

**Π.Μ.Σ.
ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Υπεύθυνος Καθηγητής: Dr. Παναγιώτης Κυριαζόπουλος

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«Ενισχύοντας τους δεσμούς μεταξύ της ευημερίας και της απόδοσης
των εργαζομένων στο χώρο εργασίας»
Περίπτωση Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος**



Αλαμάνου Ιωάννα

Αθήνα 2017

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο – Εισαγωγικά ζητήματα	7
1.1 Εισαγωγή	7
1.2 Σημασία της παρούσας εργασίας και έρευνας	8
1.3 Σκοπός και στόχοι της εργασίας	8
<i>1.3.1 Θεωρητικοί στόχοι</i>	9
<i>1.3.2 Ερευνητικοί Στόχοι</i>	10
<i>1.3.3 Ερευνητικά και θεωρητικά ερωτήματα</i>	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο – Θεωρητική και Βιβλιογραφική ανασκόπηση	12
2.1 Θεωρητικοί στόχοι	12
2.2 Η ευημερία του εργαζόμενου στις σύγχρονες επιχειρήσεις και άλλες σχετιζόμενες έννοιες	13
<i>2.2.1 Η προέλευση της έννοιας της ευημερίας</i>	13
<i>2.2.2 Εξουθένωση (burnout) εργαζομένων</i>	14
<i>2.2.3 Η έννοια της ευημερίας</i>	16
<i>2.2.3.1 Μοντέλο ευημερίας της Ryff</i>	16
<i>2.2.3.2 Μοντέλο του Warr της ψυχικής υγείας</i>	17
<i>2.2.4 Οργανωσιακή δέσμευση</i>	19
2.3 Βασικά μοντέλα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	20
<i>2.3.1 Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού</i>	20
<i>2.3.2 Πλαίσιο Harvard</i>	22
<i>2.3.3 Μοντέλο του Guest</i>	24
<i>2.3.4 Μοντέλο του Storey – “Μαλακό” και “Σκληρό” HRM</i>	26
2.4 Παρουσίαση του μοντέλου J D-R	28
<i>2.4.1 Εισαγωγικές έννοιες του μοντέλου</i>	28
<i>2.4.2 Βασικό Μοντέλο J D-R</i>	29
<i>2.4.3 Αναθεωρημένο Μοντέλο J D-R</i>	32

2.5 Λοιπές θεωρίες πάνω στη σχέση ευημερίας και επαγγελματικής απόδοσης εργαζομένων	35
2.5.1 Η αντιστοίχιση ευημερίας και απόδοσης έμμεσα και άμεσα στην πρόσφατη ιστορία	35
2.5.2 Θεωρία Ανθρωπίνων Αναγκών	35
2.5.3 Θεωρία Κινήτρων και Υγιεινής (Δύο Παραγόντων)	36
2.5.4 Θεωρία Προσδοκίας	36
2.5.5 Υπόδειγμα Porter - Lawler	37
2.5.6 Θεωρία ERG (Existence, Relatedness, Growth)	38
2.5.7 Θεωρία Χαρακτηριστικών της Εργασίας	38
2.5.8 Θεωρία Κοινωνικής Επιρροής	39
2.5.9 Θεωρία των Στόχων του Locke	39
2.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο – Παρουσίαση Συναφών Ερευνών	41
3.1 Η διεθνής εμπειρία στις έρευνες πεδίου πάνω στην σχέση ευημερία και απόδοσης	41
3.2 Έρευνες Πεδίου πάνω στην ευημερία, την απόδοση και το μοντέλο J D-R	42
3.2.1 Έρευνα 1: Σύμφιξη της σχέσης μεταξύ της ευημερίας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και της απόδοσης	42
3.2.2 Έρευνα 2: Μέτρηση της εμπλοκής και της εξουθένωσης	44
3.2.3 Έρευνα 3: Πρώιμοι προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής εξουθένωσης και της εμπλοκής	45
3.2.4 Έρευνα 4: Δοκιμή του μοντέλου J D-R σε ένα πλαίσιο προώθησης της υγείας στο χώρο εργασίας	46
3.4 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο – Μεθοδολογία και σχεδιασμός έρευνας	49
4.1 Εισαγωγή	49
4.2 Θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας	49
4.2.1 Φιλοσοφική στάση της Έρευνας και το «κρεμμύδι της έρευνας»	49
4.2.2 Προσέγγιση της έρευνας	51
4.2.3 Στρατηγική έρευνας	53
4.2.4 Επιλογή μεθόδων έρευνας	54
4.2.4.1 Ποσοτική μέθοδος	54
4.2.4.2 Ποιοτική μέθοδος	56
4.3. Σχεδιασμός και διενέργεια έρευνας	56

4.3.1 Υποθέσεις.....	56
4.3.2 Ερωτηματολόγιο.....	58
4.3.3 Επιλογή δείγματος και δειγματοληψία	60
4.3.4 Στατιστική ανάλυση	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο – Στατιστική Ανάλυση	61
5.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	61
5.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου.....	63
5.3 Ανάλυση Εγκυρότητας	66
5.4 Σύνοψη των ερευνητικών υποθέσεων.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο – Επίλογος	76
6.1 Συμπεράσματα.....	76
6.2 Περιορισμοί έρευνας.....	77
6.3 Πρακτική εφαρμογή έρευνας	77
6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79
Ελληνική.....	79
Διεθνής.....	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	87

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου και διευθυντή του ΠΜΣ «Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων», Dr Παναγιώτη Κυριαζόπουλο, για την επιστημονική καθοδήγηση, την βοήθεια του και για την κατανόηση του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής.

Κλείνοντας, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την κατανόηση και τη συμπαράστασή τους στην εκπλήρωση των στόχων μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί έναν διαρκώς αναπτυσσόμενο κλάδο της συνολικής επιστήμης της διοίκησης, καθώς η λειτουργία των επιχειρήσεων στοχεύει σήμερα όλο και περισσότερο σε μια συνολικά βιώσιμη επιχειρηματική δραστηριότητα. Η ευημερία των εργαζομένων αποτελεί μια διαχρονικά όλο και πιο αυξανόμενη επιδίωξη, καθώς αποτελεί κοινωνική απαίτηση. Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να αποδειχθεί και η πρακτική αξία αυτής της επιδίωξης, καθώς επιχειρείται μέσα από το μοντέλο J D-R και μια έρευνα πεδίου να συνδεθεί η ευημερία με την απόδοση των εργαζομένων. Αφού αποδοθεί με μια εκτενή βιβλιογραφική αναφορά το σύνολο των όρων αναφορικά με την κατάσταση των εργαζομένων σε όρους προσωπικής αντίληψης μέσα σε έναν οργανισμό, όπως και μια σειρά μοντέλων και θεωριών, συμπεριλαμβανόμενου φυσικά και του J D-R, γίνεται μια παρουσίαση ήδη διεξαχθέντων ερευνών. Από αυτές τις έρευνες αντλούνται στοιχεία για την έρευνα μέσα από την οποία γίνεται στην παρούσα εργασία προσπάθεια να συνδεθεί η ευημερία με την απόδοση. Η υπόθεση αυτή αποδεικνύεται, όπως και η αντίστοιχη αρνητική επιρροή στην απόδοση της εξουθένωσης των εργαζομένων.

Λέξεις Κλειδιά: Απόδοση, Ευημερία, Εξουθένωση

ABSTRACT

Human resources management is an ever-growing sector of the overall science field of management, as business operations today aim more and more to an all-round sustainable business model. The wellbeing of employees is an increasingly growing concern as it has involved into a social requirement. This paper tries to show the practical value of this concern, as it uses the J D-R model and a field survey to link the wellbeing and the performance of employees. After a comprehensive bibliographic reference is made for all the terms regarding the status of employees as of their personal perception within an organization, as well as for a series of models and theories, including of course J D-R, a presentation of already conducted surveys is made. From these surveys, elements are drawn on the research through which this paper attempts to link prosperity to performance. This case is proved, along with the corresponding negative impact of burnout on the performance of employee.

Keywords: Performance, Wellbeing, Burnout

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο – Εισαγωγικά ζητήματα

1.1 Εισαγωγή

Η ευημερία των εργαζομένων περιλαμβάνει κάτι που γίνεται για την άνεση και την βελτίωση των εργαζομένων και παρέχεται πέρα και πάνω από τους μισθούς. Βοηθά στη διατήρηση του ηθικού και των κινήτρων των εργαζομένων υψηλά ώστε να τους διατηρεί ικανοποιημένους για μεγαλύτερη διάρκεια. Η ευημερία των εργαζομένων περιλαμβάνει την παρακολούθηση των συνθηκών εργασίας, τη δημιουργία της αρμονίας μέσω υποδομών για την υγεία, τις εργασιακές σχέσεις και την ασφάλιση ασθένειας, ατυχήματος και ανεργίας για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους (Αναστασόπουλος, 2006).

Στο σύγχρονο κόσμο, οι ολοένα αυξανόμενες εξαρτήσεις στις παγκόσμιες αγοραστικές δυνάμεις ασκούν μια συνεχώς αυξανόμενη πίεση στους εργαζόμενους σε ότι αφορά την εντός προθεσμίας παράδοση των υπηρεσιών. Αυτή η επιπρόσθετη επιβάρυνση, με τη σειρά της έχει μια αρνητική επίδραση στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Επίσης περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες του εργοδότη που κατευθύνονται προς την παροχή στους εργαζόμενους ορισμένων διευκολύνσεων και υπηρεσιών εκτός από μισθούς ή ημερομίσθια.

Η εργασιακή ευημερία έχει τους ακόλουθους στόχους (Ιορδάνογλου, 2008):

- Να παρέχει καλύτερη ζωή και υγεία στους εργαζόμενους
- Να κάνει τους εργαζόμενους ευτυχείς και ικανοποιημένους
- Να ανακουφίζει τους εργαζόμενους από την εργασιακή κόπωση και να βελτιώνει τις πνευματικές, πολιτιστικές και υλικές συνθήκες της ζωής των εργαζομένων.

Στο σύγχρονο κόσμο, οι ολοένα αυξανόμενες εξαρτήσεις στις παγκόσμιες αγοραστικές δυνάμεις ασκούν μια συνεχώς αυξανόμενη πίεση στους εργαζόμενους σε ότι αφορά την εντός προθεσμίας παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Αυτή η επιπρόσθετη επιβάρυνση, με τη σειρά της έχει μια αρνητική επίδραση στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Τέλος τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας και τα συμπεράσματα της αναπτύσσονται στην πέμπτη και έκτη ενότητα αντίστοιχα.

1.2 Σημασία της παρούσας εργασίας και έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα θεωρείται αρκετά μεγάλης σημασίας, κρίνοντας κανείς από το γεγονός ότι λόγω της οικονομικής κρίσης, η οποία έχει επηρεάσει και τις επιχειρήσεις, με ταυτόχρονη επιρροή στις συνθήκες εργασίας, ολόένα και περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν αρνητικά συναισθήματα κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Φυσικά, τα αρνητικά αυτά συναισθήματα, επηρεάζουν με την πορεία της ίδιας της επιχείρησης, καθώς ενδέχεται να παρατηρηθεί κόπωση των εργαζομένων και μείωση της απόδοσής τους. Η επιχείρηση δεν είναι το ίδιο παραγωγική, παρουσιάζει λιγότερα κέρδη και, επομένως, απειλείται και η βιωσιμότητα της ίδιας της επιχείρησης.

Θα πρέπει, λοιπόν, να διερευνηθούν όλοι αυτοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την ευημερία των εργαζομένων στον χώρο εργασίας και αν και πως αυτοί επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, ώστε να αποδειχθεί και ο καθοριστικός ρόλος που παίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ίδια την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Θα ήταν ορθό, λοιπόν, μέσω της έρευνας, βιβλιογραφικής και πεδίου, να υποδειχθούν βασικά στοιχεία που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρά η ευημερία των εργαζομένων με την απόδοσή τους και, κατ' επέκταση, το πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συνεισφέρει στο να αφουγκραστούν οι αρμόδιοι τα αιτήματα των εργαζομένων και, έπειτα από τις ορθές συμβουλές προς τους ιθύνοντες, να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας και ζωής για τους εργαζομένους. Έτσι θα βελτιωθεί και η ευημερία των εργαζομένων αλλά και η βιωσιμότητα των εταιρειών.

1.3 Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Ο βασικός σκοπός της Εργασίας είναι να αναδείξει την επισκιασμένη θα μπορούσε κάποιος να πει, πλευρά εκείνη των επιχειρηματικών στρατηγικών που αφορά την επίτευξη της ευημερίας των εργαζομένων. Πράγματι, η ευημερία των εργαζομένων έχει αποδειχτεί κατά καιρούς, και ειδικά σε επιχειρήσεις με κύριο πρόσημο αυτό της τεχνολογίας, εξίσου σημαντική με την επίτευξη των οικονομικών στόχων μιας επιχείρησης, αφού σε μεγάλο βαθμό η δεύτερη στηρίζεται στην πρώτη. Για αυτό στην παρούσα εργασία μελετώνται τα χαρακτηριστικά εκείνα των εργασιακών χώρων τα

οποία συμβάλλουν αρνητικά ή θετικά στην ευημερία των εργαζομένων, σε πρώτο στάδιο, και, σε δεύτερο τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στην ευημερία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Βασικός σκοπός της έρευνας αποτελεί η καταγραφή του περιβάλλοντος εργασίας στην Ελλάδα σε έναν σημαντικό κλάδο, αυτό των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, με αντιπροσωπευτικό δείγμα τον Όμιλο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε προτάσεις για την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος σε παρόμοια εργασιακά περιβάλλοντα, την αύξηση της ευημερίας των εργαζομένων και, εν τέλει, την αύξηση της αποδοτικότητας τους, με ότι θετικό αυτό συνεπάγεται για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, τα ευρήματα της παρούσας εργασίας μπορούν να αποτελέσουν το πρώτο βήμα για την περαιτέρω έρευνα σε άλλους κλάδους της οικονομίας, ώστε να δημιουργηθεί ένα συνολικό μοντέλο αναφορικά με το εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα.

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού θα αναπτυχθούν τόσο θεωρητικοί όσο και ερευνητικοί στόχοι, καθώς και τα ανάλογα ερευνητικά ερωτήματα, όπως περιγράφονται παρακάτω.

1.3.1 Θεωρητικοί στόχοι

Οι Θεωρητικοί στόχοι της παρούσας εργασίας αποτυπώνονται παρακάτω:

1^{ος} Θεωρητικός Στόχος: Βιβλιογραφική ανασκόπηση του ενδιαφέροντος των σύγχρονων επιχειρήσεων για την ευημερία των εργαζομένων, λόγοι που οδήγησαν σε αυτό και συνέπειες (Hassan et al, 2013).

2^{ος} Θεωρητικός Στόχος: Θεωρητική παρουσίαση των βασικότερων μοντέλων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως το Πλαίσιο Harvard, το Μοντέλο του Guest και το Μοντέλο του Storey και συγκριτική τους ανάλυση ως προς α) τις ομοιότητες και διαφορές τους και β) το πώς αυτά συνδέονται με την ευημερία των εργαζομένων, ώστε να καταστεί σαφές ποιο μοντέλο και γιατί χρησιμοποιούμε στην ανάλυση μας.

3^{ος} Θεωρητικός Στόχος: Βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της ευημερίας και την σύνδεσή της με το μοντέλο J D-R (Job Demands-Resources) (Bakker &

Demerouti, 2007), ως βασικό μοντέλο της έρευνας μας σε σχέση με την αποτύπωση της ευημερίας των εργαζομένων, βάσει του εργασιακού περιβάλλοντος.

4^{ος} Θεωρητικός Στόχος: Βιβλιογραφική επισκόπηση σχέσης ευημερίας και επαγγελματικής απόδοσης των εργαζομένων.

Οι παραπάνω Θεωρητικοί Στόχοι αποσκοπούν κυρίως στην αποτύπωση του γενικού θεωρητικού πλαισίου πάνω στο οποίο θα στηριχθεί επιστημονικά η έρευνα και το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο θα βασιστούν τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Η ιστορική και επιστημονική ανασκόπηση των εννοιών της ευημερίας και εν γένει της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελούν βασική προϋπόθεση για την διεκπεραίωση της έρευνας και την σαφή και ορθή εξαγωγή των συμπερασμάτων της.

1.3.2 Ερευνητικοί Στόχοι

Οι Ερευνητικοί στόχοι της παρούσας εργασίας αποτυπώνονται παρακάτω:

1^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Διερεύνηση των βασικών παραγόντων δημιουργίας ευημερίας των εργαζομένων κατά την εργασία τους.

2^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Διερεύνηση των βασικών παραγόντων δημιουργίας εξουθένωσης των εργαζομένων κατά την εργασία τους.

3^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Διερεύνηση των όρων απόδοσης των εργαζομένων κατά την εργασία τους.

4^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Εξέταση της σχέσης ανάμεσα στην ευημερία ενός εργαζόμενου στον χώρο εργασίας του και στην απόδοσή του.

5^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Εξέταση της σχέσης ανάμεσα στην εξουθένωση ενός εργαζόμενου στον χώρο εργασίας του και στην απόδοσή του.

Οι Ερευνητικοί στόχοι αυτοί έχουν ως σκοπό να συνδέσουν βασικές έννοιες, όπως αυτές αποτυπώνονται στα υπό συζήτηση μοντέλα και θεωρίες, ώστε να διερευνηθούν και επιβεβαιωθούν (εάν αυτό συμβαίνει) οι επιμέρους σχέσεις και ειδικότερα η σχέση ευημερίας και απόδοσης.

1.3.3 Ερευνητικά και θεωρητικά ερωτήματα

Τα βασικότερα Ερευνητικά Ερωτήματα τα οποία θα θέσουμε βάση του σκοπού και των στόχων της εργασίας που καταγράψαμε αποτυπώνονται παρακάτω:

1. Ποια είναι η έννοια της ικανοποίησης των εργαζομένων;
2. Τι είναι η ευημερία των εργαζομένων και πως συνδέεται με την ικανοποίησή τους;
3. Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ευημερία των εργαζομένων;
4. Γιατί οι εταιρίες πρέπει να ενδιαφέρονται για την ευημερία των εργαζομένων τους;
5. Ποια είναι η έννοια της απόδοσης των εργαζομένων;
6. Ποια μοντέλα υπάρχουν αναφορικά με τη σχέση ευημερίας-αποδοτικότητας;
7. Ποιες σχέσεις αναπτύσσονται ανάμεσα στην ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο – Θεωρητική και Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Θεωρητικοί στόχοι

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο εισαγωγικό κεφάλαιο, στην παρούσα εργασία βασική επιδίωξη θα αποτελέσει η ερευνητική επαλήθευση βασικών εννοιών αναφορικά με την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση και την σχέση των δύο αυτών εννοιών.

Για να επιτευχθεί αυτό, τέθηκαν ορισμένοι βασικοί στόχοι σε ότι αφορά την αποτύπωση των θεωρητικών βάσεων, σε ιστορικό και επιστημονικό επίπεδο, των όρων αυτών.

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην διεθνή και Ελληνική βιβλιογραφία, ώστε να τεθούν οι θεωρητικές αυτές βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχθεί η έρευνα πεδίου η οποία θα διεξαχθεί, τόσο σε επίπεδο δομής της έρευνας, όσο και μεθοδολογίας διενέργειας, αλλά και ανάλυσης αυτής.

Όπως αποτυπώθηκαν στο εισαγωγικό κεφάλαιο οι ακριβείς Θεωρητικοί Στόχοι, θα αποτελέσουν και τα υποκεφάλαια του παρόντος κεφαλαίου. Θα αποτυπωθεί ο ρόλος της έννοιας της ευημερίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις και στην συνέχεια θα γίνει μια σαφής παρουσίαση βασικών μοντέλων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το Πλαίσιο Harvard από τον Beer, το Μοντέλο του Guest και το μοντέλο του Storey.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση θα συνεχιστεί με την παρουσίαση του μοντέλου J D-R (Job Demands-Resources) (Demerouti et al, 2001) και την προσέγγιση της ευημερίας των εργαζομένων μέσω αυτού. Τέλος, θα διερευνηθεί η σχέση ευημερίας και επαγγελματικής απόδοσης των εργαζομένων.

2.2 Η ευημερία του εργαζόμενου στις σύγχρονες επιχειρήσεις και άλλες σχετιζόμενες έννοιες

2.2.1 Η προέλευση της έννοιας της ευημερίας

Ο 19ος αιώνας αποτέλεσε μια τεράστια καμπή στην Ανθρώπινη Ιστορία. Η εδραίωση της Κοινοβουλευτικής Δημοκρατίας έναντι των Κληρονομικών Καθεστώτων, η μεταστροφή στο παραγωγικό υπόδειγμα του Καπιταλισμού, αλληλεξαρτώμενο από και με την Βιομηχανική Επανάσταση, έναντι του Φεουδαρχισμού και η ανάδειξη των εννοιών των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των δικαιωμάτων των εργαζομένων, τόσο από πολιτικές επιρροές (διάδοση σοσιαλιστικών ιδεολογιών), όσο και από επιστημονικές (ανάπτυξη της επιστήμης της βιομηχανικής διοίκησης), ήταν οι τρεις κυριότεροι παράγοντες που διαμόρφωσαν από την αρχή τον τρόπο που ο άνθρωπος παρήγαγε και καταναλώνει.

Η δημιουργία των πρώτων παραγωγικών μονάδων καταναλωτικών αγαθών και η συνεχής τεχνολογική αναβάθμισή τους, σε αντίθεση με το τι φοβόταν το κίνημα των Λουδιτών, οδήγησε τελικά στην κοινωνική αναβάθμιση ως σύνολο, μέσα από την ανάδειξη της εργατικής τάξης και την σταδιακή κατοχύρωση δικαιωμάτων και κανονισμών. Κι αυτό, γιατί η διαρκής εξέλιξη και ανάπτυξη της Βιομηχανίας οδηγούσε στην αναζήτηση όλο και πιο αποτελεσματικών και παραγωγικών μεθόδων διαχείρισης των πόρων μιας βιομηχανίας. Και η καλύτερη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού ήταν ένας τέτοιος τρόπος.

Από τους πιο γνωστούς πρωτοπόρους σε αυτόν τον τομέα, ο Henry Ford (1863-1947) έδωσε ιδιαίτερη σημασία σε αυτήν την ιδέα και την ενσωμάτωσε στο επιχειρηματικό του μοντέλο, με την περιβόητη αύξηση στα 5 δολάρια του ημερομισθίου, το οποίο οδήγησε στην προσέλκυση ικανών και έμπειρων μηχανικών στην βιομηχανία του . Και άλλοι πρωτοπόροι επιχειρηματίες πριν από αυτόν είχαν δει τις θετικές επιδράσεις στις επιχειρήσεις τους της καλύτερης συμπεριφοράς έναντι των εργαζομένων και της εξασφάλισης προς αυτούς δικαιωμάτων και προνομίων, τα οποία επιστρέφονταν εν τέλει στο πολλαπλάσιο μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας.

Αυτή η συνεχώς αυξανόμενη τάση για επίδειξη ενδιαφέροντος προς τους εργαζομένους ενισχύθηκε έτι περαιτέρω όταν αρχίσανε οι πρώτες έρευνες πάνω στην διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού αναφορικά με την σχέση αποδοτικότητας –

εργασιακών συνθηκών (φωτισμός, αμοιβή κλπ.). Τα γνωστά πειράματα της ομάδας του Elton Mayo (1880-1949) στην εταιρία Hawthorne (1927-1932), αν και υπήρξαν δέκτες έντονης κριτικής (Muldoon, 2007), οδήγησαν σταδιακά στην υιοθέτηση της έννοιας της ευημερίας του εργαζόμενου, η οποία δεν περιορίζεται μόνο σε τεχνικές λεπτομέρειες, αλλά επεκτείνεται και βασίζεται περισσότερο σε έννοιες κοινωνικές και ψυχολογικές, ακολουθώντας ουσιαστικά την πυραμίδα του Maslow (1943) αναφορικά με τις ανθρώπινες ανάγκες (McLeod, 2007).

2.2.2 Εξουθένωση (burnout) εργαζομένων

Η εξουθένωση κατά την επαγγελματική δραστηριότητα έχει αποτελέσει εδώ και δεκαετίες τις κοινωνικές επιστήμες οι οποίες ασχολούνται με τις κοινωνικές δομές, καθώς και τους επιστήμονες του ευρύτερου τομέα της διοίκησης και της οργάνωσης. Πρόκειται για ένα φαινόμενο διεθνώς αγνωρισμένο σε ότι αφορά τις (αρνητικές) επιπτώσεις του στην ευημερία του ατόμου και την οικονομία εν γένει. Η ετυμολογία της αγγλικής ορολογίας "Burn out" μεταφράζεται ως «αναλώνομαι προοδευτικά εκ των ένδον μέχρι του σημείου της απανθράκωσης». (Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη, 2007)

Ο πρώτος που ασχολήθηκε με το σύνδρομο της «επαγγελματικής εξουθένωσης», με την ονομασία αυτή, υπήρξε ο Freudenberger (1974), με την καταγραφή του των συμπτωμάτων της σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης σε επαγγελματίες διαφόρων ειδικοτήτων, ειδικά σε αυτές που η άσκηση της επαγγελματικής τους δραστηριότητας περιλαμβάνει αλληλεπιδράσεις και εξαρτήσεις με άλλα άτομα, μέσω διαπροσωπικών σχέσεων.

Οι Maslach & Jackson (1981) θεωρούν πως η συναισθηματική εξάντληση, η έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων και η αποπροσωποποίηση αποτελούν τους τρεις βασικούς παράγοντες δημιουργία του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο εργαζόμενος και το εργασιακό περιβάλλον αποτελούν ένα δίπολο διαρκούς αλληλεπίδρασης, η οποία συνεχώς εξελίσσεται και διαμορφώνεται, πάντα σύμφωνα με τις συνθήκες που επικρατούν. Εάν αυτές οι συνθήκες συνθέτουν μια κατάσταση δημιουργίας στρες στον εργαζόμενο, τότε εμφανίζεται η συναισθηματική υπερφόρτιση και κατ' επέκταση η απώλεια της απαιτούμενης ενέργειας και των

αναγκαίων ψυχικών αποθεμάτων για την ορθή και πλήρη ανταπόκρισή του στις απαιτήσεις της εργασίας. Οι μηχανισμοί άμυνας που αναπτύσσονται απέναντι σε αυτήν την κατάσταση οδηγούν στην απροσωποποίηση και την απόσπαση από την εργασία, η οποία συνδυαζόμενη με την έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων οδηγεί εν τέλει στην «παραίτηση». (Arnold et al, 1995)

Οι Edewich & Brodsky (1980) χώρισαν στο μοντέλο τους το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης σε πέντε στάδια:

1. Ιδεατός ενθουσιασμός
2. Στασιμότητα
3. Απογοήτευση
4. Απάθεια
5. Παρέμβαση

Το βασικό κομμάτι του μοντέλου αποτελείται από μία κυκλικότητα των τεσσάρων πρώτων σταδίων, με την παρέμβαση να αποτελεί ένα ξεχωριστό κομμάτι προσπάθειας θεραπείας του φαινομένου.

Αξίζει να αναφέρουμε πως το μεγαλύτερο μέρος της διεθνούς, αλλά και της Ελληνικής βιβλιογραφίας, αφορά την εξουθένωση των επαγγελματιών υγείας, νοσηλευτών και ιατρών. (Μπελλάλη et al, 2007; Διλιντάς, 2010; Μακρής et al, 2011)

Από την παραπάνω θεωρητική προσέγγιση προκύπτει η υπόθεση:

H1.0 Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την εξουθένωση που αισθάνονται από την εργασία τους.

H1.1 Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού δεν επηρεάζεται από την εξουθένωση που αισθάνονται από την εργασία τους.

2.2.3 Η έννοια της ευημερίας

Η ευημερία στον χώρο εργασίας έχει αποτελέσει ειδικά τις τελευταίες δεκαετίες ένα πολύ σοβαρό πεδίο ενασχόλησης μιας σειράς διεπιστημονικών ερευνών και μελετών. Τα προτεινόμενα μοντέλα βλέπουν δύο πλευρές στο ζήτημα της ευημερίας. Από την μία έχουμε το ψυχολογικό-συναισθηματικό μέρος, το οποίο αναφέρεται αποκλειστικά στα συναισθήματα, στην συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων, όπως αυτή προκύπτει από τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης, και από την άλλη έχουμε τα μη συναισθηματικά χαρακτηριστικά τα οποία αφορούν τα αποτελέσματα και τις επιδιώξεις μέσα στον εργασιακό χώρο. Δύο ενδιαφέροντα μοντέλα που εναλλάσσονται πάνω σε αυτήν την διπλή θεώρηση είναι τα μοντέλα της Ryff και του Warr.

Από τη θεωρία πάνω στην ευημερία προκύπτει η υπόθεση:

H2.0 Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την ευημερία που αισθάνονται από την εργασία τους.

H2.1 Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού δεν επηρεάζεται από την ευημερία που αισθάνονται από την εργασία τους.

2.2.3.1 Μοντέλο ευημερίας της Ryff.

Κατά την τελευταία εικοσαετία, η Ryff και οι συνεργάτες της έχουν αναπτύξει μια γενική, χωρίς συμφραζόμενα, θεωρία πάνω στην ευημερία (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995). Με βάση το πολυδιάστατο πλαίσιο της θετικής ψυχολογικής λειτουργίας που προτείνουν ο Erikson (1959) και ο Maslow (1959), η Ryff παρουσίασε ένα έξι διαστάσεων μοντέλο της ευημερίας. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι εξής:

- Αυτο-αποδοχή: Θετική αξιολόγηση του εαυτού μας και του παρελθόντος μας.
- Περιβαλλοντική γνώση: Η ικανότητα να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τη ζωή μας και το περιβάλλον μας.
- Αυτονομία: Αίσθηση αυτοδιάθεσης και ικανότητα αντίστασης σε κοινωνικές πιέσεις να σκεφτόμαστε και να ενεργούμε με συγκεκριμένους τρόπους.

- Θετικές σχέσεις με άλλους: Μέσα από θετικά συναισθήματα, για παράδειγμα, μια γνήσια ανησυχία για την ευημερία των άλλων.
- Προσωπική ανάπτυξη: Η αίσθηση της συνεχούς ανάπτυξης ως ατόμου, καθώς και το άνοιγμα σε νέες εμπειρίες.
- Σκοπός της ζωής: Η πεποίθηση ότι η ζωή μας είναι σκόπιμη και ουσιαστική και ότι έχουμε κάτι σημαντικό να μας ωθεί να ζούμε.

Μέσω επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης υποστηρίχτηκε η ύπαρξη διακρίσεων ανάμεσα στις παραπάνω έννοιες, αποδεικνύοντας ότι οι σχέσεις μεταξύ τους θα μπορούσαν να εξηγηθούν από έναν λανθάνοντα παράγοντα δεύτερης τάξης (Ryff & Keyes, 1995). Έτσι, αν και διαφορετικές διαστάσεις της ευημερίας μπορούν να διακριθούν εμπειρικά και θεωρητικά, σε ένα υψηλότερο επίπεδο αφαίρεσης φαίνεται να αξιολογούν το ίδιο συγκεκριμένο φαινόμενο της ευημερίας.

2.2.3.2 Μοντέλο του Warr της ψυχικής υγείας.

Σε αντίθεση με την Ryff και τους συνεργάτες της, ο Warr (1987, 1994) επικεντρώθηκε στην ευημερία σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, αυτό της εργασίας. Το πλεονέκτημα της θεώρησης της ευημερίας μέσα από την συγκεκριμενοποίηση κατά επάγγελμα / απασχόληση και όχι μέσα από ένα ελεύθερο περιστάσεων πλαίσιο είναι πως μελετώνται σχέσεις ανάμεσα σε αιτίες και αιτιατό, προσφέροντας καλύτερη ανάλυση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που οδηγούν στην ευημερία.

Το πλαίσιο δηλαδή της εργασίας προσφέρει πιο συγκροτημένες και με αυξημένη σημαντικότητα συσχετίσεις. Για αυτό και δυνητικά προσφέρει μια καλύτερη κατανόηση του τρόπου που εμφανίζεται το φαινόμενο της ευημερίας.

Ο Warr (1987, 1994) διέκρινε τέσσερις πρωτογενείς διαστάσεις (συναισθηματική ευεξία, φιλοδοξία, αυτονομία και αρμοδιότητα) και μια δευτερεύουσα πέμπτη διάσταση («ολοκληρωμένη λειτουργία»), η οποία περιλαμβάνει τις τέσσερις κύριες διαστάσεις και αντανακλά το άτομο ως σύνολο.

Η έρευνα σχετικά με τη δομή των συναισθημάτων και της διάθεσης έχει δείξει ότι η συναισθηματική ευημερία αποτελείται από πολλές διαφορετικές κύριες κατηγορίες δυαδικών αντικρουόμενων συναισθηματικών εμπειριών, όπως άγχος-άνεση,

κατάθλιψη-απόλαυση, πλήξη-ενθουσιασμός, κούραση-σθένος και θυμός-ηρεμία. (Daniels, 2000)

Ένας αριθμός υποκείμενων διαστάσεων μπορεί να ευθύνεται για τις σχέσεις μεταξύ αυτών των συναισθημάτων, αλλά στο πλαίσιο της επαγγελματικής ευημερίας, εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι ο άξονας ευχαρίστησης-δυσαρέσκειας αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο μέρος της συνδιακύμανσης μεταξύ των πτυχών της συναισθηματικής ευημερίας. (Daniels, 2000)

Πολλά από τα σημερινά εργαλεία για τη μέτρηση της επαγγελματικής ευημερίας (π.χ. ικανοποίηση από την εργασία, οργανωτική δέσμευση, ένταση στην εργασία και κούραση) βασίζονται κυρίως στη συναισθηματική διάσταση της ευεξίας. Σε ότι αφορά τις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις του μοντέλου, περιγράφονται ως εξής.

Η φιλοδοξία αναφέρεται σε ανθρώπους που δείχνουν ενδιαφέρον για το περιβάλλον τους, που ασκούν δραστηριότητα βάσει κινήτρων και που επιδιώκουν να επεκτείνουν τους εαυτούς τους με τρόπους που είναι προσωπικά σημαντικοί.

Η χαμηλή φιλοδοξία αντανακλάται στην απάθεια και την αποδοχή του status quo, ανεξάρτητα από το πόσο ικανοποιητικό ή όχι είναι. Η σχετιζόμενη με την εργασία φιλοδοξία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα πρόσωπο επιδιώκει υψηλούς στόχους στην εργασία.

Η αυτονομία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να αντισταθούν και ανταπεξέλθουν στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και να ακολουθήσουν τις δικές τους απόψεις. Η αυτονομία έχει άνω και κάτω όρια (περισσότερη ή λιγότερη) μετά τα οποία επηρεάζει αρνητικά την ευημερία (Warr, 1987).

Τέλος, η αρμοδιότητα αφορά την (ψυχολογική) ικανότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντός του με ένα επαρκές ποσοστό επιτυχίας. Συναφείς έννοιες είναι η αυτο-αποτελεσματικότητα (Bandura, 1997) και η προσωπική ολοκλήρωση (Maslach, 1993).

2.2.4 Οργανωσιακή δέσμευση

Ο όρος της εργασιακής δέσμευσης έχει επίσης απασχολήσει σειρά επιστημόνων ως προς την απόδοση της έννοιας της, με διάφορους ερευνητές να έχουν επιχειρήσει την απόδοση αυτή χρησιμοποιώντας τις εκφάνσεις της και τους τρόπους που αυτή λαμβάνει χώρα. (Μπελιάς et al, 2013)

Κατά τον Kahn (1990) η εργασιακή δέσμευση ορίζεται ως η αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων και οι οποίες διατίθενται από αυτούς στην εργασία τους και μέσω της εκτέλεσης των οποίων εκφράζονται διανοητικά, συναισθηματικά, αλλά και σωματικά. Σε ότι αφορά το διανοητικό επίπεδο, ο ορισμός αναφέρεται στις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τρία στοιχεία, τον οργανισμό ή εταιρία που εργάζονται, την διοίκηση και, τέλος, τις συνθήκες εργασίας. Το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία αφορά το συναισθηματικό επίπεδο της δέσμευσης και αναλύεται σε αρνητική ή θετική στάση απέναντί τους. Τέλος, το σωματικό επίπεδο της δέσμευσης αφορά την προσπάθεια που καταβάλουν για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και την ενέργεια που σπαταλούν προς τον σκοπό αυτό. Εν τέλει, ο Kahn (1990) θεωρεί πως εργασιακή δέσμευση είναι η φυσική και πνευματική – ψυχολογική παρουσία ενός εργαζόμενου κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

Τις απόψεις αυτές συμμερίζονται περίπου οι Baumruk (2004), Richman (2006) και Shaw (2005). Όμως, ο Truss και οι συνεργάτες του (2006), έδωσαν βάση κυρίως στο συναισθηματικό επίπεδο της δέσμευσης, ορίζοντάς την απλά ως «πάθος για τη δουλειά».

Διαφορετική προσέγγιση ακολούθησαν οι Maslach και Leiter (1997), αναφερόμενοι στην τριάδα ενέργεια, συμμετοχή και αποτελεσματικότητα, ουσιαστικά αντιπαραθέτοντας την δέσμευση, ως αντίθετη έννοια, με την επαγγελματική εξουθένωση, όπως την είχαν παλιότερα ορίσει (Maslach et al, 1996). Πράγματι, ανάμεσα στην δέσμευση και την εξάντληση έχουμε τα δίπολα ενέργεια-εξάντληση, συμμετοχή-αποπροσωποποίηση και αποτελεσματικότητα-αναποτελεσματικότητα.

Με αυτήν την προσέγγιση, οι Maslach και Leiter εξήγησαν την εργασιακή δέσμευση ως την ακριβώς αντίθετη έννοια της εξουθένωσης και συνέδεσαν τις χαμηλές τιμές

των τριών διαστάσεων της με την ύπαρξη των διαστάσεων που αποτελούν την δέσμευση.

Σύμφωνα με τους Schaufeli και Bakker (2001), μπορούμε να μετρήσουμε με θετικό τρόπο την δέσμευση, σε αντίθεση με την αρνητική συσχέτισή της με τις διαστάσεις της εξουθένωσης. Κι αυτό το κρίνουμε απαραίτητο γιατί, ενώ εννοιολογικά οι δύο αυτές πτυχές της ευημερίας των εργαζομένων είναι αντίθετες, εν τούτοις διαφέρουν ως προς την δομή και την έκφραση.

Αυτό εξηγείται με την σύνδεση των δύο εννοιών με διαφορετικού είδους πτυχές της εργασίας. Η εξουθένωση συνδέεται με αρνητικές πτυχές όπως η σωματική και ψυχική κούραση, ενώ η δέσμευση συνδέεται με διαθέσιμους πόρους της εργασίας. Πάνω σε αυτήν την διάκριση ανάμεσα στην μεθοδολογία καθορισμού των δύο εννοιών βασίστηκε και το αναθεωρημένο μοντέλο J D-R, όπως θα δούμε σε επόμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου.

2.3 Βασικά μοντέλα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.3.1 Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Προτού αποτυπωθούν τα μοντέλα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην παρούσα ενότητα, θα πρέπει να εξηγηθεί η έννοια του κλάδου αυτού της επιστήμης της Διοίκησης, ενός κλάδου που απλώνεται στις παρυφές της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και των επιστημών υγείας.

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) θεωρείται η σειρά εκείνη λειτουργιών και δομών εντός ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης οι οποίες ως στόχο έχουν τον συντονισμό της πρόσληψης, της διαχείρισης και της καθοδήγησης εντός του πλαισίου της επαγγελματικής τους ζωής μέσα στον οργανισμό κάθε υπαλλήλου και στελέχους αυτού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με διαδικασίες και ενέργειες όπως η αποζημίωση, η μίσθωση, η διαχείριση απόδοσης, η οργάνωση της ανάπτυξης, η ασφάλεια, η διατήρηση της καλής ποιότητας, τα οφέλη, η παρακίνηση των εργαζομένων, η επικοινωνία, η διοίκηση και η κατάρτιση. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008)

Υπεύθυνο για την πραγματοποίηση, αλλά κυρίως για τον σχεδιασμό, των λειτουργιών αναφορικά με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι (συνήθως, αναλόγως με το

μέγεθος του οργανισμού ή της επιχείρησης) το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, σε συνεργασία με άλλα τμήματα που εμπλέκονται στην διαχείριση υποθέσεων των εργαζομένων (π.χ. το Λογιστήριο). Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία, την εφαρμογή και την επίβλεψη των πολιτικών που διέπουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη συμπεριφορά της εταιρείας προς τους εργαζομένους της.

Ως ανθρωπίνους πόρους θεωρούνται όλοι οι άνθρωποι που εργάζονται για τον οργανισμό ή την επιχείρηση και η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ουσιαστικά αποτελεί το πλαίσιο διαχείρισης των εργαζομένων ως δυναμικών ή και περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι μερικές φορές αναφέρονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο, ενώ, όπως και με άλλα περιουσιακά στοιχεία, βασικός στόχος είναι η πραγματοποίηση αποτελεσματικής χρήσης των εργαζομένων, η μείωση των κινδύνων και η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης σε αυτούς.

Τέλος, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να επεκταθεί ως έννοια και στην στρατηγική η οποία αφορά την ολοκληρωμένη και ενοποιημένη διαχείριση των ανθρώπων, του εργασιακού πολιτισμού (συμπεριφορές) και του εργασιακού περιβάλλοντος εντός των χώρων εργασίας. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει στους υπαλλήλους να συνεισφέρουν αποτελεσματικά και παραγωγικά στη γενική κατεύθυνση της εταιρείας και την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του οργανισμού. (Gonçalves & Neves, 2012)

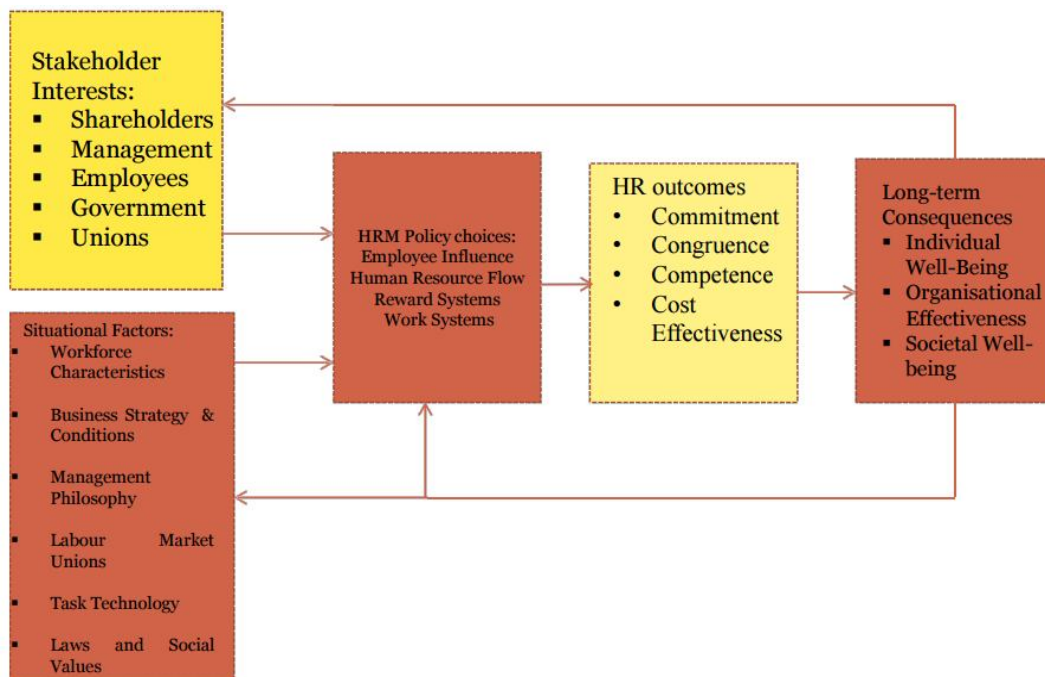
Από τα παραπάνω συμπεράνουμε πως η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί έναν σημαντικό κλάδο της επιστήμης της Διοίκησης για κάθε οργανισμό ή επιχείρηση, αφού προσφέρει μια σειρά πλεονεκτημάτων, με την σωστή τήρηση των αρχών και κανόνων του πλαισίου του, τα οποία εν τέλει αφορούν την ανάπτυξη του οργανισμού, μέσα από την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων, χάρη στην καλύτερη διαχείριση τους, την διατήρηση της εργασιακής ειρήνης ανάμεσα στους ίδιους τους εργαζομένους και ανάμεσα σε αυτούς και την διοίκηση και μέσα από την συνέχεια τους οργανισμού ή της επιχείρησης, χάρη στις μεθόδους πρόσληψης, εκπαίδευσης και διατήρησης του προσωπικού. (Bhagria, 2014)

2.3.2 Πλαίσιο Harvard

Το πλαίσιο ή χάρτης του Harvard για την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ίσως το πιο καταλυτικό μοντέλο στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς έθεσε τη βάση για τις περισσότερες ακαδημαϊκές διερευνήσεις του θέματος (Price, 2011).

Το Harvard Business School δημιούργησε ένα από τα πιο σημαίνοντα μοντέλα HRM βασίζοντας την ερμηνεία του στην αντιμετώπιση των ανθρώπων, των εργαζομένων μιας εταιρίας ως μια κατηγορία πόρων. Πόρων, όμως, τους οποίους δεν μπορούμε να διαχειριστούμε όπως κάθε άλλο είδος. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως σημαντικά «ενδιαφερόμενα μέρη» (stakeholders) σε μια επιχείρηση, εταιρία ή οργανισμό, με τις δικές τους ανάγκες και ανησυχίες, όπως τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή τους μετόχους και τους πελάτες.

Ο Beer ήταν αυτός που το 1984 κατάρτισε τον χάρτη των σχέσεων που διέπουν την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όπως παρατίθεται παρακάτω.



Η βασική οργάνωση του μοντέλου του Harvard έχει τέσσερις πυλώνες πολιτικών (Price, 2011):

Ροές ανθρωπίνων πόρων: Προσλήψεις και τοποθετήσεις νέων εργαζομένων, προώθηση και προαγωγή υπαρχόντων, συνήθως μετά από αξιολόγηση και εκτίμηση,

απολύσεις και ενδοεταιρικές μετακινήσεις κλπ. Οποιαδήποτε μεταβολή στην κατάσταση του εργαζόμενου αναφορικά με την θέση του μέσα στην εταιρία, είτε ιεραρχικά, είτε οριζόντια ανάμεσα και μέσα στα τμήματα.

Συστήματα ανταμοιβής: Αμοιβές, κίνητρα, προνόμια κλπ. Οτιδήποτε μπορεί να θεωρηθεί ως όφελος προς τον εργαζόμενο.

Επιρροή υπαλλήλων: Κατ' εξουσιοδότηση επίπεδα εξουσίας, ευθύνες, σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων κλπ. Οι σχέσεις εξουσίας ανάμεσα στους υπαλλήλους και ο βαθμός επιρροής των εργαζομένων μέσα στην εταιρία.

Συστήματα εργασίας: Ορισμός και σχεδιασμός του πλαισίου κανόνων και μεθοδολογιών εργασίας και διαμοιρασμός εργασιακών ευθυνών, καθηκοντολόγια κλπ. Πρόκειται για το συνολικό πλαίσιο εργασίας που υιοθετεί ο οργανισμός, επιχείρηση, εταιρία και αφορά την δραστηριότητα των εργαζομένων του.

Οι παραπάνω τέσσερις πυλώνες οδηγούν με τη σειρά τους στις τέσσερις αρχές των πολιτικών HRM, τα 4 C's όπως είναι γνωστά από την αγγλική ορολογία τους:

- Δέσμευση (Commitment)
- Συμβατότητα (Congruence)
- Ικανότητα (Competence)
- Αποτελεσματικότητα (Cost-efficiency)

Ο Beer (Beer et al, 1984) πρότεινε πως οι μακροπρόθεσμες συνέπειες, σε ότι αφορά και τις ωφέλειες και τα κόστη, των πολιτικών του HRM πρέπει να μελετώνται σε τρία επίπεδα, προσωπικό, ενδοεταιρικό, κοινωνικό, και έπειτα να αναλύονται βάσει των 4 C's.

Ήταν το 1985, όταν ο Richard Walton δημοσίευσε το άρθρο του «From Control to Commitment in the Workplace» («Από τον Έλεγχο στην Δέσμευση στον Εργασιακό Χώρο») στο Harvard Business Review, με το οποίο πήγαινε το μοντέλο του Beer ένα βήμα παραπέρα, προκρίνοντας αυτό που αποκαλέστηκε «μαλακό» HRM, με βασικό επιχείρημα πως η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων δεν πρέπει να βασίζεται στον έλεγχο των εργαζομένων, αλλά στην δημιουργία διάθεσης για προσφορά και δέσμευση εκ μέρους των υπαλλήλων, μέσω των κατάλληλων στρατηγικών.

2.3.3 Μοντέλο του Guest

Ο David Guest (1987, 1997) δημιούργησε το μοντέλο του Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, βασιζόμενος πάνω σε μια ανάλυση 6 διαστάσεων

- Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Αποτελέσματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Αποτελέσματα Συμπεριφοράς
- Αποτελέσματα Επιδόσεων
- Οικονομικά αποτελέσματα

Το μοντέλο αυτό λειτουργεί περιοριστικά, καθώς βασίζεται στην υπόθεση ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια έννοια διαφορετική από τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης προσωπικού, αλλά και ιδεαλιστικά, καθώς εμμέσως ενσωματώνει την πεποίθηση ότι τα θεμελιώδη στοιχεία της προσέγγισης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η δέσμευση, έχουν ευθεία σχέση με αποτελέσματα τα οποία έχουν σημασία για τις επιχειρήσεις.

Ωστόσο, και ο ίδιος ο Guest έχει παραδεχτεί πως η προσέγγιση της δέσμευσης είναι περίπλοκη και δύσκολη να ερμηνευθεί απόλυτα, ειδικά ως παράγοντας επηρεασμού της απόδοσης, αφού, τουλάχιστον την εποχή που πρωτοσχεδίασε το μοντέλο του, τα εργαλεία δεν επαρκούσαν για τον καθορισμό της σχέσης ανάμεσα στην δέσμευση και την υψηλή απόδοση του εργαζόμενου. Το μοντέλο του εν γένει ακολουθεί μια μορφή ροής, με την στρατηγική να στηρίζει την εφαρμογή πρακτικών που οδηγούν εν τέλει σε μια σειρά επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ακολουθώντας τους Αμερικανούς προκατόχους τους, ενοποιεί την συμπεριφορά και την δέσμευση του εργαζόμενου με τους σκοπούς της στρατηγικής διαχείρισης της επιχείρησης, ενώ δεν δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον συνδικαλισμό, καθώς εξετάζει τις σχέσεις εργαζόμενου και επιχείρησης σε μοναδιαία βάση.

Περιγράφοντας την προσέγγισή του της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ο Guest γράφει:

«Η καινοτομία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έγκειται στην προδιαγραφή μιας συγκεκριμένης προσέγγισης, που βασίζεται σε έναν συνδυασμό συμπεριφορικής θεωρίας της επιστήμης και τεχνικών, αναγνωρίζοντας την ανάγκης για στρατηγικές ενσωμάτωσης, όχι μόνο μεταξύ των στόχων της πολιτικής της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και μεταξύ αυτών και των επιχειρηματικών στόχων.

Εν συντομία, είναι η ενσωμάτωση της συμπεριφορικής επιστήμης στην επιχειρηματική στρατηγική που θα δημιουργήσει έναν οδηγό Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που θα έχει ως αποτέλεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι ελκυστική μόνο ως ένα ενοποιητικό μοντέλο, αλλά και λόγω της επικαιρότητάς της. Συμπεριλαμβάνει τη σημασία των αξιών, του πολιτισμού και της ηγεσίας στη βιομηχανία. Είναι Αμερικάνικη, αισιόδοξη, προφανώς ανθρωπιστική και επιφανειακά απλή.»

Σε σχέση με την σημαντικότερη ίσως θεωρία πάνω στην Διαχείριση ανθρώπινου Δυναμικού της εποχής του, το πλαίσιο του Χάρβαρντ, ο Guest σχολίασε πως ανήκει στις «περιγραφικές θεωρίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες παρέχουν εννοιολογικούς χάρτες του πεδίου, αλλά δεν παρέχουν καμία σαφή εστίαση για την δοκιμασία της σχέσης μεταξύ της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και την απόδοση». (Guest, 1997, σελ. 264-265)

Παρόλο που το πλαίσιο παρουσιάζει επαρκώς την πολυπλοκότητα των εμπλεκόμενων εννοιών, ο Guest υποστηρίζει πως αδιαμφισβήτητα χρειάζεται μια πιο συγκεκριμένη προσέγγιση των προδιαγραφών των εννοιών αυτών, προκειμένου να αναπτυχθεί μια ελέγξιμη θεωρία περί των σχέσεων και των υφιστάμενων μηχανισμών ανάμεσα στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και την οργανωτική απόδοση.

Ένα σημαντικό, επίσης, χαρακτηριστικό του μοντέλου του Guest, είναι πως αποτελεί μαζί με το μοντέλο του Storey μια περιγραφική προσέγγιση στον διαχωρισμό που επιχείρησαν αμφότεροι ανάμεσα στα «μαλακά» και στα «σκληρά» μοντέλα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η βασική διάκριση των δύο αυτών κατηγοριών

έγκειται στο αν η έμφαση δίνεται στο άνθρωπο, ως οντότητα, ή στον πόρο που αυτός εκπροσωπεί μέσα στην επιχείρηση. ή τον πόρο.

Τα «μαλακά» συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέονται με τις ανθρώπινες σχέσεις, την αξιοποίηση των ατομικών ταλέντων και την προοπτική. Για αυτό και έχουν συνδεθεί με την έννοια της «εργασίας υψηλής δέσμευσης», η οποία στοχεύει στην δημιουργία μιας έμφυτης δέσμευσης στον εργαζόμενο, η οποία τον οδηγεί στον αυτοέλεγχο της συμπεριφοράς του, χωρίς να πρέπει να ελέγχεται μέσω εξωτερικών πιέσεων και απειλών για κυρώσεις, οι οποίες διαταράσσουν τις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις.

Τα «μαλακά» συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όμως, συνδέονται επίσης και με τους στόχους της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, οι οποίοι εν πολλοίς θεωρούνται ως προβληματικοί στην δυνατότητα αποσαφήνισης και μετρησιμότητάς τους, ενώ τοποθετούν την επικοινωνία σε κεντρικό ρόλο.

Τα «σκληρά» συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, από την άλλη πλευρά, τονίζουν περισσότερο ποσοτικά και υπολογίσιμα χαρακτηριστικά, βασίζοντας τις στρατηγικές πτυχές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην διαχείριση μετρήσιμων πόρων και στην ορθολογική αντιμετώπιση αυτών. Βασίζονται στην έννοια της στρατηγικής προσαρμογής, τόσο σε εξωτερικό επίπεδο, σε ότι αφορά την σχέση των πολιτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με τους στρατηγικούς, όσο και σε εσωτερικό επίπεδο, αναφορικά με την σχέση και την συνέπεια των πρακτικών και πολιτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ τους.

2.3.4 Μοντέλο του Storey – “Μαλακό” και “Σκληρό” HRM

Ο John Storey (1989) εμφανίστηκε στο πεδίο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και καταξιώθηκε ως ένας από τους σημαντικότερους υποστηρικτές της, ακολουθώντας μια διαφορετική προσέγγιση.

Συγκεκριμένα, αντιμετώπιζε το HRM με μια ολιστική προσέγγιση, καθώς αυτό ορίζεται από μια σειρά αλληλένδετων πολιτικών, υποστηριζόμενων από ένα ιδεολογικό και φιλοσοφικό υπόβαθρο. Λόγω αυτών των ιδεολογικών και φιλοσοφικών πτυχών, το μοντέλο HRM του Storey αποτελεί την πρώτη σαφή

προσέγγιση ενός πλήρως «μαλακού» μοντέλου Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, με μια πολύ πιο ανθρώπινη προσέγγιση.

Το μοντέλο του Storey βασίζεται σε τέσσερις πτυχές.

1. **Πεποιθήσεις και Παραδοχές:** Το μοντέλο στηρίζεται στην αντίληψη ότι το HRM βασίζεται σε ένα σύνολο πεποιθήσεων και παραδοχών. Βασική αρχή πως το ανθρώπινο δυναμικό, μεταξύ όλων των άλλων συντελεστών της παραγωγής, είναι ο παράγοντας που διαφοροποιεί έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί διακρίνονται από τους υπόλοιπους χάρη στις δυνατότητες και τη δέσμευση των ανθρώπων που εργάζονται γι' αυτούς. Είναι, επομένως, επιτακτική ανάγκη αυτοί να αντιμετωπίζονται με μεγάλη προσοχή και να αντιμετωπίζονται ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία. Τέλος, πιστεύεται πως οι εργασιακές σχέσεις πρέπει να αναπτύσσονται με βάση τη δέσμευση και όχι τη συμμόρφωση.
2. **Στρατηγικά Χαρακτηριστικά:** Ένα σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα στρατηγικού χαρακτήρα στοιχείο και, ως εκ τούτου, απαιτεί την προσοχή των ανώτερων διευθυντικών και διοικητικών στελεχών. Κι αυτό γιατί, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται οι πολυτιμότεροι πόροι του οργανισμού. Επειδή οι πολιτικές του HRM αναφέρονται σε αυτούς τους πολύτιμους πόρους, πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες και τις επιδιώξεις του προσωπικού και να μην επαφίεται η συγγραφή τους (αποκλειστικά) σε έτοιμες βέλτιστες πρακτικές.
3. **Ο ρόλος των Διευθυντών του HRM:** Οι διαχειριστές του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ακολουθούν τη φιλοσοφία του μοντέλου και δεν πρέπει αυτά τα καθήκοντα να δίνονται σε επιχειρησιακό προσωπικό που δεν αντιλαμβάνονται τον ρόλο αυτό.
4. **Βασικοί παράγοντες:** Η διαχείριση της εργασιακής κουλτούρας είναι πιο σημαντική από τη διαχείριση των διαδικασιών, κι αυτό γιατί η εργασιακή κουλτούρα επιφέρει την ενδοργανωσιακή συναίνεση αναφορικά με τις αξίες του οργανισμού.

2.4 Παρουσίαση του μοντέλου J D-R

2.4.1 Εισαγωγικές έννοιες του μοντέλου

Το μοντέλο Job Demands – Resources (Απαιτήσεις-Πόροι Εργασίας) αναπτύχθηκε πάνω στην προσπάθεια να εξηγηθεί πώς δύο γενικά αντικείμενα του σχεδιασμού της εργασίας, τα οποία αποτελούν βασικά και οργανωτικά χαρακτηριστικά, θα μπορούσαν να επηρεάσουν την υγεία των εργαζομένων:

α) οι απαιτήσεις της εργασίας τους και

β) οι διαθέσιμοι πόροι για την πραγματοποίησή της

Οπότε, βασική ανάγκη για την κατανόηση του μοντέλου, είναι η περιγραφή των δύο αυτών αντικειμένων. Η πρώτη κατηγορία χαρακτηριστικών, οι απαιτήσεις της εργασίας, περιλαμβάνουν τις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή και οργανωτικές πτυχές της εργασίας, οι οποίες απαιτούν διαρκή σωματική ή και ψυχολογική προσπάθεια. Κατά συνέπεια, οι εργασιακές απαιτήσεις που σχετίζονται με ορισμένο φυσιολογικό ή και ψυχολογικό κόστος. (Demerouti et al, 2003)

Η δεύτερη κατηγορία χαρακτηριστικών, οι πόροι της εργασίας, περιλαμβάνουν τις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή και οργανωτικές πτυχές της εργασίας οι οποίες είναι α) λειτουργικά απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων της εργασίας, β) μειώνουν τις απαιτήσεις της εργασίας και το σχετικό φυσιολογικό και ψυχολογικό κόστος ή γ) διευκολύνουν την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη. Οι πόροι μπορούν να ανευρεθούν σε διαφορετικά επίπεδα της εργασιακής καθημερινότητας: στην οργάνωση, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην σύνθεση της εργασίας και στα ίδια τα δομικά χαρακτηριστικά της εργασίας. (Demerouti et al., 2001)

Μέσα στο μοντέλο JD-R, οι εργασιακές απαιτήσεις και οι εργασιακοί πόροι αποτελούν το σημείο εκκίνησης δύο ανεξάρτητων διαδικασιών που εξηγούν και προβλέπουν την ευημερία στην εργασία (Bakker & Demerouti, 2006; Demerouti & Bakker, 2011). Η διαδικασία απομείωσης της υγείας, γνωστή και ως διαδικασία μειωμένης ενέργειας ή διεργασία κόπωσης, αποτελεί μια διαδικαστική απεικόνιση της ανισορροπίας μεταξύ υψηλών επιπέδων απαιτήσεων εργασίας και χαμηλών επιπέδων πόρων εργασίας, μια ανισορροπία η οποία μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματικό άγχος και στη συνέχεια σε αρνητικά για την υγεία του εργαζόμενου και για τη

λειτουργία του οργανισμού αποτελέσματα (Demerouti et al, 2001). Η διαδικασία κινητροδότησης δείχνει ότι χαμηλά επίπεδα εργασιακών πόρων οδηγούν στην ελλιπή ικανότητα να ανταπεξέλθει ο εργαζόμενος σε υψηλές εργασιακές απαιτήσεις, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε απώλεια κινήτρων για την εργασιακή του λειτουργία και εξέλιξη, στην ψυχική απόσυρσή του ή απεμπλοκή του δηλαδή από το αντικείμενο της εργασίας, με την πάροδο του χρόνου. (Demerouti et al., 2001)

Το μοντέλο JD-R προτείνει ότι οι απαιτήσεις της δουλειάς είναι οι κύριοι παράγοντες της απομείωσης της υγείας, η οποία εν τέλει οδηγεί σε αρνητικά οργανωτικά αποτελέσματα, ενώ οι πόροι δουλειά είναι τα πιο κρίσιμα προγνωστικά στοιχεία δημιουργίας δέσμευσης και, κατά συνέπεια, θετικών αποτελεσμάτων (Lewig et al, 2007). Το JD-R είναι ουσιαστικά ένα μοντέλο ισορροπίας που προϋποθέτει ότι η σχετική ισορροπία των απαιτήσεων και των πόρων στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι είτε ευεργετική είτε επιβλαβής.

Για αυτό και θεωρείται ως ένα μοντέλο ικανό να δώσει τις απαραίτητες εκείνες πληροφορίες διάγνωσης και πρόβλεψης των εργασιακών συνθηκών, ώστε μέσω της βελτίωσής τους (αύξηση ευημερίας) να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

2.4.2 Βασικό Μοντέλο J D-R

Το βασικό μοντέλο Job Demands – Resources (Απαιτήσεις-Πόροι Εργασίας) όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα, έχει αποδειχθεί εφαρμόσιμο σε μια ποικιλία ειδών εργασίας (Hetty van Emmerik et al, 2009) και αυτός είναι ένας από τους λόγους που θα χρησιμοποιηθεί και στην παρούσα εργασία.

Βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεί η ευελιξία που προσφέρει στον καθορισμό των επιμέρους στοιχείων των δύο βασικών κατηγοριών χαρακτηριστικών, των απαιτήσεων και των πόρων εργασίας. Και αυτό γιατί δεν υφίσταται κάποιος συγκεκριμένος ορισμός ως προς τις βασικές διαστάσεις που περιγράφουν, είτε τις απαιτήσεις της εργασίας (ώρες εργασίας, φόρτος εργασίας κλπ.), είτε τους πόρους εργασίας (αυτονομία, επιβράβευση κλπ.). Έτσι, το μοντέλο JD-R επιτρέπει την επιλογή των διαστάσεων των απαιτήσεων εργασίας και των πόρων εργασίας βάσει της κατά περίπτωση συγκεκριμένης εργασίας που μελετάται.

Το μοντέλο JD-R πρωτοδημοσιεύτηκε με αυτόν τον τίτλο από τους Demerouti et al (2001) σε μια προσπάθεια να γίνει αποτύπωση και επεξήγηση προηγούμενων θεωριών πάνω στην εξουθένωση (burnout) του εργαζομένου. Το μοντέλο αυτό ουσιαστικά βασίστηκε σε δύο εργασίες. Πρώτον, στην μετα-ανάλυση των Lee & Ashforth (1996), στην οποία εν τέλει αποτυπώνονται μια σειρά οκτώ (8) παραγόντων οι οποίοι αναγνωρίζονται ως εργασιακές απαιτήσεις και δεκατριών (13) παραγόντων οι οποίοι αναγνωρίζονται ως πόροι εργασίας, και τους οποίους ταυτοποίησαν ως πιθανές αιτίες του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η δεύτερη εργασία στην οποία βασίστηκαν οι Demerouti et al (2001) ήταν «Διαρθρωτικό μοντέλο επαγγελματικής εξουθένωσης» Εγχειρίδιο Δοκιμών της Απογραφής της Εξουθένωσης του Maslach (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996, σ. 36).

Οι Demerouti et al. (2001) όρισαν ως εργασιακές απαιτήσεις *«εκείνες τις φυσικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που απαιτούν διαρκή σωματική ή διανοητική προσπάθεια και ως εκ τούτου συνδέονται με ορισμένα φυσιολογικά και ψυχολογικά κόστη»*. Παραδείγματα των απαιτήσεων εργασίας είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η άρση και χρήση βαρέων αντικειμένων, οι διαπροσωπικές διαμάχες και η εργασιακή ανασφάλεια.

Ακολουθώντας το μοντέλο του Hockey (1997) επί του αντισταθμιστικού ελέγχου, το μοντέλο JD-R υποθέτει πως όταν οι εργασιακές απαιτήσεις προσεγγίζουν υψηλότερα επίπεδα, τότε θα πρέπει να καταβληθούν πρόσθετες προσπάθειες ώστε να επιτευχθεί κάλυψη των εργασιακών στόχων και αποφυγή της απομείωσης της αποτελεσματικότητας. Οι προσπάθειες αυτές απαιτούν ένα σωματικό και ψυχολογικό κόστος, όπως είναι η κόπωση και η ψυχολογική ενόχληση. Υπάρχουν μια σειρά απλών «εργαλείων» τα οποία μπορούν να απομειώσουν αυτά τα κόστη, όπως διαλείμματα, εναλλαγές καθηκόντων κλπ., αλλά όταν και αυτά δεν επαρκούν για την επαρκή αντιστάθμιση του κόστους σε σωματικό και ψυχολογικό επίπεδο που επιφέρουν οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις, τότε οδηγούμαστε σε μία διαρκή κατάσταση έντασης για τον εργαζόμενο, η οποία εν τέλει οδηγεί στην εξουθένωση, σωματικά ή και διανοητικά. (Knardahl & Ursin, 1985)

Οι εργασιακοί πόροι, από την άλλη, ορίζονται ως *«εκείνες οι φυσικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που μπορούν να επιτύχουν ένα από τα ακόλουθα: i) να επιτελέσουν λειτουργικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων εργασίας, ii) να*

ελαττώσουν τις εργασιακές απαιτήσεις και το σχετιζόμενο με αυτές σωματικό και ψυχολογικό κόστος και *iii*) να τονώσουν την προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου» (Demerouti et al., 2001). Παραδείγματα των εργασιακών πόρων είναι η ανατροφοδότηση πληροφοριών, ο έλεγχος της εργασίας και η κοινωνική υποστήριξη.

Το πρώιμο μοντέλο JD-R πρότεινε δύο διεργασίες για την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ως πρώτη διεργασία προτάθηκε η μακροχρόνια υπερβολική ζήτηση κάλυψης εργασιακών απαιτήσεων εργασίας, από την οποία οι εργαζόμενοι δεν μπορούν σε καμία χρονική στιγμή να ανακάμψουν, να ανακτήσουν την ενέργεια που υπερβολικά απαιτείται δηλαδή, και εν τέλει να οδηγηθούν σε εξάντληση, το σωματικό – ενεργειακό μέρος της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Δεύτερον, όταν παρατηρείται έλλειψη εργασιακών πόρων, τότε δημιουργείται μια κατάσταση αδυναμίας εκπλήρωσης των εργασιακών απαιτήσεων. Η διεργασία αυτή ουσιαστικά οδηγεί σε αυτό που αποκαλείται συμπεριφορά απόσυρσης. Ουσιαστικά, ενεργοποιούνται μηχανισμοί απομείωσης των κινήτρων, ώστε να αποφύγει ο εργαζόμενος την άσκοπη σπατάλη ενέργειας. Χάνει, δηλαδή, την διάθεσή του να εργαστεί, αντιλαμβανόμενος πως οι εργασιακοί πόροι που υπολείπονται θα πρέπει να αντικατασταθούν με προσωπικό του, σωματικό και ψυχολογικό κόστος. Εδώ υπεισέρχεται και μια έννοια ισοζυγίου, στην όλη προσέγγιση της ισορροπίας ανάμεσα στις εργασιακές απαιτήσεις και στους εργασιακούς πόρους.

Εν τέλει, βάσει ερευνών, η λογική αυτή συνδέεται με τον τρόπο επηρεασμού της επαγγελματικής εξουθένωσης από τα δύο αυτά αντικείμενα: οι υπερβολικές απαιτήσεις οδηγούν στην εξάντληση, ενώ οι ελλειπείς πόροι οδηγούν στην απεμπλοκή. (Bakker et al, 2003; Bakker et al, 2004; Bakker et al, 2005)

Μια σημαντική πτυχή του μοντέλου είναι η υπόθεση πως οι εργασιακοί πόροι έχουν την ικανότητα να απομειώνουν τις αρνητικές συνέπειες που δημιουργούν οι υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις. Αυτό αποτελεί άλλωστε μέρος του ορισμού των εργασιακών πόρων, ενώ πρόκειται για ένα συμπέρασμα που προκύπτει και από την προσέγγιση της ισορροπίας ανάμεσα στα δύο αντικείμενα αυτά, και βάσει των ερευνών που αναφέρθηκαν νωρίτερα.

Πιο συγκεκριμένα, ορισμένες έρευνες έδειξαν προς αυτήν την κατεύθυνση, πρακτικά επαληθεύοντας την υπόθεσή της. Επί παραδείγματι, οι έρευνες των Bakker et al

(2005) και Xanthopoulou et al (2007) έδειξαν σημαντικότητα στις σχέσεις αλληλεπίδρασης των εργασιακών απαιτήσεων και πόρων σε ποσοστό 60% των μελετώμενων ειδών αλληλεπίδρασης. Στην έρευνα αυτή δεν βρέθηκαν σημαντικά ευρήματα, τα οποία να αντιτίθενται στην υπόθεση αυτή. Αντιθέτως, τα ευρήματα αυτά για την σχέση των απαιτήσεων και των πόρων επικυρώθηκαν στην συνέχεια από έρευνα σε δύο ιδιωτικά και ένα δημόσιο νοσοκομείο (Hansen et al., 2009). Με την επικύρωση αυτή, επαληθεύτηκε και η αξιοπιστία του μοντέλου JD-R.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί πως στην διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει εκτενής ενασχόληση με τα φαινόμενα εξουθένωσης σε οργανισμούς και μονάδες υγείας, όπου τα χαρακτηριστικά εργασίας είναι εξόχως ιδιαίτερα.

Επίσης, κλείνοντας την παρουσίαση του πρώιμου μοντέλου JD-R, αξίζει να σημειωθεί πως υπήρξαν προσπάθειες προέκτασής του και στην καταγραφή της απόδοσης των εργαζομένων, με πλέον χαρακτηριστική την εργασία των Bakker, Van Emmerik, και Van Riet (2008) πάνω στην δυνατότητα πρόβλεψης της απόδοσης ομάδων πωλήσεων.

2.4.3 Αναθεωρημένο Μοντέλο J D-R

Μετά από ένα διάστημα τριών ετών από την πρώτη δημοσίευση του μοντέλου J D-R, οι Schaufeli και Bakker (2004) παρουσίασαν μια αναθεωρημένη έκδοσή του. Βασική του διαφοροποίηση ήταν ότι συμπεριελάμβανε και την έννοια της δέσμευσης εργασίας. Το νέο μοντέλο αντιμετώπιζε την εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή εξουθένωση ως διαμεσολαβητές των σχέσεων ανάμεσα στις εργασιακές απαιτήσεις και τα προβλήματα υγείας που μπορεί να προκληθούν στον εργαζόμενο και ανάμεσα στους πόρους εργασίας και την πρόθεση ενασχόλησης με την εργασία και την παραγωγή αποτελέσματος.

Με αυτόν τον τρόπο, οι Schaufeli και Bakker (2004) έδωσαν μια θετική ως προς την ψυχολογία οπτική στο μοντέλο, Δηλαδή, πλέον το μοντέλο J D-R δεν ασχολούνταν μόνο με την αρνητική επίπτωση της εργασιακής εξουθένωσης, αλλά και με το αντίθετό της, την εργασιακή δέσμευση, μια θετική κατάσταση εγρήγορσης και πλεονάσματος ενέργειας και ψυχολογικής διάθεσης, όπως περιεγράφηκε νωρίτερα στην ενότητα για την εργασιακή ευημερία.

Σε αναλογία με το πρώιμο μοντέλο J D-R, το αναθεωρημένο μοντέλο υποθέτει ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι αποτέλεσμα υψηλών εργασιακών απαιτήσεων και ελλιπών εργασιακών πόρων, με τη διαφορά όμως πως τώρα η επαγγελματική εξουθένωση δεν αντιμετωπίζεται ως ένα δισδιάστατο κατασκεύασμα, αλλά ως ένα ενιαίο και μονοδιάστατο μέγεθος, ακολουθώντας μάλιστα και την διαθέσιμη διεθνή βιβλιογραφία πάνω στην επαγγελματική εξουθένωση (Melamed et al, 2006), στην οποία υποστηρίζεται πως η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα υγείας, όπως κατάθλιψη και καρδιαγγειακές ή ψυχοσωματικές παθήσεις.

Βάσει αυτής της υπόθεσης, περιγράφεται ξανά μία από τις βασικές διεργασίες του μοντέλου, σχετικά με την σύνδεση των υψηλών απαιτήσεων με την εξουθένωση, καθώς η τελευταία επιδρά ως διαμεσολαβητής ανάμεσα σε υπερβολικά επίπεδα απαιτήσεων εργασίας και τις συνέπειες που προκαλεί στην υγεία του εργαζόμενου η προκύπτουσα από αυτές συνεχόμενη απώλεια (σπατάλη) ενέργειας. Η διεργασία αυτή είναι η ενεργειακή – σωματική διεργασία που μελετήθηκε στην υποενότητα του πρώιμου μοντέλου.

Αντίστοιχα, τώρα, η ψυχολογική διεργασία απευθύνεται στην σχέση που έχει το επίπεδο των διαθέσιμων εργασιακών πόρων και την εργασιακή δέσμευση, η οποία δρα ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στους διαθέσιμους πόρους και την κινητροδότηση για απόδοση του εργαζόμενου. Κατά την θεωρία ανάκτησης από την εργασιακή προσπάθεια (Meijman & Mulder, 1998), όταν ένα εργασιακό περιβάλλον προσφέρει πληθώρα πόρων εργασίας, τότε και οι εργαζόμενοι αποκτούν και αναπτύσσουν μεγαλύτερη προθυμία να αποδώσουν και να επιδιώξουν τους στόχους της εταιρίας ή οργανισμού.

Έτσι, οι εργασιακοί πόροι διαδραματίζουν έναν εξωστρεφή ρόλο, καθώς παρακινούν τον εργαζόμενο να καταβάλλει αντισταθμιστικές προς τις εργασιακές απαιτήσεις προσπάθειες, πρακτικά μειώνοντας το ισοζύγιο τους και καθιστώντας πιο εφικτούς τους εργασιακούς στόχους. Αυτή η υπόθεση του μοντέλου J D-R συνδέει άμεσα την αποτελεσματικότητα (επίτευξη στόχων) με την υποκίνηση που προσφέρουν οι αυξημένοι εργασιακοί πόροι.

Ουσιαστικά, εάν συνδεθούν οι εργασιακοί πόροι και με την εργασιακή ευημερία, μέσα από τη εργασιακή δέσμευση, τότε το προτεινόμενο μοντέλο σύνδεσης της

ευημερίας στην εργασία με την αποτελεσματικότητα αρχίζει να διαμορφώνεται, χάρη στο μοντέλο J D-R.

Πράγματι, ο ρόλος των εργασιακών πόρων συνδέεται και με εσωστρεφή, ενδογενή χαρακτηριστικά, καθώς φέρονται να επηρεάζουν βασικές ανθρώπινες ανάγκες που σχετίζονται με ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, όπως αυτονομία, συσχέτιση, αρμοδιότητα (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al, 2008).

Μηχανισμοί που μπορούν να επιβεβαιώσουν τις παραπάνω υποθέσεις είναι, επί παραδείγματι, η ανατροφοδότηση πληροφορίας η οποία μπορεί να ενισχύσει τις ευκαιρίες μάθησης και επέκτασης της γνωσιακής βάσης του εργαζόμενου, άρα και την αποδοτικότητα του (με δεδομένο πως η γνώση αποτελεί βασικό θετικό παράγοντα στην αποδοτικότητα), ενώ η κοινωνική υποστήριξη μέσα στο εργασιακό περιβάλλον ικανοποιεί βασικές ανάγκες όπως η αυτονομία.

Και στα δύο παραδείγματα, οι εργασιακοί πόροι, εν τέλει, υποκινούν θετικές ψυχολογικές καταστάσεις, παράλληλα με την βελτίωση στην επίτευξη των στόχων της εργασίας. Πρακτικά, δηλαδή, οι εργασιακοί πόροι υποβοηθούν την αποδοτικότητα μέσω της ευημερίας, ενισχύοντας την εργασιακή δέσμευση.

Με βάση τις συσχετίσεις πόρων και απαιτήσεων εξάγονται οι δύο τελευταίες υποθέσεις:

H3.0 Η ευημερία των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την εξουθένωση της εργασίας τους.

H3.1 Η ευημερία των εργαζομένων ενός οργανισμού δεν επηρεάζεται από την εξουθένωση της εργασίας τους.

H4.0 Η εξουθένωση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την θέση ευθύνης.

H4.1 Η εξουθένωση των εργαζομένων ενός οργανισμού δεν επηρεάζεται από την θέση ευθύνης.

2.5 Λοιπές θεωρίες πάνω στη σχέση ευημερίας και επαγγελματικής απόδοσης εργαζομένων

2.5.1 Η αντιστοίχιση ευημερίας και απόδοσης έμμεσα και άμεσα στην πρόσφατη ιστορία

Στην παρούσα υποενότητα θα παρουσιαστεί μια σειρά θεωριών του τελευταίου αιώνα, οι οποίες εμπλέκουν εν πολλοίς τις έννοιες της ευημερίας και της απόδοσης των εργαζομένων, με έμμεσο ή άμεσο τρόπο, καταφανώς ή μέσω των συμπερασμάτων τους.

Συγκεκριμένα, θα γίνει αναφορά σε θεωρίες που έχουν ασχοληθεί με τις έννοιες που απασχολούν την παρούσα εργασία, όχι απαραίτητα και με τις δύο ή την σχέση τους, αλλά των οποίων το περιεχόμενο αποτελεί προπομπό των συμπερασμάτων και θεωριών που χρησιμοποιούνται στην παρούσα εργασία.

2.5.2 Θεωρία Ανθρωπίνων Αναγκών

Σε αρκετά σημεία του παρόντος κεφαλαίου έγινε αναφορά στην επονομαζόμενη Πυραμίδα του Maslow. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί η σύνδεση της βασικής αυτής ανθρωπολογικής και κοινωνιολογικής θεωρίας με τις έννοιες της ευημερίας και της απόδοσης. Η θεωρητική προσέγγιση των ανθρωπίνων αναγκών από τον Abraham Maslow, αφορά ένα σύστημα ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών και κινήτρων, στο οποίο αναπτύσσεται η κατάταξη τόσο των βιολογικών αναγκών του ατόμου, όσο και ορισμένων ειδικών ανθρωπίνων αναγκών, όπως η ανάγκη για την θέση και επίτευξη στόχων, για προσωπική έκφραση, για την αξιολόγηση και αναγνώριση της λειτουργίας εντός διαφόρων πλαισίων (κοινωνία, εργασία κλπ.) του κλπ..

Κατά τον Maslow (1954) οι ανθρώπινες ανάγκες τοποθετούνται σε σειρά προτεραιότητας με τη μορφή πυραμίδας. Στη βάση αυτής της πυραμίδας τοποθετούνται βιολογικές ανάγκες, όπως η τροφή και ο ύπνος, και οι οποίες πρέπει να φροντίσει να ικανοποιήσει πρώτες κάθε άτομο. Ακολουθούν ανάγκες που άπτονται της επιβίωσης, ως προς την προστασία και την ασφάλεια (π.χ. στέγαση), οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν μετά τις βασικές βιολογικές ανάγκες, και έπονται οι ανάγκες που άπτονται της συναισθηματικής ολοκλήρωσης του ανθρώπου. Μετά τη συναισθηματική, ακολουθεί η κοινωνική ολοκλήρωση του ατόμου και, τέλος, στην

κορυφή της πυραμίδας τοποθετείται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση του ατόμου, μέσω της επιδίωξης της μέγιστης προσωπικής εξέλιξής του.

Σύμφωνα με το Maslow η ικανοποίηση των αναγκών στο σύνολο της ιεραρχίας αποτελεί προδιαγραφή για την εξασφάλιση στο άτομο ενός ικανοποιητικού επιπέδου ψυχικής υγείας, με τα ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας να αποτελούν προϋπόθεση για μια ευτυχισμένη και ισορροπημένη ζωή. Σε ότι αφορά, μάλιστα, το χώρο εργασίας, ο Maslow υποστηρίζει πως η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση μεταφράζεται σε σημαντικότερο κίνητρο για την απόδοση του εργαζόμενου. Άλλωστε, αρκετές έρευνες δείχνουν πως σήμερα, που πλέον οι βασικότερες ανάγκες είναι πιο ικανοποιήσιμες, τα περισσότερα στελέχη επιχειρήσεων έχουν ως βασικό κίνητρο και στόχευση την ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση. (Παρασκευόπουλος, 1998)

2.5.3 Θεωρία Κινήτρων και Υγιεινής (Δύο Παραγόντων)

Ο Herzberg (1959) αποτύπωσε μια θεωρία πάνω στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, η οποία ομοιάζει σε αρκετά στοιχεία με το μοντέλο J D-R. Κι αυτό γιατί διαχώρισε τους παράγοντες που επηρεάζουν την ευημερία του εργαζόμενου στο περιβάλλον εργασίας σε αυτούς που την επηρεάζουν αρνητικά (απογοήτευση) και τους οποίους ονόμασε παράγοντες υγιεινής και σε αυτούς που την επηρεάζουν θετικά (ικανοποίηση) και τους οποίους ονόμασε παράγοντες κινήτρων. Η θεωρία του γνώρισε αρκετή κριτική ως προς την τελική εξέλιξή της, κυρίως ως προς την επιλογή των παραγόντων και την κατηγοριοποίησή τους (Locke, 1976).

2.5.4 Θεωρία Προσδοκίας

Η προσδοκία των πιθανών ωφελειών ως παράγοντας ελκυστικότητας μιας θέσης εργασίας αποτέλεσε τη βάση της αντίστοιχης θεωρίας του Vroom (1964). Συγκεκριμένα, η ελκυστικότητα ενός εργασιακού χώρου θεωρείται από τον Vroom ως άμεση συνάρτηση όσων ένα άτομο προσδοκά να αποκομίσει από την εργασία σε αυτόν τον εργασιακό χώρο. Η θεωρία της προσδοκίας βασίζεται σε τρεις μεταβλητές: την ελκυστικότητα, τη συντελεστικότητα και την ίδια την προσδοκία.

Συγκεκριμένα, η ελκυστικότητα μιας θέσης εργασίας, η οποία ελκυστικότητα μπορεί να πάρει και αρνητικό πρόσημο (μη ελκυστική θέση εργασίας), εξαρτάται από την συντελεστικότητα, δηλαδή το αναμενόμενο συντελεστή επιρροής, της εργασίας του σχετικά με την ικανοποίηση των υποκειμενικών προσδοκιών του από αυτήν. Εν ολίγοις, αναλόγως του πόσο θεωρεί ο εργαζόμενος την εργασία του ικανή να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του, τόσο πιο ελκυστική τη βρίσκει.

Πρόκειται για μια θεωρία που προσπαθεί να συνδέσει την (προσδοκία για) ευημερία στον εργασιακό χώρο με τη δέσμευση, ουσιαστικά, του εργαζόμενου απέναντι στην εργασία του, η οποία όμως δεν έχει στηριχθεί σε ικανοποιητικό επίπεδο ερευνητικά (Vroom, 1966).

2.5.5 Υπόδειγμα Porter - Lawler

Οι πρώτοι που συζήτησαν για την ικανοποίηση ως αποτέλεσμα και όχι αίτιο απόδοσης ήταν οι Porter και Lawler (1980). Συγκεκριμένα, υποστήριξαν πως η κινητροδότηση, η ικανοποίηση και η απόδοση δεν είναι ταυτόσημες έννοιες, αλλά τρεις διαφορετικές μεταβλητές με σχέσεις αλληλοσυσχέτισης. Για να εξηγήσουν τη θεωρία τους, οι Porter και Lawler δημιούργησαν ένα υπόδειγμα τεσσάρων βασικών μεταβλητών:

- I. Προσπάθεια. Η πραγμάτωση της κινητροδότησης εξαρτάται από τη σχέση της με την προσδοκώμενη απόδοση, τις αντίστοιχες ανταμοιβές και, εν τέλει, την αξία που παραλαμβάνει μέσω αυτών, ως αντίτιμο της προσπάθειας.
- II. Απόδοση. Πέραν της προσπάθειας, σε άλλους τρεις παράγοντες αποδίδεται η απόδοση: α) ικανότητες εργαζόμενου, β) ρόλος του στην επιχείρηση και γ) μέσα που του παρέχονται.
- III. Ανταμοιβές. Υιοθετείται το υπόδειγμα των δύο παραγόντων, υγιεινής και παρακίνησης, οι οποίοι μετρούνται ως αποτέλεσμα της εργασιακής απόδοσης.
- IV. Ικανοποίηση. Στο τέλος, η αξία που λαμβάνει από τις σχετικές ανταμοιβές ο εργαζόμενος επηρεάζει την ικανοποίησή του.

Βασικό συμπέρασμα της ως άνω θεωρίας είναι η σημαντικότητα του ρόλου που παίζει η κάθε επιχείρηση στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, και πάλι μια θεώρηση συνδεδεμένη με τους Πόρους του μοντέλου J D-R.

2.5.6 Θεωρία ERG (Existence, Relatedness, Growth)

Βασιζόμενος στη θεωρία του Maslow, ο Alderfer (1972) δημιούργησε ένα υπόδειγμα τριών επιπέδων αναγκών, με σημαντική επιπλέον διαφορά τη σύνδεση της ικανοποίησης των αναγκών ανώτερου επιπέδου με την ικανοποίηση αυτών στα κατώτερα. Αυτό συνδέεται με την βασική θεώρηση πως μια ανάγκη παραμένει μονίμως πηγή κινητροδότησης, ακόμα κι όταν έχει (προσωρινά πιθανώς) ικανοποιηθεί. Έτσι, συνδέεται η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας με την εκπλήρωση τριών κατηγοριών αναγκών: α) ύπαρξης (existence), β) σχετικότητας (relatedness) και γ) ανάπτυξης (growth). (Κάντας, 1998)

Έτσι, οι ανάγκες ύπαρξης ικανοποιούνται μέσω ανταμοιβών, όπως ο μισθός και πρόσθετες παροχές, οι ανάγκες σχέσης ικανοποιούνται μέσω διαπροσωπικών σχέσεων με συναδέλφους, εφόσον βασίζονται σε αμοιβαία θετικά συναισθήματα, και τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης ικανοποιούνται μέσω της δημιουργικής φύσης της εργασίας. (Jewell & Siegall, 1990)

2.5.7 Θεωρία Χαρακτηριστικών της Εργασίας

Το μοντέλο των Oldham και Hackman (1976) βασίζεται στη μελέτη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του εργασιακού βίου: την ποικιλία των δεξιοτήτων του εργαζόμενου, την ταυτότητα και τη σπουδαιότητα του έργου που επιτελεί, την αυτονομία του εργαζόμενου και την ανατροφοδότηση (feedback) πληροφοριών που λαμβάνει.

Κάθε αλλαγή στα χαρακτηριστικά αυτά δεν επηρεάζει άμεσα την συμπεριφορά του εργαζόμενου, παρά επηρεάζει το πως βιώνει τον εργασιακό του βίο. Αποτέλεσμα αυτών των βιωμάτων είναι η διαφοροποίηση στη συμπεριφορά, αλλά και τα κίνητρα, εν τέλει, του εργαζόμενου. Διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται εντονότερα, βάσει ερευνών, σε άτομα με εντονότερη την ανάγκη ανάπτυξης. Αυτή η διαπίστωση είναι ιδιαίτερα σημαντική στην σύνδεση των επιπέδων αλλαγής ορισμένων

χαρακτηριστικών της εργασίας (πόρων ή απαιτήσεων, για να συνδεθεί με το μοντέλο J D-R) και της αντίδρασης κάθε εργαζομένου, βάσει όμως της μοναδικής ταυτότητας της προσωπικότητάς του. Οπότε πρόκειται για ένα σημαντικό θεωρητικό μοντέλο για τον σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης των κινήτρων, της απόδοσης και της ευημερίας των εργαζομένων. (Hackman & Oldham, 1975)

2.5.8 Θεωρία Κοινωνικής Επιρροής

Μια ακόμα θεώρηση πάνω στην αντιληφθείσα από τους εργαζόμενους ευημερία στο χώρο της εργασίας τους διατυπώθηκε από τους Salancik και Pfeffer (1977), οι οποίοι υποστήριξαν πως, αν και οι εργαζόμενοι αποφασίζουν οι ίδιοι ποια είναι τα συναισθήματά τους για την εργασία τους, η απόφαση αυτή επηρεάζεται και από τη συμπεριφορά των ατόμων σε παρεμφερή εργασιακά περιβάλλοντα.

Δηλαδή, το άτομο εκτιμάει την ευημερία άλλων εργαζομένων και συγκρίνοντας παρόμοιες καταστάσεις και περιβάλλοντα, επηρεάζεται για την τελική εκτίμηση της προσωπικής του θέσης. Το ενδιαφέρον σε αυτή τη θεωρία είναι πως προτείνει μια διεύρυνση της μελέτης των παραγόντων που επηρεάζουν την ευημερία και, εφόσον αποδειχτεί η συσχέτισή τους, την απόδοση των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας τόσο μικρότερα περιβάλλοντα (εντός του γραφείου ή του τμήματος) όσο και μεγαλύτερα, όπως ολόκληροι κλάδοι και κοινωνίες ακόμα. (McCormick & Ilgen, 1985)

2.5.9 Θεωρία των Στόχων του Locke

Η τελευταία θεωρία που θα παρουσιαστεί στην παρούσα υποενότητα αφορά το υπόδειγμα του Locke (1976) για τη στοχοθεσία, το οποίο βασίζεται στην υπόθεση πως κάθε δραστηριότητα ενός ανθρώπου πρέπει να ορίζεται από την ανάγκη επίτευξης ενός συγκεκριμένου στόχου. Για να υποστηρίξει τη θεωρία αυτή, ο Locke διατύπωσε δύο αρχές: α) Ο επιδιωκόμενος στόχος πρέπει να είναι συγκεκριμένος και αποσαφηνισμένος και β) οι επιδιώκοντες τον στόχο πρέπει να κατέχουν τις απαραίτητες εκείνες ικανότητες για την επίτευξη του στόχου.

Η δεύτερη αρχή συνδέεται άμεσα με το άτομο και την εκπαίδευσή του, αλλά και με τη φύση του στόχου, καθώς βάσει της δυσκολίας του καθορίζονται και τα επίπεδα των απαιτούμενων ικανοτήτων. Σε γενικές γραμμές έχει παρατηρηθεί πως

υψηλότεροι και δυσκολότεροι στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη κινητροδότηση του ατόμου γιατί, μεταξύ άλλων:

- Αυξάνεται το αίσθημα αυτοϊκανοποίησης.
- Ανταποκρίνονται σε υψηλότερες ανταμοιβές.
- Ενισχύουν την προσοχή, την επιμονή και την προσπάθεια του ατόμου κατευθύνοντάς τους με ακρίβεια.
- Αναπτύσσουν δεξιότητες όπως η κριτική ικανότητα, η αντιληπτικότητα και η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, οι οποίες οδηγούν σε μεγαλύτερα επίπεδα αυτοπραγμάτωσης.

Σημαντικό σημείο της θεωρίας αυτής, κλείνοντας, είναι η σχέση στόχου και ατόμου, καθώς ο στόχος θα πρέπει να γίνει κατανοητός και αποδεκτός από το άτομο, ώστε αυτό να δραστηριοποιηθεί προς την επίτευξή του.

2.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο έγινε μια συνοπτική παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου της παρούσας εργασίας. Μέσα από την παρουσίαση θεωριών και μοντέλων, ειδικότερα του μοντέλου J D-R, δόθηκαν οι βάσεις πάνω στις οποίες θα ακολουθήσει η έρευνα πεδίου που θα ακολουθήσει, ώστε να επιτευχθούν οι ερευνητικοί στόχοι της παρούσας εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, έγινε μια ενδελεχής παρουσίαση των όρων της ευημερίας, της εξουθένωσης και της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και μια πρώτη αποτύπωση των συσχετίσεών τους. Ειδικότερα σχετικά με τα δύο βασικά στοιχεία του μοντέλου J D-R, στηρίχθηκε θεωρητικά η σύνδεση των Πόρων με την Ευημερία και των Απαιτήσεων με την Εξουθένωση, ώστε η έρευνα πεδίου να είναι πιο άμεση πάνω σε αυτούς τους όρους και να τους συνδέσει απευθείας με την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο – Παρουσίαση Συναφών Ερευνών

3.1 Η διεθνής εμπειρία στις έρευνες πεδίου πάνω στην σχέση ευημερία και απόδοσης

Βασικός σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας έχει τεθεί η διερεύνηση των σχέσεων και δεσμών ανάμεσα στην ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων. Έχει αποφασιστεί η διερεύνηση αυτή να κινηθεί ανάμεσα στην παρουσίαση βιβλιογραφικών πηγών και τη διενέργεια μιας πρωτότυπης έρευνας πεδίου.

Αφού καλύφθηκε η θεωρητική προσέγγιση των βασικών όρων του θέματος της εργασίας και αποτυπώθηκαν ορισμένα πρώτα θεωρητικά συμπεράσματα, μέσα κυρίως από τη δομή του μοντέλου J D-R, στο προηγούμενο κεφάλαιο, στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρηθεί να τεθούν οι βάσεις για την διεξαγωγή μιας έρευνας πεδίου.

Αυτό αφορά την παρουσίαση τεσσάρων ερευνών αναφορικά με τους όρους και τα ζητήματα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία και οι οποίες εκτείνονται σε ένα διάστημα 14 ετών, από το 2000 έως το 2013.

Τα επόμενα υποκεφάλαια θα αναφερθούν σε κάθε έρευνα ξεχωριστά, παρουσιάζοντας βασικά στοιχεία τους, όπως οι ερευνητικοί στόχοι, οι μεθοδολογίες διεξαγωγής κάθε έρευνας, όπως και βασικές ερωτήσεις τους, καθώς και βασικά συμπεράσματά τους.

Με τον τρόπο αυτό θα δημιουργηθεί μια βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί η έρευνα πεδίου που θα διεξαχθεί στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, τόσο σε επίπεδο μεθοδολογίας, όσο και σε επίπεδο ανάλυσης, συμφωνώντας με την υπάρχουσα διεθνή πρακτική.

3.2 Έρευνες Πεδίου πάνω στην ευημερία, την απόδοση και το μοντέλο J D-R

3.2.1 Έρευνα 1: Σύσφιξη της σχέσης μεταξύ της ευημερίας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και της απόδοσης

ΣΥΝΟΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της εργασίας και της έρευνας αυτής υπήρξε η ανάδειξη της παραμέλησης από το επιστημονικό πεδίο της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (HRM) της σημασίας της ευημερίας των εργαζομένων, έναντι της επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων και αποτελεσμάτων. Η έρευνα, κατά την συγγραφέα, συνήθως επικεντρώνεται στην επιχειρησιακή και οργανωτική πλευρά του HRM, εστιάζοντας στα αποτελέσματα, ακόμα και εις βάρος των εργαζομένων.

Έχοντας αυτήν την υπόθεση κατά νου, η έρευνα που διεξήχθη είχε ως αντικείμενο την διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην εφαρμογή διαφόρων πρακτικών HRM και την ευημερία των εργαζομένων.

Χρησιμοποιώντας ένα κατάλληλο ερωτηματολόγιο, η συγγραφέας συνέλλεξε στοιχεία από μια μικρή δημόσια υπηρεσία της τοπικής αυτοδιοίκησης. Μετά την ανάλυσή των δεδομένων, προέκυψε μια περισσότερο θετική συσχέτιση της εφαρμογής πρακτικών HRM και της ευημερίας των εργαζομένων.

Περισσότερο από κάθε άλλο στοιχείο, υπάρχουν ενδείξεις πως η συσχέτιση αυτή δεν είναι άμεση, αλλά συνδέεται με την ανάπτυξη δεσμών εμπιστοσύνης και γραμμικής επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους υπαλλήλους.

ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα πεδίου, πέραν των δημογραφικών ερωτημάτων, περιλαμβάνει 32 ερωτήσεις χωρισμένες στις παρακάτω έξι υποενότητες:

- Πρακτικές HRM: Βασικές ερωτήσεις σε αυτήν την κατηγορία είναι α) η περίληψη του εργαζόμενου σε ομάδες αποφάσεων, β) η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης και γ) η πληρωμή βάσει αξίας και επίδοσης του εργαζόμενου.
- Εργασιακή ικανοποίηση: Βασικές παράμετροι της εργασιακής ικανοποίησης είναι α) η πρωτοβουλία, β) η πληρωμή, γ) η εκπαίδευση, δ) η αίσθηση επιτεύγματος και ε) η επιρροή πάνω στην εργασία και τις σχετικές αποφάσεις.
- Δέσμευση εργαζομένων: Η δέσμευση των εργαζομένων αφορά την αφοσίωση τους α) στον οργανισμό/υπηρεσία που εργάζονται, β) στον προϊστάμενό τους, γ) στους συναδέλφους τους και δ) στους πελάτες τους, ενώ μεγάλο ρόλο παίζει και η περηφάνεια του να λένε ότι δουλεύουν στην συγκεκριμένη υπηρεσία.
- Ικανοποίηση ισορροπίας εργασίας-προσωπικής ζωής: Τα ερωτήματα που αφορούν τη σχέση εργασιακού και προσωπικού βίου περιστρέφονται γύρω από α) την ικανότητα υιοθέτησης ευέλικτου ωραρίου, β) το φόρτο εργασίας και γ) τον σεβασμό από την διοίκηση των οικογενειακών υποχρεώσεων των εργαζομένων.
- Υποστήριξη από τους προϊσταμένους: Οι ερωτήσεις αυτής της ομάδας φορούν κυρίως α) την εκτίμηση και αναγνώριση και β) την ανάδραση πάνω στην επίδοση του εργαζόμενου από τον προϊστάμενό του.
- Εμπιστοσύνη στη διοίκηση: Οι δύο ερωτήσεις αυτής της ομάδας αφορά καθαρά την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση.

3.2.2 Έρευνα 2: Μέτρηση της εμπλοκής και της εξουθένωσης

ΣΥΝΟΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα έρευνα εξετάζει τη δομή της έννοιας της δέσμευσης ως αντίβαρο της επαγγελματικής εξουθένωσης σε ένα δείγμα φοιτητών (N=314) και εργαζομένων (N=619). Εξετάζεται επίσης η παραγοντική δομή της κλίμακας Maslach-Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) και αξιολογείται και εξετάζεται η σχέση μεταξύ της δέσμευσης και της εξάντλησης. Μέσω ταυτόχρονων επιβεβαιωτικών αναλύσεων παραγόντων στα δύο δείγματα επιβεβαιώνεται η αρχική δομή τριών παραγόντων της MBI-GS (εξάντληση, κυνισμός και επαγγελματική αποτελεσματικότητα), καθώς και η υπόθεση της τριπαραγοντικής δομής της δέσμευσης (σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση). Η έρευνα έδειξε πως το μοντέλο δύο παραγόντων ανώτερης τάξης, της εξουθένωσης και της δέσμευσης, δεν ταίριαζε απόλυτα στα δεδομένα. Αντ' αυτού, άλλοι συνδυασμοί των επιμέρους παραγόντων έδειξαν συσχετίσεις. Τα ευρήματα αυτά πρέπει να ληφθούν υπόψιν, καθώς η έρευνα της παρούσας εργασίας θα επικεντρωθεί σε έννοιες ανώτερου επιπέδου.

ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αφού η συγκεκριμένη έρευνα υιοθετεί τη παραδοχή της αντίθετης συσχέτισης της δέσμευσης με την εξουθένωση, αξίζει να μελετηθεί η κλίμακα διερεύνησης και ορισμού της δέσμευσης, ως συγγενικής έννοιας με την ευημερία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η κλίμακα της δέσμευσης περιλαμβάνει τις εξής 3 διαστάσεις:

- Σθένος: Τα ερωτήματα αυτής της κλίμακας στην έρευνα αφορούν την διάθεση, την ενέργεια και την δυναμική που αισθάνεται ένας εργαζόμενος χάρη στη δουλειά του.
- Απορρόφηση: Σε αυτήν την κλίμακα αναφέρονται καταστάσεις όπου ο εργαζόμενος απορροφάται στη δουλειά του, αφήνοντας πίσω οτιδήποτε άλλο, ως ένδειξη του πόσο ελκυστική είναι για τον ίδιο η ενασχόλησή του με αυτήν.

- Αφοσίωση: Τέλος, η πρόκληση, η έμπνευση και η περηφάνεια που αισθάνεται ο εργαζόμενος για την εργασία του, υπάγονται στην κατηγορία των αισθημάτων της αφοσίωσης.

3.2.3 Έρευνα 3: Πρώιμοι προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής εξουθένωσης και της εμπλοκής

ΣΥΝΟΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πρόκειται για μια εκτεταμένη χρονικά μελέτη η οποία προέβλεψε αλλαγές στην εξουθένωση και την δέσμευση ένα χρόνο αργότερα, μέσα από τον εντοπισμό δύο τύπων πρώιμων δεικτών. Διοικητικοί υπάλληλοι (N=466) ολοκλήρωσαν μετρήσεις άνω στην επαγγελματική εξουθένωση και σε έξι περιοχές της επαγγελματικής τους ζωής σε δύο χρονικές περιστάσεις με ενδιάμεσο διάστημα ενός έτους. Κατά την έρευνα διαπιστώθηκε, πρώτον, πως όσοι είχαν ασταθή μοτίβα στις μετρήσεις κατά την πρώτη περίσταση, ήταν πιο επιρρεπείς σε αλλαγές εντός του χρόνου στα αποτελέσματά τους. Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε πως όσοι παρουσίαζαν δυσαρμονίες στην περιοχή της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας, κατά τη δεύτερη μέτρηση βρέθηκαν εντός των ορίων της εξουθένωσης, ενώ οι υπόλοιποι προς την κατάσταση της εργασιακής δέσμευσης. Οι επιπτώσεις της έρευνας αυτής, αναφορικά με την ανακάλυψη των δύο αυτών προειδοποιητικών δεικτών, βρίσκονται στην συζήτηση για τον σχεδιασμό πιο επιτυχημένων προληπτικών παρεμβάσεων σε συγκεκριμένες ομάδες υψηλού κινδύνου εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης.

ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα βασίζεται σε δύο σημαντικές κλίμακες αναφορικά με την μελέτη της ψυχολογίας των εργαζομένων. Η πρώτη αφορά τις έξι περιοχές της εργασιακής ζωής, σύμφωνα με την Areas of Worklife Scale ή AWS (Leiter & Maslach, 2004). 29 στοιχεία-ερωτήματα χωρίζονται στις παρακάτω 6 περιοχές:

- Φόρτος εργασίας
- Έλεγχος
- Ανταμοιβή
- Κοινότητα
- Δικαιοσύνη
- Αξίες

Η δεύτερη αφορά το δίπτυχο δέσμευση και εξουθένωση, όπως μετράται σε με 16 στοιχεία-ερωτήματα στην κλίμακα MBI-GS (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996), διαχωρισμένα στις παρακάτω 3 διαστάσεις:

- Εξάντληση
- Κυνισμός
- Αποτελεσματικότητα

3.2.4 Έρευνα 4: Δοκιμή του μοντέλου J D-R σε ένα πλαίσιο προώθησης της υγείας στο χώρο εργασίας

ΣΥΝΟΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η έρευνα αυτή επικεντρώνεται σε δύο βασικές ερευνητικές προτεραιότητες, όπως αναγνωρίζονται στην διεθνή βιβλιογραφία: α) τη μελέτη του αντίκτυπου της εργασίας στη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων και β) τη δημιουργία νέων εννοιών σχετικά με τη φύση της εργασίας (Wilson, 2008). Χρησιμοποιώντας αυτές τις ερευνητικές προτεραιότητες, μελετήθηκε η επίπτωση του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας και των οργανωτικών χαρακτηριστικών, όπως ορίζεται στο μοντέλο J D-R, πάνω στην ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων.

Εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση, πλήρους απασχόλησης, συμπεριλήφθηκαν στη μελέτη αυτή με σκοπό να αναλυθούν οι διάφορες απαιτήσεις εργασίας (φόρτος εργασίας, ισορροπία εργασίας-προσωπικής ζωής, συναισθηματικές απαιτήσεις) και οι

αντίστοιχοι πόροι (αυτονομία, κοινωνική υποστήριξη και αλληλεπίδραση διοίκησης-υπαλλήλων), καθώς και η επίδρασή τους στην παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Οι υποθέσεις της εργασίας ήταν σχεδιασμένες σύμφωνα με τις σχέσεις που προσδιορίζονται στο μοντέλο JD-R και εξετάστηκαν για να διαπιστωθεί αν οι επιλεγμένες εργασιακές απαιτήσεις και πόροι αποτελούσαν κατάλληλους δείκτες. Αν και τα αποτελέσματα δεν ήταν συνεπή για όλους τους επιλεγμένους δείκτες, αρκετές απαιτήσεις και πόροι ακολούθησαν την αναμενόμενη κατεύθυνση.

Οι εργασιακές απαιτήσεις, δηλαδή, επηρέασαν αρνητικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την υγεία στο χώρο εργασίας, ενώ οι πόροι επηρέασαν θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων, την υποκειμενική ευημερία, και την υγεία στο χώρο εργασίας. Αυτά τα αποτελέσματα ευθυγραμμίζονται με τα προηγούμενα ευρήματα στην ανάλογη βιβλιογραφία, ικανοποιούν τις παραδοχές του μοντέλου JD-R και επεκτείνουν τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με το μοντέλο JD-R στο χώρο της προαγωγής της υγείας στο χώρο εργασίας.

ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι η εκτενέστερη αναφορικά με τον αριθμό των ερωτημάτων της ανάμεσα στις έρευνες που μελετώνται στο παρόν κεφάλαιο, με 90 ερωτήματα χωρισμένα (όχι ισομερώς) σε 10 μέρη, χωρίς να προσμετρώνται οι δημογραφικές ερωτήσεις.

3.4 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Η ευημερία, η εξουθένωση και η σχέση τους με την απόδοση των εργαζομένων είναι μια θεματική ενότητα της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων η οποία έχει μελετηθεί σε βάθος και έχει σχετικά συνεπή και συνεχή αποτελέσματα. Ειδικά η χρήση του μοντέλου J D-R δείχνει εξαιρετικά γόνιμη για την εξαγωγή σαφών συμπερασμάτων.

Η έρευνα της παρούσας εργασίας θα βασιστεί στη δομή και τη μεθοδολογία των ως άνω επιστημονικά τεκμηριωμένων μελετών, ώστε να απαντηθούν οι υποθέσεις που θα κατατεθούν στο επόμενο κεφάλαιο και να επιτευχθούν οι ορισμένοι ερευνητικοί στόχοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο – Μεθοδολογία και σχεδιασμός έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η συνολική μεθοδολογία της έρευνας. Βασικός σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η αποτύπωση του θεωρητικού υπόβαθρου βάσει του οποίου σχεδιάστηκε η έρευνα, καθώς και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διενέργειά της.

Είναι απαραίτητο σε κάθε έρευνα που πραγματοποιείται να αποσαφηνίζεται η φιλοσοφία του ερευνητή κατά την προσέγγιση της έρευνας από αυτόν, τόσο στο σχεδιασμό, όσο και στη διενέργεια, αλλά και σε ότι αφορά την ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν, ώστε να εξαχθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που στην συνέχεια θα αποτελέσουν τον κορμό των γενικών συμπερασμάτων της εργασίας.

Ακριβώς επειδή η έρευνα και κατ' επέκταση τα εργαλεία της αποτελούν οργανικό μέρος του συνόλου της εργασίας και της μελέτης που αντικατοπτρίζει, αυτά πρέπει να επιλεγθούν έτσι ώστε να συμβαδίζουν με τη φιλοσοφική προσέγγιση του ερευνητή και το ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο της συνολικής μελέτης. (Κυριαζή, 1999)

4.2 Θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας

4.2.1 Φιλοσοφική στάση της Έρευνας και το «κρεμμύδι της έρευνας»

Το πρώτο επίπεδο της αποτύπωσης του θεωρητικού υπόβαθρου της έρευνας αφορά την αποκρυστάλλωση της φιλοσοφικής προσέγγισης ή στάσης του ερευνητή. Η φιλοσοφία της έρευνας αποτελεί τον εξωτερικό φλοιό αυτού που αποκαλείται «κρεμμύδι της έρευνας» (Saunders et al, 2007): ένας σχηματισμός που μέσα από διαφορετικές στρώσεις σχεδιασμού της έρευνας (φιλοσοφία, προσέγγιση, στρατηγική, μέθοδοι, χρονοδιαγράμματα, τεχνικές), βοηθάει στην κατά επίπεδο στρωματοποιημένη σχεδίαση μιας έρευνας, έτσι ώστε, εν τέλει, να αντανακλά καλύτερα τους σκοπούς του ερευνητή.

Αξίζει να γίνει αναφορά πρωτίστως σε ορισμένες βασικές ερευνητικές φιλοσοφίες, οι οποίες απορρίπτονται στην παρούσα έρευνα. Πρόκειται για την Οντολογία, την Επιστημολογία και την Αξιολογία.

Οντολογία¹: Αφορά την φύση της πραγματικότητας και καλεί τον ερευνητή να αναρωτηθεί ο ίδιος σχετικά με το πως αλληλοεπιδρούν τα στοιχεία της πραγματικότητας μεταξύ τους. Προφανώς, η παρούσα έρευνα απαιτεί μια φιλοσοφική προσέγγιση που θα μεταθέτει τις αναζητήσεις του ερευνητή σε άλλα υποκείμενα, συγκεκριμένα στους εργαζόμενους τους οποίους αφορά η μελέτη.

Επιστημολογία²: Αφορά κυρίως επιστημονικές έρευνες οι οποίες έχουν να κάνουν με θετικές επιστήμες και γενικότερα με αντικείμενα που αφορούν πεδία που μπορούν να φέρουν ακριβή και σταθερά αποτελέσματα, τα οποία με τη σειρά τους δεν μπορούν να επηρεαστούν από γνώμες και απόψεις. Και αυτή η φιλοσοφική προσέγγιση αντιτίθεται με τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, αφού η αποτύπωση της εμπειρικής γνώμης των εργαζομένων τους οποίους αφορά το αντικείμενό της είναι η βασική επιδίωξη της έρευνας.

Αξιολογία³: Η συγκεκριμένη φιλοσοφία συνδυάζει την οντολογία με το αντίθετο της επιστημολογίας. Συγκεκριμένα, σε μια τέτοια φιλοσοφική προσέγγιση αναζητείται το πως επηρεάζεται η έρευνα από τις προσωπικές απόψεις (ή αξίες, εξ ου και ο τίτλος) του ερευνητή, όχι ώστε οι επιρροές αυτές να εξαλειφτούν, αλλά για να αποτελέσουν μέρος της όλης προσέγγισης. Σαφώς και η προσωπική άποψη του ερευνητή δε θα πρέπει να επηρεάσει την παρούσα έρευνα, καθώς αυτό αντιτίθεται με τον σκοπό της.

Αφού παρουσιάστηκαν οι ως άνω απορριφθείσες φιλοσοφικές προσεγγίσεις, ώστε να γίνει πιο κατανοητός ο ρόλος της φιλοσοφικής προσέγγισης στα πρωτόλεια βήματα του σχεδιασμού της έρευνας, παρακάτω θα παρουσιαστούν οι δύο πιο ενδεδειγμένες φιλοσοφικές προσεγγίσεις, ο θετικισμός και ο ρεαλισμός.

¹ Όπως παρουσιάζεται στο Research Onion Diagram του University of Derby

² Στο ίδιο

³ Στο ίδιο

Θετικισμός⁴: Πρόκειται για μία από τις πλέον διαδεδομένες και αποδεκτές φιλοσοφικές προσεγγίσεις σήμερα σε ότι αφορά την έρευνα. Προκρίνει την δημιουργία υποθέσεων οι οποίες ελέγχονται μέσα από την μελέτη δεδομένων που προέρχονται από αποδεκτές πηγές πληροφοριών. Βασίζεται στη δημιουργία αξιόπιστων και επαναλήψιμων αποτελεσμάτων, μέσω της στατιστικής ανάλυσης ποσοτικών ή ποσοτικοποιημένων δεδομένων.

Ρεαλισμός⁵: Σε πολλά σημεία ο ρεαλισμός έχει κοινή πορεία με τον θετικισμό, όμως διαφέρει σε ένα βασικό, την μη αποδοχή δηλαδή της απόλυτης βεβαιότητας και εγκυρότητας της έρευνας, θεωρώντας πως θα πρέπει τα αποτελέσματα μιας έρευνας να ελέγχονται πολλαπλώς, τόσο μεθοδολογικά (δηλαδή με διαφορετικές μεθόδους), όσο και διαχρονικά (με συνεχιζόμενες επαναληπτικές εκδόσεις της έρευνας).

Η παρούσα εργασία μπορεί να ωφεληθεί από τις δύο φιλοσοφικές προσεγγίσεις ανάλογα με το επίπεδο που την εξετάζουμε, ως μια μοναδική μελέτη που αποσκοπεί στην αποτύπωση ενός μοντέλου ή σαν μέρος ενός ευρύτερου συνόλου μελετών πάνω στον αντικειμενικό της σκοπό. Η γενικότερη θεωρητική έρευνα της παρούσας εργασίας, η οποία περιλαμβάνει την παρουσίαση άλλων μελετών, επιτρέπει την υιοθέτηση της ρεαλιστικής φιλοσοφικής προσέγγισης της έρευνας, καθώς τα αποτελέσματά της, όπως και συνολικά της μελέτης, αποτελούν κατά τον ερευνητή μέρος της συνολικής ακαδημαϊκής προσπάθειας αποτύπωσης της σχέσης ανάμεσα ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας, συνεχίζοντας και επιβεβαιώνοντας ή μη ήδη προτεινόμενα και μελετημένα μοντέλα και ερευνητικά ερωτήματα.

4.2.2 Προσέγγιση της έρευνας

Το δεύτερο επίπεδο του σχεδιασμού της έρευνας αφορά την προσέγγιση της έρευνας. Για να μην συγχέεται με την έννοια της φιλοσοφικής προσέγγισης ή στάσης, η γενικότερη προσέγγιση αποτελεί μια συγκεκριμένη βαθμίδα ανάλυσης της θεωρίας και αφορά ουσιαστικά τον βασικό τρόπο εξαγωγής και αποτύπωσης των

⁴ Όπως παρουσιάζεται στο Research Onion Diagram του University of Derby

⁵ Στο ίδιο

συμπερασμάτων της έρευνας. Οι επιλογές εδώ είναι δύο, η επαγωγική (inductive) και η παραγωγική ή συμπερασματική (deductive) μέθοδος προσέγγισης των αποτελεσμάτων μιας έρευνας (Geoffrey et al, 2005).

Η συμπερασματική προσέγγιση αφορά την ύπαρξη συγκεκριμένων ερωτημάτων, υποθέσεων ή δηλώσεων, την απάντηση και εγκυρότητα των οποίων καλείται να απαντήσει η έρευνα που διεξάγεται. Σκοπός αυτής της προσέγγισης είναι να καταλήξει ο ερευνητής σε συμπεράσματα τόσο απλά όσο η απάντηση ναι ή όχι σε ήδη προϋπάρχουσες θεωρητικές προτάσεις. Πρακτικά, βάσει του σκοπού της εργασίας, δομείται ένα θεωρητικό περιβάλλον μέσα στο οποίο επωάζονται συγκεκριμένα συμπεράσματα, τα οποία και καλείται η έρευνα να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει. Η έρευνα δηλαδή έρχεται ως επιστέγασμα της μελέτης του ερευνητή και δίνει απαντήσεις ως προς την ορθότητα και εγκυρότητα των συμπερασμάτων της θεωρητικής αυτής μελέτης.

Αντιθέτως, η επαγωγική προσέγγιση ξεκινάει από τον τίτλο, ουσιαστικά, της κάθε μελέτης και προσπαθεί να χτίσει την θεωρία γύρω από τον σκοπό της. Πρακτικά, ξεκινάει από μια παρατήρηση ή θεώρηση, όχι υπόθεση ή ερώτημα, τα οποία θέλει να περιβάλλει με ένα μοντέλο, ένα θεωρητικό υπόβαθρο, προερχόμενο από τα αποτελέσματα της έρευνας.

Εν κατακλείδι, η κυρίως διαφορά των δύο προσεγγίσεων έγκειται στο ότι *«η παραγωγή προσέγγιση ξεκινά με ένα αναμενόμενο πρότυπο που δοκιμάζεται έναντι παρατηρήσεων, ενώ η επαγωγή αρχίζει με παρατηρήσεις και προσπαθεί να βρει ένα μοντέλο μέσα τους»*. (Babbie, 2010)

Η παρούσα μελέτη προφανώς και βασίζεται στη συμπερασματική προσέγγιση, καθώς σκοπός της είναι μέσω της έρευνας να ενισχύσει περαιτέρω την πιστότητα του θεωρητικού υπόβαθρου που έστησε μέσα από την θεωρητική έρευνα και την ανάλυση παλαιότερων ερευνών, απαντώντας στις υποθέσεις που θέτονται ως διακύβευμα της ερευνητικής διαδικασίας.

Η συμπερασματική ή παραγωγική προσέγγιση μιας έρευνας περιλαμβάνει μια σειρά συγκεκριμένων βημάτων, ήτοι τα α) Ύπαρξη θεωρίας, β) Διατύπωση υπόθεσης, γ) Συγκέντρωση στοιχείων, δ) Αποτελέσματα, ε) Επιβεβαίωση ή απόρριψη των υποθέσεων και στ) Αναθεώρηση θεωρίας. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011)

Η προσέγγιση βάσει των συγκεκριμένων βημάτων εξηγείται ως εξής (Wilson, 2010):

1. Εξάγονται από την υπάρχουσα θεωρία οι υποθέσεις.
2. Διατυπώνονται οι υποθέσεις σε λειτουργικούς όρους και προτείνονται σχέσεις μεταξύ δύο συγκεκριμένων μεταβλητών.
3. Δοκιμάζονται οι υποθέσεις με την εφαρμογή σχετικών μεθόδων
4. Εξετάζεται το αποτέλεσμα της δοκιμής των υποθέσεων και έτσι επιβεβαιώνεται ή απορρίπτεται τη θεωρία.
5. Η θεωρία τροποποιείται σε περιπτώσεις όπου οι υποθέσεις απορρίπτονται.

Η διαδικασία αυτή ακολουθείται και στην έρευνα και συνολική μελέτη της παρούσας εργασίας, καθώς υπάρχει υπερέπάρκεια θεωρητικού υλικού, βασική ένδειξη πως η παραγωγική προσέγγιση είναι η ενδεδειγμένη. (Snieder & Lerner, 2009)

4.2.3 Στρατηγική έρευνας

Η στρατηγική της έρευνας αφορά την επιλογή του κυρίως μέσου που θα χρησιμοποιηθεί για να διεξαχθεί η εκάστοτε έρευνα. Στην παρούσα εργασία ήδη έχουν χρησιμοποιηθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση στο δεύτερο κεφάλαιο και οι μελέτες περιπτώσεων στο τρίτο κεφάλαιο (υπό τη μορφή υπαρχόντων ερευνών), ως στρατηγική έρευνας.

Η κυρίως όμως έρευνα της παρούσας εργασίας κατατάσσεται στις λεγόμενες έρευνες πεδίου (survey), οι οποίες αφορούν την ανεύρεση μεγάλων ποσοτήτων στατιστικών δεδομένων, τα οποία στην συνέχεια αναλύονται ώστε να αξιολογηθούν οι υποθέσεις μιας παραγωγικής προσέγγισης. Η επιλογή αυτή γίνεται διότι είναι η πλέον συμβατή με το σκοπό της μελέτης μας, την αποτύπωση δηλαδή των (τυχών) δεσμών ευημερίας και απόδοσης εντός ενός εργασιακού περιβάλλοντος.

Αυτό ισοδυναμεί με την ανάγκη συλλογής στοιχείων από μεγάλο δείγμα άμεσα ενδιαφερόμενων για το ζήτημα, δηλαδή εργαζομένων.

4.2.4 Επιλογή μεθόδων έρευνας

Τέλος, το τελευταίο επίπεδο του «κρεμμυδιού της έρευνας» που θα αποσαφηνιστεί εδώ θα είναι η επιλογή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην έρευνα. Ουσιαστικά υπάρχουν δύο διαφορετικές μέθοδοι, οι οποίες θα εξηγηθούν παρακάτω, οι οποίες επιλέγονται με έναν από τρεις τρόπους⁶:

- Μοναδική μέθοδος: Επιλέγεται μία από τις δύο μεθόδους.
- Μείγμα των δύο μεθόδων: Χρησιμοποιούνται και οι δύο μέθοδοι για τη συλλογή δεδομένων, τα οποία αξιοποιούνται στη συνέχεια στην ανάλυση, η οποία επίσης εμπεριέχει στοιχεία και των δύο μεθόδων.
- Πολλαπλές μέθοδοι: Διεξάγονται ξεχωριστά δύο τουλάχιστον έρευνες, είτε με ίδιες είτε με διαφορετικές μεθόδους, για λόγους εγκυρότητας των αποτελεσμάτων.

Οι δύο μέθοδοι για τις οποίες γίνεται συζήτηση είναι η ποσοτική και η ποιοτική.

4.2.4.1 Ποσοτική μέθοδος

Με την ποσοτική μέθοδο δίνεται έμφαση στον ποσοτικό προσδιορισμό των δεδομένων, κατά τη συλλογή και την ανάλυσή τους. Για να χρησιμοποιηθεί η ποσοτική μέθοδος, προϋποτίθεται η ύπαρξη συγκεκριμένης και συγκροτημένης θεωρητικής βάσης, μέσα από την οποία εξάγονται ορισμένες υποθέσεις, την επιβεβαίωση των οποίων έχει ως στόχο η έρευνα. Βάσει των υποθέσεων σχεδιάζονται τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν, ώστε από αυτά να συλλεχθούν στατιστικά δεδομένα.

⁶ Όπως παρουσιάζεται στο Research Onion Diagram του University of Derby

Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας ποσοτικής έρευνας είναι τα εξής (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011):

- Πλήθος στοιχείων με μέγεθος αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού
- Δείγμα αντιπροσωπευτικό του πλήθους
- Ερωτηματολόγιο σχεδιασμένο με βάση το σκοπό της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το κυρίως εργαλείο της έρευνας, καθώς όσο πιο συγκροτημένες και σχετικές είναι οι ερωτήσεις, τόσο πιο συγκροτημένα και σχετικά είναι τα δεδομένα που προκύπτουν, άρα και είναι πιο εφικτή η συγκρισιμότητα και η ποσοτικοποίησή τους κατά την στατιστική ανάλυση. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί με μια σειρά διαφορετικών τρόπων:

- Αποστολή ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ή συμβατικού ταχυδρομείου και επαναποστολή στον ερευνητή
- Συμπλήρωση σε διαδικτυακή πλατφόρμα
- Απομακρυσμένη συνέντευξη (τηλεφωνική ή μέσω διαδικτύου)
- Συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο

Αντίστοιχα, στο ερωτηματολόγιο μπορούν να συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις διαφόρων ειδών, όπως ανοιχτού τύπου (κειμένου ή αριθμητικές), πολλαπλής επιλογής, κλίμακας ή διχοτομημένες.

Η ποσοτική μέθοδος εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες μια ρεαλιστικής φιλοσοφίας κατά την έρευνα (όπως και με τον θετικισμό), καθώς προσφέρει την δυνατότητα συλλογής στοιχείων χωρίς την παρέμβαση του ερευνητή, εφόσον έχουν αποτυπωθεί καταλλήλως και οι ερωτήσεις αυτού. Για αυτό και η παρούσα έρευνα γίνεται με ποσοτικές μεθόδους, με περισσότερες λεπτομέρειες σε επόμενη υποενότητα.

4.2.4.2 Ποιοτική μέθοδος

Οι ποιοτικές μέθοδοι αφορούν ερευνητικά εγχειρήματα τα οποία έχουν ως βασικό σκοπό τη διερεύνηση ποιοτικών χαρακτηριστικών, ειδικότερα κοινωνικών, δηλαδή την εύρεση και μελέτη κοινωνικών συσχετισμών, την κατανόηση διαδικασιών και διεργασιών στο πλαίσιο της λειτουργίας της κοινωνίας και, εν τέλει, την επιβεβαίωση ή αναθεώρηση κοινωνικών θεωρήσεων και υποθέσεων. Εν γένει, η ποιοτική έρευνα έχει ως σκοπό την *«περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα πώς και γιατί»*. (Ιωσηφίδης, 2003)

Όπως γίνεται κατανοητό, οι ποιοτικές μέθοδοι δεν αφορούν την συλλογή στοιχείων με την κλασική έννοια των δεδομένων, αλλά την εμπειρική διάδραση του ερευνητή με το δείγμα και την καταγραφή συμπερασμάτων από τη διάδραση αυτή. Οι διαδράσεις αυτές μπορεί να καταγράφονται με διάφορες και πολλαπλές μεθόδους, όπως με τη χρήση οπτικοακουστικών μέσων ή μέσω χειρόγραφων σημειώσεων.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η παρούσα έρευνα εξυπηρετείται ως προς τους σκοπούς της καλύτερα από τις ποσοτικές παρά από τις ποιοτικές μεθόδους.

4.3. Σχεδιασμός και διενέργεια έρευνας

4.3.1 Υποθέσεις

Κατά την αποτύπωση του θεωρητικού υπόβαθρου της έρευνας οριστικοποιήθηκαν οι μέθοδοι και οι προσεγγίσεις της έρευνας, όπως και οι λόγοι που χρησιμοποιήθηκαν. Όπως είναι κατανοητό, τα δύο βασικότερα στοιχεία της έρευνας είναι οι υποθέσεις και το ερωτηματολόγιο. Στην παρούσα υποενοότητα θα παρουσιαστούν οι υποθέσεις όπως αυτές εξάγονται με βάση:

- Τους θεωρητικούς στόχους που έχουν τεθεί
- Τους ερευνητικούς στόχους που έχουν τεθεί
- Τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί

- Τα συμπεράσματα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση
- Τα συμπεράσματα από τη μελέτη προγενέστερων μελετών

Οι υποθέσεις τις οποίες θέτει η παρούσα εργασία και οι οποίες πρέπει να διερευνηθούν μέσα από την έρευνα πεδίου είναι οι εξής:

H1.0 Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την εξουθένωση που αισθάνονται από την εργασία τους.

H1.1 Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού δεν επηρεάζεται από την εξουθένωση που αισθάνονται από την εργασία τους.

H2.0 Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την ευημερία που αισθάνονται από την εργασία τους.

H2.1 Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού δεν επηρεάζεται από την ευημερία που αισθάνονται από την εργασία τους.

H3.0 Η ευημερία των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την εξουθένωση της εργασίας τους.

H3.1 Η ευημερία των εργαζομένων ενός οργανισμού δεν επηρεάζεται από την εξουθένωση της εργασίας τους.

H4.0 Η εξουθένωση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την θέση ευθύνης.

H4.1 Η εξουθένωση των εργαζομένων ενός οργανισμού δεν επηρεάζεται από την θέση ευθύνης.

Ουσιαστικά, σκοπός της έρευνας είναι να ερευνησει τις σχέσεις ανάμεσα στην απόδοση και τις έννοιες της ευημερίας και της εξουθένωσης όπως αυτές ορίζονται μονοσήμαντα από τις απαιτήσεις και τους πόρους του μοντέλου J D-R. Η ανίχνευση υπαρξής τυχόν σχέσεων μπορεί να προσφέρει ουσιαστικά συμπεράσματα και

χρήσιμες συσχετίσεις με τα επιμέρους στοιχεία του εργασιακού βίου. Με την σειρά υποθέσεων που υιοθετείται συνδέεται η έννοια της απόδοσης όπως και οι έννοιες της ευημερίας και της εξουθένωσης με το μοντέλο J D-R, καθώς και με επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν τις έννοιες των πόρων και των απαιτήσεων.

4.3.2 Ερωτηματολόγιο

Το σημαντικότερο εργαλείο, μέσα από το οποίο καλείται να εκφραστεί η φιλοσοφία, η προσέγγιση και εν τέλει ο σκοπός της έρευνας, είναι το ερωτηματολόγιο. Η σχεδιάσή του αποτελεί ένα από τα πλέον ουσιαστικά βήματα της έρευνας.

Με βάση τις υποθέσεις που αναλύθηκαν πιο πάνω, το ερωτηματολόγιο, πέραν των δημογραφικών στοιχείων, θα περιλαμβάνει 3 ομάδες 6 ερωτήσεων (συνολικά 18 ερωτήσεις), οι οποίες θα συνδέονται με κάθε μία από τις υπό διερεύνηση έννοιες: Ευημερία, Απόδοση, Εξουθένωση.

Βασική πηγή πληροφόρησης για την δημιουργία του ερωτηματολογίου, πέραν των λοιπών αντικειμένων με τα οποία ασχολήθηκε μέχρι στιγμής η παρούσα εργασία, αποτελεί η εργασία της Nicole Renee Baptiste σχετικά με την σύνδεση ευημερίας και απόδοσης των εργαζομένων (Baptiste, 2007).

Ακολουθούν οι ομάδες των ερωτήσεων:

Ευημερία

- *Αισθάνομαι ικανοποιημένος από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου*
- *Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της*
- *Είμαι περήφανος για την εργασία μου*
- *Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο*
- *Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι ...*
- *Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης*

Εξουθένωση - Απαιτήσεις

- *Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια*
- *Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ.*
- *Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες*
- *Οι απαιτήσεις της Δίοικησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου*
- *Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ.)*
- *Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ.)*

Απόδοση

- *Βλέπω την εργασία μου ως μια δημιουργική πρόκληση*
- *Κατά τη διάρκεια της δουλειάς δεν καταλαβαίνω πόσο γρήγορα περνάει η ώρα*
- *Μη εργασιακά θέματα ενδέχεται να μου αποσπάσουν την προσοχή*
- *Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι σωματικές και ψυχικές αντοχές μου*
- *Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι γνώσεις και οι δεξιότητές μου*
- *Το εργασιακό μου περιβάλλον μου δίνει ενέργεια και διάθεση για δουλειά*

Οι δημογραφικές ερωτήσεις περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το εισόδημα και το εάν η θέση του εργαζόμενου στην εταιρία είναι θέση ευθύνης.

Τέλος, για τον έλεγχο της εννοιολογικής ορθότητας του ερωτηματολογίου (την αποφυγή λαθών και παραλείψεων), πραγματοποιήθηκε μικρής έκτασης εικονική διενέργεια της έρευνας σε τέσσερεις συναδέλφους του ερευνητή.

4.3.3 Επιλογή δείγματος και δειγματοληψία

Για την διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί ένα τυχαίο δείγμα 200 υπαλλήλων μεγάλης εταιρίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της «χιονοστιβάδας» καθώς επιλέχθηκαν από τον ερευνητή 20 υπάλληλοι της εταιρίας, οι οποίοι ήταν πρόθυμοι να διαμοιράσουν σε συναδέλφους τους από 10 ερωτηματολόγια. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011)

Επιστράφηκαν 192 απαντημένα ερωτηματολόγια, τα οποία αποτελούν εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό απάντησης (96%), ενώ διαπιστώθηκε πως σε όλες τις μη δημογραφικές ερωτήσεις είχαν απαντήσει όλοι οι ερωτώμενοι. Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο του 2016.

4.3.4 Στατιστική ανάλυση

Το τελευταίο και σημαντικότερο στάδιο της έρευνας αποτελεί η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων από τον διαμοιρασμό και την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Τα δεδομένα που θα προκύψουν θα επεξεργαστούν με το στατιστικό λογισμικό πακέτο ανάλυση δεδομένων SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Αρχικά θα παρουσιαστούν τα δημογραφικά δεδομένα μέσω περιγραφικής στατιστικής, ώστε να αποτυπωθεί η κατάσταση και η φύση του δείγματος και να εξαχθούν τα πρώτα συμπεράσματα.

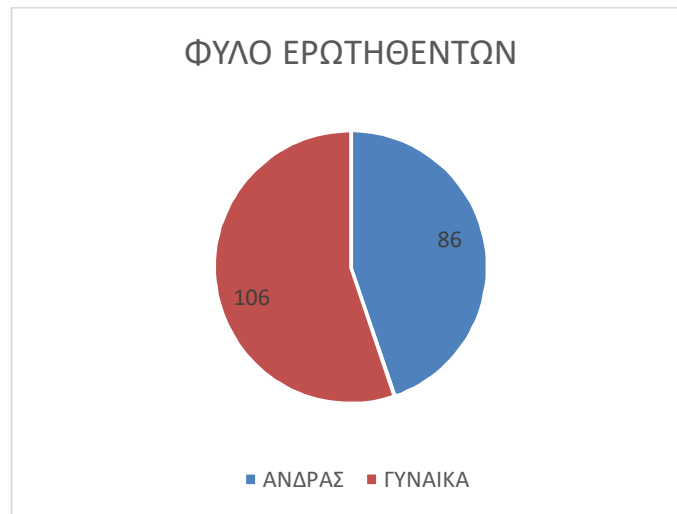
Έπειτα, θα ακολουθήσει ο έλεγχος των υποθέσεων, η επιβεβαίωση ή η απόρριψή τους δηλαδή. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της μεθόδου της ανάλυσης διασποράς κατά ένα παράγοντα (One-way Anova). Η μέθοδος αυτή αφορά τον έλεγχο των μέσων τιμών, ο οποίος μπορεί να γίνει και με τη μη παραμετρική μέθοδο Kruskal-Wallis. Με τον έλεγχο Kruskal-Wallis γίνεται πρακτικά έλεγχος ισοτήτων διαμέσων και πρόκειται για μη παραμετρική εκδοχή της ανάλυσης διακύμανσης ANOVA.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο – Στατιστική Ανάλυση

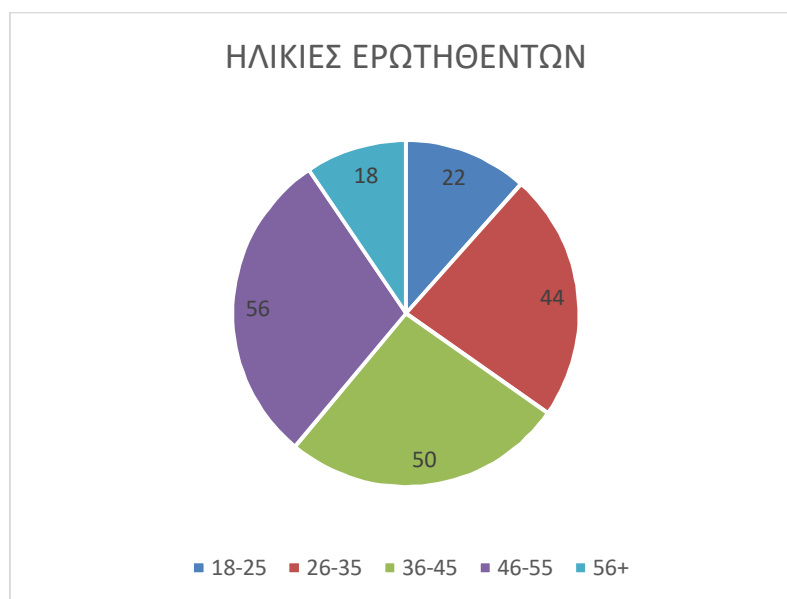
5.1 Δημογραφικά στοιχεία

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί περιγραφικά το πρώτο σκέλος της έρευνας ως προς τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας.

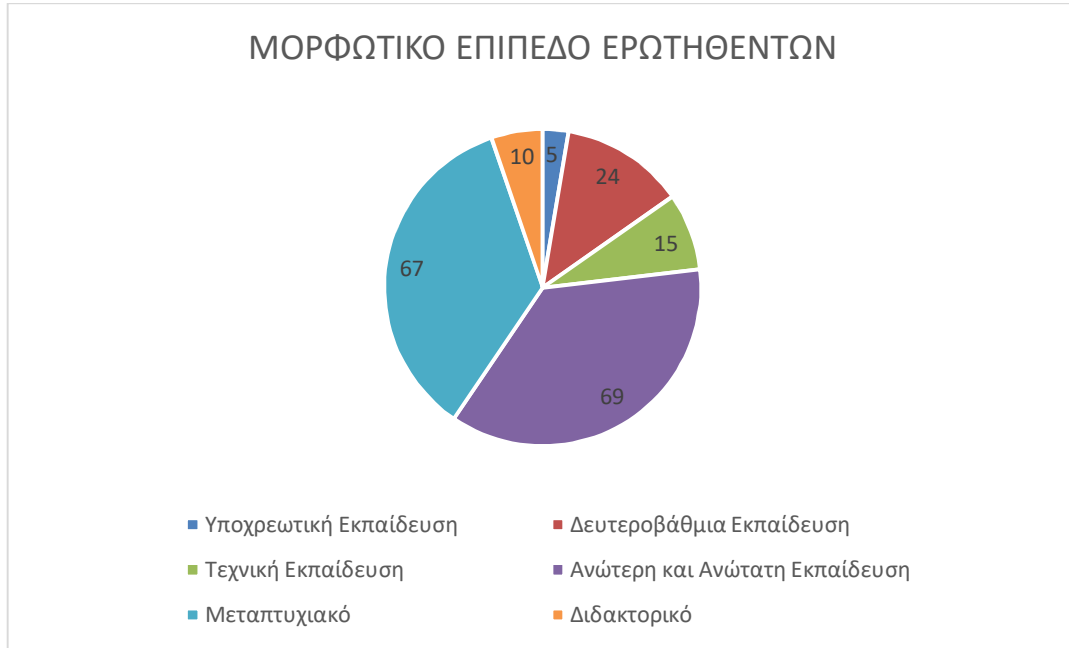
Από τους 192 ερωτηθέντες που απάντησαν, οι 86 ήταν άνδρες και οι 106 γυναίκες.



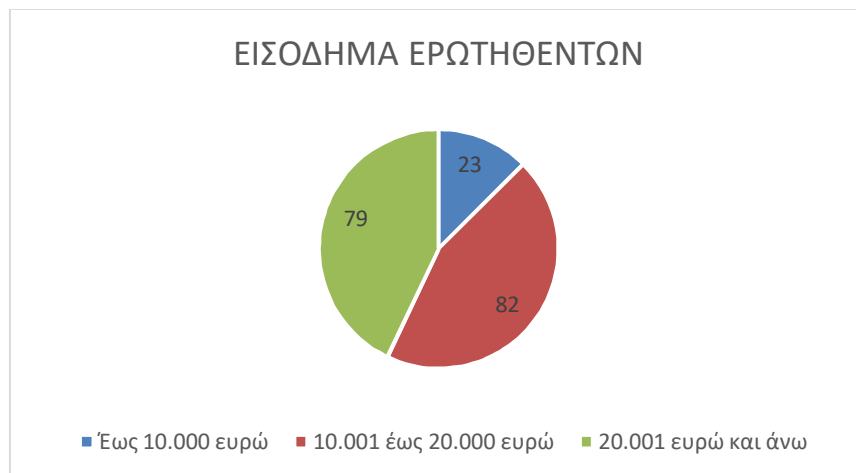
Σχετικά με την ηλικία, παρακάτω παρατίθενται ο καταμερισμός σε ηλικιακές ομάδες των ερωτηθέντων. Δεν απάντησαν δύο (2) άτομα σε αυτήν την ερώτηση.



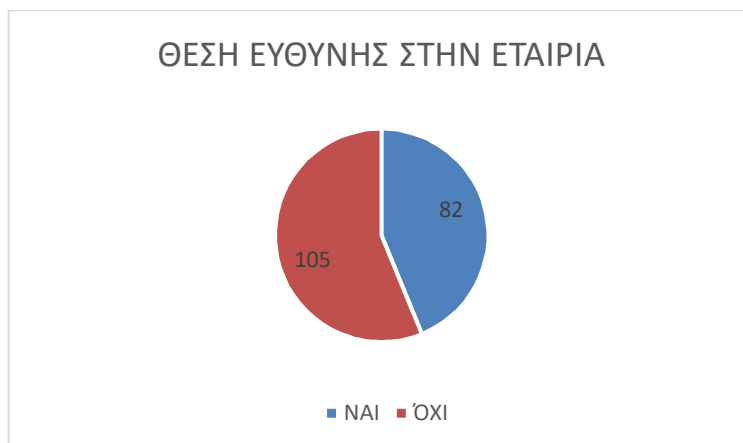
Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων περιγράφεται στο παρακάτω διάγραμμα. Δεν απάντησαν σε αυτό το ερώτημα δύο (2) άτομα. Είναι σημαντική παρατήρηση πως πάνω από το 75% των ερωτηθέντων που απάντησαν ανήκουν σε ανώτερη τουλάχιστον εκπαιδευτική βαθμίδα.



Αναφορικά με το εισόδημα των ερωτηθέντων, αυτοί κατανέμονται όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα. Δεν απάντησαν σε αυτό το ερώτημα οκτώ (8) άτομα, το μεγαλύτερο ποσοστό (4.17%) από όλες τις δημογραφικές ερωτήσεις.



Τέλος, σε ότι αφορά το εάν η θέση εργασίας τους στην εταιρία πρόκειται για μια θέση ευθύνης (δηλαδή προϊσταμένου, διευθυντή κλπ.), στην έρευνα απάντησαν αρκετοί υπάλληλοι πως αναγνωρίζουν πως κατέχουν μια θέση ευθύνης (42.71%), ενώ δεν απάντησαν τρεις (3) ερωτηθέντες.



5.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου

Πριν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων μια έρευνα προϋποθέτει πως έχει διεξαχθεί με την χρήση ορθού ερωτηματολογίου. Επομένως, προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων θα πρέπει αρχικά να ελέγξουμε την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε. Ο έλεγχος που διεξήχθη είναι ο έλεγχος εσωτερικής συνάφειας με τον συντελεστή Cronbach's alpha, ο οποίος απαντάται τις περισσότερες φορές στη βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με τον Spector (1992), ο συγκεκριμένος δείκτης λαμβάνει τιμές από 0 έως 1. Τιμή που βρίσκεται κοντά στο 0 υποδηλώνει ότι το εργαλείο μέτρησης δεν είναι αξιόπιστο, ενώ τιμή κοντά στο 1, υποδηλώνει αξιοπιστία. Το όριο για να θεωρηθεί μια κλίμακα αξιόπιστη είναι τιμή μεγαλύτερη από το 0,7.

Στην συγκεκριμένη μελέτη, ο συντελεστής λαμβάνει τιμή 0,822, η οποία υποδηλώνει πολύ καλή αξιοπιστία.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αισθάνομαι ικανοποιημένη/ος από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου	57,21	63,116	,642	,799
Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της	56,66	66,479	,538	,807
Είμαι περήφανη/ος για την εργασία μου	56,79	65,469	,594	,804
Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο	57,18	66,172	,460	,810
Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι	57,57	67,908	,393	,814
Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης	57,07	64,217	,678	,799
Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	57,70	70,507	,165	,828
Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	57,62	69,529	,263	,821
Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες	56,99	67,471	,363	,816
Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου	57,26	69,031	,346	,816
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	57,09	65,144	,481	,809
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ	57,21	65,857	,447	,811
Βλέπω την εργασία μου ως μια δημιουργική πρόκληση	56,91	65,017	,550	,805
Κατά τη διάρκεια της δουλειάς δεν καταλαβαίνω πόσο γρήγορα περνάει η ώρα	57,10	67,149	,431	,812
Μη εργασιακά θέματα ενδέχεται να μου αποσπάσουν την προσοχή	57,68	79,224	-,319	,851
Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι σωματικές και ψυχικές μου αντοχές	57,02	65,375	,518	,807
Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι γνώσεις και οι δεξιότητές μου»	56,72	68,279	,353	,816
Το εργασιακό μου περιβάλλον μου δίνει ενέργεια και διάθεση για δουλειά	57,17	65,213	,612	,803

5.3 Ανάλυση Εγκυρότητας

Καθώς είναι πιθανό το ενδεχόμενο, ένα όργανο μέτρησης να είναι αξιόπιστο αλλά όχι έγκυρο, ταυτόχρονα με τον υπολογισμό της αξιοπιστίας, απαραίτητο είναι να ελεγχθεί και η εγκυρότητά του (Litwin, 1995). Όσον αφορά την εγκυρότητα, η χρησιμοποίηση δημοφιλών εργαλείων που έχουν χρησιμοποιηθεί από ερευνητές κατ' επανάληψη με επιτυχία σε πληθυσμό για τον οποίο έχει σχεδιαστεί. Όταν ένα εργαλείο μέτρησης είναι στην πραγματικότητα έγκυρο, «αντανακλά» την έννοια που προτίθεται ότι μετράει (Ουζούνη και Νακάκης, 2011).

Ο Δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin αξιολογεί την επάρκεια του δείγματος και είναι το πλέον δημοφιλές διαγνωστικό μέτρο. Οι τιμές του κυμαίνονται από 0 έως 1, με επιτρεπτό όριο την τιμή 0.5 (Kaiser και Rice, 1974). Ο Δείκτης Kaiser – Meyer - Olkin εμφανίστηκε 0,807 και χαρακτηρίζεται ως πολύ καλός. Η υψηλή τιμή του εν λόγω δείκτη υποδηλώνει πως οι συσχετίσεις των μεταβλητών είναι αρκετά υψηλές. Επομένως, από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η ανάλυση της συγκεκριμένης εργασίας παρέχει τόσο διακριτούς όσο και αξιόπιστους παράγοντες.

KMO and Bartlett's Test

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,807
Bartlett's Test of Sphericity	of Approx. Chi-Square	1214,687
	df	153
	Sig.	,000

Έλεγχος Πρώτης Ερευνητικής Υπόθεσης

H1.0 Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την εξουθένωση που αισθάνονται από την εργασία τους.

H1.1 Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού δεν επηρεάζεται από την εξουθένωση που αισθάνονται από την εργασία τους.

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση επιδιώκει να ελέγξει κατά πόσο η απόδοση των εργαζομένων του δείγματος επηρεάζεται ή όχι από την εξουθένωση της εργασίας. Αρχικά μελετήθηκε κατά πόσο η κατανομή των εξεταζόμενων μεταβλητών (ευημερία, εξουθένωση και απόδοση) ακολουθούν την κανονική κατανομή ώστε να γίνει έλεγχος υποθέσεων με Kruskal – Wallis Test.

Όπως φαίνεται και από τον ακόλουθο πίνακα το p-value και για τις τρεις μεταβλητές δεν ικανοποιεί την προϋπόθεση για ύπαρξη κανονικής κατανομής στο δείγμα.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ΕΥΗΜΕΡΙΑ	ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	ΑΠΟΔΟΣΗ
Normal Parameters ^{a,b}	N	192	192	192
	Mean	3,4358	2,7780	3,4219
	Std. Deviation	,65116	,60745	,53196
Most Extreme Absolute Differences	Positive	,104	,075	,121
	Negative	,083	,075	,079
	Kolmogorov-Smirnov Z	-,104	-,070	-,121
	Asymp. Sig. (2-tailed)	1,443	1,042	1,682
		,031	,228	,007

Test Statistics^{a,b}

	Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες	Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου
Chi-Square	7,403	4,964	16,900	5,271
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,060	,174	,001	,153

Test Statistics^{a,b}

	Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ
Chi-Square	13,077	10,841
df	3	3
Asymp. Sig.	,004	,013

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΑΠΟΔΟΣΗ

Οι δύο παραπάνω πίνακες παρατηρούμε πως επιβεβαιώνει την μηδενική υπόθεση αναφορικά με το ότι η απόδοση επηρεάζεται από την εξουθένωση. Αυτό γίνεται αντιληπτό από το ότι το p-value στις περισσότερες μεταβλητές λαμβάνει τιμή <0,05.

Έλεγχος Δεύτερης Ερευνητικής Υπόθεσης

H2.0 Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την ευημερία που αισθάνονται από την εργασία τους.

H2.1 Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού δεν επηρεάζεται από την ευημερία που αισθάνονται από την εργασία τους.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση έχει να κάνει με την ευημερία των εργαζομένων σε σχέση με τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό στον οποίον εργάζονται.

Test Statistics^{a,b}

	Αισθάνομαι ικανοποιημένη/ος από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου	Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της	Είμαι περήφανη/ος για την εργασία μου	Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο
Chi-Square	31,619	43,612	37,738	14,389
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,002

Test Statistics^{a,b}

	Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι	Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης
Chi-Square	11,145	44,351
df	3	3
Asymp. Sig.	,011	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΑΠΟΔΟΣΗ

Όπως παρατηρούμε και από τους δύο παραπάνω πίνακες, η p-value των μεταβλητών λαμβάνει στην συντριπτική πλειοψηφία τιμή $<0,05$. Επομένως, γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση.

Έλεγχος Τρίτης Ερευνητικής Υπόθεσης

H3.0 Η ευημερία των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την εξουθένωση της εργασίας τους.

H3.1 Η ευημερία των εργαζομένων ενός οργανισμού δεν επηρεάζεται από την εξουθένωση της εργασίας τους.

Test Statistics^{a,b}

	Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες	Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου
Chi-Square	4,198	8,032	16,111	15,120
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,380	,090	,003	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: EYHMEPIA

Test Statistics^{a,b}

	Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ
Chi-Square	28,569	16,728
df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: EYHMEPIA

Και σε αυτήν την ερευνητική υπόθεση μπορούμε να αποφανθούμε πως η μηδενική υπόθεση επιβεβαιώνεται έναντι της εναλλακτικής μιας και οι περισσότερες τιμές του p-value είναι $<0,05$.

Έλεγχος Τέταρτης Ερευνητικής Υπόθεσης

H4.0 Η εξουθένωση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την θέση ευθύνης.

H4.1 Η εξουθένωση των εργαζομένων ενός οργανισμού δεν επηρεάζεται από την θέση ευθύνης.

Test Statistics^{a,b}

	Θέση ευθύνης
Chi-Square	4,390
df	3
Asymp. Sig.	,222

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

Από τον πίνακα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε πως η θέση ευθύνης (ουσιαστικά η δέσμευση) δεν επηρεάζει την εξουθένωση μιας και το p-value είναι κατά πολύ μεγαλύτερο από 0,05.

Correlations

		ΕΥΗΜΕΡΙΑ	ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	ΑΠΟΔΟΣΗ
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	Pearson Correlation	1	-,451**	,654**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	192	192	192
ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	Pearson Correlation	-,451**	1	-,267**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	192	192	192
ΑΠΟΔΟΣΗ	Pearson Correlation	,654**	-,267**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	192	192	192

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

Στον παραπάνω πίνακα αποτυπώνονται οι συσχετίσεις των μεταβλητών που τέθηκαν υπό εξέταση στην παρούσα έρευνα. Σε αυτό το σημείο εντοπίζουμε τον συντελεστή συσχέτισης Pearson, ο οποίος για να υποδηλώσει συσχέτιση θα πρέπει να είναι με $>0,05$. Στην παρούσα μελέτη, παρατηρούμε πως σημαντική στατιστικά είναι η

συσχέτιση ανάμεσα στην απόδοση και στην ευημερία. Αντίθετα, ασήμαντη στατιστικά είναι η σχέση ανάμεσα στην εξουθένωση και στην ευημερία.

5.4 Σύνοψη των ερευνητικών υποθέσεων

Ερευνητικοί Στόχοι	Ερευνητικές Υποθέσεις	Αξιολόγηση
Εξέταση της σχέσης ανάμεσα στην εξουθένωση ενός εργαζόμενου στον χώρο εργασίας του και στην απόδοσή του & Διερεύνηση των όρων απόδοσης των εργαζομένων κατά την εργασία τους.	$H_{1.0}$: Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την εξουθένωση που αισθάνονται από την εργασία τους	Επιβεβαιώνεται
Εξέταση της σχέσης ανάμεσα στην ευημερία ενός εργαζόμενου στον χώρο εργασίας του και στην απόδοσή του & Διερεύνηση των όρων απόδοσης των εργαζομένων κατά την εργασία τους.	$H_{2.0}$: Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την ευημερία που αισθάνονται από την εργασία τους	Επιβεβαιώνεται
Διερεύνηση των βασικών παραγόντων δημιουργίας ευημερίας των εργαζομένων κατά την εργασία τους	$H_{3.0}$: Η ευημερία των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την εξουθένωση της εργασίας τους	Επιβεβαιώνεται
Διερεύνηση των βασικών παραγόντων δημιουργίας εξουθένωσης των εργαζομένων κατά την εργασία τους	$H_{4.0}$: Η εξουθένωση των εργαζομένων επηρεάζεται από τυχόν θέση ευθύνης	Απορρίπτεται και επιβεβαιώνεται η $H_{4.1}$

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο – Επίλογος

6.1 Συμπεράσματα

Βασική επιδίωξη της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση των σχέσεων της ευημερίας και της απόδοσης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Επιλέχθηκε να διεξαχθεί μια έρευνα βασισμένη στο μοντέλο J D-R, δηλαδή στο μοντέλο μελέτης της συμπεριφοράς των εργαζομένων βάσει των Απαιτήσεων που έχει από αυτούς ο οργανισμός στον οποίον εργάζονται και των Πόρων που τους προσφέρει για να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους.

Το μοντέλο μεταφράστηκε σε δύο επόμενες έννοιες μελέτης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Οι Πόροι αντανakλούν την ευημερία και οι Απαιτήσεις αντανakλούν την εξουθένωση των εργαζομένων, οπότε και οι συγκεκριμένες έννοιες χρησιμοποιήθηκαν στην αποτύπωση των υποθέσεων και στην ουσία των ερωτημάτων. Παρακάτω θα γίνει ένας σύντομος σχολιασμός για κάθε υπόθεση.

Πρώτη υπόθεση: *Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την εξουθένωση που αισθάνονται από την εργασία τους.*

Επιβεβαιώνεται η αρνητική επιρροή της εξουθένωσης στην απόδοση των εργαζομένων

Δεύτερη υπόθεση: *Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την ευημερία που αισθάνονται από την εργασία τους.*

Αντίστοιχα επιβεβαιώνεται η θετική επιρροή της ευημερίας στην απόδοση των εργαζομένων.

Τρίτη Υπόθεση: *Η ευημερία των εργαζομένων ενός οργανισμού επηρεάζεται από την εξουθένωση της εργασίας τους.*

Σε γενικές γραμμές, φαίνεται πως υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στην ευημερία και την εξουθένωση στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος.

Τέταρτη υπόθεση Η εξουθένωση των εργαζομένων επηρεάζεται από τυχόν θέση ευθύνης.

Η τελευταία υπόθεση είναι η μοναδική που δεν επιβεβαιώνεται, καθώς η εξουθένωση δεν εξαρτάται από την θέση ευθύνης (επιβεβαιώνεται η αρνητική υπόθεση).

Με βάση τα συμπεράσματα από κάθε έλεγχο υπόθεσης, μπορεί να εξαχθεί το βασικό συμπέρασμα πως υπάρχει συσχετισμός ανάμεσα στην ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων και πως το μοντέλο J D-R είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στη μελέτη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

6.2 Περιορισμοί έρευνας

Οι περιορισμοί της έρευνας είναι τόσο συγκυριακοί, όσο και πρακτικοί. Λόγω της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης, είναι πολύ πιθανόν οι απαντήσεις των εργαζομένων να αντανακλούν μια υποβόσκουσα φοβία για το μέλλον τους στον παρόντα οργανισμό, ασχέτως επιδόσεών τους, και να εμπεριέχεται μια τάση προς θετικές απαντήσεις, ώστε σε περίπτωση διαρροής της πληροφορίας να μην αντιμετωπίσουν πιθανές συνέπειες.

Σε ότι αφορά τα πρακτικά ζητήματα, σαφώς και η έρευνα περιορίζεται σε μια εταιρία και αυτό μπορεί να εμπεριέχει τάσεις που αφορούν τη μοναδική αυτή εταιρία. Το δείγμα είναι αρκετά μεγάλο, αλλά η πηγή του είναι μοναδική, οπότε δεν υπάρχει αποτύπωση ενός ολόκληρου κλάδου, πόσο δε μάλλον της συνολικής οικονομίας.

6.3 Πρακτική εφαρμογή έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης μπορεί να αποτελέσει τη βάση για συγκεκριμένες δράσεις στον εργασιακό χώρο από έναν υπεύθυνο ή από ένα τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρωτίστως αποτελεί ένα επιχείρημα προς τη Διοίκηση ενός οργανισμού αναφορικά με τα οφέλη

της παρακολούθησης των αρχών του μοντέλου J D-R, ουσιαστικά δηλαδή της σύνδεσης της απόδοσης ενός εργαζομένου με τους πόρους (θετικά) και τις απαιτήσεις (αρνητικά) μιας θέσης εργασίας.

Με βάση την παραδοχή αυτή και ειδικότερα με τα επιμέρους συμπεράσματα από τα ερωτήματα μπορούν να σχεδιαστούν και να προωθηθούν συγκεκριμένες ενέργειες οι οποίες με χαμηλό ουσιαστικά κόστος μπορούν να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων, άρα, εν τέλει, και την κερδοφορία της επιχείρησης, όχι απλά χωρίς να θυσιάζεται η ευημερία των εργαζομένων, αλλά και να αυξάνεται.

6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς διαφαίνεται που πρέπει να κινηθούν μελλοντικές έρευνες με αφετηρία την παρούσα. Πρώτο και κύριο μέλημα είναι η διάχυση σε περισσότερες εταιρίες και οργανισμούς, ώστε να συλλεχθούν δεδομένα από πολλαπλές πηγές που πιθανώς να έχουν και αρκούντως διαφορετικές συνθήκες, οι οποίες θα προσφέρουν μεγαλύτερη αξιοπιστία σε τυχόν επαναλαμβανόμενη επιβεβαίωση των βασικών υποθέσεων της παρούσας έρευνας.

Επίσης, λόγω της παρούσας κατάστασης στην οικονομία, πιθανώς να μπορεί να διερευνηθεί η διεξαγωγή έρευνας σε στοχευμένους κλάδους, ώστε να καταγραφεί μια σειρά εταιριών με διαφορετικά επίπεδα επιρροής από την οικονομική κρίση ή ακόμα και σε εταιρίες από διαφορετικές χώρες. Το ζήτημα αυτό θα μπορούσε να επιλυθεί πιθανώς και με μια σειρά ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων που θα ανιχνεύανε τυχόν τάσεις των συμμετεχόντων να επηρεάζονται από την γενική κατάσταση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Αναστασόπουλος, Γ. (2006). «F. W. Taylor - Ο Πρώτος Manager». Εκδόσεις: Check Point
2. Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2012). Management ανθρώπινων πόρων - Θεωρία και πράξη. Εκδόσεις Προπομπός
3. Διλιντάς, Α. (2010). Μελέτη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης στο προσωπικό ενός πανεπιστημιακού νοσοκομείου. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής
4. Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Εκδόσεις: Κριτική
5. Ιωσηφίδης, Θ. (2003). Εισαγωγή στην Ανάλυση Δεδομένων Ποιοτικής Κοινωνικής Έρευνας. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
6. Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία (Μέρος 1ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
7. Κουτελέκος, Ι., & Πολυκανδριώτη, Μ. (2007). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών (Burnout Syndrome). Το βήμα του Ασκληπιού, τ.1
8. Κυριαζή, Ν. (1999). Η κοινωνιολογική έρευνα - κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών. Ελληνικά Γράμματα
9. Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2011). Μεθοδολογία έρευνα εκπόνησης διπλωματικών εργασιών. Σύγχρονη Εκδοτική
10. Μακρής, Μ., Θεοδώρου, Μ., & Middleton, Ν. (2011). Η επαγγελματική ικανοποίηση στα δημόσια γενικά νοσοκομεία της Κύπρου. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής
11. Μπελιάς, Δ., Κουτίβα, Μ., Ζουρνατζή, Ε., & Κουστέλιος, Α. (2013). Εργασιακή δέσμευση και εργασιακό άγχος εργαζομένων σε Ελληνικό τραπεζικό οργανισμό

12. Μπελλάλη, Θ., Κοντοδημόπουλος, Ν., Καλαφάτη, Μ., & Νιάκας, Δ. (2007). Διερευνώντας την επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη σχετιζόμενη με την υγεία ποιότητα ζωής των Ελλήνων νοσηλευτών. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής
13. Παρασκευόπουλος, Ι. (1998). Κλινική Ψυχολογία: Διάγνωση, πρόληψη και θεραπεία των ψυχικών διαταραχών

Διεθνής

1. Alderfer, C. (1972). "Existence Relatedness and Growth": Human Needs in organizational setting
2. Arnold, J., Cooper, C., & Robertson, I. (1995). Work Psychology: Understanding human behaviour in the work place. 2nd ed, Pitman
3. Babbie, E. R. (2010). The Practice of Social Research. Cengage Learning
4. Bakker, A, Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping*, v.21, pp.309-324
5. Bakker, A., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, v.22, pp.309–328
6. Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*
7. Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, v.10, pp.170-180
8. Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, v.43, pp.83-104
9. Bakker, A., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W., & Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands - Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, v.10, pp.16-38

10. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman
11. Baptiste, N.R. (2007). *Tightening the link between employee wellbeing at work and performance-A new dimension for HRM*. Manchester Metropolitan University
12. Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, v.47, pp.48-52
13. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press
14. Bhagria, A. (2014). *Top 5 Benefits of HRM*. LinkedIn.com
15. D'Addio, A., Eriksson, T., & Frijters, P. (2003). *An Analysis of the Determinants of Job Satisfaction when Individuals' Baseline Satisfaction Levels May Differ*. Centre for Applied Microeconometrics
16. Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, v.53, pp.275–294
17. Demerouti, E., & Bakker, A. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*
18. Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, v.86, pp.499–512.
19. Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. Human Sciences Press
20. Erikson, E. (1959). Identity and the life cycle. *Psychological Issues*, v.1, pp.18–124
21. Fapohunda, F. (2015). *Best Practice VS Best Fit: A Case study of United Bank for Africa*. Coventry University Business school
22. Freudenberger, H. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social issues*, v.30, pp.159-165

23. Gonçalves, S., & Neves, J. (2012). The Link between Perceptions of Human Resource Management Practices and Employee Well-being at Work. *Advances in Psychology Study*, v.1, pp.31-39
24. Grigsby, M. (2013). Testing the J D-R model in a workplace health promotion context. University of Georgia
25. Guest, D. (1987). Human Resources Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, v.24
26. Guest, D. (1997). Human Resources Management and Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, v.8
27. Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostics Survey. *Journal of Applied Psychology*
28. Hamermesh, D. (1999). The changing distribution of Job Satisfaction. National Bureau of Economic Research
29. Hansen, N., Sverke, M., & Naswall, K. (2009). Predicting nurse burnout from demands and resources in three acute care hospitals under different forms of ownership: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, v.46, pp.95–106
30. Hassan, A., Mehmood, A., Naeem, A., Badar, H., & Madiha, J. (2013). A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*
31. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
32. Hetty van Emmerik, I., Bakker, A., & Euwema, M. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job demands-resources model
33. Hockey, G. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, v.45, pp.73–93
34. Jewell, L. & Siegall, M. (1990). Contemporary industrial and organizational psychology

35. Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, v.33, pp.692-724
36. Knardahl, S., & Ursin, H. (1985). *Sustained activation and the pathophysiology of hypertension and coronary heart disease*. Plenum Publishing Corp, New York
37. Lee, R., & Ashforth, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, v.81, pp.123-133
38. Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well being* (Vol. 3, pp. 91–134). Oxford, United Kingdom: Elsevier
39. Locke, E. (1976). The nature and the causes of job satisfaction (στο *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*)
40. Marczyk, G. R., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. Wiley
41. Maslach, C. (1993). Burnout: A multi-dimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp.19–32). Washington, DC: Taylor and Francis
42. Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, v.2, pp.99-113
43. Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*
44. Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd edn.)
45. Maslow, A. (1954). *Motivation And Personality*. Harper and Row
46. Maslow, A. H. (1959). *New knowledge in human values*. New York: Harper and Row

47. McCormick, E., & Ilgen, D. (1985). *Industrial and Organizational Psychology* (8th Edition). New Jersey: Englewood Cliffs
48. McLeod, S. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Simply Psychology
49. Meijman, T, & Mulder, G. (1998). *Psychological aspects of workload*. Psychology Press
50. Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, v.132, pp.327–353
51. Muldoon, J. (2012). The Hawthorne Legacy. *Journal of Management History*, v.18, pp.105-119
52. Patterson, M., West, M., Lawthom, R. and Nickell, S. (1997), *Impact of People Management Practices on Business Performance*, London: Institute of Personnel and Development.
53. Price, A. (2001). *Fundamentals of Human Resource Management*. Cengage Learning EMEA
54. Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, v.49, pp.36-39
55. Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, v.25, pp.54–67
56. Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Exploration of the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.57, pp.1069–1081
57. Ryff, C., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.69, pp.719–727
58. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (6th ed.). Pearson.
59. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The Maslach Burnout Inventory—General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, &

- M. P. Leiter (Ed.), MBI manual (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
60. Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2000). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*
61. Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, v.9, pp.26-29
62. Snieder, R. & Lerner, K. (2009). *The Art of Being a Scientist: A Guide for Graduate Students and their Mentors*. Cambridge University Press
63. Storey, J. (1989). *New perspectives on Human Resource management*, London: Routledge and Kegan Paul
64. Truss, C. Soane, E. Edwards, C. Wisdom, K. Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*. CIPD London
65. University of Derby: Research Onion Diagram. Ανακτήθηκε στις 2/5/2016 στο <https://onion.derby.ac.uk/>
66. Usana, S., & Phapruk, U. (2009). The relationships between performance evaluation effectiveness and job satisfaction of electronics manufacturing in Thailand. *European Journal of Management*
67. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, v.22, pp.277–294
68. Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
69. Vroom, V. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company, Cleveland
70. Walton, R. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace*. Harvard Business Review
71. Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Oxford University Press

72. Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress*, v.8, pp.84–97
73. Wilson, J. (2010). *Essentials of Business Research: A Guide to Doing Your Research Project*. SAGE Publications
74. Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007) The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ – Δημογραφικά και Επαγγελματικά Ερωτήματα

Παρακαλώ απαντήστε τα παρακάτω ερωτήματα συμπληρώνοντας τα αντίστοιχα στοιχεία. Εάν δεν θέλετε να απαντήσετε σε κάποιο ερώτημα, παρακαλώ αφήστε το κενό.

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

2. Ποια είναι η ηλικία σας;

18-25

26-35

36-45

46-55

Άνω των 56

3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

Υποχρεωτική Εκπαίδευση

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Τεχνική Εκπαίδευση

Ανώτερη και Ανώτατη

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

4. Πως θα χαρακτηρίζατε το εισόδημά σας;

Έως 10.000

10.001 έως 20.000

20.001 και πάνω

5. Η θέση σας στην εταιρία είναι θέση ευθύνης; (Προϊστάμενος, Διευθυντής κλπ.)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ – Ερωτήματα πάνω στον εργασιακό σας βίο

Παρακαλώ απαντήστε τα παρακάτω ερωτήματα επιλέγοντας εκείνο που αντιστοιχεί στο κατά πόσο συμφωνείτε με την κάθε φράση.

Α' ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

1. «Αισθάνομαι ικανοποιημένη/ος από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

2. «Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

3. «Είμαι περήφανη/ος για την εργασία μου»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

4. «Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

5. «Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι...»

ΠΟΛΥ ΑΡΝΗΤΙΚΑ

ΑΡΝΗΤΙΚΑ

ΟΥΤΕ ΘΕΤΙΚΑ /
ΟΥΤΕ ΑΡΝΗΤΙΚΑ

ΘΕΤΙΚΑ

ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΑ

6. «Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

Β' ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

7. «Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

8. «Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ.»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

9. «Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

10. «Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

11. «Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ.)»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

12. «Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ.)»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

Γ' ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

13. «Βλέπω την εργασία μου ως μια δημιουργική πρόκληση»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

14. «Κατά τη διάρκεια της δουλειάς δεν καταλαβαίνω πόσο γρήγορα περνάει η ώρα»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

15. «Μη εργασιακά θέματα ενδέχεται να μου αποσπάσουν την προσοχή»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

16. «Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι σωματικές και ψυχικές μου αντοχές»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

17. «Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι γνώσεις και οι δεξιότητές μου»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

18. « Το εργασιακό μου περιβάλλον μου δίνει ενέργεια και διάθεση για δουλειά»

ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ /
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	190	99,0
	Excluded ^a	2	1,0
	Total	192	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αισθάνομαι ικανοποιημένος/α από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου	57,21	63,116	,642	,799
Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της	56,66	66,479	,538	,807
Είμαι περήφανη/ος για την εργασία μου	56,79	65,469	,594	,804
Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο	57,18	66,172	,460	,810
Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι	57,57	67,908	,393	,814
Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης	57,07	64,217	,678	,799
Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	57,70	70,507	,165	,828
Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	57,62	69,529	,263	,821
Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες	56,99	67,471	,363	,816

Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου	57,26	69,031	,346	,816
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	57,09	65,144	,481	,809
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ	57,21	65,857	,447	,811
Βλέπω την εργασία μου ως μια δημιουργική πρόκληση	56,91	65,017	,550	,805
Κατά τη διάρκεια της δουλειάς δεν καταλαβαίνω πόσο γρήγορα περνάει η ώρα	57,10	67,149	,431	,812
Μη εργασιακά θέματα ενδέχεται να μου αποσπάσουν την προσοχή	57,68	79,224	-,319	,851
Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι σωματικές και ψυχικές μου αντοχές	57,02	65,375	,518	,807
Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι γνώσεις και οι δεξιότητές μου»	56,72	68,279	,353	,816
Το εργασιακό μου περιβάλλον μου δίνει ενέργεια και διάθεση για δουλειά	57,17	65,213	,612	,803

Notes

	Output Created	02-Απρ-2017 12:34:00
	Comments	
Input	Data	C:\Users\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	192
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 Γ13 Γ14 Γ15 Γ16 Γ17 Γ18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	0:00:00.031

Notes

	Output Created	02-Απρ-2017 12:34:00
	Comments	
Input	Data	C:\Users\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	192
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 Γ13 Γ14 Γ15 Γ16 Γ17 Γ18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	0:00:00.031
	Elapsed Time	0:00:00.044

Factor Analysis

Notes

	Output Created	02-Απρ-2017 12:36:32
	Comments	
Input	Data	C:\Users\\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	192
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

	Syntax	<pre> FACTOR /VARIABLES A1 A2 A3 A4 A5 A6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 Γ13 Γ14 Γ15 Γ16 Γ17 Γ18 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS A1 A2 A3 A4 A5 A6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 Γ13 Γ14 Γ15 Γ16 Γ17 Γ18 /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION /FORMAT BLANK(.50) /CRITERIA FACTORS(3) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /SAVE REG(ALL) /METHOD=CORRELATION. </pre>
Resources	Processor Time	0:00:00.047
	Elapsed Time	0:00:00.145
	Maximum Memory Required	42408 (41,414K) bytes
Variables Created	FAC1_1	Component score 1
	FAC2_1	Component score 2
	FAC3_1	Component score 3

Communalities

	Initial	Extraction
Αισθάνομαι ικανοποιημένη/ος από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου	1,000	,592
Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της	1,000	,594
Είμαι περήφανη/ος για την εργασία μου	1,000	,666
Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο	1,000	,522
Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι	1,000	,273
Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης	1,000	,628
Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	1,000	,708
Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	1,000	,473
Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες	1,000	,411
Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου	1,000	,250
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	1,000	,472

Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ	1,000	,405
Βλέπω την εργασία μου ως μια δημιουργική πρόκληση	1,000	,550
Κατά τη διάρκεια της δουλειάς δεν καταλαβαίνω πόσο γρήγορα περνάει η ώρα	1,000	,460
Μη εργασιακά θέματα ενδέχεται να μου αποσπάσουν την προσοχή	1,000	,643
Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι σωματικές και ψυχικές μου αντοχές	1,000	,396
Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι γνώσεις και οι δεξιότητές μου»	1,000	,375
Το εργασιακό μου περιβάλλον μου δίνει ενέργεια και διάθεση για δουλειά	1,000	,497

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,581	31,003	
2	2,064	11,467	
3	1,270	7,055	
4	1,141	6,338	55,863
5	,967	5,372	61,235
6	,947	5,260	66,495
7	,904	5,022	71,516
8	,740	4,109	75,625
9	,733	4,074	79,699
10	,655	3,639	83,338
11	,543	3,014	86,353
12	,486	2,699	89,051
13	,458	2,546	91,598
14	,403	2,242	93,839
15	,351	1,949	95,789
16	,306	1,703	97,491
17	,265	1,473	98,964
18	,186	1,036	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	31,003	5,581	31,003	31,003
2	42,470	2,064	11,467	42,470
3	49,525	1,270	7,055	49,525

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,348	24,156	24,156
2	2,349	13,052	37,208
3	2,217	12,318	49,525

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Αισθάνομαι ικανοποιημένη/ος από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου	,715		
Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της	,696		
Είμαι περήφανη/ος για την εργασία μου	,711		
Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο			
Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι			
Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης	,761		
Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια		,826	
Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ		,629	
Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες			
Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου			
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	-,604		

Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ	-,521		
Βλέπω την εργασία μου ως μια δημιουργική πρόκληση	,686		
Κατά τη διάρκεια της δουλειάς δεν καταλαβαίνω πόσο γρήγορα περνάει η ώρα	,587		
Μη εργασιακά θέματα ενδέχεται να μου αποσπάσουν την προσοχή			,709
Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι σωματικές και ψυχικές μου αντοχές	,624		
Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι γνώσεις και οι δεξιότητές μου»			
Το εργασιακό μου περιβάλλον μου δίνει ενέργεια και διάθεση για δουλειά	,705		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Αισθάνομαι ικανοποιημένη/ος από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου	,724		
Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της	,690		
Είμαι περήφανη/ος για την εργασία μου	,812		
Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο		-,615	
Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι			
Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης	,748		
Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια		,831	
Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ		,655	
Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες		,549	
Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου			
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ			,566

Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ			,549
Βλέπω την εργασία μου ως μια δημιουργική πρόκληση	,623		
Κατά τη διάρκεια της δουλειάς δεν καταλαβαίνω πόσο γρήγορα περνάει η ώρα			
Μη εργασιακά θέματα ενδέχεται να μου αποσπάσουν την προσοχή			,798
Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι σωματικές και ψυχικές μου αντοχές			
Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι γνώσεις και οι δεξιότητές μου»	,537		
Το εργασιακό μου περιβάλλον μου δίνει ενέργεια και διάθεση για δουλειά	,594		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,832	-,295	-,469
2	,338	,941	,007
3	,439	-,165	,883

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

NPar Tests

Notes

	Output Created	02-Απρ-2017 12:42:35
	Comments	
Input	Data	C:\Users\\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	192
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
	Syntax	<p>NPAR TESTS</p> <p>/K-S(NORMAL)=A1 A2 A3 A4 A5 A6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 Γ13 Γ14 Γ15 Γ16 Γ17 Γ18 ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</p> <p>/STATISTICS DESCRIPTIVES</p> <p>/MISSING ANALYSIS.</p>

Resources	Processor Time	0:00:00.031
	Elapsed Time	0:00:00.069
	Number of Cases Allowed ^a	32768

a. Based on availability of workspace memory.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Αισθάνομαι ικανοποιημένη/ος από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου	192	3,31	1,036	1	5
Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της	192	3,84	,872	1	5
Είμαι περήφανη/ος για την εργασία μου	192	3,72	,893	1	5
Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο	192	3,33	,999	1	5
Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι	192	2,96	,909	1	5

Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης	192	3,45	,891	1	5
Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	191	3,17	1,074	1	5
Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	191	3,09	,956	1	5
Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες	192	2,45	1,027	1	5
Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου	192	2,74	,847	1	5
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	192	2,56	1,071	1	5
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ	192	2,66	1,066	1	5

Βλέπω την εργασία μου ως μια δημιουργική πρόκληση	191	3,61	,982	1	5
Κατά τη διάρκεια της δουλειάς δεν καταλαβαίνω πόσο γρήγορα περνάει η ώρα	192	3,42	,935	1	5
Μη εργασιακά θέματα ενδέχεται να μου αποσπάσουν την προσοχή	192	2,86	,983	1	5
Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι σωματικές και ψυχικές μου αντοχές	192	3,49	1,003	1	5
Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι γνώσεις και οι δεξιότητές μου»	192	3,80	,945	1	5
Το εργασιακό μου περιβάλλον μου δίνει ενέργεια και διάθεση για δουλειά	192	3,34	,878	1	5
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	192	3,4358	,65116	1,67	5,00
ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	192	2,7780	,60745	1,00	4,17
ΑΠΟΔΟΣΗ	192	3,4219	,53196	2,17	5,00

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της	Αισθάνομαι ικανοποιημένη/ος από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου	Αισθάνομαι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της	Είμαι περήφανη/ος για την εργασία μου
	N	192	192	192	192
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,31	3,84	3,72	3,72
	Std. Deviation	1,036	,872	,893	,893
Most Extreme Differences	Absolute	,212	,316	,304	,304
	Positive	,153	,236	,228	,228
	Negative	-,212	-,316	-,304	-,304
	Kolmogorov- Smirnov Z	2,934	4,377	4,208	4,208
	Asymp. Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000

		Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο	Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι	Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης	
	N	192	192	192	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,33	2,96	3,45	
	Std. Deviation	,999	,909	,891	
	Most Extreme Differences	Absolute	,269	,258	,248
		Positive	,174	,258	,177
		Negative	-,269	-,232	-,248
	Kolmogorov- Smirnov Z	3,721	3,572	3,436	
	Asymp. Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Εχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες
	N	191	191	192
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,17	3,09	2,45
	Std. Deviation	1,074	,956	1,027
Most Extreme Differences	Absolute	,182	,233	,264
	Positive	,166	,212	,264
	Negative	-,182	-,233	-,168
	Kolmogorov- Smirnov Z	2,522	3,214	3,660
	Asymp. Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000

		Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου	Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ	
	N	192	192	192	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,74	2,56	2,66	
	Std. Deviation	,847	1,071	1,066	
	Most Extreme Differences	Absolute	,241	,268	,227
		Positive	,213	,268	,227
		Negative	-,241	-,164	-,142
	Kolmogorov-Smirnov Z	3,333	3,712	3,150	
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Βλέπω την εργασία μου ως μια δημιουργική πρόκληση	Κατά τη διάρκεια της δουλειάς δεν καταλαβαίνω πόσο γρήγορα περνάει η ώρα	Μη εργασιακά θέματα ενδέχεται να μου αποσπάσουν την προσοχή
	N	191	192	192
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,61	3,42	2,86
	Std. Deviation	,982	,935	,983
Most Extreme Differences	Absolute	,261	,227	,191
	Positive	,179	,179	,191
	Negative	-,261	-,227	-,175
	Kolmogorov-Smirnov Z	3,603	3,141	2,642
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

		Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι σωματικές και ψυχικές μου αντοχές	Αισθάνομαι πως επαρκούν για την εργασία μου οι γνώσεις και οι δεξιότητές μου»	Το εργασιακό μου περιβάλλον μου δίνει ενέργεια και διάθεση για δουλειά	
	N	192	192	192	
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	3,49	3,80	3,34	
	Std. Deviation	1,003	,945	,878	
	Most Extreme Differences	Absolute	,283	,312	,231
		Positive	,196	,214	,194
		Negative	-,283	-,312	-,231
	Kolmogorov-Smirnov Z	3,924	4,325	3,199	
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ΕΥΗΜΕΡΙΑ	ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	ΑΠΟΔΟΣΗ
	N	192	192	192
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,4358	2,7780	3,4219
	Std. Deviation	,65116	,60745	,53196
	Most Extreme Differences			
	Absolute	,104	,075	,121
	Positive	,083	,075	,079
	Negative	-,104	-,070	-,121
	Kolmogorov-Smirnov Z	1,443	1,042	1,682
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,031	,228	,007

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

Notes

	Output Created	02-Απρ-2017 12:47:13
	Comments	
Input	Data	C:\Users\\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	192
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
	Syntax	NPART TESTS /K-W=B7 B8 B9 B10 B11 B12 BY ΑΠΟΔΟΣΗ(1 5) /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	0:00:00.031

Elapsed Time	0:00:00.062
Number of Cases Allowed ^a	65536

a. Based on availability of workspace memory.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	191	3,17	1,074	1	5
Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	191	3,09	,956	1	5
Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες	192	2,45	1,027	1	5
Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου	192	2,74	,847	1	5

Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	192	2,56	1,071	1	5
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ	192	2,66	1,066	1	5
ΑΠΟΔΟΣΗ	192	3,4219	,53196	2,17	5,00

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	ΑΠΟΔΟΣΗ	N	Mean Rank
Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	2,00	36	102,72
	3,00	128	89,99
	4,00	25	111,88
	5,00	2	161,25
	Total	191	
Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	2,00	35	110,94
	3,00	129	92,02
	4,00	25	92,40
	5,00	2	136,50

	Total	191	
Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες	2,00	36	124,83
	3,00	129	88,16
	4,00	25	93,44
	5,00	2	163,00
	Total	192	
Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου	2,00	36	110,56
	3,00	129	95,90
	4,00	25	79,82
	5,00	2	90,75
	Total	192	
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ)	2,00	36	118,33
	3,00	129	95,86
	4,00	25	68,84
	5,00	2	90,25
	Total	192	
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ)	2,00	36	113,65
	3,00	129	96,04
	4,00	25	80,88
	5,00	2	12,50
	Total	192	

Test Statistics^{a,b}

	Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες	Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου
Chi-Square	7,403	4,964	16,900	5,271
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,060	,174	,001	,153

	Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ
Chi-Square	13,077	10,841
df	3	3
Asymp. Sig.	,004	,013

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΑΠΟΔΟΣΗ

NPARTESTS /K-W=A1 A2 A3 A4 A5 A6 BY ΑΠΟΔΟΣΗ(1 5) /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

	Output Created	02-Απρ-2017 12:50:29
	Comments	
Input	Data	C:\Users\\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	192
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
	Syntax	NPART TESTS /K-W=A1 A2 A3 A4 A5 A6 BY ΑΠΟΔΟΣΗ(1 5) /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	0:00:00.015

Elapsed Time	0:00:00.021
Number of Cases Allowed ^a	65536

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1] C:\Users\\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Αισθάνομαι ικανοποιημένη/ος από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου	192	3,31	1,036	1	5
Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της	192	3,84	,872	1	5
Είμαι περήφανη/ος για την εργασία μου	192	3,72	,893	1	5
Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο	192	3,33	,999	1	5
Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι	192	2,96	,909	1	5
Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης	192	3,45	,891	1	5
ΑΠΟΔΟΣΗ	192	3,4219	,53196	2,17	5,00

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	ΑΠΟΔΟΣΗ	N	Mean Rank
Αισθάνομαι ικανοποιημένη/ος από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου	2,00	36	62,71
	3,00	129	97,45
	4,00	25	133,48
	5,00	2	181,50
	Total	192	
Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της	2,00	36	55,08
	3,00	129	99,59
	4,00	25	134,00
	5,00	2	174,00
	Total	192	
Είμαι περήφανη/ος για την εργασία μου	2,00	36	66,15
	3,00	129	95,02
	4,00	25	141,32
	5,00	2	178,00
	Total	192	
Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο	2,00	36	73,92
	3,00	129	98,72
	4,00	25	110,48
	5,00	2	185,00

	Total	192	
Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι	2,00	36	84,00
	3,00	129	95,20
	4,00	25	114,02
	5,00	2	186,50
	Total	192	
Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης	2,00	36	59,46
	3,00	129	96,28
	4,00	25	144,00
	5,00	2	183,50
	Total	192	

Test Statistics^{a,b}

	Αισθάνομαι ικανοποιημένη/ος από την αμοιβή και τις παροχές της θέσης μου	Αισθάνομαι αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και τους ανθρώπους της	Είμαι περήφανη/ος για την εργασία μου	Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον οικογενειακό μου βίο
Chi-Square	31,619	43,612	37,738	14,389
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,002

	Τα συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω πίεσης κατά την εργασία είναι	Η εργασία μου, μου προσφέρει αίσθηση αυτοπραγμάτωσης
Chi-Square	11,145	44,351
df	3	3
Asymp. Sig.	,011	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΑΠΟΔΟΣΗ

NPar Tests

Notes

	Output Created	02-Απρ-2017 12:53:17
	Comments	
Input	Data	C:\Users\\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	192
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
	Syntax	NPARTESTS /K-W=B7 B8 B9 B10 B11 B12 BY EYHMEPIA(1 5) /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	0:00:00.000

Elapsed Time	0:00:00.021
Number of Cases Allowed ^a	65536

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1] C:\Users\\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	191	3,17	1,074	1	5
Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	191	3,09	,956	1	5
Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες	192	2,45	1,027	1	5
Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου	192	2,74	,847	1	5
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	192	2,56	1,071	1	5

Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ	192	2,66	1,066	1	5
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	192	3,4358	,65116	1,67	5,00

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	ΕΥΗΜΕΡΙΑ	N	Mean Rank
Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	1,00	2	114,25
	2,00	37	109,97
	3,00	116	94,40
	4,00	31	85,98
	5,00	5	84,60
	Total	191	
Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	1,00	2	46,75
	2,00	37	109,99
	3,00	116	97,32
	4,00	31	81,47
	5,00	5	71,70
	Total	191	
Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ	1,00	2	104,75

προσωπικές αξίες	2,00	38	127,00
	3,00	116	89,39
	4,00	31	86,84
	5,00	5	86,20
Total		192	
Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου	1,00	2	109,00
	2,00	38	120,89
	3,00	116	95,03
	4,00	31	73,24
	5,00	5	84,40
Total		192	
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	1,00	2	167,00
	2,00	38	127,38
	3,00	116	94,56
	4,00	31	66,29
	5,00	5	66,00
Total		192	
Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ	1,00	2	89,00
	2,00	38	117,63
	3,00	116	97,14
	4,00	31	79,16
	5,00	5	31,50

Total	192
-------	-----

Test Statistics^{a,b}

	Έχω ιδιαίτερα υψηλό εργασιακό φόρτο ή σε ακανόνιστα ωράρια	Θεωρώ ότι γίνονται αδικίες σε ζητήματα όπως αμοιβές, φόρτος εργασίας κλπ	Μερικές φορές η εργασία απαιτεί να υπερβώ προσωπικές αξίες	Οι απαιτήσεις της Διοίκησης δεν συνάδουν με την αντιμετώπισή της προς το πρόσωπό μου
Chi-Square	4,198	8,032	16,111	15,120
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,380	,090	,003	,004

	Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει σωματικά (φωτισμός, σταθμοί εργασίας, κλιματισμός, θόρυβος κλπ	Το εργασιακό περιβάλλον με εξουθενώνει ψυχικά (πίεση, συμπεριφορά συναδέλφων κλπ
Chi-Square	28,569	16,728
df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: EYHMEPIA

NPAR TESTS /K-W=ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ BY ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ(1 5) /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

	Output Created	02-Απρ-2017 12:54:02
	Comments	
Input	Data	C:\Users\\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	192
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
	Syntax	NPAR TESTS /K-W=ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ BY ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ(1 5) /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.

Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.034
	Number of Cases Allowed ^a	112347

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1] C:\Users\\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Θέση ευθύνης	189	1,58	,536	1	4
ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	192	2,7780	,60745	1,00	4,17

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	N	Mean Rank
Θέση ευθύνης	1,00	12	72,67
	2,00	97	98,37
	3,00	72	92,33
	4,00	8	111,63
	Total	189	

Test Statistics^{a,b}

	Θέση ευθύνης
Chi-Square	4,390
df	3
Asymp. Sig.	,222

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

CORRELATIONS /VARIABLES=ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗ /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

	Output Created	02-Απρ-2017 12:58:15
	Comments	
Input	Data	C:\Users\\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	192

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=EYHMEPIA EEOYΘENΩΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Resources	Processor Time	0:00:00.015
	Elapsed Time	0:00:00.025

[DataSet1] C:\Users\\Desktop\spss alamanoy teliko 2_4_2017.sav

Correlations

		ΕΥΗΜΕΡΙΑ	ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	ΑΠΟΔΟΣΗ
ΕΥΗΜΕΡΙΑ	Pearson Correlation	1	-,451**	,654**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	192	192	192
ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	Pearson Correlation	-,451**	1	-,267**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	192	192	192
ΑΠΟΔΟΣΗ	Pearson Correlation	,654**	-,267**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	192	192	192

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