και την ώθηση στην αποχώρηση	115
5.6 Επαγωγική στατιστική.....	118
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	124
6.1. Συμπεράσματα από την έρευνα	124
6.2. Μελλοντική Έρευνα	126
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	128

ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Πρωταρχικός στόχος της έρευνας είναι αρχικά η εξέταση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο το σύνδρομο

επαγγελματικής εξουθένωσης σχετίζεται με αυτά. Θα εξεταστεί σε δεύτερο χρόνο εάν και πόσο η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσα από μια σειρά ερευνητικών ερωτημάτων. Η σύγχρονη λογοτεχνία ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης (Sarabi et al., 2020).

Η πλειονότητα της έρευνας που εξετάζει τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας και της παραγωγικότητας ή της αποδοτικότητας αποκαλύπτει ότι είναι λιγότερο από το αναμενόμενο. Σύμφωνα με ορισμένες σχετικές έρευνες, υπάρχει μια αρκετά μεγάλη αντίστροφη σχέση μεταξύ των δύο, δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται αρνητικά από την επαγγελματική εξουθένωση (Sarabi et al., 2020).

Για πολλά επαγγέλματα, οι ερευνητές εξέτασαν τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και ικανοποίησης από την εργασία, καθώς και τις επιπτώσεις της. Για παράδειγμα, μια μελέτη στον τομέα της εκπαίδευσης χρησιμοποιώντας μια μελέτη περίπτωσης δημοτικών σχολείων στην Τσεχική Δημοκρατία αποκαλύπτει ότι αυτό το σύνδρομο επηρεάζει σημαντικά τις διαπροσωπικές σχέσεις, ειδικά τη σχέση δασκάλου-μαθητή στο σχολικό περιβάλλον (Smetackova et al., 2019).

Η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και η εξέταση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης είναι οι στόχοι της διατριβής. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- (α) ποιο είναι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία;
- (β) υπάρχει το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους;
- (γ) υπάρχει σχέση μεταξύ της παρουσίας εξουθένωσης και των επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία;
- (δ) η παρουσία του συνδρόμου ή/και τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων;

Ακολουθούν οι υποθέσεις εργασίας:

- (1) Η ιδιόμορφη κατάσταση που επιφέρει μια πανδημία θα επηρεάσει την κόπωση των εργαζομένων, αυξάνοντάς την
- (2) Η αυξημένη κόπωση μπορεί να συνδυαστεί με την ύπαρξη του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης και τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία.
- (3) Υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και των επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία. και τα χαμηλά επίπεδα

ικανοποίησης από την εργασία μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση της αποδοτικότητας

(4) Η παραγωγικότητα των εργαζομένων μπορεί να συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

(5) Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης σχετίζεται στενά με την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Η κόπωση των εργαζομένων μπορεί να αναπτυχθεί γρήγορα στον εργασιακό χώρο του σήμερα. Η ψυχολογία των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια κινήτρων για εργασία. Η κατανόηση των θεμάτων που μπορεί να μειώσουν την αποδοτικότητα της εργασίας και τον τρόπο αποφυγής τους απαιτεί ανάλυση αυτού του φαινομένου. Οι απαιτήσεις τόσο για ποσοτική όσο και για ποιοτική παραγωγή έργων αυξάνονται γρήγορα στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον. Η κόπωση των εργαζομένων συχνά επηρεάζει την παραγωγικότητα. Λόγω της συνεχιζόμενης αύξησης του στρες στο χώρο εργασίας και της κόπωσης που προκύπτει, οι οργανωτικοί στόχοι μπορεί να είναι ανεπιτυχείς. Με έμφαση στην ψυχολογική ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών, αυτή η μελέτη στοχεύει να αναλύσει αυτήν την κρίσιμη πτυχή της εργασίας. Η έρευνα για το επιχειρηματικό περιβάλλον ενισχύεται ιδίως με τη μελέτη των επιπτώσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ παράλληλα μελετά τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Η θεμελιώδης προσέγγιση που θα ακολουθηθεί συνεπάγεται την ανάπτυξη και τη διάδοση ερωτηματολογίων τόσο για τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης όσο και για τον εντοπισμό και ανάλυση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης, μέσα από την κατάλληλη βιβλιογραφική ανασκόπηση τόσο σε ελληνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. (Smetackova et al., 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

1.1. Εισαγωγή

Πριν εμβαθύνουμε στην ανάλυση, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί η θεωρητική βάση για την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό θα συνεπάγεται την εισαγωγή ορισμένων θεμελιωδών θεωριών. Στη συνέχεια, θα διερευνήσουμε το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, με ιδιαίτερη έμφαση στα μοντέλα και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη μέτρησή του. Θα εξετάσουμε επίσης τους διάφορους παράγοντες που συμβάλλουν στο σύνδρομο και πώς επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και, με τη σειρά τους, την παραγωγικότητα. Μέσα από σχετική έρευνα, μπορούμε να διερευνήσουμε τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση του συνδρόμου και να επισημάνουμε τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την εκδήλωσή του μέσα σε ένα πλαίσιο (Yates, 2020).

1.2. Βασικές θεωρίες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

Για να δημιουργηθεί η βάση στη θεωρία, θα εισαχθούν αρχικά οι έννοιες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Παρά τις πολλαπλές ερμηνείες, η ικανοποίηση από την εργασία συνήθως σχετίζεται με την αισιόδοξη προοπτική ενός ατόμου για το επάγγελμά του (Tsounis, 2016; Papasotiriou et al., 2019; Drosos et al 2021; Sahinidis & Bouris, 2008).

Οι φυσιολογικές ανάγκες βρίσκονται στο κάτω μέρος της πυραμίδας, μετά οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και τέλος οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Σύμφωνα με την εφαρμογή του μοντέλου στο χώρο εργασίας, οι φυσιολογικές ανάγκες ορίζονται ως θεμελιώδεις απαιτήσεις εργασίας, όπως αμοιβές, παροχές ή άλλα οικονομικά οφέλη (Papasotiriou et al., 2018).

Μεταξύ των απαιτήσεων για ασφάλεια είναι η ανάγκη για σωματική και ψυχική υγεία καθώς και η ασφάλεια της εργασίας, η σταθερότητα και η ασφάλιση. Οι

κοινωνικές ανάγκες αφορούν πρωτίστως τις αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους και την ευρύτερη κοινωνία μέσω της απασχόλησης (Zarantis et al., 2017).

Σύμφωνα με έρευνες, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης είναι ζωτικής σημασίας για σημαντική πρόοδο και ανάπτυξη στο χώρο εργασίας. Έχει ανακαλυφθεί ότι η διαφοροποίηση μεταξύ των επιπέδων ανάγκης δεν είναι πάντα εμφανής και η υπόθεση ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης χαμηλότερου επιπέδου δεν θα επηρεάζει πλέον την ικανοποίηση από την εργασία παραμένει άγνωστη (Yates, 2020).

Τα δύο πρώτα επίπεδα της ιεραρχίας του Maslow καταλαμβάνονται από ανάγκες για ύπαρξη, σχέσεις και κοινωνική αλληλεπίδραση, ενώ το τρίτο επίπεδο, η ανάπτυξη, καταλαμβάνεται από ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτοεκτίμηση. Η θεωρία του Herzberg κάνει μια προσπάθεια να συνδέσει την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό κίνητρο. Κάνει διάκριση μεταξύ δύο ομάδων στοιχείων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Υπάρχει διάκριση μεταξύ των στοιχείων που συντηρούν τα κίνητρα ενός εργαζομένου και εκείνων που δεν προκαλούν δυσαρέσκεια. (Yates, 2020; Sahinidis & Bouris, 2011).

Σύμφωνα με τον Herzberg, υπάρχουν πέντε στοιχεία που συνθέτουν το κίνητρο: το επίτευγμα, η αναγνώριση της εργασίας, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η προοπτική επαγγελματικής ανέλιξης.

Σύμφωνα με τους Tsounis et al., (2013) υπάρχουν οκτώ παράγοντες υγιεινής : διαχείριση και οργανωτική πολιτική, εποπτεία, συνθήκες εργασίας, εσωτερικές διαπροσωπικές σχέσεις, αμοιβή, κύρος, προσωπική ζωή και ασφάλεια εργασίας. (Skordoulis et al 2020; Massaras et al, 2014).

Η θεωρία του Herzberg έχει εφαρμοστεί ευρέως στην έρευνα, αλλά έχει ορισμένους περιορισμούς για τους οποίους έχει επικριθεί. Από τη μία πλευρά, αγνοεί εν μέρει το ρόλο που παίζουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά στη διαμόρφωση των στάσεων και των αντιλήψεων των εργαζομένων. Η θεωρία του McClelland για την ικανοποίηση των επίκτητων αναγκών, η οποία έχει επίσης γνωστικές ρίζες, είναι μια άλλη θεωρία κινήτρων. Και τα τρία επίκτητα κίνητρα -η επιθυμία για επίτευξη στόχων, δημιουργία συνδέσεων και απόκτηση δύναμης- θέλουν να ικανοποιηθούν, αλλά κάθε άτομο διαφέρει ως προς τον βαθμό στον οποίο καθένα από αυτά τον

ορίζει. Η ικανοποίηση του κυρίαρχου κινήτρου κάθε εργαζομένου είναι σημαντική για τη διασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης. Άλλες θεωρίες επικεντρώνονται στις περιστάσεις που οδηγούν σε βελτιωμένη εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία και εμβαθύνουν σε περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τις διαδικασίες στο χώρο εργασίας. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams, για παράδειγμα, προτείνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται από την αντίληψη του ατόμου για δικαιοσύνη. Αποφασίζεται εάν και σε ποιο βαθμό ο εργαζόμενος πιστεύει ότι υπάρχει δίκαιη κατανομή ή αν είναι άδικη με βάση τη σχέση μεταξύ ανταμοιβής και παραγόμενης εργασίας καθώς και τη σύγκριση με τις ανταμοιβές των άλλων. Εάν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η διανομή είναι δίκαιη, θα προσπαθήσει να αυξήσει την απόδοση αντί να τη μειώσει στο τελευταίο σενάριο. (Yates, 2020).

Η θεωρία προσδοκίας του Vroom υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση διαμορφώνεται από δύο παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας είναι η φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, ενώ ο δεύτερος παράγοντας αφορά τις προσδοκίες που έχουν τα άτομα σχετικά με την επαγγελματική τους εργασία. Αυτή η θεωρία προσπαθεί να δημιουργήσει μια σύνδεση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και των εργασιακών τους προτιμήσεων σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. (Papasotiriou et al., 2018)

Το μοντέλο του Vroom αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία. Το πρώτο είναι η προσδοκία, η οποία σχετίζεται με την πεποίθηση ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Το δεύτερο είναι το σθένος, το οποίο είναι ο βαθμός ικανοποίησης που προσδοκά ένα άτομο όταν επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Το τρίτο στοιχείο είναι η οργανική λειτουργία, η οποία συνεπάγεται το επίπεδο συσχέτισης μεταξύ ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος και της επίτευξης άλλων αποτελεσμάτων. Τέλος, υπάρχει η προσδοκία, η οποία χρησιμεύει ως ο τελικός παράγοντας στο μοντέλο της Vroom.

Από τις προαναφερθείσες ιδέες, το σθένος και η προσπάθεια αντιπροσωπεύονται από δύο μοντέλα. Στο πρώτο, το σθένος και η αποτελεσματικότητα είναι το τελικό αποτέλεσμα και στο δεύτερο, το σθένος και η προσδοκία είναι το τελικό αποτέλεσμα.

Για την πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης, χρησιμοποιείται το μοντέλο σθένους. Η θεωρία του Vroom (1995) χρησιμοποιείται ευρέως στη σύγχρονη διαχείριση, αλλά δεν είναι τόσο αποτελεσματική στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης (Drosos et al 2021).

Οι Porter και Lawler (1982) έθεσαν μια παραλλαγή της προαναφερθείσας θεωρίας στην οποία η εργασιακή ικανοποίηση είναι ταυτόχρονα καθοριστικός παράγοντας και προϊόν απόδοσης και προσπαθειών για αύξηση της αποδοτικότητας. Σε σύγκριση με το μοντέλο του Vroom, αυτό χρησιμοποιεί περισσότερες μεταβλητές. Για παράδειγμα, οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν τη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης. Επιπλέον, διαχωρίζονται οι εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές υψηλής απόδοσης. Σε περίπτωση που αυτές ανταποκρίνονται πραγματικά στις προσδοκίες του ατόμου, θα βιώσει το επιθυμητό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, η έκταση του οποίου θα εξαρτηθεί από την αξία των πιθανών μελλοντικών ανταμοιβών του. (Papasotiriou et al., 2018).

1.3. Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης

Το 1974, η λέξη «burnout» εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ¹ (Lubbadeh, 2020). Αφορά ένα άτομο που έχει ξοδέψει όλα τα ενεργειακά του αποθέματα για μεγάλο χρονικό διάστημα και τώρα βιώνει εξάντληση. Ο ψυχίατρος Freudenberger επινόησε τον όρο «προσωπική εξουθένωση» για να περιγράψει τη σταδιακή απώλεια της ορμής, του ενθουσιασμού και των στόχων που συνοδεύονται από διάφορα ψυχοσωματικά συμπτώματα. Η συναισθηματική εξάντληση, η οποία χαρακτηρίζεται από αισθήματα άγχους, καταπόνησης και κόπωσης, εμφανίζεται λόγω εργασιακού στρες που προκύπτει από την ασυμφωνία μεταξύ των διαθέσιμων πόρων και των εργασιακών απαιτήσεων.

Στο τελικό στάδιο του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, το άτομο παίρνει μια αμυντική στάση, αποφεύγει την αλληλεπίδραση με τους πελάτες, γίνεται συναισθηματικά απόμακρο, γίνεται αδιάφορο και αναπτύσσει κυνισμό (Papasotiriou

¹ Job burnout: A general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.

et al., 2018). Το Burnout, είναι μια σταδιακή διαδικασία συναισθηματικής εξάντλησης που συχνά επηρεάζει τους ανθρώπους που θεωρούνται ανιδιοτελείς και ιδεαλιστές.

Σύμφωνα με αυτούς, ο όρος «σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης» αναφέρεται σε μια κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και ψυχικής εξάντλησης που προκαλείται από τη συνεχή έκθεση του εργαζομένου σε συναισθηματικά επιβαρυντικές καταστάσεις. Αυτό το σύνδρομο περιλαμβάνει επίσης αισθήματα ανικανότητας και απελπισίας εκτός από σωματική εξάντληση και κόπωση. Τα άτομα που επηρεάζονται από το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης παρουσιάζουν χαμηλή αυτοεκτίμηση και διακρίνονται για την αρνητική στάση τους απέναντι στη ζωή, στον εργασιακό χώρο και στους άλλους ανθρώπους. (Papasotiriou et al., 2018).

Ο γνωστός ορισμός του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης του Maslach βοήθησε στη διαπίστωση της πάθησης. Ισχυρίζεται ότι ο όρος «burnout» αναφέρεται σε ένα σύνδρομο ψυχικής, σωματικής και πνευματικής εξάντλησης που είναι αποτέλεσμα της αντίδρασης ενός εργαζομένου στο συνεχές διαπροσωπικό στρες στην εργασία. Έχει τρεις διαστάσεις (εξουθένωση, αποπροσωποποίηση, μειωμένη αντίληψη της αποτελεσματικότητας)

Ο εργαζόμενος μπορεί να βιώσει συναισθηματική εξάντληση, η οποία τον κάνει να αισθάνεται ψυχικά εξαντλημένος

Κάποιος αναφέρεται συνήθως στην εξάντληση όταν συζητείται το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Η εστίαση μόνο στη συναισθηματική εξάντληση αφήνει έξω άλλες σημαντικές πτυχές του φαινομένου. Η εξουθένωση είναι ένα σημάδι της διάστασης του άγχους της επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά αφήνει έξω σημαντικές πτυχές του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν με τη δουλειά τους. Η εξουθένωση επηρεάζει τον εργαζόμενο. Τον ωθεί να κάνει ενέργειες που τον απομακρύνουν συναισθηματικά και γνωστικά από την εργασία του, λειτουργώντας πιθανότατα ως αμυντικός μηχανισμός ενάντια στον αυξημένο φόρτο εργασίας (Maslach et al., 2006)

Η αποπροσωποποίηση είναι το δεύτερο σύμπτωμα της επαγγελματικής εξουθένωσης και εμφανίζεται όταν ένας εργαζόμενος δημιουργεί έναν αμυντικό

μηχανισμό για να αντιμετωπίσει τη συναισθηματική του εξάντληση και την αίσθηση χαμηλού προσωπικού επιτεύγματος, τα οποία προκαλούνται από τα δύο προηγούμενα. Το τρίτο σχετίζεται με την αντίληψη του εργαζομένου για μειωμένη αναποτελεσματικότητα και την πτώση στην αντίληψη της αποτελεσματικότητας. Τα αισθήματα αποτελεσματικότητας είναι πιθανό να μειωθούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από επίμονες, δυσανάλογες απαιτήσεις που οδηγούν σε εξάντληση ή κυνισμό. Σε αυτή την περίπτωση, το άτομο εμφανίζει χαμηλή αυτοεκτίμηση και φαίνεται δυσαρεστημένο με τη δουλειά του. Επομένως, ένας εργαζόμενος που είναι εξουθενωμένος ή που νιώθει ότι βοηθά ανθρώπους που δεν τον νοιάζουν δεν μπορεί να αισθανθεί την ολοκλήρωση. Με την παρουσία φόρτου εργασίας και κοινωνικής σύγκρουσης, εμφανίζεται εξουθένωση και κυνισμός, ενώ η έλλειψη αποτελεσματικότητας φαίνεται να εκδηλώνεται πιο ξεκάθαρα στην απουσία σχετικών πόρων. Συστηματική έρευνα για το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης έχει διεξαχθεί μεταξύ επαγγελματιών υγείας καθώς και άλλων επαγγελματικών ομάδων όπως δασκάλους, αστυνομία, δικηγόρους και σωφρονιστικούς λειτουργούς . Ένας πιο ολοκληρωμένος ορισμός του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης προέκυψε με την πάροδο του χρόνου ως αποτέλεσμα της εμπειρικής έρευνας για το θέμα και της χρήσης τυποποιημένων εργαλείων για τη μέτρησή του, όπως το Maslach Burnout Inventory (MBI) (Papasotiriou et al., 2018).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 παρατηρήθηκε αύξηση της έρευνας για το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης ή επαγγελματικής εξουθένωσης.

Σύμφωνα με τη γενική συναίνεση, το σύνδρομο αυτό επηρεάζει άμεσα την ψυχολογία των εργαζομένων και μπορεί να έχει αντίκτυπο τόσο στην αποτελεσματικότητά τους όσο και στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που έχουν συχνή και έντονη ανθρώπινη επαφή αναπτύσσουν σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Αισθήματα ηθικού κινδύνου, συναισθηματικές και ψυχολογικές απαιτήσεις που δίνουν την εντύπωση υπερβολικού φόρτου εργασίας και άλλα στρεσογόνα στοιχεία του φυσικού και ψυχολογικού περιβάλλοντος είναι μεταξύ των παραγόντων που μπορεί να συμβάλλουν στην εμφάνιση αυτού του συνδρόμου.

Αν και μπορεί να επηρεάσει οποιονδήποτε εργαζόμενο, η πλειονότητα όσων επηρεάζονται από αυτό το σύνδρομο είναι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας (Duarte & Pinto-Gouveia 2017).

Το Maslach Burnout Inventory (MBI) ήταν το πρώτο εργαλείο που δημιουργήθηκε για την αξιολόγηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και έκτοτε έχει εξελιχθεί σε χρυσό πρότυπο για όλες σχεδόν τις σχετικές μελέτες

1.4. Μοντέλα σχετικά με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης και προβλεπτικοί παράγοντες

Τα τελευταία χρόνια, πολυάριθμες μελέτες έχουν τονίσει τον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν τα αρνητικά εργασιακά χαρακτηριστικά στο εργασιακό άγχος και την εξουθένωση. Η έρευνα έχει δείξει ότι η συναισθηματική εξάντληση και οι αρνητικές στάσεις μπορεί να προκύψουν από χαμηλή υποστήριξη, έλλειψη αυτονομίας, μεγάλο φόρτο εργασίας, συναισθηματικές απαιτήσεις και ασάφεια ρόλου. Οι παράγοντες επαγγελματικού κινδύνου μπορεί να διαφέρουν, φυσικά, ανάλογα με το επάγγελμα. Οι ερευνητές του μοντέλου Απαιτήσεις Εργασίας - Πόροι εργασίας προτείνουν ότι υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες χαρακτηριστικών εργασίας: οι απαιτήσεις εργασίας και οι πόροι εργασίας. Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να προκύψει από τη συνύπαρξη υψηλών απαιτήσεων εργασίας και ανεπαρκών πόρων εργασίας. Οι απαιτήσεις εργασίας είναι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά εργασίας που οδηγούν σε άγχος όταν υπερβαίνουν την ικανότητα προσαρμογής του εργαζομένου. Οι πόροι εργασίας αναφέρονται σε οργανωτικά, κοινωνικά, ψυχολογικά και φυσικά στοιχεία που βοηθούν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, στη μείωση των απαιτήσεων φόρτου εργασίας, στο σχετικό σωματικό και ψυχολογικό κόστος και υποστηρίζουν την ατομική ανάπτυξη και ανάπτυξη.

Περιλαμβάνονται πολυάριθμα χαρακτηριστικά εργασίας, όπως «ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων, υποστήριξη από επόπτες και οικονομικές ανταμοιβές, ευκαιρίες για εξέλιξη σταδιοδρομίας, αυτονομία, υποστήριξη από ομοτίμους, ανατροφοδότηση απόδοσης και ευκαιρίες μάθησης (Papasotiriou et al., 2018).

Πιστεύεται ότι βελτιώνουν την ευημερία των εργαζομένων αυξάνοντας τη δέσμευση και αποτρέποντας τα συμπτώματα εξουθένωσης. Οι πόροι εργασίας συνδέονται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση και τον κυνισμό, σύμφωνα με πολυάριθμες μελέτες αλλά επηρεάζουν επίσης ευνοϊκά την εργασιακή ικανοποίηση. Από τη μια πλευρά, οι κακοσχεδιασμένες θέσεις εργασίας ή οι θέσεις εργασίας με υψηλές απαιτήσεις εξαντλούν τους ψυχικούς και σωματικούς πόρους των εργαζομένων, μερικές φορές δίνοντας ακόμη και την εμφάνιση προβλημάτων υγείας, ενώ η έλλειψη πόρων εργασίας διαβρώνει τα κίνητρα, οδηγεί σε κακή απόδοση και γεννά κυνισμό. Αντίθετα, οι επαρκείς πόροι εργασίας προάγουν την επίτευξη στόχων, τις χαμηλότερες απαιτήσεις φόρτου εργασίας και την προσωπική ανάπτυξη και ανάπτυξη, τα οποία μπορούν να αυξήσουν την οργανωτική δέσμευση και τη συμμετοχή στην εργασία καθώς και γενικότερα τα κίνητρα των εργαζομένων. (Papasotiriou et al., 2018).

1.5. Αιτίες και Προβλεπτικοί Παράγοντες του Συνδρόμου Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Αρχικά, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να προέλθει από μια πληθώρα παραγόντων, οι οποίοι μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: αυτούς που σχετίζονται με το άτομο και αυτούς που σχετίζονται με τον χώρο εργασίας. Οι ατομικοί παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην εξουθένωση των εργαζομένων περιλαμβάνουν το να βιώνουν υψηλά επίπεδα στρες στην εργασία, να έχουν περιορισμένες πιθανότητες προσωπικής εξέλιξης, να επιβαρύνονται με μεγάλο φόρτο εργασίας και να λαμβάνουν ελάχιστη ή καθόλου υποστήριξη από συναδέλφους ή διοίκηση. Επιπλέον, παράγοντες στο χώρο εργασίας όπως η σύγκρουση ρόλων, η έλλειψη αυτονομίας, οι ασαφείς εργασιακές ευθύνες, οι ανεπαρκείς ευκαιρίες για λήψη αποφάσεων και ο περιορισμένος έλεγχος στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε εξουθένωση (Drosos et al 2021).

1.6. Ατομικοί παράγοντες

Αν και οι οργανωτικοί και επαγγελματικοί παράγοντες είναι θεωρητικά οι κύριοι προγνωστικοί παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης, δεν είναι σε θέση να εξηγήσουν γιατί μερικοί άνθρωποι βιώνουν εξουθένωση ενώ άλλοι είναι σε θέση να διαχειριστούν την ίδια εργασιακή κατάσταση με επιτυχία.

Αρχικά, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης δικαιολογήθηκε χωρίς να ληφθούν υπόψη οι ατομικές απαντήσεις, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και άλλες προσωπικές μεταβλητές. Ωστόσο, μεταγενέστερες μελέτες αποκάλυψαν ότι αυτοί οι παράγοντες έπαιξαν σημαντικό ρόλο. Δυστυχώς, οι δημογραφικοί παράγοντες εξακολουθούν να εμποδίζουν τη σωστή προσοχή και επίλυση αυτών των ζητημάτων, όπως τονίστηκε από την έρευνα του Drosos και συνεργατών (2021).

1.7. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Ο κύριος λόγος που οι κοινωνικοί και δημογραφικοί παράγοντες έχουν προσελκύσει την έρευνα είναι λόγω της σημασίας τους στον προσδιορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η πιθανή ύπαρξη και η ισχύς της σχέσης μεταξύ του φύλου, της ηλικίας, της εκπαίδευσης, των ετών εμπειρίας, του οργανωτικού επιπέδου, του τμήματος και του επαγγέλματος ως παράγοντες πρόβλεψης της επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν εξεταστεί. Η σχέση μεταξύ του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και του φύλου, ειδικότερα, δεν είναι σαφής. Όσον αφορά το πώς το φύλο επηρεάζει το προαναφερθέν σύνδρομο, τα εμπειρικά δεδομένα είναι ασυνεπή.

Υπήρχαν προειδοποιήσεις ότι αυτά τα ευρήματα μπορεί να είναι αποτέλεσμα στερεοτύπων για τους ρόλους του φύλου και επαγγελματικών επιλογών με βάση το φύλο. Σύμφωνα με μια άλλη μελέτη, οι γυναίκες βιώνουν περισσότερη συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση όταν δεν κατέχουν θέσεις ευθύνης από ότι οι άνδρες όταν το κάνουν (Drosos et al 2021).

Οι παντρεμένοι φαίνεται να έχουν λιγότερες πιθανότητες να βιώσουν εξουθένωση σε σχέση με τους ελεύθερους. Οι εργαζόμενοι χωρίς παιδιά είναι πιο

επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση. Επιπλέον, σε σύγκριση με τους διαζευγμένους εργαζόμενους, οι άγαμοι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Είναι σαφές ότι η υποστήριξη της οικογένειας, η προηγούμενη αντιμετώπιση οικογενειακών ζητημάτων και η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν στην εργασία. Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να εμφανιστεί σε παντρεμένους όταν οι επαγγελματικές και οικογενειακές υποχρεώσεις δεν είναι ισορροπημένες.

1.8. Εμπειρία, Μορφωτικό επίπεδο, Ηλικία και επίπεδο ιεραρχίας

Σύμφωνα με μελέτες, η επαγγελματική εξουθένωση και η ηλικία συνδέονται στενά. Οι νεότεροι εργαζόμενοι φαίνεται να βιώνουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και κόπωσης. Σύμφωνα με ένα σταθερό μοτίβο, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι που εργάζονται σε επαγγέλματα με δημόσιες επαφές βιώνουν λιγότερη εξουθένωση. Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης σε νεότερους εργαζόμενους είναι μια αντανάκλαση μιας κρίσης ταυτότητας που προκαλείται από μια κακή προσπάθεια προσαρμογής σταδιοδρομίας (Irawanto, et al., 2021).

Σε σύγκριση με τους νεότερους εργαζόμενους, οι μεγαλύτεροι και πιο έμπειροι εργαζόμενοι συνήθως βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Σύμφωνα με έρευνες, το επίπεδο εκπαίδευσης και το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης συσχετίζονται θετικά. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο μεγαλύτερες θα είναι οι ευθύνες και το άγχος γιατί το τελευταίο σχετίζεται με την κοινωνική θέση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με υψηλή εκπαίδευση έχουν υψηλότερες προσδοκίες και απογοητεύονται περισσότερο όταν αυτές οι προσδοκίες δεν εκπληρώνονται. Η εξουθένωση έχει συνδεθεί με αυξημένες ευθύνες που συνοδεύουν την άνοδο της διοικητικής κλίμακας. Παρόμοια με αυτό, μια μελέτη σε ανώτερα στελέχη αποκάλυψε υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης.

1.9. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Ένα άτομο που έχει χαμηλή ανοχή στο στρες είναι πιο επιρρεπές στην επαγγελματική εξουθένωση. Οι άνθρωποι που έχουν έναν εξωτερικό τόπο ελέγχου - δηλαδή εκείνοι που αποδίδουν αποτελέσματα, επιτεύγματα ή τύχη σε εξωτερικές δυνάμεις- έχουν περισσότερες πιθανότητες να βιώσουν εξουθένωση σε σχέση με εκείνους που έχουν εσωτερικό χώρο ελέγχου, που αποδίδουν αποτελέσματα, επιτεύγματα ή τύχη σε τις δικές τους δεξιότητες και προσπάθειες. Οι υψηλές προσδοκίες είναι ιδιαίτερα πιθανό να αναγκάσουν τους ανθρώπους να εργαστούν πολύ σκληρά και να αναλάβουν περισσότερη δουλειά, κάτι που τελικά οδηγεί σε εξάντληση και κυνισμό όταν βλέπουν ότι οι προσπάθειές τους δεν εκτιμώνται. Δεδομένου ότι περίπου οι μισές από τις σχετικές μελέτες υποστηρίζουν την προαναφερθείσα υπόθεση, η εμπειρική υποστήριξη για αυτήν είναι προφανώς ανεπαρκής (Drosos et al 2021).

1.10. Επαγγελματικοί και οργανωσιακοί παράγοντες-Έρευνα περιοχών εργασίας

Το μοντέλο του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης της «Survey of Workplaces (AWS)» επικεντρώνεται στην έννοια της προσαρμογής εργασίας-ατόμου και εξετάζει τη συσχέτιση μεταξύ των ατομικών και βασικών πτυχών του οργανωτικού περιβάλλοντος. Αυτό το μοντέλο απεικονίζει τον δεσμό μεταξύ του εργαζομένου και του χώρου εργασίας του. Επίσης, ενσωματώνει όλους τους σημαντικούς οργανωτικούς παράγοντες κινδύνου που μπορεί να συμβάλλουν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συγκεκριμένα, τονίζει τη δυναμική της αλληλεπίδρασης του εργαζομένου με τον χώρο εργασίας του.

Η βάση αυτού του μοντέλου βρίσκεται σε δύο θεωρίες, το Μοντέλο Job-Person Fit Model και το Job Demands-Job Resources (JD-R). Σε συμφωνία με το πρώτο μοντέλο, οι απαιτήσεις εργασίας προσδιορίζονται ως τα στοιχεία της εργασίας που απαιτούν προσπάθεια, ενώ οι πόροι εργασίας είναι οι παράγοντες που βοηθούν στην επίτευξη των στόχων και ενισχύουν την ατομική ανάπτυξη. Το δεύτερο μοντέλο υποστηρίζει ότι η προσαρμογή του ατόμου στον οργανισμό μπορεί να μειώσει το άγχος στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, το μοντέλο AWS περιγράφει έξι

συγκεκριμένους τομείς της επαγγελματικής ζωής που μπορεί να τροφοδοτήσουν την εξουθένωση, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Αυτοί οι τομείς είναι η δικαιοσύνη, οι αρχές, η εξουσία, τα κίνητρα, ο φόρτος εργασίας και η κοινότητα, όπως μεταφέρεται από τους Irawanto και συν. (2021).

1.11. Δικαιοσύνη.

Αφορά πόσο ομοιόμορφα δίκαιοι και αμερόληπτοι είναι οι κανόνες του οργανισμού. Η εξαπάτηση, οι άδικες προαγωγές και ο μεροληπτικός φόρτος εργασίας ή αμοιβής είναι όλα παραδείγματα αδικίας που υποδεικνύουν ένα πρόβλημα με το οργανωτικό σύστημα αξιών. Αδικία μπορεί επίσης να συμβεί όταν οι άνθρωποι τυγχάνουν διαφορετικής μεταχείρισης για την εργασία τους ή την αμοιβή τους. Οι άνθρωποι εκφράζουν ξεκάθαρα τις προθέσεις και τις ανησυχίες τους σε ένα δίκαιο περιβάλλον ακολουθώντας ορισμένες οδηγίες. Ένα γνήσιο ενδιαφέρον από την πλευρά του εργαζομένου για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας ενθαρρύνεται επίσης από τη δίκαιη κατανομή ευκαιριών και πόρων. Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι οι διευθυντές τους συμπεριφέρονται δίκαια και με υποστήριξη είναι λιγότερο πιθανό να βιώσουν εξουθένωση και είναι πιο ανοιχτοί σε σημαντικές οργανωτικές αλλαγές (Drosos et al 2021).

1.12. Αξίες

Η ουσία των αξιών αποτελείται από τους στόχους και τις αρχές που προσελκύουν τα άτομα στα επαγγέλματα που επιλέγουν και χρησιμεύουν ως θεμέλιο της σύνδεσής τους με αυτό. Η έρευνα έχει δείξει ότι η ικανοποίηση και η απόδοση στην εργασία ενισχύονται όταν οι αξίες του εργαζομένου και του ιδρύματος βρίσκονται σε μεγαλύτερη ευθυγράμμιση. Αντίθετα, όταν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ προσωπικών και εταιρικών αξιών, οδηγεί σε απομάκρυνση των εργαζομένων από την εργασία, καθώς και σε απομάκρυνση από τον οργανισμό, και καταλύει την απάθεια, τον κυνισμό και την αποπροσωποποίηση. Αυτή η αναντιστοιχία στις αξίες επηρεάζει αρνητικά την ενέργεια, την αφοσίωση και την αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού. Όταν αναγκάζονται να ενεργήσουν ενάντια στις ηθικές πεποιθήσεις τους, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αυξημένα επίπεδα άγχους στο χώρο εργασίας.

1.13. Έλεγχος

Ο έλεγχος περιλαμβάνει την ικανότητα του εργαζομένου να ασκεί επαγγελματική αυτονομία, να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων στο χώρο εργασίας και να έχει πρόσβαση στα εργαλεία και τα υλικά που χρειάζονται για να κάνουν καλά τη δουλειά τους. Η έλλειψη ελέγχου και τα αυξημένα επίπεδα στρες έχουν βρεθεί ότι συσχετίζονται άμεσα. Οι εργαζόμενοι που δεν έχουν την ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τις γνώσεις ή την εμπειρία τους αισθάνονται λιγότερο αυτόνομοι στην εργασία. Λόγω πραγμάτων όπως οι συγχωνεύσεις, οι απολύσεις και οι διοικητικές αλλαγές, οι εργαζόμενοι σήμερα αισθάνονται εκτός ελέγχου.

Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα ελέγχου όταν δεν υπάρχει αρκετή εξουσία στο χώρο εργασίας για να κάνουν τη δουλειά τους, και αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν εμπλέκονται σε μια σύγκρουση ρόλων, κάτι που συμβαίνει όταν διάφορες προσωπικότητες εξουσίας έχουν διαφορετικές προσδοκίες ή ασυμβίβαστα ηθικά πρότυπα. Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να θέσουν προτεραιότητες ή να δώσουν την πλήρη προσοχή τους στην εργασία τους εξαιτίας αυτών των ανταγωνιστικών απαιτήσεων. Η σύγκρουση ρόλων και η εξουθένωση συνδέονται γενικά, αλλά αυτή η σύνδεση είναι λιγότερο ισχυρή από αυτή της σύγκρουσης ρόλων. Επιπλέον, ο μεγαλύτερος έλεγχος στην εργασία επιτρέπει στους υπαλλήλους να αναπτυχθούν επαγγελματικά, να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων και να αποδέχονται την ευθύνη για τις πράξεις τους. Οι εργαζόμενοι που ένιωθαν περισσότερο τον έλεγχο της εργασίας τους ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης από την εργασία. Επιπλέον, ανακαλύφθηκε ότι ο χαμηλότερος έλεγχος συνδέθηκε με χαμηλότερη αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που είχαν λιγότερο έλεγχο ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και κυνισμού καθώς και χαμηλότερα επίπεδα προσωπικής επιτυχίας (Mo, et al 2020).

1.14. Ανταμοιβές.

Οι εξωτερικές και οι εσωτερικές ανταμοιβές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν όταν πρόκειται για ανταμοιβές. Αν και οι οικονομικές ανταμοιβές είναι από τις πιο γνωστές και καθιερωμένες, η κοινωνική και επαγγελματική αναγνώριση είναι συνήθως η πιο σημαντική ανταμοιβή. Εκείνοι που καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια και πιστεύουν ότι κάνουν ό,τι καλύτερο θέλουν να ακούν επαίνους για τις προσπάθειές τους .

Υποθέτουν ότι οι αξίες μιας ομάδας δεν είναι συγχρονισμένες με αυτές όταν αισθάνονται αποκλεισμένοι από την οικονομική και κοινωνική δομή ανταμοιβής του οργανισμού. Η ευαισθησία των ανθρώπων στην επαγγελματική εξουθένωση έχει βρεθεί ότι αυξάνεται ως απόκριση σε ανεπαρκείς ανταμοιβές, είτε νομισματικές, θεσμικές ή κοινωνικές. Η αναντιστοιχία ανταμοιβής-εργασίας φαίνεται να είναι προγνωστικός παράγοντας εξουθένωσης επειδή συνδέεται με την αίσθηση της απώλειας. Η εξουθένωση επηρεάζει τους εργαζόμενους που δεν λαμβάνουν αυτό που θεωρούν σημαντικό από την επαγγελματική τους ζωή. Το ηθικό των εργαζομένων επηρεάζεται άμεσα από τις ανταμοιβές και την αναγνώριση. Όσοι καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια προσδοκούν ότι η εργασία τους θα εκτιμηθεί. Ελλείπει τέτοιων μέτρων, παράγεται άγχος, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αμφιβάλλουν για τις ικανότητές τους και αναπτύσσονται δυσμενείς αντιλήψεις, που τελικά καταλήγει σε εξουθένωση. Σύμφωνα με μελέτες, ο υψηλότερος κυνισμός συνδέεται με χαμηλότερες αμοιβές . Επιπλέον, έχει αποδειχθεί σε άλλες μελέτες ότι η αμοιβή, η συναισθηματική εξάντληση και ο κυνισμός έχουν μια αρνητική σχέση μεταξύ τους αλλά μια θετική σχέση με την αίσθηση του προσωπικού επιτεύγματος (Mo, et al 2020).

1.15. Φόρτος εργασίας

Ο όρος "φόρτος εργασίας" αναφέρεται στο μέγεθος της εργασίας που πρέπει να επιτευχθεί κατά τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Η επαγγελματική εξουθένωση πιστεύεται ότι προκαλείται από υπερβολικό φόρτο εργασίας, τόσο ως προς την ποσότητα όσο και ως προς την ποιότητα. Ο ποσοτικός

φόρτος εργασίας εμφανίζεται όταν η εργασία δεν μπορεί να ολοκληρωθεί εντός του δεδομένου χρονικού πλαισίου, ενώ ο ποιοτικός φόρτος εργασίας εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες ή ικανότητες για να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Ένας φόρτος εργασίας που είναι διαχειρίσιμος προωθεί νέες δυνατότητες, μειώνει το άγχος και την κούραση των εργαζομένων και βοηθά τους υπαλλήλους να αποφύγουν την εξάντληση, όπως αναφέρουν οι Irawanto και συν. (2021).

1.16. Κοινότητα

Η λέξη «κοινότητα» χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα βασικά χαρακτηριστικά της κοινωνικής αλληλεπίδρασης στην εργασία. Η σύγκρουση, η υποστήριξη μεταξύ των μελών, η εγγύτητα και η ικανότητα των μελών της κοινότητας να λειτουργούν ως ομάδα είναι όλα παραδείγματα αυτών των αλληλεπιδράσεων. Οι εργασιακές σχέσεις καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των ατόμων με τα οποία αλληλεπιδρούν τακτικά οι εργαζόμενοι και η αίσθηση του ανήκειν σε μια κοινότητα διακυβεύεται όταν αυτές οι σχέσεις στερούνται αμοιβαίας υποστήριξης και εμπιστοσύνης. Η εργασία γίνεται δύσκολη σε αυτές τις συνθήκες λόγω των υψηλών επιπέδων στρες και εξουθένωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία και την εμπειρική έρευνα στον τομέα της επαγγελματικής εξουθένωσης, διάφορες μορφές υποστήριξης από συναδέλφους ή προϊστάμενους μπορούν να μειώσουν την εξουθένωση επειδή ωφελούν τους εργαζόμενους τόσο σε πρακτικό όσο και σε συναισθηματικό επίπεδο. Η εξουθένωση μειώνεται όσο αυξάνεται η κοινωνική υποστήριξη (Mo, et al 2020).

1.17. Επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης

Η εμπειρία της επαγγελματικής εξουθένωσης, η οποία έχει σοβαρές προσωπικές και οργανωτικές επιπτώσεις, παρά διαφορές ή διαφωνίες στους έξι τομείς, προκαλεί το αποτέλεσμα. Οι έξι τομείς εργασίας-ζωής (ο φόρτος εργασίας, ο έλεγχος, η ανταμοιβή, η κοινότητα, η δικαιοσύνη και οι αξίες όπως διακρίνονται από έναν υπάλληλο) είναι στην πραγματικότητα προγνωστικοί παράγοντες της

επαγγελματικής εξουθένωσης, η οποία είναι ένας προγνωστικός παράγοντας για το αποτέλεσμα της οργανωτικής αλλαγής, σύμφωνα με έρευνα που εξέτασε το μοντέλο διαμεσολάβησης . Επιπλέον, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης έχει αρνητικές επιπτώσεις τόσο στο άτομο όσο και στον οργανισμό. Αυτά σχετίζονται με τη σωματική, ψυχική και συναισθηματική ευημερία του επαγγελματία καθώς και με τη συμπεριφορά του τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε κοινωνικό ή ιδιωτικό περιβάλλον. Η εξουθένωση συνδέεται με μια ποικιλία σωματικών και ψυχικών καταστάσεων σε ψυχοσυναισθηματικό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένης της χαμηλής αυτοεκτίμησης, του άγχους, της κατάθλιψης και της ευερεθιστότητας . (Irawanto, et al., 2021).

Σύμφωνα με έρευνες σε εκπαιδευτικούς, ποικίλα ψυχοσωματικά ζητήματα επηρεάζονται σημαντικά από τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης . Επίσης, η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την προσωπική ζωή των εργαζομένων καθώς μεταφέρουν τα προβλήματα και τα αρνητικά συναισθήματα του χώρου εργασίας τους στο σπίτι, υποβαθμίζοντας έτσι την κοινωνική τους ζωή . Η μειωμένη παραγωγικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, η μείωση της οργανωτικής δέσμευσης, η αύξηση της βραχυπρόθεσμης απουσίας και η απόσυρση από την εργασία είναι μερικές από τις επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης σε έναν οργανισμό . Η επαγγελματική εξουθένωση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δυσαρέσκεια, σύμφωνα με έρευνα για τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Η συναισθηματική εξάντληση βρέθηκε ότι συμβάλλει σημαντικά στη μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση ή στην εργασιακή δυσαρέσκεια μεταξύ των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συγκεκριμένα, η «οργανωτική δέσμευση» περιγράφεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τους στόχους, τις αρχές και την κουλτούρα του οργανισμού. Τα τρία διακριτά στοιχεία της οργανωτικής δέσμευσης - επιθυμία, ανάγκη και υποχρέωση - έχουν προσδιοριστεί. (Zapantis et al., 2017).

Η επιθυμία βασίζεται στους συναισθηματικούς δεσμούς των εργαζομένων και στην ταύτιση με τις εταιρείες τους. Η ανάγκη περιλαμβάνει το κόστος που σχετίζεται με την αποχώρηση από την εταιρεία, ενώ η υποχρέωση αναφέρεται στην αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να παραμείνουν στην εταιρεία (Irawanto, et al., 2021).

Η επαγγελματική εξουθένωση κάνει τους εργαζόμενους να είναι λιγότερο αφοσιωμένοι στους οργανισμούς τους. Από τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, η συναισθηματική εξάντληση και ο κυνισμός βρέθηκε να συνδέονται στενά με μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση. Η επαγγελματική εξουθένωση και ο κυνισμός συσχετίζονται ισχυρά με την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι συναισθηματικοί προσανατολισμοί όλων αυτών των παραγόντων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξηγήσουν τη δυναμική αυτών των σχέσεων. Η πρόθεση για αποχώρηση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση, την εξάντληση και την πρόθεση να φύγει, και η μειωμένη εργασιακή δέσμευση σχετίζεται με αυξημένη πρόθεση αποχώρησης. Ο πιο σημαντικός παράγοντας εξουθένωσης που σχετίζεται με την πρόθεση αποχώρησης είναι συνήθως ο κυνισμός, ενώ οι συγκρούσεις αξιών και οι ανεπαρκείς ανταμοιβές ήταν οι πιο σημαντικές πτυχές του χώρου εργασίας που συνέβαλαν στην αποχώρηση. (Yates, 2020).

1.18. Η σημασία της ισορροπίας εργασίας-ζωής

Η αναρρίχηση στην οργανωσιακή κλίμακα συχνά απαιτεί από τους εργαζόμενους να εργάζονται πολλές ώρες και να ασχολούνται με δύσκολα και πολύπλοκα ζητήματα. Κάποιες ημέρες στη δουλειά είναι πιθανότατα διασκεδαστικές και θετικές και άλλες ημέρες γεμάτες ένταση και άγχος. Ένα κοινό δίλημμα για πολλούς ανθρώπους είναι το πώς διαχειρίζονται όλες τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις στην εργασία και τη ζωή και πώς αποφεύγουν να αφήσουν τις όποιες αρνητικές επιπτώσεις της εργασίας να μεταφερθούν στην προσωπική τους ζωή. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι τους λείπει ο χρόνος για προσωπικά θέματα υποφέρουν από εξάντληση και αποστασιοποίηση ενώ βρίσκονται στη δουλειά. Επιπλέον, όταν η αρνητικότητα από την εργασία διεισδύει στη μη επαγγελματική ζωή ενός εργαζομένου, μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα εξάντλησης, μείωση των προσωπικών σχέσεων, απώλεια ευχαρίστησης και αύξηση των επιπέδων άγχους. Για την προώθηση της αφοσίωσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, είναι σημαντικό να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν υγιή και υποστηρικτικά περιβάλλοντα εργασίας που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εξισορροπούν τις προσωπικές και επαγγελματικές τους ευθύνες. Η ισορροπία

επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών. Η καναδική μελέτη μεγάλης κλίμακας του Lowe (2005) διαπίστωσε ότι 1 στους 4 εργαζόμενους αντιμετώπισε υψηλά επίπεδα σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας, με βάση την παρέμβαση εργασίας-οικογένειας και την επιβάρυνση του φροντιστή. Όταν ελήφθη υπόψη η υπερφόρτωση ρόλων, σχεδόν το 60% των ερωτηθέντων στην έρευνα αντιμετώπισε σύγκρουση εργασίας-οικογένειας. Ωστόσο, υπάρχουν άτομα που φαίνεται να εξισορροπούν αβίαστα την επαγγελματική επιτυχία και μια ολοκληρωμένη προσωπική ζωή.

Σύμφωνα με τους ειδικούς, δεν υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και ορισμένα άτομα διστάζουν ακόμη και να χρησιμοποιήσουν τον όρο. Ωστόσο, οι περισσότεροι ειδικοί συμφωνούν ότι η επίτευξη ικανοποίησης τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική ζωή είναι η ουσία της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ακόμα κι αν αυτό σημαίνει ότι εργάζεται με πολλές ώρες. Πριν εμβαθύνουμε στο τι συνεπάγεται η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, είναι σημαντικό να ορίσουμε τι δεν είναι, όπως σημειώνει ο Delecta (2011).

Ο όρος «ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής» δεν υπονοεί αυστηρή και ίση κατανομή του χρόνου μεταξύ των επαγγελματικών και των προσωπικών του υποχρεώσεων. Η προσπάθεια να διατεθεί ο ίδιος αριθμός ωρών σε καθεμία από αυτές τις περιοχές είναι συχνά μη παραγωγική και ανέφικτη. Η ζωή είναι εγγενώς δυναμική και ευέλικτη και η προσπάθεια άκαμπτης διαμερισματοποίησής της δεν αντικατοπτρίζει αυτήν την πραγματικότητα.

Η επίτευξη μιας ευνοϊκής ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής σας ζωής είναι μια διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία που μπορεί να διαφέρει από μέρα σε μέρα. Η βέλτιστη ισορροπία που σας ταιριάζει σήμερα μπορεί να μην είναι απαραίτητα η ίδια με αυτή που σας ταιριάζει αύριο. Επιπλέον, η ισορροπία που λειτουργεί για εσάς όταν είστε ελεύθεροι θα αλλάξει αναμφίβολα όταν παντρευτείτε ή κάνετε παιδιά ή όταν ξεκινήσετε μια νέα επαγγελματική πορεία σε αντίθεση με όταν φτάσετε στο τέλος της επαγγελματικής σας ζωής.

Η προσπάθεια για μια τέλεια, καθολικά εφαρμόσιμη ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι μάταιη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι

αυτό που αποτελεί την ιδανική ισορροπία θα διαφέρει από άτομο σε άτομο, καθώς ο καθένας μας έχει τις δικές του ατομικές προτεραιότητες και συνθήκες ζωής που διαμορφώνουν τις ανάγκες μας.

Ο ορισμός της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αφορά την αναλογία του χρόνου που αφιερώνουμε στις επαγγελματικές μας υποχρεώσεις σε αντίθεση με τον χρόνο που διαθέτουμε για δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου και οικογενειακό χρόνο. Η επίτευξη μιας κατάλληλης ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να είναι πρόκληση. Οι ειδικοί προτείνουν ότι το κλειδί της επιτυχίας βρίσκεται όχι μόνο στον καθορισμό του τρόπου διάθεσης του χρόνου μας, αλλά και στην προσαρμογή της επαγγελματικής και προσωπικής μας ζωής στις εξελισσόμενες ανάγκες μας. Ακόμη και μικρές προσαρμογές μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο. Όταν τα προγράμματα γίνονται μη διαχειρίσιμα και η οικογενειακή ζωή ξεφεύγει από τον έλεγχο, οι συνέπειες μπορεί να είναι σοβαρές. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν κατάθλιψη, κακή απόδοση στην εργασία, διαπροσωπικές συγκρούσεις, συναισθηματική εξάντληση, ακόμη και αμφισβήτηση της απόφασης να παραμείνετε στον ιατρικό τομέα. Ουσιαστικά, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι μια άνετη ισορροπία που επιτυγχάνει ένα άτομο μεταξύ των επαγγελματικών του υποχρεώσεων και της προσωπικής του ζωής. Οι περισσότεροι ψυχολόγοι συμφωνούν ότι η καριέρα ενός ατόμου δεν πρέπει να επισκιάζει την ικανότητά του να αντλεί ικανοποίηση από τη ζωή του εκτός εργασίας (Lowe, 2005).

Η τεχνολογία έχει βελτιώσει τη ζωή των ανθρώπων με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Οι άνθρωποι μπορούν να ζουν περισσότερο και υγιέστερα λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων. Ένας μαθητής μπορεί να έχει πρόσβαση σε τεράστιες πηγές πληροφοριών για να ολοκληρώσει τις εργασίες του και μια μητέρα μπορεί να δει και να μιλήσει στην κόρη της που βρίσκεται χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά. Οι εξελίξεις στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, επικοινωνούν μεταξύ τους και ολοκληρώνουν εργασίες έχουν επιτρέψει την ευελιξία στον χώρο εργασίας. Έχει επίσης δημιουργήσει μια έλλειψη διάκρισης μεταξύ εργασίας και οικογενειακού χρόνου. Είναι σημαντικό να γίνεται διάκριση μεταξύ εργασίας και ζωής.

Οι άνθρωποι που είναι συνεχώς δεμένοι με τη δουλειά τους αντιμετωπίζουν τα συμπτώματα του στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Εάν ένα άτομο δεν έχει χρόνο να χαλαρώσει και να επαναφορτιστεί, η ικανότητά του να κάνει τη δουλειά του μειώνεται και το επίπεδο της απόδοσής του υποφέρει. Έτσι, από πλευράς διοίκησης, είναι σημαντικό να ενθαρρύνετε ένα άτομο να παίρνει άδεια από την εργασία του αντί να εργάζεται πολλές ώρες. Η δημιουργία ενός προγράμματος που επιτρέπει σε ένα άτομο να κάνει δραστηριότητες που του αρέσουν, θα το βοηθήσει να είναι καλύτερος υπάλληλος, φίλος και μέλος της οικογένειας. Μόλις τελειώσει ο χρόνος εργασίας, το άτομο πρέπει να μάθει να απομακρύνεται από το φορητό υπολογιστή και να μην απαντά στο κινητό τηλέφωνο για κλήσεις από τη δουλειά. Αυτό το είδος ισορροπίας δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί, επειδή πάντα θα υπάρχουν άνθρωποι που θα θέλουν να έχουν απαιτήσεις από το χρόνο ενός ατόμου. Οι άνθρωποι πρέπει να μάθουν ότι είναι εντάξει να λένε όχι και να συμφωνούν να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα μόνο αν είναι σημαντικά. Χωρίς να δημιουργεί κανείς ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, δεν μπορεί να αφιερώσει χρόνο για να απολαύσει τη ζωή για την οποία έχει εργαστεί τόσο σκληρά. Δεν είναι διαθέσιμοι για τους φίλους και τα μέλη της οικογένειας και συχνά ξεσπούν το άγχος τους σε αυτούς που αγαπούν. Μπορούν επίσης να υποφέρουν από ασθένειες και σωματικές διαταραχές που προέρχονται από το παρατεταμένο στρες, όπως καρδιακές παθήσεις, αλκοολισμό, ακόμη και διαβήτη (Delecta, 2011).

1.19. Κριτικός ρεαλισμός της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Κατά τη διάρκεια αυτής της ανασκόπησης, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά και τις οργανωτικές πολιτικές, αντιμετωπίζουν κάποια στιγμή ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στις ποικίλες προκλήσεις και τις αυξανόμενες απαιτήσεις στην επαγγελματική ή την προσωπική τους ζωή ή και στα δύο (Zheng, 2015). Αυτό δημιουργεί μια μοναδική πρόκληση για τους οργανισμούς, όσον αφορά την ενεργοποίηση ενός πλαισίου εργασίας-προσωπικής ζωής, το οποίο εξελίσσεται συνεχώς. Συχνά η έλλειψη υποστήριξης ή προβλεψιμότητας στην προσωπική ζωή μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική απόδοση ενός εργαζομένου. Σε ένα τέτοιο

σενάριο, ένας εργαζόμενος που νωρίτερα ήταν σε θέση να επιτύχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μέσω της εξ αποστάσεως εργασίας ή της εργασίας σε ταξίδια εν μέσω άλλων, μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα για τη διατήρηση αυτής της δέσμευσης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι οργανισμοί αναγκάζονται να αναπτύξουν τις επιλογές ισορροπίας της επαγγελματικής ζωής για τους εν λόγω υπαλλήλους, κάτι που συχνά απαιτεί πόρους, χρόνο και περίπλοκη διαχείριση.

Αν και θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων υποτίθεται ότι διαχειρίζεται τέτοιες καταστάσεις, εντούτοις δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ότι η έλλειψη συνέπειας στην προσωπική ή επαγγελματική ζωή των εργαζομένων, συχνά περιορίζει έναν οργανισμό να επιτρέψει μια καθορισμένη παράμετρο για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι τεταμένες σχέσεις στο γραφείο και τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού έχουν επίσης συνδεθεί με την κακή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Πολλές φορές, η τεταμένη επικοινωνία από το γραφείο μπορεί να επηρεάσει την προσωπική παραγωγικότητα ενός ατόμου. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να δημιουργήσει μια αίσθηση δυσαρμονίας και άγχους στο νοικοκυριό, η οποία επηρεάζει περαιτέρω την επαγγελματική αποτελεσματικότητα (Abubaker, 2016). Είτε ένα άτομο επηρεάζεται από ένα επαγγελματικό είτε από ένα προσωπικό πρόβλημα, αυτό αντανακλάται στη σωματική, νοητική και συναισθηματική του ευεξία. Ανεξάρτητα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη συναισθηματική συγκρότηση, κάθε άτομο που εκτίθεται σε απροσδιόριστο χρονικό διάστημα στρες, παραμένει σε κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης. Συχνά, οι εν λόγω εργαζόμενοι έχουν χαμηλό επίπεδο κινήτρων, χαμηλό ηθικό, μειωμένη παραγωγικότητα, χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση, μικρότερη αίσθηση αξίας, έχουν υψηλότερες απουσίες και είναι πιο πιθανό να είναι άρρωστοι (Abubaker, 2016). Οι συνέπειες για τις γυναίκες μπορεί να είναι επιπλέον εμφανείς με τη μορφή σοβαρής επαγγελματικής στασιμότητας, προκατάληψης στο όνομα της "προετοιμασίας" και συχνά καχεκτικής εργασιακής ζωής (Taşdelen-Karçkay & Bakalim, 2017).

Στην προσωπική τους ζωή επίσης, οι εργαζόμενοι με υψηλό εργασιακό στρες αντιμετωπίζουν προκλήσεις με το γάμο τους, τους συντρόφους, τη φροντίδα παιδιών, τη φροντίδα ηλικιωμένων, το συμβιβασμένο προσωπικό σύστημα αξιών, τη χρήση ουσιών από το σύζυγο ή τον εαυτό τους, τη μοιχεία, την κακοποίηση, την

επαγγελματική εξουθένωση, άλλες σωματικές ή συναισθηματικές εκδηλώσεις. Η ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής οδηγεί συχνά το άτομο να κάνει αλλαγές στη ζωή του, οι οποίες καταλήγουν πάντα στην αποχώρηση από τον οργανισμό ή στην αναζήτηση μιας επαγγελματικής εναλλακτικής πορείας. Αυτό το ποσοστό κύκλου εργασιών, συνεπάγεται υψηλή σπατάλη πόρων και χρόνου για τις επιχειρήσεις. Η απώλεια ενός ταλαντούχου εργαζομένου μπορεί συχνά να οδηγήσει σε χαμηλή ανταγωνιστική απόδοση κάθε οργανισμού, επομένως, παρά την έλλειψη καθορισμένης πορείας για τις πολιτικές επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, παραμένει ένα σημαντικό θεματολόγιο για κάθε αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Σε αυτό το πλαίσιο, υποστηρίζει την ανάγκη για δομημένες, ατομικιστικές και ρεαλιστικές πολιτικές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Συχνά οι οργανισμοί προσπαθούν να επιτρέψουν μια αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν μια αίσθηση κινήτρου και υπερηφάνειας για το γεγονός ότι συνδέονται με τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Wilkinson, Tomlinson και Gardiner (2017), η συνάφεια της εργασίας με μια εταιρεία με επίκεντρο τον εργαζόμενο σημειώνεται ακόμη και στους εργαζόμενους που δεν έχουν μια περίπλοκη προσωπική ζωή. Η αίσθηση του εαυτού, η γνώση ότι φροντίζουν και ο αμοιβαίος σεβασμός σημειώνεται συχνά ως κάποιος κοινός παρονομαστής για αυτούς τους εργαζόμενους.

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει συνδεθεί με την υγιέστερη ζωή του ατόμου, ωστόσο δεν το θεωρούν όλοι οι διευθυντές ως απώτερο στόχο για τον οργανισμό τους. Στη μελέτη τους, οι Dave και Purohit (2016) σημείωσαν ότι πολλοί οργανισμοί συνεχίζουν να σημειώνουν την ισορροπία της επαγγελματικής ζωής ως ατομική ανησυχία. Οι Zheng και συν. (2015) σημειώνουν περαιτέρω ότι οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι τέτοιες πολιτικές απαιτούν μαζικές αλλαγές κουλτούρας, οι οποίες είναι όχι μόνο δύσκολο να ενεργοποιηθούν, αλλά και χρονοβόρες και απαιτητικές σε πόρους. Μια τέτοια προσπάθεια απαιτεί ένα τεράστιο εγχείρημα όσον αφορά την αξιολόγηση των ατομικών αναγκών των εργαζομένων, την εκπαίδευση των εργαζομένων και των διευθυντών, τον προγραμματισμό για να εξασφαλιστεί ότι η εργασία δεν θα υποφέρει και την ανάθεση αρμοδιοτήτων μεταξύ άλλων. Ως αποτέλεσμα, για πολλούς οργανισμούς το τελικό ερώτημα είναι κατά πόσον αξίζει τον κόπο το κέρδος, για την ενεργοποίηση των πολιτικών για την επαγγελματική ζωή. Μπορούν να διατυπωθούν περαιτέρω επιχειρήματα ότι, ενώ οι

πολιτικές ισορροπίας της επαγγελματικής ζωής δημιουργούν καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα, ενδέχεται να μην εξασφαλίζουν τα επιθυμητά χρηματικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Έτσι, η χάραξη πολιτικής πρέπει να εξετάζεται και από τις δύο πλευρές, καθώς ο στόχος είναι αμοιβαία επωφελή αποτελέσματα. Εφαρμογή της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αν και αποτελεί ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη, αποτελεί επίσης πρόκληση για τους οργανισμούς. Ως αποτέλεσμα, πολλοί οργανισμοί έχουν μια σειρά από πολιτικές επιλογές για να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα της επαγγελματικής ζωής. Σύμφωνα με τους Purohit και Patil (2013), όλο και περισσότεροι οργανισμοί επιτρέπουν ένα πλαίσιο βασισμένο στην κατάσταση και τη δέσμευση, όπου αξιολογείται ο άμεσος αντίκτυπος της πολιτικής για την επαγγελματική ζωή στη βελτίωση του οργανισμού. Σε πολλούς διεθνείς οργανισμούς, ενεργοποιείται ο κώδικας δεοντολογίας στο χώρο εργασίας και είναι εμφανής η αίσθηση σεβασμού προς το γυναικείο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, πολλοί διεθνείς οργανισμοί έχουν ενεργοποιήσει πρακτικές όπως η υψηλότερη αποζημίωση των γυναικών κατά τη διάρκεια της άδειας μητρότητας, όλα αυτά στην προσπάθεια να βελτιώσουν την προσωπική τους ζωή. Ωστόσο, οι πρακτικές αυτές δεν έχουν αποδείξει ότι βελτιώνουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Υποστήριξαν ότι υπάρχει ανάγκη να καταστεί δυνατή μια κουλτούρα ανοιχτότητας, αυθεντικότητας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο για τη μείωση των εσωτερικών αρνητικών δυναμικών. Μπορεί να προσδιοριστεί ότι η βελτιωμένη επαγγελματική εκτίμηση, η υψηλότερη ανταλλαγή ανατροφοδότησης και οι βελτιωμένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης μπορούν να βελτιώσουν την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής δεν αφορά μόνο τη διακριτικότητα απέναντι στις ανάγκες των εργαζομένων. Αντίθετα, πρόκειται για την κατανόηση των επιπτώσεων αυτών των ενεργειών στην ομάδα, την αξιολόγηση των επιπτώσεων στον οργανισμό και τον προβληματισμό σχετικά με τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις των ενεργειών (Dave & Purohit, 2016).

Μια αποτελεσματική ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να βελτιώσει την εργασιακή αποδοτικότητα, την ευτυχία και το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να καταστήσει τα καθήκοντα του διευθυντή εύκολα και πιο στοχευμένα. Για το λόγο αυτό, δεν

υπάρχουν καθορισμένοι κανόνες με αυτές τις πολιτικές. Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διαχείρισης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής περιλαμβάνουν: ευέλικτο χρόνο, άδεια μητρότητας/γονικής άδειας, άδεια ασθενείας, χρόνο διακοπών και ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι με ευελιξία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επιδεικνύουν ισχυρότερες οργανωτικές δεσμεύσεις (Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent & Alegre, 2016). Δεδομένου ότι κανένας οργανισμός ή εργαζόμενος δεν είναι ίδιος, η ενδιάμεση προώθηση πρακτικών για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής θα πρέπει να έχει θετικά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες (Purohit & Patil, 2013). Σύμφωνα τους ίδιους υπάρχει ανάγκη να δημιουργηθεί ένα προσαρμοσμένο περιβάλλον για τις ανάγκες των διαφορετικών εργαζομένων. Είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και στη συνέχεια να αναζητήσει μια αμοιβαία επωφελή λύση. Αντικατοπτρίζει αυτή την προοπτική, καθώς εξιστορεί ότι στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτούνται πολιτικές επικεντρωμένες στους εργαζόμενους, οι οποίες τους βοηθούν να επιτύχουν μια επαγγελματική και προσωπική ισορροπία (Zheng et al., 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

2.1. Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία

Στην μεταποιητική βιομηχανία ως τομέας ο οποίος περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών τύπων εργασίας, οι υπάλληλοι θεωρούνται ένα σπουδαίο τμήμα για την πρόοδο και την κερδοφορία της επιχείρησης. Σε κάθε επιχείρηση είναι αναγκαίο οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται με επάρκεια στα πρότυπα απόδοσης που θέτει ο οργανισμός προκειμένου να διασφαλίζεται τόσο η αποδοτικότητα όσο και η ποιότητα της εργασίας τους.

Η δόμηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος με ένα θετικό κλίμα είναι σημαντικός παράγοντας για τους εργαζομένους ώστε να μπορούν να δουλεύουν χωρίς προβλήματα που θα μπορούσαν να ανακόψουν την πλήρη εκδήλωση των ικανοτήτων τους. Επίσης χρειάζονται ικανούς μάνατζερ στην οργανωσιακή τους ιεραρχία που θα τους καθοδηγούν προς έναν συγκεκριμένο στόχο και οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ικανοποιημένοι από το παραγωγικό τους έργο (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Η ικανοποίηση στην εργασία περιλαμβάνει πολλές πτυχές που πρέπει να ικανοποιούνται, με πρώτη και καλύτερη το κίνητρο του μισθού και ενδεχόμενες προαγωγές. Το εργασιακό περιβάλλον είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία για την εργασιακή ικανοποίηση. Από τη μία πλευρά αναφέρεται σε φυσικούς παράγοντες, όπως η κατάσταση των χώρων, ο φωτισμός ή οι υλικοί πόροι που είναι διαθέσιμοι στους ανθρώπους για την εκτέλεση της εργασίας τους. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και οι άυλοι ή ανθρώπινοι παράγοντες, δηλαδή η καλή σχέση μεταξύ των συναδέλφων και του εργοδότη, ζητήματα τα οποία είναι εξίσου ενδιαφέροντα για να μάθουμε πώς σχετίζονται οι άνθρωποι με την εργασία τους ή πώς είναι η ποιότητα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των επαγγελματιών.

Σύμφωνα με τη θεωρία, παράγοντες που επηρεάζουν προς την αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή προκαλούν εργασιακή δυσαρέσκεια και δυσφορία και τις τρομακτικές συνέπειές της, είναι η έλλειψη υγιεινής στην εργασία, το κακό κλίμα με

τους συναδέλφους ή τα αφεντικά, στοιχεία που κάνουν τον εργαζόμενο να μην αισθάνεται εμπλεκόμενος με το γενικό έργο της εταιρείας, κάνει λάθη, μειώνει την ποιότητα της εργασίας και προκαλεί την αποχώρηση των καλύτερων ταλέντων εξαιτίας του ανταγωνισμού (Bakotic, 2016).

Η εργασιακή δυσαρέσκεια μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα της εταιρείας, επομένως οι εταιρείες επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να διασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοί τους είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι. Σύμφωνα με τη θεωρία ERG (Existence Relatedness Growth), οι άνθρωποι έχουν τρεις βασικές ανάγκες: ύπαρξη, συγγένεια και ανάπτυξη.

Η εργασιακή ικανοποίηση ποικίλλει βάσει πολλών κριτηρίων, ενώ συχνά δεν είναι καθόλου αναλογική, καθώς αντιπροσωπεύει διαφορετικές πτυχές του εργατικού δυναμικού. Όταν το άτομο θέτει υψηλούς στόχους που δεν καταφέρνει να υλοποιήσει τότε μπορεί να στραφεί σε στόχους χαμηλότερης προτεραιότητας και ως αποτέλεσμα μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και δυσαρέσκεια.

Συνεπώς, η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με την ευημερία του υπαλλήλου ενώ σχετίζεται με την κατάσταση της σωματικής και ψυχικής υγείας του, συμπεριλαμβανομένου του βαθμού συμφιλίωσης με την εργασία και του επιπέδου εμπλοκής του με την εταιρεία (Aazami et al., 2015).

2.2. Βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

Μπορούμε να ορίσουμε την εργασιακή ικανοποίηση ως το συναίσθημα, δηλαδή τη συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου σχετικά με την εταιρεία και τη δουλειά που κάνει σε αυτήν. Αυτή είναι μια θετική υποκειμενική αντίληψη που είναι αποτέλεσμα κυρίως της εμπειρίας του εργαζομένου, αλλά και άλλων θεμάτων που θα αναφερθούμε αργότερα. Στην πραγματικότητα, η πρόκληση της εταιρείας είναι να κάνει αυτή την εργασιακή ικανοποίηση να εξαρτάται από απτά, ορθολογικά ζητήματα.

Αν δούμε το ζήτημα από μια ευρύτερη οπτική γωνία, η ανάγκη για εργασιακή ευημερία επικαλύπτεται με το ανθρώπινο κίνητρο γενικότερα. Εάν λαμβάναμε

υπόψη την πυραμίδα των αναγκών του Maslow , στη βάση θα βρίσκαμε ασφάλεια εργασίας και το ότι ανήκουμε σε έναν σταθερό οργανισμό. Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα κίνητρο που ωθεί τους εργαζόμενους στο να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Υπάρχουν έρευνες που έχουν δείξει ότι η εμπιστοσύνη που δείχνει ο προϊστάμενος στα μέλη της ομάδας παρέχοντας αρκετή αυτονομία είναι ένα ζήτημα που αυξάνει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Για να ευημερήσουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους, πρέπει να αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται και ότι έχουν θετικές επιπτώσεις για την εταιρεία κι ότι πράγματι κάνουν κάτι. Έτσι, αντλούν ένα θετικό συναίσθημα από την εργασιακή τους εμπειρία και θα είναι πιο ικανοποιημένοι.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι η συμμετοχή των εργαζομένων ενδυναμώνει την απόδοση της εργασίας και τη συνολική παραγωγικότητα ενώ μπορεί να ελαττώσει τα ποσοστά των απουσιών (Kelidbari et al., 2011).

2.3. Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Δεν υπάρχει λοιπόν θαυματουργή συνταγή για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ωστόσο, ορισμένοι παράγοντες που συμβάλλουν πιο σημαντικά στη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Αυτοί οι παράγοντες είναι: οι συνθήκες εργασίας (ώρες, φυσικό περιβάλλον), ο φόρτος εργασίας, η ποικιλία εργασίας, ο μισθός, η δυνατότητα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η σταθερότητα, η χρησιμότητα της εργασίας, η αναγνώριση των αποτελεσμάτων, ο βαθμός αυτονομίας, ο βαθμός υπευθυνότητας, η δυνατότητα εκπαίδευσης, ανέλιξης και σταδιοδρομίας, οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, η δυνατότητα χρήσης των δεξιοτήτων του, η σχέση με τους συναδέλφους, η σχέση με τους ανωτέρους, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Δεν είναι η ίδια η εργασιακή κατάσταση που καθορίζει τη δυσαρέσκεια, αλλά οι σκέψεις που έχει το άτομο για αυτήν, ο τρόπος που την ερμηνεύει, το νόημα που της αποδίδει. Έτσι, η ίδια ακριβώς δουλειά μπορεί να είναι εξαιρετικά ανταποδοτική για έναν και αφόρητη για έναν άλλον. Αυτό που προκαλεί δυσαρέσκεια είναι πάνω από όλα μια αίσθηση έλλειψης αυτοπραγμάτωσης.

Σύμφωνα με διάφορες μελέτες, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα ζωτικό στοιχείο που ασκεί σημαντική επίδραση στην ψυχοσύνθεση του εργαζομένου που τα αποτελέσματά του είναι εμφανή και στην συνολική απόδοση στον οργανισμό (Agbozo et al., 2017). Επιπλέον, η τόνωση του ηθικού των εργαζομένων θα έχει άμεσα θετικά αποτελέσματα για κάθε εταιρεία (Sdrolias et al., 2014).

Ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζομένων, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας. Κατά τη διάρκεια της έρευνάς τους το 1993, οι Brown και Peterson ανακάλυψαν ότι εκτός από την κουλτούρα ως οργανωσιακή μεταβλητή, το άλλο προηγούμενο της ικανοποίησης αποτελείται από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και την αντίληψή τους για τους ρόλους (Bogler and Nir, 2012; Xanthopoulou et al, 2022).

Αυτό το μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία δείχνει πώς οι έννοιες των επαγγελματικών σχέσεων συσχετίζονται μεταξύ τους. Ως εκ τούτου, το νόημα που αντλήθηκε από τις διάφορες μελέτες είναι ότι οι οργανισμοί εάν στοχεύουν να επιτύχουν μακροχρόνια οφέλη θα πρέπει να μεταβάλλουν τις συνθήκες εργασίας ούτως ώστε οι υπάλληλοι να αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία.

2.4. Η επίδραση του περιβάλλοντος εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση

Η βιβλιογραφία σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση εμβαθύνει στην επίδραση των δημογραφικών παραγόντων. Εξετάζει πώς κοινωνικοδημογραφικές πτυχές όπως το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση και η οικογενειακή κατάσταση, καθώς και οργανωτικοί παράγοντες όπως η θέση και η διάρκεια υπηρεσίας, συμβάλλουν σε πτυχές της εργασιακής δραστηριότητας που οδηγούν σε ικανοποίηση από την

εργασία. Αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνουν μισθούς, οργάνωση, διαχείριση ομάδας και επιτεύγματα. Όπως αναλύθηκε προηγουμένως, ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης συνδέεται με το εργασιακό περιβάλλον και το κοινωνικό υπόβαθρο των εργαζομένων.

Σύμφωνα με έρευνες, οι δημογραφικές μεταβλητές έχουν αξιοσημείωτο αντίκτυπο στην εγγενή εργασιακή ικανοποίηση, σε αντίθεση με την εξωτερική εργασιακή ικανοποίηση (Belias, Koustelios, Sdrollias, and Koutiva, 2013; Sahinidis & Bourgis, 2011). Διάφοροι παράγοντες συμβάλλουν στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, όπως οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, η ασφάλεια της εργασίας και η φύση της ίδιας της εργασίας. Μια πολύ γνωστή μελέτη ανακάλυψε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις και η ανθρώπινη αλληλεπίδραση μέσα σε μια εταιρεία είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν τα διαπιστευτήρια και οι ικανότητες των εργαζομένων, καθώς και το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους, για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος (Wagas et al., 2014).

2.5. Η σημασία της Ενδυνάμωσης εργαζομένων

Η μελέτη που πραγματοποίησαν οι Rana και Singh (2016) δείχνει μια έντονη συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, το κάθε φύλο αντιλαμβάνεται διαφορετικά το στοιχείο της ενδυνάμωσης. Πιο αναλυτικά, οι άνδρες αισθάνονται ότι έχουν μεγαλύτερο κύρος από τη δουλειά που κάνουν σε αντίθεση με τις γυναίκες.

Σύμφωνα με άλλη μελέτη που υλοποίησε ο Wong (2013) αναφέρει ότι η δημοκρατική ηγεσία οδηγεί επίσης σε υψηλά ποσοστά ενδυνάμωσης των εργαζομένων, και ως εκ τούτου σε ικανοποίηση από την εργασία που κάνουν. Οι Saif & Saleh (2013) διαπίστωσαν πως η ψυχολογική ενδυνάμωση σχετίζεται με υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

Επιπλέον και οι δημογραφικοί παράγοντες επιδρούν στην ενδυνάμωση (Waqas et al., 2014). Ορισμένοι από αυτούς αφορούν στην εκπαίδευση και την ηλικία των εργαζομένων.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι μια πολύτιμη στρατηγική για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς τους. Πιο συγκεκριμένα, η παραγωγικότητα των εργαζομένων θα αυξηθεί και θα αισθάνονται αφοσιωμένοι στον εργοδότη τους και πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Η ενδυνάμωση των μελών της ομάδας να ενεργούν και να λαμβάνουν αποφάσεις εντός της εταιρείας είναι βασικό συστατικό της αυτοπεποίθησής τους. Συνεπάγεται επίσης αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση για να διασφαλιστεί ότι αυτή η συμπεριφορά είναι σύμφωνη με τους εταιρικούς στόχους.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων σημαίνει ότι οι εταιρείες δίνουν στους εργαζομένους τους μεγαλύτερη (ή πλήρη) εξουσία επί των εργασιακών διαδικασιών. Δίνει έμφαση στην αυτοδυναμία και την ανεξαρτησία των εργαζομένων, παρέχοντάς τους τους πόρους που χρειάζονται για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Η εξουσία μετατοπίζεται από την εταιρεία/τον διευθυντή στους ανθρώπους.

Για να είναι επιτυχής, η ενδυνάμωση των εργαζομένων απαιτεί υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού και των διευθυντών τους. Κατά συνέπεια, οι εργοδότες πρέπει να καλλιεργούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης.

2.6. Πρόσφατα στοιχεία εργασιακής ικανοποίησης

Εκτιμάται ότι το 2015 περίπου το 88% των εργαζομένων στις ΗΠΑ δήλωσαν εργασιακή ικανοποίηση από τη δουλειά τους, με το 37% να εκφράζει υψηλό ποσοστό ικανοποίησης και το 51 % ότι ήταν έως ένα βαθμό ικανοποιημένο.

Αυτά τα ποσοστά γενικά είναι ένας πολύ θετικό δείκτης που προκύπτει την τελευταία 10ετία. Γενικά, από το 2013 και μετά παρατηρείται σταδιακή αύξηση στο ποσοστό ικανοποίησης από την εργασία.

Ωστόσο, γίνεται αντιληπτό ότι ένα αξιολογικό ποσοστό των εργαζομένων που δήλωσε ικανοποίηση από την εργασία το βιώνει μονάχα έως ένα βαθμό. Αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να γίνουν και άλλες προσπάθειες από τους οργανισμούς για περαιτέρω βελτίωση. Παρόμοιες αντιδράσεις εκφράστηκαν και ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων απέναντι στην εργοδοσία, όπου το 40% αναφέρει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και το 45% αναφέρει κάποιο βαθμό ικανοποίησης.

Το 2015, ένα εκπληκτικό 67% των εργαζομένων αξιολόγησε την αξιέπαινη μεταχείριση των εργαζομένων σε όλους τους κρίσιμους τομείς ως ιδιαίτερα ευνοϊκή, με αποτέλεσμα να είναι η πτυχή ικανοποίησης των εργαζομένων με την υψηλότερη βαθμολογία για δύο συναπτά έτη. Αυτή η βαθμολογία δείχνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν την καλή μεταχείριση ως το θεμελιώδες στοιχείο της εργασιακής ικανοποίησης, ακόμη περισσότερο από την οικονομική αποζημίωση (η οποία είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την επιβίωση). Όπως σημειώθηκε από τους Belias, Koustelios, Sdrollias, and Koutiva (2013), αυτό το εύρημα υπογραμμίζει τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και των διαπροσωπικών συνδέσεων στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Το να αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται ο κόπος που καταβάλλουν δημιουργεί ένα δέσιμο μεταξύ των εργαζομένων, της διοίκησης και του οργανισμού τους. Ως δεύτερος σοβαρός παράγοντας στάθηκε η συνολική αμοιβή/ παροχές από το 63% των εργαζομένων. Ο τρίτος σοβαρός παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία ήταν τα σημαντικά οφέλη που αποκομίζουν, το οποίο υποστηρίχθηκε από το 60% των εργαζομένων.

Παρόμοια με την αποζημίωση/αμοιβή, τα επιδόματα συγκαταλέγονται στους πέντε σπουδαιότερους παράγοντες από την εργασία από το 2002, με εξαίρεση το 2012. Επίσης, το 58% των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι η εργασιακή ασφάλεια οδηγεί στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζεται από την καλή ατμόσφαιρα που υπάρχει στον εργασιακό χώρο, οι αντιλήψεις και συμπεριφορές των εργαζομένων (πώς εκτιμούν οι εργαζόμενοι τη σχέση τους με την εργασία τους και πώς αντιμετωπίζουν τους άλλους γύρω τους για την εργασία τους) (Waqas et al., 2014).

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και το ζήτημα των απολαβών είναι σοβαρός παράγοντας που αυξάνεται σημαντικά (Xanthoroulou & Sahinidis, 2022). Υπήρξαν ορισμένα γεγονότα όπου ύστερα από μια συνεχή περίοδο μισθολογικής στασιμότητας, οι απολαβές αρχίζουν να αυξάνονται για τους περισσότερους εργαζόμενους. Καθώς όμως αυτή η προοπτική δεν παρατηρήθηκε ευρέως ενδεχομένως να εξηγεί το λόγο που υψηλό ποσοστό εργαζομένων κατέταξαν τη συνολική αμοιβή/απολαβές ως πολύ σημαντική για το συναίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με τα προηγούμενα έτη.

Έκπληξη αποτελεί το γεγονός ότι το 53% των ερωτηθέντων ανέφεραν αυτόν τον παράγοντα το 2015, τοποθετώντας τον στο υψηλότερο επίπεδο από την έρευνα του 2006 (67 τοις εκατό).

Τέλος, η κοινωνική αναγνώριση παίζει φυσικά σημαντικό ρόλο στη δέσμευση των εργαζομένων στο επάγγελμά τους. Η εξωτερική επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας γίνονται αντιληπτές από τρίτους. Ταυτόχρονα, οι μαρτυρίες ευγνωμοσύνης και ικανοποίησης από τους τελικούς πελάτες μπορούν να αναμεταδοθούν εσωτερικά για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους (Waqas et al., 2014).

2.7. Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ευελιξίας στην αγορά εργασίας

Ο όρος ευελιξία στον εργασιακό τομέα έχει αποκτήσει ολοένα περισσότερους οπαδούς, ειδικά μετά την έλευση της γενιάς του millennium στο εργατικό δυναμικό των εταιριών. Επιπλέον, πριν την εμφάνιση της πανδημίας οι εργαζόμενοι ήδη βίωναν μια καινούργια προοπτική στην επαγγελματική τους ζωή.

Για αυτόν και για άλλους λόγους, τα τελευταία χρόνια πολλές εταιρείες έχουν ξανασκεφτεί τις εργασιακές ρουτίνες που έχουν καθιερωθεί για τους υπαλλήλους τους. Έτσι, πιο άκαμπτα και παραδοσιακά μοντέλα δίνουν τη θέση τους σε πιο ευέλικτα. Σύμφωνα με το άρθρο που δημοσιεύτηκε στον ιστότοπο Gallup, η Mullen O'Keefe (2020) ανέφερε ότι «η ευελιξία θα είναι διαφοροποιημένη

σε κάθε εργασιακό περιβάλλον επειδή η κουλτούρα είναι ξεχωριστή για κάθε οργανισμό όπως είναι το DNA για ένα άτομο».

Σε σχέση με την πανδημία του κορωνοϊού, πολλοί εργοδότες σε όλο τον κόσμο αντιμετώπισαν το ερώτημα πώς να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους, να προστατεύσουν το προσωπικό και παράλληλα να μην διακόψουν τις δραστηριότητες της εταιρείας τους. Όπως δείχνει η πρακτική, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος ήταν η ευέλικτη εργασία, η οποία περιελάμβανε την τηλεργασία, την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, την ελάττωση και την αποφυγή συγκέντρωσης πολλών ανθρώπων στον ίδιο χώρο καθώς και την προσωρινή παύση ορισμένων εγκαταστάσεων και υπηρεσιών.

Αυτό το μοντέλο εργασίας εμφανιζόταν ήδη πριν από μερικά χρόνια, αλλά έγινε εξαιρετικά δημοφιλές λόγω της πανδημίας COVID-19. Για μεγάλο χρονικό διάστημα πολλές εταιρείες στοιχημάτισαν την εργασία στο σπίτι ως έναν τρόπο να κάνουν την εργασιακή ρουτίνα των υπαλλήλων τους πιο ευέλικτη, ως επιπλέον όφελος. Έτσι, σε αυτόν τον τρόπο, ο επαγγελματίας εκτελεί τις εργασίες του εξ αποστάσεως έχοντας απλώς πρόσβαση σε έναν υπολογιστή με σύνδεση στο διαδίκτυο.

Οι επιπτώσεις που προξένησε η πανδημία ήταν διαφορετικές για κάθε χώρα. Έτσι λόγω χάριν στη Γερμανία εφάρμοσαν ένα ορισμένο πρόγραμμα βραχυπρόθεσμης εργασίας και ο αντίκτυπος δεν ήταν σοβαρός. Στο εσωτερικό των χωρών, τα αποτελέσματα ήταν ασαφή γεγονός που ενέτεινε τις υπάρχουσες ανισότητες (Buheji and Ahmed, 2020).

Η τηλεργασία έγινε μέρος της καθημερινής ζωής ενός αυξανόμενου αριθμού εργαζομένων. Ενώ μόλις πριν από λίγα χρόνια αυτός ο τρόπος φαινόταν αποκλειστικός για τις τεχνολογικές και τις μοντέρνες εταιρείες. Η ευελιξία είναι αναμφίβολα αυτό που αρέσει περισσότερο στους εργαζόμενους που δουλεύουν από το σπίτι. Υπάρχει επίσης μείωση του άγχους και περισσότερο προσωπικός χρόνος λόγω της απουσίας ταξιδιού που μπορεί να αντιπροσωπεύει έως και 2 ώρες την ημέρα στην καθημερινή ζωή πολλών εργαζομένων. Για να μην αναφέρουμε ότι η αποφυγή όλων αυτών των ταξιδιών συμβάλλει και στη μείωση της ρύπανσης που σχετίζεται με τις μεταφορές.

Για τους εργοδότες, εξοικονομεί επίσης κόστος ενοικίασης και ταξιδιού, μεταξύ άλλων. Η τηλεργασία μειώνει επίσης σημαντικά τον κίνδυνο μόλυνσης από τον COVID-19 αποφεύγοντας την επαφή με συναδέλφους ή στα μέσα μαζικής μεταφοράς (Chaturvedi, 2020). Όλες οι αλλαγές που επέφερε η πανδημία στον εργασιακό τομέα θα έχουν βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις (θετικές και αρνητικές) στη ζωή των ανθρώπων και περισσότερο στην επαγγελματική τους ζωή.

Μερικοί άνθρωποι θέλουν να πάνε στο γραφείο για να μοιραστούν τα νέα τους και να συναντήσουν συναδέλφους. Το γεγονός ότι εργάζονται μόνοι μπορεί να δημιουργήσει άγχος σε ορισμένους υπαλλήλους. Αίσθημα απομόνωσης από την παρέα. Ακόμα κι αν η τηλεργασία καθιστά δυνατή την παραγωγικότητα σε μια ομάδα χάρη ιδίως στην τηλεδιάσκεψη, για ορισμένους δεν είναι το ίδιο πράγμα. Θα χρειαστεί να έχουν το καθησυχαστικό πλαίσιο ενός γραφείου, ενός προϊσταμένου στον ίδιο χώρο εργασίας. Μπορεί να υπάρχει η αίσθηση ότι δεν είναι πλέον μέλος μιας ομάδας ή της εταιρείας.

Έλλειψη κινήτρων. Για ορισμένους υπαλλήλους, η εξ αποστάσεως εργασία δεν τους επιτρέπει να επικεντρωθούν όσο το δυνατόν καλύτερα στο έργο τους και δεν έχουν πειθαρχία. Μπορεί να μπουν στον πειρασμό να δουν τηλεόραση, να διαβάσουν, να κάνουν πολύ μεγάλα διαλείμματα. Όταν πηγαίνουμε στο γραφείο, σηκώνομαστε συγκεκριμένη ώρα για να είμαστε εκεί και φεύγουμε στο τέλος της ημέρας, πάντα συγκεκριμένη ώρα για να δουλέψουμε τις ώρες μας. Η εργασία στο σπίτι μπορεί να έχει επίπτωση στην ψυχική ηρεμία καθώς κάποιιοι ενδέχεται να εργαστούν περισσότερο από ό,τι αν ήταν στην στο φυσικό χώρο (Spurk & Straub, 2020)

Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το LinkedIn στα τέλη του 2019 επεσήμανε ότι η τηλεεργασία είναι μια θετική προοπτική τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους, με σημαντικά οφέλη όπως μια ισόρροπη λειτουργία ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή, ενδυνάμωση της παραγωγικότητας και χαμηλότερο κόστος για κτίρια και υποδομές. η ευκαιρία της εξ αποστάσεως εργασίας θα μπορούσε να οδηγήσει σε επαναξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας των χώρων εργασίας μετά το πέρας της πανδημίας (Linkedin Learning, 2019).

Όταν προκύπτει μια δύσκολη κατάσταση, η διαχείριση ταλέντων είναι αναγκαία προσπάθεια στρατηγικών κινήτρων με στόχο την προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση εξαιρετικών επαγγελματιών, ταλέντων, στην εταιρεία. Εστιάζοντας στη διαχείριση ταλέντων, ο οργανισμός εγγυάται την ικανοποίηση των καλύτερων εργαζομένων του και την υγεία της επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα της μελέτης αφορούσαν σε διαφορετικές γενιές, δηλαδή τη γενιά του μιλένιουμ, τη γενιά που είναι γεννημένη από το 1963 έως το 1980 καθώς και τους γονείς τους, δηλαδή τη γενιά των Baby Boomers. Αυτές οι τρεις γενιές ταυτίστηκαν στο ότι επενδύουν σημαντικά στα συνολικά οφέλη κατά την εκτίμηση της ικανοποίησης από την εργασία. Παρ' όλα αυτά εκτιμούν άλλες παραμέτρους της εργασίας τους.

Οι Millennials σε ποσοστό 88% έδωσαν έμφαση στις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης συγκριτικά με τους Baby Boomers που ήταν στο 76%. Για παράδειγμα οι Generation X, σε ποσοστό 89% επεσήμαναν τη δέσμευση του οργανισμού για επαγγελματική εξέλιξη ως σημαντικότερο παράγοντα ικανοποίησης της εργασίας συγκριτικά με τους Baby Boomers που το ποσοστό τους στο ίδιο ερώτημα έφτανε το 79%. Καθώς οι μεταβλητές ανάμεσα στις τρεις κατηγορίες διαφοροποιείται μελλοντικά, αποτελούν χρήσιμες πληροφορίες για τους υπεύθυνους σε οργανισμούς προκειμένου να εστιάσουν σε εκείνα τα στοιχεία για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη εργατικού δυναμικού στις επιχειρήσεις τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

3.1. Ιστορική Αναδρομή της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον έχει μελετηθεί ευρέως, αναδεικνύοντας στη συναισθηματική πλευρά την ικανοποίηση που έχει ο εργαζόμενος στη δραστηριότητά του. Πιο αναλυτικά, από τη δεκαετία του 1930, οι ερευνητές έχουν πραγματοποιήσει μελέτες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, δεδομένης της συνάφειας αυτής της πτυχής στο εργασιακό περιβάλλον και στην υγεία των εργαζομένων.

Ο Muchinsky (1994) περιγράφει ότι ο Taylor, το 1911, πρόσθεσε ως απαραίτητο κομμάτι στην «Επιστημονική Διοίκηση» του την εργασιακή ικανοποίηση ως παράγοντα που συνδέεται με την απόδοση. Αργότερα, τα πειράματα «Hawthorne», που πραγματοποιήθηκαν από τον Elton Mayo το 1933, αναγνώρισαν το ενδιαφέρον της ψυχολογίας να εφαρμόσει τις γνώσεις και τις θεωρίες της με σκοπό την καλυτέρευση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και ιδιαίτερα το βαθμό της επίδρασης που έχουν οι φυσικές συνθήκες (Spurk & Straub, 2020).

Τα πειράματα Hawthorne επεδίωκαν τη μέτρηση της επίδρασης του φωτός στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας, η οποία είχε ως στόχο τον εντοπισμό παραγόντων που συμβάλλουν σε υψηλότερη παραγωγικότητα και επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Δημιουργήθηκαν δύο ομάδες: η πρώτη υποβλήθηκε σε διακυμάνσεις στην ένταση του φωτός, η δεύτερη συνέχισε να εργάζεται κάτω από σταθερό φως. Καθώς η ένταση του φωτός αυξήθηκε, η παραγωγικότητα βελτιώθηκε. Αλλά το μοναδικό και εντελώς απροσδόκητο γεγονός ήταν ότι η παραγωγικότητα της ομάδας που δούλευε με το ίδιο επίπεδο φωτισμού βελτιώθηκε επίσης ταυτόχρονα.

Παράλληλα με την έρευνα του Hawthorne, ο Harrock (1935) υλοποίησε την πρώτη επίσημη έρευνα σχετικά για την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία εξετάζει τις διαφορές μεταξύ ατόμων και ομάδων. Η εν λόγω μελέτη συνέβαλλε καθοριστικά για τον εντοπισμό σοβαρών διαφορών στο βαθμό ικανοποίησης ανάλογα με την επαγγελματική ομάδα και το είδος της δραστηριότητας που πραγματοποιεί. Τα

υψηλότερα επίπεδα αντιστοιχούσαν στις ομάδες κορυφαίων επαγγελματιών και τα χαμηλά ανήκαν στις ομάδες χωρίς ιδιαίτερες γνώσεις, αφιερωμένες στη χειρωνακτική εργασία (Waqas et al., 2014).

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το προαναφερόμενα πειράματα και τις μελέτες είναι ότι: α) τα πιο πολλά άτομα ωθούνται από τη φύση τους να δημιουργήσουν φιλικές και ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον και β) όταν υπάρξουν ευνοϊκές μεταβολές στο χώρο εργασίας μπορούν να συμβάλλουν στην ψυχική τους ευημερία, προσωπική ικανοποίηση και να οδηγήσουν αυτόματα σε μια δημιουργική και παραγωγική συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων ως ομάδα. Οι ερευνητές παράλληλα διαπίστωσαν στο η αύξηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης οφείλονται κυρίως στον καλύτερο μισθό και τις υψηλότερες απολαβές (Waqas et al., 2014). Αντίθετα, κοινωνικοί και ψυχολογικοί παράγοντες όπως το υψηλό ηθικό, η αίσθηση του ανήκειν στην ομάδα και η αυτοεκτίμηση έχουν θετικό αποτέλεσμα.

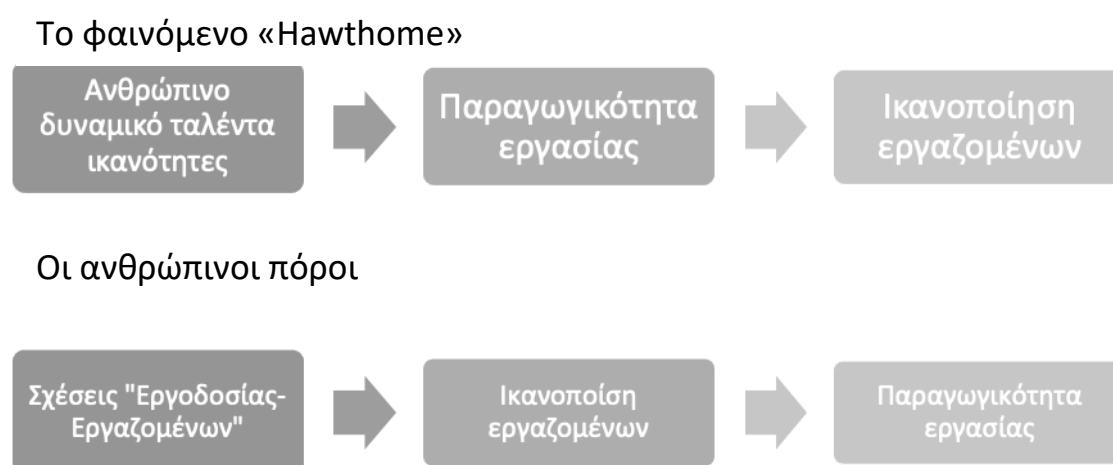
Το κύριο συμπέρασμα ήταν ότι τα άτομα δύναται να καλυτερεύσουν την απόδοσή τους δίχως υποχρεωτικά να μεταβάλλουν κάποια πτυχή του περιβάλλοντος, αλλά μόνο επειδή έγιναν αντικείμενο παρατήρησης και προσοχής και ως εκ τούτου αισθάνονται ηθικά ανανεωμένοι (Spurk & Straub, 2020).

Πρέπει να αναγνωριστεί ότι η ομαλή λειτουργία των οργανισμών στους οποίους εργαζόμαστε εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη έντιμων και σταθερών κοινωνικών σχέσεων. Η συνεργασία προκύπτει από την ικανότητα να συνάπτουμε σχέσεις εμπιστοσύνης με όλους εκείνους με τους οποίους καλούμαστε να συνεργαστούμε. Ωστόσο, για να μπορέσουμε να δώσουμε τον καλύτερό μας εαυτό στη δουλειά, για να μπορέσουμε να εκφράσουμε στο έπακρο τις δυνατότητές μας, χρειαζόμαστε κάτι παραπάνω.

Δεύτερον, το φαινόμενο Hawthorne υπογραμμίζει τη σημασία της προσοχής στους ανθρώπους. Αν έχουν καλούς συνεργάτες, θα παρατηρήσουμε εύκολα τα θετικά αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους με στόχο την άμεση και ειλικρινή συζήτηση, την ανοιχτή και συνεχή επικοινωνία, την ενεργητική και συμμετοχική ακρόαση. Αυτό θα τους κάνει να αισθάνονται αξιόλογοι και σημαντικοί, και αυτό θα βοηθήσει στην αύξηση των επιπέδων κινήτρων τους. Στη συνέχεια, επαληθεύεται η

άποψη ότι αυτές οι πτυχές έχουν θετικό αντίκτυπο στην αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ στη θεωρία του ανθρώπινου δυναμικού βασικός άξονας αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο καθώς διαθέτει ικανότητες και ταλέντα αποτελεί τον βασικό μοχλό που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία επιφέρει την εργασιακή του ικανοποίηση.

Οι δύο αυτές θεωρίες μπορούν να απεικονισθούν γραφικά ως το παρακάτω σχήμα :



ΣΧΗΜΑ 3.1

Έως τη δεκαετία του 1970 εκδηλώνεται έντονη συγγραφική και ερευνητική παραγωγή. Έτσι, μέχρι σήμερα εκτιμάται ότι έχουν υλοποιηθεί περισσότερες από 5.000 δημοσιεύσεις που επικεντρώνονται στο θέμα της εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, η δεκαετία του 1980 αποτέλεσε μια εποχή η οποία ελάττωσε το ενδιαφέρον για την εργασιακή ικανοποίηση καθώς παρατηρήθηκε μια ραγδαία πτώση των μελετών και ερευνητικών δημοσιεύσεων. Το θέμα αυτό άρχισε να επανέρχεται δυναμικά τη δεκαετία του 1990 (Waqas et al., 2014).

Η απότομη παύση της δεκαετίας του 1980 οφειλόταν σε διάφορους αρνητικούς παράγοντες που προέκυψαν, όπως το ποσοστό αύξησης της ανεργίας (που είχε ξεκινήσει από τα τέλη του 1970) , οι νεοφιλελεύθερες αντιλήψεις που είχαν αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή τους καθώς και μια ύφεση που ξεκίνησε την ίδια

χρονική περίοδο (Spurk & Straub, 2020). Επιπλέον το ενδιαφέρον της εργασιακής ικανοποίησης μετατοπίζεται από τους εργαζόμενους στη γραμμή παραγωγής σε στελέχη και διοικητικούς υπαλλήλους. Ως αποτέλεσμα οι θεωρητικοί άρχισαν να ασχολούνται με θέματα όπως οι καλύτερες αμοιβές και συνθήκες εργασίας και σε προσεγγίσεις εστιασμένες στην βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης. Αυτές οι έρευνες είχαν περισσότερο αντίκτυπο σε «εργασιομανή» έθνη της δεκαετίας του 1980, όπως η Γερμανία, η Αμερική, η Ιαπωνία

3.2. Ερευνητική Προσέγγιση της έννοιας Εργασιακής Ικανοποίησης

Το ενδιαφέρον για την εργασιακή ικανοποίηση ως πλαίσιο παρέμβασης και έρευνας είναι σύγχρονο με την εμφάνιση ορισμένων ψυχολογικών ρευμάτων.

Ο Muchinsky (1994) αναφέρει ότι ο Taylor, το 1911, είχε ήδη προσθέσει ως σημαντικό κομμάτι την ικανοποίηση που συνδέεται με την απόδοση στο έργο του "Επιστημονική Διοίκηση"

Έτσι το 1933, αναγνωρίστηκε το ενδιαφέρον της ψυχολογίας για την εφαρμογή των γνώσεων και των θεωριών της στην καλύτερευση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, και ιδιαίτερα στη μελέτη της επίδρασης της φυσικής επιρροής μιας σειράς συνθηκών στην απόδοση του προσωπικού.

Αυτό το πρώιμο ερευνητικό ενδιαφέρον μετατίθεται προς τον υπολογισμό των στάσεων και των συμπεριφορών στην εργασία. Στην εξακρίβωση των ατομικών στάσεων και συναισθημάτων, των εκτιμήσεων και αξιολογήσεων, των υποκειμενικών εκτιμήσεων και αξιολογήσεων της εργασιακής κατάστασης, των κοινωνικών σχέσεων, της επικοινωνίας, του τρόπου διοίκησης ή της επιρροής της ομάδας εργασίας στα χαρακτηριστικά των ατομικών στάσεων και της ικανοποίησης από την εργασία.

Έτσι, από την αυγή του 20ου αιώνα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έλαβαν υπόψη τους τις μελέτες αυτές ως σημαντικό εργαλείο και άρχισαν να το εισάγουν με σκοπό την αποδοτικότητα και την κερδοφορία τους. Βέβαια η ερευνητική δραστηριότητά δεν έπαυε ποτέ να προχωρά και να εξελίσσεται καθώς σήμερα

υπάρχει ένα σπουδαίο εύρος μελετών που αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία (Waqas et al., 2014).

Είναι σαφές ότι η εργασία δεν σημαίνει το ίδιο πράγμα για όλους : για κάποιους αποτελεί μια καριέρα, ενώ για άλλους ένας πόρος για τη δημιουργία οικονομικού εισοδήματος. Στο ένα άκρο βρίσκονται εκείνοι για τους οποίους η εργασία αποτελεί τον κεντρικό άξονα της ταυτότητάς τους και βιώνουν την απώλεια της ως παραβίαση της συνέχειας της ζωής τους. Και από την άλλη, εκείνοι που θέλουν να απαλλαγούν από μια βαριά ή συγκρουσιακή υποχρέωση και να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία να κλείσουν εκείνο το κεφάλαιο της προσωπικής τους ιστορίας το συντομότερο δυνατό. Τέλος, το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει το κύρος που έχει ένας άνθρωπος, την οικογενειακή του κατάσταση και την ψυχική του υγεία ενώ έχει ανάλογο αντίκτυπο και στους οικείους του (Spurk & Straub, 2020).

3.3. Εμπειρικές μελέτες της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα

Στην ελληνική πραγματικότητα, έχουν γίνει σχετικά λίγες μελέτες για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, με τους τομείς της υγείας και της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να τυγχάνουν της μεγαλύτερης προσοχής τα τελευταία χρόνια (Koustelios et al., 2015). Οι Ελληνικοί Δημόσιοι Οργανισμοί σπάνια έχουν βρεθεί στο επίκεντρο της έρευνας σε θέματα που αφορούν τη στάση και τις συμπεριφορές των ανθρώπων στην εργασία. Τα εμπειρικά αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η εργασία στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο ικανοποιητική από την εργασία στον δημόσιο τομέα όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση.

Μπορεί να υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες για κατάρτιση, ανάπτυξη και αμοιβή στον ιδιωτικό τομέα από ό,τι στον δημόσιο τομέα, κάτι που οι ερευνητές ερμηνεύουν ως σχέση αμοιβής-απόδοσης. Η θεωρία του McGregor, (Wangdi, & Tobgay, 2022). που συμβουλεύει τους μάνατζερ να υιοθετήσουν τη Θεωρία Y (η οποία αναφέρεται σε εκείνους τους ανθρώπους που, δεδομένου του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, παίρνουν πρωτοβουλίες και αποδίδουν όσο το δυνατόν

καλύτερα), υποστηρίζεται από το γεγονός ότι ο ιδιωτικός τομέας είναι πιο προσαρμόσιμος και καινοτόμος αφού θα μπορούν να προσεγγίζουν αποτελεσματικότερα τους στόχους της εταιρείας και να εξασφαλίζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Ένα άλλο στοιχείο που έχει συζητηθεί μέσω της έρευνας είναι η αίσθηση του «ανήκειν». Όταν χρειάζονταν βοήθεια, το 75% των εργαζομένων δήλωσαν ότι δεν θα δίσταζαν να το ζητήσουν από έναν συνάδελφο και το 69% των συναδέλφων τους συμφώνησε. Ο βαθμός στον οποίο οι Έλληνες εργαζόμενοι του δείγματος αισθάνονται ότι «ανήκουν» σε μια ομάδα συναδέλφων που αλληλοϋποστηρίζονται και εργάζονται προς τον ίδιο στόχο συσχετίζεται με το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης.

3.4. Εμπειρικές μελέτες της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων στα πανεπιστήμια

Το 2013, η κα Καραμπατάκη πραγματοποίησε μια εμπειρική μελέτη που διερεύνησε τη συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των διευθυντών και των προϊσταμένων. Η μελέτη διερεύνησε επίσης την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στη δέσμευση των εργαζομένων και στην ικανοποίηση από την εργασία. Το δείγμα της μελέτης περιελάμβανε 126 μέλη διοικητικού προσωπικού από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, που ανήκουν σε 18 διοικητικά τμήματα της Θεσσαλονίκης. Για τη συλλογή δεδομένων της έρευνας, διανεμήθηκαν δύο ερωτηματολόγια. Η πρώτη έρευνα, που απευθυνόταν σε διευθυντές και προϊσταμένους, περιελάμβανε την κλίμακα Utrecht Work Engagement Scale (UWES) που αναπτύχθηκε από τους Schaufeli και Bakker το 2003. Περιλάμβανε επίσης τέσσερις ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικούς παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη υπηρεσίας. Η δεύτερη έρευνα περιελάμβανε το ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης των Wong και Law (2002), την Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης Wong and Law (WLEIS), η οποία δημοσιεύτηκε το 2002. Αυτό το υποερωτηματολόγιο περιλάμβανε πολλές ερωτήσεις:

- Τέσσερις ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, εκπαίδευση και χρόνια υπηρεσίας).

- το Ερωτηματολόγιο Utrecht Work Engagement Scale που δημιουργήθηκε από τους Schaufeli και Bakker το 2003.
- το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από την Εργασία που αναπτύχθηκε από τους Warr, Cook και Wall το 1979.

Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι:

Το επίπεδο αφοσίωσης και δέσμευσης που επιδεικνύεται από τα διευθυντικά στελέχη και τους προϊστάμενους στην εργασία τους είναι ιδιαίτερα υψηλό, ανεξάρτητα από δημογραφικές μεταβλητές όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης και η διάρκεια απασχόλησης. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι αξιολογούμενες συναισθηματικές και κοινωνικές τους δεξιότητες δεν επηρεάζονται από αυτούς τους δημογραφικούς παράγοντες. Οι κατεστημένοι φορείς έχουν επιδείξει εξαιρετικό επίπεδο αφοσίωσης στην εργασία τους, χωρίς να επηρεάζονται από δημογραφικές μεταβλητές όπως η ηλικία, το φύλο, η εκπαίδευση και η διάρκεια απασχόλησης.

Μέσα από έρευνα, διαπιστώθηκε ότι διάφοροι παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και η διάρκεια της απασχόλησης δεν είχαν αισθητή επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ομοίως, το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης ή της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών και των προϊσταμένων δεν είχε καμία συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Επιπλέον, η μελέτη ανακάλυψε επίσης ότι το επίπεδο δέσμευσης των διευθυντών και των προϊσταμένων δεν είχε καμία σχέση με την ικανοποίηση των υφισταμένων τους με τους άμεσους προϊσταμένους τους, τους συναδέλφους τους και τις συνθήκες εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της αποζημίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1. Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης της επαγγελματικής ζωής και προσωπικής ζωής με την επαγγελματική εξουθένωση, την δέσμευση των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση και την αποχώρηση από τον οργανισμό του ελληνικού σιδηροδρόμου. Επιπλέον, διερευνάται και η συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της επαγγελματικής δέσμευσης των ερωτώμενων.

Τα ερωτήματα της έρευνας διατυπώνονται ως εξής:

1. Ποιο είναι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία;
2. Υπάρχει το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους;
3. Υπάρχει σχέση μεταξύ της παρουσίας εξουθένωσης και των επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία;
4. Η παρουσία του συνδρόμου ή/και τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζουν την δέσμευση των εργαζομένων;

Παράλληλα, οι ερευνητικές υποθέσεις που μελετώνται, είναι οι ακόλουθες:

- A. Η ισορροπία της επαγγελματικής και προσωπικής σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση.
- B. Η ισορροπία της επαγγελματικής και προσωπικής σχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση.
- C. Η ισορροπία της επαγγελματικής και προσωπικής σχετίζεται με τη δέσμευση των εργαζομένων.
- D. Η ισορροπία της επαγγελματικής και προσωπικής σχετίζεται με την αποχώρηση από τον οργανισμό.

4.2. Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από ανώνυμους εργαζομένους στον Ελληνικό σιδηρόδρομο ειδικοτήτων, όπως συνοδοί-προϊστάμενοι, μηχανοδηγοί και διοικητικοί υπάλληλοι. Η μέθοδος που επιλέχθηκε είναι η δειγματοληψία ευκολίας, καθώς επιλέχθηκαν ερωτώμενοι που ήταν άμεσα διαθέσιμοι και εύκολα προσβάσιμοι για τον ερευνητή. Το τελικό δείγμα απαρτίζεται από 103 ερωτώμενους συνολικά, με

τους περισσότερους να είναι άνδρες, από 18 έως 40 ετών και απόφοιτοι Λυκείου. Παράλληλα, πιο συχνά οι ερωτώμενοι αναφέρουν πως είναι έγγαμοι, ωστόσο δεν έχουν παιδιά, και εργάζονται στην υπηρεσία 2 με 3 έτη, ενώ δεν έχουν εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν.

4.3. Ερευνητικό εργαλείο

Για την επίτευξη των στόχων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο πέντε μερών. Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Η δεύτερη ενότητα της έρευνας διερευνά την ικανοποίηση των ερωτηθέντων με οκτώ διαφορετικούς παράγοντες που σχετίζονται με την απασχόλησή τους, συμπεριλαμβανομένου του πεδίου εργασίας, των συνθηκών εργασίας, των αποδοχών, των συναδέλφων, του διευθυντικού προσωπικού, των ευκαιριών για αξιοποίηση δεξιοτήτων, των προοπτικών ανάπτυξης και της οργανωτικής ηγεσίας. Οι ερωτήσεις είναι τύπου Likert, ενώ η ενότητα ολοκληρώνεται με μια ερώτηση η οποία διερευνά την συνολική ικανοποίηση των ερωτώμενων από την εργασία τους. Η τρίτη ενότητα περιέχει την κλίμακα «Maslach Burnout Inventory-General Survey», η οποία διερευνά την επαγγελματική εξουθένωση των ερωτώμενων και πιο συγκεκριμένα, την συναισθηματική τους εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και τα προσωπικά επιτεύγματα στον εργασιακό χώρο. Η κλίμακα απαρτίζεται από 12 ερωτήσεις συνολικά, τύπου Likert. Η ενότητα εμπεριέχει μια ακόμη ερώτηση, η οποία διερευνά το κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεωρούν πως είναι τελικά εξαντλημένοι από την εργασία τους. Συνεχίζοντας με την τέταρτη ενότητα, διερευνά την εργασιακή δέσμευση που αισθάνονται οι ερωτώμενοι και εμπεριέχει την κλίμακα «Utrecht Work Engagement Scale, UWES», η οποία και απαρτίζεται από 10 ερωτήσεις τύπου Likert. Παράλληλα, συμπεριλαμβάνεται και μια τελευταία ερώτηση, η οποία μελετά την γενικότερη δέσμευση που αισθάνονται οι ερωτώμενοι. Η τελευταία ενότητα επικεντρώνεται στην άποψη των ερωτώμενων αναφορικά με το κατά πόσο η παρούσα κατάσταση στον οργανισμό προάγει την σχέση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και το εάν τους ωθεί να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιεί 2 ερωτήσεις κλειστού τύπου.

4.4. Συλλογή δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο και συγκεκριμένα ηλεκτρονική φόρμα Google. Το ερευνητικό εργαλείο περιλάμβανε όλες τις μεταβλητές και τις πιθανές απαντήσεις. Το ερωτηματολόγιο συνοδεύεται από μια εισαγωγή που παρέχει στους συμμετέχοντες όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το σκοπό, το λόγο και τη συμβολή της έρευνας. Οι ερωτηθέντες ενημερώνονται επίσης για τον εκτιμώμενο χρόνο που θα χρειαστεί για τη συμπλήρωση των δηλώσεων, ο οποίος είναι μεταξύ 15 και 20 λεπτών. Επιπλέον, το εισαγωγικό σημείωμα περιγράφει τον τρόπο συμπλήρωσης των δηλώσεων και τονίζει ότι η συμμετοχή είναι εθελοντική και ανώνυμη. Τα αποτελέσματα της μελέτης θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Οι συμμετέχοντες τελικά συμβουλευτήκαν να απαντήσουν σε όλες τις δηλώσεις με ειλικρίνεια, καθώς δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Επιπλέον, δόθηκαν τα ηλεκτρονικά στοιχεία επικοινωνίας του ερευνητή σε περίπτωση που προκύψουν ερωτήσεις ή ζητήματα κατά τη διάρκεια της μελέτης ή εάν επιθυμούν να ενημερωθούν για τα τελικά αποτελέσματα της έρευνας. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων διήρκεσε περίπου ένα μήνα, κατά τη διάρκεια του οποίου η φόρμα Google διαδόθηκε μεταξύ των ομάδων κοινωνικών μέσων ενημέρωσης σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας.

4.5. Ανάλυση δεδομένων

Τα δεδομένα εξήχθησαν αυτόματα από το αρχείο Google form σε ένα φύλλο Microsoft Excel, όπου και κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα. Στη συνέχεια, μεταφέρθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.24, το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως στις κοινωνικές επιστήμες και έρευνες, οι οποίες μελετούν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις πολιτών. Για την παρουσίαση όλων των μεταβλητών, υπολογίστηκαν οι συχνότητες, τα ποσοστά, οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις. Επιπλέον, ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson χρησιμοποιήθηκε για την αντιμετώπιση όλων των ερευνητικών ερευνών. Αυτό το συγκεκριμένο μαθηματικό όργανο είναι ικανό να δέχεται τιμές μεταξύ -1 και 1. Όσο πιο κοντά είναι η συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών στην απόλυτη ενότητα, τόσο ισχυρότερη γίνεται. Όλα τα δεδομένα που

αναφέρονται παραπάνω εκτίθενται μέσω κατάλληλων γραφημάτων και πινάκων που δημιουργήθηκαν με τη χρήση των προαναφερθέντων προγραμμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, ενώ δίνεται απάντηση και στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

5.1. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

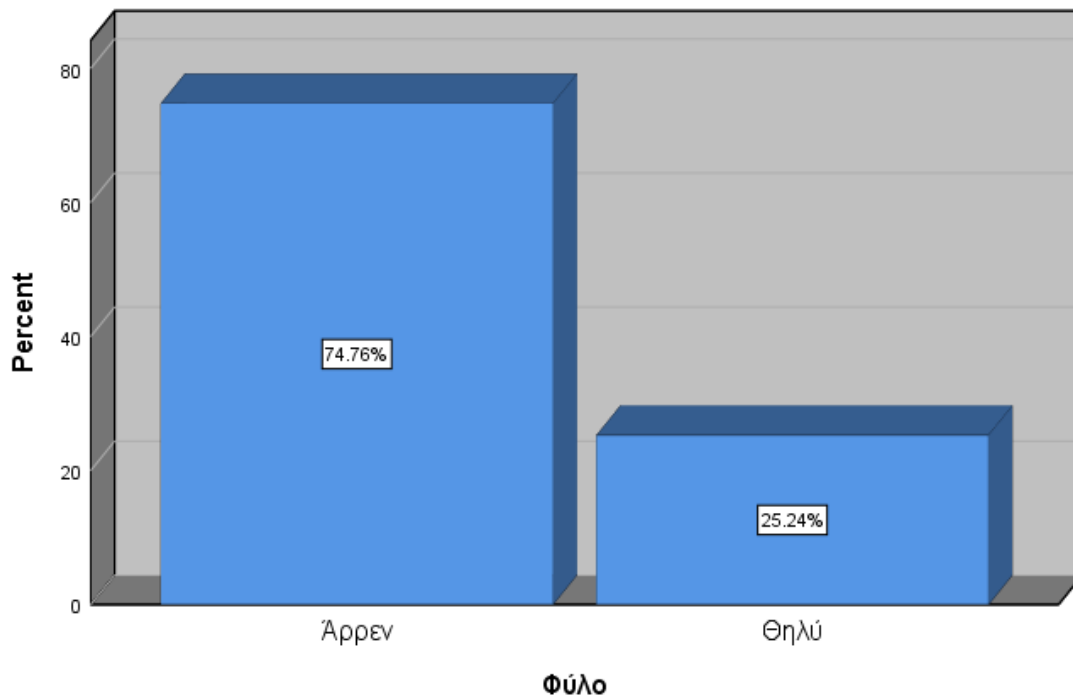
Στη συνέχεια, αναλύονται και παρουσιάζονται τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος των ερωτώμενων.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, αναλύεται το φύλο των ερωτώμενων. Το 74.8% αναφέρουν πως είναι άνδρες και το 25.2% ανήκει στις γυναίκες του δείγματος.

Πίνακας 1. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άρρεν	77	74.8	74.8	74.8
	Θηλύ	26	25.2	25.2	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 1. Φύλο

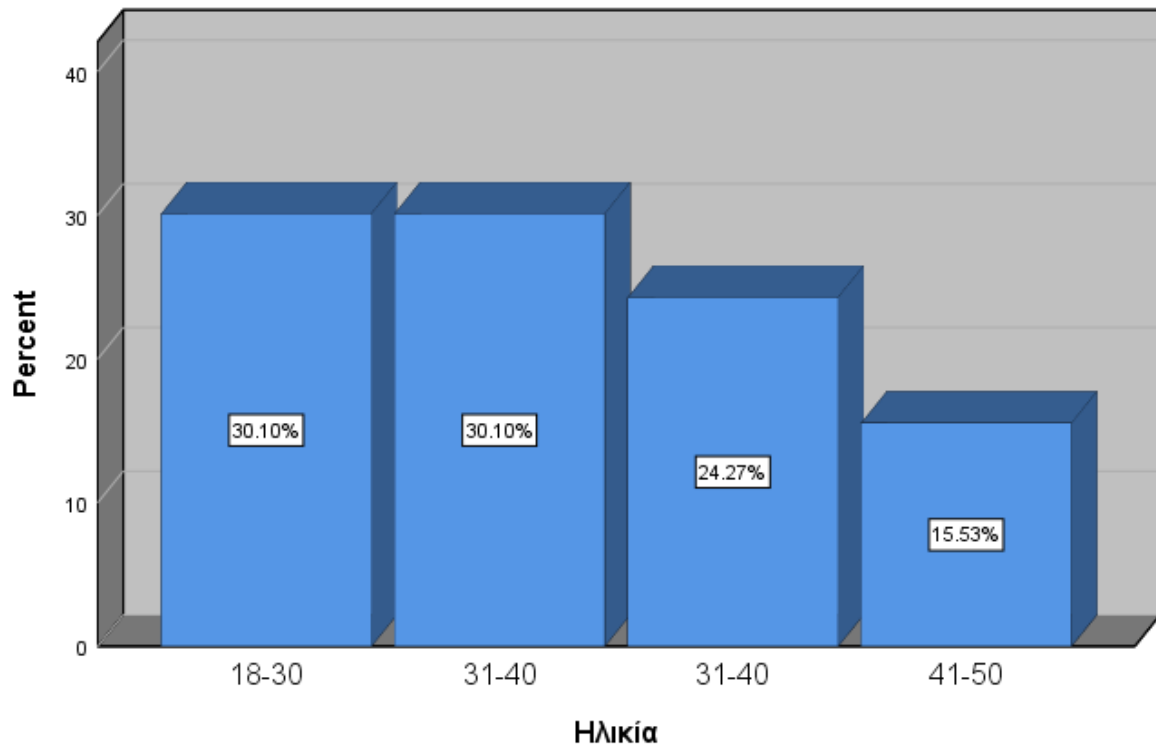


Στον Πίνακα 2 και το αντίστοιχο Γράφημα 2, διερευνάται η ηλικία των ερωτώμενων. Όσοι αναφέρουν πως είναι 18 με 30 ή 31 με 40 ετών καταλαμβάνουν από 30.1% αντίστοιχα, με το 24.3% να ανήκει στους εργαζόμενους από 31 έως 40 ετών. Το υπόλοιπο 15.5% των ερωτώμενων είναι 41 με 50 ετών.

Πίνακας 2. Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	31	30.1	30.1	30.1
	31-40	31	30.1	30.1	60.2
	31-40	25	24.3	24.3	84.5
	41-50	16	15.5	15.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 2. Ηλικία



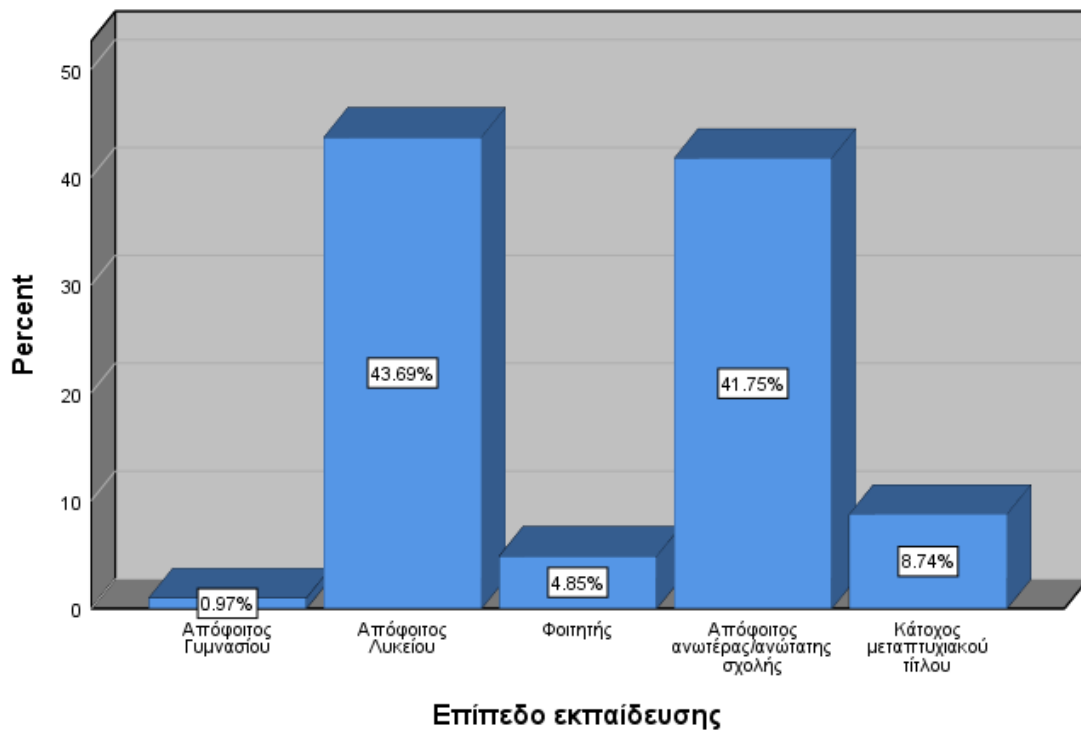
Στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3, παρατίθεται το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων. Το 43.7% αναφέρουν πως είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 41.7% αναφέρουν πως είναι απόφοιτοι ανώτερης ή ανώτατης σχολής και το 8.7% κάνουν λόγο για μεταπτυχιακό τίτλο. Επιπλέον, το 4.9% αναφέρουν πως είναι φοιτητές και μόλις το 1% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου.

Πίνακας 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Γυμνασίου	1	1.0	1.0	1.0
	Απόφοιτος Λυκείου	45	43.7	43.7	44.7
	Φοιτητής	5	4.9	4.9	49.5

Απόφοιτος ανωτέρας/ανώτατης σχολής	43	41.7	41.7	91.3
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	9	8.7	8.7	100.0
Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

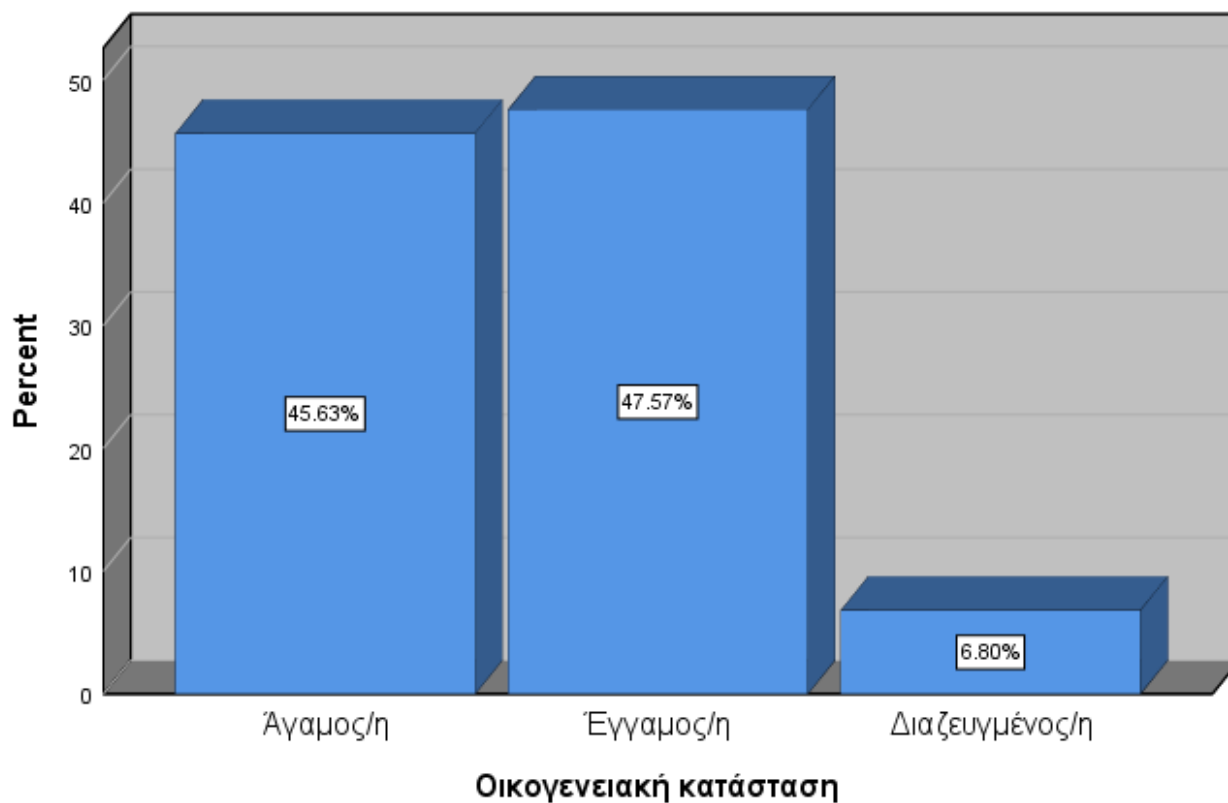


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, διερευνάται η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων σιδηροδρομικών σταθμών. Το 47.6% αυτών αναφέρουν πως είναι έγγαμοι, με το 45.6% να είναι άγαμοι. Παράλληλα, το 6.8% αναφέρουν πως είναι διαζευγμένοι.

Πίνακας 4. Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	47	45.6	45.6	45.6
	Έγγαμος/η	49	47.6	47.6	93.2
	Διαζευγμένος/η	7	6.8	6.8	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 4. Οικογενειακή κατάσταση

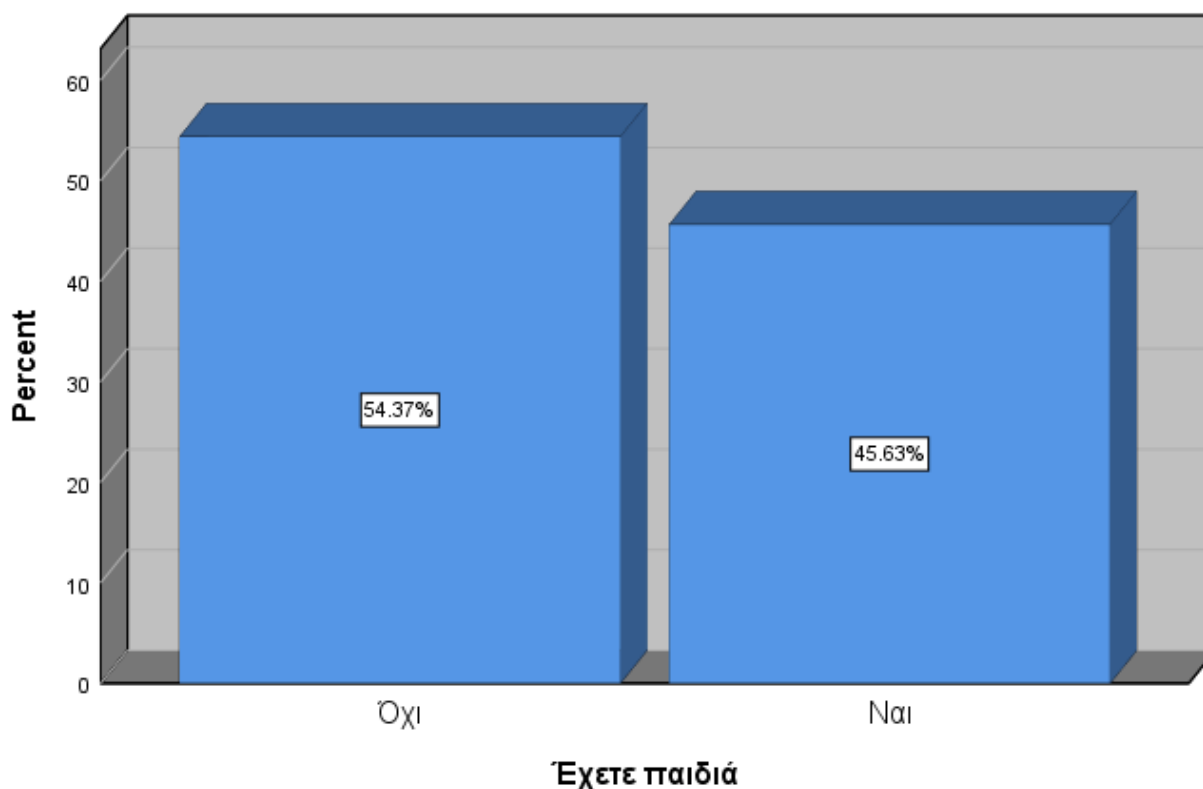


Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν εάν έχουν παιδιά ή όχι. Το 54.4% αναφέρουν πως δεν έχουν παιδιά, σε αντίθεση με το υπόλοιπο 45.6% το οποίο έχει παιδιά. Τα παραπάνω, αναλύονται στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5.

Πίνακας 5. Έχετε παιδιά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	56	54.4	54.4	54.4
	Ναι	47	45.6	45.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 5. Έχετε παιδιά



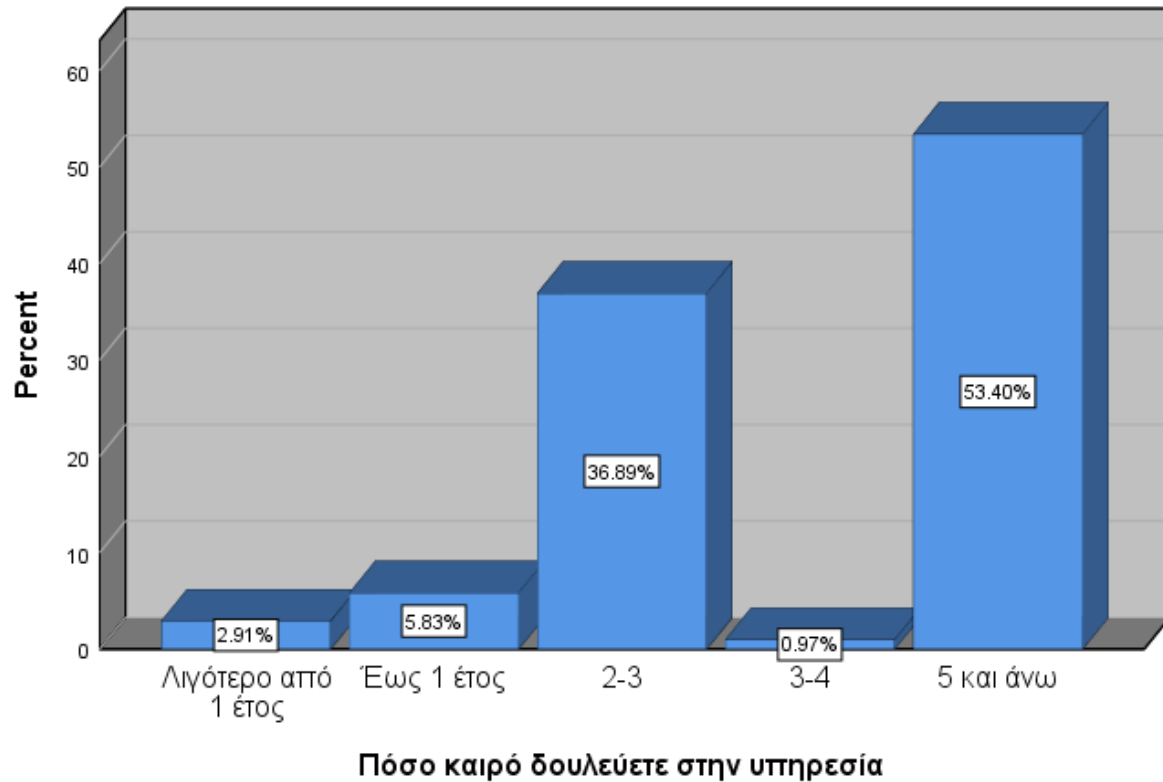
Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6, παρουσιάζεται το διάστημα κατά το οποίο οι ερωτώμενοι εργάζονται στην υπηρεσία τους. Το 53.4% αναφέρουν πως εργάζονται

5 έτη και άνω, το 36.9% 2 με 3 έτη και το 5.8% έως 1 έτος. Επιπλέον, όσοι αναφέρουν πως εργάζονται στην υπηρεσία λιγότερο από 1 έτος ή 3 με 4 έτη καταλαμβάνουν το 2.9% και το 1% αντίστοιχα.

Πίνακας 6. Πόσο καιρό δουλεύετε στην υπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από 1 έτος	3	2.9	2.9	2.9
	Έως 1 έτος	6	5.8	5.8	8.7
	2-3	38	36.9	36.9	45.6
	3-4	1	1.0	1.0	46.6
	5 και άνω	55	53.4	53.4	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 6. Πόσο καιρό δουλεύετε στην υπηρεσία

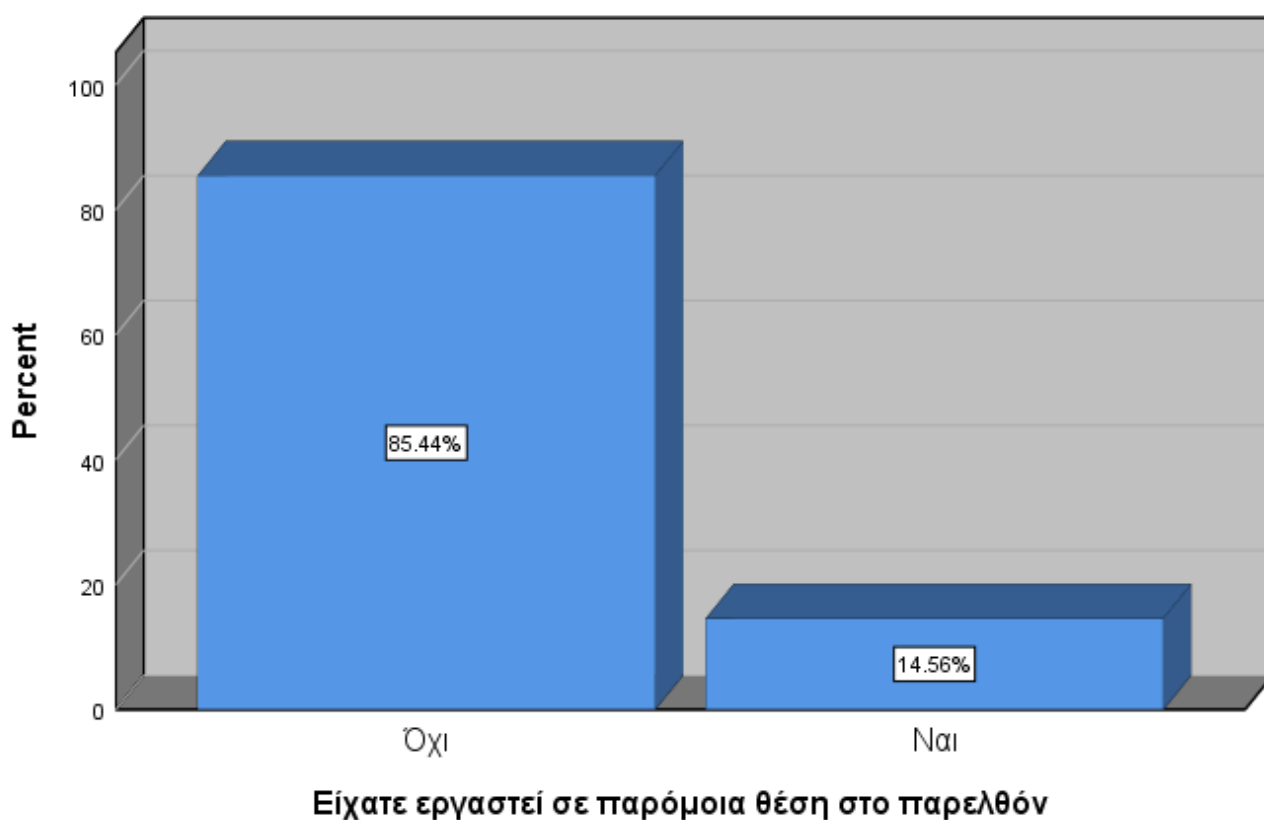


Ο Πίνακας 7 και το Γράφημα 7, επικεντρώνονται στο κατά πόσο οι ερωτώμενοι είχαν εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν. Το 85.4% αυτών απαντούν αρνητικά, ενώ μόλις το 14.6% δίνουν θετική απάντηση.

Πίνακας 7. Είχατε εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	88	85.4	85.4	85.4
	Ναι	15	14.6	14.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 7. Είχατε εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν

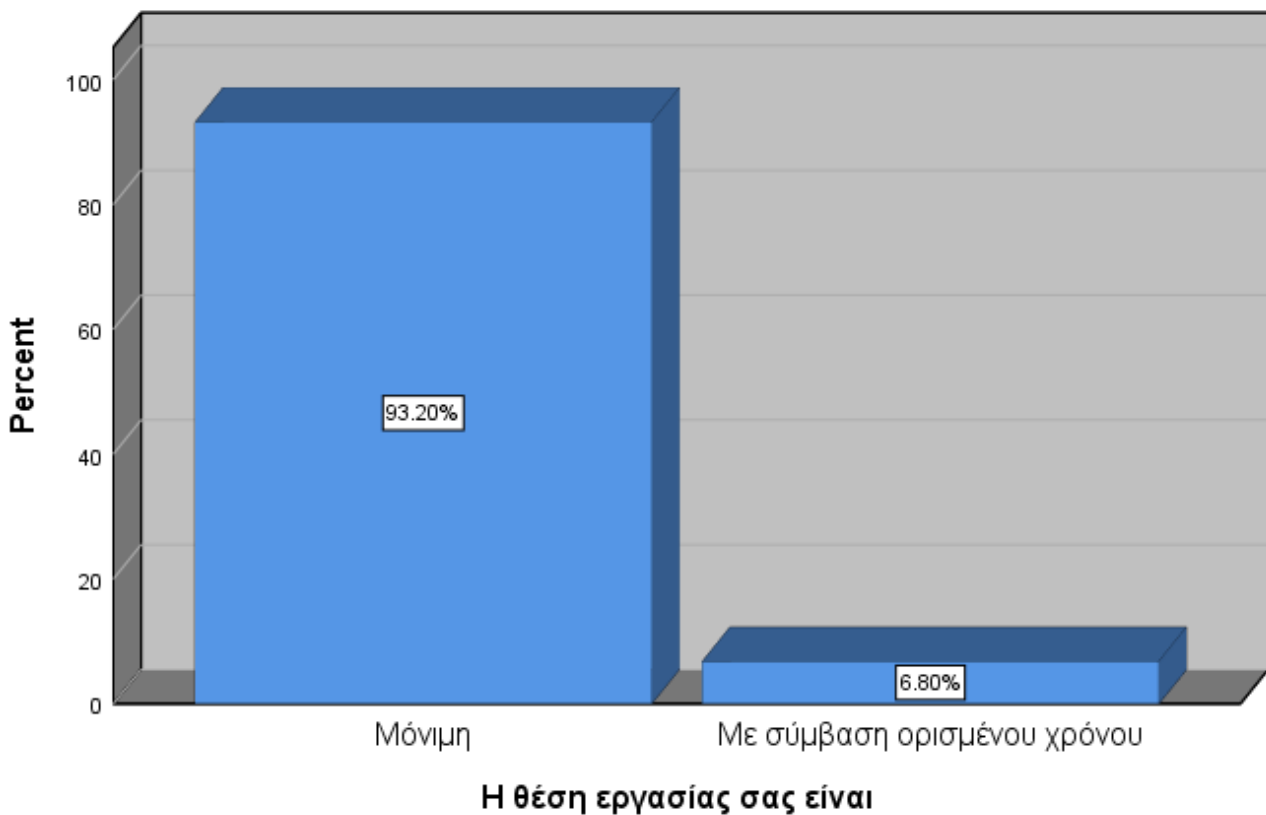


Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, περιγράφεται η θέση εργασίας των ερωτώμενων. Το 93.2% αυτών αναφέρουν πως έχουν μόνιμη θέση εργασίας, με το 6.8% να αντιπροσωπεύουν όσοι έχουν σύμβαση ορισμένου χρόνου.

Πίνακας 8. Η θέση εργασίας σας είναι

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μόνιμη	96	93.2	93.2	93.2
Με σύμβαση ορισμένου 7 χρόνου	7	6.8	6.8	100.0
Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 8. Η θέση εργασίας σας είναι



5.2. Επαγγελματική ικανοποίηση

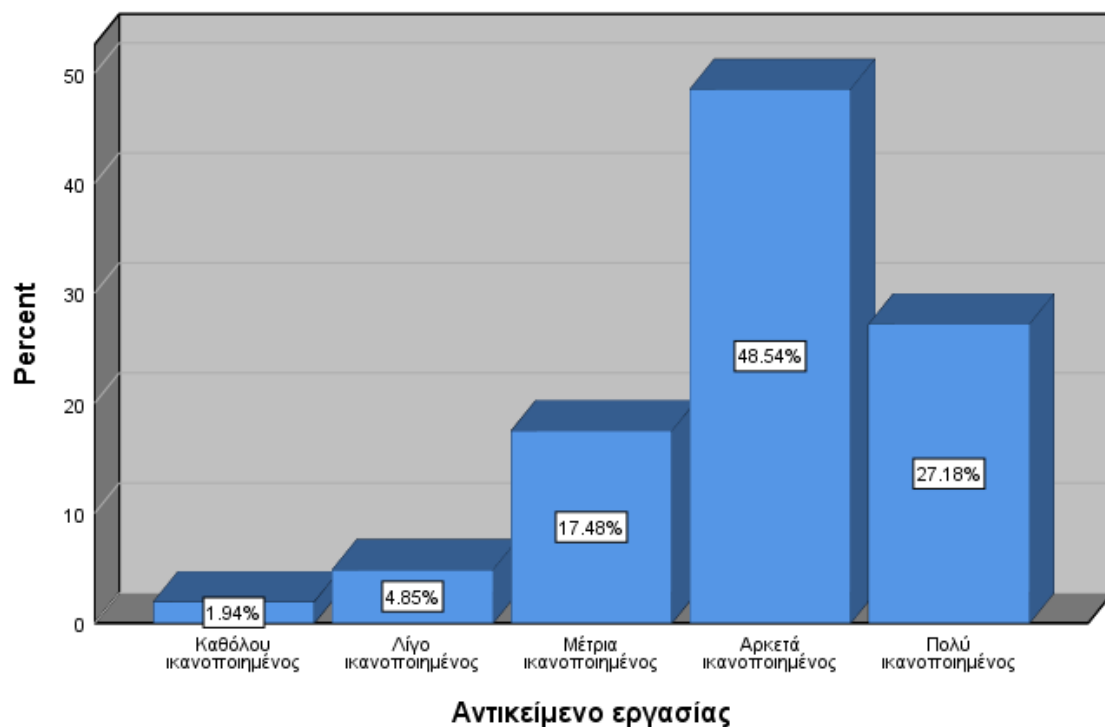
Η συγκεκριμένη υποερώτηση, επικεντρώνεται στην επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων, επομένως δίνει απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε.

Στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 9, παρατηρείται πως το 48.5% των ερωτώμενων αναφέρουν πως είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους, με το 27.2% να είναι πολύ ικανοποιημένοι. Επιπλέον, το 17.5% είναι ικανοποιημένο σε μέτριο επίπεδο, το 4.9% σε χαμηλό και το 1.9% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο.

Πίνακας 9. Αντικείμενο εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου ικανοποιημένος	2	1.9	1.9	1.9
	Λίγο ικανοποιημένος	5	4.9	4.9	6.8
	Μέτρια ικανοποιημένος	18	17.5	17.5	24.3
	Αρκετά ικανοποιημένος	50	48.5	48.5	72.8
	Πολύ ικανοποιημένος	28	27.2	27.2	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 9. Αντικείμενο εργασίας



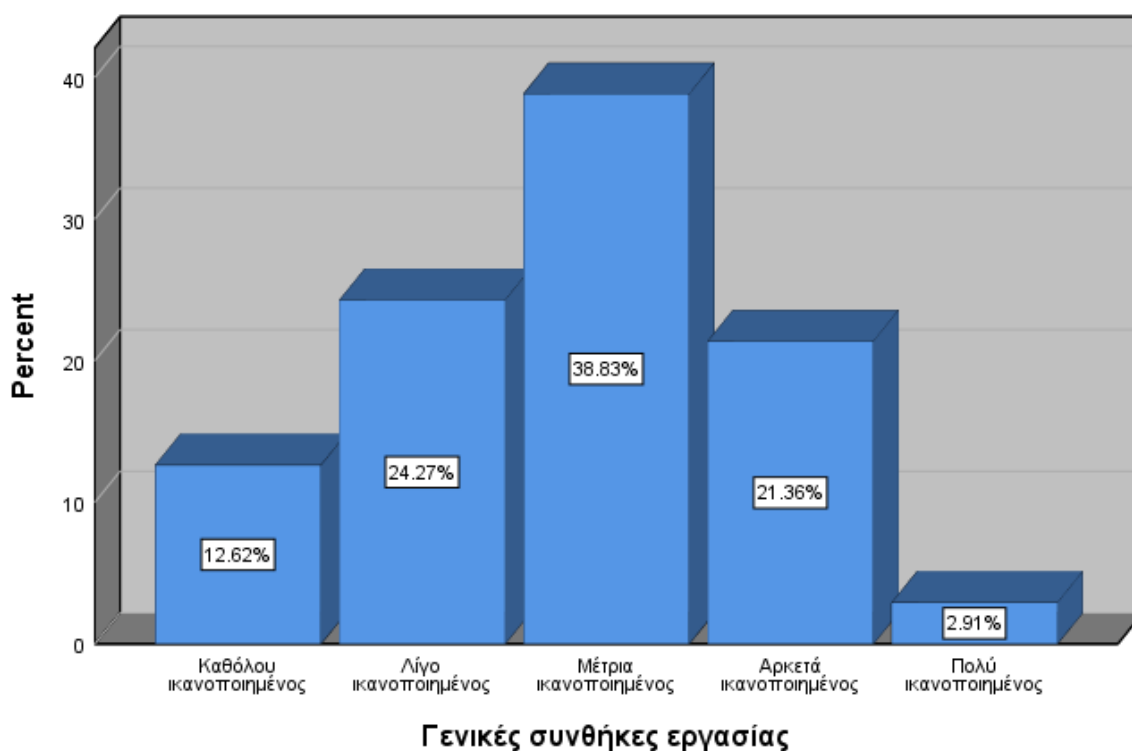
Στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10, αναλύεται η ικανοποίηση των ερωτώμενων από τις γενικές συνθήκες εργασίας τους. Το 38.8% των συμμετεχόντων αναφέρουν πως είναι μέτρια ικανοποιημένοι και το 24.3% είναι λίγο ικανοποιημένοι.

Οι ερωτώμενοι που είναι αρκετά ή καθόλου ικανοποιημένοι αγγίζουν το 21.4% και το 12.6% αντίστοιχα, ενώ το υπόλοιπο 2.9% αναφέρουν πως είναι πολύ ικανοποιημένοι από τις γενικές συνθήκες εργασίας.

Πίνακας 10. Γενικές συνθήκες εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου ικανοποιημένος	13	12.6	12.6	12.6
	Λίγο ικανοποιημένος	25	24.3	24.3	36.9
	Μέτρια ικανοποιημένος	40	38.8	38.8	75.7
	Αρκετά ικανοποιημένος	22	21.4	21.4	97.1
	Πολύ ικανοποιημένος	3	2.9	2.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 10. Γενικές συνθήκες εργασίας

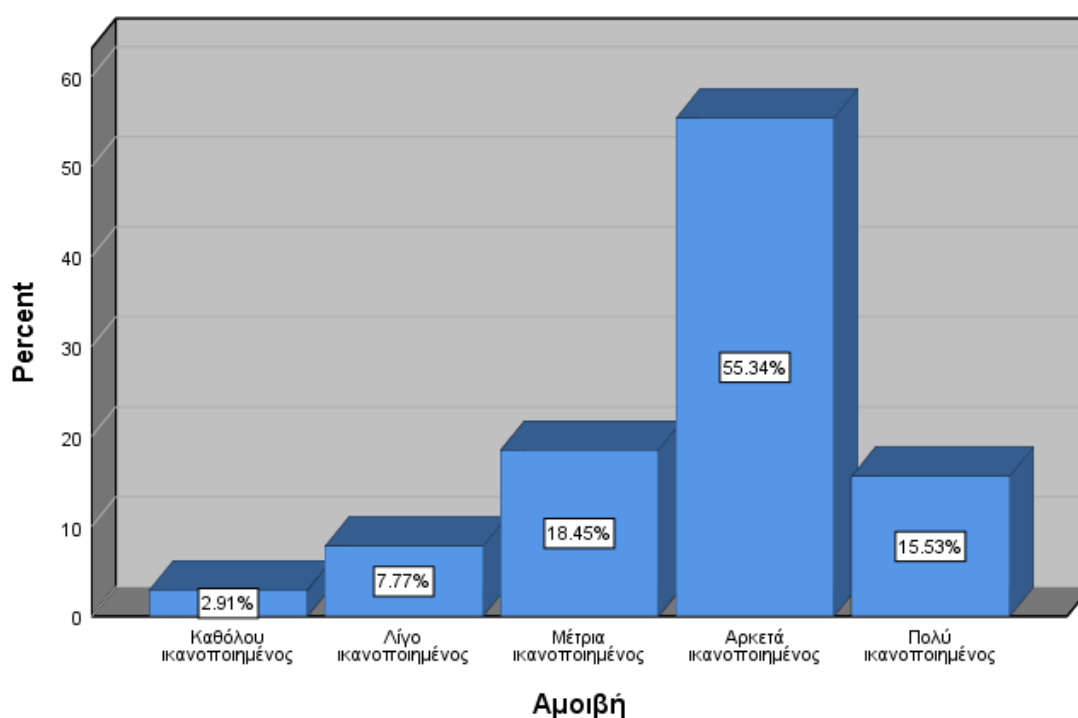


Στον Πίνακα 11 και το Γράφημα 11, παρατίθεται το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στον σιδηροδρομικό σταθμό από την αμοιβή τους. Το 55.3% αναφέρουν πως είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 18.4% μέτρια ικανοποιημένοι και το 15.5% πολύ ικανοποιημένοι. Επιπλέον, όσοι είναι λίγο ικανοποιημένοι αγγίζουν το 7.8% και το 2.9% αντιπροσωπεύουν όσοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους.

Πίνακας 11. Αμοιβή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου ικανοποιημένος	3	2.9	2.9	2.9
	Λίγο ικανοποιημένος	8	7.8	7.8	10.7
	Μέτρια ικανοποιημένος	19	18.4	18.4	29.1
	Αρκετά ικανοποιημένος	57	55.3	55.3	84.5
	Πολύ ικανοποιημένος	16	15.5	15.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 11. Αμοιβή

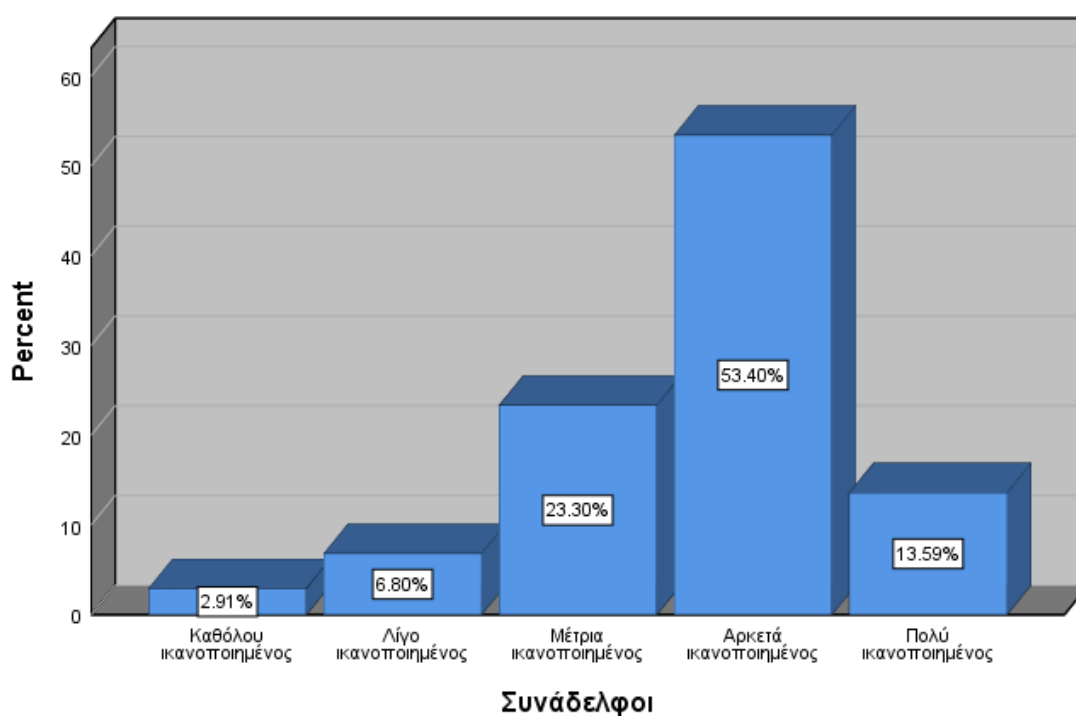


Στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 12, παρουσιάζεται το επίπεδο ικανοποίησης των ερωτώμενων από τους συναδέλφους τους. Το 53.4% αναφέρουν πως είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 23.3% είναι μέτρια ικανοποιημένοι και το 13.6% πολύ ικανοποιημένοι. Αναφορικά με τους ερωτώμενους που είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι αγγίζουν το 6.8% και το 2.9% αντίστοιχα.

Πίνακας 12. Συναδέλφους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου ικανοποιημένος	3	2.9	2.9	2.9
	Λίγο ικανοποιημένος	7	6.8	6.8	9.7
	Μέτρια ικανοποιημένος	24	23.3	23.3	33.0
	Αρκετά ικανοποιημένος	55	53.4	53.4	86.4
	Πολύ ικανοποιημένος	14	13.6	13.6	100.0
Total		103	100.0	100.0	

Γράφημα 12. Συναδέλφους

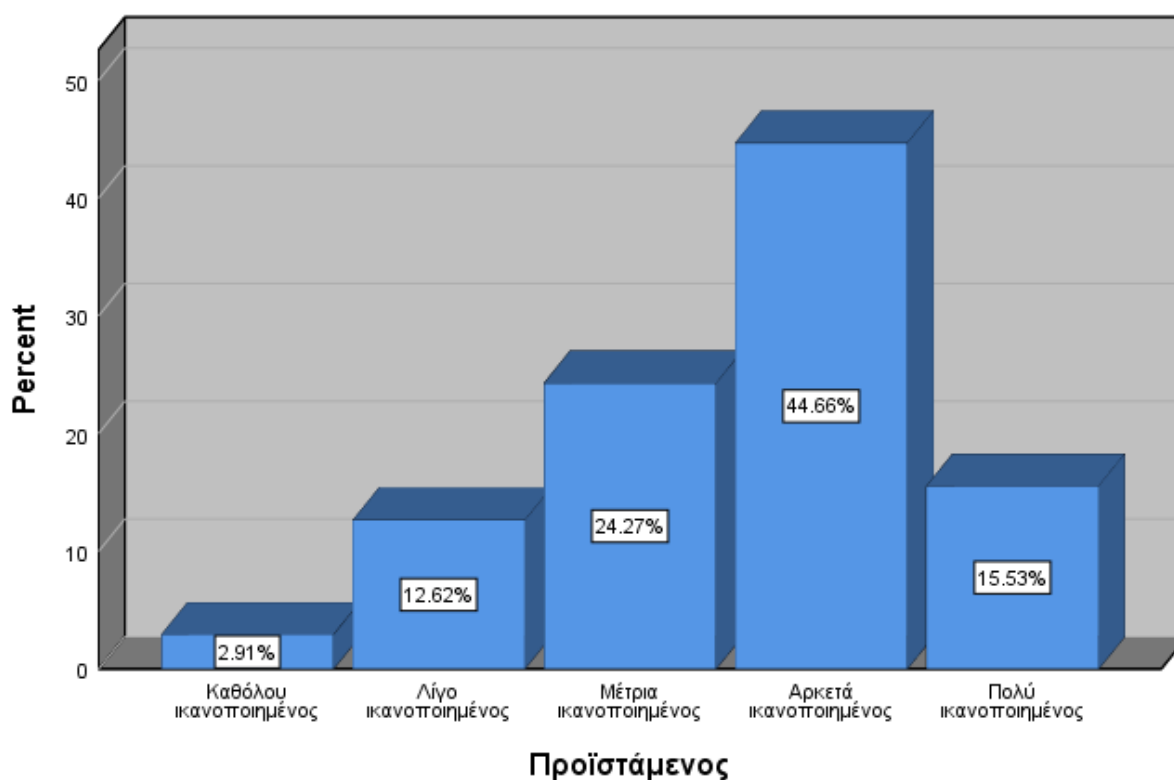


Στον Πίνακα 13 και το Γράφημα 13, αναλύεται η ικανοποίηση των ερωτώμενων από τον προϊστάμενο τους. Πιο αναλυτικά, το 44.7% αυτών δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι, το 24.3% μέτρια ικανοποιημένοι και το 15.5% πολύ ικανοποιημένοι. Επιπλέον, όσοι είναι λίγο ικανοποιημένοι ή καθόλου καταλαμβάνουν το 12.6% και το 2.9% αντίστοιχα.

Πίνακας 13. Προϊστάμενος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου ικανοποιημένος	3	2.9	2.9	2.9
	Λίγο ικανοποιημένος	13	12.6	12.6	15.5
	Μέτρια ικανοποιημένος	25	24.3	24.3	39.8
	Αρκετά ικανοποιημένος	46	44.7	44.7	84.5
	Πολύ ικανοποιημένος	16	15.5	15.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 13. Προϊστάμενος

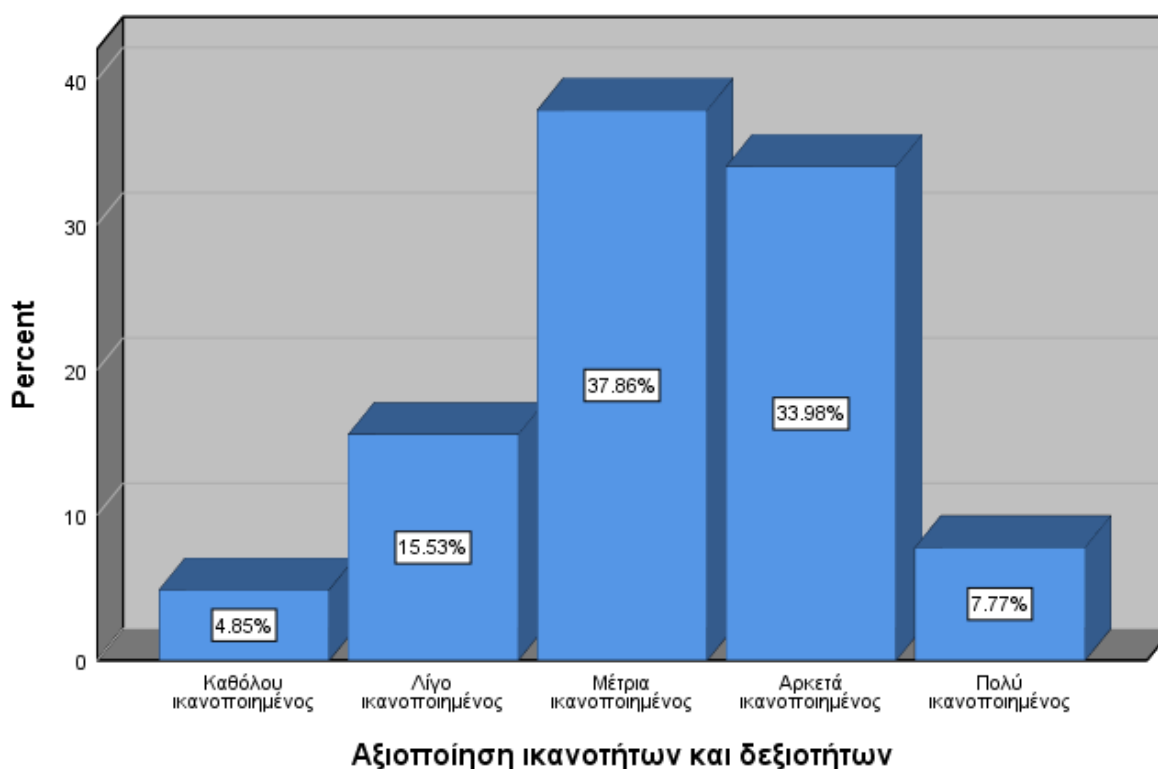


Μέσα από τον Πίνακα 14 και το Γράφημα 14, παρατίθεται ο βαθμός στον οποίο οι ερωτώμενοι αξιοποιούν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους στον χώρο εργασίας. Το 37.9% των εργαζομένων είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τον βαθμό αξιοποίησης τους, το 34% πολύ ικανοποιημένοι και το 15.5% λίγο ικανοποιημένοι. Ταυτόχρονα, το 7.8% αναφέρουν πως είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 4.9% καθόλου ικανοποιημένοι από τον συγκεκριμένο παράγοντα.

Πίνακας 14. Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου ικανοποιημένος	5	4.9	4.9	4.9
	Λίγο ικανοποιημένος	16	15.5	15.5	20.4
	Μέτρια ικανοποιημένος	39	37.9	37.9	58.3
	Αρκετά ικανοποιημένος	35	34.0	34.0	92.2
	Πολύ ικανοποιημένος	8	7.8	7.8	100.0
Total		103	100.0	100.0	

Γράφημα 14. Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων

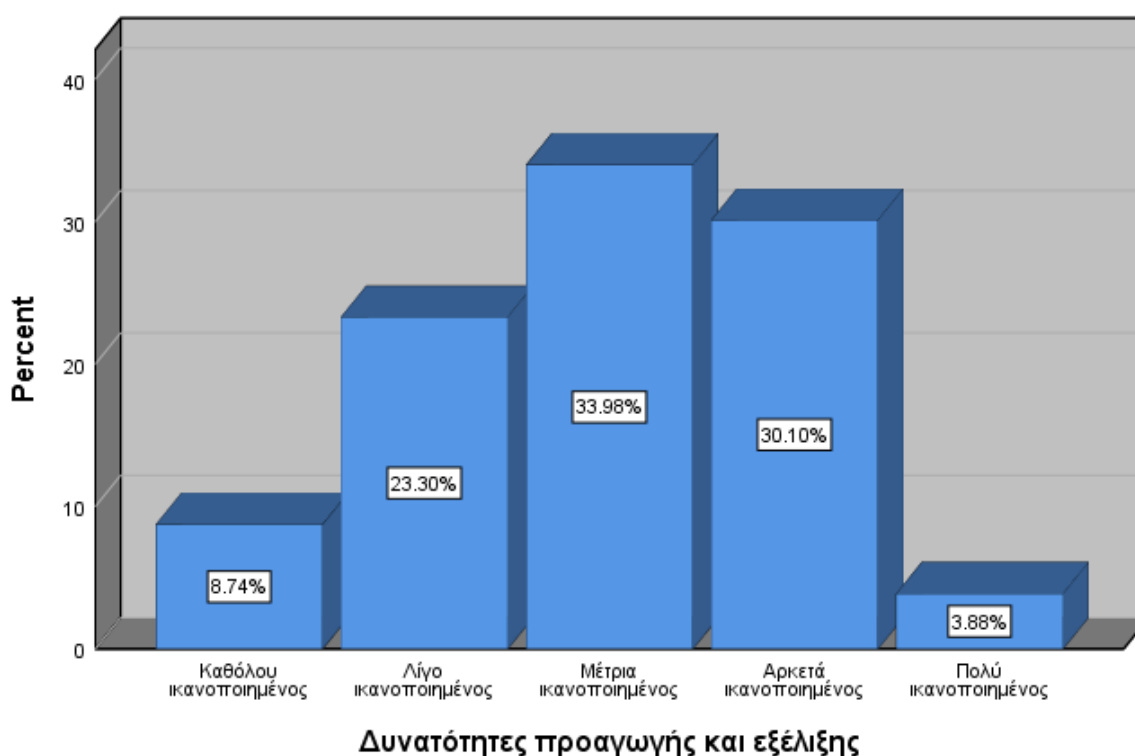


Στον Πίνακα 15 και το αντίστοιχο Γράφημα 15, μελετάται η ικανοποίηση των ερωτώμενων από τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης. Το 34% αναφέρουν πως είναι μέτρια ικανοποιημένοι, με το 30.1% να είναι αρκετά ικανοποιημένοι και το 23.3% λίγο ικανοποιημένοι. Παράλληλα, το 8.7% καταλαμβάνουν όσοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τον συγκεκριμένο τομέα εργασίας τους και το 3.9% είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Πίνακας 15. Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου ικανοποιημένος	9	8.7	8.7	8.7
	Λίγο ικανοποιημένος	24	23.3	23.3	32.0
	Μέτρια ικανοποιημένος	35	34.0	34.0	66.0
	Αρκετά ικανοποιημένος	31	30.1	30.1	96.1
	Πολύ ικανοποιημένος	4	3.9	3.9	100.0
Total		103	100.0	100.0	

Γράφημα 15. Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης

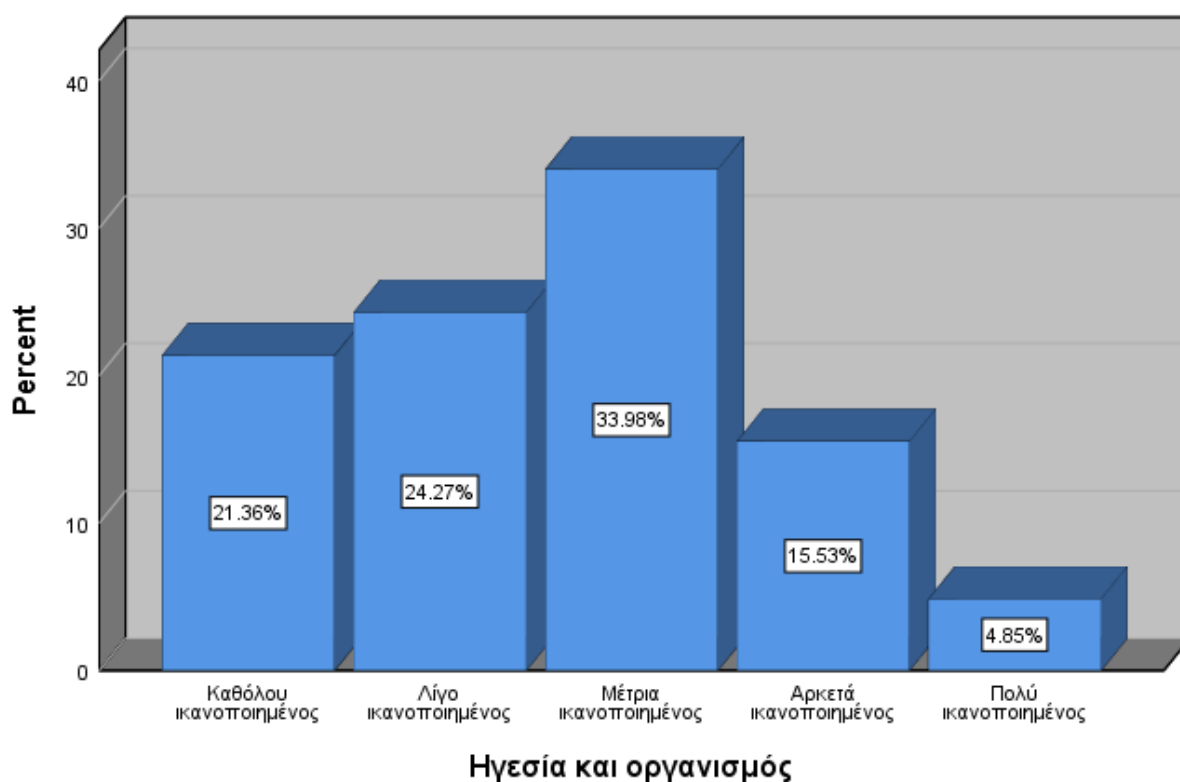


Συνεχίζοντας, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν το επίπεδο ικανοποίησης τους από την ηγεσία και τον οργανισμό. Το 34% αυτών αναφέρουν πως είναι μέτρια ικανοποιημένοι, το 24.3% είναι λίγο ικανοποιημένοι και το 21.4% καθόλου. Αναφορικά με όσους είναι αρκετά ή πολύ ικανοποιημένοι καταλαμβάνουν το 15.5% και το 4.9% αντίστοιχα, σύμφωνα με τον Πίνακα 16 και το Γράφημα 16.

Πίνακας 16. Ηγεσία και οργανισμός

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου ικανοποιημένος	22	21.4	21.4	21.4
	Λίγο ικανοποιημένος	25	24.3	24.3	45.6
	Μέτρια ικανοποιημένος	35	34.0	34.0	79.6
	Αρκετά ικανοποιημένος	16	15.5	15.5	95.1
	Πολύ ικανοποιημένος	5	4.9	4.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 16. Ηγεσία και οργανισμός

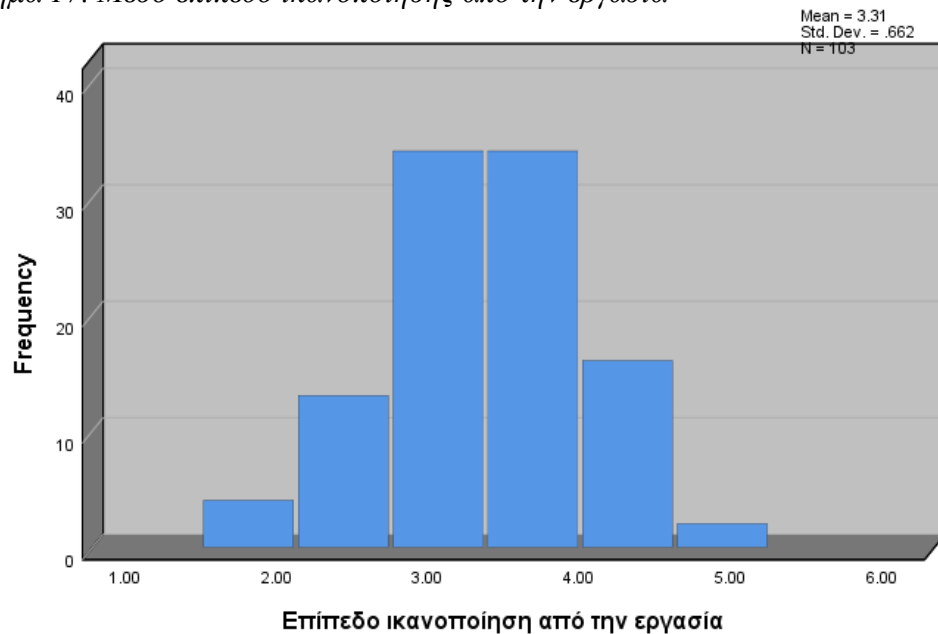


Με βάση τις παραπάνω δηλώσεις, δημιουργήθηκε μια καινούργια μεταβλητή-Score, η οποία μελετά το επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την εργασία τους. Πιο αναλυτικά, η μεταβλητή-Score απαρτίζεται από τον μέσο όρο των 8 δηλώσεων και δέχονται τιμές από το 1 έως το 5, με αύξηση της μέσης τιμής να ταυτίζεται με αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία γενικότερα. Οι μεταβλητές ελέγχθηκαν ως προς την αξιοπιστία τους μέσα από την χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha, η οποία και αναδείχθηκε υψηλή, με τιμή ίση με 0.826. Επομένως, φαίνεται πως η μεταβλητή-Score αποθηκεύει αξιόπιστα τις πληροφορίες των δηλώσεων που την αποτελούν. Τέλος, με βάση τα αποτελέσματα του Πίνακα 17 και του Γραφήματος 17, φαίνεται πως το μέσο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τοποθετείται άνω του μετρίου (3.31).

Πίνακας 17. Μέσο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία

Επίπεδο ικανοποίηση από την εργασία		
N	Valid	103
	Missing	0
Mean		3.3119
Std. Deviation		0.66210
Minimum		1.75
Maximum		5.00
Cronbach's Alpha		0.826
N of Items		8

Γράφημα 17. Μέσο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία



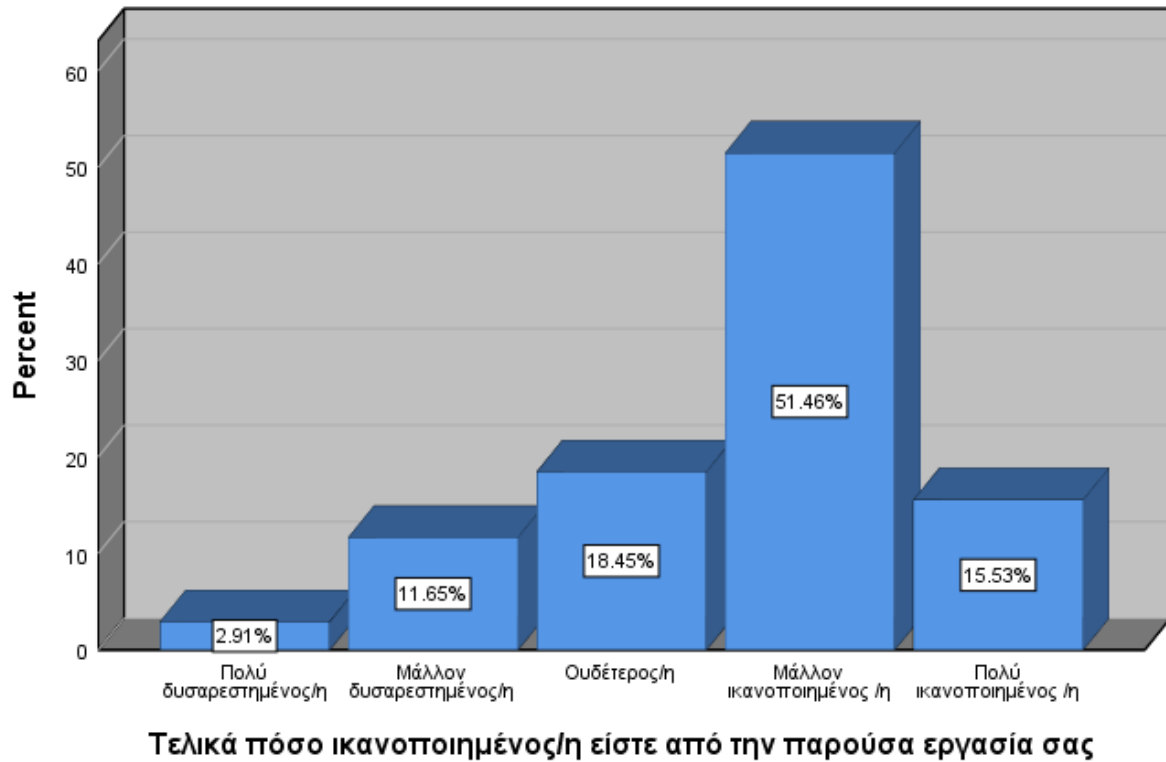
Στον Πίνακα 18 και το Γράφημα 18, διερευνάται το αίσθημα ικανοποίησης που δηλώνουν οι ερωτώμενοι από την παρούσα εργασία τους. Το 51.5% αναφέρουν πως είναι μάλλον ικανοποιημένοι και το 18.4% ουδέτεροι. Παράλληλα, όσοι είναι πολύ ικανοποιημένοι φτάνουν το 15.5%, το 11.7% είναι μάλλον δυσαρεστημένοι και το 2.9% πολύ δυσαρεστημένοι.

Πίνακας 18. Τελικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ δυσαρεστημένος/η	3	2.9	2.9	2.9
	Μάλλον δυσαρεστημένος/η	12	11.7	11.7	14.6
	Ουδέτερος/η	19	18.4	18.4	33.0
	Μάλλον ικανοποιημένος/η	53	51.5	51.5	84.5
	Πολύ ικανοποιημένος/η	16	15.5	15.5	100.0

Πολύ ικανοποιημένος /η	16	15.5	15.5	100.0
Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 18. Τελικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας



5.3. Επαγγελματική εξουθένωση

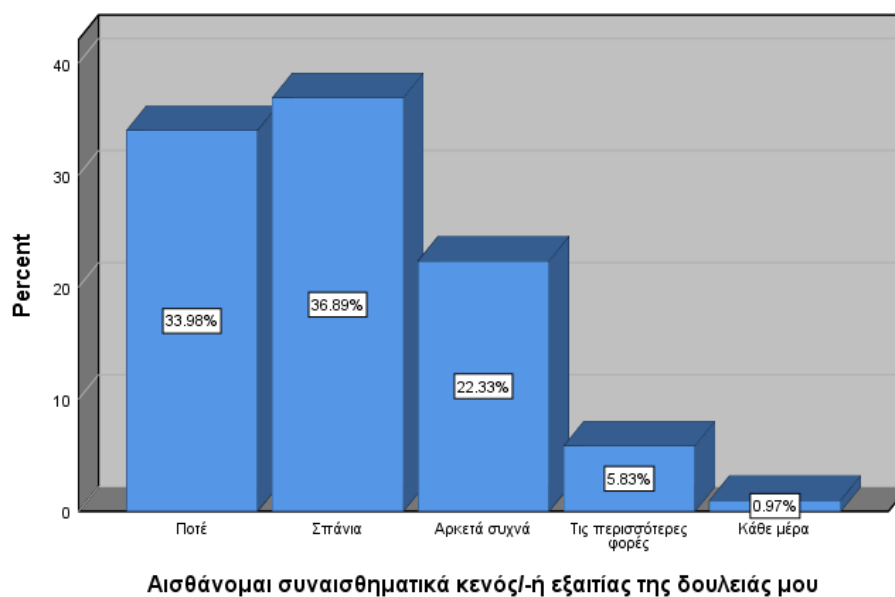
Η ακόλουθη υποενοότητα επικεντρώνεται στην ανάδειξη της επαγγελματικής εξουθένωσης των ερωτώμενων, μέσα από την διερεύνηση της συναισθηματικής εξάντλησης, των προσωπικών επιτευγμάτων και της αποπροσωποποίησης. Επιπλέον, δίνεται απάντηση και στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε.

Στον Πίνακα 19 και το Γράφημα 19, φαίνεται πως το 36.9% των ερωτώμενων σπάνια αισθάνονται συναισθηματικά κενοί εξαιτίας της εργασίας τους, το 24% δεν έχουν ποτέ τέτοια συναισθήματα και το 22.3% αρκετά συχνά. Παράλληλα, όσοι τις περισσότερες φορές αισθάνονται τα παραπάνω αγγίζουν το 5.8% και μόλις το 1% έχει αυτά τα συναισθήματα καθημερινά.

Πίνακας 19. Αισθάνομαι συναισθηματικά κενός/-ή εξαιτίας της δουλειάς μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	35	34.0	34.0	34.0
	Σπάνια	38	36.9	36.9	70.9
	Αρκετά συχνά	23	22.3	22.3	93.2
	Τις περισσότερες φορές	6	5.8	5.8	99.0
	Κάθε μέρα	1	1.0	1.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 19. Αισθάνομαι συναισθηματικά κενός/-ή εξαιτίας της δουλειάς μου

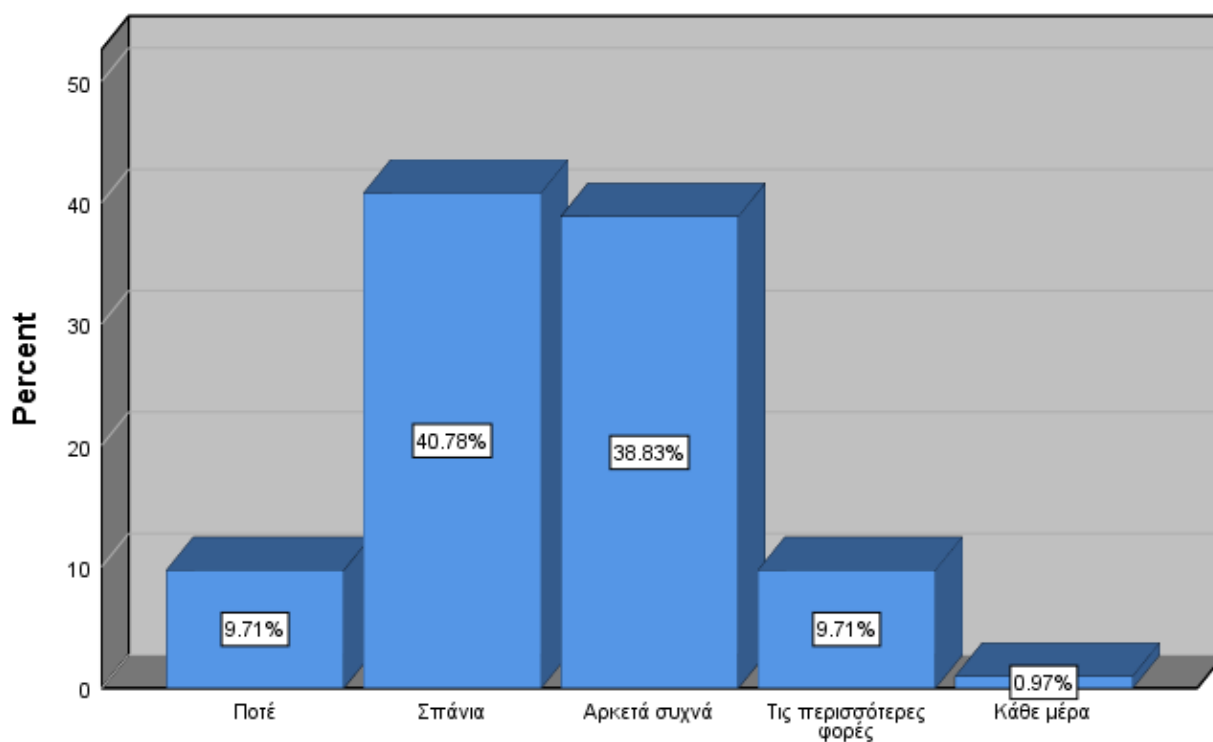


Στον Πίνακα 20 και το Γράφημα 20, μελετάται το κατά πόσο οι ερωτώμενοι είναι εντελώς εξουθενωμένοι στο τέλος της ημέρας. Το 40.8% αναφέρουν πως σπάνια αισθάνονται με τον τρόπο αυτό, το 38.8% αρκετά συχνά και όσοι δεν έχουν τα συναισθήματα αυτά ποτέ ή τις περισσότερες φορές αγγίζουν το 9.7% αντίστοιχα. Το υπόλοιπο 1% φτάνουν όσοι αισθάνονται εντελώς εξουθενωμένοι κάθε μέρα.

Πίνακας 20. Είμαι εντελώς εξουθενωμένος/-η στο τέλος της ημέρας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	10	9.7	9.7	9.7
	Σπάνια	42	40.8	40.8	50.5
	Αρκετά συχνά	40	38.8	38.8	89.3
	Τις περισσότερες φορές	10	9.7	9.7	99.0
	Κάθε μέρα	1	1.0	1.0	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 20. Είμαι εντελώς εξουθενωμένος/-η στο τέλος της ημέρας



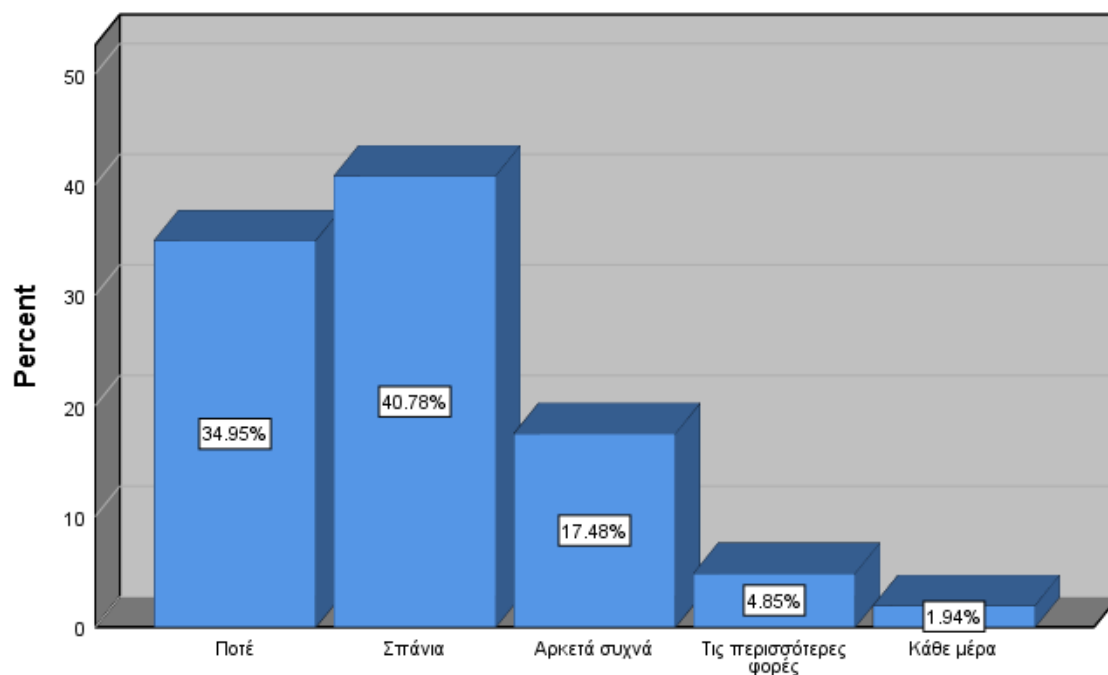
Είμαι εντελώς εξουθενωμένος/-η στο τέλος της ημέρας

Στον Πίνακα 21 και το Γράφημα 21, διερευνάται η συχνότητα με την οποία οι ερωτώμενοι σηκώνονται με δυσκολία τα πρωινά στην σκέψη ότι πρέπει να δουλέψουν. Το 40.8% αναφέρουν πως σπάνια έχουν τέτοια συναισθήματα, το 35% ποτέ και το 17.5% αρκετά συχνά. Όσοι αισθάνονται με τον τρόπο αυτό τις περισσότερες φορές ή κάθε μέρα αγγίζουν το 4.9% και το 1.9% αντίστοιχα.

Πίνακας 21. Το πρωί σηκώνομαι με δυσκολία ειδικά μπροστά στη σκέψη ότι θα περάσω το μεγαλύτερο μέρος της ημέρα στη δουλειά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	36	35.0	35.0	35.0
	Σπάνια	42	40.8	40.8	75.7
	Αρκετά συχνά	18	17.5	17.5	93.2
	Τις περισσότερες φορές	5	4.9	4.9	98.1
	Κάθε μέρα	2	1.9	1.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 21. Το πρωί σηκώνομαι με δυσκολία ειδικά μπροστά στη σκέψη ότι θα περάσω το μεγαλύτερο μέρος της ημέρα στη δουλειά



Το πρωί σηκώνομαι με δυσκολία ειδικά μπροστά στη σκέψη ότι θα περάσω το μεγαλύτερο μέρος της ημέρα στη δουλειά

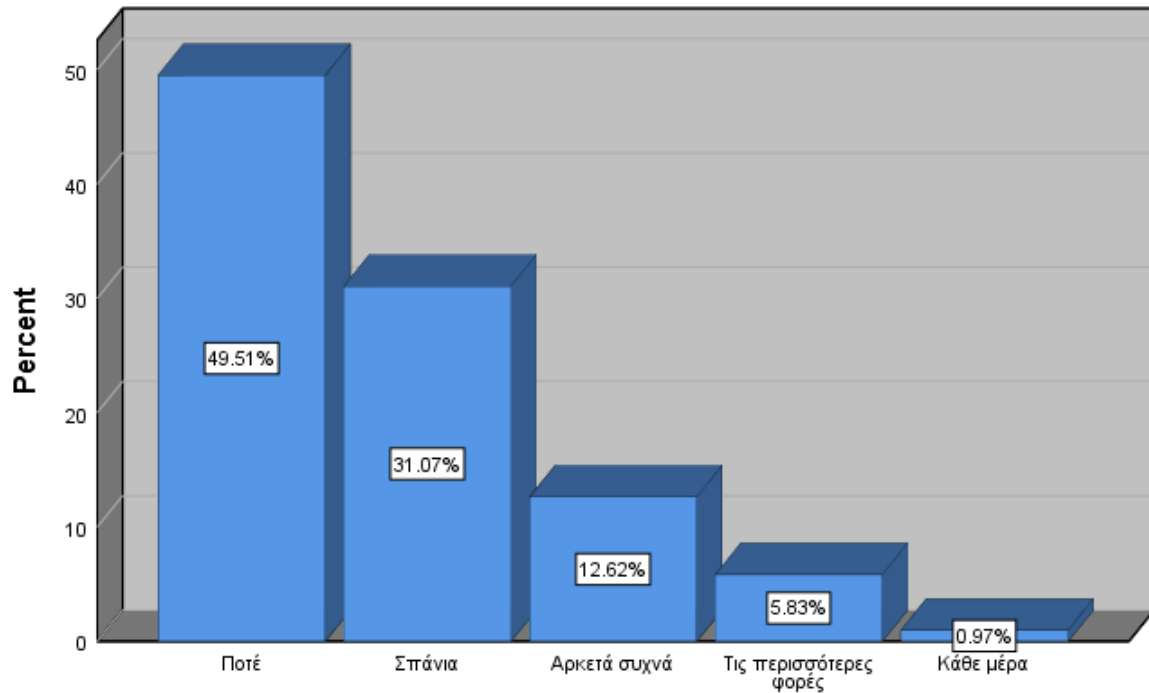
Ο Πίνακας 22 και το Γράφημα 22 μελετούν την συχνότητα με την οποία οι ερωτώμενοι αισθάνονται έτοιμοι να καταρρεύσουν λόγω της εργασίας τους. Το 49.5% αναφέρουν πως ποτέ δεν είχαν τέτοια συναισθήματα, με το 31.1% να αισθάνεται σπάνια με τον τρόπο αυτό και το 12.6% αρκετά συχνά. Παράλληλα, το 5.8% αναφέρουν πως τις περισσότερες φορές αισθάνονται με τον συγκεκριμένο τρόπο και το 1% κάθε μέρα.

Πίνακας 22. Αισθάνομαι έτοιμος να καταρρεύσω εξαιτίας της δουλειάς μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	51	49.5	49.5	49.5
	Σπάνια	32	31.1	31.1	80.6
	Αρκετά συχνά	13	12.6	12.6	93.2

Τις περισσότερες φορές	6	5.8	5.8	99.0
Κάθε μέρα	1	1.0	1.0	100.0
Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 22. Αισθάνομαι έτοιμος να καταρρεύσω εξαιτίας της δουλειάς μου



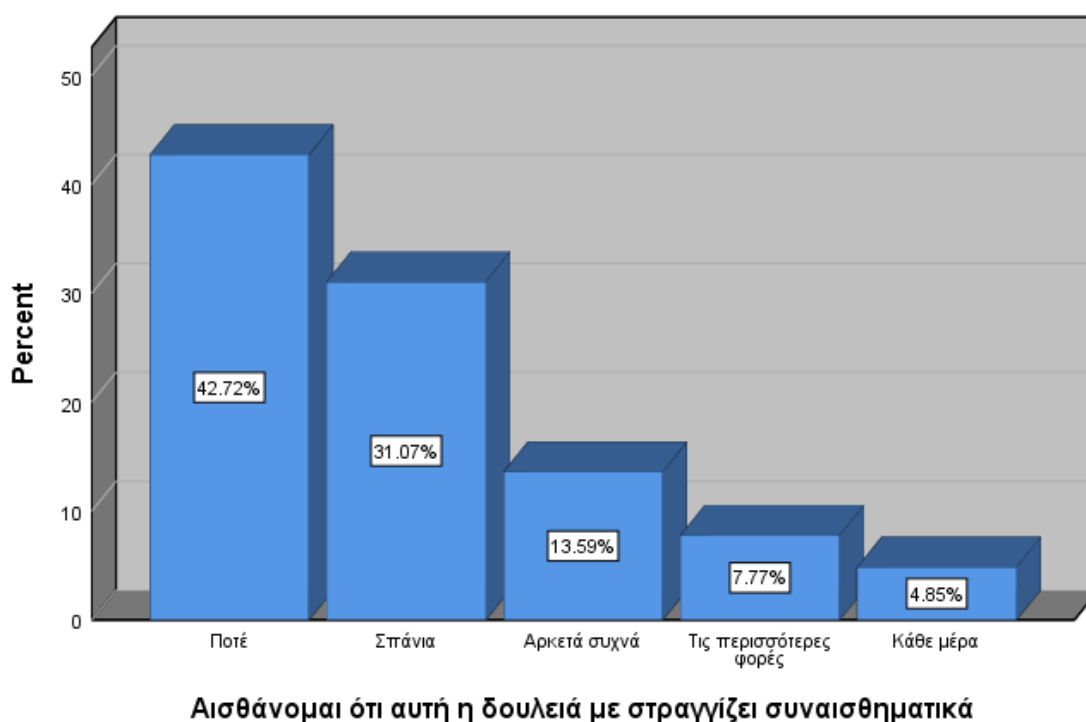
Αισθάνομαι έτοιμος να καταρρεύσω εξαιτίας της δουλειάς μου

Στον Πίνακα 23 και το Γράφημα 23, διερευνάται η συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες αισθάνονται ότι η εργασία τους, τους στραγγίζει συναισθηματικά. Το 42.7% αναφέρουν πως ποτέ δεν αισθάνονται με τον συγκεκριμένο τρόπο, το 31.1% σπάνια και το 13.6% αρκετά συχνά. Όσοι αισθάνονται με τον τρόπο αυτό τις περισσότερες φορές ή κάθε μέρα αγγίζουν το 7.8% και το 4.9% αντίστοιχα.

Πίνακας 23. Αισθάνομαι ότι αυτή η δουλειά με στραγγίζει συναισθηματικά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	44	42.7	42.7	42.7
	Σπάνια	32	31.1	31.1	73.8
	Αρκετά συχνά	14	13.6	13.6	87.4
	Τις περισσότερες φορές	8	7.8	7.8	95.1
	Κάθε μέρα	5	4.9	4.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 23. Αισθάνομαι ότι αυτή η δουλειά με στραγγίζει συναισθηματικά

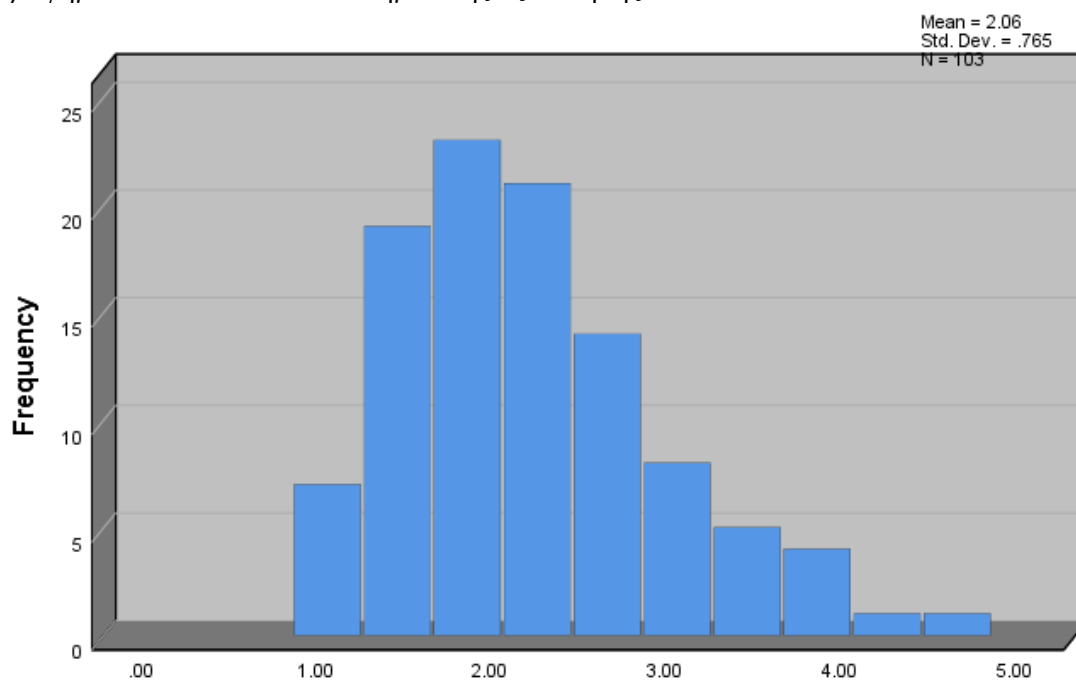


Ο μέσος όρος των παραπάνω 5 μεταβλητές, δημιούργησε και την μεταβλητή-Score που επικεντρώνεται στο επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη μεταβλητή δέχεται τιμές από το 1 έως το 5 και όσο αυξάνεται ο μέσος όρος, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης. Επιπλέον, μέσω του Cronbach's Alpha, η αξιοπιστία των δηλώσεων αναδείχθηκε υψηλή, με τιμή ίση με 0.847. Ο μέσος όρος του επιπέδου συναισθηματικής εξάντλησης φαίνεται να βρίσκεται κάτω του μετρίου (2.06), σύμφωνα με τον Πίνακα 24 και το Γράφημα 24.

Πίνακας 24. Επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης

Επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης	
N	Valid 103
	Missing 0
Mean	2.0621
Std. Deviation	0.76544
Minimum	1.00
Maximum	4.40
Cronbach's Alpha	0.847
N of Items	5

Γράφημα 24. Επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης



Επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης

Στον Πίνακα 25 και το Γράφημα 25, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι ερωτώμενοι έχουν ενσυναίσθηση και κατανοούν πως αισθάνονται οι συνάδελφοι τους. Το 38.8% αναφέρουν πως αισθάνονται με τον τρόπο αυτό αρκετά συχνά, το 33% τις περισσότερες φορές και το 23.3% καθημερινά. Παράλληλα, το 2.9% αναφέρουν πως ποτέ δεν αισθάνονται με τον συγκεκριμένο τρόπο και το 1.9% σπάνια.

Πίνακας 25. Έχω ενσυναίσθηση και κατανοώ πώς αισθάνονται οι συνάδελφοί μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	3	2.9	2.9	2.9
Σπάνια	2	1.9	1.9	4.9
Αρκετά συχνά	40	38.8	38.8	43.7
Τις περισσότερες φορές	34	33.0	33.0	76.7
Κάθε μέρα	24	23.3	23.3	100.0

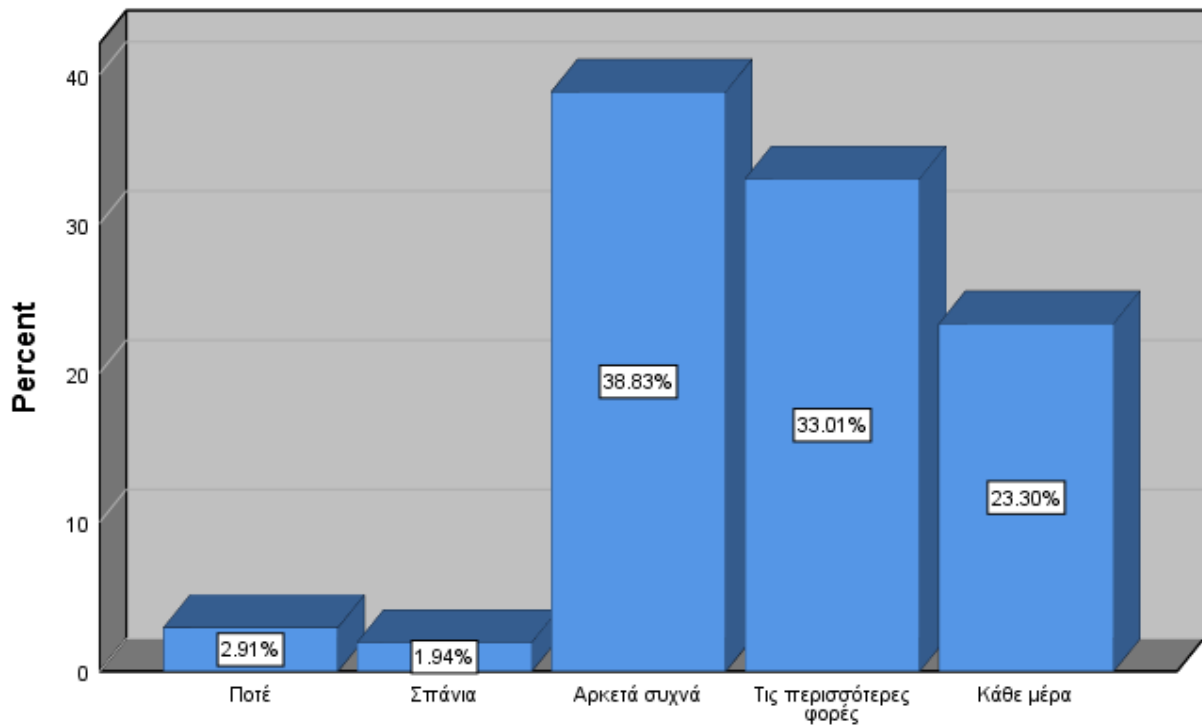
Total

103

100.0

100.0

Γράφημα 25. Έχω ενσυναίσθηση και κατανοώ πώς αισθάνονται οι συνάδελφοί μου



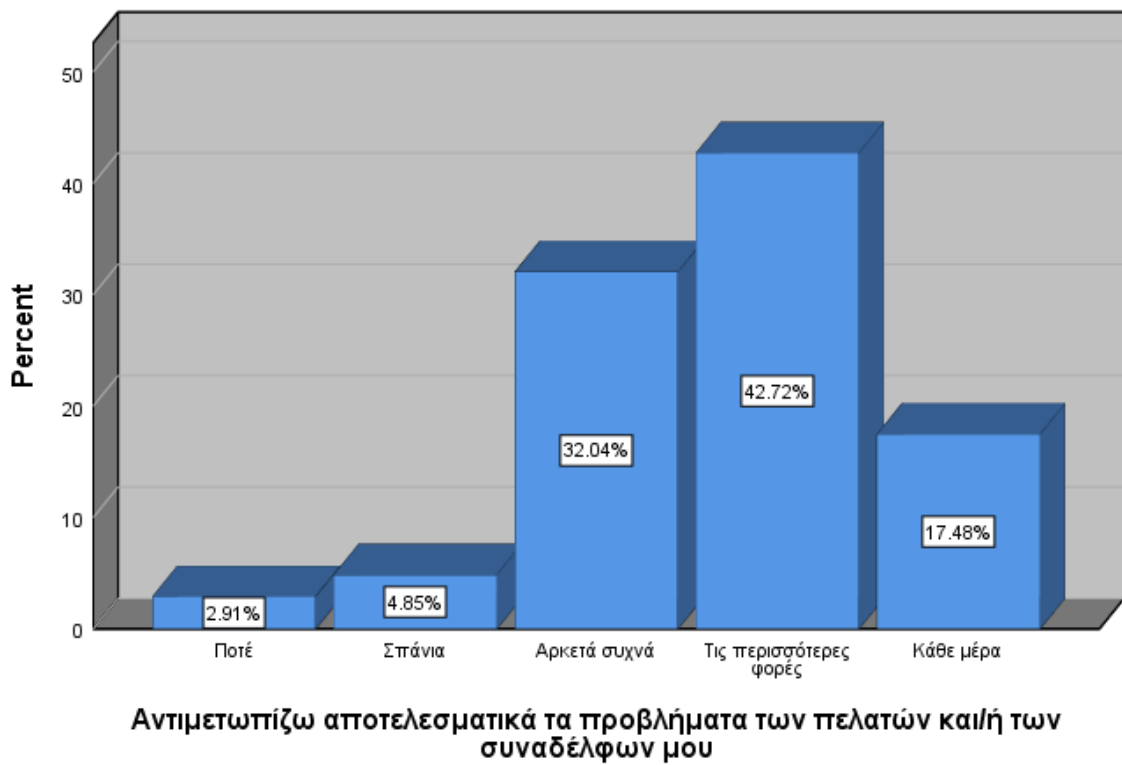
Έχω ενσυναίσθηση και κατανοώ πώς αισθάνονται οι συνάδελφοί μου

Ο Πίνακας 26 και το Γράφημα 26, επικεντρώνονται στην συχνότητα με την οποία οι ερωτώμενοι αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών και των συναδέλφων τους. Το 42.7% αναφέρουν πως αισθάνονται με τον τρόπο αυτό τις περισσότερες φορές, το 32% αρκετά συχνά και το 17.5% κάθε μέρα. Όσοι αναφέρουν πως παρουσιάζουν τέτοια συναισθήματα σπάνια ή ποτέ φτάνουν το 4.9% και το 2.9% αντίστοιχα.

Πίνακας 26. Αντιμετωπίζω αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών και/ή των συναδέλφων μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	3	2.9	2.9	2.9
	Σπάνια	5	4.9	4.9	7.8
	Αρκετά συχνά	33	32.0	32.0	39.8
	Τις περισσότερες φορές	44	42.7	42.7	82.5
	Κάθε μέρα	18	17.5	17.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 26. Αντιμετωπίζω αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών και/ή των συναδέλφων μου

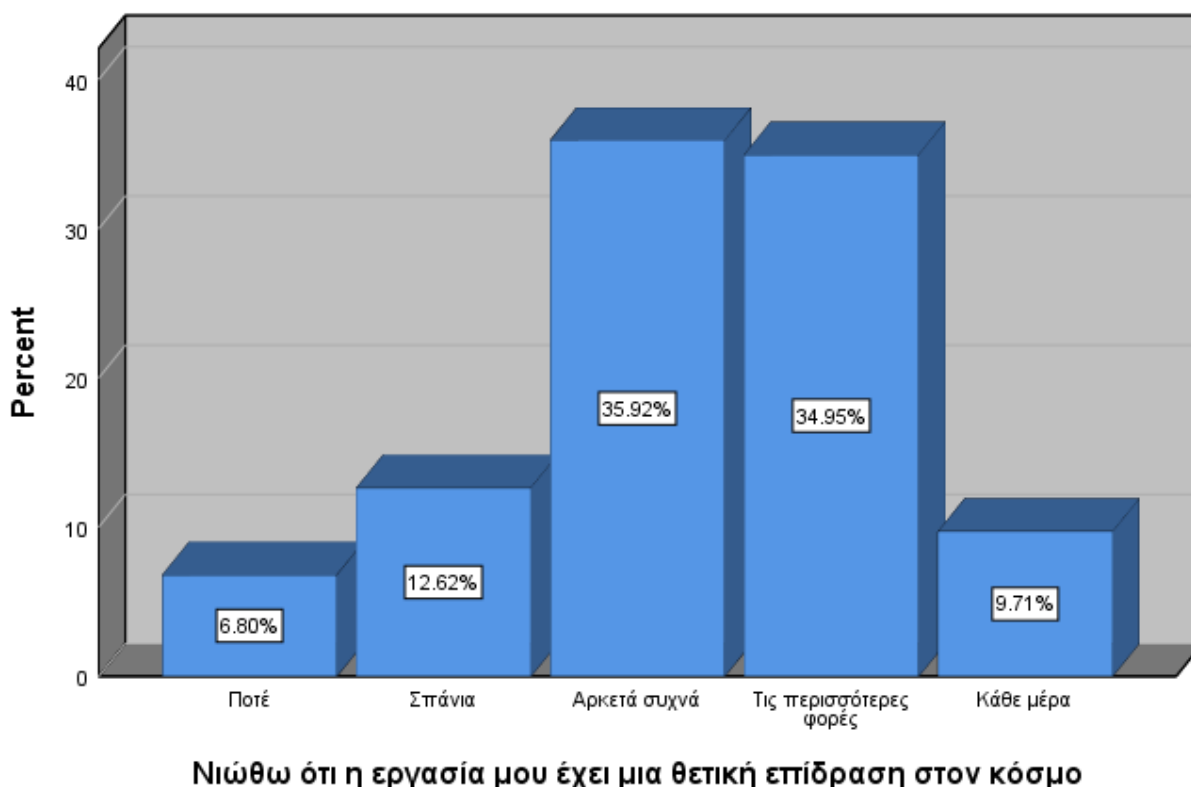


Στον Πίνακα 27 και το Γράφημα 27, διερευνάται το κατά πόσο οι ερωτώμενοι νιώθουν ότι η εργασία τους έχει μια θετική επίδραση στον κόσμο. Το 35.9% αναφέρουν πως αρκετά συχνά έχουν τέτοιες σκέψεις, το 35% τις περισσότερες φορές και το 12.6% σπάνια. Παράλληλα, όσοι αναφέρουν πως έχουν τέτοιες σκέψεις καθημερινά και ποτέ αγγίζουν το 9.7% και το 6.8% αντίστοιχα.

Πίνακας 27. Νιώθω ότι η εργασία μου έχει μια θετική επίδραση στον κόσμο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	7	6.8	6.8	6.8
	Σπάνια	13	12.6	12.6	19.4
	Αρκετά συχνά	37	35.9	35.9	55.3
	Τις περισσότερες φορές	36	35.0	35.0	90.3
	Κάθε μέρα	10	9.7	9.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 27. Νιώθω ότι η εργασία μου έχει μια θετική επίδραση στον κόσμο

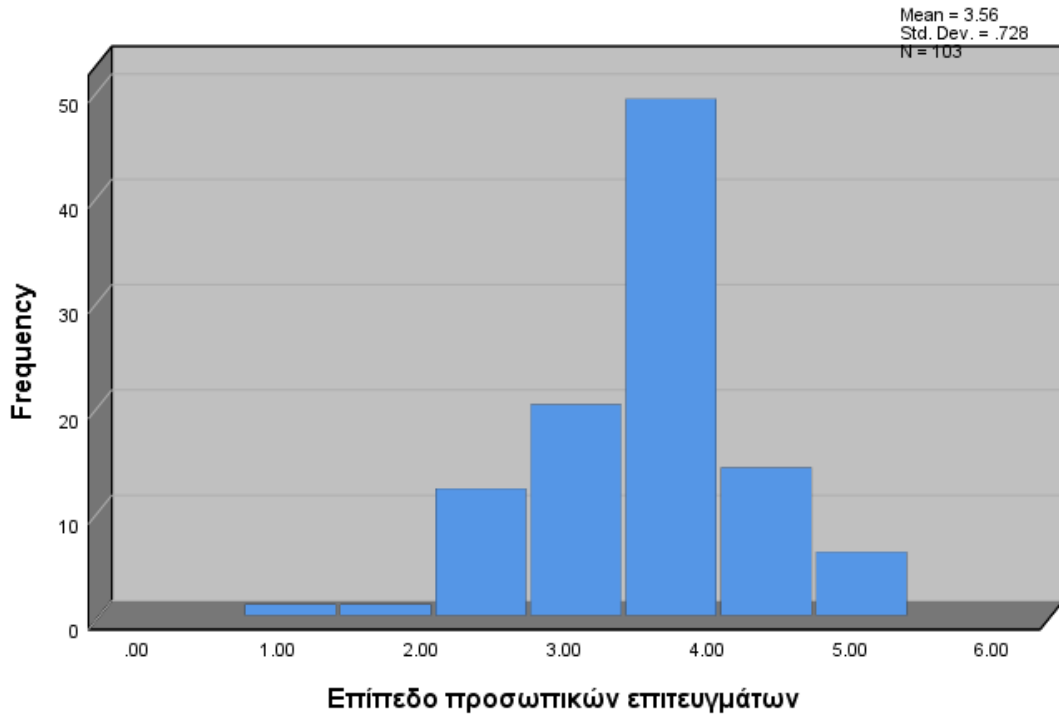


Με βάση τον μέσο όρο των παραπάνω 3 μεταβλητών, δημιουργήθηκε μια μεταβλητή-Score, η οποία αντιπροσωπεύει το επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων των ερωτώμενων. Πιο αναλυτικά, η αξιοπιστία των δηλώσεων είναι οριακά αποδεκτή με τιμή 0.617, σύμφωνα με τον δείκτη Cronbach's Alpha. Παράλληλα, δέχεται τιμές από το 1 έως το 5, ενώ όσο υψηλότερος είναι ο μέσος όρος, τόσο αυξάνεται το επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων των ερωτώμενων. Τέλος, το επίπεδο αυτό, φαίνεται να βρίσκεται άνω του μετρίου επιπέδου (3.55) ως προς όλο το δείγμα, σύμφωνα με τον Πίνακα 28 και το Γράφημα 28.

Πίνακα 28. Επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων

Επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων	
N	Valid 103
	Missing 0
Mean	3.5566
Std. Deviation	0.72819
Minimum	1.00
Maximum	5.00
Cronbach's Alpha	0.617
N of Items	3

Γράφημα 28. Επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων



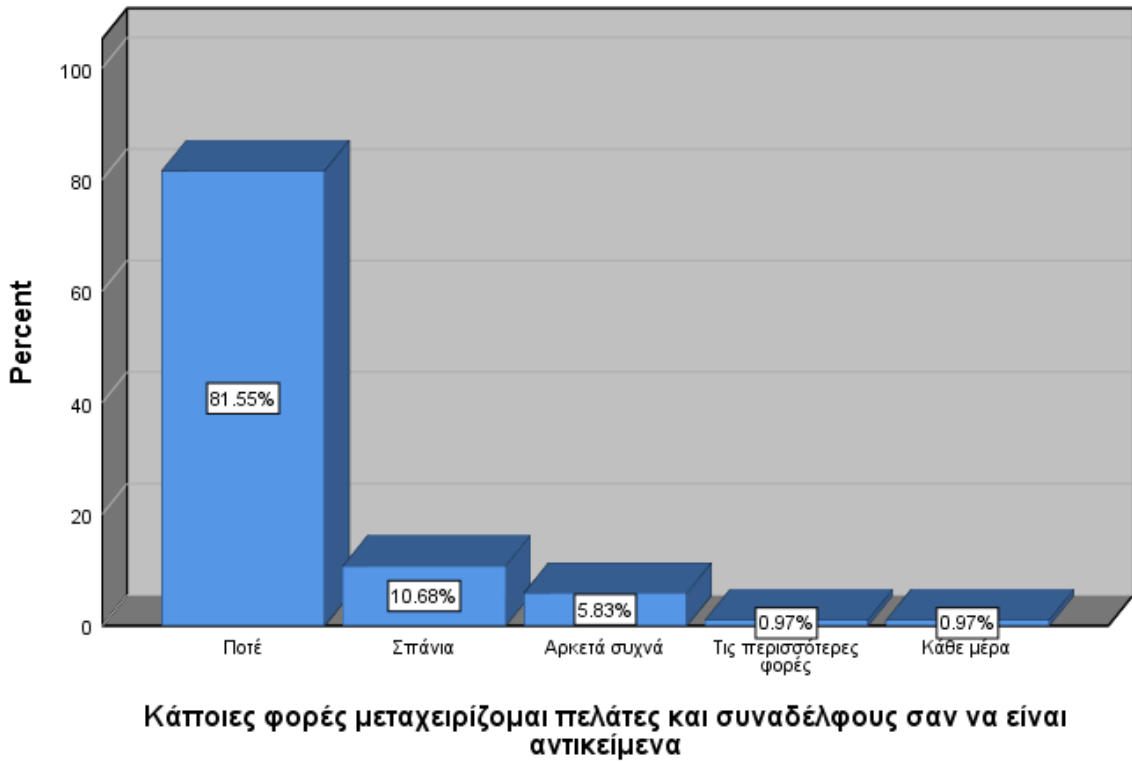
Στον Πίνακα 29 και το Γράφημα 29, διερευνάται η συχνότητα με την οποία οι ερωτώμενοι μεταχειρίζονται πελάτες και συναδέλφους σαν να είναι αντικείμενα. Το 81.6% ποτέ δεν αντιμετωπίζει τέτοιες σκέψεις, το 10.7% σπάνια, το 5.8% αρκετά συχνά, ενώ όσοι σκέφτομαι με τον τρόπο αυτό τις περισσότερες φορές ή καθημερινά φτάνουν το 1% αντίστοιχα.

Πίνακας 29. Κάποιες φορές μεταχειρίζομαι πελάτες και συναδέλφους σαν να είναι αντικείμενα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	84	81.6	81.6	81.6
	Σπάνια	11	10.7	10.7	92.2
	Αρκετά συχνά	6	5.8	5.8	98.1
	Τις περισσότερες φορές	1	1.0	1.0	99.0

Κάθε μέρα	1	1.0	1.0	100.0
Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 29. Κάποιες φορές μεταχειρίζομαι πελάτες και συναδέλφους σαν να είναι αντικείμενα

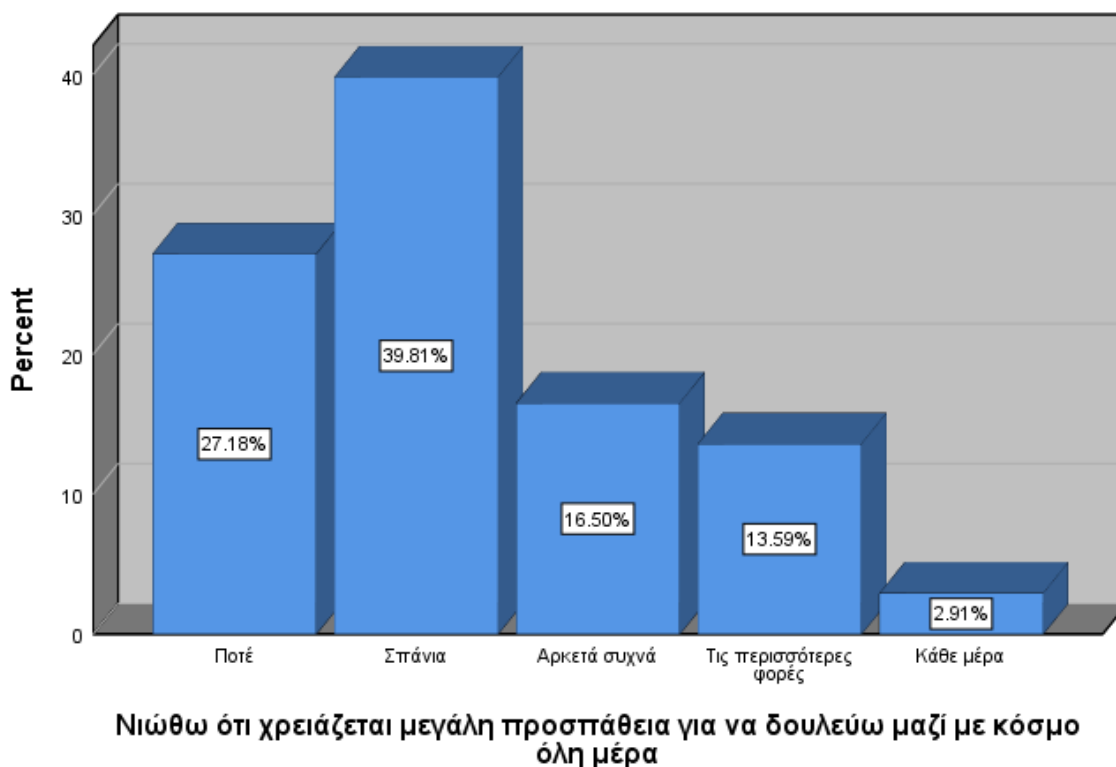


Στον Πίνακα 30 και το Γράφημα 30, παρατίθεται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για να εργάζονται μαζί με κόσμο όλη μέρα. Το 39.8% αναφέρουν πως σπάνια νιώθουν κάτι αντίστοιχο, το 27.2% ποτέ και το 16.5% αρκετά συχνά. Όσοι ερωτώμενοι αναφέρουν πως αισθάνονται με τον τρόπο αυτός τις περισσότερες φορές αγγίζουν το 13.6% και το 2.9% αναφέρουν πως καθημερινά παρουσιάζουν τέτοιες σκέψεις και συναισθήματα.

Πίνακας 30. Νιώθω ότι χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για να δουλέω μαζί με κόσμο όλη μέρα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	28	27.2	27.2	27.2
	Σπάνια	41	39.8	39.8	67.0
	Αρκετά συχνά	17	16.5	16.5	83.5
	Τις περισσότερες φορές	14	13.6	13.6	97.1
	Κάθε μέρα	3	2.9	2.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 30. Νιώθω ότι χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για να δουλέω μαζί με κόσμο όλη μέρα



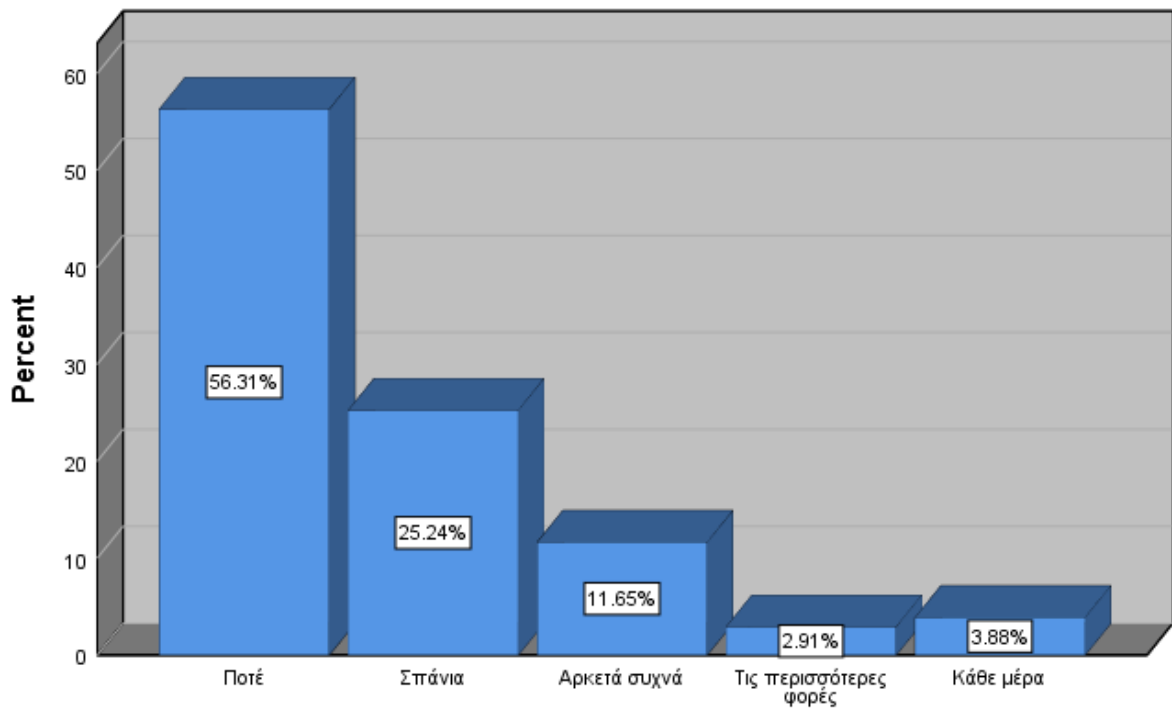
Στον Πίνακα 31 και το Γράφημα 31, διερευνάται το κατά πόσο οι ερωτώμενοι έχουν γίνει πιο αδιάφοροι για τους ανθρώπους από τότε που ξεκίνησαν να εργάζονται. Το 56.3% αναφέρουν πως ποτέ δεν αντιμετωπίζουν τέτοιου είδους συναισθήματα, το 25.2% σπάνια και το 11.7% αρκετά συχνά. Όσοι αναφέρουν πως καθημερινά έχουν τέτοιες σκέψεις φτάνουν το 3.9% και όσοι τις περισσότερες φορές συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση αγγίζουν το 2.9%.

Πίνακας 31. Έχω γίνει πιο αδιάφορος/-η για τους ανθρώπους από τότε που ξεκίνησα αυτή τη δουλειά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	58	56.3	56.3	56.3
	Σπάνια	26	25.2	25.2	81.6

Αρκετά συχνά	12	11.7	11.7	93.2
Τις περισσότερες φορές	3	2.9	2.9	96.1
Κάθε μέρα	4	3.9	3.9	100.0
Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 31. Έχω γίνει πιο αδιάφορος/-η για τους ανθρώπους από τότε που ξεκίνησα αυτή τη δουλειά



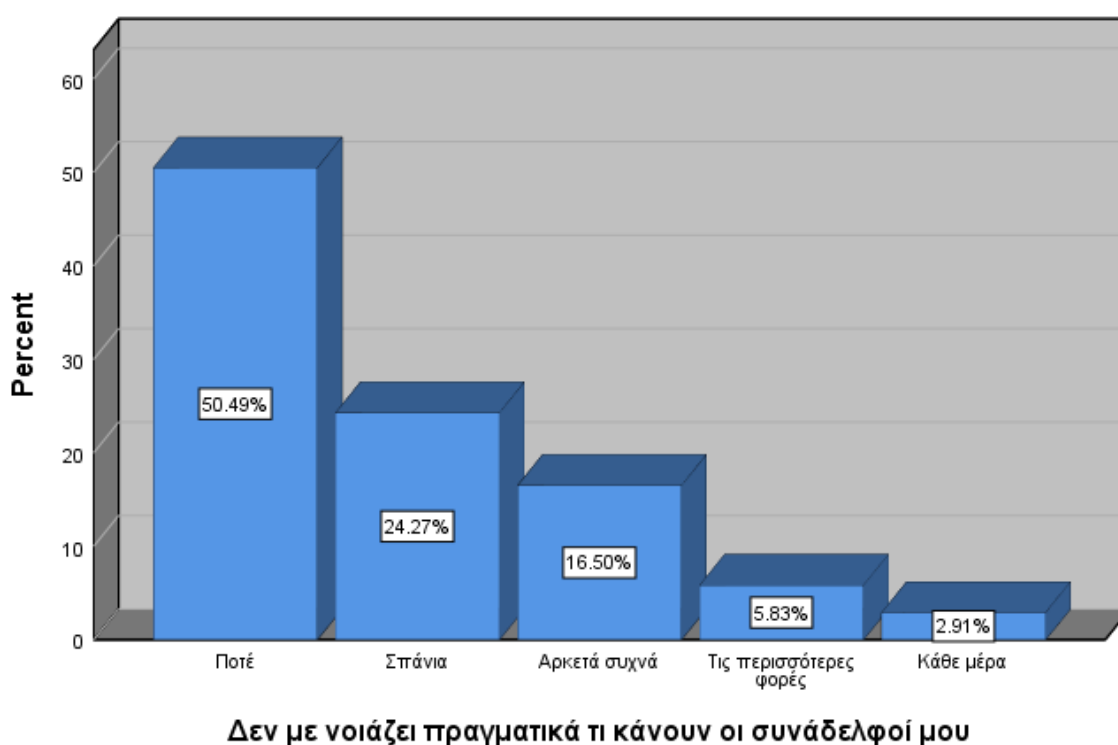
Έχω γίνει πιο αδιάφορος/-η για τους ανθρώπους από τότε που ξεκίνησα αυτή τη δουλειά

Μέσα από τον Πίνακα 32 και το Γράφημα 32, μελετάται ο βαθμός στον οποίο οι ερωτώμενοι αισθάνονται ότι δεν τους νοιάζει πραγματικά τι κάνουν οι συνάδελφοί τους. Το 50.5% των εργαζομένων ποτέ δεν αντιμετωπίζουν τέτοιες σκέψεις και το 24.3% σπάνια. Επιπλέον, το 16.5% αντιπροσωπεύουν όσοι αρκετά συχνά έχουν τέτοιες σκέψεις και το 5.8% τις περισσότερες φορές. Όσοι ωστόσο, αισθάνονται με τον συγκεκριμένο τρόπο καθημερινά φτάνουν το 2.9%.

Πίνακας 32. Δεν με νοιάζει πραγματικά τι κάνουν οι συνάδελφοί μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	52	50.5	50.5	50.5
Σπάνια	25	24.3	24.3	74.8
Αρκετά συχνά	17	16.5	16.5	91.3
Τις περισσότερες φορές	6	5.8	5.8	97.1
Κάθε μέρα	3	2.9	2.9	100.0
Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 32. Δεν με νοιάζει πραγματικά τι κάνουν οι συνάδελφοί μου

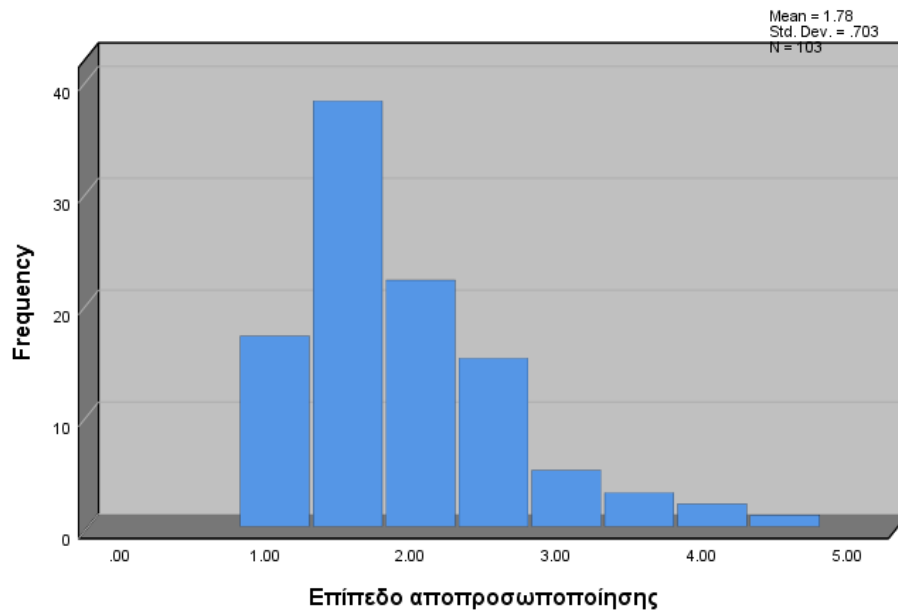


Ακολούθως, δημιουργήθηκε μια καινούργια μεταβλητή-Score η οποία εξετάζει το επίπεδο αποπροσωποποίησης των συμμετεχόντων. Η μεταβλητή απαρτίζεται από τον μέσο όρο 4 δηλώσεων και οι τιμές της κυμαίνονται από το 1 έως το 5, με αύξηση του μέσου όρου, να ταυτίζεται με αύξηση του επιπέδου αποπροσωποποίησης. Επιπλέον, ελέγχθηκε η αξιοπιστία των 4 δηλώσεων, η οποία είναι οριακά αποδεκτή με τιμή 0.670. Στον Πίνακα 33 και το Γράφημα 33, μελετάται το επίπεδο αποπροσωποποίησης, το οποίο είναι κάτω του μετρίου, με χαμηλή τιμή ίση με 0.178.

Πίνακας 33. Επίπεδο αποπροσωποποίησης

Επίπεδο αποπροσωποποίησης	
N	Valid 103
	Missing 0
Mean	1.7840
Std. Deviation	0.70280
Minimum	1.00
Maximum	4.25
Cronbach's Alpha	0.670
N of Items	4

Γράφημα 33. Επίπεδο αποπροσωποποίησης



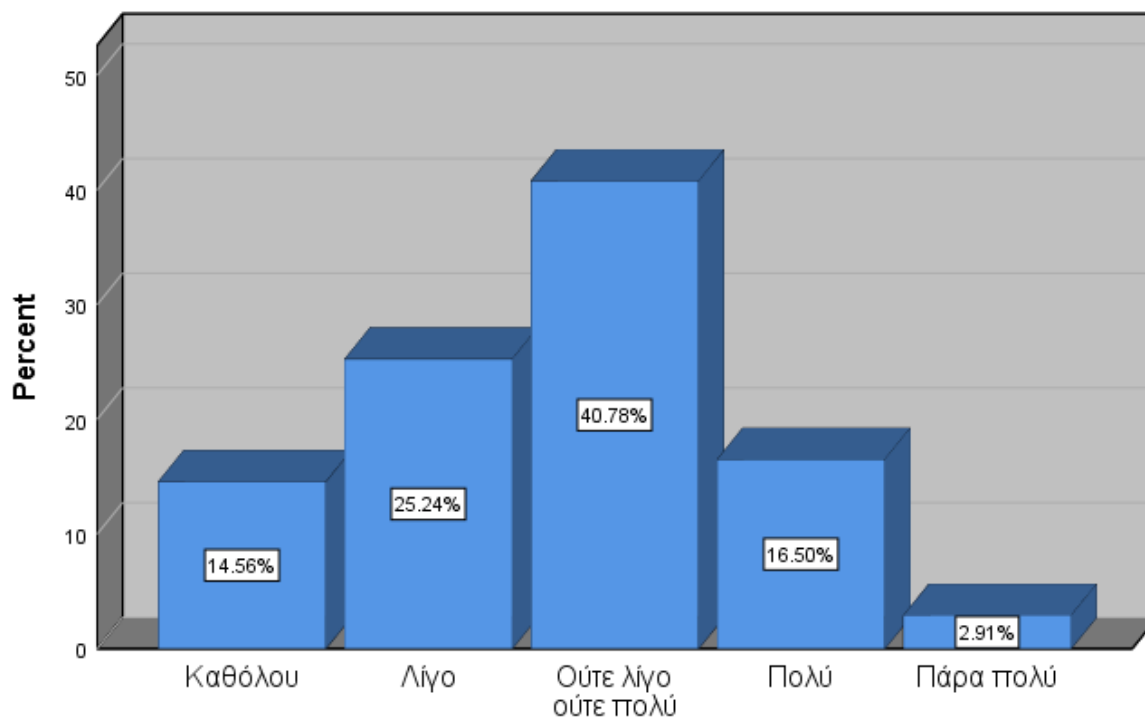
Στον Πίνακα 34 και το Γράφημα 34, παρουσιάζεται ο επίπεδο στο οποίο οι ερωτώμενοι αισθάνονται εξουθενωμένοι από την παρούσα εργασία τους. Το 40.8% αναφέρουν πως είναι ούτε λίγο ούτε πολύ εξουθενωμένοι, το 25.2% αναφέρουν πως είναι λίγο εξουθενωμένοι και το 16.5% πολύ. Όσοι ερωτώμενοι είναι καθόλου 'πέρα πολύ εξουθενωμένοι αγγίζουν το 14.6% και το 2.9% αντίστοιχα.

Πίνακας 34. Τελικά πόσο εξουθενωμένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	14.6	14.6	14.6
	Λίγο	26	25.2	25.2	39.8
	Ούτε λίγο ούτε πολύ	42	40.8	40.8	80.6
	Πολύ	17	16.5	16.5	97.1
	Πέρα πολύ	3	2.9	2.9	100.0

Total	103	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Γράφημα 34. Τελικά πόσο εξουθενωμένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας



Τελικά πόσο εξουθενωμένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας

5.4. Εργασιακή δέσμευση

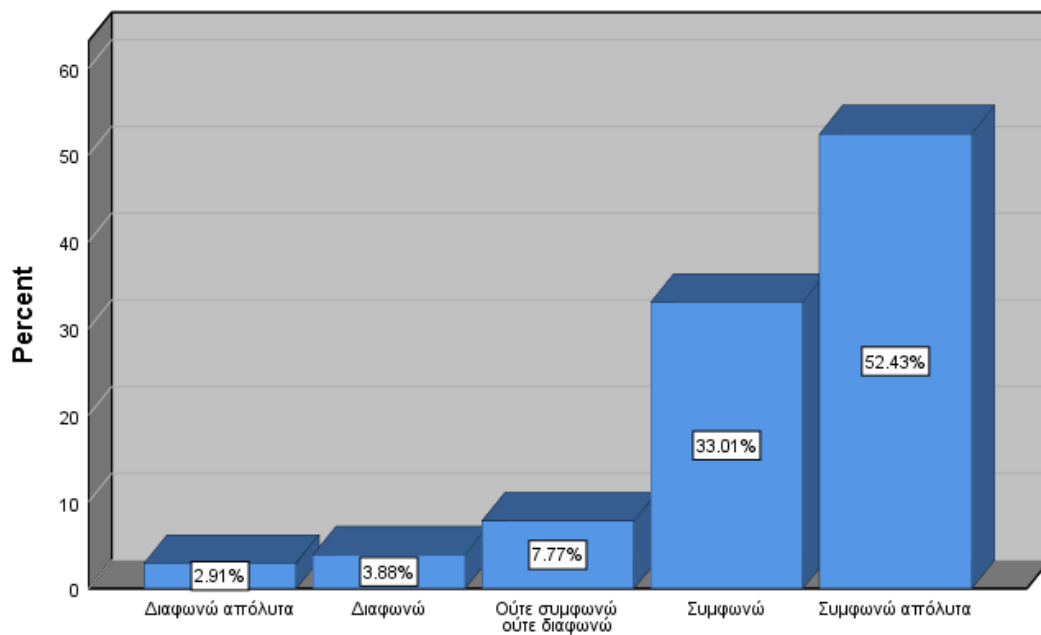
Στην ακόλουθη υποενοότητα, διερευνάται η εργασιακή δέσμευση των συμμετεχόντων που εργάζονται στον σιδηροδρομικό σταθμό.

Στον Πίνακα 35 και το Γράφημα 35, παρουσιάζεται το κατά πόσο οι ερωτώμενοι εργάζονται στον οργανισμό με δική τους πρωτοβουλία. Το 52.4% αναφέρουν πως συμφωνούν απόλυτα, το 33% συμφωνούν και το 7.8% είναι ουδέτεροι ως προς την παραπάνω δήλωση. Οι ερωτώμενοι που διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα καταλαμβάνουν το 3.9% και το 2.9% αντίστοιχα.

Πίνακας 35. Με δική μου πρωτοβουλία, εργάζομαι στον παρόντα οργανισμό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	2.9	2.9	2.9
	Διαφωνώ	4	3.9	3.9	6.8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	7.8	7.8	14.6
	Συμφωνώ	34	33.0	33.0	47.6
	Συμφωνώ απόλυτα	54	52.4	52.4	100.0
Total		103	100.0	100.0	

Γράφημα 35. Με δική μου πρωτοβουλία, εργάζομαι στον παρόντα οργανισμό



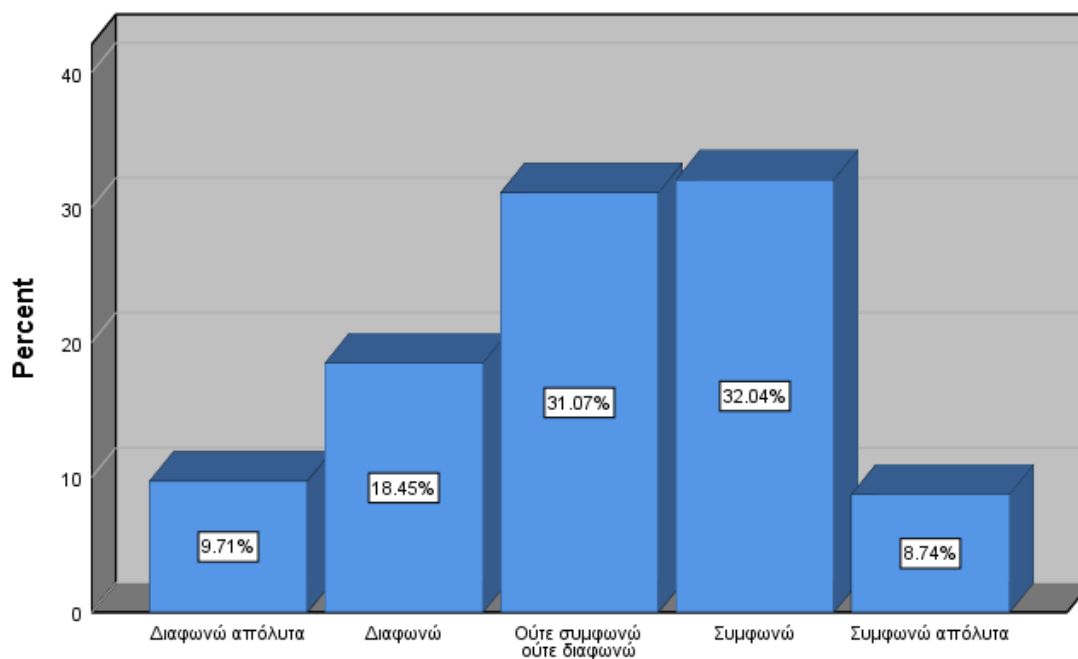
Με δική μου πρωτοβουλία, εργάζομαι στον παρόν οργανισμό

Στον Πίνακα 36 και το Γράφημα 36, διερευνάται το κατά πόσο οι συμμετέχοντες ενημερώνονται από τον οργανισμό για την δράση του, γεγονός που τους οδηγεί στο να ταυτίζονται με την δράση του. Το 32% των ερωτώμενων αναφέρουν πως συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση, το 31.1% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και το 18.4% διαφωνούν. Οι ερωτώμενοι που διαφωνούν απόλυτα αγγίζουν το 9.7% και το 8.7% καταλαμβάνουν όσοι συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 36. Ενημερώνομαι από τον οργανισμό για τη δράση του πράγμα που με κάνει να ταυτίζομαι με τη δράση του

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	9.7	9.7	9.7
	Διαφωνώ	19	18.4	18.4	28.2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	32	31.1	31.1	59.2
	Συμφωνώ	33	32.0	32.0	91.3
	Συμφωνώ απόλυτα	9	8.7	8.7	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 36. Ενημερώνομαι από τον οργανισμό για τη δράση του πράγμα που με κάνει να ταυτίζομαι με τη δράση του



Ενημερώνομαι από τον οργανισμό για τη δράση του πράγμα που με κάνει να ταυτίζομαι με τη δράση του

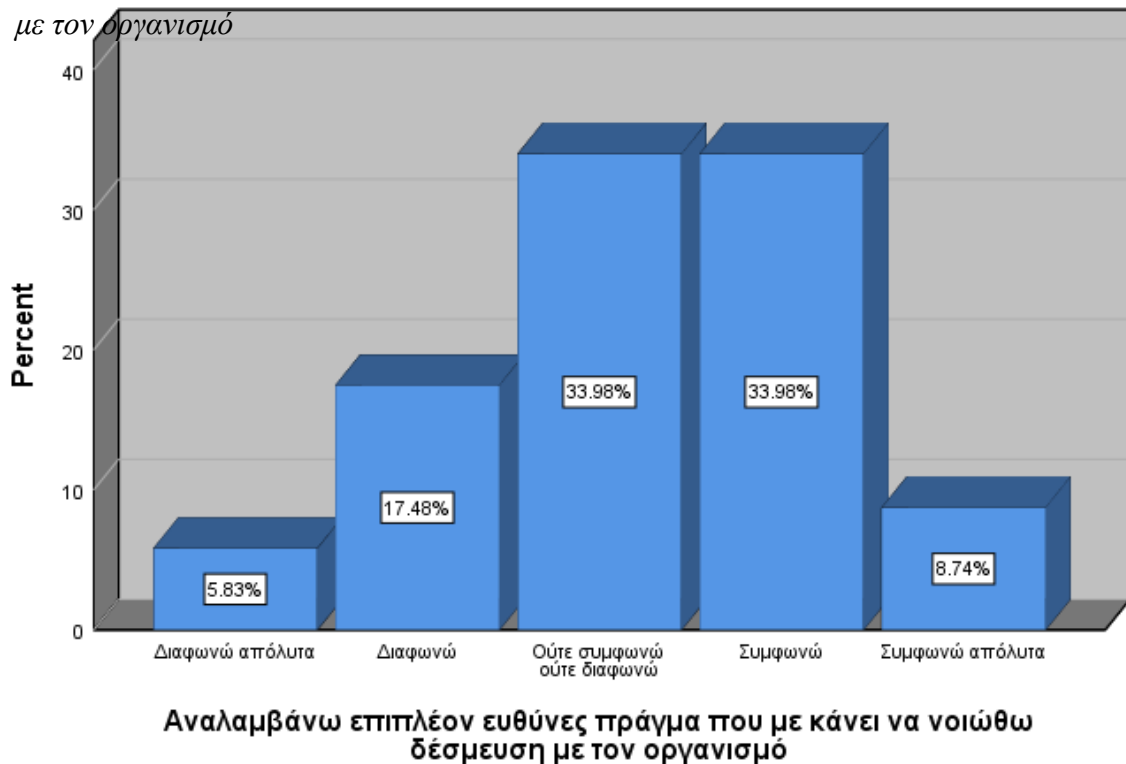
Μέσα από τον Πίνακα 37 και το Γράφημα 37, μελετάται το επίπεδο συμφωνίας των ερωτώμενων ως προς το ότι αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες, γεγονός που τους κάνει να αισθάνονται δέσμευση με τον οργανισμό. Όσοι έχουν ουδέτερη στάση ή συμφωνούν καταλαμβάνουν από 34% έκαστος και το 17.5% διαφωνούν. Οι ερωτώμενοι που συμφωνούν απόλυτα αγγίζουν το 8.7% και το 5.8% καταλαμβάνουν όσοι διαφωνούν σε απόλυτο βαθμό.

Πίνακας 37. Αναλαμβάνω επιπλέον ευθύνες πράγμα που με κάνει να νοιώθω δέσμευση με τον οργανισμό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	5.8	5.8	5.8
	Διαφωνώ	18	17.5	17.5	23.3

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	34.0	34.0	57.3
Συμφωνώ	35	34.0	34.0	91.3
Συμφωνώ απόλυτα	9	8.7	8.7	100.0
Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 37. Αναλαμβάνω επιπλέον ευθύνες πράγμα που με κάνει να νοιώθω δέσμευση με τον οργανισμό

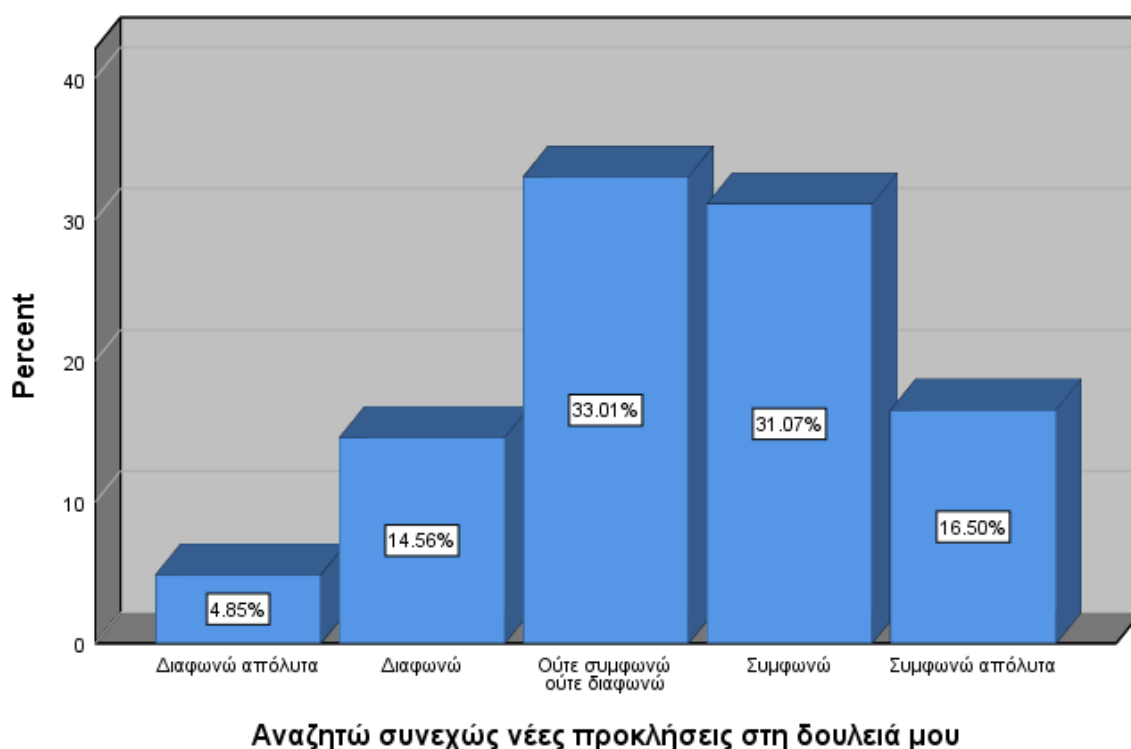


Στον Πίνακα 38 και το Γράφημα 38, διερευνάται το κατά πόσο οι ερωτώμενοι αναζητούν συνεχώς νέες προκλήσεις στην εργασία τους. Το 33% αναφέρουν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 31.1% συμφωνούν και το 16.5% συμφωνούν απόλυτα. Αναφορικά με όσους διαφωνούν, φτάνουν το 14.6% και το 4.9% αντιστοιχεί σε όσους διαφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 38. Αναζητώ συνεχώς νέες προκλήσεις στη δουλειά μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	4.9	4.9	4.9
	Διαφωνώ	15	14.6	14.6	19.4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	34	33.0	33.0	52.4
	Συμφωνώ	32	31.1	31.1	83.5
	Συμφωνώ απόλυτα	17	16.5	16.5	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 38. Αναζητώ συνεχώς νέες προκλήσεις στη δουλειά μου

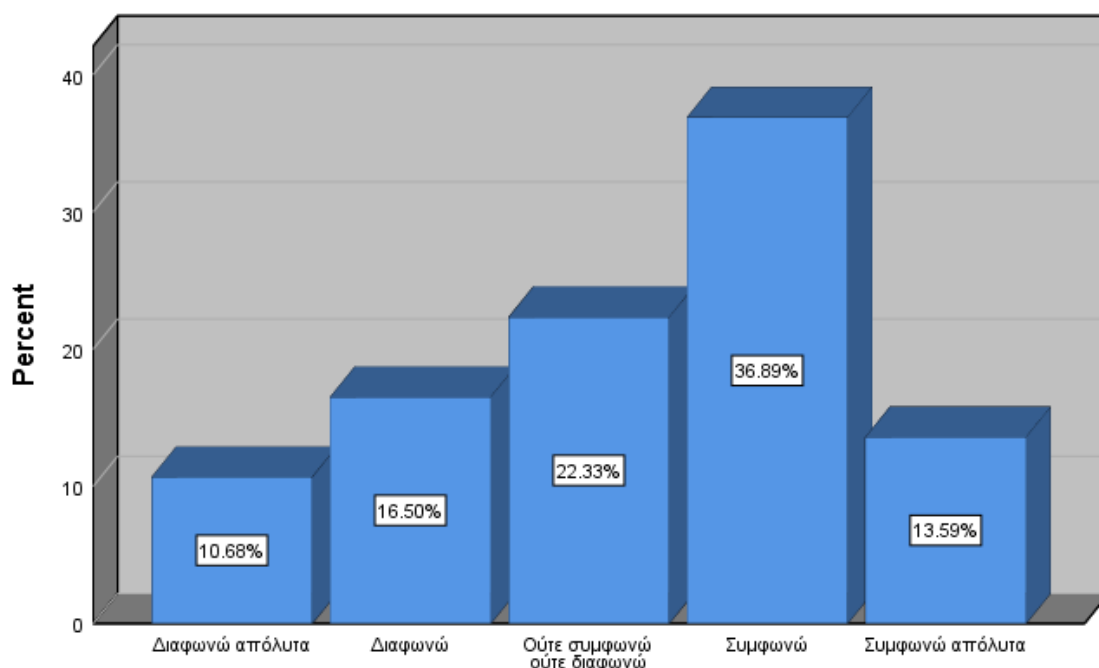


Ο Πίνακας 39 και το Γράφημα 39, μελετούν το κατά πόσο οι ερωτώμενοι συμμετέχουν ενεργά σε συναντήσεις ή και διαβουλεύσεις, αλλά και στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το 36.9% αναφέρουν πως συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση, το 22.3% πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και το 16.5% πως διαφωνούν. Οι ερωτώμενοι που συμφωνούν απόλυτα αγγίζουν το 13.6% και το 10.7% διαφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 39. Συμμετέχω ενεργά σε συναντήσεις ή και διαβουλεύσεις αλλά και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	11	10.7	10.7	10.7
	Διαφωνώ	17	16.5	16.5	27.2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	23	22.3	22.3	49.5
	Συμφωνώ	38	36.9	36.9	86.4
	Συμφωνώ απόλυτα	14	13.6	13.6	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 39. Συμμετέχω ενεργά σε συναντήσεις ή και διαβουλεύσεις αλλά και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων



Συμμετέχω ενεργά σε συναντήσεις ή και διαβουλεύσεις αλλά και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

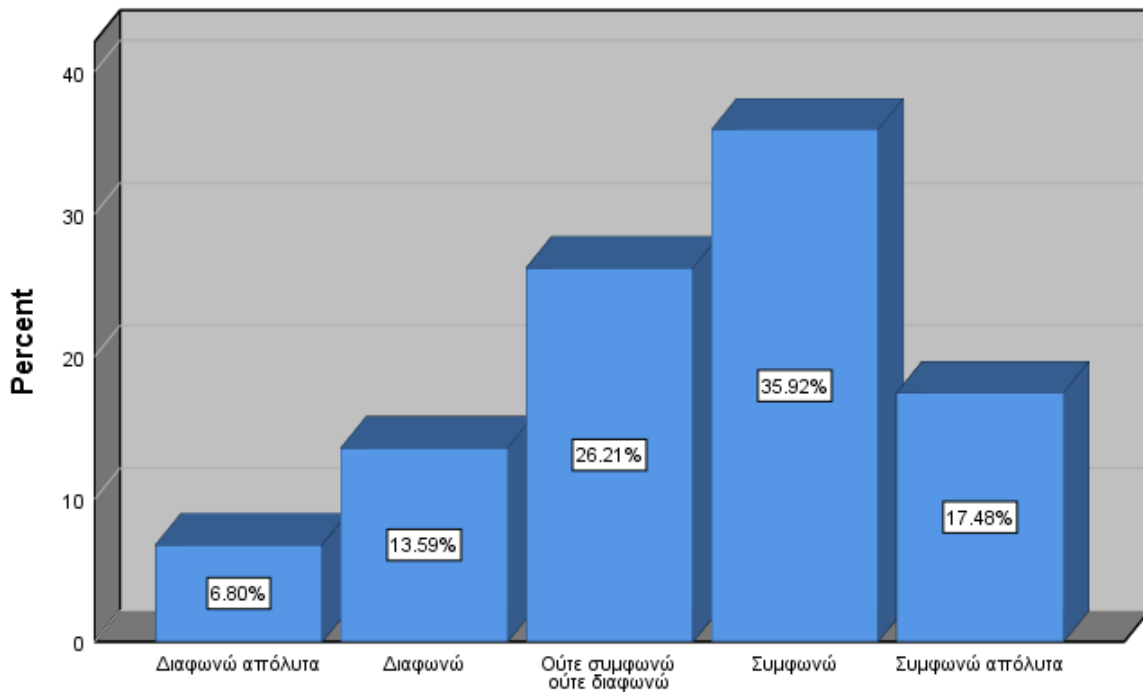
Στον Πίνακα 40 και το Γράφημα 40, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι διαμαρτύρονται για μικρά ζητήματα που σχετίζονται με τα καθήκοντα στην εργασία, αλλά δεν δίνουν σημασία σε αυτά οι προϊστάμενοί τους. Το 35.9% των ερωτώμενων συμφωνούν, το 26.2% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και το 17.5% συμφωνούν απόλυτα. Επιπλέον, το 13.6% ανήκει σε όσους διαφωνούν και το 6.8% διαφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 40. Διαμαρτύρομαι για μικρά ζητήματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά μου στην εργασία αλλά δεν δίνουν οι προϊστάμενοί μου σημασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	6.8	6.8	6.8
	Διαφωνώ	14	13.6	13.6	20.4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	26.2	26.2	46.6

Συμφωνώ	37	35.9	35.9	82.5
Συμφωνώ απόλυτα	18	17.5	17.5	100.0
Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 40. Διαμαρτύρομαι για μικρά ζητήματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά μου στην εργασία αλλά δεν δίνουν οι προϊστάμενοί μου σημασία



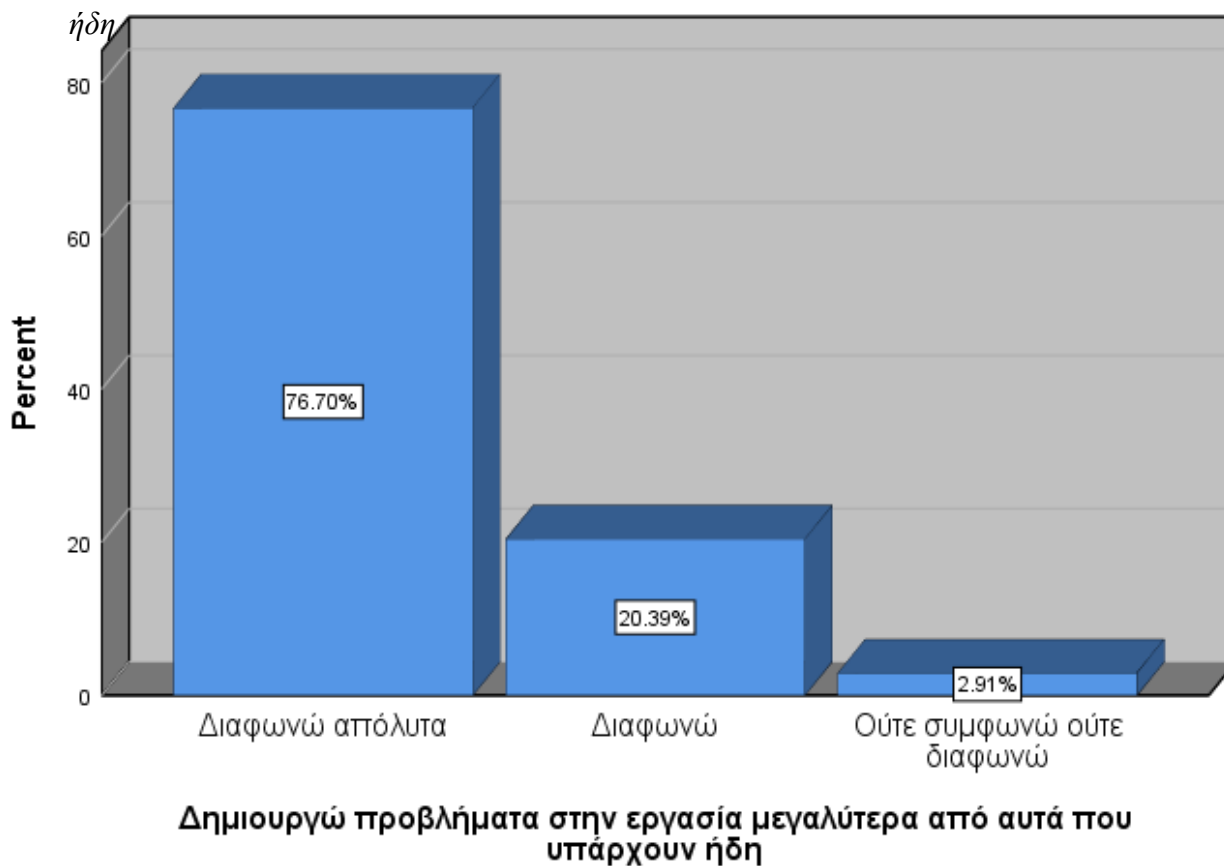
Διαμαρτύρομαι για μικρά ζητήματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά μου στην εργασία αλλά δεν δίνουν οι προϊστάμενοί μου σημασία

Στον Πίνακα 41 και το Γράφημα 41, διερευνάται το κατά πόσο οι ερωτώμενοι δημιουργούν προβλήματα στην εργασία μεγαλύτερα από όσα ήδη υπάρχουν. Το 76.7% αναφέρουν πως διαφωνούν απόλυτα, με το 20.4% να διαφωνούν και το 2.9% ούτε να διαφωνούν ούτε να συμφωνούν.

Πίνακας 41. Δημιουργώ προβλήματα στην εργασία μεγαλύτερα από αυτά που υπάρχουν ήδη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	79	76.7	76.7	76.7
	Διαφωνώ	21	20.4	20.4	97.1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	3	2.9	2.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 41. Δημιουργώ προβλήματα στην εργασία μεγαλύτερα από αυτά που υπάρχουν ήδη

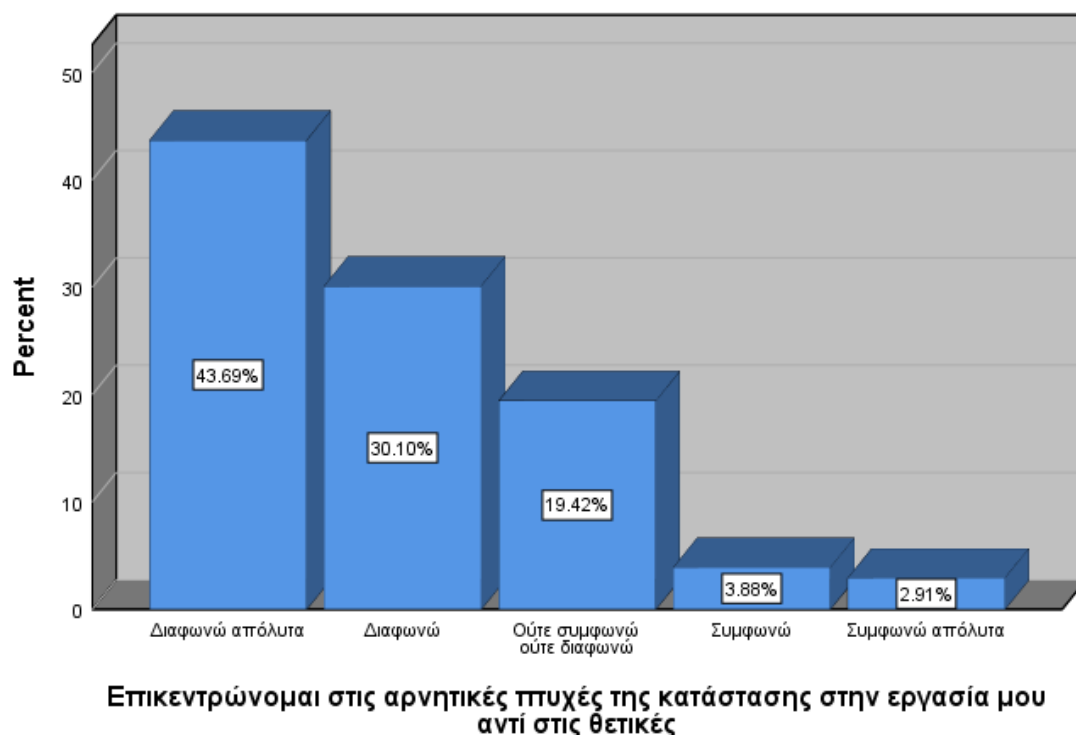


Στον Πίνακα 42 και το Γράφημα 42, αναλύεται ο βαθμός συμφωνίας των ερωτώμενων ως προς το ότι επικεντρώνονται στις αρνητικές πτυχές της κατάστασης στην εργασία τους, αντί στις θετικές. Το 43.7% αυτών διαφωνούν απόλυτα με την παραπάνω δήλωση, το 30.1% διαφωνούν και το 19.4% ανήκει σε όσους ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Το 3.9% αγγίζουν όσοι συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση και το 2.9% καταλαμβάνουν όσοι συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 42. Επικεντρώνομαι στις αρνητικές πτυχές της κατάστασης στην εργασία μου αντί στις θετικές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	45	43.7	43.7	43.7
	Διαφωνώ	31	30.1	30.1	73.8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	20	19.4	19.4	93.2
	Συμφωνώ	4	3.9	3.9	97.1
	Συμφωνώ απόλυτα	3	2.9	2.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 42. Επικεντρώνομαι στις αρνητικές πτυχές της κατάστασης στην εργασία μου αντί στις θετικές



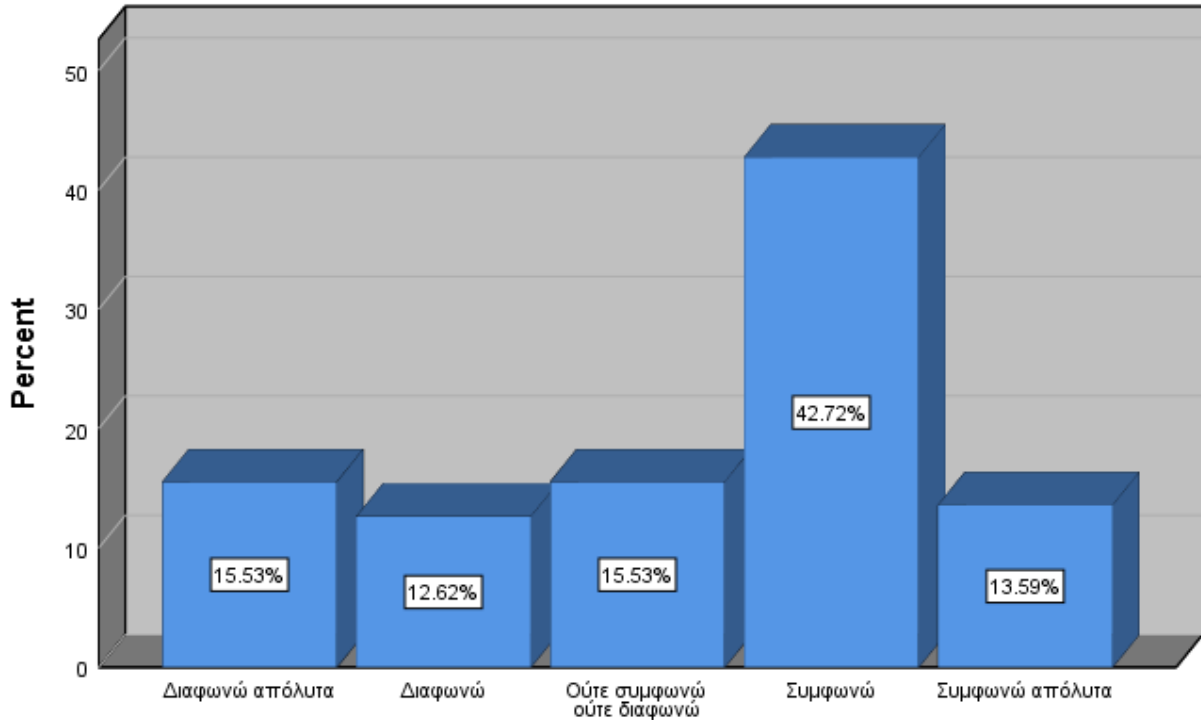
Ο Πίνακας 43 και το Γράφημα 43, επικεντρώνεται στο κατά πόσο οι ερωτώμενοι μιλούν με συναδέλφους για αρνητικές πτυχές της δουλειάς τους. Το 42.7% συμφωνούν, με όσους διαφωνούν απόλυτα ή έχουν ουδέτερη τάση να αγγίζουν από 15.5%. Παράλληλα, το 13.6% αγγίζουν όσοι συμφωνούν απόλυτα και το 12.6% όσοι διαφωνούν.

Πίνακας 43. Μιλώ με συναδέλφους για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	16	15.5	15.5	15.5
	Διαφωνώ	13	12.6	12.6	28.2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	15.5	15.5	43.7
	Συμφωνώ	44	42.7	42.7	86.4

Συμφωνώ απόλυτα	14	13.6	13.6	100.0
Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 43. Μιλώ με συναδέλφους για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου



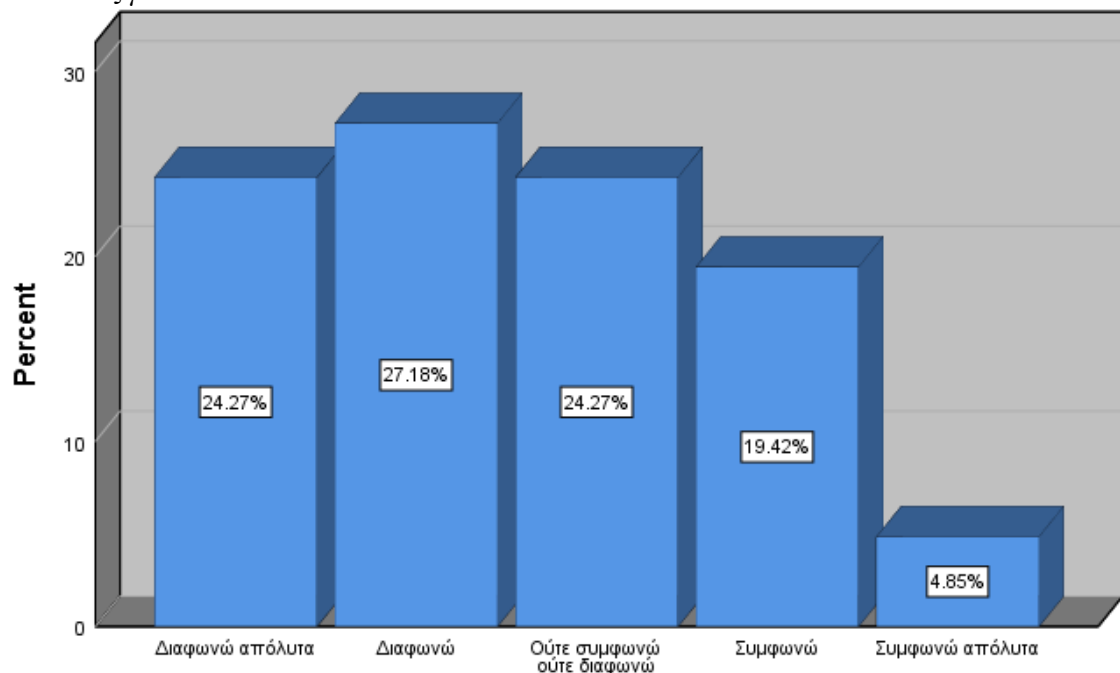
Μιλώ με συναδέλφους για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου

Στον Πίνακα 44 και το Γράφημα 44, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι ερωτώμενοι μιλούν με άτομα εκτός του οργανισμού σχετικά με τις αρνητικές πτυχές της εργασίας τους. Το 27.2% αναφέρουν πως διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση, με όσους διαφωνούν σε απόλυτο βαθμό ή να έχουν ουδέτερη στάση να καταλαμβάνουν από 24.3% αντίστοιχα. Όσοι συμφωνούν αγγίζουν το 19.4% και το 4.9% ανήκει σε όσους συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 44. Μιλώ με άτομα εκτός του οργανισμού σχετικά με τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	25	24.3	24.3	24.3
	Διαφωνώ	28	27.2	27.2	51.5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	24.3	24.3	75.7
	Συμφωνώ	20	19.4	19.4	95.1
	Συμφωνώ απόλυτα	5	4.9	4.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 44. Μιλώ με άτομα εκτός του οργανισμού σχετικά με τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου



Μιλώ με άτομα εκτός του οργανισμού σχετικά με τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς μου

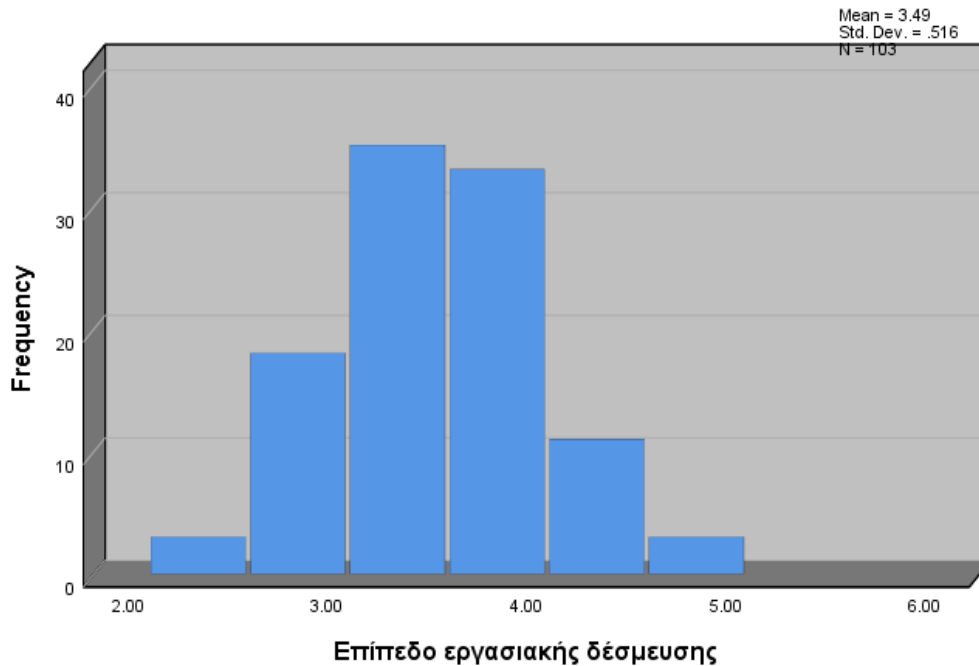
Στον Πίνακα 45 και το Γράφημα 45, παρατίθεται το επίπεδο συνολικά εργασιακής δέσμευσης των ερωτώμενων. Η συγκεκριμένη μεταβλητή-Score δέχεται τιμές από το 1 έως και το 5, με την αύξηση του μέσου όρου να ταυτίζεται με αύξηση του επιπέδου εργασιακής δέσμευσης των ερωτώμενων. Επιπλέον, η αξιοπιστία της

κλίμακας είναι αποδεκτή, με τιμή 0.630, γεγονός που υποδεικνύει πως η μεταβλητή-Score αποθηκεύει αξιόπιστα τις πληροφορίες των μεταβλητών που την αποτελούν. Όπως φαίνεται, το επίπεδο εργασιακής δέσμευσης των ερωτώμενων είναι άνω του μετρίου (3.48).

Πίνακας 45. Επίπεδο εργασιακής δέσμευσης

Επίπεδο		εργασιακής
		δέσμευσης
N	Valid	103
	Missing	0
Mean		3.4864
Std. Deviation		0.51622
Minimum		2.30
Maximum		4.80
Cronbach's Alpha		0.630
N of Items		10

Γράφημα 45. Επίπεδο εργασιακής δέσμευσης



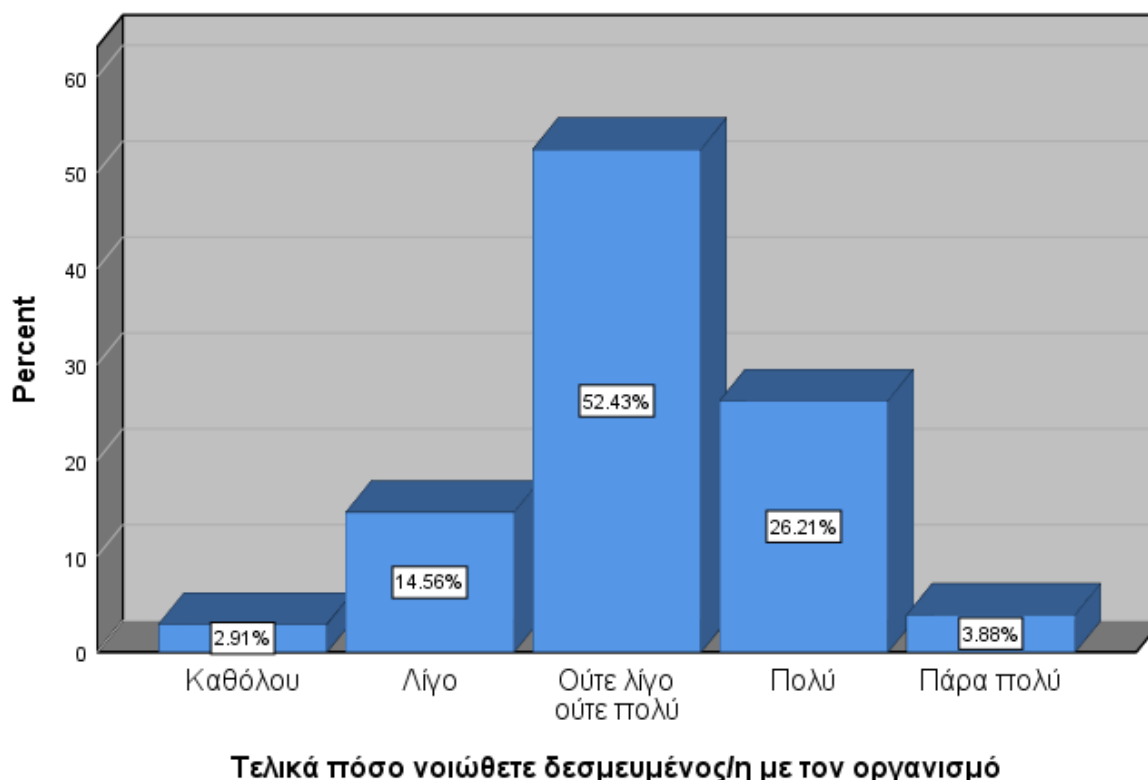
Στον Πίνακα 46 και το Γράφημα 46, παρατηρείται πως το 52.4% των ερωτώμενων αναφέρουν πως αισθάνονται δεσμευμένοι με τον οργανισμό εργασίας τους ούτε λίγο ούτε πολύ, ενώ το 26.2% πολύ. Όσοι αισθάνονται δεσμευμένοι σε μικρό βαθμό καταλαμβάνουν το 14.6% και το 3.9% αισθάνονται πάρα πολύ δεσμευμένοι. Το υπόλοιπο 2.9% ανήκει σε όσους δεν αισθάνονται καθόλου δεσμευμένοι με τον οργανισμό τους.

Πίνακας 46. Τελικά πόσο νοιώθετε δεσμευμένος/η με τον οργανισμό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2.9	2.9	2.9
Λίγο	15	14.6	14.6	17.5
Ούτε λίγο ούτε πολύ	54	52.4	52.4	69.9
Πολύ	27	26.2	26.2	96.1

Πάρα πολύ	4	3.9	3.9	100.0
Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 46. Τελικά πόσο νοιώθετε δεσμευμένος/η με τον οργανισμό



5.5 Σύνδεση εργασίας με την προσωπική ζωή και την ώθηση στην αποχώρηση

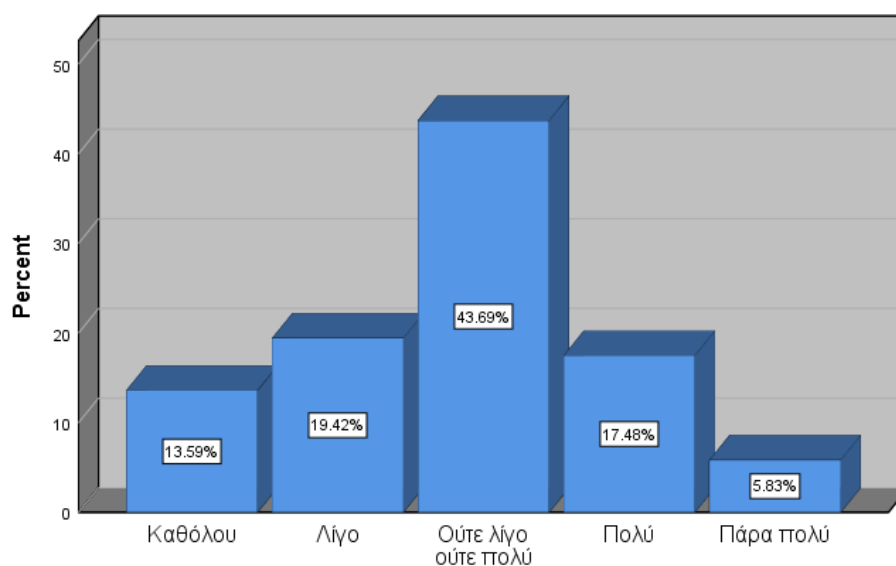
Στην τελευταία ενότητα που ακολουθεί, διερευνάται η άποψη των ερωτώμενων αναφορικά με το κατά πόσο η παρούσα εργασιακή κατάσταση των ερωτηθέντων προάγει την σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή, καθώς και το κατά πόσο τους ωθεί στο να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Μέσα από τον Πίνακα 47 και το αντίστοιχο Γράφημα 47, αναλύεται ο βαθμός στον οποίο οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν πως η παρούσα εργασιακή τους κατάσταση προάγει την σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική τους ζωή. Το 43.7% αναφέρουν πως κάτι τέτοιο ισχύει ούτε λίγο ούτε πολύ, το 19.4% λίγο και το 17.5% πολύ. Παράλληλα, όσοι αναφέρουν πως δεν ισχύει καθόλου αγγίζουν το 13.6% και το 5.8% αναφέρουν πως ισχύει πάρα πολύ.

Πίνακας 47. Η παρούσα κατάσταση που βιώνεται στον οργανισμό προάγει τη σχέση της επαγγελματικής με τη προσωπικής σας ζωή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	13.6	13.6	13.6
	Λίγο	20	19.4	19.4	33.0
	Ούτε λίγο ούτε πολύ	45	43.7	43.7	76.7
	Πολύ	18	17.5	17.5	94.2
	Πάρα πολύ	6	5.8	5.8	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 47. Η παρούσα κατάσταση που βιώνεται στον οργανισμό προάγει τη σχέση της επαγγελματικής με τη προσωπικής σας ζωή



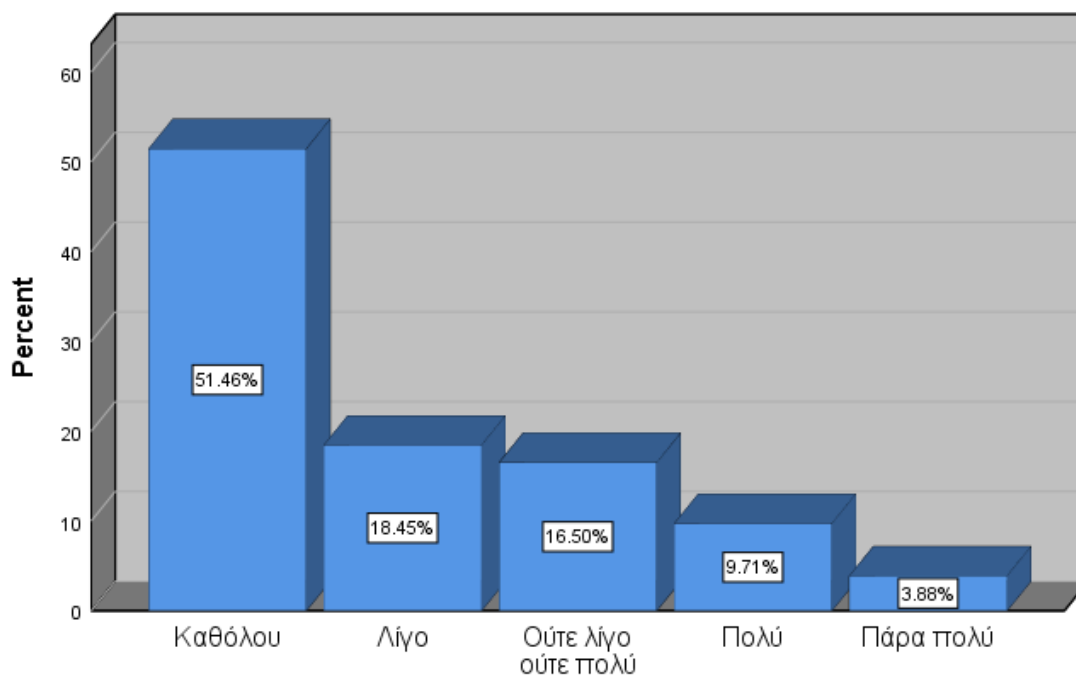
Η παρούσα κατάσταση που βιώνεται στον οργανισμό προάγει τη σχέση της επαγγελματικής με τη προσωπικής σας ζωή

Ο Πίνακας 48 και το Γράφημα 48 που ακολουθούν, επικεντρώνονται στο κατά πόσο η παρούσα κατάσταση εργασίας των ερωτώμενων τους ωθεί στο να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Το 51.5% αναφέρουν πως κάτι τέτοιο δεν ισχύει καθόλου, με το 18.4% να αναφέρουν πως ισχύει λίγο. Όσοι αναφέρουν πως ισχύει σε μέτριο επίπεδο, δηλαδή ούτε λίγο ούτε πολύ, καταλαμβάνουν το 16.5% του δείγματος, με το 9.7% να αντιπροσωπεύουν όσοι αναφέρουν πως ισχύει πολύ. Τέλος, το υπόλοιπο 3.9% του δείγματος της έρευνας υποστηρίζει πως η παρούσα εργασιακή κατάσταση το ωθεί σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό να αποχωρήσει από τον οργανισμό εργασίας.

Πίνακας 48. Η παρούσα κατάσταση σας ωθεί να αποχωρήσετε από τον οργανισμό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	53	51.5	51.5	51.5
	Λίγο	19	18.4	18.4	69.9
	Ούτε λίγο ούτε πολύ	17	16.5	16.5	86.4
	Πολύ	10	9.7	9.7	96.1
	Πάρα πολύ	4	3.9	3.9	100.0
	Total	103	100.0	100.0	

Γράφημα 48. Η παρούσα κατάσταση σας ωθεί να αποχωρήσετε από τον οργανισμό



Η παρούσα κατάσταση σας ωθεί να αποχωρήσετε από τον οργανισμό

5.6 Επαγωγική στατιστική

Στη συνέχεια, διερευνώνται τα ερευνητικά ερωτήματα που χρήζουν επαγωγικών ελέγχων, καθώς και οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν. Πρέπει να επισημανθεί για άλλη μια φορά, πως για τα παραπάνω, χρησιμοποιείται ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson.

Διερευνώντας το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης Pearson παρουσιάζονται στον Πίνακα 49, αναδεικνύοντας 7 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, τόσο μικρότερο είναι το επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και το τελικό αίσθημα εξουθένωσης των ερωτώμενων. Όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι των σιδηροδρομικών σταθμών θεωρούν πως είναι ικανοποιημένοι από την παρούσα εργασία τους, τόσο μικρότερο είναι το επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και το αίσθημα εξουθένωσης τους, ενώ τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων. Οι παραπάνω συσχετίσεις δέχονται τιμές από το 0.350 έως το 0.580, επομένως είναι μέτριας έως υψηλής ένταση, και είναι στατιστικά σημαντικές σε 95% και 99% επίπεδο εμπιστοσύνη.

Πίνακας 49. Συσχετίσεις της ικανοποίησης με την εξουθένωση

		Επίπεδο ικανοποίηση από την εργασία	Τελικά ικανοποιημένος/η την παρούσα εργασία	πόσο είστε από σας
Επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης	Pearson	-.516**	-.563**	
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	
	N	103	103	
Επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων	Pearson	0.131	.216*	
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0.187	0.028	
	N	103	103	
Επίπεδο αποπροσωποποίησης	Pearson	-.424**	-.350**	
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	
	N	103	103	
Τελικά πόσο εξουθενωμένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας	Pearson	-.515**	-.580**	
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	
	N	103	103	

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

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

Μελετώντας το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης παρουσιάζονται στον Πίνακα 50. Όπως φαίνεται, αναδεικνύονται 9 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Αναλυτικότερα όσο αυξάνεται το επίπεδο εργασιακής δέσμευσης των ερωτώμενων, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ικανοποίησης και το αίσθημα ικανοποίησης που αισθάνονται από την εργασία, ενώ το ίδιο παρατηρείται και με την αύξηση του αισθήματος δέσμευσης των

ερωτώμενων. Παράλληλα, αύξηση του επιπέδου εργασιακής δέσμευσης ταυτίζεται με αύξηση του επιπέδου συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και του αισθήματος εξουθένωσης που αισθάνονται οι ερωτώμενοι από την εργασία τους. Ταυτόχρονα, αύξηση του αισθήματος δέσμευσης που αισθάνονται οι ερωτώμενοι, ταυτίζεται με μείωση του επιπέδου συναισθηματικής εξάντλησης και του αισθήματος εξουθένωσης από την εργασία. Οι συσχετίσεις που αναφέρθηκαν δέχονται τιμές από το 0.217 έως και το 0.542, επομένως είναι μικρής έως μέτριας έντασης και στατιστικά σημαντικές σε 95% και 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Πίνακας 50. Συσχετίσεις της εργασιακής δέσμευσης με την εξουθένωση και την ικανοποίηση

		Επίπεδο εργασιακής δέσμευσης	Τελικά πόσο δεσμευμένος/η οργανισμό	νοιώθετε με τον
Επίπεδο ικανοποίηση από την εργασία	Pearson Correlation	.542**	.231*	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.019	
	N	103	103	
Τελικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας	Pearson Correlation	.441**	.330**	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.001	
	N	103	103	
Επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης	Pearson Correlation	-.409**	-.217*	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.027	
	N	103	103	
Επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων	Pearson Correlation	0.154	0.058	
	Sig. (2-tailed)	0.120	0.558	

	N	103	103
Επίπεδο αποπροσωποποίησης	Pearson Correlation	-.397**	-0.166
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.094
	N	103	103
Τελικά πόσο εξουθενωμένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας	Pearson Correlation	-.335**	-.220*
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.026
	N	103	103

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

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

Οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν μελετώνται ταυτόχρονα, μέσα από τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης Pearson στον Πίνακα 51. Όπως φαίνεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση απορρίπτεται, καθώς το κατά πόσο η εργασιακή κατάσταση των ερωτώμενων προάγει την σχέση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής δεν επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία και το αίσθημα ικανοποίησης με στατιστικά σημαντικό τρόπο. Παράλληλα, απορρίπτεται και η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, καθώς το επίπεδο στο οποίο η εργασία των ερωτώμενων προάγει την επαγγελματική και την προσωπική ζωή τους δεν σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με το επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, προσωπικών επιτευγμάτων, αποπροσωποποίησης και του αισθήματος εξάντλησης από την εργασία. Η τρίτη ερευνητική υπόθεση φαίνεται να επαληθεύεται ωστόσο, καθώς η αύξηση της συμφωνίας των ερωτώμενων πως ο οργανισμός προάγει την σχέση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συνδέεται στατιστικά σημαντικά με την αύξηση του επιπέδου εργασιακής δέσμευσης, όχι όμως με το αίσθημα εργασιακής δέσμευσης που βιώνουν γενικότερα. Η στατιστικά σημαντική συσχέτιση δέχεται τιμή 0.231, επομένως είναι μικρής έντασης και στατιστικά σημαντική σε 95% επίπεδο εμπιστοσύνης. Τέλος, η τέταρτη ερευνητική υπόθεση απορρίπτεται επίσης, καθώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση με τον βαθμό στον οποίο οι ερωτώμενοι

συμφωνούν πως η εργασία τους προάγει την σχέση με την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή και τον βαθμό στον οποίο η εργασιακή τους κατάσταση τους οδηγεί να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Πίνακας 51. Συσχετίσεις με τον βαθμό προαγωγής της σχέσης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

		Η παρούσα κατάσταση που βιώνεται στον οργανισμό προάγει τη σχέση της επαγγελματικής με τη προσωπικής σας ζωή
Επίπεδο ικανοποίηση από την εργασία	Pearson Correlation	0.174
	Sig. (2-tailed)	0.078
	N	103
Τελικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την παρούσα εργασίας	Pearson Correlation	0.167
	Sig. (2-tailed)	0.091
	N	103
Επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης	Pearson Correlation	-0.155
	Sig. (2-tailed)	0.117
	N	103
Επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων	Pearson Correlation	0.157
	Sig. (2-tailed)	0.114
	N	103
Επίπεδο αποπροσωποποίησης	Pearson Correlation	-0.123

		Sig. (2-tailed)	0.214
		N	103
Τελικά	πόσο	Pearson	
εξουθενωμένος/η είστε από		Correlation	-0.171
την παρούσα εργασία σας		Sig. (2-tailed)	0.083
		N	103
		Pearson	
Επίπεδο	εργασιακής	Correlation	0.132
δέσμευσης		Sig. (2-tailed)	0.185
		N	103
		Pearson	
Τελικά	πόσο	Correlation	.231*
δεσμευμένος/η με τον	νοιώθετε		
οργανισμό	τον	Sig. (2-tailed)	0.019
		N	103
		Pearson	
Η παρούσα κατάσταση σας		Correlation	-0.168
ωθεί να αποχωρήσετε από		Sig. (2-tailed)	0.090
τον οργανισμό		N	103

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. Συμπεράσματα από την έρευνα

Στην παραπάνω έρευνα διερευνήθηκε η σχέση της επαγγελματικής ζωής και προσωπικής ζωής με την επαγγελματική εξουθένωση, την δέσμευση των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση και την αποχώρηση από τον οργανισμό του ελληνικού σιδηροδρόμου. Αναλυτικότερα, το δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 103 εργαζόμενου σιδηρόδρομων συνολικά. Η πλειοψηφία του δείγματος αυτού απαρτίζεται από άνδρες, με ηλικίες από 18 έως και 40 ετών, οι οποίοι είναι απόφοιτοι Λυκείου. Παράλληλα, στο μεγαλύτερο μέρος τους οι ερωτώμενοι φαίνεται να είναι έγγαμοι, να μην έχουν κανένα παιδί και να εργάζονται στην υπηρεσία του σιδηρόδρομου από 2 έως και 3 έτη. Επιπλέον, πιο συχνά οι ερωτώμενοι αναφέρουν πως δεν έχουν εργαστεί σε παρόμοια θέση στο παρελθόν και πως έχουν μια μόνιμη θέση εργασίας.

Διερευνώντας την επαγγελματική ικανοποίηση των ερωτώμενων, φαίνεται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους, ενώ το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης τους τοποθετείται άνω του μετρίου. Ακόμη, οι ερωτώμενοι δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένοι από το αίσθημα τους προς την εργασία τους. Συνεχίζοντας με την εξουθένωση των εργαζομένων, συμφωνούν περισσότερο πως είναι εντελώς εξουθενωμένοι στο τέλος της ημέρας, πως έχουν ενσυναίσθηση και κατανοούν πως αισθάνονται οι συνάδελφοι τους και πως αισθάνονται ότι χρειάζονται μεγάλη προσπάθεια ώστε να εργάζονται μαζί με κόσμο όλη την ημέρα. Παράλληλα, το επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης τους κατατάσσεται κάτω του μετρίου, με το επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων να βρίσκεται άνω του μετρίου. Τέλος, οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους σε μέτριο βαθμό αισθάνονται εξουθένωση από την παρούσα εργασία τους.

Αναλύοντας την εργασιακή αφοσίωση των ερωτώμενων, αναδείχθηκε πως σε υψηλότερο επίπεδο συμφωνούν πως με δική τους πρωτοβουλία εργάζονται στο παρόν οργανισμό και πως αναζητούν συνεχώς νέες προκλήσεις στην εργασία τους. Ωστόσο, λιγότερο συμφωνούν πως δημιουργούν προβλήματα στην εργασία τους, μεγαλύτερη από αυτά που ήδη υπάρχουν. Το επίπεδο εργασιακής δέσμευσης φαίνεται να τοποθετείται άνω του μετρίου, ενώ σε μέτριο βαθμό νιώθουν δεσμευμένοι με τον

οργανισμό. Ταυτόχρονα, πιο συχνά οι ερωτώμενοι αναφέρουν πως σε μέτριο βαθμό οι ερωτώμενοι θεωρούν πως ο οργανισμός προάγει την σχέση της επαγγελματικής με την προσωπική τους ζωή και καθόλου δεν επιθυμούν να αποχωρήσουν από αυτόν.

Μέσα από το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως όσο υψηλότερου επιπέδου είναι η ικανοποίηση από τη εργασία τόσο μικρότερο είναι το επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και το τελικό αίσθημα εξουθένωσης των ερωτώμενων. Παράλληλα, αύξηση του επιπέδου αισθήματος ικανοποίησης, ταυτίζεται με μείωση του επιπέδου συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και εξουθένωσης και με αύξηση των προσωπικών επιτευγμάτων. Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, ανέδειξε πως υψηλότερα επίπεδο εργασιακής δέσμευσης, οδηγούν σε υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης και αίσθημα ικανοποίησης που αισθάνονται από την εργασία τους οι ερωτώμενοι, ενώ το ίδιο παρατηρείται και με την αύξηση του αισθήματος δέσμευσης των ερωτώμενων. Ακόμη, η αύξηση του επιπέδου εργασιακής δέσμευσης συνδέεται με στατιστικά σημαντικό τρόπο με αύξηση του επιπέδου συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και του αισθήματος εξουθένωσης που αισθάνονται οι ερωτώμενοι από την εργασία τους. Ταυτόχρονα, αύξηση του αισθήματος δέσμευσης που αισθάνονται οι ερωτώμενοι, ταυτίζεται με μείωση του επιπέδου συναισθηματικής εξάντλησης και του αισθήματος εξουθένωσης από την εργασία. Διερευνώντας τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν, επαληθεύεται εν μέρει μόνο η τρίτη καθώς η αύξηση της συμφωνίας των ερωτώμενων πως ο οργανισμός προάγει την σχέση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συνδέεται στατιστικά σημαντικά με την αύξηση του επιπέδου εργασιακής δέσμευσης. Αντίθετα, η πρώτη, δεύτερη και τέταρτη ερευνητική υπόθεση απορρίπτεται, καθώς η ισορροπία της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που προσφέρει ο οργανισμός δεν συνδέεται με στατιστικά σημαντικό τρόπο με την εργασιακή ικανοποίηση, την επαγγελματική εξουθένωση και την αποχώρηση από τον οργανισμό.

Συνοψίζοντας, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων υπογραμμίζει την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ως κρίσιμο ζήτημα. Η πρόκληση της εξισορρόπησης της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής αποτελεί βασικό μέλημα για τους εργοδότες και τους εργαζόμενους σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Στη σημερινή κοινωνία με γρήγορους ρυθμούς, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού αναζητούν τρόπους να επηρεάσουν θετικά την οικονομική απόδοση των

οργανισμών τους, να ενισχύσουν το ηθικό των εργαζομένων, να διατηρήσουν τους υπαλλήλους με πολύτιμες εταιρικές γνώσεις και να συμβαδίσουν με τις τάσεις στο χώρο εργασίας. Διάφοροι παράγοντες, όπως ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, η προσωπική ζωή και οι οικογενειακές αξίες και η γήρανση του εργατικού δυναμικού, παρουσιάζουν προκλήσεις που επιδεινώνουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συνεπάγεται την αποτελεσματική διαχείριση της αμειβόμενης εργασίας και άλλων προσωπικών ή οικογενειακών δραστηριοτήτων. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα εργασίας/ζωής έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν σημαντικά το ηθικό των εργαζομένων, να μειώσουν τις απουσίες και να διατηρήσουν την οργανωτική συνείδηση, ειδικά σε δύσκολες οικονομικές περιόδους.

Καθώς οι εταιρείες και οι οργανισμοί επιδιώκουν να ελαχιστοποιήσουν τις δαπάνες στην τρέχουσα παγκόσμια αγορά, εναπόκειται στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να κατανοήσουν τις ζωτικές ανησυχίες της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής και να εγκρίνουν προγράμματα που την υποστηρίζουν. Αυτά τα προγράμματα απευθύνονται σε μια σειρά ατόμων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων με μέλη της οικογένειας ή γνωστούς που υπηρετούν στο στρατό, ανύπαντρες μητέρες που εργάζονται σκληρά για να προσφέρουν στα παιδιά τους και υπαλλήλους της γενιάς X και Y που δίνουν προτεραιότητα στον προσωπικό τους χρόνο. Επιπλέον, τα προγράμματα εργασίας/ζωής ωφελούν τους εργαζόμενους σε γάμους δύο σταδιοδρομίας και τις εταιρείες που αντιμετωπίζουν την απώλεια σημαντικής γνώσης όταν τα μέλη του προσωπικού φεύγουν για άλλες ευκαιρίες. Η εφαρμογή προγραμμάτων εργασίας/ζωής εξασφαλίζει αμοιβαία επωφελή αποτέλεσμα τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους.

6.2. Μελλοντική Έρευνα

Δεδομένης της τρέχουσας οικονομικής κρίσης στη χώρα μας, που χαρακτηρίζεται από πληθωρισμό, ενεργειακή φτώχεια και σημαντικό δημόσιο χρέος, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας των οικονομικών οργανισμών. Για τη διερεύνηση αυτού του ζητήματος, έχει διεξαχθεί έρευνα για τη διερεύνηση της σημασίας της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και των επιπτώσεών της στην

αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η παρούσα μελέτη χρησιμοποιεί στατιστική επεξεργασία δεδομένων για τη μέτρηση του επιπέδου ισορροπίας εργασίας/οικογένειας. Για να επεκταθεί αυτή η έρευνα, οι μελλοντικές προσπάθειες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν μικτές μεθοδολογίες έρευνας, συνδυάζοντας στατιστικές και ποιοτικές τεχνικές μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων. Αυτή η προσέγγιση θα επέτρεπε τον τριγωνισμό των ευρημάτων, βοηθώντας στην επίτευξη των ερευνητικών στόχων και στη διερεύνηση πρόσθετων μεταβλητών, συμπεριλαμβανομένου του αντίκτυπου των πρακτικών συμφιλίωσης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aazami, S., Shamsuddin, K., Akmal, S., Azami, G. (2015). The relationship between job satisfaction and psychological/ physical health among Malaysian working women. *Malays J Med Sci.* 22:40- 46
- Abubaker, M., & Bagley, C. (2016). Work–life balance and the needs of female employees in the telecommunications industry in a developing country: A critical realist approach to issues in industrial and organizational social psychology. *Comprehensive Psychology*, 5, 2165222816648075.
- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management.* 5(1):12-18.
- Bakotic, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Econ Res Istraživanja.* 29:118- 130
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., & Koutiva, M. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research.* 3(4):15-28.
- Belias,D., Koustelios,A., Sdrolias, L., & Aspridis,G.(2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* 175:324-333.
- Bogler, R., & Nir, A. E. (2012). “The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it?” *Journal of educational administration.* DOI:10.1108/09578231211223310.
- Buheji, M.; Ahmed, D. (2020). Planning for “The New Normal”—Foresight and Management of the Possibilities of Socio-economic. Spillovers due to COVID-19 Pandemic. *Bus. Manag. Strategy.* 11:160–179.

- Chaturvedi, S. (2020). COVID-19 pandemic: Are we witnessing the first world war? *Indian J. Public Health*. 64:99–101.
- Dave, J. D., & Purohit, H. (2016). Work Life Balance and Perception: a conceptual framework. *The Clarion*, 1(1), 98-104.
- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International journal of current research*, 3(4), 186-189.
- Drosos, D., Kyriakopoulos, G. L., Gkika, E. C., Komisopoulos, F., Skordoulis, M., & Ntanos, S. (2021). Managing change and managerial innovation towards employees satisfaction at workplace. *TEM Journal*, 10(2), 597-606.
- Duarte, J. & Pinto-Gouveia (2017). The role of psychological factors in oncology nurses' burnout and compassion fatigue symptoms. *European Journal of Oncology Nursing*; 28:114-21. DOI: 10.1016/j.ejon.2017.04.002.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. Chicago
- Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory, applications, and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies* 3(10): 1061-1064
- Kelidbari, H. R., Dizgah, M. R., Yusefi, A. (2011). The relationship between organization commitment and job performance of employees of Guilan Province social security organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(6):555-564
- LinkedIn Learning. (2019). 2019 Workplace Learning Report. Available at: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning_solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report_2019.pdf. [16/6/2020].
- Lowe, G. S. (2005). *Control over time and work-life balance: An empirical analysis*. Graham Lowe Group.

- Massaras P., Sahinidis, A., Polychronopoulos, G. (2014), Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou, *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424 .
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 31(2), 586-602.
- Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. In *Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health* (pp. 37–51)
- Matsuo, T., Kobayashi, D., Taki, F., Sakamoto, F., Uehara, Y., Mori, N., & Fukui, T. (2020). Prevalence of health care worker burnout during the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic in Japan. *JAMA network open*, 3(8), e2017271-e2017271.
- Mo, Y., Deng, L., Zhang, L., Lang, Q., Liao, C., Wang, N., ... & Huang, H. (2020). Work stress among Chinese nurses to support Wuhan in fighting against COVID-19 epidemic. *Journal of nursing management*, 28(5), 1002-1009.
- Papasotiriou, E., Sidiropoulos, G., Ntanos, S., Chalikias, M., & Skordoulis, M. (2018). The relationship between professional burnout and satisfaction: A case study for physical education teachers in a Greek urban area. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 353-363
- Papasotiriou, E., Sidiropoulos, G., Ntanos, S., Chalikias, M., Skordoulis, M., & Drosos, D. (2019). Burnout and Job Satisfaction: The Case of Physical Education Teachers in Local Sports Organizations. In *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability* (pp. 503-514). Springer, Cham
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1982). What job attitudes tell about motivation. Harvard Business Review Reprint Service. pp: 118-126.
- Purohit, M., & Patil, D. Y. (2013). A comparative study of work life balance in various industrial sectors in Pune region. *International journal of marketing, Financial Services & management research*, 2(3), 198-206.

- Rana, S., & Singh, V. (2016). Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry. *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences*. 21(10):23-29.
- Raziq, A., Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*. 23:717-725
- Raziq, A., Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*. 23:717-725
- Sahinidis, A.G. and Bouris, J. (2008) Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32, 63-76.
<https://doi.org/10.1108/03090590810846575>
- Sahinidis, A.G. and Bouris, J. (2011). The motivational effects of employee perceived training effectiveness. *Archives of economic history*, Vol. XXII, 2, pp. 33-44
- Saif, N. I., & Saleh, A. S. (2013). Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*. 3(16):250-257
- Sarabi, R.E., et al. (2020). ‘Study of burnout syndrome, job satisfaction and related factors among health care workers in rural areas of Southeastern Iran’, *AIMS public health*, 7(1), pp. 158–168. doi:10.3934/publichealth.2020014
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2003). Utrecht work engagement scale-9. *Educational and Psychological Measurement*.
- Skordoulis, M., Liagkis, M. K., Sidiropoulos, G., & Drosos, D. (2020). Emotional Intelligence and Workplace Conflict Resolution: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(4), 521-533.

- Smetackova, I. et al. (2019). Teachers Between Job Satisfaction and Burnout Syndrome: What Makes Difference in Czech Elementary Schools, *Frontiers in Psychology*, 10, p. 2287. doi:10.3389/fpsyg.2019.02287.
- Spurk, D.; Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *J. Vocat. Behav.* 119:103435
- Taşdelen-Karçkay, A., & Bakalım, O. (2017). The mediating effect of work–life balance on the relationship between work–family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development*, 26(1), 3-13.
- Tsounis, A. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2), 36–47.
- Wangdi, T., & Tobgay, S. (2022). The impact of McGregor's theory X/Y on the level of job satisfaction of teachers and principals. *Shanlax International Journal of Management*, 9(3), 34-40.
- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., & Arshad, R. (2014). Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International Journal of Learning and Development*. 4(2):141-161
- Wilkinson, K., Tomlinson, J., & Gardiner, J. (2017). Exploring the work–life challenges and dilemmas faced by managers and professionals who live alone. *Work, employment and society*, 31(4), 640-656.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and jobsatisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*. 69(4):947-959. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 3(5):407-414
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). Wong and law emotional intelligence scale. *The Leadership Quarterly*.

Yates, S. W. (2020). Physician stress and burnout. *The American journal of medicine*, 133(2), 160-164.

Zapantis, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Drosos, D., & Papagrigoriou, A. (2017). Measuring the impact of burnout on job satisfaction and organizational commitment. In *Strategic Innovative Marketing* (pp. 51-55). Springer, Cham

Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37(3), 354-379.

Xanthopoulou, P., Sahinidis, A, Bakaki, Z. (2022). The Impact of Strong Cultures on Organisational Performance in Public Organisations. The Case of the Greek Public Administration, *Social Sciences | An Open Access Journal from MDPI* 11 (486), 1-15.

Xanthopoulou, P., Sahinidis, A., (2022). The Impact of Organizational Culture on Business Innovativeness. The Case of SME's. Vol. 17 No. 1 (2022): Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 17, 608-616

Καραμπατάκη, Φ. (2013). Η συναισθηματική νοημοσύνη και η εργασιακή δέσμευση των διευθυντών/προϊσταμένων επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους; Εμπειρική μελέτη στο διοικητικό προσωπικό μιας πανεπιστημιακής μονάδας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας