



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ , ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MBA»

“Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, επιδράσεις στην ικανοποίηση και την επαγγελματική τους εξουθένωση στον ιδιωτικό τομέα. Μελέτη περίπτωσης εταιρίας κινητής τηλεφωνίας.”

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ : ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΦΟΥΝΤΑ

1^{ος} ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΔΡ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΠΕΛΙΑΣ

2^{ος} ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΔΡ. ΣΔΡΟΛΙΑΣ ΛΑΜΠΡΟΣ

3^{ος} ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΔΡ. ΒΕΛΙΣΣΑΡΙΟΥ ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ , 2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί πολύ σημαντικό τομέα κάθε επιχείρησης καθώς μέσω αυτής γίνεται η επιλογή και η ορθή αξιοποίηση εργαζομένων ώστε να ενισχυθεί όσο το δυνατόν πιο δυναμικά μια επιχείρηση. Παράλληλα, οι γρήγοροι εργασιακοί ρυθμοί και η πληθώρα των απαιτήσεων στις οποίες καλούνται οι εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν επηρεάζουν τόσο την εργασιακή τους ικανοποίηση όσο και την επαγγελματική τους εξουθένωση. Έτσι, η παραγωγικότητα των εργαζομένων μεταβάλλεται είτε θετικά είτε αρνητικά. Η παρούσα εργασία, έχει ως σκοπό την καταγραφή των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα αλλά και να γίνει ο εντοπισμός πιθανούς συσχετίσεις μεταξύ των δύο παραγόντων. Επιπροσθέτως, πραγματοποιήθηκε έρευνα σχετικά με το ποια από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η οικογενειακή κατάσταση και τα έτη εργασίας συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν 120 εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα και συγκεκριμένα εταιρείας κινητής τηλεφωνίας. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων ήταν ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου. Τρία ήταν τα μέρη που συνθέταν το ερωτηματολόγιο. Το πρώτο μέρος σχετιζόταν με ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών. Στο δεύτερο μέρος κάνοντας χρήση του στατιστικού εργαλείου Job Satisfaction Survey – JSS του καθηγητή Paul Spector, οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση. Το τρίτο του ερωτηματολογίου, αποτελούνταν από ερωτήσεις ως προς την επαγγελματική εξουθένωση στην οποία οδηγούνται οι εργαζόμενοι μέσω της εργασίας τους, κάνοντας χρήση του ερωτηματολογίου Maslach Burnout Inventory (BMI) το οποίο δημιουργήθηκε από τον Maslach και Jackson το 1968. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία των ερωτηθέντων επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης, βρέθηκε ότι παράγοντες επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελούν η οικογενειακή κατάσταση και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Θετικές συσχετίσεις βρέθηκαν ανάμεσα στα επίπεδα ικανοποίησης αλλά αρνητικές μεταξύ αυτών και των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης.

Λέξεις Κλειδιά : Εργασιακή ικανοποίηση, επαγγελματική εξουθένωση, εργαζόμενοι ιδιωτικού τομέα, δημογραφικά χαρακτηριστικά.

ABSTRACT

Human Resource Management is a very important area of every business as it selects and uses employees to strengthen a business as dynamically as possible. At the same time, the rapid pace of work and the huge demands that employees are called upon to cope with affect both their job satisfaction and their professional exhaustion. Thus, employee productivity changes either positively or negatively. The aim of this paper is to record the levels of job satisfaction and occupational exhaustion of private sector employees but also to identify possible correlations between the two factors. In addition, research has been conducted on which of the demographic characteristics such as gender, age, educational level, marital status and years of work contribute to the formation of job satisfaction and burnout. The study participants were 120 private sector employees, specifically they working at a mobile phone company. The research tool which was used to collect the data was a closed-ended questionnaire. There were three parts to the questionnaire. The first part was related to demographic questions. In the second part, using the statistical tool Job Satisfaction Survey - JSS by Professor Paul Spector, respondents are asked to answer questions about their job satisfaction. The third part of the questionnaire consisted of questions about the professional exhaustion to which employees are driven by their work, using the Maslach Burnout Inventory (BMI) questionnaire created by Maslach and Jackson in 1968. The results of the survey showed that as much older the responders are the job satisfaction and burnout are affected . It was also found that factors affecting job satisfaction and burnout are family status and educational level. Positive correlations were found between satisfaction levels but negative among them and occupational exhaustion levels.

Keywords: Job satisfaction, occupational exhaustion, private sector employees, demographic characteristics.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσοι με την πολύτιμη συμβολή τους βοήθησαν στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Αρχικά , θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Δρ. Μπελιά Δημήτριο για την επίβλεψη της εργασίας μου, ο οποίος εξ αρχής μέσω της ουσιαστικής και άμεσης βοήθειάς του, των υποδείξεων καθώς και της ενθάρρυνσης που μου παρείχε συνέβαλλε στην ορθή σύνθεση της.

Έπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον δεύτερο επιβλέποντα της εργασίας μου Καθηγητή κ. Σδρόλια Λάμπρο και τον τρίτο επιβλέποντα Καθηγητή κ. Βελισσαρίου Ευστάθιο για την εξαιρετική συνεργασία.

Ευχαριστώ πολύ όλους τους εργαζομένους ιδιωτικού τομέα που δέχθηκαν με προθυμία να συμμετέχουν στην διεξαγωγή της έρευνας μου , βοηθώντας έτσι στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένειά μου για την αμέριστη ηθική και συναισθηματική συμπαράσταση που μου παρείχαν απλόχερα σε όλη τη διάρκεια τόσο σύνθεσης της διπλωματικής μου εργασίας αλλά και των σπουδών μου ως σύνολο.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ABSTRACT.....	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
Κατάλογος Πινάκων	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
Κεφάλαιο 1 ^ο : Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	9
1.1. Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	9
1.2. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα.....	10
1.3. Ο ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	11
1.4. Λειτουργίες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	13
1.4.1. Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	13
1.4.2. Ανάλυση και Περιγραφή θέσεων	15
1.4.3. Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	16
1.4.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη εργαζομένων	17
1.4.5. Αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού	19
1.4.6. Παροχές και αμοιβές εργαζομένων	20
1.4.7. Υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο	21
1.4.8. Διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο	22
1.5. Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χάρη στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	22
Κεφάλαιο 2 ^ο : Εργασιακή Ικανοποίηση	23
2.1. Η εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια	23
2.2. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης.....	24
2.3. Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης.....	25
2.3.1. Θεωρίες Περιεχομένου.....	25
2.3.2. Θεωρίες Διαδικασίας	28
2.4. Επίτευξη Εργασιακής Ικανοποίησης.....	30
2.5. Παράγοντες μεταβολής της εργασιακής ικανοποίησης	31
Κεφάλαιο 3 ^ο : Επαγγελματική Εξουθένωση	33
3.1. Ορισμός επαγγελματικής εξουθένωσης.....	33
3.2. Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης.....	33
3.3. Αίτια Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....	34

3.4. Συμπτώματα.....	36
3.5. Πρόληψη και αντιμετώπιση επαγγελματικής εξουθένωσης	37
3.6. Αποτελέσματα άλλων ερευνών σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση	39
Κεφάλαιο 4 ^ο : Κλάδος κινητής τηλεφωνίας.....	41
4.1. Κινητή τηλεφωνία Ελλάδος	41
4.2. Προφίλ εταιρείας Vodafone Ελλάδος	42
4.3. Παροχή υπηρεσιών Vodafone Ελλάδος	44
4.4. Κοινωνική Προσφορά Vodafone	44
Κεφάλαιο 5 ^ο : Μεθοδολογία πρωτογενούς έρευνας	45
5.1. Σκοπός της έρευνας	45
5.2. Ερωτηματολόγια	46
5.3. Δείγμα	47
5.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων	47
Κεφάλαιο 6 ^ο : Αποτελέσματα.....	47
6.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	47
6.2. Αξιοπιστία κλιμάκων	48
Κεφάλαιο 7 ^ο : Συμπεράσματα	63
7.1. Συμπεράσματα δια της έρευνας	63
7.2. Συζήτηση	65
7.3. Προτάσεις	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	67
Ελληνική Βιβλιογραφία	67
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	68
Διαδικτυακές Πηγές.....	69
Παράρτημα Α.....	71
<i>Ερωτηματολόγιο</i>	71

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Τέσσερις διαδικασίες προσέλκυσης υποψήφιων εργαζομένων	17
Πίνακας 2 : Παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.....	21
Πίνακας 3 : Συμπτώματα και σημάδια επαγγελματικής εξουθένωσης.....	36
Πίνακας 4 : Cronbach's Alpha για τις διαστάσεις της εργασιακής εξουθένωσης	48
Πίνακας 5: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις διαστάσεις της εργασιακής εξουθένωσης	49
Πίνακας 6 : Cronbach's Alpha για τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	50
Πίνακας 7 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις Cronbach's Alpha για τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	50
Πίνακας 8 : Διαφοροποιήσεις των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	51
Πίνακας 9 : Διαφοροποιήσεις των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	57
Πίνακας 10 : Pearson correlations.....	62

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η λειτουργία των επιχειρήσεων στη σημερινή εποχή πραγματοποιείται εντός ενός άκρως ανταγωνιστικού και πολύπλοκου εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ραγδαίες εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο τόσο οικονομικά όσο και τεχνολογικά στον επιχειρησιακό χώρο, συμβάλλουν στη συνεχή διαμόρφωση καινούργιων δεδομένων και συνθηκών στους τομείς οργάνωσης και παραγωγής. Σύγχρονοι αγοραστικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες, αναπτύσσουν ένα επιχειρησιακό περιβάλλον μεγάλου ανταγωνισμού, θέτοντας ως πρωταρχική την ανάγκη βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο κάθε οργανισμού αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι από τους οποίους απαρτίζονται. Η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσω της παροχής των απαραίτητων εφοδίων, της συνεχούς ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και της ειλικρίνειας, της ουσιαστικής κατανόησης των αναγκών του και προσπάθειας επίλυσης αυτών, είναι δυνατό να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ύπαρξη καλού κλίματος στον εργασιακό χώρο. Έτσι, μέσω αυτών η επιχείρηση μπορεί να γίνει πιο δυνατή, να αναπτυχθεί και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό αλώβητη.

Πολλές είναι οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, οι οποίες έχουν ως άξονα την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση. Παρόλα αυτά στη χώρα μας, καθώς οι περισσότερες αφορούν εκπαιδευτικούς ή εργαζομένους στον κλάδο της υγείας (Αγαγιώτου, 2011) κρίθηκε σκόπιμο να διεξαχθεί έρευνα σχετικά με τους δύο παράγοντες σε ιδιωτικούς υπαλλήλους. Οι ερωτηθέντες του δείγματος είναι εργαζόμενοι εταιρείας κινητής τηλεφωνίας. Εκτιμάται πως η εν λόγω ερευνητική εργασία θα προσφέρει στην κατανόηση της ικανοποίησης και της εξουθένωσης που υφίστανται οι ιδιωτικοί υπάλληλοι.

Βάσει ελληνικών καθώς και ξένων βιβλιογραφικών αναφορών αλλά και μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου συλλέχθηκε πλήθος πληροφοριών προκειμένου να διαπιστωθεί η εργασιακή ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα στον ελλαδικό χώρο. Η εργασία συγκροτείται από επτά ενότητες. Η πρώτη κάνει αναφορά στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η δεύτερη στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από το έργο που ασκούν και στη τρίτη ενότητα αναλύεται η επαγγελματική εξουθένωση. Στη τέταρτη ενότητα γίνεται σύντομη αναφορά στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας καθώς και στην εταιρεία βάσει της οποίας πραγματοποιείται στη συνέχεια μελέτη. Την πέμπτη ενότητα απαρτίζει η μεθοδολογία πρωτογενούς έρευνας τα αποτελέσματα της οποίας βρίσκονται στην έκτη. Τέλος στην έβδομη κατά σειρά ενότητα παρουσιάζονται τόσο τα συμπεράσματα της έρευνας όσο και προτάσεις για τη βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης και εξουθένωσης στον εργασιακό τομέα.

Κεφάλαιο 1^ο : Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1. Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί τομέα του management που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό. Αποτελεί το σύνολο των ενεργειών και στρατηγικών που είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν για να οδηγηθεί η επιχείρηση αρχικά στην απόκτηση και έπειτα στην αξιοποίηση εργαζομένων οι οποίοι θα είναι ικανοί και παραγωγικοί. Περιλαμβάνει την ορθή εκπαίδευση καθώς και την καθοδήγηση των ανθρώπινων πόρων στους κλάδους της στελέχωσης, αμοιβής, υγιεινής, ασφάλειας και εργασιακών σχέσεων (Mondy, R Wayne, 2011), έχοντας ως μέλημα την επίτευξη του μεγαλύτερου οικονομικού οφέλους των επιχειρήσεων και συνάμα τη σωστή αμοιβή των εργαζομένων σε οικονομικό και ψυχολογικό επίπεδο.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, δίνοντας ποικίλες οπτικές της έννοιας. Ένα μέρος αυτών των ορισμών ακολουθεί παρακάτω.

“Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, βάσει του ορισμού που δόθηκε από την Ν. Παπαλεξανδρή και τον Δ. Μπουραντά, είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.” (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Σύμφωνα με τον Mondy: *“Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται η διαχείριση του συνόλου των εργαζομένων εντός μιας εταιρίας/οργανισμού με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.”* (Mondy, R Wayne, 2011)

Ο Schuler υποστήριξε πως: *“Η διοίκηση πόρων περιλαμβάνει την διοίκηση των δραστηριοτήτων του ανθρώπου, καθώς ταυτόχρονα αναζητούνται τρόποι για την αύξηση των επιχειρησιακών αποδόσεων.”* (Ευστάθιος Δ. Δημητριάδης, 2006)

1.2. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα ο τρόπος διοίκησης που εξασκούσαν οι περισσότερες επιχειρήσεις μέχρι προσφάτως ήταν αυτός της οικογενειακής διοίκησης, με αποτέλεσμα το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να μην είναι όσο αναπτυγμένο θα έπρεπε. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εμφανίζεται περίπου το 1960, όταν ιδρύθηκαν οι πρώτες πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες ξεκινούν να δημιουργούν και να αξιοποιούν τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Η ύπαρξη σταθερότητας του περιβάλλοντος και παράλληλα η πολιτική αστάθεια έκαναν τις επιχειρήσεις να έχουν ως κύριο στόχο να παράξουν όσο το δυνατόν περισσότερο πλούτο για τους ιδιοκτήτες και να διαθέτουν ως πόρους τα κεφάλαια και τις πρώτες ύλες. Δεν δίνεται η απαραίτητη σημασία στις ανάγκες των εργαζομένων καθώς το κύριο μέλημα ώστε να επιτευχθεί η επιχειρηματική επιτυχία είναι η αυξημένη παραγωγή και παράλληλα το χαμηλό κόστος. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα συστήματα ή πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στελέχη που απαρτίζουν το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι λογιστές ή απόστρατοι (Ιορδάνογλου, 2008).

Παρόλα αυτά, η συνεχής αύξηση του ανταγωνισμού οδήγησε τις ελληνικές επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν αυτό το μέγιστης σημασίας κεφάλαιο το οποίο στον επιχειρησιακό κλάδο ονομάζεται Ανθρώπινο Δυναμικό (HR), έτσι ώστε να επιβιώσουν, να προοδεύσουν και να επιτύχουν διακρίσεις στο χώρο τους. Επίσης, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνομενες την αξία του προσωπικού που τις στελεχώνει δίνουν μεγάλη προσοχή στη σωστή λειτουργία του τμήματος HR. Η ορθή λειτουργία αυτού του τμήματος περιλαμβάνει διάφορες πρακτικές οι οποίες έχουν σχέση με την στελέχωση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση των αποδόσεων, τις αμοιβές των εργαζομένων καθώς και άλλες. Ο ρόλος της είναι κυρίως διαχειριστικός, πλέον έχουν αρχίσει να τον ασκούν επαγγελματίες μάντζερ και οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως πόροι των επιχειρήσεων (Ιορδάνογλου, 2008).

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα λόγω της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, της θέλησης για καινοτομία, της συνεχούς ανανέωσης αλλά και παροχής ποιοτικής εξυπηρέτησης δίνουν έμφαση στην ορθή λειτουργία των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Είναι σίγουρο πως η τάση για εκσυγχρονισμό της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στον ελλαδικό χώρο είναι έντονη (Παπαλεξανδρή, 2001).

Χαρακτηριστικό της σπουδαιότητας της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί το γεγονός πως η κάλυψη των θέσεων των διοικητικών ισχυροποιείται μετατρέποντάς τους σε άτομα με υψηλό κύρος (Παπαλεξανδρής, 1992).

1.3. Ο ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στο σχεδιασμό της διοίκησης μια επιχείρησης κατέχει σημαντικό ρόλο η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καθώς βοηθά τις επιχειρήσεις στην αντιμετώπιση του υπάρχοντος ανταγωνισμού. Είναι πιθανό η σημασία της να αναγνωριστεί σε βάθος χρόνου. Μία επιχείρηση είναι σε θέση να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της μόνο όταν είναι αποτελεσματική η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της και αν διαθέτει ρόλο στον στρατηγικό προγραμματισμό αλλά και την υλοποίηση του.

Σημαντικό κομμάτι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν :

- Η πρόσληψη ταλαντούχων, εξειδικευμένων, με κίνητρα εργαζομένων για τη στελέχωση των επιχειρήσεων
- Η διατήρηση των ήδη ικανών εργαζομένων
- Η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών
- Η δυνατότητα εξέλιξης των εργαζομένων
- Η παροχή κινήτρων
- Ο έλεγχος σχετικά με την επίτευξη των στόχων αλλά και της προόδου των ατόμων

Η γενικότερη αρμοδιότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να συμβάλλει στην οργάνωση ώστε να επιτύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες, παρεμβαίνοντας και παρέχοντας τόσο καθοδήγηση αλλά και υποστήριξη σε οποιοδήποτε εργασιακό θέμα απασχολεί τους υπαλλήλους της. Σύμφωνα με τα παραπάνω , το τμήμα μπορεί να έχει τις ακόλουθες λειτουργίες :

- Σύμβουλος εσωτερικών θεμάτων
- Επιτελείο στρατηγικής
- Υπηρεσία παροχής υποστήριξης
- Υπηρεσία εποπτείας
- Συναρμόδια υπηρεσία

Βάσει των αναφερθέντων, πηγάζει το συμπέρασμα ότι σύγχρονη εποχή το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ασκεί ένα ευρύ φάσμα ρόλων. Έτσι, είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της λειτουργίας της διοίκησης των εργαζομένων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Υπάρχει συνεχής αναβάθμιση του ρόλου του τμήματος, εξαιτίας της προσοχής που αποδίδεται στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για να πραγματοποιηθεί η κάλυψη των αναγκών των επιχειρήσεων.

Η λειτουργία του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να χωριστεί σε τρία επίπεδα που είναι το λειτουργικό (βραχυπρόθεσμα), το διοικητικό (μεσοπρόθεσμα) και το στρατηγικό επίπεδο (μακροπρόθεσμα).

Λειτουργικό επίπεδο : Αφορά την κατάρτιση προγραμμάτων πρόσληψης, την οργάνωση, την συλλογή στοιχείων και αρχείων, την διεξαγωγή προγραμμάτων εκπαιδευτικού χαρακτήρα και την εύρεση λύσεων στα πιθανά εργασιακά προβλήματα .

Διοικητικό επίπεδο : Συμβάλλει στην ανάπτυξη προγραμμάτων σχετικά με την πρόσληψη και αξιολόγηση εργαζομένων, στον σχεδιασμό της εξέλιξης του προσωπικού και στη δημιουργία κέντρων αξιολόγησης.

Στρατηγικό επίπεδο : Η λήψη αποφάσεων σχετικά με τη μελλοντική κατεύθυνση και η στρατηγική των επιχειρήσεων είναι οι τομείς που απαρτίζουν το συγκεκριμένο επίπεδο.

Επομένως, ο ρόλος του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόβλεψη των αναγκών μέσω της διαμόρφωσης της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η διευκόλυνση των εργαζομένων σε όποια βαθμίδα και αν βρίσκονται και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος επίτευξης τόσο ατομικών στόχων αλλά και των στόχων της επιχείρησης που θα την οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα δηλαδή το κέρδος.

Για να πραγματοποιηθεί αυτός ο σκοπός ακολουθεί τα παρακάτω :

- Αντιμετωπίζει ως «πελάτες» τους εργαζομένους, βρίσκοντας λύσεις ώστε να αντιμετωπιστούν, να περιοριστούν και όσο είναι δυνατό να εξαλειφθούν τα επαγγελματικά τους προβλήματα (customarization) .
- Πραγματοποιεί μελέτες σχετικά με τον ανταγωνισμό και τους τρόπους αξιοποίησης των εργαζόμενων έτσι ώστε να μετατρέψει ενδεχομένως τις πολιτικές διοίκησής του (benchmarking).
- Μέσω συνεχούς παρακολούθησης του ανταγωνισμού και των εξελίξεων , καινοτομεί με αποτέλεσμα την κατοχή ανταγωνιστικού πλεονάσματος.

1.4. Λειτουργίες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά το συνολικό εύρος των ζητημάτων σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (Χατζηπαντελή, 2001).

Η ταχεία και διαρκής μεταβαλλόμενη επιχειρησιακή, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική κατάσταση που επικρατεί καθιστά αναγκαία την εξασφάλιση της μέγιστης απόδοσης των εργαζομένων ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι (Χυτήρης, 2001).

Το περιεχόμενο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού απαρτίζεται από τις κάτωθι λειτουργίες :

- Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Ανάλυση και Περιγραφή θέσεων
- Προσέλκυση και Επιλογή (Selection) προσωπικού
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη εργαζομένων (Development)
- Αξιολόγηση της απόδοσης (Performance Appraisal)
- Παροχές και Αμοιβές εργαζομένων (Rewards)
- Κίνητρα και παράγοντες υποκίνησης
- Υγιεινή και Ασφάλεια
- Διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο

1.4.1. Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Αποτελεί τη διαδικασία διατύπωσης των αναγκών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και μετέπειτα την απόκτηση και αξιοποίηση του απαραίτητου προσωπικού για την κάλυψη τους. Έτσι η επιχείρηση εξασφαλίζει τον κατάλληλο αριθμό ανθρώπων με την εξειδίκευση που χρειάζεται ώστε να τους τοποθετήσει στις σωστές θέσεις εργασίας με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος.

Ο προγραμματισμός ως όρος, είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων τόσο μιας επιχείρησης όσο και των υποσυστημάτων της. Με τον όρο στρατηγικός, ορίζεται ο

καθορισμός των στρατηγικής σημασίας στόχων για το σύνολο του οργανισμού και η υλοποίησή τους πραγματοποιείται σε βάθος χρόνου. Επομένως, η διαδικασία θέσπισης στόχων μακροχρόνια και ο σχεδιασμός των ενεργειών που θα οδηγήσουν στην επίτευξή τους αποτελούν τον στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός αυτός διαθέτει ατέλειες σε περίπτωση έλλειψης προγραμμάτων δράσης με προσανατολισμό τους ανθρώπινους πόρους (Χυτήρης, 2001).

Τα κυριότερα θέματα με τα οποία ασχολείται ο τομέας του στρατηγικού προγραμματισμού είναι :

- Η θέσπιση φιλοσοφίας και η τήρηση της αποστολής μιας επιχείρησης.
- Ο έλεγχος κύκλου ζωής του οργανισμού σχετικά με την ανάπτυξη και την ύφεση.
- Η διατήρηση της επιχειρησιακής κουλτούρας, των κοινών στόχων και αξιών των εργαζομένων ως σύνολο.
- Η παρακολούθηση των εξωγενών παραγόντων οι οποίοι είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση όπως οι εκάστοτε νομοθεσίες και οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν.
- Η καταγραφή πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των ανθρώπινων πόρων που απαρτίζουν μια επιχείρηση.
- Η τοποθέτηση στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων υλοποίησης αυτών.
- Η αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που εμφανίστηκαν κατά την υλοποίηση των στόχων.
- Η πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς εργαζομένων μελλοντικά.

Επιπροσθέτως, προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην μείωση των σφαλμάτων που μπορεί να γίνουν κατά τη διαδικασία πρόσληψης μέσω της ορθής πρόβλεψης που έχει προηγηθεί όσον αφορά τις ελλείψεις. Στοχεύει στο μειωμένο κόστος πρόσληψης, καθώς το εργατικό δυναμικό που θα προσληφθεί μελλοντικά πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες της επιχείρησης. Ακόμη, αποσκοπεί τόσο στην αποδοτική αξιοποίηση αλλά και στη μείωση αισθημάτων αβεβαιότητας του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, μέσω της συνεχούς παροχής εκπαίδευσης (Ξένος, 2003).

1.4.2. Ανάλυση και Περιγραφή θέσεων

Μέσω της ανάλυσης και περιγραφής θέσεων εργασίας πραγματοποιείται η καταγραφή των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεσθούν σε κάθε θέση, παρατίθενται τα τεχνικά και περιβαλλοντικά δεδομένα, οι ικανότητες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που είναι απαραίτητο να διαθέτει ο εργαζόμενος ώστε να διεξάγει με επιτυχία το έργο του. Η παραπάνω ανάλυση είναι κυρίως μια διαδικασία που αποσκοπεί στη συλλογή πληροφοριών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) .

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην άρτια λειτουργία του οργανισμού, εφόσον ακολουθεί τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και έτσι επιτυγχάνεται η ορθότερη κατανόηση των εργασιών αλλά και των ίδιων των εργαζομένων. Οποιαδήποτε πληροφορία προκύψει αξιοποιείται καταλλήλως με σκοπό να εκτελεσθούν και οι υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Επίσης, σχετικά με τις μεθόδους ανάλυσης της εργασίας είναι ποικίλες είτε με περισσότερη είτε με λιγότερη επιστημονική ακρίβεια (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη, η ανάλυση διακρίνεται σε δύο μέρη, αυτά της περιγραφής και της προδιαγραφής. Ακόμη, για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία της ανάλυσης εργασίας ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

- Γίνεται προσδιορισμός των εργασιών.
- Παρατίθενται οι ανάγκες υλοποίησης αναλύσεως της εργασίας.
- Ορίζονται τα αρμόδια πρόσωπα που θα αναλύσουν τις θέσεις.
- Παίρνεται η απόφαση για το ποια μέθοδος ανάλυσης θα είναι αυτή που θα χρησιμοποιηθεί ή αν θα χρησιμοποιηθεί συνδυασμός διαφορετικών.
- Πραγματοποιείται η ανάλυση με βάση την μέθοδο που αποφασίστηκε.
- Γίνεται σύνταξη της προδιαγραφής και της περιγραφής της θέσης.
- Δημιουργείται βάση δεδομένων, η οποία αφορά την ανάλυση κάθε μιας θέσης εργασίας.

Όσον αφορά τους τρόπους συλλογής των στοιχείων, ώστε να λάβει χώρα η ανάλυση είναι οι εξής έξι :

- Μέσω λεπτομερούς παρατήρησης της εργασίας.
- Με την πραγματοποίηση συνεντεύξεων.
- Μέσω καταγραφής του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά, των καθημερινών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια της εργασίας του σε ημερολόγιο.
- Με την ανάθεση συμπλήρωσης ειδικών ερωτηματολογίων στους εργαζομένους.

- Δια της εκτέλεσης της εργασίας από το ίδιο άτομο που μετέπειτα θα προβεί στην συγκεκριμένη ανάλυση.
- Μέσω της χρήσης ποσοτικών μεθόδων για την ανάλυση της εργασίας.

1.4.3. Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Μια επιχείρηση αφού πρώτα προσδιορίσει τις ανάγκες της, για να αποκτήσει προσωπικό πρέπει να το προσελκύσει και στη συνέχεια να επιλέξει μέσω των ενδιαφερόμενων τους περισσότερο κατάλληλους.

Για την προσέλκυση εργαζομένων αποφασίζεται από την επιχείρηση εάν θα στραφεί στο εσωτερικό ή το εξωτερικό της περιβάλλον. Μέρος των επιχειρήσεων προτιμούν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, δηλαδή την εσωτερική προσέλκυση μέσω της παροχής εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η διαδικασία αυτή έχει ως πλεονέκτημα πως ο εργαζόμενος γνωρίζει το εργασιακό περιβάλλον και είναι εξοικειωμένος με αυτό όπως επίσης ότι αποτελεί λιγότερο κοστοβόρα διαδικασία σε σχέση με την προσέλκυση από το εξωτερικό περιβάλλον.

Αντιθέτως, υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις που στρέφονται στο εξωτερικό περιβάλλον για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων οι οποίοι διαθέτουν τις ικανότητες για την πλήρωση των θέσεων χωρίς να χρειάζονται κάποιου είδους εκπαίδευση. Στην περίπτωση αυτή, οι εν λόγω υποψήφιοι είτε διαθέτουν τις ανάλογες σπουδές είτε την προηγούμενη εμπειρία σε παρόμοια θέση. Πλεονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης αποτελεί το γεγονός της εισαγωγής στο χώρο εργασίας ατόμων με καινοτόμες νέες ιδέες που θα βοηθήσουν στην ταχύτερη εξέλιξη του οργανισμού που θα τους εμπιστευτεί. Παρόλα αυτά όμως έχει κόστος για τις επιχειρήσεις και υπάρχει πιθανότητα δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ <<παλιών>> εργαζομένων σε χαμηλότερες βαθμίδες που είχαν βλέψεις για εξέλιξη και νέων.

Για τους παραπάνω λόγους η καλύτερη λύση για την προσέλκυση εργαζομένων είναι ο συνδυασμός τους εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και στη συνέχεια η επιλογή των κατάλληλων, ώστε να αποφευχθούν τυχόν λανθασμένες αποφάσεις με οικονομικό αντίκτυπο για την επιχείρηση.

Πίνακας 1: Τέσσερις διαδικασίες προσέλκυσης υποψήφιων εργαζομένων

Target Group	Πηγές Προσέλκυσης	Μέθοδοι Επιλογής	Μελέτη Αγοράς
Μελέτη κατάρτισης και γνωστικών δυνατοτήτων του απαιτούμενου προσωπικού, τύπου απασχόλησης (μερικής/πλήρους), γεωγραφικής περιοχής	Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, διαδίκτυο, εφημερίδες, περιοδικά, αγγελίες, προτάσεις των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση	Βιογραφικά, συνεντεύξεις, τεστ φυσικών και γνωστικών ικανοτήτων, συστάσεις	Προβολή προτερημάτων που ωφελούνται οι ενδιαφερόμενοι μετά από μελέτη ανάλογων παροχών ανταγωνιστικών θέσεων

Όσον αφορά την αρμοδιότητα επιλογής των υποψηφίων που θα καλύψουν τις κενές θέσεις έχοντας ως σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ανήκει στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και σε στελέχη του οργανισμού. Ο βαθμός ευθύνης τους προσαρμόζεται αναλόγως με τα χαρακτηριστικά των θέσεων που χρήζουν κάλυψης. Επιπροσθέτως, η διαδικασία επιλογής προσωπικού αποτελεί σύνθετη δραστηριότητα καθώς απαρτίζεται από ποικίλες ενέργειες. Αυτό συμβαίνει διότι είναι μεγαλύτερη η πιθανότητα πραγμάτωσης των στόχων της επιχείρησης, αν πρώτα αναλυθούν σωστά τα προσόντα του κάθε ενδιαφερόμενου και εν συνεχεία αξιολογηθούν καταλλήλως (Λαζαρίδη, 2006).

1.4.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη εργαζομένων

Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί ή οι υπηρεσίες είναι αναγκαίο λόγω των γρήγορων μεταβολών του περιβάλλοντος, να προσφέρουν συνεχή εκπαίδευση στο προσωπικό που τις απαρτίζει. Η ολοένα και ταχύτερη ανάπτυξη της τεχνολογίας, η αύξηση των καταναλωτικών αναγκών καθώς και οι προκλήσεις που υφίστανται μεταξύ των οργανισμών όπως είναι ο ανταγωνισμός και τα επίπεδα απόδοσης, αποτελούν τους λόγους για τους οποίους καθίσταται απαραίτητη η επιπλέον εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτές τις συνθήκες (Λαζαρίδη, 2006). Η

συνεχόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων τη σημερινή εποχή, χαρακτηρίζεται ως επένδυση στους ανθρώπινους πόρους.

Επίσης, συμβάλει στην αποτελεσματική αντιμετώπιση μεγάλου εύρους προβλημάτων με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις. Μέσω της παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, επιδιώκεται η βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και συνάμα η αύξηση της παραγωγικότητας, η ποιοτική βελτίωση της παραγωγής, η ελαχιστοποίηση των δαπανών και καθυστερήσεων, η ορθή αξιοποίηση του εξοπλισμού και τέλος η ηθική ανάκαμψη του προσωπικού (Χατζηπαντελή, 1999).

Οι αλλαγές που συντελούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι αυτές που καθιστούν ύψιστης σημασίας την εκπαίδευση του προσωπικού. Παρακάτω παρουσιάζεται ένα μέρος αυτών (Χυτήρης, 2001) :

- Τεχνολογική εξέλιξη.
- Αύξηση ή διαφοροποίηση καταναλωτικών αναγκών.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων.
- Αλλαγές στην οργάνωση και στις λειτουργίες.
- Παροχή ελάχιστων πρακτικών γνώσεων από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα συγκριτικά με τις γνώσεις που απαιτούνται από τις επιχειρήσεις.
- Ανεπάρκεια προσωπικού που οδηγεί σε χαμηλή αποδοτικότητα και αξιοποίηση των πόρων παραγωγής.

Η διαδικασία εκπαίδευσης των εργαζομένων απαρτίζεται από τρία στάδια. Το πρώτο είναι ο καθορισμός των αναγκών για εκπαίδευση, το δεύτερο η πραγματοποίησή της και τέλος η αξιολόγηση των δράσεων του ανθρώπινου δυναμικού μετά την υποβολή του σε εκπαίδευση.

Υπάρχουν διάφοροι εκπαιδευτικοί μέθοδοι. Έτσι, η εκάστοτε εταιρία αφού προβεί αρχικά σε αξιολόγηση των παραμέτρων όπως είναι το κόστος, ο χρόνος και το πλήθος των εργαζομένων που χρήζουν εκπαίδευσης, επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο. Οι εκπαιδευτικοί μέθοδοι διακρίνονται σε (Λαζαρίδη, 2006) :

- Εκπαίδευση καθώς εκτελείται η εργασία
- Εκπαίδευση εργαζομένων κατά την έλευσή τους στον χώρο εργασίας
- Εκπαίδευση μαθητείας
- Εκπαίδευση σε θεωρητικό επίπεδο

Όλες οι μέθοδοι αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων, με αυτό να συνεπάγεται την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους και την βελτιστοποίηση της ικανότητας προσαρμογής σε πιθανές αλλαγές έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να επιτύχει πιο εύκολα τους στόχους της.

1.4.5. Αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού

Κάθε μία επιχείρηση θέτει στόχους ώστε να οδηγηθεί στην ανάπτυξη και την επιτυχία. Αυτοί οι στόχοι, υλοποιούνται μέσω της προσπάθειας που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος στον χρόνο και με τον ανάλογο τρόπο που του ζητείται. Η εκτέλεση του ανατιθέμενου έργου και συνάμα η αποδοτικότητα του εργαζομένου, αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης από την επιχείρηση. Ακόμη, αξιολογούνται και οι ικανότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος, οι οποίες θα μπορούσαν να τον εξελίξουν επαγγελματικά ώστε να αξιοποιηθεί όσο το δυνατόν καλύτερα προς όφελος της επιχείρησης.

Παρακάτω, εμφανίζονται οι λόγοι που καθιστούν την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού υψίστης σημασίας :

- Συμβάλλει στο να δημιουργεί ικανοποιητικά επίπεδα εκτέλεσης των εργασιών και στη διατήρησή τους.
- Καθιστά εμφανείς τις ανάγκες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης του εργαζομένου.
- Συνεισφέρει στην εμφάνιση των επιχειρησιακών αδυναμιών τόσο σε οργανωτικό όσο και σε διοικητικό επίπεδο.
- Προτρέπει τους ιεραρχικά υψηλόβαθμους στη συχνή μελέτη της εργασιακής συμπεριφοράς του προσωπικού.
- Ενισχύει την ικανότητα αναγνώρισης επηρεασμού της απόδοσης των εργαζομένων λόγω προσωπικών τους προβλημάτων.
- Αποτελεί κριτήριο μεγάλης σημασίας σε περιπτώσεις προαγωγών ή απολύσεων.
- Επηρεάζει ενδεχόμενες αλλαγές των οικονομικών απολαβών των εργαζομένων, όπως είναι οι αυξήσεις και το μέγεθος αυτών.
- Βοηθάει στη δημιουργία διόδων επικοινωνίας μεταξύ των προϊστάμενων και των υφισταμένων τους.

1.4.6. Παροχές και αμοιβές εργαζομένων

Οι υπεύθυνοι ως προς την λήψη απόφασης σχετικά με τις μισθοδοσίες των εργαζομένων μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που στελεχώνουν την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνδυασμό με τα διοικητικά στελέχη που την απαρτίζουν. Οι πολιτικές μισθοδοσίας είναι ένας από τους τομείς ενασχόλησης των υπεύθυνων προσωπικού υψίστης σημασίας, καθώς αποτελούν παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων ώστε να φτάνουν σε υψηλά επίπεδα απόδοσης. Οι αμοιβές έχουν να κάνουν με την προσφορά του προσωπικού, καθώς και τις ικανότητές τους. Χατζηπαντελή, 1999)

Οι αμοιβές του προσωπικού χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη απαρτίζεται από τις άμεσες παροχές οικονομικού χαρακτήρα όπως είναι η μισθοδοσία και οι επιβραβεύσεις (bonus) με επιπρόσθετες πληρωμές οι οποίες έχουν να κάνουν με την καταβολή ακόμη περισσότερης προσπάθειας εκ μέρους του εργαζομένου ώστε να επιτύχει εργασιακούς στόχους. Η δεύτερη κατηγορία από τις έμμεσες παροχές οι οποίες δεν σχετίζονται με το ποσοστό απόδοσης των εργαζομένων όπως είναι η ασφαλιστική κάλυψη και οι άδειες.

Επιπροσθέτως, για να καθοριστούν οι εργασιακές αμοιβές λαμβάνονται υπόψη παράγοντες τόσο του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Πίνακας 2 : Παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

Παράγοντες Περιβάλλοντος	Εσωτερικού	Παράγοντες Περιβάλλοντος	Εξωτερικού
Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.		Η επικρατούσα πολιτική και νομοθετική κατάσταση.	
Οι στόχοι στρατηγικού χαρακτήρα.		Τα τρέχοντα επίπεδα αμοιβών στην αγορά.	
Οι εργασιακές απαιτήσεις.		Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός.	
Η αποδοτικότητα των ανθρώπινων πόρων.			
Η κουλτούρα της επιχείρησης.			

(Λαζαρίδη, 2006)

Κάθε μια επιχείρηση μέσω της χρήσης συστημάτων αμοιβής υπολογίζει τα ποσά αλλά και τους τρόπους με τους οποίους γίνεται η αμοιβή του προσωπικού τους. Ο χρόνος, η απόδοση – παραγωγικότητα, η γνώση και οι δεξιότητες αποτελούν τις βάσεις που χρησιμοποιούνται περισσότερο ώστε να υπολογισθούν οι αμοιβές

1.4.7. Υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο

Παράγοντες στους οποίους πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία ώστε να διεξάγεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης είναι η υγιεινή και η ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον. Η διασφάλιση της προστασίας του προσωπικού από πιθανούς κίνδυνους που είναι δυνατό να βλάψουν την υγεία τους, καθώς και των προσώπων εκτός επιχείρησης πελατών, συνεργατών πρέπει να ανήκει στις προτεραιότητες των διοικητικών στελεχών (Χατζηπαντελή, 1999) .

Βάσει ερευνών που πραγματοποίησε το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης , τα στατιστικά αποτελέσματα δείχνουν πως το 4% του εργατικού

δυναμικού των επιχειρήσεων έρχεται αντιμέτωπο με κάποιο εργατικό ατύχημα κάθε χρόνο στην Ελλάδα (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Την ευθύνη ως προς την υγιεινή και την ασφάλεια του προσωπικού έχουν αρχικά τα ανώτατα διοικητικά στελέχη τα οποία οφείλουν να έχουν μέλημα τη διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων της επιχείρησης. Αμέσως μετά, η ευθύνη ανήκει στα στελέχη της ηγεσίας καθώς η εμφάνιση ατυχημάτων πραγματοποιείται εντός εργασιακού χώρου και οι κίνδυνοι ελλοχεύουν στις μονάδες αρμοδιότητάς τους. Επιπροσθέτως, στην περίπτωση που το εύρος της επιχείρησης είναι μεγάλο, ένα από τα τμήματα από τα οποία αποτελείται είναι και αυτό της υγιεινής και ασφάλειας. Σε αυτή τη περίπτωση λοιπόν, υπεύθυνα είναι και τα ειδικευμένα στελέχη του προσωπικού (Κανελλόπουλος, 2002) .

1.4.8. Διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών εντός του πλαισίου της αμειβόμενης εργασίας, αποτελούν τον ορισμό των εργασιακών σχέσεων. Επιπλέον, έχουν αποτελέσει συχνά θέμα μελέτης. Ο όρος των εργασιακών σχέσεων λοιπόν, είναι ο συνδυασμός τόσο των επίσημων όσο και των ανεπίσημων σχέσεων του προσωπικού με τους εργοδότες του στον χώρο εργασίας. (Κατσανέβας, 2007)

Στα αντικείμενα που πραγματοποιείται μελέτη, τα οποία είναι δυνατό να αποτελέσουν μέρος των εργασιακών σχέσεων είναι και η μισθοδοσία, η ανεργία, οι διαπραγματεύσεις και οι συμβάσεις σε συλλογικό επίπεδο, η απεργία καθώς και η παραγωγικότητα του κάθε εργαζομένου.(Κατσανέβας, 1996)

1.5. Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χάρη στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η δημιουργία αξίας μέσω των ανθρώπινων πόρων συνεισφέρει στην ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το κάθε άτομο που εργάζεται σε μια επιχείρηση διαθέτει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία εξελίσσει καθώς αποκτά εμπειρία. Λόγω αυτού, επέρχεται υγιής ανάπτυξη στον οργανισμό και είναι σε θέση να ξεχωρίσει από τον υπάρχοντα ανταγωνισμό εάν θέσει ως στόχο την ποιοτική αξιοποίηση των υπαλλήλων του, μέσω παροχής ποικίλων προγραμμάτων ανάπτυξης και αξιοποίησής τους.

Οι ραγδαίες εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο οδηγούν στη δημιουργία κλίματος ανασφάλειας εντός των εταιριών, παρόλα αυτά δια του ανταγωνισμού πραγματοποιείται προσπάθεια χρησιμοποιώντας συγκριτική προτυποποίηση αλλά και άλλες μεθόδους ώστε να διαφοροποιηθούν. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει την σύνδεση μεταξύ υπαλλήλων, επιχειρησιακών στόχων και έτσι διασφαλίζει τις επιχειρησιακές πρακτικές.

Σε περίπτωση που δεν αξιολογηθούν σωστά προκειμένου να διατηρηθούν τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν οι άνθρωποι πόροι μιας εταιρίας, δεν είναι δυνατή η δημιουργία περιβάλλοντος ανταγωνισμού. Έτσι είναι αναγκαία η χρήση κατάλληλων πολιτικών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 2^ο : Εργασιακή Ικανοποίηση

2.1. Η εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια

Η λήψη εργασιακής ικανοποίησης από τους εργαζομένους έχει μελετηθεί από πληθώρα ερευνητών, μετά την μελέτη όμως της έννοιας μέσω του προσδιορισμού της από διεθνή βιβλιογραφία, συμπεραίνουμε την απουσία ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού. (Καντάς, 1998) Γενικότερα όμως οι περισσότεροι ορισμοί στρέφονται γύρω από τον συναισθηματικό τομέα των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.

Μετά την προσέγγιση του φαινομένου με ποικίλους τρόπους, οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η εργασιακή ικανοποίηση εννοιολογικά διαθέτει πολλές διαστάσεις και διάφορα είναι τα επιμέρους στοιχεία που την απαρτίζουν. (Κουστέλιος, 2001)

Ο ορισμός του Locke είναι ο πιο συχνά εμφανιζόμενος στη διεθνή βιβλιογραφία. Σύμφωνα με το άρθρο του σχετικά με το τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρει πως είναι τα θετικά συναισθήματα των ατόμων που απορρέουν από το έργο που ασκούν καθώς και μέσω της εκπλήρωσης των επαγγελματικών τους αξιών. (Locke, 1969)

Επιπροσθέτως, ευρέως διαδεδομένος είναι και ο ορισμός του Spector, ο οποίος σχετίζει τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων με την εργασιακή ικανοποίηση. Υποστηρίζει ακόμη, πως είναι δυνατή η διαίρεση σε εσωτερική ικανοποίηση (intrinsic satisfaction) και σε εξωτερική ικανοποίηση (extrinsic satisfaction). (Spector, 1997) Η φύση των καθηκόντων που ανατίθενται στον εργασιακό χώρο και τα συναισθήματα των

ανθρώπων ως προς την εργασία τους αποτελούν την εσωτερική ικανοποίηση. Όσον αφορά την εξωτερική, απαρτίζεται από διαφορετικές εργασιακές πτυχές όπως είναι οι αμοιβές, τα συστήματα προαγωγής και άλλα.

Η σημασία του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους είναι μεγάλη. Λόγω αυτού, είναι συχνή η μέτρηση της από τους οργανισμούς κάνοντας συχνότερα τη χρήση ειδικών κλιμάκων (rating scales), οι οποίες λειτουργούν ως πομπός έκφρασης των εργασιακών απόψεων του ανθρώπινου δυναμικού.

2.2. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης

Μεγάλη είναι η έμφαση που δίνεται στον παράγοντα εργασιακή ικανοποίηση και διάφοροι οι τρόποι προσέγγισής του. Σύμφωνα με την ανθρωπιστική προσέγγιση, όλα τα άτομα αξίζουν δίκαιης αντιμετώπισης και με σεβασμό, παρουσιάζοντας την μεταχείριση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους. Επιπλέον, είναι δυνατό να παρουσιάσει τα επίπεδα ψυχικής υγείας του προσωπικού. Όσον αφορά την προσέγγιση από την ωφελμιστική πλευρά, η εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη συμπεριφορών οι οποίες μετέπειτα, μπορούν να μεταβάλλουν τη λειτουργικότητα του συνόλου της επιχείρησης. (Paul Spector, 1997)

Σύμφωνα με τις αναφορές του Paul Spector , διαχωρίζει τις προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης στη παγκόσμια και σε εκείνη που επικεντρώνεται στις επιμέρους πλευρές της εργασίας. Η πρώτη εστιάζει στο συναίσθημα του εργαζομένου συνολικά για την εργασία του ενώ η δεύτερη στις ανταμοιβές, στο σύστημα προαγωγής, στην επικοινωνία στον εργασιακό χώρο και στις γενικότερες εργασιακές συνθήκες. (Paul Spector, 1997)

Έτσι λοιπόν, γίνεται αντιληπτή η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με το συναίσθημα που προκύπτει από τις διάφορες πτυχές της εργασίας που ασκούν οι εργαζόμενοι. Το ενδιαφέρον ως προς την μελέτη της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους είναι μεγάλο, καθώς συνδέεται με την οργανωσιακή δέσμευση, την αποδοτικότητα του προσωπικού, την εναλλαγή εργασίας σε σύντομα χρονικά διαστήματα, τις απουσίες, την κατάσταση της υγείας καθώς και την λήψη ικανοποίησης από τη ζωή. (Paul Spector, 1997) Όταν υπάρχει υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, μειώνονται οι πιθανότητες να οδηγηθούν σε αναζήτηση άλλης εργασίας σε αντίθεση με τους χαμηλά ικανοποιημένους, που είναι πιθανό να εγκαταλείψουν την εργασία τους.

2.3. Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης

Οι έννοιες της ικανοποίησης και της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο έχουν αποτελέσει πολλές φορές αντικείμενο μελέτης, λόγω της σπουδαιότητάς τους. Βάσει των θεωριών, αποδεικνύεται το γεγονός ότι όταν ένας εργαζόμενος λαμβάνει ικανοποίηση από την εργασία του οδηγείται και σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγής, δημιουργίας και δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό (Alshallah, 2004).

Όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η εργασία του θα ανταμειφτεί όπως της αξίζει, παρακινείται ώστε να πετύχει αυτό το σκοπό. Ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας του όταν το έργο που παράγει εκτιμάται βάσει των εισπρακτέων ανταμοιβών μέσω των οποίων καλύπτονται οι ανάγκες του (Belias et al., 2017). Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από την ανάγκη να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες. Υπάρχει πλήθος θεωριών που αναλύουν τους παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι οδηγούν τους εργαζομένους σε αύξηση του έργου που παράγουν. Χρησιμοποιώντας ως άξονα το περιεχόμενο των εν λόγω θεωριών μπορούμε να τις κατατάξουμε σε δύο κατηγορίες.

Στην πρώτη κατηγορία είναι οι θεωρίες που αναλύουν τόσο τις ανάγκες όσο και τα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων, τις οποίες ονομάζουμε θεωρίες περιεχομένου. Στη δεύτερη κατηγορία θεωριών, κατατάσσονται οι θεωρίες διαδικασίας οι οποίες υποστηρίζουν την αλληλεπίδραση της απόδοσης των εργαζομένων με την λήψη ικανοποίησης από την εργασία. Έχοντας στο κέντρο τις διαδικασίες παρακίνησης, εξετάζουν τις μεταβλητές που είναι εμπλεκόμενες σε αυτή τη διαδικασία και εξάρτηση ανάμεσά τους (Μπουραντάς, 2002).

2.3.1. Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου διακρίνονται στη θεωρία ιεράρχησης αναγκών και στη θεωρία των δύο παραγόντων.

A. Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών

Η εμφάνιση της πρώτη φορά πραγματοποιήθηκε το 1943 μέσω άρθρου του Maslow , με κύριο θέμα την παρακίνηση των ατόμων. Μερικά χρόνια αργότερα, το 1954 ο Maslow με καινούργιο άρθρο προχώρησε στη διατύπωση της θεωρίας ιεράρχησης αναγκών, με σκοπό να εξηγήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η θεωρία αυτή οδήγησε στο συμπέρασμα πως πηγή εργασιακής παρακίνησης, είναι η εκπλήρωση των αναγκών του κάθε εργαζόμενου. Τις ανάγκες λοιπόν, τις κατένειμε σε πέντε κατηγορίες βάσει της σημαντικότητάς τους.

Στη πρώτη κατηγορία ταξινομούνται οι βασικές ανάγκες διαβίωσης των ατόμων όπως είναι η ανάγκη για νερό, ύπαρξης φαγητού και στέγης. Στη δεύτερη κατηγορία οι ανάγκες για ασφάλεια όπως είναι η ανάγκη ύπαρξης μιας εργασίας με σταθερότητα, η επαρκής ιατροφαρμακευτική περίθαλψη καθώς και οι αποφυγή τυχόν κινδύνων. Αμέσως μετά ακολουθούν οι ανάγκες κοινωνικοποίησης των ατόμων, αισθήματα επιβίωσης και η ανάγκη για συντροφικότητα. Στη τέταρτη κατηγορία κατατάσσονται οι ανάγκες που σχετίζονται με τη προσφορά του τόσο στην ευρύτερη κοινωνία όσο και στον χώρο εργασίας του και στην Πέμπτη οι ανάγκες για ανέλιξη και βελτίωση. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow αυτή είναι η σειρά πραγμάτωσης των αναγκών των ατόμων (Σαΐτης & Σαΐτη , 2012) .

Όλοι οι άνθρωποι έχουν τη δική τους μοναδική προσωπικότητα άρα και τις δικές τους ξεχωριστές ανάγκες. Λόγω αυτού, οι οργανισμοί είναι ορθό να βαίνουν σε προσαρμογή της διαχείρισης κάθε εργαζόμενου βάσει των ατομικών του χαρακτηριστικών.

Έτσι, βγαίνει το συμπέρασμα της άμεσης σχέσης ανάμεσα στους οργανισμούς και τους απασχολούμενους τους προκειμένου οι δεύτεροι να είναι ικανοποιημένοι (Μπουραντάς, 2002) .

B. Θεωρία των δύο παραγόντων

Το 1959 έκανε την εμφάνισή της η θεωρία των δύο παραγόντων από τον Herzberg. Είναι μία από τις πιο διαδεδομένες θεωρίες που συνδέει τις ανάγκες με τις μεταβλητές επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης. Οι μεταβλητές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι ακόλουθες :

- Οικονομικές απολαβές
- Κύρος

- Προφίλ οργανισμού
- Υλικές παροχές
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Ασφάλεια
- Εργασιακές συνθήκες

Στη δεύτερη κατηγορία επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης ανήκουν μεταβλητές όπως :

- Εκτίμηση εργασιακής απόδοσης
- Εργασία
- Υπευθυνότητα
- Δυνατότητες ανέλιξης στον οργανισμό

Βάσει της θεωρίας του Herzberg , τα άτομα επιδιώκουν αρχικά την επίτευξη των παραγόντων που βρίσκονται στην πρώτη κατηγορία έτσι ώστε να πάψουν να υφίστανται αισθήματα δυσαρέσκειας. Παρόλα αυτά, η επίτευξη αυτών προσφέρει μια παροδική ικανοποίηση στους εργαζόμενους, οι οποίοι θα λάβουν υψηλά ποσοστά ικανοποίησης κυρίως από τους παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας.

2.3.2. Θεωρίες Διαδικασίας

A. Θεωρία Προσδοκιών

Η διαδικασία που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι εξηγήθηκε από τον Vroom, μέσω της ανάπτυξης της θεωρίας των προσδοκιών. Ως προσδοκία ορίζει τη μη αντικειμενική πιθανότητα κατά την οποία μια ενέργεια είναι αποτελεσματική ή αποδοτική. Ο Vroom, πιο συγκεκριμένα κάνει αν αφορά στη προσδοκία ως τη σχέση ανάμεσα στο αποτέλεσμα και την ενέργεια (Van Eerde & Thierry, 1996). Βάση της συγκεκριμένης θεωρίας, είναι η πεποίθηση ότι παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων αποτελεί η ανταμοιβή για το έργο του, που θα προέλθει από την αύξηση της προσπάθειας που καταβάλει και συνάμα της αποδοτικότητάς του (Σαϊτής & Σαϊτή, 2012).

Έτσι λοιπόν, οι παράγοντες που παρακινούν τα άτομα στον χώρο εργασίας τους είναι οι ακόλουθοι τρεις. Η προσδοκία της απόδοσης αποτελεί τον πρώτο παράγοντα, η προσδοκία για ανταμοιβές τον δεύτερο και τέλος η αξία της επιθυμίας για ανταμοιβή (Μπουραντάς, 2002).

B. Θεωρία της Ισότητας

Το 1965, διατυπώθηκε από τον Adams η θεωρία της ισότητας. Παρουσιάζεται η επιθυμία του εργαζόμενου για ισότιμη μεταχείριση και σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Γίνεται εστίαση στη νοημοσύνη, στις ικανότητες, στο βαθμό εμπειρίας αλλά και στη προσπάθεια που καταβάλλει το προσωπικό ώστε να επιτευχθούν οι εκάστοτε εργασίες. Επίσης, εξίσου σημαντικό ρόλο κατέχουν οι μισθολογικές απολαβές, η εργασιακή ικανοποίηση, οι πρόσθετες παροχές και η εκτίμηση του έργου που παράγουν.

Οι εργαζόμενοι βαίνουν σε συγκρίσεις τόσο σε επίπεδο προσφοράς όσο και σε επίπεδο απολαβών με τους συναδέλφους τους. Σε περίπτωση ισότιμης αντιμετώπισης ο βαθμός

εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων είναι υψηλός ενώ αν επικρατεί ανισότητα γεννιούνται αισθήματα απογοήτευσης και δυσαρέσκειας (Μπουραντάς, 2002) .

Βγαίνει το συμπέρασμα λοιπόν, ότι η ικανοποίηση του προσωπικού ενός οργανισμού δεν εξαρτάται μόνο από το ύψος των οικονομικών απολαβών αλλά και από το πόσο είναι ισότιμες συγκριτικά με αυτές που λαμβάνουν οι υπόλοιποι σε ανάλογες θέσεις , εντός αυτού (Σαϊής & Σαϊή, 2012).

Γ. Θεωρία της προσδοκίας

Η θεωρία της προσδοκίας αποδόθηκε από τους Lawler & Porter οι οποίοι επηρεάστηκαν από τη θεωρία του Vroom (Μπουραντάς, 2002).

Πραγματοποιώντας έρευνα σχετικά με την αξία των ανταμοιβών καθώς και με την αλληλεπίδραση των ανταμοιβών, της προσπάθειας, των δυνατοτήτων, της αντίληψης και της εργασιακής συμπεριφοράς, θέλησαν να δώσουν απαντήσεις σε δύο ερωτήματα. Το πρώτο ερώτημα σχετίζεται με τους παράγοντες καθορισμού του βαθμού προσπάθειας των εργαζομένων και το δεύτερο ερώτημα αφορά τους παράγοντες διαμόρφωσης της σχέσης μεταξύ προσπάθειας και αποδοτικότητας. Οι ερευνητές κάνουν αναφορά σε έξι μεταβλητές.

Η προσπάθεια είναι η πρώτη μεταβλητή και αναφέρεται στη δαπανώμενη ενέργεια ενός εργαζόμενου ώστε να επιτύχει τον στόχο του, η οποία επηρεάζεται άμεσα από τις ακόλουθες δύο. Η αξία των εργασιακών ανταμοιβών είναι η δεύτερη και η Τρίτη μεταβλητή είναι η πιθανότητα που εξαρτάται από την καταβαλλόμενη προσπάθεια των εργαζομένων. Η απόδοση είναι η τέταρτη κατά σειρά μεταβλητή, δηλαδή ο βαθμός ολοκλήρωσης των εργασιών κάθε εργαζόμενου. Η πέμπτη σχετίζεται με τις δυνατότητες των ατόμων όπως η νοημοσύνη και τα ατομικά χαρακτηριστικά. Την έκτη θέση των μεταβλητών καταλαμβάνει η αντίληψη σχετικά με τον ρόλο κάθε ατόμου και τις δράσεις που πρέπει να εκτελέσουν για να υπάρξει εργασιακή επιτυχία (Lawler & Porter, 1967).

2.4. Επίτευξη Εργασιακής Ικανοποίησης

Ο εργαζόμενος από τη στιγμή που θα αντιληφθεί το γεγονός ότι η εργασία αποτελεί το μέσο που οδηγεί στην εκπλήρωση των στόχων του , βάσει των καθηκόντων που του ανατίθενται ανάλογων των ικανοτήτων του, λαμβάνει ευχαρίστηση και έτσι γίνεται πιο αποδοτικός. Η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλει τόσο στην σωματική αλλά και την ψυχική υγεία του εργαζομένου, είναι σε θέση να αυξήσει τα επίπεδα αυτοπεποίθησής του (Locke, 1976) καθώς και την λήψη ικανοποίησης από όλες τις πτυχές της ζωής του.

Οι εργαζόμενοι, μπορούν να λάβουν ικανοποίηση από την εργασία τους μέσω των ακόλουθων τρόπων :

- Αύξηση θετικών συναισθημάτων

Η ικανοποίηση, η ευγνωμοσύνη και η χαρά αποτελούν κάποια από τα θετικά συναισθήματα που νιώθει το προσωπικό μιας επιχείρησης, τα οποία βάσει μελετών έχει παρατηρηθεί πως ωφελούν ευεργετικά στη σωματική υγεία και στη θέληση να παραμείνουν στον ίδιο χώρο εργασίας. Έχουν άμεση σύνδεση με την ταχεία ανάκαμψη από στρεσογόνες καταστάσεις καθώς αποτελούν εργαλείο καταπολέμησης του άγχους. Η ύπαρξη θετικών συναισθημάτων ενισχύει τα επίπεδα υγείας καθώς οι παράγοντες ευτυχίας είναι δυνατό να επηρεάσουν την υγεία των ατόμων.

- Διαχείριση αρνητικών συναισθημάτων

Ο φόβος, το άγχος και η θλίψη είναι μέρος των αρνητικών συναισθημάτων που επιδρούν στο μυαλό και στο σώμα του κάθε ατόμου. Είναι αυτά που προκαλούν τις ανάλογες αντιδράσεις σε περιπτώσεις ύπαρξης απειλής. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή διαχείρισή αυτών έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μην καταβάλλονται από αυτά και αντιθέτως να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

- Αναγνώριση προσφοράς εργαζομένων

Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικημένος λόγω της μη αναγνώρισης της συνεχούς προσπάθειας του για επίτευξη των καθηκόντων του, αρχίζει να εμφανίζει αρνητικά συναισθήματα. Αυτά έπειτα, προκαλούν μείωση της θέλησης του για εργασία και συνάμα την μείωση αποδοτικότητας. Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθεί η προαναφερθείσα κατάσταση, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναγνωρίζουν συχνά τις προσπάθειες του προσωπικού τους καθώς αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Αυξάνει την αποδοτικότητά τους και έτσι την ανάπτυξη της επιχείρησης άρα και των κερδών της.

- Δίνοντας εργασιακά κίνητρα

Η παροχή συνεχούς εκπαίδευσης μέσω προγραμμάτων στους εργαζομένους αυξάνει της εργασιακή τους ικανοποίηση. Προγράμματα που στοχεύουν στην αύξηση των θετικών συναισθημάτων και είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, βελτιώνουν την αποδοτικότητα επομένως και την υλοποίηση των στόχων των οργανισμών.

- Ενδυναμώνοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις

Οι καλές σχέσεις στον εργασιακό χώρο προσφέρουν και καλύτερο αποτέλεσμα . Επιπλέον, η συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων επηρεάζει τις αλληλεπιδράσεις τους τόσο με τους πελάτες όσο και με τους συναδέλφους τους.

- Η συμπεριφορά του εργοδότη ή του υπευθύνου

Το θετικό κλίμα σε μια επιχείρηση ξεκινάει από τη διοίκηση. Πρέπει να αποτελούν παράδειγμα λήψης ικανοποίησης από την εργασία τους και από την εργασία των εργαζομένων τους και να μην υιοθετούν κακές συμπεριφορές καθώς επηρεάζουν αυτομάτως την επιχείρηση ως σύνολο.

Ο ρόλος της διοίκησης έτσι ώστε να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση είναι η διατήρηση καλών συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον, η ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων καθώς και η εξασφάλιση ύπαρξης των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη των ανατιθέμενων αρμοδιοτήτων.

2.5. Παράγοντες μεταβολής της εργασιακής ικανοποίησης

Οι παράγοντες που είναι δυνατό να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση βάσει ερευνών έχουν σχέση είτε με το εργασιακό περιβάλλον είτε με την προσωπικότητα του εκάστοτε εργαζομένου. Κάποιες άλλες έρευνες υποστηρίζουν την ύπαρξη αλληλεπίδρασης μεταξύ περιβάλλοντος , προσωπικότητας και ικανοποίησης που λαμβάνουν από την εργασία τους.

Στην κατηγορία των περιβαλλοντικών παραγόντων που μεταβάλλουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης ανήκουν οι ακόλουθοι :

- Τα χαρακτηριστικά της εργασίας
- Η σημασία της εργασίας

- Η πολυπλοκότητα
- Οι περιβαλλοντικές συνθήκες
- Το ωράριο εργασίας
- Η τεχνολογία
- Η επιτήρηση στον εργασιακό χώρο
- Η εργασιακή ψυχολογία
- Η απογοήτευση
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων
- Η στάση και η διαχείριση καταστάσεων εκ μέρους του προϊσταμένου

Σχετικά με τους προσωπικούς παράγοντες, η προσωπικότητα αλλά και το σύνολο των εμπειριών από προηγούμενους εργασιακούς χώρους κάθε άτομο, είναι πιθανό να επηρεάσουν την εργασιακή του ικανοποίηση. Επιπροσθέτως, τα συναισθήματα που βιώνουν στην προσωπική τους ζωή είναι ένας παράγοντας ο οποίος μπορεί να επηρεάσει , αφού τα άτομα που κατακλύζονται από θετικές εμπειρίες και συναισθήματα, αποκτούν στάση με θετικό πρόσημο ως προς την εργασία τους. Έτσι, στη περίπτωση κάλυψης συνδυασμού άλλων προϋποθέσεων λαμβάνουν πιο εύκολα εργασιακή ικανοποίηση.

Ακόμη, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων καθώς και η ευσυνειδησία αποτελούν κομμάτι της κατηγορίας των προσωπικών παραγόντων και έχουν μεγάλη επιρροή στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Η λήψη ικανοποίησης από την εργασία λοιπόν, είναι υποκειμενική για τον κάθε άνθρωπο και καθορίζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και τους στόχους που θέτει.

Κεφάλαιο 3^ο : Επαγγελματική Εξουθένωση

3.1. Ορισμός επαγγελματικής εξουθένωσης

Η πρώτη εμφάνιση του όρου «Επαγγελματική Εξουθένωση» (professional burnout) πραγματοποιήθηκε στη βιβλιοθήκη το 1974 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Αποτέλεσε το έναυσμα για την αρχή των ερευνών όσον αφορά τα συναισθήματα που παρουσιάζονται στους εργαζομένους και ξεκίνησε ο εντοπισμός, η περιγραφή καθώς και η καταγραφή του φαινομένου. Πρόκειται για την επαγγελματική παθολογία που εκδηλώνεται πιο συχνά σε όσους ασκούν κοινωνικό λειτούργημα ή παροχή υπηρεσιών σε άλλα άτομα.

Ένας από τους ευρύτερα αποδεκτούς ορισμούς, δόθηκε από τη Maslach το 1982 και είναι ο παρακάτω :

«Επαγγελματική Εξουθένωση είναι η απώλεια ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους με τους οποίους κάποιος εργάζεται , συμπεριλαμβανομένης της σωματικής εξάντλησης και χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση όπου ο επαγγελματίας δεν έχει πλέον καθόλου θετικά αισθήματα συμπάθειας ή σεβασμού για πελάτες ή ασθενείς».

Στους χώρους εργασίας όπου δημιουργούνται στενές σχέσεις μεταξύ επαγγελματιών και ατόμων που έχουν την ανάγκη τους, η ύπαρξη του συνδρόμου είναι ευρεία και αποτελεί απόρροια συσσωρευμένου, χρόνιου άγχους. Αυτό τους οδηγεί στην πεποίθηση πως δεν είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές πιέσεις.

3.2. Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης

Τα θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι τέσσερα :

1. Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky (1980)

Η περιγραφή της Επαγγελματικής Εξουθένωσης με τέσσερις καταστάσεις έγινε από τους Edelwich και Brodsky (1980) . Η πρώτη είναι ο ενθουσιασμός, με τον οποίο ξεκινάει του κάθε εργαζόμενος καθώς έχει υψηλούς στόχους. Όταν όμως αντιλαμβάνεται πως το έργο που παράγει δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του απογοητεύεται. Έτσι περνάει στο δεύτερο στάδιο που είναι η απογοήτευση – ματαίωση , αφού αποϊδανικοποιεί την εργασία του.

2. Το μοντέλο του Cherniss (1980)

Η Επαγγελματική Εξουθένωση έχοντας ως βάση το συγκεκριμένο μοντέλο ακολουθεί τρία στάδια :

- Φάση εργασιακού στρες
- Φάση εξάντλησης
- Φάση αμυντικής κατάληξης

3. Το μοντέλο της Maslach, των τριών διαστάσεων (1982).

Η Επαγγελματική Εξουθένωση απαρτίζεται από τρεις διαστάσεις σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε από τη Maslach (1982). Αυτές οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες:

- Η ονομασία της πρώτης διάστασης είναι « συναισθηματική εξάντληση» (emotional exhaustion), αποτελεί την αρχική απάντηση στο stress. Τα αισθήματα ψυχικής και σωματικής κόπωσης καθώς και απώλεια ενέργειας, διάθεσης κατατάσσονται στη συγκεκριμένη διάσταση.
- Η δεύτερη διάσταση ονομάζεται « αποπροσωποποίηση» (depersonalization), περιγράφει την αποξένωση του εργαζομένου, την εγκαθίδρυση απρόσωπων και επιθετικών σχέσεων .
- Η «έλλειψη προσωπικής επίτευξης» (loss of personal accomplishment) αποτελεί την τρίτη διάσταση. Κάνει αναφορά στην δημιουργία αισθημάτων μη παραγωγικότητας στον εργαζόμενο , οδηγώντας τον σε μείωση της απόδοσής του.

4. Το μοντέλο της Pines (Pines & Aronson ,1988)

Την Επαγγελματική Εξουθένωση περιγράφουν η Pines και οι συνεργάτες της, ως την κατάσταση τόσο της σωματικής, συναισθηματικής όσο και πνευματικής εξάντλησης η οποία δημιουργείται ως αποτέλεσμα της μακροχρόνιας έκθεσης σε απαιτητικές συνθήκες.

3.3. Αίτια Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Η ζήτηση και η προσφορά από πλευρά του εργαζομένου αλλά και από του εργασιακού περιβάλλοντος προς αυτόν, αποτελούν τις δύο έννοιες πάνω στις οποίες έχουν βασιστεί οι πιο πολλές θεωρίες ώστε να περιγράψουν τα αίτια βάσει των οποίων τα άτομα οδηγούνται στο σύνδρομο της Επαγγελματικής Εξουθένωσης . Με την ένταξη του εργαζομένου σε ένα εργασιακό περιβάλλον , ακολουθείται από τις γνώσεις, τις ικανότητες, δεξιότητες του και παράλληλα έχει τις προσωπικές του ανάγκες, προσδοκίες και απαιτήσεις από τους εκάστοτε εργοδότες του. Η αναγνώριση της προσπάθειάς του, το

κύρος, η κάλυψη των οικονομικών απαιτήσεων όπως και η δυνατότητα ανέλιξης στο εργασιακό περιβάλλον απαρτίζουν τις προαναφερθείσες ανάγκες του εργαζομένου.

Απαιτήσεις όμως υπάρχουν και από τη πλευρά του εργασιακού περιβάλλοντος από τον εργαζόμενο του, εφόσον τον αμείβει για την προσφορά του. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει ταύτιση των προσφερόμενων και των ζητούμενων μεταξύ των δύο πλευρών δημιουργείται χάσμα ανάμεσά τους το οποίο προκαλεί ανισορροπία και φθορά των σχέσεών τους.

Έτσι, η ασυμφωνία μπορεί να καταλήξει σε δημιουργία χρόνιου στρες που σταδιακά είναι σε θέση να οδηγήσει τον εργαζόμενο στην εμφάνιση του συνδρόμου της Επαγγελματικής Εξουθένωσης. (Αναγνωστόπουλος και Παπαδάτου , 1999)

Σύμφωνα με τον Freudenbergel τρεις είναι οι τύποι εργαζομένων οι οποίοι είναι περισσότερο ευάλωτοι στην εμφάνιση του συνδρόμου. Αυτοί είναι ο αφοσιωμένος εργαζόμενος (dedicated) που αναλαμβάνει υπερβολικά πολύ δουλειά, ο υπερδεσμευμένος εργαζόμενος (overcommitted) ο οποίος δεν λαμβάνει ικανοποίηση από την ζωή του και ο αυταρχικός εργαζόμενος (authoritarian) που πιστεύει πως κανείς άλλος δεν έχει τις ικανότητες να κάνει τη δουλειά με την δική του αποτελεσματικότητα.

Τα αίτια εμφάνισης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης βασίζονται σε τρεις κατηγορίες :

(α) Βάσει της εργασίας :

- Αίσθημα έλλειψης ελέγχου της εργασίας
- Υπερβολικά αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις
- Μη αναγνώριση και ανταμοιβή για τις εργασιακές αποδόσεις
- Άσκηση μονότονης εργασίας
- Κακή σχέση με συναδέλφους
- Μη μόνιμη θέση εργασίας που οδηγεί σε ανασφάλεια του εργαζομένου για το μέλλον του
- Εργασία σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης

(β) Βάσει του τρόπου ζωής :

- Υπερβολική εργασία με αποτέλεσμα την έλλειψη χρόνου για κοινωνικοποίηση και χαλάρωση
- Μικρός αριθμός στενών σχέσεων με άλλα άτομα
- Πολλές ευθύνες και ελάχιστη βοήθεια από άλλους

- Λίγες ώρες ύπνου

(γ) Βάσει των προσωπικών χαρακτηριστικών :

- Τρόπος αντιμετώπισης στρεσογόνων συνθηκών εργασίας
- Τάσεις τελειότητας , αίσθηση πως τίποτα δεν είναι αρκετό
- Απαισιοδοξία όσον αφορά τον εαυτό τους αλλά και του γενικότερου περιβάλλοντος
- Ανάγκη πλήρους ελέγχου των αρμοδιοτήτων τους
- Θέληση υψηλών εργασιακών επιδόσεων

3.4. Συμπτώματα

Υψηλό είναι το ποσοστό των εργαζομένων οι οποίοι αισθάνονται αβοήθητοι , κουρασμένοι ή υπερφορτωμένοι με αποτέλεσμα να χρειάζεται μεγάλη αποφασιστικότητα ώστε να πάνε στον χώρο εργασίας τους. Τις περισσότερες φορές τα παραπάνω αποτελούν συμπτώματα της εμφάνισης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια σταδιακή διαδικασία που δεν δημιουργείται εν μία νυκτί , όμως υπάρχει δυνατότητα εξέλιξής της. Αρχικά, τα σημάδια του συνδρόμου δεν διακρίνονται εύκολα, παρόλα αυτά με την πάροδο του χρόνου μετατρέπονται σε εντονότερα. Τα άτομα που έρχονται αντιμέτωπα με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης πρέπει να εντοπίσουν την πηγή του προβλήματος και να το αντιμετωπίσουν. Στην περίπτωση που δοθεί η απαραίτητη προσοχή και μείωση του άγχους τους σε σημαντικό βαθμό, μπορεί να αποφύγουν τις επιβλαβείς συνέπειες, ενώ σε αντίθετη περίπτωση εάν αγνοηθεί θα καταλήξουν επαγγελματικά εξουθενωμένοι.

Τα συμπτώματα διακρίνονται σε τρεις τομείς. Αυτοί είναι ο σωματικός, ο ψυχολογικός και ο συμπεριφορικός τομέας.

Πίνακας 3 : Συμπτώματα και σημάδια επαγγελματικής εξουθένωσης

Σωματικά	Ψυχολογικά	Συμπεριφορικά
Σωματική εξάντληση- κούραση	Απάθεια	Μειωμένη Επικοινωνία
Κατάθλιψη	Δυσκαμψία στις αλλαγές-	Χαμηλή εργασιακή

	έλλειψη ελαστικότητας	ικανοποίηση και απόδοση
Αϋπνία ή υπερβολικός ύπνος	Απουσία συναισθηματικού ελέγχου	Έλλειψη ενθουσιασμού για την εργασία
Πονοκέφαλοι	Έλλειψη ενδιαφέροντος και συναισθημάτων	Υψηλά επίπεδα παραίτησης
Αύξηση είτε μείωση βάρους	Εξάντληση σε συναισθηματικό επίπεδο	Περισσότερες εργασιακές συγκρούσεις
Παρατεταμένη ασθένεια-συχνές ασθένειες	Αίσθημα ματαιότητας	Αδυναμία συγκέντρωσης
Προβλήματα στο αναπνευστικό	Αρνητική διάθεση	Αυξημένα παράπονα για την εργασία
Γαστρεντερικά προβλήματα - έλκος	Έλλειψη υπομονής – ευερεθιστικότητα	Εργασιομανία
Αύξηση των επιπέδων της χοληστερόλης	Δυσκολία αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων	Αδυναμία καθορισμού προτεραιοτήτων
Υπερένταση	Ανία	Δυσκολία θέσπισης στόχων
	Στρες	
	Χαμηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης	

3.5. Πρόληψη και αντιμετώπιση επαγγελματικής εξουθένωσης

Μέσω ερευνών εμφανίστηκε πως η ύπαρξη του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί κομμάτι της χρόνιας αντίδρασης στο επαγγελματικό άγχος, στην περίπτωση που παρουσιάζεται για εκτεταμένο διάστημα. Τη στιγμή που το άτομο δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσει με τον κατάλληλο τρόπο το εργασιακό του άγχος και ξεπερνά τα

όρια αντοχής του ξεκινά η επαγγελματική εξουθένωση . Η εξάλειψη του συνδρόμου πριν αρχίσουν τα πρώτα σημάδια στον εργαζόμενο είναι ο καλύτερος τρόπος αποφυγής του.

Παρόλα αυτά, σε περίπτωση ύπαρξης burn out η λύση βρίσκεται τόσο στη συνειδητοποίηση όσο και στην αποδοχή της υπάρχουσας κατάστασης. Το οικογενειακό ή το φιλικό περιβάλλον είναι δυνατό να συνδράμουν στην αναγνώριση συμπτωμάτων, με την παρατήρηση συναισθηματικών ή συμπεριφορικών αλλαγών. Τα ίδια τα άτομα είναι όμως αυτά που θα βοηθήσουν πραγματικά τους εαυτούς τους και από το πώς θα επιλέξουν να δουν την εργαζόμενη προσωπικότητα τους από νέα σκοπιά.

Αρχικά μείζονος σημασίας , είναι η εύρεση των αιτιών που προκαλούν το burn out. Μετά την ανακάλυψή τους, είναι η στιγμή να περάσουν σε πρακτικές λύσεις του προβλήματος που τους έχει καταβάλει και είναι οι ακόλουθες :

- Επαναπροσδιορισμός στόχων και προσδοκιών σε ρεαλιστική βάση.
- Απόδοση προτεραιότητας στην κάλυψη των προσωπικών τους αναγκών όπως είναι ο καλός ύπνος και η σωστή , ισορροπημένη διατροφή
- Η σωματική άσκηση.
- Εύρεση εξωτερικών δραστηριοτήτων, χόμπι .
- Αναζήτηση βοήθειας στον εργασιακό χώρο, μοίρασμα υποχρεώσεων
- Καλύτερη οργάνωση του χρόνου εργασίας.
- Αποδοχή ενδεχόμενων εργασιακών αποτυχιών.
- Συνειδητοποίηση πως τις περισσότερες φορές η δουλειά είναι το μέσο.
- Παρακολούθηση προγραμμάτων διαχείρισης και αντιμετώπισης του stress που οδηγούν στην εκμάθηση τεχνικών αποφόρτισης και διαχείρισης χρόνου.

Στην πρόληψη και την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης πέρα από το ατομικό κομμάτι του κάθε εργαζομένου, μπορεί να συμβάλλει και η κάθε μία επιχείρηση. Λύσεις από πλευράς επιχειρήσεων :

- Επανασχεδιασμός εργασίας
- Αλλαγή του τρόπου οργάνωσης
- Παροχή συμβουλών
- Υποστηρικτικά προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό
- Παροχή αδειών για σωματική και ψυχική αποφόρτιση

- Προτροπή για παροχή ιατρικής βοήθειας , από το ιατρικό τμήμα του οργανισμού
- Ύψιστης σημασίας είναι η εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Είναι πιθανό σε κάποια περίοδο της ζωής του ο εργαζόμενος να επικεντρωθεί περισσότερο στον επαγγελματικό τομέα απ' ό τι στον προσωπικό. Θα πρέπει όμως να αναλογιστεί την επιθυμητή διάρκεια αυτής της περιόδου έτσι ώστε να μην του γίνει μόνιμος τρόπος ζωής και τον οδηγήσει σε εξουθένωση.

3.6. Αποτελέσματα άλλων ερευνών σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση

Η εργασιακή ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση είναι δύο έννοιες οι οποίες έχουν αποτελέσει ουκ ολίγες φορές αντικείμενα έρευνας πολλών ερευνητών έτσι ώστε να μπορέσουν να εξαχθούν συμπεράσματα, που θα φανούν χρήσιμα τόσο στις επιχειρήσεις αλλά και στους ίδιους τους εργαζόμενους. Πραγματοποιώντας ανασκόπηση της πρόσφατης βιβλιογραφίας παρατηρείται πλήθος ερευνών που αναφέρονται στον παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης σε επαγγέλματα σχετικά με την παροχή υπηρεσιών στον άνθρωπο.

Σύμφωνα με έρευνα σχετικά με εκπαιδευτικούς στον ελλαδικό χώρο (Tsigilis et al. 2006), παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές μεταξύ των εκπαιδευτικών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ως προς την αμοιβή και τον διευθυντή. Στον ιδιωτικό τομέα οι αμοιβές φαίνεται πως δεν είναι τόσο καλές. Σύμφωνα με τον Καντά και Βασιλάκη (1997), οι διευθυντές σε δημόσια σχολεία δεν έχουν ουσιαστική εξουσία έναντι των υφιστάμενων, έτσι οι εκπαιδευτικοί του δημοσίου έχουν ελάχιστους λόγους να είναι δυσαρεστημένοι με τους προϊστάμενους τους. Το αντίθετο όμως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι διευθυντές των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι συνήθως οι ιδιοκτήτες και κατά συνέπεια έχουν αυξημένες προσδοκίες.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί συνδυαστικό κρίκο με την επαγγελματική εξουθένωση. Οι Beta values έδειξαν αντίστροφη σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών . Όπως αναφέρεται, παρόμοιες παλαιότερες έρευνες (Stremmel et.al, 1993) έχουν δείξει πως οι ικανοποιημένοι εκπαιδευτικοί δεν είναι τόσο ευάλωτοι ως προς την επαγγελματική εξουθένωση. Βάσει της εν λόγω έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί του ιδιωτικού τομέα είναι λιγότερο ευχαριστημένοι από τους διευθυντές τους

οδηγώντας τους σε αύξηση των αισθημάτων επαγγελματικής εξουθένωσης. Έτσι για να επιτευχθούν αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και να αποφευχθεί η επαγγελματική εξουθένωση , συμπεραίνεται ότι οι προϊστάμενοι θα πρέπει να είναι πιο υποστηρικτικοί προς τους υφισταμένους τους. Επιπροσθέτως μέσω προηγούμενης έρευνας όπως αναφέρεται, έχει διεξαχθεί το συμπέρασμα ότι τόσο η εξάντληση όσο και η ικανοποίηση από την εργασία είναι δύο παράγοντες οι οποίοι επηρεάζονται από τις κακές συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο (Blandford & Grundy, 2000) .

Ακόμη, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε μεταξύ τραπεζικών υπαλλήλων στην Ινδία (Suman Jain , Seema Sharma & Rachna Jain, 2012), τα αποτελέσματα έδειξαν δυσαρέσκεια των τραπεζοϋπαλλήλων ιδιωτικών τραπεζών όσον αφορά τις απολαβές αλλά και τις δυνατότητες προαγωγής. Το ποσοστό μη ικανοποίησης ως προς τις σχέσεις εργαζομένων – προϊσταμένων στον ιδιωτικό τομέα είναι υψηλότερο από αυτό των εργαζομένων σε τράπεζες δημοσίου δικαίου. Σε αντίθεση με το προηγούμενο ποσοστό, στο κομμάτι της αξιοποίησης ικανοτήτων οι ιδιωτικοί υπάλληλοι εμφανίζονται περισσότερο ευχαριστημένοι. Σχετικά με τις εργασιακές δραστηριότητες , την ικανοποίηση από τα προνόμια και την καθοδήγηση εμφανίζουν χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης. Τα προαναφερθέντα στοιχεία λοιπόν, οδηγούν στο συμπέρασμα πως είναι αναγκαία η ενίσχυση της παροχής εργασιακής ασφάλειας καθώς και η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ υπευθύνων και εργαζομένων ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους κάνοντας τους πιο παραγωγικούς.

Η εργασιακή ικανοποίηση μελετήθηκε και σε έρευνα του (Peters et. al, 2010) σε άτομα που εργάζονται στον τομέα της υγείας. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δείχνουν πως παράγοντες όπως οι καλές συνθήκες εργασίας μεταξύ συναδέλφων , οι ευκαιρίες κατάρτισης , οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που συντελούν στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων , αξιολογήθηκαν από τους ερωτηθέντες ως πιο σημαντικοί για την εργασιακή τους ικανοποίηση από τη μισθοδοσία. Αναφέρεται παρόλα αυτά, ότι τα τέτοιου είδους αποτελέσματα είναι πιθανό να δόθηκαν από τους εργαζομένους έτσι ώστε να μην δείξουν αρνητική εικόνα στους ανωτέρους τους. Επιπλέον, παράγοντες οι οποίοι μετά την έρευνα φαίνεται να παρέχουν υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζομένους υγείας του ιδιωτικού τομέα είναι : η ανάθεση εργασιών που περιέχουν προκλήσεις, η παροχή κατάλληλων εργαλείων για την αξιοποίηση δεξιοτήτων που τυχόν διαθέτουν, η παραμονή στη θέση εργασίας για όσο χρονικό διάστημα επιθυμούν χωρίς περαιτέρω δεσμεύσεις καθώς και η απουσία πολιτικών παραγόντων που είναι δυνατό να επηρεάσουν τη λήψη οποιασδήποτε απόφασής τους.

Σε ακόμη μία μελέτη επαγγελματικής εξουθένωσης (Παυλάκης, Ραυτόπουλος & Θεοδώρου, 2010) αυτή τη φορά σε φυσιοθεραπευτές στην Κύπρο , παρουσιάζεται το γεγονός ότι τα επίπεδα εξουθένωσης κυμαίνονται από χαμηλά έως μέτρια.

Η άμεση συναναστροφή με άτομα που έχουν ειδικές ανάγκες φαίνεται να εντείνει την εξουθένωση των εργαζομένων. Άλλος ένας παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογία των φυσιοθεραπευτών όπως αποδεικνύεται μέσω της έρευνας είναι η εργασία με νεότερους ασθενείς και ιδίως παιδιά. Αυτό γιατί παρουσιάζονται υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής εξάντλησης. Μέσω των απαντήσεων, παρατηρείται ότι οι ερωτηθέντες έχουν την ικανότητα να αναπτύξουν νέες δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους καθώς και να προσαρμόσουν τις προσδοκίες τους βάσει της εργασιακής τους εμπειρίας. Έχοντας όμως χαμηλές προσδοκίες οδηγούνται σε υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι πολιτισμικές διαφορές και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας φαίνεται πως συμβάλλουν με τη σειρά τους στη δημιουργία συναισθηματικής εξάντλησης. Επίσης, παράγοντας μεγιστοποίησης της εξουθένωσης είναι και η αβεβαιότητα σχετικά με την ασφάλεια εργασίας στον ιδιωτικό τομέα καθώς είναι άμεσα συνδεδεμένη με παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να την επηρεάσουν. Η οικονομική κατάσταση και οι κανονισμοί των Ασφαλιστικών Οργανισμών είναι κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες. Επισημαίνεται στα αποτελέσματα πως και η ανάπτυξη στενότερων σχέσεων με τους ασθενείς λόγω της συχνότερης επαφής οδηγεί σε αύξηση του όγκου εργασίας με αποτέλεσμα να μεγεθύνονται τα επίπεδα εξουθένωσης. Τέλος , οι υψηλές αμοιβές στην προκειμένη μελέτη περίπτωσης , ακολουθούνται από αυξημένα επίπεδα εξουθένωσης καθώς είναι δυνατό να επηρεάσουν τόσο την κοινωνική τους εικόνα όσο και την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Κεφάλαιο 4^ο : Κλάδος κινητής τηλεφωνίας

4.1. Κινητή τηλεφωνία Ελλάδος

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, της κρατικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών έως το 1996 αποτελούσε τον μοναδικό πάροχο υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας στον Ελλαδικό χώρο. Το 1994, χρονιά απελευθέρωσης της αγοράς στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, δόθηκε μέσω της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών άδεια σε 37 εταιρείες προκειμένου

να παρέχουν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα επικρατεί ολιγοπώλιο καθώς οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών τηλεφωνίας είναι τρεις , η Vodafone, η Cosmote και η Wind.

Η επιτυχημένη πορεία του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας φαίνεται τόσο στην οικονομία αλλά και στο σύνολο της κοινωνίας στην χώρα μας . Συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας, του ΑΕΠ και της φορολογίας, στην πιο γρήγορη ολοκλήρωση των συναλλαγών οικονομικού χαρακτήρα και απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Επιπροσθέτως, αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα άσκησης πίεσης ως προς την γενικότερη απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών καθώς λειτούργησε από την αρχή εντός ενός υγιούς περιβάλλοντος ανταγωνισμού. Με αυτόν τον τρόπο οι καταναλωτές μπόρεσαν να λάβουν σημαντικά προνόμια.

Η επιρροή των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας είναι μεγάλη και στο σύνολο της κοινωνίας. Φαινόμενο που επιβεβαιώνεται από τον αριθμό των συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας που πραγματοποιείται κάθε χρόνο , ο οποίος αντιστοιχεί σε υψηλό ποσοστό του συνολικού πληθυσμού της Ελλάδας. Κάθε μήνα ο αριθμός των νέων συνδέσεων αυξάνεται όπως επίσης αυξημένη είναι και η ετήσια παροχή κινητών συσκευών.

Στη σημερινή εποχή ο κλάδος κινητής τηλεφωνίας ανήκει σε αυτούς με τη ταχύτερη τεχνολογική ανάπτυξη στην οικονομία. Η επίδραση του στην αύξηση του εθνικού εισοδήματος , την άνοδο των εσόδων εταιρικών αλλά και δημόσιων είναι αδιαμφισβήτητη όπως επίσης και στη δημιουργία καινούργιων θέσεων απασχόλησης. Ακόμη συμβάλλει στην ορθή υλοποίηση επιχειρησιακών δραστηριοτήτων , σε κοινωνικό επίπεδο προσφέρει στα άτομα δυνατότητες ψυχαγωγίας και εκμηδενίζει τις αποστάσεις μεταξύ τους.

4.2. Προφίλ εταιρείας Vodafone Ελλάδος

Ένας από τους μεγαλύτερους ομίλους τηλεπικοινωνιών παγκοσμίως είναι ο Όμιλος Vodafone, μέλος του οποίου είναι η Vodafone Ελλάδας. Ο Όμιλος λόγω της ισχυρής θέσης που κατέχει, λειτουργεί καταλυτικά στην αγορά.

Η Vodafone Ελλάδος αποτελεί την Ελληνική θυγατρική του Ομίλου της πολυεθνικής Vodafone στη Μεγάλη Βρετανία. Η έδρα της βρίσκεται στο Χαλάνδρι Αττικής. Οι ιδρυτές της ήταν ο όμιλος της Vodafone, η Intracom, η France Telecom και η DataBank το 1992, δίνοντάς της αρχικά την ονομασία Panafon. Η ονομασία της ως Vodafone έγινε το 2002. Τα έσοδα της ανέρχονται στα 848 εκατομμύρια ευρώ και οι εργαζόμενοι αγγίζουν τους

2300. Η εισαγωγή των μετοχών της εταιρείας στο χρηματιστήριο Αθηνών , Λονδίνου πραγματοποιήθηκε το 1998 και το 2004 απέσυρε τις μετοχές της από το χρηματιστήριο Αθηνών. Κύριο μέτοχο της Vodafone Ελλάδος αποτελεί ο Όμιλος Vodafone καθώς έχει στην κατοχή του ποσοστό ύψους 99,8% του μετοχικού κεφαλαίου της.

Η δραστηριοποίηση της στον Ελλαδικό χώρο συμπληρώνει τα 26 χρόνια ακολουθώντας πλάνο επενδύσεων το οποίο φθάνει τα 500 εκατομμύρια ευρώ μέχρι το 2020. Ακόμη, από το 2008 ως το 2015, ο Όμιλος της Vodafone είχε προχωρήσει σε επενδύσεις ύψους 1,5 δισεκατομμύρια ευρώ στην χώρα μας. Παρέχοντας υπηρεσίες σταθερής, κινητής τηλεφωνίας, Internet, τηλεόρασης αλλά και λύσεων στις επιχειρήσεις συνδυάζοντας την προσφορά υπηρεσιών επικοινωνίας και ψυχαγωγίας καλύπτοντας πλήθος αναγκών των πελατών της. Στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας προχωρά στην προσφορά νέων δυνατοτήτων και προϊόντων καρτοκινητής καθώς και συμβολαίου συνδυάζοντας τόσο την ομιλία όσο και τα data , απελευθερώνοντας την επικοινωνία των πελατών προσαρμόζοντάς τη στις ανάγκες τους. Επίσης, παρέχει στους συνδρομητές της κλήσεις υψηλής ποιότητας, προσβασιμότητα σε ψυχαγωγικές υπηρεσίες, υπηρεσίες δεδομένων, άμεση στήριξη και προνόμια.

Η Vodafone, έχει ως στόχο την επένδυση σε σύγχρονες μελλοντικά υποδομές ψηφιακού χαρακτήρα, την στήριξη των αναγκών τόσο των ιδιωτών αλλά και των επιχειρήσεων , συμβάλλοντας στην ανάπτυξη των τομέων της οικονομίας στην Ελλάδα. Κύριος στόχος της εταιρείας είναι , μέσω της παροχής προηγμένων τεχνολογικών υπηρεσιών να συνδέσει τον κόσμο προκειμένου να επιτευχθεί μιας καλύτερης ποιότητας ζωή. Προσδοκεί να συνδράμει θετικά στη δημιουργία καινούργιων προοπτικών στην Ελλάδα, πραγματοποιώντας συνεχώς επενδύσεις.

Οι Έλληνες συνδρομητές διαθέτουν αριθμούς κινητής τηλεφωνίας που ξεκινούν με 694 ή 695 συνοδευόμενα από συνδυασμό επτά ψηφίων. Ακόμη, στα τέλη Ιουνίου του 2010 οι συνδρομητές άγγιξαν τους 5.492.000 εκατομμύρια, γεγονός το οποίο θέτει τη Vodafone ως το δεύτερο μεγαλύτερο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Άλλο ένα σημαντικό γεγονός στην ιστορία της είναι πως στις 10 Ιουλίου του 2018 έγινε κάτοχος του συνόλου των μετοχών της Cyta Ελλάς Τηλεπικοινωνιακή Α.Ε. Η απορρόφηση της Cyta Ελλάδος έγινε μέσα στο 2019 από την εταιρεία.

4.3. Παροχή υπηρεσιών Vodafone Ελλάδος

Οι υπηρεσίες που παρέχει η Vodafone στην κινητή τηλεφωνία, χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες :

- Υπηρεσίες δικτύου GSM
- Υπηρεσίες fun & info
- Υπηρεσίες οικονομικού περιεχομένου
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Υπηρεσίες επικοινωνίας

Στην Ελλάδα οι υπηρεσίες του δικτύου είναι όμοιες σε κάθε οργανισμό παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, οι οποίες είναι οι ακόλουθες :

- Αναγνώριση κλήσεων
- Αναμονή κλήσεων
- Απόκρυψη τηλεφωνικού αριθμού
- Αναφορά μηνυμάτων
- Φραγή εισερχόμενων κλήσεων

4.4. Κοινωνική Προσφορά Vodafone

Προκειμένου να ενισχυθεί η κοινωνική προσφορά της εταιρείας έχει επενδύσει στη δραστηριοποίηση σε τομείς που σχετίζονται με το περιβάλλον, την υγεία, την κοινωνία, τον εργασιακό χώρο και το παιδί. Η επίτευξη αυτών, γίνεται μέσω μιας συνεχούς σειράς προγραμμάτων όπως είναι τα κάτωθι :

- Προγράμματα ανακύκλωσης κινητών συσκευών, αξεσουάρ και μπαταριών
- Προγράμματα για ανακύκλωση χαρτιού και μελανιών
- Προγράμματα προστασίας δασών
- Προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας
- Δημιουργία εναρμονισμένων με το περιβάλλον κεραιών , μικρότερων διαστάσεων

Κεφάλαιο 5^ο : Μεθοδολογία πρωτογενούς έρευνας.

5.1. Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων της εταιρείας Vodafone, στον Ελλαδικό χώρο.

Επιπλέον, αναμένεται να αναδειχθεί μέτριο επίπεδο ικανοποίησης από τους διάφορους τομείς της εργασίας, αλλά και μετρίου επιπέδου επαγγελματική εξουθένωση. Ωστόσο, λόγω των συγκεκριμένων ερωτηματολογίων, τα οποία περιέχουν πολλές ερωτήσεις για κάθε διάσταση, αναμένονται υψηλοί δείκτες αξιοπιστίας αλλά και ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ αυτών. Τέλος, προβλέπονται και σημαντικές διαφοροποιήσεις της ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

Συνοπτικά, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης διατυπώνονται ως εξής:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων επηρεάζουν την επαγγελματική τους εξουθένωση;
- Υφίσταται συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής ικανοποίησης;

Οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας μελέτης είναι καθίστανται ως εξής :

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αναμένεται να επηρεάσουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των ερωτηθέντων.
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αναμένεται να επηρεάσουν το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των ερωτηθέντων.
- Οι διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης αναμένεται να συσχετίζονται μεταξύ τους.

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις της έρευνας έχουν ως εξής:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των ερωτηθέντων.
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των ερωτηθέντων.
- Οι διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης δεν συσχετίζονται μεταξύ τους.

5.2. Ερωτηματολόγια

Για την εργασιακή ικανοποίηση των ερωτηθέντων στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό εργαλείο Job Satisfaction Survey – JSS του καθηγητή Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου της Νότιας Φλόριντα, Paul Spector (ελεύθερη χρήση διαδικτυακά). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από συνολικά 36 ερωτήσεις που μετρούν 5 βασικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης:

- Την ικανοποίηση από τον μισθό
- Την ικανοποίηση από τις πιθανότητες προαγωγής και τα οφέλη που προσφέρονται στην εργασία
- Την ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο και τη συνεργασία με τους συναδέλφους
- Την ικανοποίηση από τις γενικότερες συνθήκες εργασίας,
- Την ικανοποίηση από την ίδια την εργασία και το αντικείμενο της.

Οι απαντήσεις δόθηκαν σε μορφή Likert με τιμές από το 1 έως το 5. Πιο συγκεκριμένα, 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στον Ελλαδικό χώρο και έχει χρησιμοποιηθεί και για την διερεύνηση της ικανοποίησης άλλων επαγγελματικών πεδίων, όπως του εκπαιδευτικού ή ιατρικού τομέα.

Αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση των ερωτηθέντων, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο «Maslach Burnout Inventory (BMI)», το οποίο δημιουργήθηκε από τους Maslach και Jackson το 1968. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 22 ερωτήσεις οι οποίες αναδεικνύουν 3 διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης:

- Τη συναισθηματική εξουθένωση,
- Τα προσωπικά επιτεύγματα
- Την αποπροσωποποίηση.

Οι απαντήσεις δόθηκαν μέσω 7βάθμιας κλίμακας Likert όπου, 1= Ποτέ, 2= Μερικές φορές τον χρόνο, 3= Μια φορά τον μήνα, 4= Μερικές φορές τον μήνα, 5= Μια φορά την εβδομάδα, 6= Μερικές φορές την εβδομάδα, 7= Κάθε μέρα. Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί ότι το υψηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης συνεπάγεται με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής εξουθένωσης και αποπροσωποποίησης και χαμηλό επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων και το αντίστροφο.

5.3. Δείγμα

Το δείγμα είναι συγκεκριμένο, καθώς οι ερωτηθέντες είναι εργαζόμενοι της εταιρείας Vodafone, σε διάφορες ωστόσο θέσεις εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, το συνολικά δείγμα αποτελείται από 120 ερωτηθέντες, 67 άνδρες και οι 53 γυναίκες όπου στην πλειοψηφία τους βρίσκονται μεταξύ των 30 έως 40 ετών.

5.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια μοιράσθηκαν σε υπαλλήλους της Vodafone κατά το ωράριο λειτουργίας των αντίστοιχων καταστημάτων. Επιπλέον, κάποιοι υπάλληλοι μετέφεραν τα ερωτηματολόγια προς συμπλήρωση και σε άλλους υπαλλήλους της συγκεκριμένη εταιρείας, συναδέλφους ή ανώτερους τους. Σε κάθε περίπτωση, διασφαλίστηκε η ανωνυμία των ερωτηθέντων και των απαντήσεων τους.

Κεφάλαιο 6^ο : Αποτελέσματα

6.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το δείγμα αποτελείται από 120 εργαζόμενους, 67 εκ των οποίων άνδρες (55.8%) και 53 γυναίκες (44.2%). Οι ηλικίες των ερωτηθέντων κυμαίνονται από 21 έως 63 ετών με την πλειοψηφία (34) να είναι από 31 έως 40 ετών (28.3%), τους 33 ερωτηθέντες να είναι έως 30 ετών (27.5%), 23 ερωτηθέντες να είναι από 41 έως 50 ετών (19.2%), 16 εργαζόμενοι

να είναι άνω των 60 ετών (13.3%) και 14 να ανήκουν μεταξύ των ηλικιών 51 και 60 ετών (11.7%). Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων, οι 50 από τους 120 δηλώνουν απόφοιτοι Ι.Ε.Κ. (41.7%), οι 42 είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ (35%), οι 18 είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (15%) και οι υπόλοιποι 10 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (8.3%). Συνεχίζοντας με την οικογενειακή κατάσταση το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (54) είναι έγγαμοι (45%), οι 47 είναι άγαμοι (39.2%), οι 11 διαζευγμένοι (9.2%) και οι 8 χήροι (6.7%). Ακόμη, οι 37 ερωτηθέντες έχουν προϋπηρεσία από 6 έως 10 έτη (30.8%), οι 28 εργάζονται από 11 έως 15 έτη (23.3%) και 25 εργαζόμενοι δηλώνουν προϋπηρεσία έως 5 ετών. Τέλος, οι 16 ερωτηθέντες έχουν προϋπηρεσία άνω των 20 ετών (13.3%) και οι 14 από 16 έως 20 έτη (11.7%).

6.2. Αξιοπιστία κλιμάκων

Για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής εξουθένωσης, αρχικά δημιουργήθηκε μια καινούργια μεταβλητή-Score για κάθε διάσταση. Για να ελεγχθεί εάν οι μεταβλητές score αποθηκεύουν αξιόπιστα την πληροφορία της κάθε διάστασης έγινε χρήση του συντελεστή εσωτερική συνέπειας Cronbach's Alpha.

Αρχίζοντας με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, οι οποίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 4, φαίνεται πως ο δείκτης Cronbach's Alpha των ομάδων των ερωτήσεων είναι αρκετά υψηλός, καθώς κυμαίνεται από 0.908 έως 0.959. Επομένως, οι καινούργιες μεταβλητές-Score αναδεικνύονται αξιόπιστες, αποθηκεύοντας τις πληροφορίες των ερωτήσεων από τις οποίες αποτελούνται.

Πίνακας 4 : Cronbach's Alpha για τις διαστάσεις της εργασιακής εξουθένωσης

	Cronbach's Alpha	N of Items
Επίπεδο ικανοποίησης από τον μισθό	0.947	7
Επίπεδο ικανοποίησης από την πιθανότητα προαγωγής και τα οφέλη της δουλειάς	0.954	7
Επίπεδο ικανοποίησης από τον προϊστάμενο και τους	0.943	7

συναδέλφους		
Επίπεδο ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας	0.959	9
Επίπεδο ικανοποίησης από την ίδια την εργασία	0.908	6

Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι φάνηκε να είναι μέτρια προς πολύ ικανοποιημένοι από την ίδια την εργασία και το αντικείμενο της (3.65), ενώ ακολουθούν η ικανοποίηση από τον μισθό (3.57), τις συνθήκες εργασίας (3.54) και την πιθανότητα προαγωγής και τα οφέλη της εργασίας τους (3.50). Τελευταία κατατάσσουν την ικανοποίηση τους από τον άμεσο προϊστάμενος και τους συναδέλφους τους (3.38), ωστόσο και αυτή η μεταβλητή τείνει προς το μέτριο επίπεδο, χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερα μεγάλη διαφορά από τις υπόλοιπες. Οι μέσοι όροι καθώς και οι τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων αυτών παρουσιάζονται και στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις διαστάσεις της εργασιακής εξουθένωσης

	Mean	Std. Deviation
Επίπεδο ικανοποίησης από τον μισθό	3.57	0.827
Επίπεδο ικανοποίησης από την πιθανότητα προαγωγής και τα οφέλη της δουλειάς	3.50	0.953
Επίπεδο ικανοποίησης από τον προϊστάμενος και τους συναδέλφους	3.38	0.924
Επίπεδο ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας	3.54	0.898
Επίπεδο ικανοποίησης από την ίδια την εργασία	3.65	0.830

Ο δείκτης Cronbach's Alpha χρησιμοποιήθηκε και για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι τιμές αυτή τη φορά, κυμαίνονται από 0.910 έως 0.934, επομένως οι καινούργιες μεταβλητές-Score που αντιπροσωπεύουν το

σύνολο των ερωτήσεων της κάθε διάστασης, κρίνονται αξιόπιστες. Τα παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά και στον Πίνακα 6.

Πίνακας 6 : Cronbach's Alpha για τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης

	Cronbach's Alpha	N of Items
Επίπεδο συναισθηματικής εξουθένωσης	0.910	9
Επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων	0.913	8
Επίπεδο αποπροσωποποίησης	0.934	5

Στον Πίνακα 7, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι ερωτηθέντες φαίνεται να έρχονται αντιμέτωποι με συναισθήματα προσωπικών επιτευγμάτων (4.04) ή συναισθηματικής εξουθένωσης (3.77) μερικές φορές το μήνα, ενώ μια φορά το μήνα κατά μέσο όρο τους απασχολούν συναισθήματα και σκέψεις που σχετίζονται με την αποπροσωποποίηση (3.07).

Πίνακας 7 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις Cronbach's Alpha για τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης

	Mean	Std. Deviation
Επίπεδο συναισθηματικής εξουθένωσης	3.77	1.061
Επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων	4.04	1.048
Επίπεδο αποπροσωποποίησης	3.07	1.275

6.3. Έλεγχοι ανεξάρτητων δειγμάτων

Παρακάτω (Πίνακας 8) παρουσιάζονται οι τιμές p-value των επαγωγικών ελέγχων για τις διαφορετικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Από τους συνολικά 25 ελέγχους, αναδείχθηκαν 20 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις που θα αναλυθούν στη συνέχεια μέσω γραφημάτων γραμμής (Line plots). Αναλυτικότερα, όλα τα δημογραφικά φαίνεται να συσχετίζονται και με τις 5 διαστάσεις με εξαίρεση το φύλο που δεν συσχετίζεται με καμία.

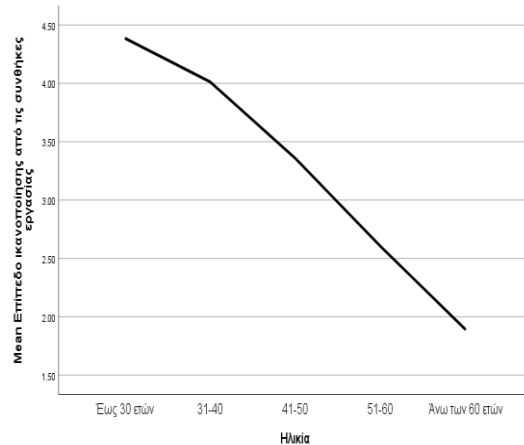
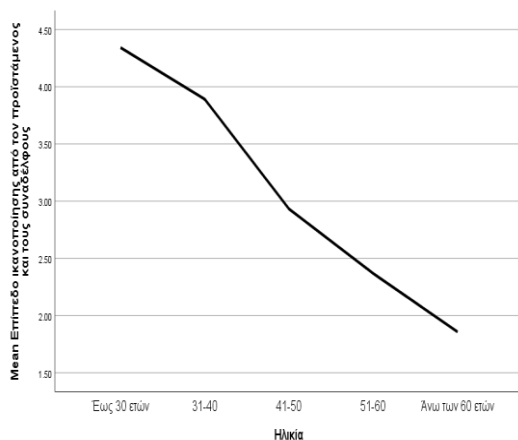
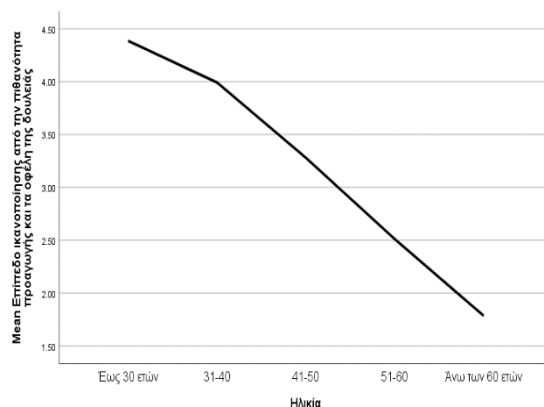
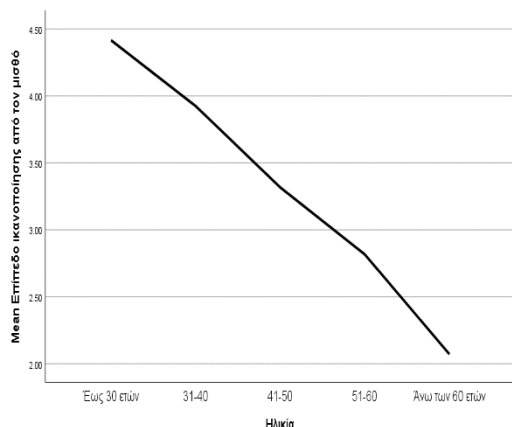
Πίνακας 8 : Διαφοροποιήσεις των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

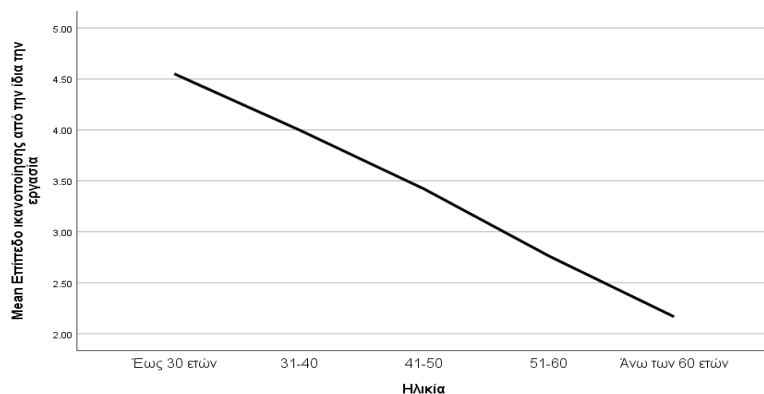
	Φύλο (t-test)	Ηλικία (Kruskal- Wallis)	Εκπαιδευτικό επίπεδο (Kruskal- Wallis)	Οικογενειακή κατάσταση (Kruskal-Wallis)	Έτη εργασίας (Kruskal- Wallis)
Επίπεδο ικανοποίησης από τον μισθό	0.539	0.000	0.000	0.000	0.000
Επίπεδο ικανοποίησης από την πιθανότητα προαγωγής και τα οφέλη της δουλειάς	0.144	0.000	0.000	0.000	0.000
Επίπεδο ικανοποίησης από τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους	0.325	0.000	0.000	0.000	0.000
Επίπεδο ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας	0.332	0.000	0.000	0.000	0.000
Επίπεδο ικανοποίησης από την ίδια την εργασία	0.617	0.000	0.000	0.000	0.000

Διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία

Βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία και για τις 5 διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης ($p < 0.001$ σε όλες). Το μοτίβο που παρατηρήθηκε είναι κοινό και στις 5 διαστάσεις, με τους συμμετέχοντες να εμφανίζουν κατά μέσο όρο χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης καθώς αυξάνεται η ηλικία. Οι διαφοροποιήσεις αυτές παρουσιάζονται στα Γραφήματα 1 έως 5.

Γραφήματα 1-5: Διαφοροποιήσεις των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς την ηλικία

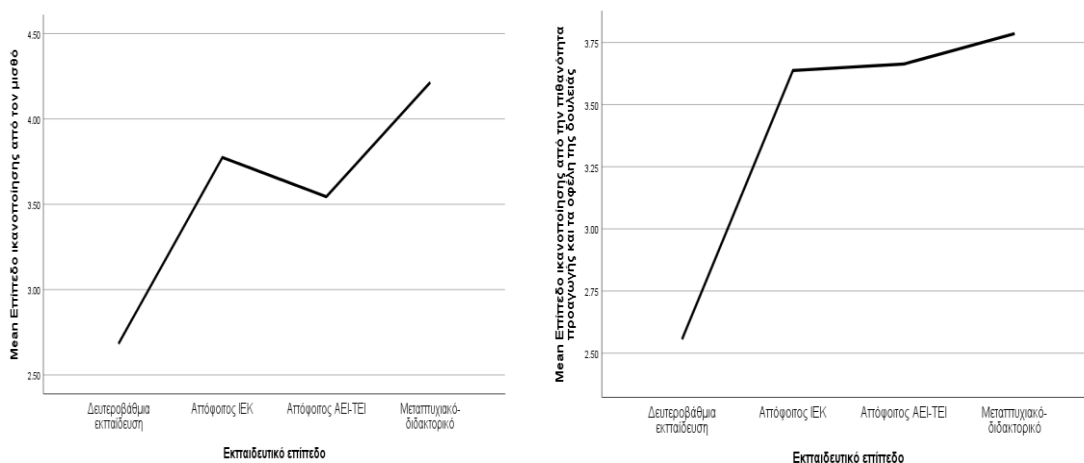


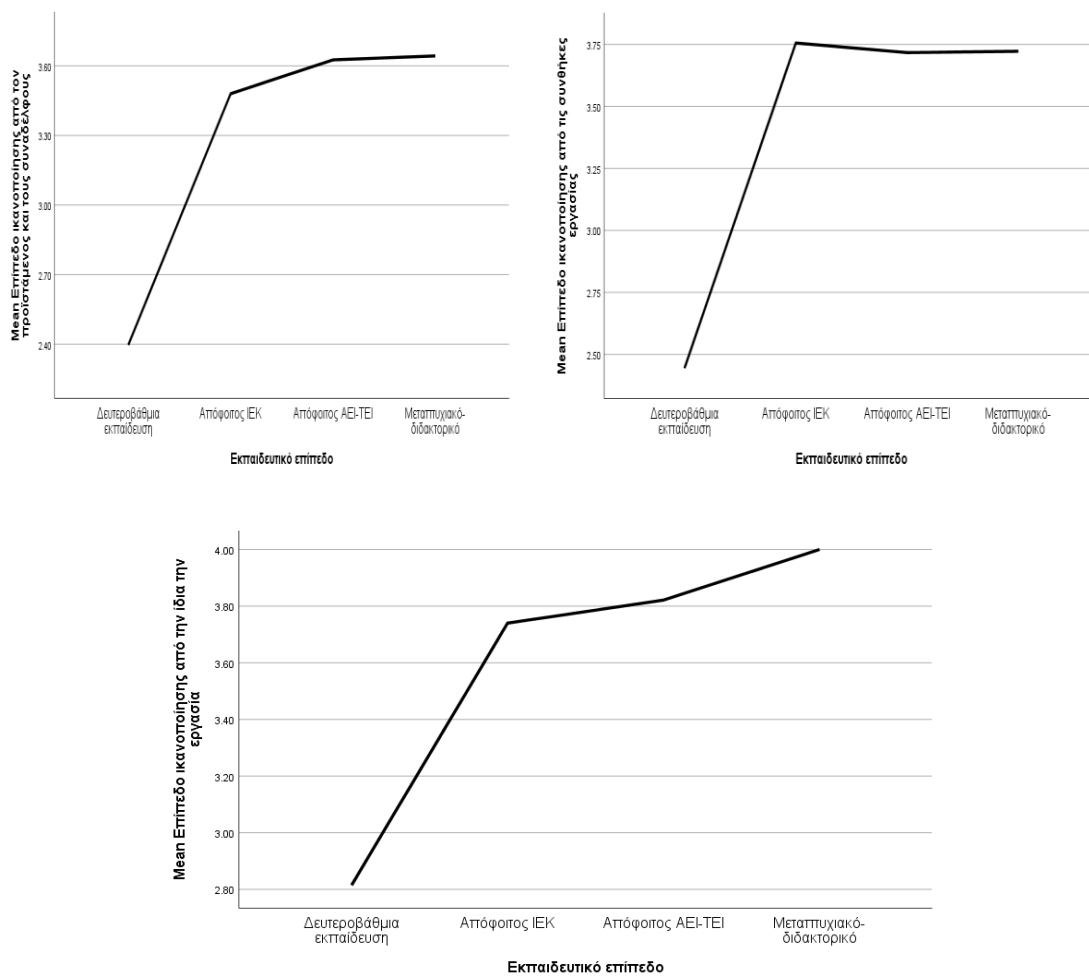


Διαφοροποιήσεις ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο

Βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο και για τις 5 διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης ($p < 0.001$ σε όλες). Και εδώ η τάση έχει κοινό μοτίβο για τις 5 διαστάσεις, με τους συμμετέχοντες να εμφανίζουν κατά μέσο όρο υ επίπεδα ικανοποίησης καθώς «αυξάνεται το εκπαιδευτικό επίπεδο. Οι διαφοροποιήσεις αυτές παρουσιάζονται στα Γραφήματα 6 έως 10. Πιο συγκεκριμένα φαίνεται πως η μεγαλύτερη διαφορά στην ικανοποίηση συμβαίνει για όσους έχουν τελειώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με τα υπόλοιπα επίπεδα εκπαίδευσης να έχουν μικρότερες διαφορές μεταξύ τους.

Γραφήματα 6-10: Διαφοροποιήσεις των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο

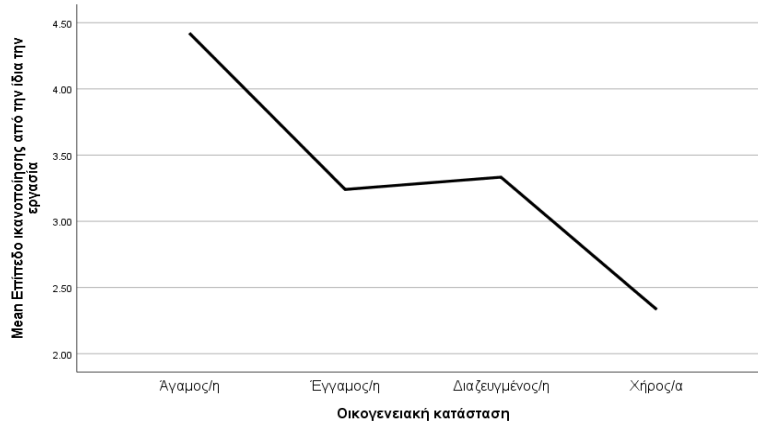
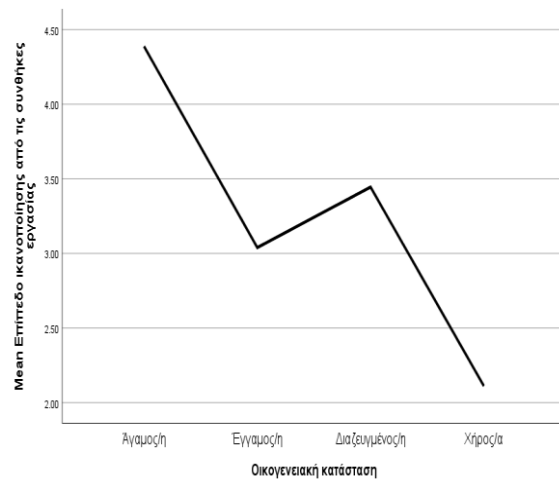
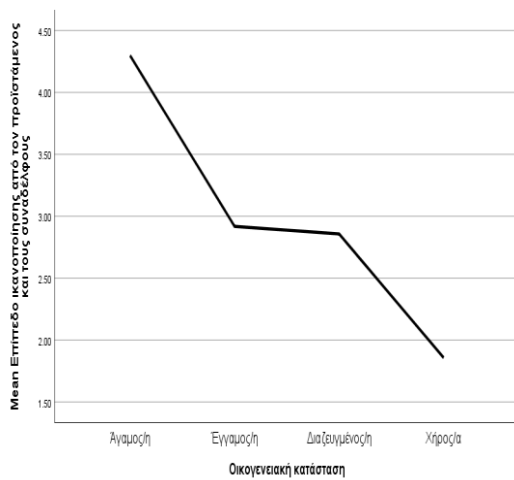
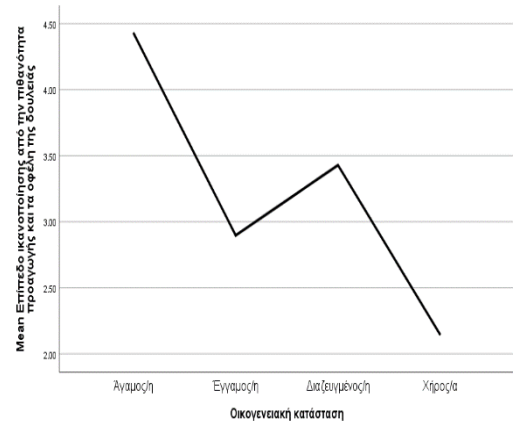
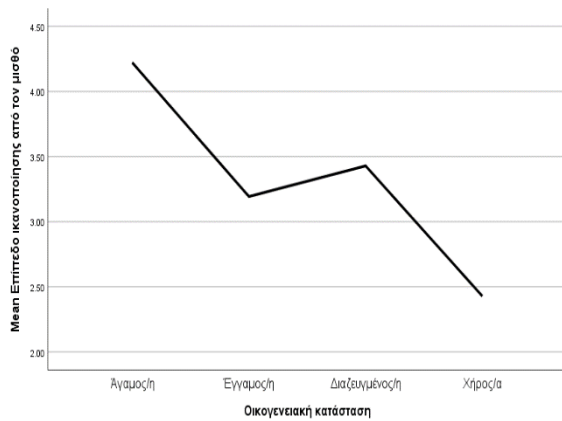




Διαφοροποιήσεις ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Επιπλέον, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις για 5 διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς την οικογενειακή κατάσταση ($p < 0.001$ σε όλες). Και για τις 5 διαστάσεις, τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης εμφανίζουν οι άγαμοι, ενώ ακολουθούν οι Διαζευγμένοι, μετά οι έγγαμοι και τέλος οι χήροι (Γραφήματα 11 - 16).

Γραφήματα 11-15: Διαφοροποιήσεις των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς την οικογενειακή κατάσταση

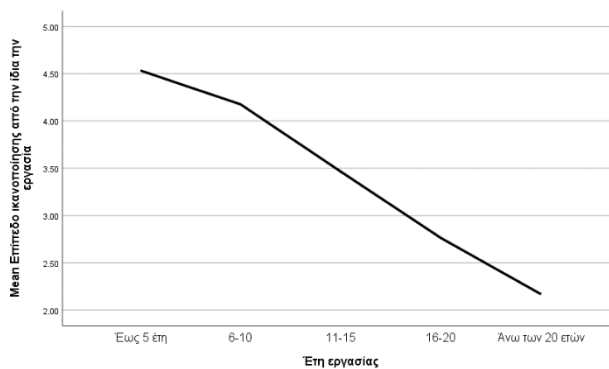
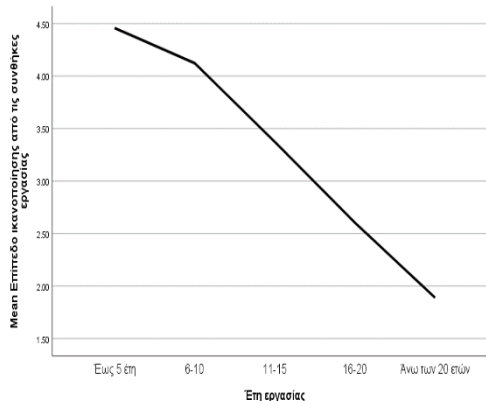
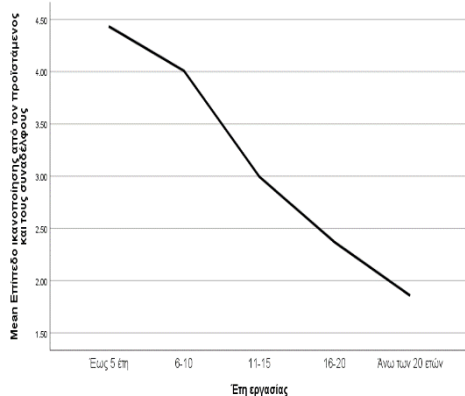
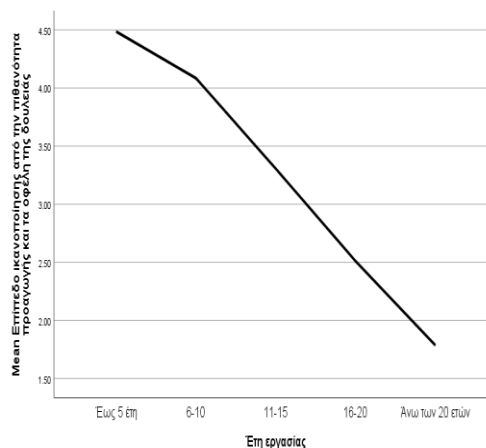
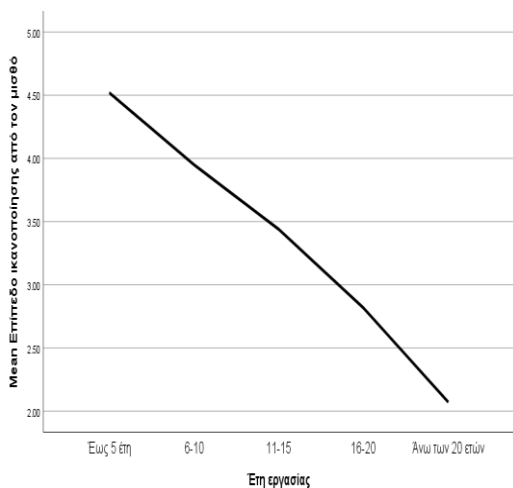


Διαφοροποιήσεις ως προς τα έτη εργασίας

Βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία και για τις 5 διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης ($p < 0.001$ σε όλες). Το μοτίβο που παρατηρήθηκε είναι παρόμοιο με τις διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία και είναι κοινό

και στις 5 διαστάσεις, με τους συμμετέχοντες να εμφανίζουν κατά μέσο όρο χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης καθώς αυξάνονται τα έτη εργασίας (Γραφήματα 16-20).

Γραφήματα 16-20: Διαφοροποιήσεις των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς τα έτη εργασίας



Πραγματοποιήθηκαν επαγωγικοί έλεγχοι για τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, με τα p-values των οποίων να καταγράφονται στον Πίνακα 9. Από τους συνολικά 18 ελέγχους, αναδείχθηκαν 15 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις που αναλύονται μέσω Line plots. Παρομοίως με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, όλα τα δημογραφικά φαίνεται να είναι συσχετισμένα και με τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης με εξαίρεση τη μεταβλητή του Φύλου.

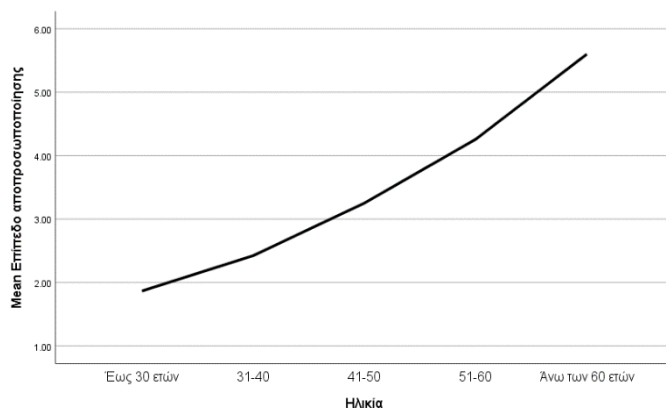
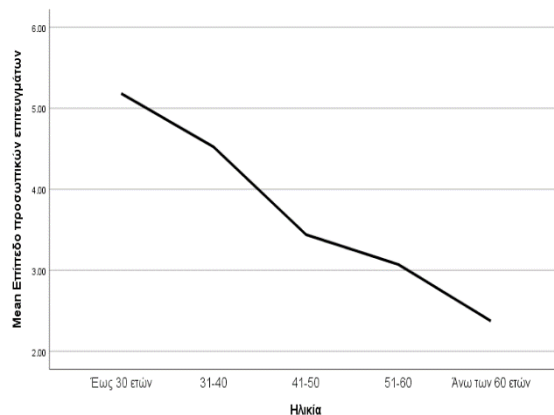
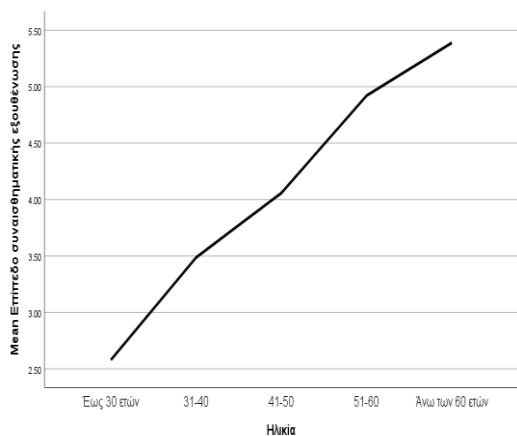
Πίνακας 9 : Διαφοροποιήσεις των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

	Φύλο (t- test)	Ηλικία (Kruskal- Wallis)	Εκπαιδευτικό επίπεδο (Kruskal- Wallis)	Οικογενειακή κατάσταση (Kruskal- Wallis)	Έτη εργασίας (Kruskal- Wallis)
Επίπεδο συναισθηματικής εξουθένωσης	0.349	0.000	0.000	0.000	0.000
Επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων	0.313	0.000	0.000	0.000	0.000
Επίπεδο αποπροσωποποίησης	0.882	0.000	0.000	0.000	0.000

Διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία

Βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία και για τις 3 διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης ($p < 0.001$ για όλες). Οι συμμετέχοντες τείνουν να εμφανίζουν κατά μέσο όρο υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης και αποπροσωποποίησης, και χαμηλότερα επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων καθώς αυξάνεται η ηλικία. Οι διαφορές αυτές παρουσιάζονται στα Γραφήματα 21-23.

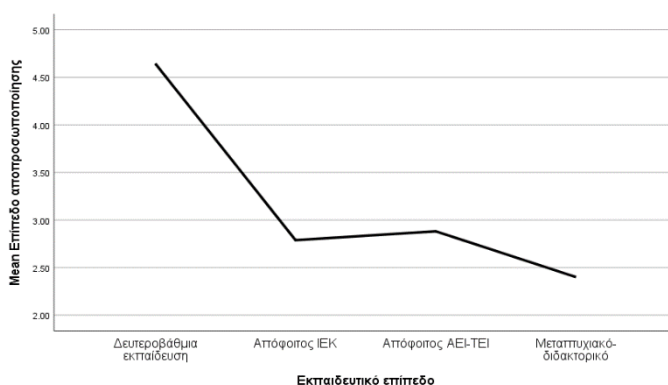
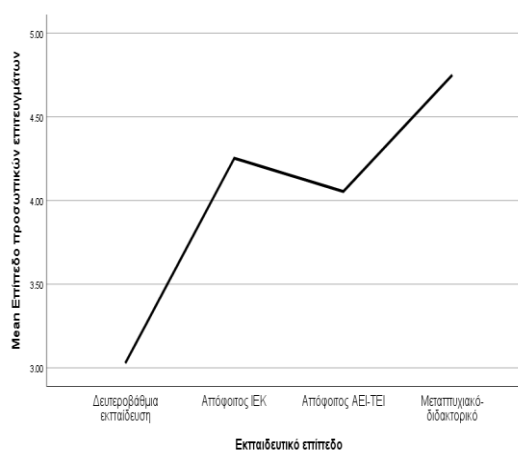
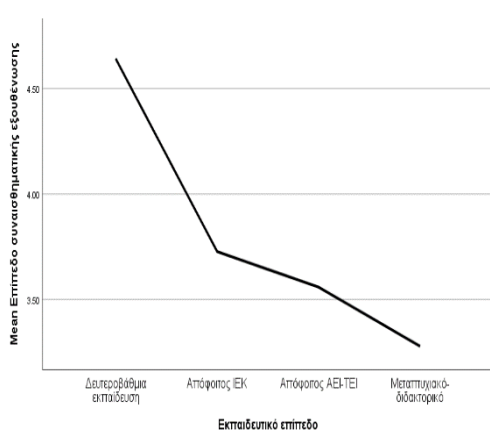
Γραφήματα 21-23: Διαφοροποιήσεις των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς την ηλικία



Διαφοροποιήσεις ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο

Παράλληλα, εντοπίστηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις για τις 3 διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο ($p < 0.001$ για όλες). Οι εργαζόμενοι τείνουν να εμφανίζουν κατά μέσο όρο χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης και αποπροσωποποίησης όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης τους. Οι μεγαλύτερη διαφορά παρατηρείται σε όσους έχουν τελειώσει τη δευτεροβάθμια που εμφανίζουν αρκετά υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τους υπόλοιπους. Όσον αφορά τα προσωπικά επιτεύγματα, χαμηλότερα επίπεδα παρουσιάζουν όσοι έχουν τελειώσει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ ακολουθούν οι Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, οι απόφοιτοι ΙΕΚ και τέλος όσοι έχουν μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό. (Γραφήματα 24-26)

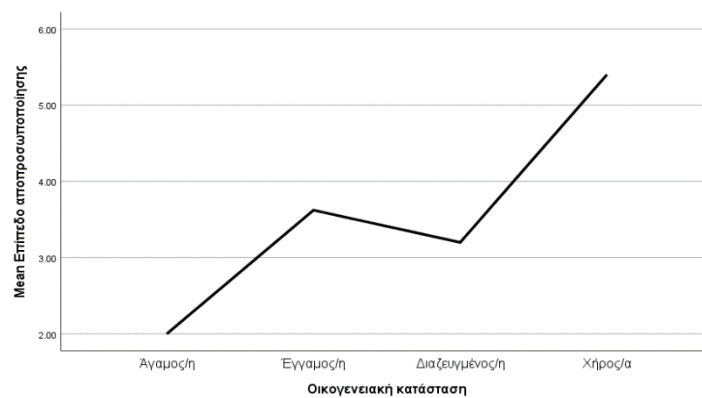
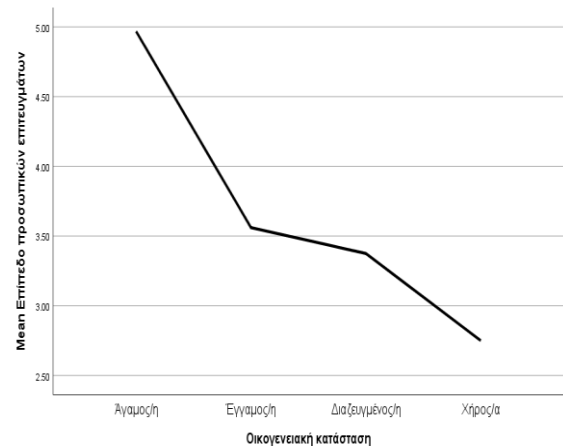
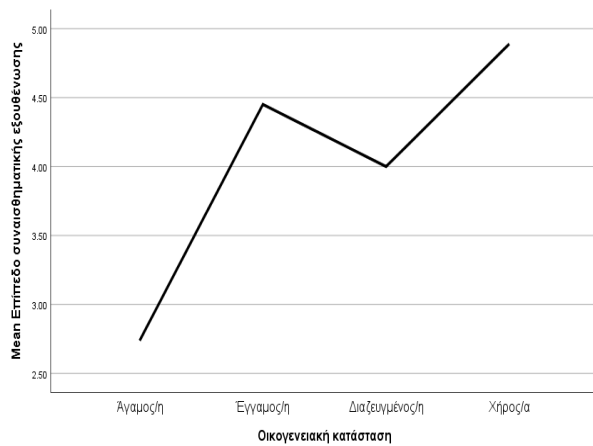
Γραφήματα 24-26: Διαφοροποιήσεις των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο



Διαφοροποιήσεις ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Επιπλέον, βρέθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις για τις 3 διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς την οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου ($p < 0.001$ για όλες). Οι άγαμοι εμφανίζουν κατά μέσο όρο τα χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης και αποπροσωποποίησης, ενώ ακολουθούν οι διαζευγμένοι, οι έγγαμοι και τέλος οι Χήροι που έχουν τα υψηλότερα επίπεδα. Για τα προσωπικά επιτεύγματα, τα υψηλότερα επίπεδα καταγράφουν οι άγαμοι, και ακολουθούν κατά σειρά οι έγγαμοι, οι διαζευγμένοι και τέλος οι χήροι. (Γραφήματα 27 έως 29).

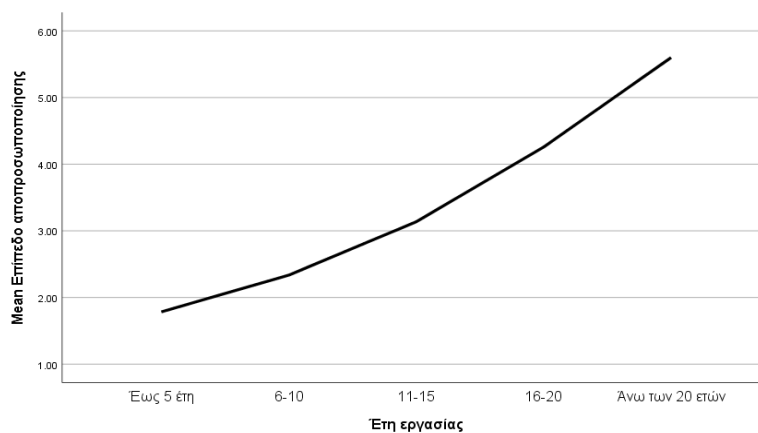
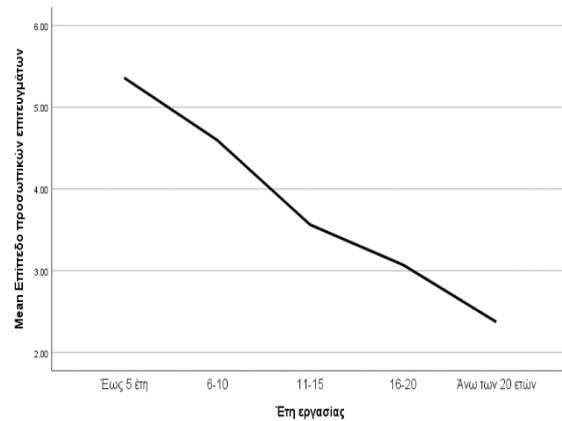
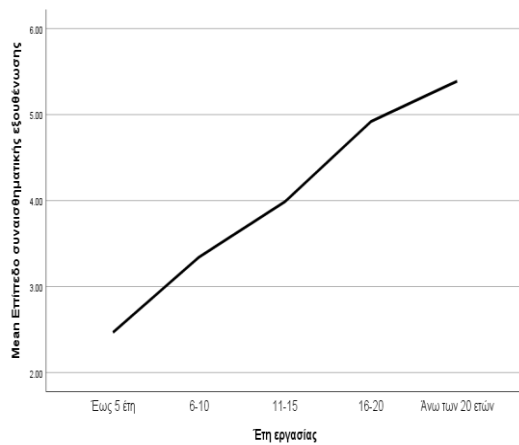
Γραφήματα 27-29: Διαφοροποιήσεις των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς την οικογενειακή κατάσταση



Διαφοροποιήσεις ως προς τα έτη εργασίας

Τέλος, βρέθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις για τις 3 διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τα έτη εργασίας ($p < 0.001$ για όλες). Πιο συγκεκριμένα, όσο αυξάνονται, τόσο αυξάνεται η συναισθηματική εξουθένωση και τα επίπεδα αποπροσωποποίησης, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται το αίσθημα προσωπικών επιτευγμάτων. (Γραφήματα 30 έως 32).

Γραφήματα 30-32: Διαφοροποιήσεις των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τα έτη εργασίας



Έλεγχοι Συσχέτισης Pearson

Πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι συσχέτισης Pearson μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης (Πίνακας 10). Οι 5 διαστάσεις της ικανοποίησης είναι όλες συσχετισμένες θετικά μεταξύ τους ($r = +0.927$ έως $+0.982$, $p < 0.01$). Παράλληλα, η συναισθηματική εξουθένωση συσχετίζεται θετικά με τα επίπεδα αποπροσωποποίησης ($r = +0.922$, $p < 0.01$) και αρνητικά με τα προσωπικά επιτεύγματα ($r = -0.949$, $p < 0.01$). Επιπλέον, τα επίπεδα αποπροσωποποίησης συσχετίζονται αρνητικά με τα προσωπικά επιτεύγματα ($r = -0.936$, $p < 0.01$).

Όσον αφορά τις συσχετίσεις μεταξύ των δύο κλιμάκων, βρέθηκαν αρνητικές συσχετίσεις των 5 επιπέδων ικανοποίησης με τη συναισθηματική εξουθένωση ($r = -0.930$ έως -0.955 , $p < 0.01$) και τα επίπεδα αποπροσωποποίησης ($r = -0.950$ έως -0.980 , $p < 0.001$) που σημαίνει ότι χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης τείνουν να εμφανίζονται ταυτόχρονα με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης και αποπροσωποποίησης (και το αντίθετο). Αντίθετα, βρέθηκαν θετικές συσχετίσεις των 5 διαστάσεων της ικανοποίησης με

τα επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων ($r = +0.933$ έως $+0.971$, $p < 0.001$) που σημαίνει ότι υψηλά επίπεδα ικανοποίησης τείνουν να εμφανίζονται με υψηλότερα επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων από τους εργαζόμενους.

Πίνακας 10 : Pearson correlations

	Επίπεδο ικανοποίησης από τον μισθό	Επίπεδο ικανοποίησης από την πιθανότητα προαγωγής και τα οφέλη της δουλειάς	Επίπεδο ικανοποίησης από τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους	Επίπεδο ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας	Επίπεδο ικανοποίησης από την ίδια την εργασία	Επίπεδο συναισθηματικής εξουθένωσης	Επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων	Επίπεδο αποπροσωποποίησης
Επίπεδο ικανοποίησης από τον μισθό	1	.927**	.937**	.941**	.958**	-.943**	.971**	-.970**
Επίπεδο ικανοποίησης από την πιθανότητα προαγωγής και τα οφέλη της δουλειάς		1	.954**	.982**	.973**	-.951**	.926**	-.959**
Επίπεδο ικανοποίησης από τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους			1	.955**	.978**	-.939**	.958**	-.950**
Επίπεδο ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας				1	.979**	-.930**	.933**	-.980**
Επίπεδο ικανοποίησης από την ίδια την εργασία					1	-.955**	.962**	-.979**
Επίπεδο συναισθηματι						1	-.949**	.922**

κής εξουθένωσης								
Επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων							1	-.936**
Επίπεδο αποπροσωπ οποίησης								1

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

Κεφάλαιο 7^ο : Συμπεράσματα

7.1. Συμπεράσματα δια της έρευνας

Τους συμμετέχοντες στην έρευνα αποτέλεσαν εργαζόμενοι και των δύο φύλων στην πλειοψηφία νεότεροι των 40 ετών που είναι απόφοιτοι ΙΕΚ ή ΑΕΙ/ΤΕΙ. Από την περιγραφική ανάλυση βρέθηκε ότι οι υπάλληλοι της εταιρίας Vodafone βρίσκονται μεταξύ της ουδετερότητας και της συμφωνίας όσον αφορά τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης τους. Παράλληλα, εμφανίζουν κατά μέσο όρο μεταξύ της «μία φοράς το μήνα» ενδείξεις αποπροσωποποίησης στην εργασία τους, και κατά μέσο όρο «μία φορά τη βδομάδα» ενδείξεις συναισθηματικής εξουθένωσης αλλά και προσωπικά επιτεύγματα.

Αναφορικά με τα επίπεδα ικανοποίησης, οι εργαζόμενοι φάνηκε να είναι μέτρια προς πολύ ικανοποιημένοι από την ίδια την εργασία και το αντικείμενο της, ενώ ακολουθούν η ικανοποίηση από τον μισθό, τις συνθήκες εργασίας, την πιθανότητα προαγωγής και τα οφέλη της εργασίας τους. Τελευταία κατατάσσουν την ικανοποίηση τους από τον άμεσο προϊστάμενος και τους συναδέλφους τους, ωστόσο και αυτή η μεταβλητή τείνει προς το μέτριο επίπεδο.

Ως προς την επαγγελματική εξουθένωση, οι ερωτηθέντες φαίνεται να έρχονται αντιμέτωποι με συναισθήματα προσωπικών επιτευγμάτων ή συναισθηματικής εξουθένωσης μερικές φορές το μήνα, ενώ μια φορά το μήνα κατά μέσο όρο νιώθουν το αίσθημα της αποπροσωποποίησης.

Στην επαγωγική ανάλυση πραγματοποιήθηκαν συνολικά $25+18=43$ έλεγχοι μέσω των τιμών-κατανομών, από τους οποίους προέκυψαν $20+15=35$ στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε πως στις μεγαλύτερες ηλικίες αλλά και όσο αυξάνονται τα έτη εργασίας, συναντά κανείς μικρότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, μεγαλύτερα επίπεδα αποπροσωποποίησης και συναισθηματικής εξουθένωσης και λιγότερες ενδείξεις προσωπικών επιτευγμάτων. Επίσης, οι συμμετέχοντες τείνουν να εμφανίζουν κατά μέσο όρο υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης και αποπροσωποποίησης, και χαμηλότερα επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων καθώς αυξάνεται η ηλικία.

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο βρέθηκε πως όσο «ανώτερο» είναι το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο αυξάνονται τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης και προσωπικών επιτευγμάτων ενώ μειώνονται τα επίπεδα αποπροσωποποίησης και συναισθηματικής εξουθένωσης. Η μεγαλύτερη διαφορά στην ικανοποίηση συμβαίνει για όσους έχουν τελειώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με τα υπόλοιπα επίπεδα εκπαίδευσης να έχουν μικρότερες διαφορές μεταξύ τους. Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι τείνουν να εμφανίζουν κατά μέσο όρο χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης και αποπροσωποποίησης όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης τους. Οι μεγαλύτερη διαφορά παρατηρείται σε όσους έχουν τελειώσει τη δευτεροβάθμια που εμφανίζουν αρκετά υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τους υπόλοιπους. Όσον αφορά τα προσωπικά επιτεύγματα, χαμηλότερα επίπεδα παρουσιάζουν όσοι έχουν τελειώσει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ ακολουθούν οι Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, οι απόφοιτοι ΙΕΚ και τέλος όσοι έχουν μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό.

Επιπλέον, ως προς την οικογενειακή κατάσταση, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις και για τις 5 διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης εμφανίζουν οι άγαμοι, ενώ ακολουθούν οι Διαζευγμένοι, μετά οι έγγαμοι και τέλος οι χήροι. Επίσης, οι άγαμοι εμφανίζουν κατά μέσο όρο τα χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης και αποπροσωποποίησης, ενώ ακολουθούν οι διαζευγμένοι, οι έγγαμοι και τέλος οι Χήροι που έχουν τα υψηλότερα επίπεδα. Για τα προσωπικά επιτεύγματα, τα υψηλότερα επίπεδα καταγράφουν οι άγαμοι, και ακολουθούν κατά σειρά οι έγγαμοι, οι διαζευγμένοι και τέλος οι χήροι.

Αναφορικά με τα έτη εργασίας, το μοτίβο που παρατηρήθηκε είναι παρόμοιο με τις διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία και είναι κοινό και στις 5 διαστάσεις, με τους συμμετέχοντες να εμφανίζουν κατά μέσο όρο χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης καθώς αυξάνονται τα έτη εργασίας. Επιπλέον, όσο αυξάνονται τα έτη εργασίας, τόσο αυξάνεται η

συναισθηματική εξουθένωση και τα επίπεδα αποπροσωποποίησης, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται το αίσθημα προσωπικών επιτευγμάτων.

Τέλος, βρέθηκαν ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ όλων των επιπέδων ικανοποίησης, και μεταξύ τους αλλά και με τα προσωπικά επιτεύγματα, ενώ ισχυρές αρνητικές συσχετίσεις των επιπέδων ικανοποίησης με τα επίπεδα αποπροσωποποίησης και συναισθηματικής εξουθένωσης. Παράλληλα, η συναισθηματική εξουθένωση έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με τα επίπεδα αποπροσωποποίησης, ενώ και τα δύο έχουν ισχυρή αρνητική συσχέτιση με τα προσωπικά επιτεύγματα.

7.2. Συζήτηση

Βάσει των αποτελεσμάτων άλλων ερευνών που έχουν παρουσιαστεί σε προηγούμενη ενότητα αλλά και αυτών της παρούσας έρευνας, παρατηρείται ταύτιση παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση.

Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν ικανοποίηση από την εργασία τους δεν τείνουν στην εμφάνιση σημαδιών επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι κακές συνθήκες που επικρατούν σε έναν εργασιακό χώρο, οι σχέσεις με τους άμεσους προϊστάμενους οι οποίοι πολλές φορές έχουν αυξημένες προσδοκίες καθώς και οι σχέσεις με τους συναδέλφους φαίνεται να συμβάλλουν τόσο στην ικανοποίηση όσο και στην εξουθένωση των εργαζομένων. Ακόμη, οι οικονομικές απολαβές, οι δυνατότητες για προαγωγή, τα προνόμια από την εργασία, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, οι ευκαιρίες για κατάρτιση και η ανάθεση δραστηριοτήτων οι οποίες περιέχουν προκλήσεις αποτελούν παράγοντες επηρεασμού των δύο μεταβλητών που μελετούνται.

Επιπροσθέτως, σημαντικός είναι ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών, των πολιτισμικών διαφοροποιήσεων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας κάθε ανθρώπου. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των ερωτηθέντων που είναι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα, παρουσιάζονται όλο και μικρότερα επίπεδα ικανοποίησης και μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης. Ανάλογες διαφοροποιήσεις υπάρχουν και βάσει του εκπαιδευτικού επιπέδου κάθε εργαζόμενου όπως και της οικογενειακής κατάστασης, καθώς οι λιγότερο ικανοποιημένοι είναι οι έγγαμοι και οι χήροι οι οποίοι έχουν αυξημένες υποχρεώσεις συγκριτικά με άλλες κατηγορίες ατόμων όπως οι άγαμοι.

7.3. Προτάσεις

Αξιολογώντας τα αποτελέσματα της ερευνάς μας στην εταιρεία κινητής τηλεφωνίας , αλλά και βάσει των αποτελεσμάτων άλλων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στον ιδιωτικό τομέα, φαίνεται η άμεση σύνδεση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Προκύπτουν λοιπόν οι ακόλουθες προτάσεις έτσι ώστε να αυξηθούν τα επίπεδα λήψης ικανοποίησης από την εργασία και να μειωθούν τα αισθήματα εξουθένωσης.

- Θα πρέπει οι εταιρείες να παρέχουν στους εργαζόμενους που απασχολούν εργασιακή ασφάλεια.
- Ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών προκειμένου να μπορούν να αναδειχθούν οι ικανότητες των εργαζομένων.
- Οι αμοιβές είναι ορθό να αντικατοπτρίζουν τον βαθμό τόσο της προσπάθειας όσο και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.
- Συνεχή παροχή προγραμμάτων κατάρτισης.
- Οι εκάστοτε υπεύθυνοι θα πρέπει να διαχειρίζονται με ισότητα κάθε ένα από τους εργαζόμενους δίχως να κάνουν διακρίσεις, συνδράμοντας στη διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος.
- Να λαμβάνονται υπόψη πέρα από τους στόχους της επιχείρησης, οι προσωπικές ανάγκες και τα τυχόν προβλήματα των εργαζομένων όσο το δυνατό γίνεται ώστε να είναι και οι δύο πλευρές ικανοποιημένες.
- Διατήρηση καλών εργασιακών συνθηκών και σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων.
- Οι οικονομικές και μη παροχές είναι καλό να δίνονται μέσω του κατάλληλου τρόπου ώστε να είναι όλοι ικανοποιημένοι.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αγαγιώτου, Σ. (2011) , Το εργασιακό άγχος των κοινωνικών λειτουργών και η σχέση του με την εργασιακή δέσμευση και συναισθηματική νοημοσύνη. Διπλωματική εργασία, ΠΑΜΑΚ
- Ιορδανόγλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, νέες τάσεις και πρακτικές, εκδόσεις Κριτική
- Κανελλόπουλος, Ξυροτύρη, Κουφίδου(1985),Θέματα Διοίκηση Προσωπικού εκδόσεις Ευρώτυπ Α.Ε
- Καντάς, Α. (1996) , Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζομένους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας. Ψυχολογία
- Καντάς, Α. (2001), Οι παράγοντες άγχους και η επαγγελματική εξουθένωση στους εκπαιδευτικούς, Στο Ε. Βσιλάκη, Σ. Τριλίβα και Η. Μπεζεβέγκης (επιμ.) Το Στρες, το άγχος και η αντιμετώπισή τους. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- Κόκκινος, Κ. (2005) , Επαγγελματική Εξουθένωση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση : Μια συγκριτική μελέτη ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς από την Ελλάδα και την Κύπρο. Μακεδόν
- Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου, Ι. (2001), Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση, ψυχολογία, 1
- Λαζαρίδη, Α. (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις : Κριτική
- Μούζα- Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Κριτική
- Μπουραντάς, Δ. , Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλειτής, (1999), Αρχές Οργάνωσης και διοίκησης Επιχειρήσεων και υπηρεσιών, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, εκδόσεις Γ. Μπενέτου, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή Ν., (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα: Κριτική Α.Ε

- Ξένος Δ., (2003), Σύστημα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Για εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς, Αθήνα: Παπαζήση.
- Ξυροτύρη Κουφίδου Σ., (1997) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21 αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Έκδοση 3η , Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Παπαλεξανδρή, Ν. , Χαλκιάς, Γ. , Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001), Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση
- Τερζίδης, Κ. , Τζωρτζάκης, Κ. (2004) , Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων , εκδόσεις Rosili
- Τζωρτζάκης, Κ. (2014), Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili
- Φαναριώτης,(1997), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σταμούλη
- Χατζηπαντελή Παναγιώτα, (1999), Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, Αθήνα, Μεταίχμιο
- Χατζηπαντελή, Π. (2001) Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Alshallah, S. (2004), Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees? *Radiology management*, 26(2), 47-51
- Andreas Pavlakis, Vasilios Raftopoulos & Mamas Theodorou , (2010), «Burnout syndrome in Cypriot physiotherapists: a national survey»
- Belias Dimitrios, Koustelios Athanasios, Zournatzi Eleni, Koutiva Maria, Sdoliias Labros & Barbi Ioanna, (2013), «Job satisfaction and job burnout of coaches – a review of the international literature»
- Bratton J. and Gold J, (1999), “Human Resource Management, Theory and Practice”, Palgrave Macmillan, New York.
- Jones G.R., and Wright P.M, (1992), “An Economic to Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices”, *Research in Personnel and Human Resources Management*.

- Maslach, M. , Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1996), Maslach Burnout Inventory manual, 3rd edition. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press
- Maslach, M. & Leiter, M.P. (1997), The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA : Jossey- Bass
- Maslach, M. (2003), Job burnout : new directions in research and intervention, current directions in psychological science
- Nikolaos Tsigilis, Evridiki Zachopoulou & Vasilios Grammatikopoulos (2006) , «Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees»
- Oladipo Kolapo Sakiru , (2013) , «Leadership Styles and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises»
- Peters, (2010), «Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors : cross – sectional analysis from two Indian states»
- Randall S. Schuler and Susan E. Jackson (1987-1989) ,Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, The Academy of Management Executive
- Randall S. Schuler, Vandra L. Huber, 1993, Personnel and Human Resource Management
- Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, (2006), Human Resource Management International Perspectives, South-Western
- Sloan D. B.,(2000), Identifying and Developing High Potential Talent: A Succession Management Methodology
- Spector Paul E., (1997), Job Satisfaction, Application, Assessment, Cause and Consequences, London Q Sage Publications.
- Spector Paul E., (2000), Industrial and Organizational Psychology, Research and practice, New York, John and Wiley and Sons, Inc.
- Suman Jain, Seema Sharma & Rachna Jain , (2012), «Job satisfaction in banking : A study of private and public sector banks (comparative study)»

Διαδικτυακές Πηγές

- <https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm>
- <https://www.iatropedia.gr/psychiki-ygeia/ti-einai-kai-pos-antimetopizetai-syndromo-burnout/38276/>
- <https://slideplayer.gr/slide/11249022/>

- <https://enallaktikidrasi.com/2017/05/ergasiaki-ikanopoihsh-rola-paizoun-thetika-synaisthimata/>
- <https://ygeiamou.gr/blogs/burn-out-ta-epikindina-simadia-ke-pos-tha-to-xeperasoume/>
- <https://www.epixeiro.gr/article/101046>
- <https://www.psychografimata.com/mipos-paschete-apo-burn-out-epangelmatiki-exouthenosi/>

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο

Άνδρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία

Έως 30 ετών	
31-40	
41-50	
51-60	
Άνω των 60 ετών	

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	
Απόφοιτος ΙΕΚ	
Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ	
Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	

4. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η	
Έγγαμος/η	
Διαζευγμένος/η	
Χήρος/α	

5. Έτη εργασίας

Έως 5 έτη	
6-10	
11-15	
16-20	
Άνω των 20 ετών	

Ικανοποίηση από την εργασία

Παρακάτω, επιλέξτε μια απάντηση για κάθε ερώτηση, η οποία αντιπροσωπεύει περισσότερο τη γνώμη σας.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Αισθάνομαι ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για τη δουλειά που κάνω					
Υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά μου					
Ο προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στο να κάνει τη δουλειά του					
Δεν είμαι ικανοποιημένος από τα οφέλη που λαμβάνω (ψυχικά και υλικά)					
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που μου αρμόζει					
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες, συμβάλλουν στο να γίνεται μια εύκολη δουλειά δύσκολη					

Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους δουλεύω μαζί					
Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα					
Η επικοινωνία στον οργανισμό είναι καλή					
Οι αυξήσεις είναι πολύ λίγες και απέχουν χρονικά					
Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια πιθανότητα προαγωγής					
Ο προϊστάμενος μου είναι άδικος απέναντι μου					
Τα οφέλη από την εργασία μου είναι όμοια με εκείνα που λαμβάνουν συνάδελφοι σε παρόμοιες θέσεις εργασίας					
Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται					
Οι προσπάθειες μου να κάνω καλή δουλειά δεν παρεμποδίζονται από την γραφειοκρατία					

Πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα στη δουλειά μου, λόγω ανικανότητας των συναδέλφων μου					
Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου					
Οι στόχοι του οργανισμού που δουλεύω δεν είναι ξεκάθαροι					
Αισθάνομαι απογοήτευση από την δουλειά μου, όταν σκέφτομαι πόσο με πληρώνουν σύμφωνα με αυτά που προσφέρω					
Οι συνάδελφοι εξελίσσονται στον οργανισμό που δουλεύω όπως και στους άλλους παρόμοιους οργανισμούς					
Ο προϊστάμενος μου δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των εργαζομένων					
Τα πακέτα αμοιβών που ισχύουν είναι δίκαια					
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για εκείνους που εργάζονται εδώ					
Έχω πολλά πράγματα να κάνω στη δουλειά					

Είμαι ικανοποιημένος από τους συναδέλφους μου					
Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι γίνεται στην δουλειά μου					
Νιώθω περήφανος για τον τρόπο που εργάζομαι					
Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες για αύξηση μισθού					
Υπάρχουν οφέλη που θα έπρεπε να έχω, αλλά δεν τα έχω					
Συμπαθώ τον προϊστάμενο μου					
Υπάρχει πολύ γραφειοκρατική δουλειά που προκαλεί καθυστέρηση στο αντικείμενο εργασίας μου					
Δεν νιώθω οι κόπιοι μου να ανταμείβονται όπως θα έπρεπε					
Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες για προαγωγή					
Υπάρχουν πολλές λογομαχίες και καυγάδες στη δουλειά					

Η εργασία μου είναι ευχάριστη					
Τα εργασιακά καθήκοντα είναι πλήρως ξεκαθαρισμένα					

Επαγγελματική εξουθένωση

Στη συνέχεια, επιλέξτε μια απάντηση για κάθε ερώτηση, με βάση τα προσωπικά σας βιώματα τους τελευταίους 6 μήνες.

	Ποτέ	Μερικές φορές τον χρόνο	Μια φορά τον μήνα	Μερικές φορές τον μήνα	Μια φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα
Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από την εργασία μου							
Νιώθω εξαντλημένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα δουλειάς							
Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα							
Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου							

Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου							
Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά							
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους πελάτες							
Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου							
Νιώθω "άδειος/α" στο τέλος μιας ημέρας εργασίας							
Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι πελάτες							
Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των πελατών μου πολύ αποτελεσματικά							
Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων							
Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα							

Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους πελάτες μου							
Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά							
Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μου							
Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με τους πελάτες μου							
Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς πελάτες μου απρόσωπα, σαν να είναι αντικείμενα							
Έχω γίνει περισσότερο σκληρός με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά							
Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή							

Αισθάνομαι ότι οι πελάτες μου κατηγορούν εμένα για μερικά από τα προβλήματά τους							
Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς πελάτες μου							