



Θέμα Διπλωματικής Εργασίας

«Τάσεις παραίτησης από την εργασία σε τηλεφωνικό κέντρο,
παράγοντες που την επηρεάζουν: πίεση, συναισθηματική εξουθένωση,
αμοιβές, σχέση με ανωτέρους»

Επιβλέπων Καθηγητής

Δημήτριος Μ. Μιχαήλ, Ph.D.

Καθηγητής τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

Ζαπατέτα Βασιλική

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια του MBA Executives του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Περίληψη

Σκοπός: Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας της διπλωματικής, είναι η διερεύνηση των τάσεων της παραίτησης από την εργασία σε τηλεφωνικό κέντρο, παράγοντες που την επηρεάζουν, όπως η πίεση, συναισθηματική εξουθένωση, οι αμοιβές και η σχέση με ανωτέρους.

Μεθοδολογία: Οι απαντήσεις που αναφέρθηκαν, κωδικοποιήθηκαν σε αριθμούς. Μετά τα δεδομένα εισάχθηκαν στο υπολογιστή και αντιπροσώπευαν την κάθε ερώτηση ξεχωριστά. Το πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε, είναι το πρόγραμμα SPSS. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν, απεικονίζονται σε πίνακες οι οποίοι περιλάμβαναν την ερώτηση καθώς και το όνομα της μεταβλητή της ερώτησης, τα σύνολα των απαντήσεων.

Αποτελέσματα: Από τις ερωτήσεις που συνδέονται με την δέσμευση των εργαζομένων με την εταιρεία τους φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεσμεύονται συναισθηματικά σε μικρό βαθμό ενώ από τις ερωτήσεις 27,28,29 που αφορούν την υπερηφάνεια των εργαζομένων ως προς το γεγονός ότι εργάζονται σε αυτή την εταιρεία υπερηφανεύονται για αυτήν σε μέτριο βαθμό.

Περιορισμοί: Η εν λόγω μελέτη είχε αρκετούς περιορισμούς. Πρώτον, λόγω του περιορισμού των γλωσσών, συμπεριλάβαμε τις δημοσιεύσεις μόνο στα αγγλικά και τα ελληνικά. Έτσι τα άρθρα που γράφονται σε άλλες γλώσσες αγνοήθηκαν. Δεύτερον, οι συμπεριλαμβανόμενες μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει πολλές διαφορετικές κλίμακες και οι αντικειμενικοί παράγοντες κάθε μελέτης δεν ήταν ακριβώς πανομοιότυποι. Τρίτον, σε πολλές μελέτες που συμπεριελήφθησαν, οι συγγραφείς δεν έδειξαν τα αρνητικά αποτελέσματα. Τέταρτον, η ετερογένεια μεταξύ αυτών των μελετών μπορεί να επηρεάσει την ακρίβεια των αποτελεσμάτων μας.

Λέξεις κλειδιά: τηλεφωνικό κέντρο, τάσεις παραίτησης, οργανωσιακή υπερηφάνεια, συναισθηματική εξουθένωση

Τύπος εργασίας: Ποσοτική Έρευνα

Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες τα τηλεφωνικά κέντρα έχουν γίνει ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή στρατηγικών προώθησης και εξυπηρέτησης πελατών των εταιριών. Από τη χρήση των τηλεφωνικών κέντρων το κόστος των επιχειρήσεων έχει μειωθεί σημαντικά, από τη μία επειδή μειώνεται το κόστος των λειτουργιών ενώ παράλληλα βελτιώνεται το επίπεδο υπηρεσιών.

Ωστόσο, τα οφέλη για τους εργαζομένους δεν είναι και τόσο σαφή. Μπορεί ορισμένοι εργαζόμενοι να απολαμβάνουν τη δουλειά τηλεφωνικού κέντρου, για πολλούς είναι απαιτητική και αγχωτική απασχόληση. Απαιτείται η εκτέλεση πολλών ενεργειών, με πυκνές διακοπές και επανάληψη κινήσεων, οξυμένες επικοινωνιακές δεξιότητες σε ένα θορυβώδες περιβάλλον, ταχύτητα, με διαρκή παρακολούθηση της χρονικής, ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης των εργαζομένων, σαν μία σύγχρονη μορφή «τεϋλορισμού» (Knights & McCabe, (1998), Taylor & Bain, (1999). Επομένως, δεν προκαλεί έκπληξη το υψηλό ποσοστό απουσιών και παραίτησης από την εργασία, ένα βασικό μειονέκτημα που έχουν να αντιμετωπίσουν τα τηλεφωνικά κέντρα των επιχειρήσεων.

Η εναλλαγή των εργαζομένων συνεπάγεται υψηλές άμεσες και έμμεσες δαπάνες για τις εταιρίες, από τη μία η ανάγκη για πρόσληψη και εκπαίδευση νέου προσωπικού και από την άλλη η μειωμένη αποδοτικότητα, τουλάχιστον για το διάστημα προσαρμογής των νέων εργαζομένων. Στο περιβάλλον του τηλεφωνικού κέντρου, με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και τηλεφωνικών τεχνολογιών, γίνεται η κατανομή εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων στο διαθέσιμο προσωπικό με τη δυνατότητα καταχώρησης πληροφοριών.

Στην παρούσα εργασία έχει γίνει μνεία σε έρευνες που καταδεικνύουν τον ρόλο εκείνων των παραγόντων που υποβιβάζουν την ποιότητα εργασίας στα τηλεφωνικά κέντρα. Θα προσπαθήσουμε να δείξουμε ότι οι τάσεις παραίτησης των συμβούλων των τηλεφωνικών κέντρων σχετίζονται με τις επιβλαβείς συνέπειες στην υγεία, συγκεκριμένα με τη συναισθηματική εξουθένωση και ταυτόχρονα να αναδείξουμε ότι συγκεκριμένες στάσεις, ενεργοποιούν τους εργαζόμενους όπως για

παράδειγμα, η οργανωσιακή ταύτιση (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003) ή/και πιο συγκεκριμένα, η οργανωσιακή υπερηφάνεια (Kraemer & Matthias, Gouthier, 2014).

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι για να μειωθεί ο δαπανηρός ρυθμός παραίτησης των εργαζομένων, τα τηλεφωνικά κέντρα είναι απαραίτητο να προσαρμόσουν τις συνθήκες εργασίας έτσι ώστε να απαλειφθούν οι επιβλαβείς επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων και να αυξηθούν τα κίνητρα. Έτσι υιοθετούμε το Μοντέλο Job Demands – Job Recourses απαιτήσεων – πόρων, το οποίο στοχεύει ακριβώς προς αυτή την κατεύθυνση.

Πρώτον, προτείνει ότι υπάρχουν δύο ειδών καθοριστικοί παράγοντες: οι απαιτήσεις εργασίας που αντιπροσωπεύουν την αρνητική ή δυσλειτουργική πτυχή της θέσης εργασίας και τους πόρους, που είναι θετικοί και λειτουργικοί. Δεύτερον, προτείνει ότι οι απαιτήσεις και οι πόροι πυροδοτούν δύο ανεξάρτητες διαδικασίες, επιβλαβείς συνέπειες για την υγεία και ενεργοποίηση αντίστοιχα, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά όπως το σύμπτωμα της παραίτησης (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003).

Το πλεονέκτημα με το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ότι μπορεί να συμπεριλάβει διαφορετικά είδη απαιτήσεων και πόρων, παρουσιάζει δηλαδή ευελιξία προσαρμογής σε κάθε ερευνητικό πλαίσιο και ως εκ τούτου καθίσταται προσαρμόσιμο εργαλείο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Στην παρούσα εργασία υιοθετούμε το Μοντέλο JD – R και παράλληλα ενσωματώνουμε την έννοια της οργανωσιακής υπερηφάνειας (Kraemer & Matthias, Gouthier, 2014). Το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται στις επιπτώσεις της οργανωσιακής υπερηφάνειας στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Προτείνουμε να αναδειχθεί ότι η οργανωσιακή υπερηφάνεια, δηλαδή η υπερηφάνεια την οποία αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τα επιτεύγματα του οργανισμού – εργοδότη τους αποτελεί κίνητρο και πολύτιμος ψυχολογικός πόρος. Εικάζουμε ότι η οργανωσιακή υπερηφάνεια μειώνει τη συναισθηματική εξουθένωση και τον ρυθμό παραίτησης από την εργασία και μάλιστα σε πιο σημαντικό βαθμό απ' ό,τι η οργανωσιακή ταύτιση

(commitment), η οποία εξετάζεται στο Μοντέλο JD – R. (Kraemer & Matthias, Gouthier, 2014).

Χρησιμοποιήσαμε δείγμα εκπροσώπων τηλεφωνικών κέντρων από τρία ελληνικά τηλεφωνικά κέντρα. Τα αποτελέσματα της στατιστικής μας ανάλυσης αποδείχτηκαν ενισχυτικά των βασικών υποθέσεων και στο γεγονός ότι η οργανωσιακή υπερηφάνια μειώνει σημαντικά τη συναισθηματική εξουθένωση και τον ρυθμό παραίτησης των εκπροσώπων από την εργασία τους.

Ελέγχουμε την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων συγκεκριμένα φύλου και θητείας, στην εφαρμογή του Μοντέλου JD - R. Αποκαλύπτουμε ότι οι διαφορετικοί καθοριστικοί παράγοντες (απαιτήσεις – πόροι) επιδρούν διαφορετικά σε διαφορετικά σύνολα ανθρώπων.

Η παρούσα εργασία δομείται ως εξής. Αρχικά παρουσιάζεται η εισαγωγή της μελέτης, στη συνέχεια αναπτύσσεται το θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο, και κατόπιν παραθέτουμε τα αποτελέσματα της στατιστικής μας ανάλυσης. Πριν από αυτά ωστόσο, αναφέρεται ο τρόπος μεθοδολογίας διεξαγωγής της έρευνας Τέλος, υπογραμμίζουμε θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις, συζητάμε τα ερευνητικά όρια και προτείνουμε νέες ερευνητικές κατευθύνσεις.

1. Κεφάλαιο Πρώτο – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1 Εισαγωγή Κεφαλαίου

Το Μοντέλο JD – R χρησιμοποιείται ως εννοιολογική βάση για την παρούσα εργασία. Η βασική του υπόθεση είναι ότι οι καθοριστικοί παράγοντες για την εργασία αποτελούνται από δύο κατηγορίες: τις απαιτήσεις και τους πόρους. Οι απαιτήσεις είναι οι δυσλειτουργικές πλευρές της εργασίας που απαιτούν διαρκή σωματική και πνευματική προσπάθεια και ως εκ τούτου σχετίζονται με συγκεκριμένες ψυχοσωματικές επιπτώσεις, όπως η εξάντληση. Από την άλλη οι πόροι αναφέρονται στις πλευρές της εργασίας που είναι λειτουργικές για την επίτευξη των εργασιακών στόχων, μειώνουν τις εργασιακές απαιτήσεις και τις άμεσα συνδεδεμένες ψυχοσωματικές επιπτώσεις, ενεργοποιώντας την προσωπική ανάπτυξη.

Οι απαιτήσεις και οι πόροι ενεργοποιούν δύο ανεξάρτητες διαδικασίες: τη διαταραχή της υγείας και εκείνη της παρακίνησης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, οι εργασιακές απαιτήσεις απομυζούν τους ψυχικούς και φυσικούς πόρους των εργαζομένων και έτσι προκαλούν επιβλαβείς συνέπειες στην υγεία τους, όπως αποτυπώνεται στη συναισθηματική εξουθένωση, η οποία ορίζεται ως μία κατάσταση συναισθηματικής και σωματικής εξάντλησης που προκαλείται από στρεσογόνους παράγοντες και οδηγεί σε αρνητικά οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η παραίτηση (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003).

Αντίθετα, οι πόροι προτρέπουν προς κινητοποίηση τους εργαζομένους προς επίτευξη των στόχων εργασίας, τροφοδοτούν μελλοντικά τα κίνητρα των εργαζομένων, καλλιεργούν στάσεις όπως η οργανωσιακή ταύτιση και η οργανωσιακή υπερηφάνια, δηλαδή σε θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα (Kraemer & Matthias, Gouthier, 2014).

Στην παρούσα εργασία συλλέχθηκαν ως απαντήσεις οι εργασιακές απαιτήσεις, η εργασιακή πίεση, απόσπαση από την εργασία, ρουτίνα και ως εργασιακούς πόρους: αυτονομία, υποστήριξη των ανωτέρων, υποστήριξη

συναδέλφων, ευκαιρίες ανέλιξης, ανταμοιβές. Οι εργασιακές απαιτήσεις συσχετίζονται με τη συναισθηματική εξουθένωση και οι εργασιακοί πόροι με την οργανωσιακή υπερηφάνεια αντίστοιχα.

1.2 Εννοιολογικοί Ορισμοί Θέματος

Συναισθηματική Εξουθένωση

Η εργασία στο πλαίσιο των τηλεφωνικών κέντρων γίνεται πολυπλοκότερη λόγω της συνεχούς διάδρασης με τους πελάτες που ζητούν πληροφορίες, υποστήριξη και βοήθεια, όπως και να εκφράσουν επιθετικότητα και θυμό, εκθέτοντας τον εργαζόμενο σε αρνητικά συναισθήματα και σε στρεσογόνες εμπειρίες. Στο τηλεφωνικό κέντρο απαιτείται υψηλή γνωστική προσπάθεια στην περίπτωση που απαιτούνται τεχνικές απαντήσεις, συχνά χωρίς τις κατάλληλες πηγές πληροφορίας και εκπαίδευσης.

Η εργασία στο περιβάλλον των τηλεφωνικών κέντρων χαρακτηρίζεται από επανάληψη και ρουτίνα. Λόγω της συνεχούς επικοινωνίας με τους πελάτες, απαιτούνται επικοινωνιακές δεξιότητες και αποτελεσματικότητα σε επαναλαμβανόμενα καθήκοντα. Επιπλέον, επειδή η απόδοση των εργαζομένων ελέγχεται, αυτό περιορίζει την αυτονομία και αυξάνει την καθημερινή πίεση.

Η συνεχής κοινωνική διάδραση με τους πελάτες απαιτεί από τους εργαζόμενους να έχουν τον απόλυτο έλεγχο των συναισθημάτων τους, γι' αυτό τον λόγο η εργασία χαρακτηρίζεται ως εργασία ψυχολογίας. Αφορά στην ποιότητα της διάδρασης μεταξύ του πελάτη και του εργαζόμενου και απαιτείται από τον τελευταίο, στη διάρκεια της επικοινωνίας, η έκφραση συναισθημάτων που δεν αισθάνθηκε στην πραγματικότητα αλλά απαιτούνται από τον οργανισμό.

Αυτές οι συνθήκες, της απόκλισης των πραγματικών συναισθημάτων από εκείνων που απαιτούνται από τον οργανισμό, στις οποίες είναι εκτεθειμένοι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι, αφορούν σε συνθήκες συναισθηματικής αστάθειας. Αυτή η συγκεκριμένη απόκλιση των πραγματικών από των απαιτούμενων συναισθημάτων είναι κριτικής σημασίας για την εργασιακή ικανοποίηση. Η καταπίεση των αρνητικών

συναισθημάτων, ακόμη κι αν απαιτείται από την επιχείρηση, μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική εξουθένωση (Zito et al., 2018).

Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει τη χρόνια και σωρευτική εξουθένωση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα είδος άγχους αλλά δεν είναι το ίδιο με το άγχος. Το άγχος είναι πιο γενική έννοια που προσφέρει ένα πλαίσιο για την εξέταση διαφόρων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα άτομα. Ως εκ τούτου, η επαγγελματική εξουθένωση θεωρείται ότι είναι ένας ιδιαίτερος τύπος άγχους που λειτουργεί και στο πλαίσιο της έρευνας των Choi, Cheong, & Feinberg, (2012) οι οποίοι χρησιμοποιούν τα τρία στοιχεία: συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης.

Ως βασική διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης λαμβάνεται η συναισθηματική εξάντληση και αφορά σε «αισθήματα υπερβολικής έκτασης και εξάντλησης από τους συναισθηματικούς και φυσικούς πόρους κάποιου. Τα συναισθηματικά εξαντλημένα άτομα βιώνουν συναισθηματική εξάντληση και έλλειψη ενέργειας».

Ως διαπροσωπική διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης, η αποπροσωποποίηση ορίζεται ως «αρνητική, σκληρή, ή υπερβολικά αποστασιοποιημένη απόκριση σε διάφορες πτυχές της δουλειάς» και ένας υπάλληλος με υψηλή αποπροσωποποίηση νιώθει αποκομμένος, με συναισθηματική σκληρότητα και γίνεται κυνικός με τους συναδέλφους του, τους πελάτες και την ίδια την οργάνωση στην οποία εργάζεται.

Το αίσθημα προσωπικής επίτευξης αναφέρεται σε αισθήματα ανικανότητας και έλλειψης επιτεύγματος και παραγωγικότητα στην εργασία. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι τείνουν να μην έχουν εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να διεξάγουν την εργασία τους με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν τους πελάτες όχι ως άτομα αλλά ως αντικείμενα (Choi, Cheong, & Feinberg, (2012).

Οργανωσιακή υπερηφάνεια

Η υπερηφάνεια ως ένα θετικό συναίσθημα αναδύεται όταν η απόδοση υπερβαίνει τις προσδοκίες ή τα κοινωνικά standards. Η υπερηφάνεια συνοδεύεται από συναισθήματα χαράς, νοήματος και υψηλής αυτοεκτίμησης εξαιτίας προσωπικών ή ομαδικών επιτευγμάτων (Kraemer, Gouthier, 2014).

Η οργανωσιακή υπερηφάνεια αφορά στις επιδόσεις του οργανισμού όπως η παροχή ενός θετικού, υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας και προϋποθέτει υψηλή κοινωνική ταύτιση με τον οργανισμό. Το κατ'επανάληψη συναίσθημα της οργανωσιακής υπερηφάνειας προάγει τη στάση της οργανωσιακής υπερηφάνειας, η οποία βασίζεται σε μία γενική εκτίμηση της επίδοσης του οργανισμού. Η παρούσα εργασία αναφέρεται στην οργανωσιακή υπερηφάνεια ως στάση παρά ως συναίσθημα, πιο σταθερή και επομένως πιο κατάλληλη για την μακροπρόθεσμη πρόβλεψη της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Επειδή η υπερηφάνεια σχετίζεται με την αυτοεκτίμηση και την αυτοαξία του ατόμου, η οργανωσιακή υπερηφάνεια αποτελεί πολύτιμο ψυχολογικό πόρο, τον οποίο οι άνθρωποι θα πασχίσουν να διατηρήσουν και να ενισχύσουν. Επειδή η οργανωσιακή υπερηφάνεια είναι ένα ισχυρό εσωτερικό κίνητρο θα είναι σχετικό με την πρόθεση παραίτησης από τα τηλεφωνικά κέντρα. Και πράγματι, η έρευνα έχει αποδείξει ότι η οργανωσιακή υπερηφάνεια επηρεάζει την οργανωσιακή συμπεριφορά. Για αυτό τον λόγο, ενσωματώνουμε την έννοια της οργανωσιακής υπερηφάνειας στο Μοντέλο JD – R με σκοπό να ελεγχθεί η συσχέτιση της οργανωσιακής υπερηφάνειας με τη συναισθηματική εξουθένωση και την πρόθεση παραίτησης (Kraemer, Gouthier, 2014).

Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ή δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και εάν αξιολογούν την εργασία τους και την εργασιακή τους κατάσταση θετικά ή όχι. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι συνδεδεμένη με τις συνέπειες σε οργανωσιακό και σε ατομικό επίπεδο.

Σε οργανωσιακό επίπεδο η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει πολλές πτυχές, όπως την πρόθεση αλλαγής εργασίας, τον βαθμό απουσίας ή και αποχώρησης

από την εργασία, την ποιοτική και ποσοτική, ομαδική και ατομική απόδοση, την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την ικανοποίηση πελάτη, την τάση εφαρμογής των κανονισμών (οργανωσιακή συμπεριφορά) ή σε περίπτωση δυσαρέσκειας, επιθετική συμπεριφορά, καταστροφική, κλοπής ή εξ επίτηδες κατασπατάληση πόρων.

Σε ατομικό επίπεδο, οι μελέτες δείχνουν θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης ζωής και αρνητική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και άγχους και κατάθλιψης, με αρνητικές συνέπειες στην εργασιακή κατάσταση (Zito, et al., 2018). Η μελέτη των Zito, et al., (2018) εξετάζει τον ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης στο περιβάλλον των τηλεφωνικών κέντρων και επιβεβαιώνει ότι οι εργαζόμενοι που είναι δυσανεσθημένοι από την εργασία είναι περισσότερο πιθανόν να αποχωρήσουν από την εργασία τους από εκείνους που είναι ικανοποιημένοι.

Τάσεις Παραίτησης

Αυτή η συγκεκριμένη εργασιακή υποχρέωση να εκφράζει κανείς συναισθήματα που δεν έχει αισθανθεί είναι χαρακτηριστική στα τηλεφωνικά κέντρα, και μπορεί να επιδράσει στην εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση στην επιθυμία αποχώρησης από την εργασία, κρίσιμο πρόβλημα εντός των συγκεκριμένων εργασιακών συνθηκών. Η μελέτη των Zito, et al., (2018), εξέτασε σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου Job Demands-Resources Model, τον ρόλο της συναισθηματικής αστάθειας, ως εργασιακή απαίτηση (job demand), και δύο πόρων, εργασιακή αυτονομία και υποστήριξη των ανωτέρων, στην αντίληψη της εργασιακής ικανοποίησης και της τάσης εγκατάλειψης του οργανισμού, σε τηλεφωνικό κέντρο της Ιταλίας.

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν τον ρόλο των πόρων στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και στην αποδυνάμωση της τάσης αποχώρησης από την εργασία. Η συναισθηματική αστάθεια ανέδειξε μία αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και μία θετική σχέση με την αποχώρηση από την εργασία. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίστηκε αρνητικά με την αποχώρηση και μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ εργασιακών πόρων και αποχώρησης.

1.3 Εννοιολογικό Μοντέλο

Το εννοιολογικό μας πλαίσιο βασίζεται στη βασική δομή του Μοντέλου JD – R. Οι εργασιακές απαιτήσεις (JD), ως μηχανισμοί ενεργοποίηση - πίεση, προβλήματα με τον υπολογιστή, συναισθηματικές απαιτήσεις και διαχείριση αλλαγών - προβλέπονται από τους σημαντικότερους προγνωστικούς παράγοντες προβλημάτων υγείας, τα οποία, με τη σειρά τους, σχετίζονται με την απουσία λόγω ασθένειας, ως μακροχρόνια απουσία (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003).

Εργασιακοί πόροι (R), ως μηχανισμοί κινήτρων αναφέρονται στις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που μειώνουν τις απαιτήσεις για εργασία και το συνοδευόμενο σωματικό και ψυχολογικό κόστος, είναι λειτουργικοί στην επίτευξη των εργασιακών στόχων, ενεργοποιούν την προσωπική ανάπτυξη. Πόροι είναι η κοινωνική υποστήριξη, η ανατροφοδότηση, οι σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων - αποδείχθηκε πως είχαν μια ασθενή αρνητική σχέση με προβλήματα υγείας, τα οποία επηρέαζαν θετικά την απουσία (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003).

Επομένως, η διευρυμένη οπτική του μοντέλου δύο κατηγοριών εργασιακών συνθηκών που δύναται να οδηγήσουν σε δύο διαφορετικές διαδικασίες. Στην εξάντληση ενέργειας από τη μία ή σε ισχυρότερη συμμετοχή σε όρους οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης.

Στη διαδικασία της συναισθηματικής εξουθένωσης εφαρμόζουμε τρεις εργασιακές απαιτήσεις: εργασιακή πίεση, αποσπάσεις εργασίας, ρουτίνα. Αναφορικά με την Θεωρία Κινήτρων, ενεργοποίησης των εργαζομένων, χρησιμοποιούμε την έννοια της οργανωσιακής υπερηφάνειας (Kraemer, Gouthier, 2014), η οποία υποθέτουμε ότι επηρεάζει την συναισθηματική εξουθένωση και την πρόθεση παραίτησης. Ελέγχουμε επίσης την επίδραση της οργανωσιακής ταύτισης (commitment), μία παράμετρος που ελέγχεται στο βασικό Μοντέλο JD – R

αναφορικά με τη διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003).

Ως εργασιακούς πόρους το μοντέλο μας περιλαμβάνει: αυτονομία, υποστήριξη ανωτέρων, υποστήριξη συναδέλφων, διαδρομές καριέρας, ανταμοιβές.

1.4 Βιβλιογραφική επισκόπηση

Οι σχέσεις που αναπαριστά το Μοντέλο JD – R είναι εκτενώς δοκιμασμένες και επιβεβαιωμένες από προηγούμενες έρευνες (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003).

Οι εργασιακές απαιτήσεις εξαιτίας του δυσλειτουργικού τους χαρακτήρα, σχετίζονται άμεσα με τη συναισθηματική και σωματική εξάντληση (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003).

Η συναισθηματική εξουθένωση εξ' ορισμού είναι η κατάσταση της ψυχολογικής και σωματικής καταπόνησης, η οποία συνοδεύεται από αντιδράσεις άγχους και ψυχοσωματικών συμπτωμάτων. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται καταπονημένοι δυσανασχετούν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, αμφισβητούν το νόημά της και τείνουν προς την παραίτηση.

Το ότι το άγχος είναι ένα βασικό αντικίνητρο εργασίας, που οδηγεί στα συμπτώματα απουσίας και παραίτησης, υποστήριξαν και οι Tracy et al., (2002). Κι ενώ το άγχος είναι βασικό συστατικό της οργανωσιακής ζωής, υποστήριξαν ότι το αίσθημα της αισιοδοξίας είναι δυνατόν να μειώσει τα επίπεδα του άγχους που εσωτερικεύουν οι εκπρόσωποι των τηλεφωνικών κέντρων. Πράγματι, η αισιοδοξία επηρεάζει την στάση των ανθρώπων σε ποικίλες καταστάσεις, όπως στην ενίσχυση του ανοσοποιητικού συστήματος, στην ανάπτυξη αμυντικών μηχανισμών, σύμφωνα με έρευνες.

Η μελέτη των Tracy et al., (2002) επιχείρησε να εξετάσει την επίδραση της αισιοδοξίας στη σχέση μεταξύ άγχους και απόδοσης, αισθήματος ικανοποίησης και παραίτησης από τα τηλεφωνικά κέντρα. Από τα αποτελέσματα αποδείχτηκε ότι οι αισιόδοξοι πράγματι αντιμετώπιζαν χαμηλότερα επίπεδα άγχους και συγκρουσιακών

συναισθημάτων μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής. Από την άλλη πλευρά, οι απαισιόδοξοι παρουσίασαν υψηλότερη αποδοτικότητα και ικανοποίηση από την εργασία καθώς και μειωμένη τάση παραίτησης.

Με βάση το Μοντέλο JD – R (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003) οι εργασιακοί πόροι ενισχύουν τη διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η οργανωσιακή υπερηφάνια λειτουργεί ως ένα ιδιαίτερο κίνητρο, το οποίο τροφοδοτείται από τους εργασιακούς πόρους. Οι λειτουργικοί πόροι λαμβάνονται από τους συμβούλους των τηλεφωνικών κέντρων ως επίτευγμα του οργανισμού, οπότε και ως βάση για την ανάπτυξη της οργανωσιακής τους υπερηφάνειας (Kraemer, Matthias, Gouthier, 2014). Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι θα ήταν περισσότερο περήφανοι για εκείνον τον οργανισμό που παρέχει υψηλού επιπέδου εργασιακούς πόρους και αντίστροφα, λιγότερο υπερήφανοι για τον οργανισμό που παρέχει χαμηλού επιπέδου εργασιακούς πόρους.

Σκοπός της εργασίας των Douglas et al., (2012) είναι, εφαρμόζοντας τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, να προβλέψει την επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της διαπροσωπικής δικαιοσύνης στην τάση παραίτησης. Συγκεκριμένα προέβλεψε ότι η οργανωσιακή δέσμευση μεσολαβεί στην επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης πάνω στην τάση παραίτησης και η διαπροσωπική δέσμευση με ανωτέρους μεσολαβεί στην επίδραση της διαπροσωπικής δικαιοσύνης πάνω στην τάση παραίτησης.

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής οι εργαζόμενοι σχετίζονται και με τους οργανισμούς στους οποίους ανήκουν αλλά και με τους ανωτέρους τους. Οι έννοιες της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της οργανωσιακής δέσμευσης επηρεάζονται από τις «ανταλλαγές» των εργαζομένων με τους οργανισμούς. Δίκαιες οργανωσιακές διαδικασίες συμβάλλουν στην εκδήλωση θετικής στάσης των εργαζομένων απέναντι στους οργανισμούς και αυξάνουν το αίσθημα της οργανωσιακής τους δέσμευσης. Κι όσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ολοένα και περισσότερο δεσμευμένοι με τον οργανισμό τόσο λιγότερες πιθανότητες υπάρχουν στο να τον εγκαταλείψουν.

Η διαπροσωπική δικαιοσύνη και η διαπροσωπική δέσμευση είναι μεταβλητές που επηρεάζονται από τον συσχετισμό των εργαζομένων με τους ανωτέρους. Η

διαπροσωπική δικαιοσύνη αφορά στη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων από τους ανωτέρους τους. Το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης από τον ανώτερο αυξάνει το αίσθημα της δέσμευσης του εργαζόμενου προς τους ανωτέρους. Εργαζόμενοι που είναι περισσότερο δεσμευμένοι προς τους ανωτέρους τους είναι λιγότερο πιθανόν να επιθυμήσουν την παραίτηση από την εργασία τους.

Αποδείχτηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση μερικώς μεσολαβεί στην επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης πάνω στην τάση παραίτησης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η οργανωσιακή δέσμευση είναι οργανωσιακές μεταβλητές εύλογο είναι ότι η τάση παραίτησης επηρεάζεται από τους οργανωσιακούς συσχετισμούς (Douglas et al., 2012).

Αποδείχτηκε ότι η διαπροσωπική δικαιοσύνη επιδρά στη διαπροσωπική δέσμευση με ανωτέρους και στην τάση παραίτησης. Δεδομένου ότι η διαπροσωπική δικαιοσύνη και η διαπροσωπική δέσμευση με ανωτέρους αφορούν στους διαπροσωπικούς συσχετισμούς συμβαίνει και η τάση παραίτησης να επηρεάζεται. Σημαντική επίδραση της διαπροσωπικής δέσμευσης στην διαπροσωπική δικαιοσύνη και στην τάση παραίτησης (Douglas et al., 2012).

Παράλληλα δηλαδή με την ανάδειξη της σημαντικής επίδρασης της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της οργανωσιακής δέσμευσης στους οργανωσιακούς συσχετισμούς εντός των τηλεφωνικών κέντρων αναδείχτηκε και η πολύ σημαντική επίδραση της διαπροσωπικής δικαιοσύνης και της διαπροσωπικής δέσμευσης προς τους ανωτέρους, στους διαπροσωπικούς συσχετισμούς και συνεπώς στην τάση παραίτησης.

Το σύμπτωμα της παραίτησης εξέτασε και η μελέτη των Zito, et al (2018), συγκεκριμένα τον παράγοντα της συναισθηματικής αστάθειας, ως εργασιακή απαίτηση, ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των τηλεφωνικών κέντρων, όπως σημειώθηκε και προηγουμένως. Εξέλαβε δύο παράγοντες, εκείνον της αυτονομίας και της υποστήριξης των ανωτέρων, ως εργασιακούς πόρους, ως καθοριστικούς για την ποιότητα της εργασιακής ζωής και την αντίληψη της ικανοποίησης από την εργασία. Ειδικότερα, εξέτασε την εργασιακή ικανοποίηση ως παράγοντα συσχέτισης μεταξύ

της συναισθηματικής αστάθειας και εργασιακών πόρων από τη μία πλευρά και της πρόθεσης παραίτησης από την άλλη.

Έτσι κατέληξε στο ότι εάν οι εργασιακοί πόροι και οι εργασιακές απαιτήσεις μπορούν να προβλέψουν την εργασιακή ικανοποίηση και το σύμπτωμα της παραίτησης θα ήταν πολύ χρήσιμο για το συγκεκριμένο περιβάλλον των τηλεφωνικών κέντρων ώστε να περιοριστούν οι επιβλαβείς συνέπειες και να ενισχυθεί η ευημερία των εργαζομένων.

Επιβεβαιώθηκαν οι υποθέσεις ότι η συναισθηματική αστάθεια επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και θετικά την τάση παραίτησης των εργαζομένων και επομένως αποδεικνύει ότι η συναισθηματική αστάθεια εξ' ορισμού φέρει τον παράγοντα άγχος, που απομυζεί την ενέργεια του εργαζόμενου και την επιθυμία του να παραμείνει στην εργασία του.

Αποδείχτηκε, από την συγκεκριμένη έρευνα, ότι η εργασιακή αυτονομία και η υποστήριξη των ανωτέρων σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Σίγουρα το υποστηρικτικό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας για τη δέσμευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και κατά συνέπεια για την τελική τους απόδοση. Το θετικό εργασιακό κλίμα ενισχύει την παραμονή των εργαζομένων (Zito, et al, 2018).

Η μελέτη των Choi, Cheong και Feinberg (2012) εστιάζει στη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης των αντιπροσώπων εξυπηρέτησης πελατών σε τηλεφωνικά κέντρα. Ο σκοπός της έρευνάς τους είναι η διερεύνηση του εάν η υποστήριξη των ανωτέρων, οι χρηματικές ανταμοιβές και οι ευκαιρίες ανέλιξης μετριάζουν τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και τάσης παραίτησης.

Η έρευνά τους έδειξε ότι η συναισθηματική εξουθένωση, η αποπροσωποποίηση και το μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης ενισχύουν την τάση παραίτησης των εργαζομένων. Ειδικότερα, ότι οι χρηματικές ανταμοιβές μειώνουν την τάση παραίτησης υπό κατάσταση αποπροσωποποίησης ενώ αύξαναν την τάση παραίτησης υπό κατάσταση μειωμένου αισθήματος προσωπικής επίτευξης. Οι προοπτικές ανέλιξης μείωναν τις τάσεις παραίτησης υπό και των δύο καταστάσεων.

Πολλά τηλεφωνικά κέντρα εφαρμόζουν συστήματα ανταμοιβών ως επιβράβευση για να ενισχύσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε αυτά αλλά και για να διασφαλίσουν την παραμονή τους σε αυτά. Οι εργαζόμενοι τείνουν να επηρεάζονται θετικά από την αύξηση του μισθού, από τα θετικά σχόλια, από τις εν δυνάμει ευκαιρίες ανέλιξής τους, σε αντάλλαγμα τη συναισθηματική επένδυση που απαιτείται από την εργασία τους. Σε υψηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης οι εκπρόσωποι των τηλεφωνικών κέντρων απαιτούν υψηλές χρηματικές ανταμοιβές ως απάντηση στη θυσία τους στην εργασία. Συνεπώς οι ανεπαρκείς ανταμοιβές μπορεί να σχετίζονται τόσο με την επαγγελματική εξουθένωση όσο και με την εναλλαγή εργαζομένων.

Με δεδομένο λοιπόν, ότι στο εργασιακό περιβάλλον των τηλεφωνικών κέντρων οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν επαγγελματική εξουθένωση τέθηκε το ερευνητικό ερώτημα εάν οι ανταμοιβές και οι ευκαιρίες ανέλιξης μπορούν να μειώσουν την επαγγελματική εξουθένωση και κατ' επέκταση την τάση παραίτησης από την εργασία (Choi, Cheong, Feinberg, 2012)

Ο Hobfoll (1989) ταξινομήσε το χρήμα ως έναν από τους πόρους ενεργοποίησης, οι άλλοι είναι ο χρόνος, η γνώση και οι οποίοι πόροι δύναται να μειώνουν τις δυσμενείς επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στην παρούσα εργασία υποθέτουμε ότι οι ανταμοιβές, ως πόρος ενεργοποίησης, ενισχύουν την οργανωσιακή υπερηφάνεια και κατά συνέπεια μειώνουν την τάση παραίτησης των εργαζομένων.

Επιπλέον, οι ευκαιρίες ανέλιξης επιδρούν στην επαγγελματική εξουθένωση και κατά συνέπεια στην τάση παραίτησης από την εργασία, σύμφωνα με την έρευνα των (Choi, Cheong, Feinberg, 2012).

Γενικότερα, οι εργασιακοί πόροι μειώνουν τις εργασιακές απαιτήσεις, όπως υιοθετήθηκε από τους Demerouti et al (2002).

Η οργανωσιακή υπερηφάνεια προμηνύει ότι οι εργαζόμενοι ταυτίζονται πολύ με τον οργανισμό και συνεπάγεται επίσης ότι οι εργαζόμενοι τον θεωρούν επιτυχημένο και αποδίδουν τα επιτεύγματά του στις δυνατότητες και στις προσπάθειες του οργανισμού (Kraemer, Matthias Gouthier, 2014). Συνεπώς, η οργανωσιακή υπερηφάνεια συνεπάγεται υψηλή εκτίμηση και ισχυρή συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό. Επιπλέον, η οργανωσιακή υπερηφάνεια σχετίζεται με την αυτοεκτίμηση και την αυτοαξία του εργαζόμενου, γεγονός που την καθιστά ιδιαίτερος πολύτιμη. Αυτός ο πολύτιμος ψυχολογικός πόρος εξαφανίζεται όταν ο εργαζόμενος εγκαταλείψει τον οργανισμό. Έτσι, η οργανωσιακή υπερηφάνεια τείνει να δένει τους εργαζόμενους με τον οργανισμό.

Επιπλέον, αναμένουμε ότι η οργανωσιακή υπερηφάνεια μειώνει τη συναισθηματική εξάντληση. Ειδικότερα, επειδή σχετίζεται θετικά με την αυτοεκτίμηση του εργαζομένου και η οποία αυξάνει την αντοχή στα συμπτώματα του στρες, η αυξημένη αντοχή στο στρες με τη σειρά της καθιστά λιγότερο αντιληπτή την ψυχική υπερφόρτωση.

Στο Μοντέλο JD – R (Bakker, Demerouti και Schaufeli, 2003) ελέγχεται η οργανωσιακή ταύτιση για να ερμηνεύσει τη διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων. Η οργανωσιακή ταύτιση (commitment) χαρακτηρίζεται από την εσωτερίκευση των στόχων, των αξιών και των πεποιθήσεων ενός οργανισμού. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να στραφούν σε άλλον οργανισμό που να αντιπροσωπεύει παρόμοιες αξίες και πεποιθήσεις και ενδεχομένως να παρέχει ευνοϊκότερες συνθήκες.

Αντίθετα, η οργανωσιακή υπερηφάνεια είναι συγκεκριμένη για τον οργανισμό, γιατί προϋποθέτει ισχυρή οργανωσιακή ταύτιση, επομένως ο εργαζόμενος που θα αποχωρήσει χάνει πλήρως τον πόρο της οργανωσιακής υπερηφάνειας. Έτσι, η οργανωσιακή υπερηφάνεια είναι περισσότερο σχετική με την τάση παραίτησης από ότι η οργανωσιακή ταύτιση (Kraemer, Matthias, Gouthier, 2014).

Σύμφωνα με την οργανωσιακή έρευνα το φύλο επηρεάζει άμεσα ορισμένες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων.

Η θεωρία της κοινωνικοποίησης προτείνει ότι οι άνδρες έχουν διαφορετικές εργασιακές και κοινωνικές εμπειρίες από τις γυναίκες και για αυτόν τον λόγο συλλαμβάνουν διαφορετικά τον χρόνο. Οι άνδρες συνειδητοποιούν καλύτερα τον χρόνο γιατί παραδοσιακά ήταν συνηθισμένοι στην κατάταμσή του και στις χρονικές πιέσεις.

Σύμφωνα με τη θεωρία του σχηματισμού των φύλων οι άνδρες και οι γυναίκες μαθαίνουν διαφορετικές συμπεριφορές έτσι ώστε τα θηλυκά να τείνουν να προσανατολίζονται σε κοινές δραστηριότητες και στόχους ενώ τα αρσενικά σε επιθετικές, φιλόδοξες, αναλυτικές και ριψοκίνδυνες τάσεις. Οι άντρες φαίνεται επίσης, να έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση και να προσανατολίζονται περισσότερο προς ατομικά επιτεύγματα, θεωρούν τους εαυτούς τους ανεξάρτητους ενώ οι γυναίκες ως μέρος μιας αλληλεξαρτώμενης κοινωνικής ομάδας (Kraemer, Matthias, Gouthier, 2014). Συνεπώς, δεχόμενοι ότι οι άνδρες κοινωνικοποιούνται έτσι ώστε να διαχειρίζονται τον χρόνο πιο αποτελεσματικά από τις γυναίκες, η εργασιακή πίεση εντός των τηλεφωνικών κέντρων θα είναι λιγότερο συναισθηματικά επιζήμια για αυτούς.

Και, εάν οι άνδρες είναι περισσότερο συνειδητοποιημένοι για τον χρόνο, περισσότερο φιλόδοξοι και προσανατολισμένοι στον στόχο από ό,τι οι γυναίκες, τότε οι αποσπάσεις από την εργασία, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την επέκταση του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση της εργασίας, θα είναι συναισθηματικά πιο επιβαρυντικές για αυτούς.

Επίσης, επειδή οι άνδρες τείνουν να προσανατολίζονται προς αναλυτικές εργασίες και τα ατομικά επιτεύγματα είναι πιο σημαντικά για αυτούς, η επανάληψη στην εργασία, επειδή καταπνίγει την αναλυτική σκέψη και την αίσθηση της προσωπικής επιτυχίας, συνεπάγεται μεγαλύτερη συναισθηματική εξουθένωση για τους άνδρες.

Επιπλέον, οι άνδρες τείνουν να βλέπουν τον εαυτό τους ανεξάρτητο, οι γυναίκες ως μέρος αλληλεξαρτώμενης ομάδας έτσι η αυτονομία μπορεί να είναι λιγότερο σημαντική για αυτές. Αν ο οργανισμός εξασφαλίσει αυτονομία μπορεί να

είναι λιγότερο σημαντική για την ανάπτυξη οργανωσιακής υπερηφάνιας των γυναικών.

Η θητεία στον οργανισμό μεσολαβεί στην επίδραση των εργασιακών απαιτήσεων στη συναισθηματική εξουθένωση και των εργασιακών πόρων στην οργανωσιακή υπερηφάνια. Έως τους έξι μήνες (Pride...p 132) τα νέα μέλη προσπαθούν να εδραιώσουν τη θέση τους, καθώς ακόμη δεν είναι σίγουρα εάν πληρούν τις προσδοκίες των ανθρώπων του οργανισμού. Αυτοί που είναι περισσότερο διάστημα στον οργανισμό και έχουν την εμπειρία είναι λιγότερο ανήσυχοι για αυτό το θέμα, του εάν πληρούν τις προδιαγραφές της θέσης τους.

Όμως οι διαβρωτικές συνέπειες του στρες αυξάνονται ιδιαίτερα για εκείνους τους εργαζόμενους που δεν καλλιεργούν επαρκώς μηχανισμούς άμυνας. Κατά συνέπεια, υψηλά επίπεδα εργασιακής πίεσης οδηγούν σε υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης και ότι αυτή η κατάληξη είναι πιο πιθανή για εργαζόμενους με μεγαλύτερη θητεία στον οργανισμό, οι οποίοι παρουσιάζουν μειωμένα αποθέματα ψυχολογικών αντοχών με το πέρασμα του χρόνου.

Οι αποσπάσεις εργασίας, που εμποδίζουν τον εργαζόμενο να ολοκληρώσει την εργασία του, προκαλούν στρες. Επειδή στο μεγαλύτερο ποσοστό του χρόνου τους οι σύμβουλοι τηλεφωνικών κέντρων συνομιλούν με πελάτες, οι αποσπάσεις εργασίας σχεδόν πάντα επηρεάζουν τη διαδραστική σχέση τους με τον πελάτη. Θα ήταν αναμενόμενο οι εργαζόμενοι με μακρά θητεία να έχουν αναπτύξει την δεξιότητα να παραμένουν ψύχραιμοι και κατά τη διάρκεια και μετά από μία απόσπαση.

Η εργασία σε τηλεφωνικά κέντρα καθώς χαρακτηρίζεται από επαναλαμβανόμενες ενέργειες συμβάλλει στην πρόκληση διαταραχών υγείας, τα οποία θα μπορούσαν να ήταν πιο συχνά στους εργαζόμενους με μικρή εργασιακή θητεία, που δεν είναι συνηθισμένοι σε καταστάσεις ρουτίνας ή δεν έχουν προλάβει να αναπτύξουν τους αναγκαίους μηχανισμούς διαχείρισης.

Όσο πιο σημαντικός είναι ένας εργασιακός πόρος για τον εργαζόμενο τόσο σημαντικότερος είναι για την ανάπτυξη εργασιακής υπερηφάνιας. Επειδή οι

εργαζόμενοι με μικρή θητεία είναι συχνά ανασφαλείς για την απόδοσή τους η αυτονομία είναι μία συνθήκη που δεν τους απασχολεί. Για τους εργαζόμενους με μεγαλύτερη εργασιακή θητεία, ωστόσο, μπορεί να αποτελεί ύψιστης σημασίας για την ανάπτυξη οργανωσιακής υπερηφάνιας γιατί σημαίνει για αυτούς ότι ο οργανισμός τους εμπιστεύεται.

Επίσης, για να εδραιώσουν τη θέση τους και να νιώσουν περισσότερη ασφάλεια στο ότι πληρούν τις προσδοκίες των ανωτέρων τους οι νεοεισαχθέντες εργαζόμενοι χρειάζονται την υποστήριξη της ομάδας. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με μεγάλη εργασιακή θητεία προτιμούν να λαμβάνουν την υποστήριξη των ανωτέρων τους επειδή έχουν ήδη εδραιώσει τη θέση τους στην ομάδα και οι ανώτεροι είναι τα πρόσωπα που θα επηρεάσουν πιθανή εξέλιξή τους στον οργανισμό ή άλλες πτυχές της οργάνωσης της εργασίας τους. Η σημασία αυτών των εργασιακών πόρων μπορεί να καθορίσει την επίδρασή τους στην οργανωσιακή υπερηφάνεια επειδή σηματοδοτούν εάν ο οργανισμός μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων (Kraemer, Matthias, Gouthier, 2014).

2. Κεφάλαιο Δεύτερο – Μεθοδολογία Έρευνας

2.1 Σκοπός της Εργασίας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας της διπλωματικής, είναι η διερεύνηση των τάσεων της παραίτησης από την εργασία σε τηλεφωνικό κέντρο, παράγοντες που την επηρεάζουν, όπως η πίεση, συναισθηματική εξουθένωση, οι αμοιβές και η σχέση με ανωτέρους.

2.2 Σχέδιο Μελέτης

Με το σχεδιασμό της έρευνας, η ερευνητική ομάδα σχεδιάζει την έρευνα βήμα. Ακόμη καθορίζει το σκοπό της έρευνας, τη θεωρία η οποία θα χρησιμοποιηθεί για την έρευνα, τα ερευνητικά ερωτήματα, τις μεθόδους που θα ακολουθήσει η ερευνητική ομάδα και το είδος της δειγματοληψίας. Το ερευνητικό σχέδιο δεν είναι

πάντα το ίδιο σε όλες τις έρευνες (Robson, 2007). Ωστόσο ο σχεδιασμός της παρούσης μελέτης, οριοθετείτε στο ερευνητικό αντικείμενο που αναφέρεται σχετικά στη διερεύνηση των τάσεων της παραίτησης από την εργασία σε τηλεφωνικό κέντρο, παράγοντες που την επηρεάζουν, όπως η πίεση, συναισθηματική εξουθένωση, οι αμοιβές και η σχέση με ανωτέρους.

2.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη μέθοδο του αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου απευθείας από τους ίδιους τους ερωτώμενους. Στόχος της ερευνήτριας, ήταν το ερωτηματολόγιο να είναι σαφές και χωρίς αοριστίες. Η ερευνητική ομάδα διασφαλίζει την ανωνυμία των ερωτώμενων για να εξασφαλίσει την ειλικρίνειά τους. Ακόμα στους ερωτώμενους δόθηκε συνοδευτικό έντυπο με σαφείς οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου για διευκόλυνση στη συμπλήρωσή του, αναφορικά με την διερεύνηση των τάσεων της παραίτησης από την εργασία σε τηλεφωνικό κέντρο, παράγοντες που την επηρεάζουν, όπως η πίεση, συναισθηματική εξουθένωση, οι αμοιβές και η σχέση με ανωτέρους.

2.4 Ανάλυση των Δεδομένων

Οι απαντήσεις που αναφέρθηκαν, κωδικοποιήθηκαν σε αριθμούς. Μετά τα δεδομένα εισάχθηκαν στο υπολογιστή και αντιπροσώπευαν την κάθε ερώτηση ξεχωριστά. Το πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε, είναι το πρόγραμμα SPSS. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν, απεικονίζονται σε πίνακες οι οποίοι περιλάμβαναν την ερώτηση καθώς και το όνομα της μεταβλητή της ερώτησης, τα σύνολα των απαντήσεων.

Όταν μια έρευνα πραγματοποιείται σε πραγματικό χώρο, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί τους οποίους οι ερευνητές θα πρέπει να λάβουν υπόψη. Αυτοί είναι ο χρόνος και οι πόροι που είναι διαθέσιμοι από τους ερευνητές καθώς η πρόσβαση αλλά και η συνεργασία. Ακόμα οι ερευνητές θα πρέπει να αντιλαμβάνονται μία αντιπαραγωγική διερεύνηση, δηλαδή εάν οι ερωτώμενοι μπορούν να βοηθήσουν στην έρευνα που πραγματοποιεί η ερευνητική ομάδα. (Robson, 2007). Ο μόνος περιορισμός που υπήρξε για την υλοποίηση της έρευνά μας, ήταν ο χρόνος.

2.5 Δείγμα Μελέτης

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 56 άτομα. Τα κριτήρια επιλογής του δείγματος ήταν τα ακόλουθα. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η δειγματοληψία ευκολίας. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση ενός ανώνυμου κι αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου που αποτελείται από δύο (2) τμήματα. Με βάση την σύσταση του δημιουργού της έρευνας, η οποία αποτελείται από δύο τμήματα και ένα βιογραφικό φύλλο με σύντομα ερωτήματα σχετικά με τη δημογραφία και τη συμμετοχή της έρευνας.

Ωστόσο, το δείγμα της έρευνας, αναφέρει πως το 62,5% των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα μας ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 37,5% ήταν άνδρες. Το 67,9% των ερωτηθέντων εργάζονται υπό καθεστώς πλήρους απασχολήσεως και το υπόλοιπο 32,1% υπό καθεστώς μερικής απασχολήσεως. Το 35,7% των εργαζομένων απασχολείται στην επιχείρηση πάνω από 3 χρόνια, το 33,9% έως 3 χρόνια, το 16,1% έως 1 χρόνο και το υπόλοιπο 14,3% έως 3 μήνες.

2.6 Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με την συλλογή απαντήσεων από τη χρήση των ερωτηματολογίων, έγινε με το στατιστικό σύστημα IBM-SPSS No.22, και όλες οι απαντήσεις έχουν καταχωρηθεί στο εν λόγω σύστημα και έχουν αναλυθεί με την μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης ως προς τα δημογραφικά δεδομένα.

2.7 Περιορισμοί της Μελέτης

Η εν λόγω μελέτη είχε αρκετούς περιορισμούς. Πρώτον, λόγω του περιορισμού των γλωσσών, συμπεριλάβαμε τις δημοσιεύσεις μόνο στα αγγλικά και τα ελληνικά. Έτσι τα άρθρα που γράφονται σε άλλες γλώσσες αγνοήθηκαν. Δεύτερον, οι συμπεριλαμβανόμενες μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει πολλές διαφορετικές κλίμακες και οι αντικειμενικοί παράγοντες κάθε μελέτης δεν ήταν ακριβώς πανομοιότυποι. Τρίτον, σε πολλές μελέτες που συμπεριελήφθησαν, οι συγγραφείς δεν έδειξαν τα αρνητικά αποτελέσματα. Τέταρτον, η ετερογένεια μεταξύ αυτών των

μελετών μπορεί να επηρεάσει την ακρίβεια των αποτελεσμάτων μας. Η ανάλυση ευαισθησίας και η μετα-υποχώρηση θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην εύρεση της πηγής ετερογένειας. Ωστόσο, περιοριζόμενοι στη διασπορά και τον αριθμό των μελετών, δεν μπορούσαμε να τα υπολογίσουμε με ακρίβεια.

2.8 Ηθικά Ζητήματα Δεοντολογίας

Οι ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές δεοντολογίας έχουν θεσπιστεί για την περίοδο της έρευνας, ως εξής:

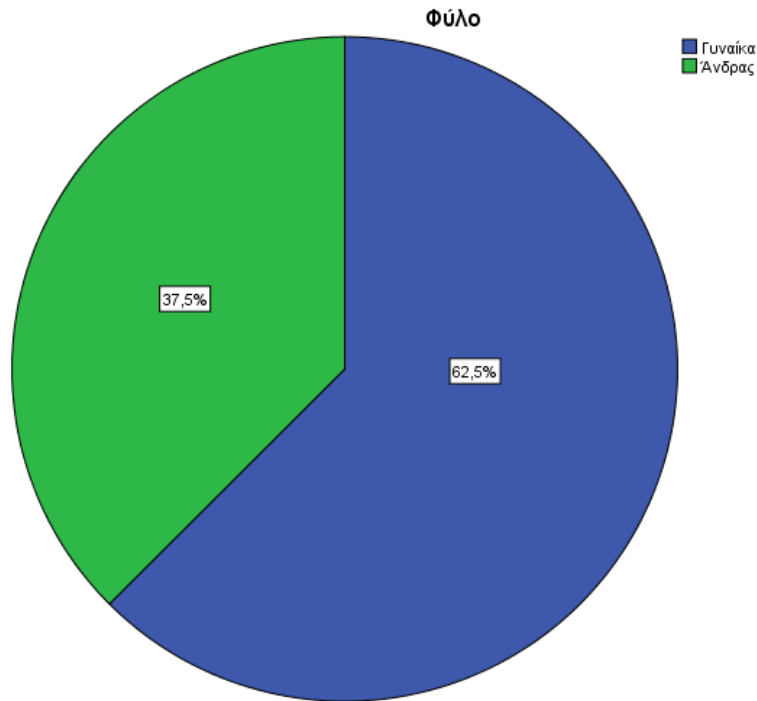
- ✓ Η αξιοπιστία και η ακρίβεια καταγραφής των στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν και που θα προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για το θέμα, με προστασία των προσωπικών δεδομένων.
- ✓ Τα προσωπικά δεδομένα ατόμων που λαμβάνει η έρευνα, θα πρέπει να παραμείνουν εμπιστευτικά σε όλη τη διάρκεια της μελέτης από την ερευνήτρια.
- ✓ Η ερευνήτρια έχει λάβει την άδεια των ατόμων αν χρειαστεί που θα προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για το θέμα, για να χρησιμοποιήσει στην ερευνητική του έκθεση.

3. Κεφάλαιο Τρίτο – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας με Χρήση Ερωτηματολογίου

3.1 Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων

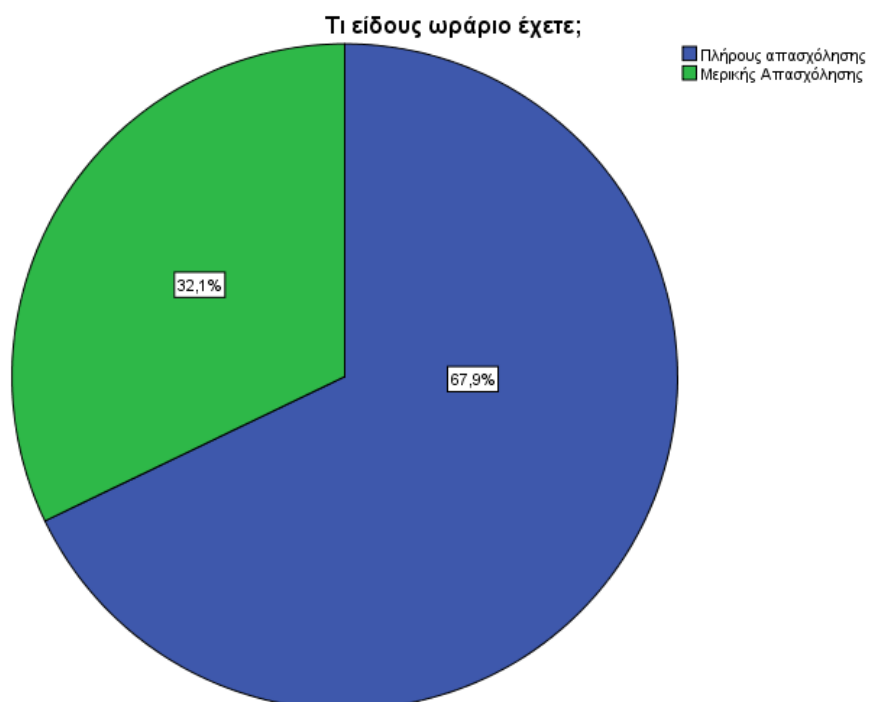
Φύλο

Το 62,5% των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα μας ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 37,5% ήταν άνδρες. Ακολουθεί το σχετικό κυκλικό διάγραμμα.



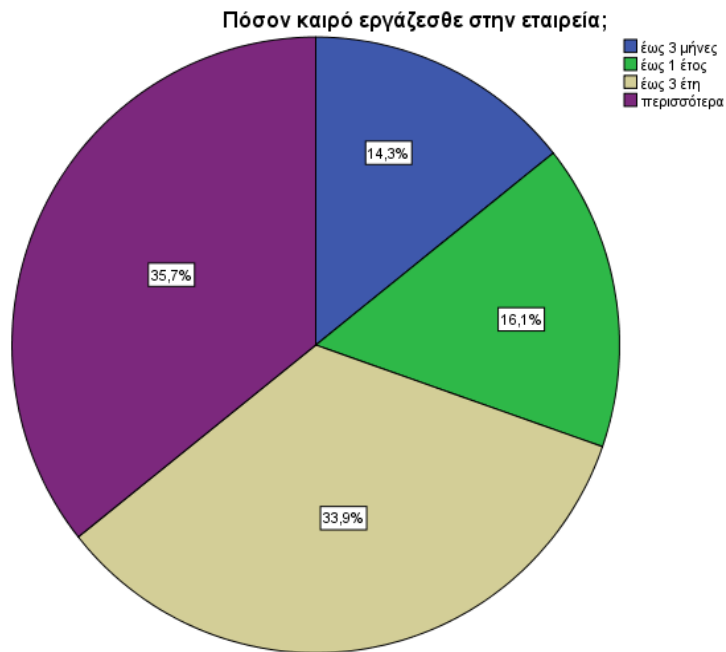
Ωράριο

Το 67,9% των ερωτηθέντων εργάζονται υπό καθεστώς πλήρους απασχόλησεως και το υπόλοιπο 32,1% υπό καθεστώς μερικής απασχόλησεως. Ακολουθεί το σχετικό κυκλικό διάγραμμα.



Χρονική διάρκεια απασχόλησης στην εταιρεία στην οποία εργάζεσθε

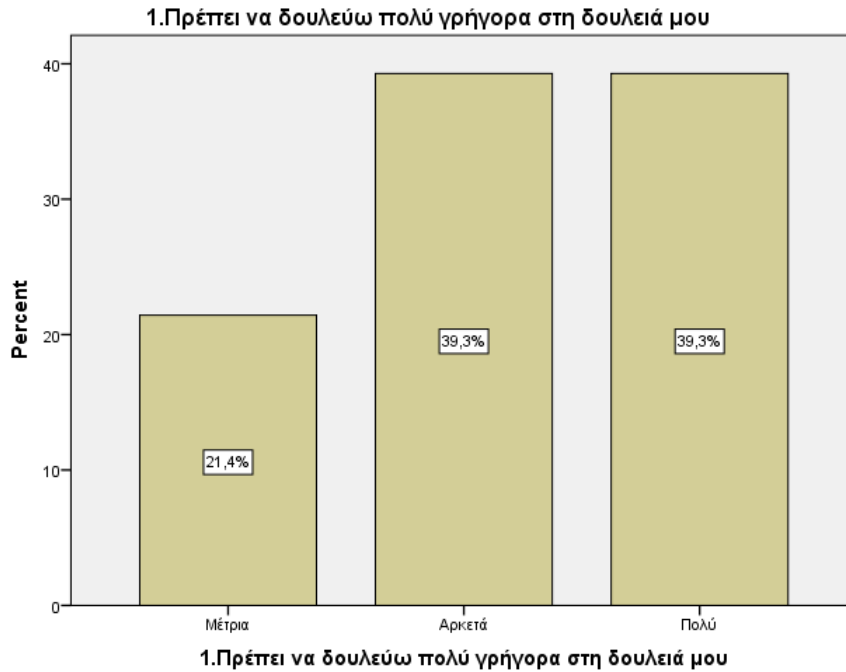
Το 35,7% των εργαζομένων απασχολείται στην επιχείρηση πάνω από 3 χρόνια, το 33,9% έως 3 χρόνια, το 16,1% έως 1 χρόνο και το υπόλοιπο 14,3% έως 3 μήνες. Ακολουθεί το σχετικό κυκλικό διάγραμμα.



3.2 Ανάλυση στο Κύριο Ερωτηματολόγιο Έρευνας

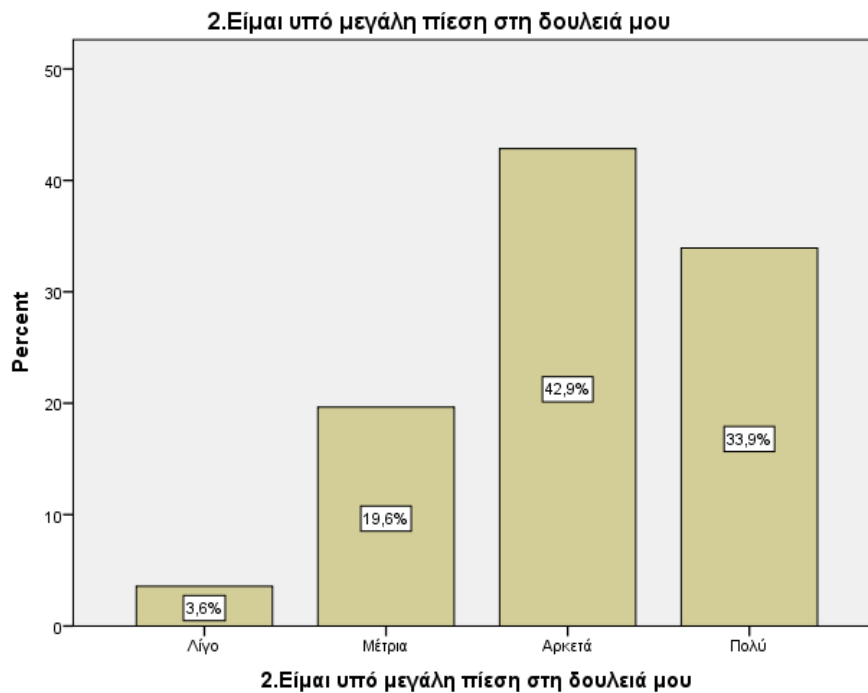
Ερώτηση 1

Το 39,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως η δουλειά τους απαιτεί να δουλεύουν πολύ γρήγορα σε αρκετά μεγάλο βαθμό, άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε πολύ μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 21,4% σε μέτριο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



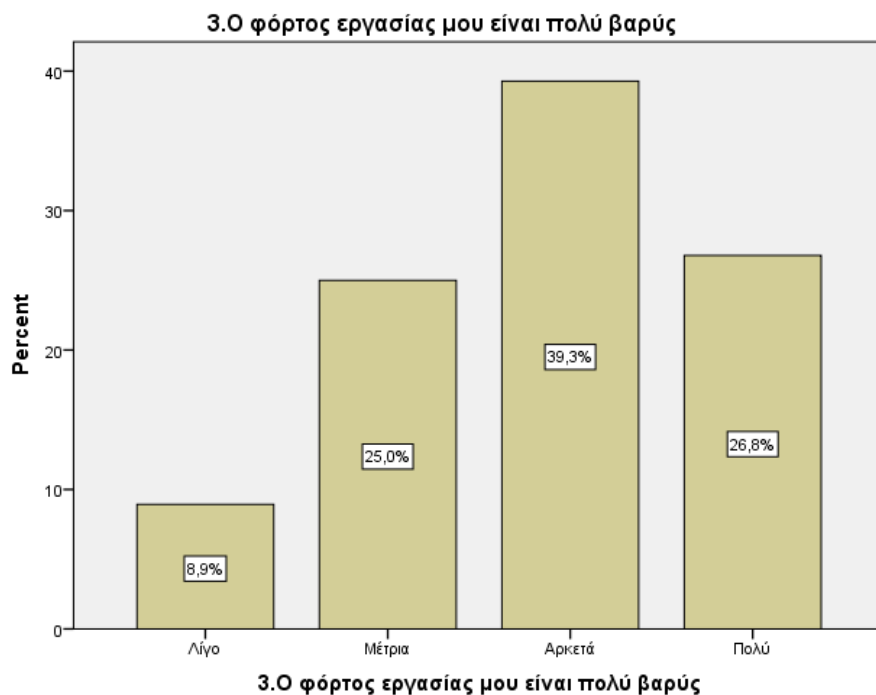
Ερώτηση 2

Το 42,9% των εργαζομένων δήλωσαν πως είναι υπό μεγάλη πίεση στη δουλειά τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 33,9% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 19,6% σε μέτριο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 3

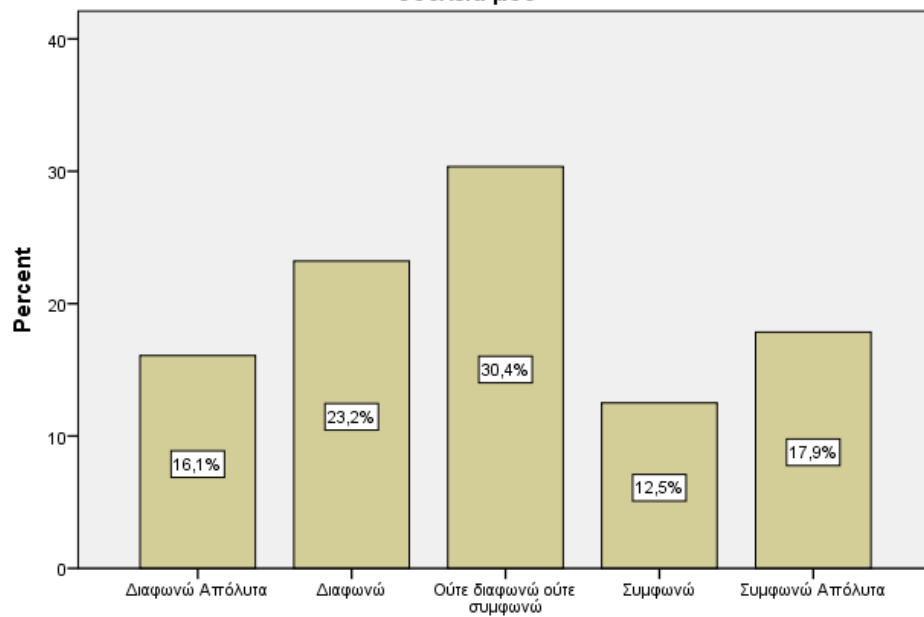
Το 39,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως ο φόρτος εργασίας στη δουλειά τους είναι πολύ βαρύς σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 26,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 25% σε μέτριο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 4

Το 39,3% (αθροιστικά) των εργαζομένων δήλωσαν πως διαφωνούν απόλυτα είτε διαφωνούν με την άποψη ότι συχνά δεν έχουν το απαιτούμενο υλικό και πληροφορίες για να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους, αντίθετα, το 30,4% (αθροιστικά) συμφώνησαν απόλυτα είτε συμφώνησαν με την παραπάνω άποψη ενώ το υπόλοιπο 30,4% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν, διατηρώντας έτσι ουδέτερη στάση. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

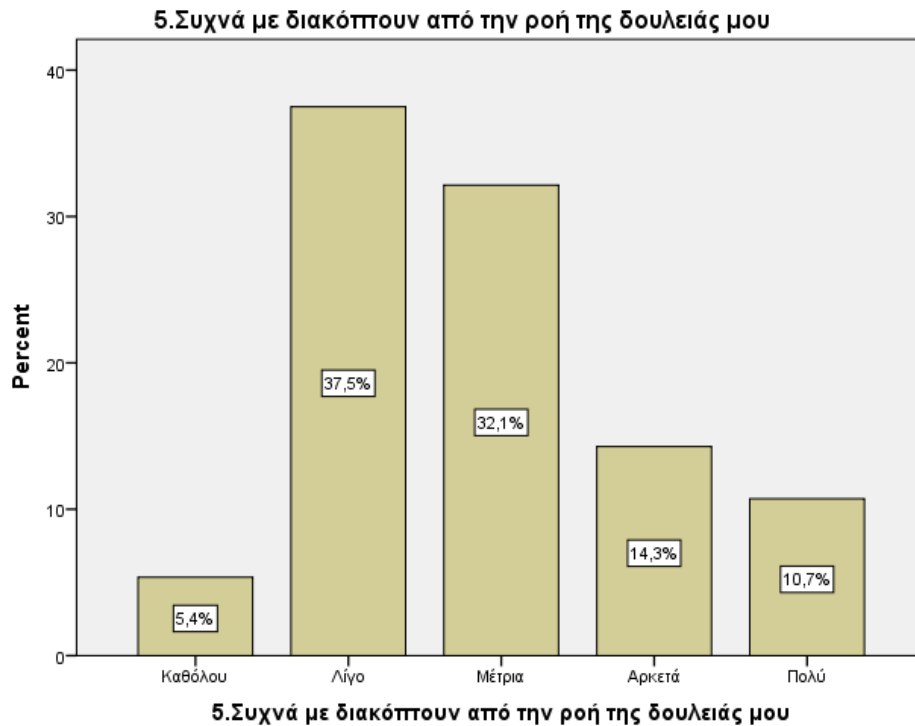
4. Συχνά δεν έχω το απαιτούμενο υλικό και πληροφορίες για να ολοκληρώσω τη δουλειά μου



4. Συχνά δεν έχω το απαιτούμενο υλικό και πληροφορίες για να ολοκληρώσω τη δουλειά μου

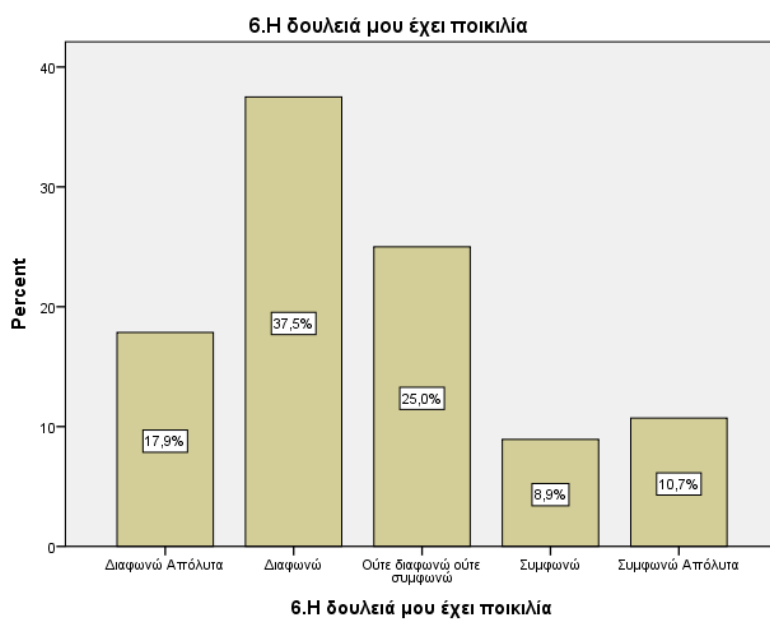
Ερώτηση 5

Το 37,5% των εργαζομένων δήλωσαν πως διακόπτεται η ροή της δουλειάς τους σε λίγο βαθμό, το 32,1% σε μέτριο βαθμό, το 14,3% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 10,7% σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



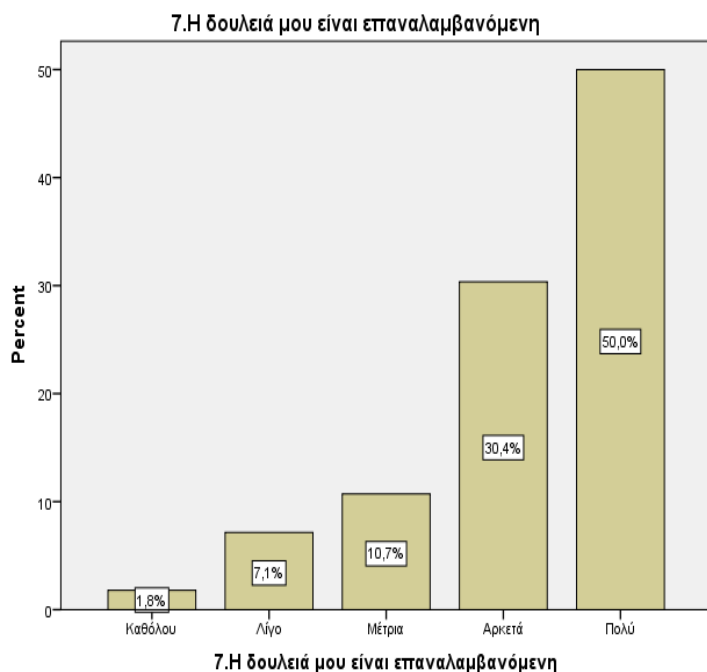
Ερώτηση 6

Στην συγκεκριμένη ερώτηση, πάνω από τους μισούς εργαζόμενους (55,4% αθροιστικά) δήλωσαν πως διαφωνούν απόλυτα είτε διαφωνούν με την άποψη ότι η δουλειά τους έχει ποικιλία, αντίθετα, το 25% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν ενώ το υπόλοιπο 19,6% (αθροιστικά) συμφώνησαν απόλυτα είτε συμφώνησαν με την παραπάνω άποψη. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 7

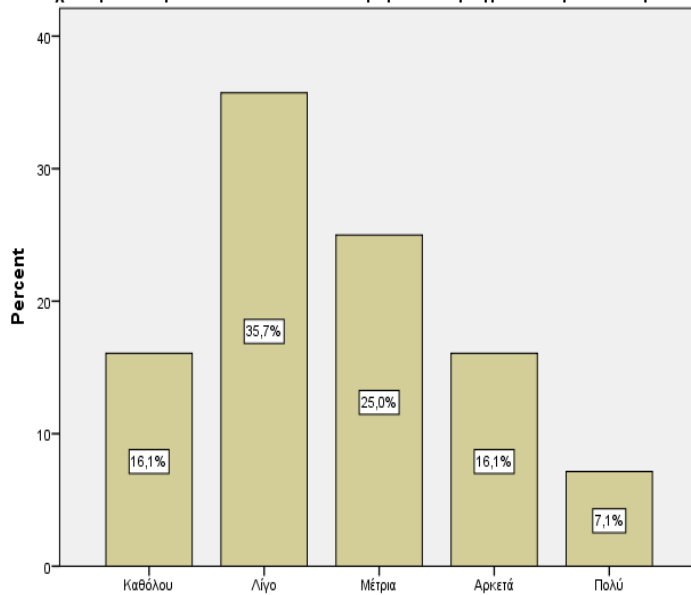
Το 50% των εργαζομένων δήλωσαν πως η δουλειά τους είναι επαναλαμβανόμενη σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 30,4% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 10,7% σε μέτριο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 8

Το 35,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως η δουλειά τους τους δίνει την ευκαιρία να κάνουν διαφορετικά πράγματα σε λίγο βαθμό, το 25% σε μέτριο βαθμό, το 16,1% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, ενώ αντίθετα, άλλο ένα ίδιο ποσοστό δήλωσαν πως η δουλειά τους δεν τους δίνει καθόλου την ευκαιρία να κάνουν διαφορετικά πράγματα. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

8. Έχω την ευκαιρία να κάνω πολλά διαφορετικά πράγματα στη δουλειά μου

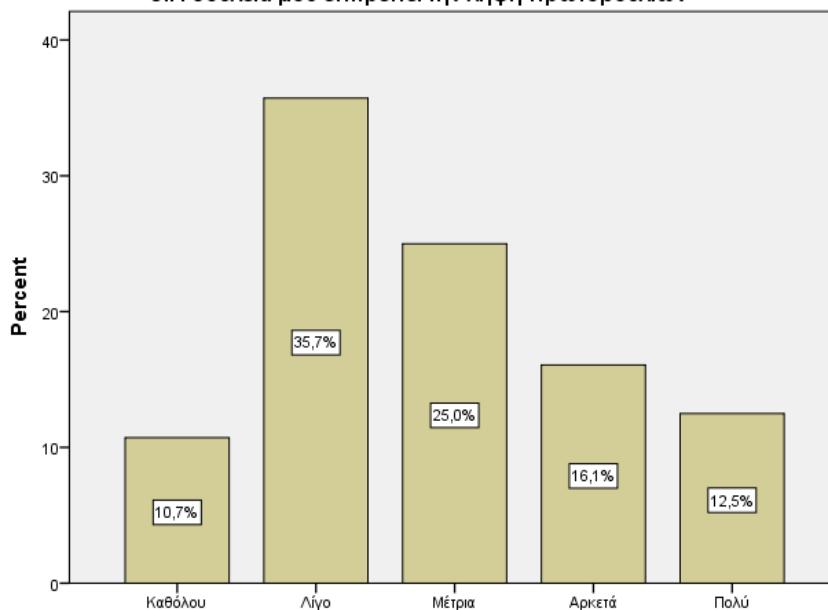


8. Έχω την ευκαιρία να κάνω πολλά διαφορετικά πράγματα στη δουλειά μου

Ερώτηση 9

Το 35,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως η δουλειά τους τους επιτρέπει να λαμβάνουν πρωτοβουλίες σε λίγο βαθμό, το 25% σε μέτριο βαθμό, το 16,1% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το υπόλοιπο 10,7% δήλωσαν πως η δουλειά τους δεν τους επιτρέπει να λαμβάνουν καμία πρωτοβουλία. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

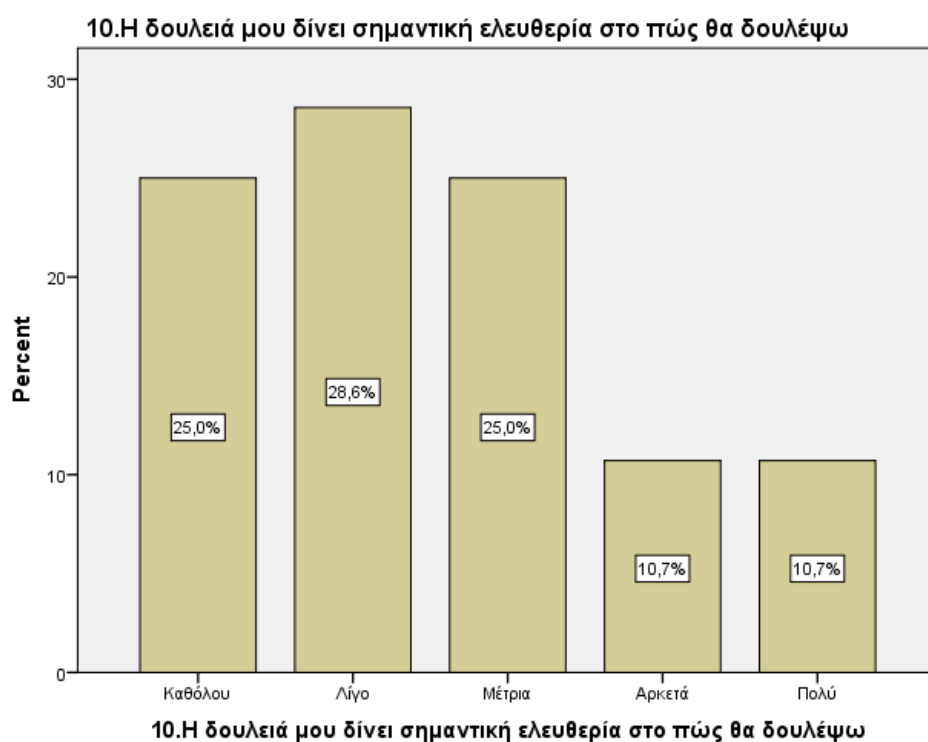
9. Η δουλειά μου επιτρέπει την λήψη πρωτοβουλιών



9. Η δουλειά μου επιτρέπει την λήψη πρωτοβουλιών

Ερώτηση 10

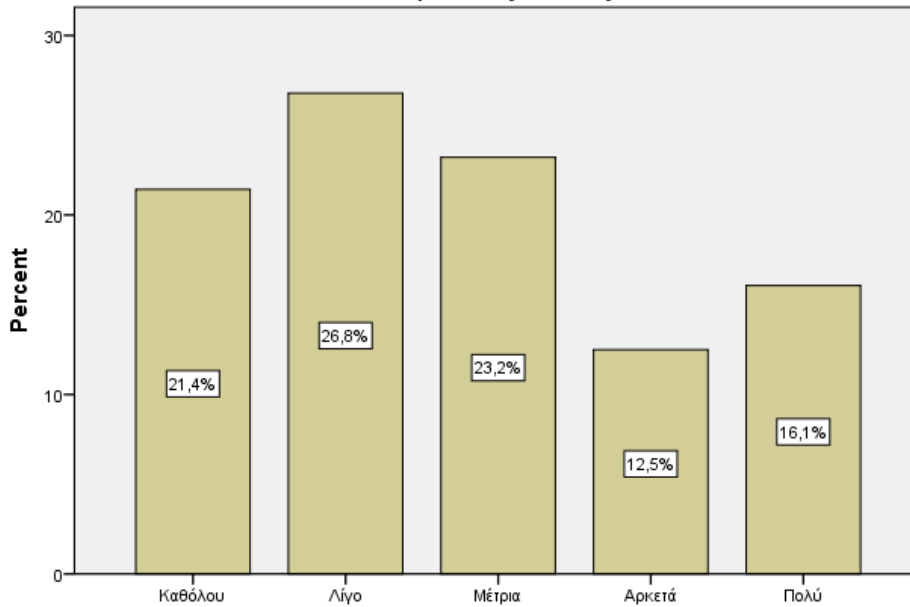
Το 28,6% των εργαζομένων δήλωσαν πως η δουλειά τους τους δίνει σημαντική ελευθερία στο πως θα δουλέψουν σε λίγο βαθμό, το 25% σε μέτριο βαθμό, άλλο ένα ίδιο ποσοστό δήλωσαν πως η δουλειά τους δεν τους δίνει καμία σημαντική ελευθερία στο πως θα δουλέψουν, ενώ το 10,7% δήλωσαν πως η δουλειά τους τους δίνει σημαντική ελευθερία στο πως θα δουλέψουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 10,7% σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 11

Το 26,8% των εργαζομένων δήλωσαν πως η δουλειά τους τους δίνει λίγη ελευθερία να λειτουργήσουν όπως θέλουν προκειμένου να ικανοποιήσουν τους πελάτες, το 23,2% τους δίνει ελευθερία σε μέτριο βαθμό, το 21,4% δεν τους δίνει καμία ελευθερία, αντίθετα, το 16,1% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 12,5% σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

11.Η δουλειά μου δίνει αρκετή ελευθερία να λειτουργήσω όπως θέλω για να ικανοποιήσω τους πελάτες

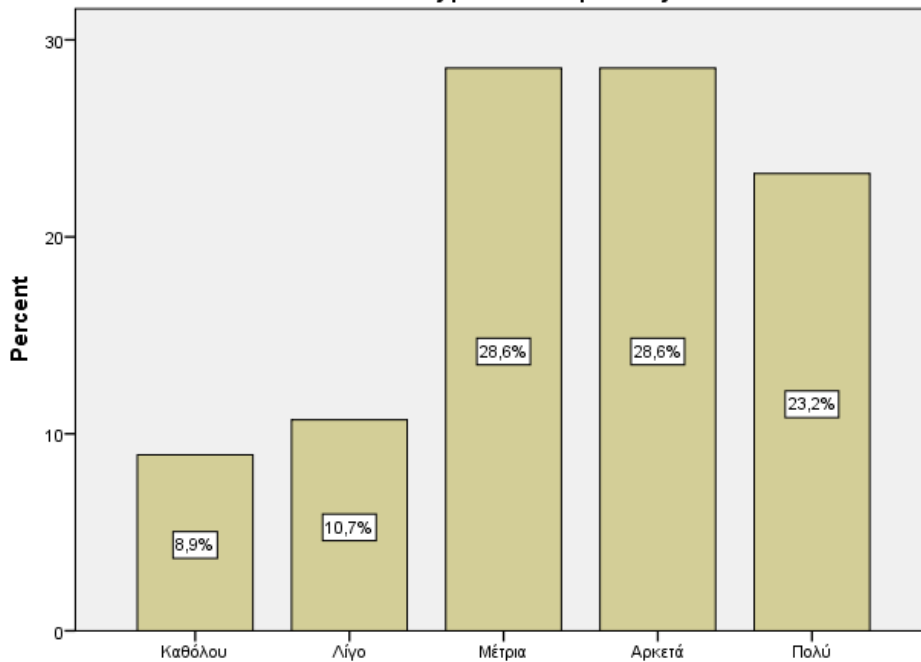


11.Η δουλειά μου δίνει αρκετή ελευθερία να λειτουργήσω όπως θέλω για να ικανοποιήσω τους πελάτες

Ερώτηση 12

Το 28,6% των εργαζομένων δήλωσαν πως ο υπεύθυνος στη δουλειά τους είναι αρκετά προσιτός, άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε μέτριο βαθμό, το 23,2% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 10,7% σε λίγο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

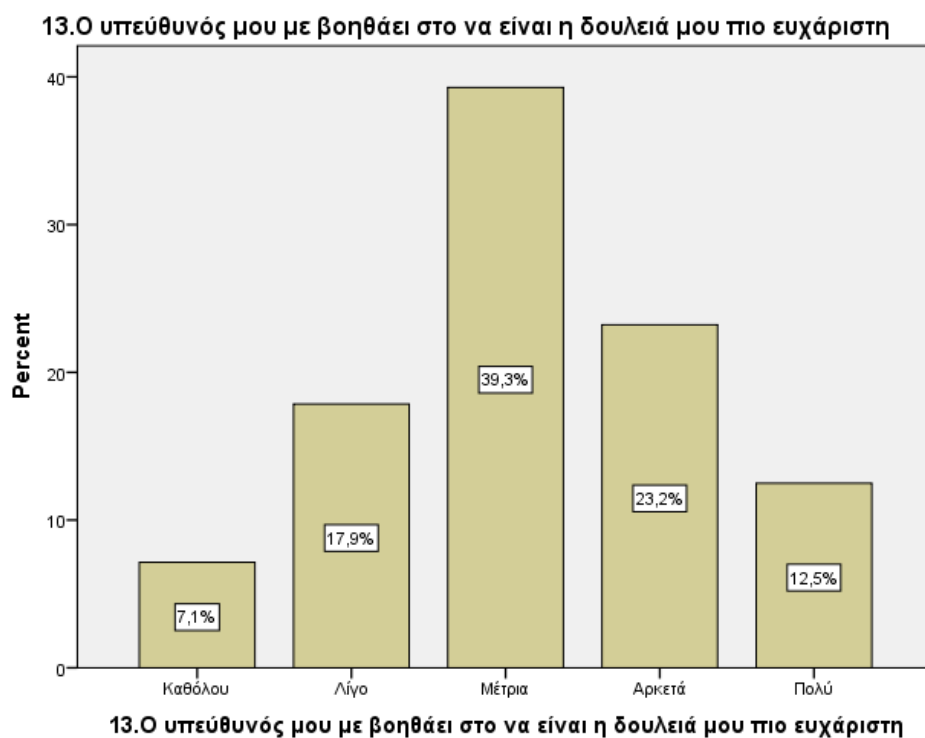
12.Ο υπεύθυνός μου είναι προσιτός



12.Ο υπεύθυνός μου είναι προσιτός

Ερώτηση 13

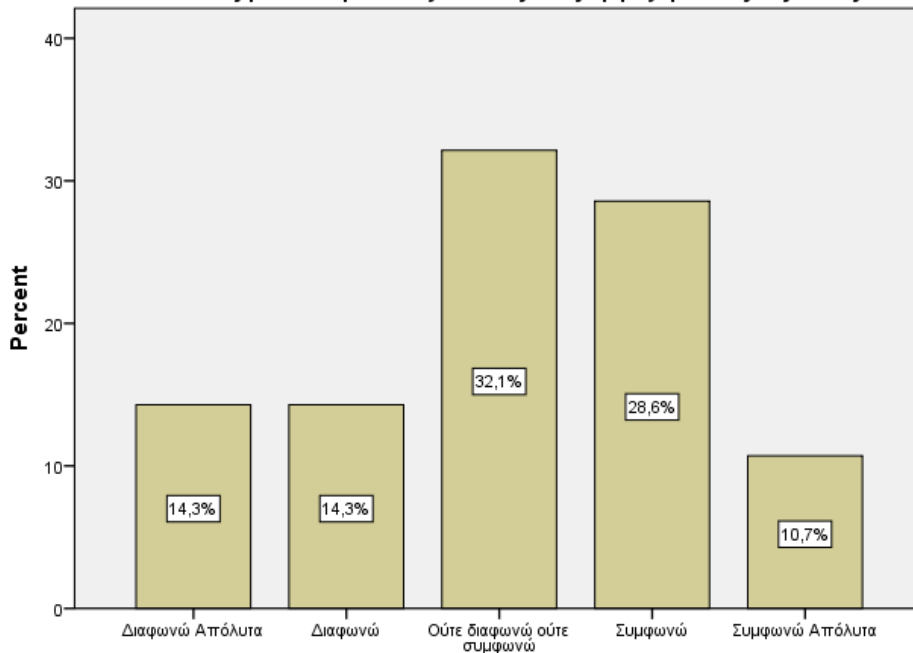
Το 39,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως ο υπεύθυνός τους με βοηθάει στο να είναι η δουλειά τους πιο ευχάριστη σε μέτριο βαθμό, το 23,2% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 17,9% σε λίγο βαθμό και το 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 14

Το 39,3% (αθροιστικά) των εργαζομένων είτε συμφώνησαν απόλυτα είτε συμφώνησαν με την άποψη ότι ο υπεύθυνός στη δουλειά αντιμετωπίζει όλους τους εργαζόμενους ως ίσους, το 32,1% ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν και το υπόλοιπο 28,6% (αθροιστικά) είτε διαφώνησαν απόλυτα είτε διαφώνησαν με την παραπάνω άποψη. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

14.Ο υπεύθυνός μου αντιμετωπίζει όλους τους εργαζόμενους ως ίσους

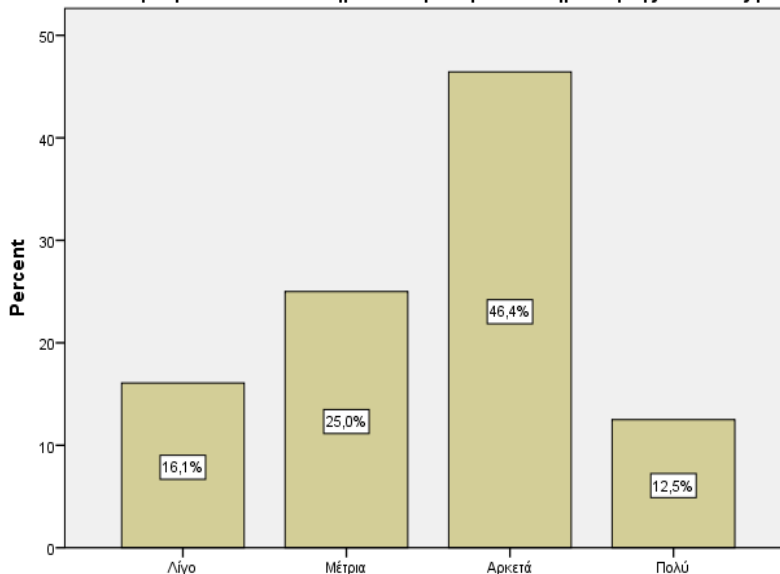


14.Ο υπεύθυνός μου αντιμετωπίζει όλους τους εργαζόμενους ως ίσους

Ερώτηση 15

Το 46,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως οι συνάδελφοί τους είναι υποστηρικτικοί για την ολοκλήρωση της δουλειάς τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 25% σε μέτριο βαθμό, το 16,1% σε λίγο βαθμό και το υπόλοιπο 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

15.Οι συνάδελφοί μου είναι υποστηρικτικοί για την ολοκλήρωση της δουλειάς μου

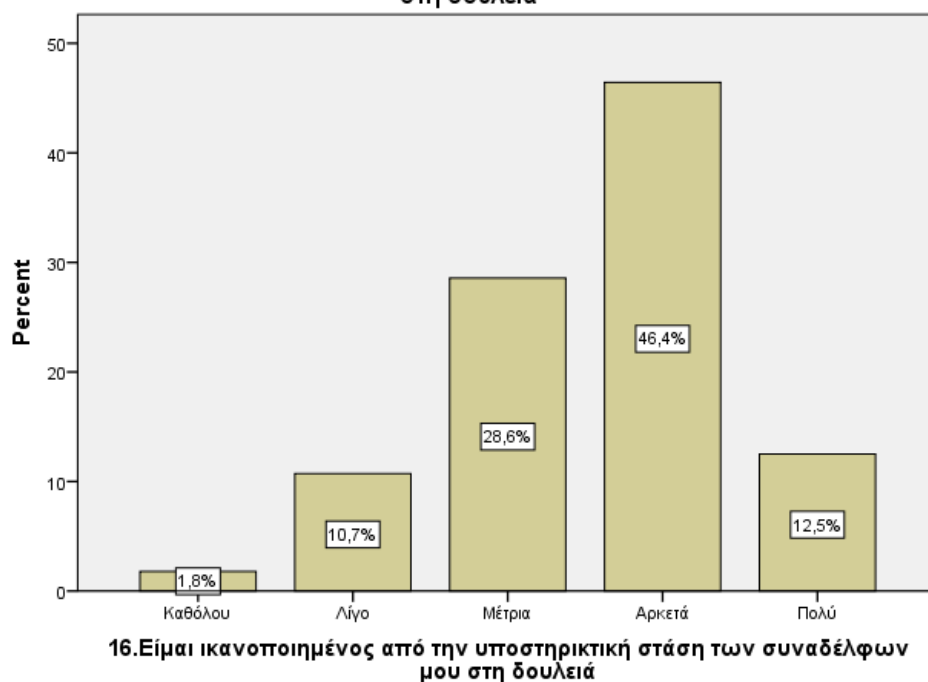


15.Οι συνάδελφοί μου είναι υποστηρικτικοί για την ολοκλήρωση της δουλειάς μου

Ερώτηση 16

Το 46,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως είναι ικανοποιημένοι από την υποστηρικτική στάση των συναδέλφων τους στη δουλειά σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 28,6% σε μέτριο βαθμό, το 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 10,7% σε λίγο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

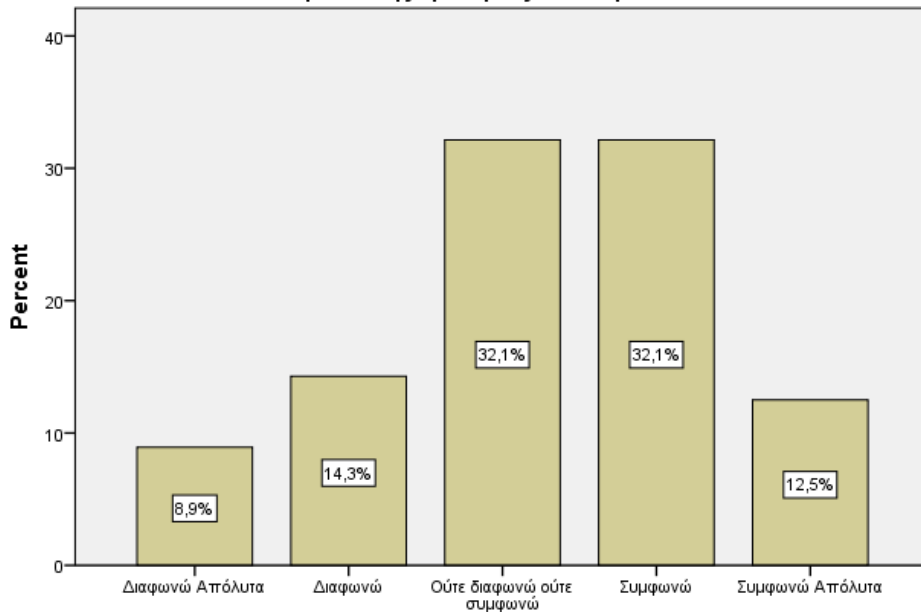
16.Είμαι ικανοποιημένος από την υποστηρικτική στάση των συναδέλφων μου στη δουλειά



Ερώτηση 17

Το 44,6% (αθροιστικά) των εργαζομένων είτε συμφώνησαν απόλυτα είτε συμφώνησαν με την άποψη πως όλοι σε αυτόν τον οργανισμό συμβάλλουν στην ομαδική προσπάθεια βέλτιστης εμπειρίας πελάτη, το 32,1% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το υπόλοιπο 23,2% (αθροιστικά) είτε διαφώνησαν απόλυτα είτε διαφώνησαν με την παραπάνω άποψη. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

17. Όλοι σε αυτόν τον οργανισμό συμβάλλουν στην ομαδική προσπάθεια βέλτιστης εμπειρίας πελάτη

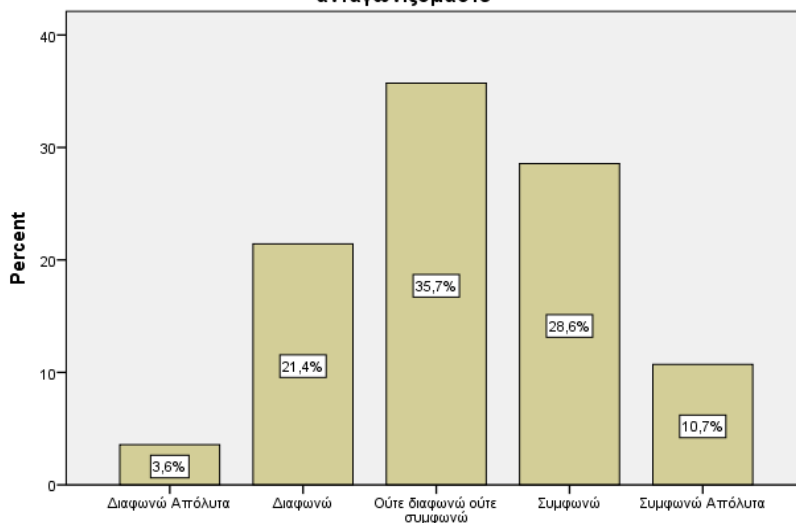


17. Όλοι σε αυτόν τον οργανισμό συμβάλλουν στην ομαδική προσπάθεια βέλτιστης εμπειρίας πελάτη

Ερώτηση 18

Το 39,3% (αθροιστικά) των εργαζομένων είτε συμφώνησαν απόλυτα είτε συμφώνησαν με την άποψη πως με τους συνεργάτες τους τις περισσότερες φορές συνεργάζονται παρά ανταγωνίζονται, το 35,7% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το υπόλοιπο 25% (αθροιστικά) είτε διαφώνησαν απόλυτα είτε διαφώνησαν με την παραπάνω άποψη. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα

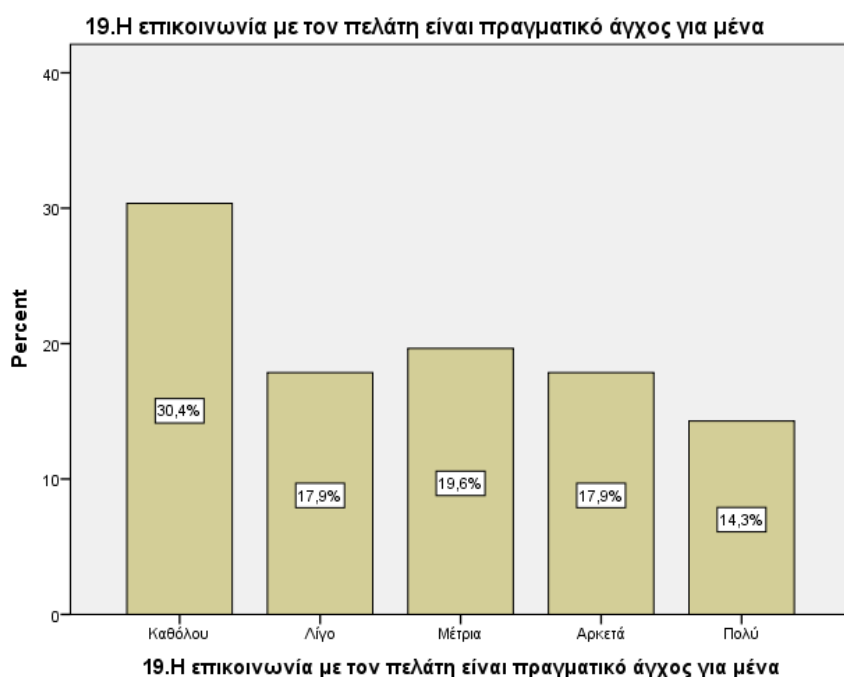
18. Οι συνεργάτες μου κι εγώ τις περισσότερες φορές συνεργαζόμαστε παρά ανταγωνιζόμαστε



18. Οι συνεργάτες μου κι εγώ τις περισσότερες φορές συνεργαζόμαστε παρά ανταγωνιζόμαστε

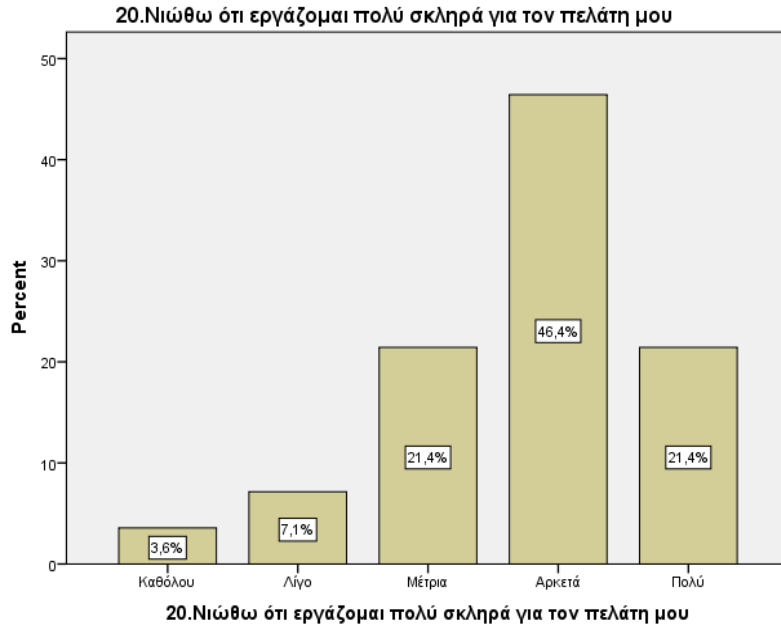
Ερώτηση 19

Το 30,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως η επικοινωνία με τον πελάτη δεν είναι καθόλου αγχωτικό, το 19,6% δήλωσαν πως είναι αγχωτικό σε μέτριο βαθμό, το 17,9% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ αντίθετα, άλλο ένα ίδιο ποσοστό δήλωσαν πως είναι αγχωτικό σε λίγο βαθμό και το υπόλοιπο 14,3% δήλωσαν πως είναι αγχωτικό σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



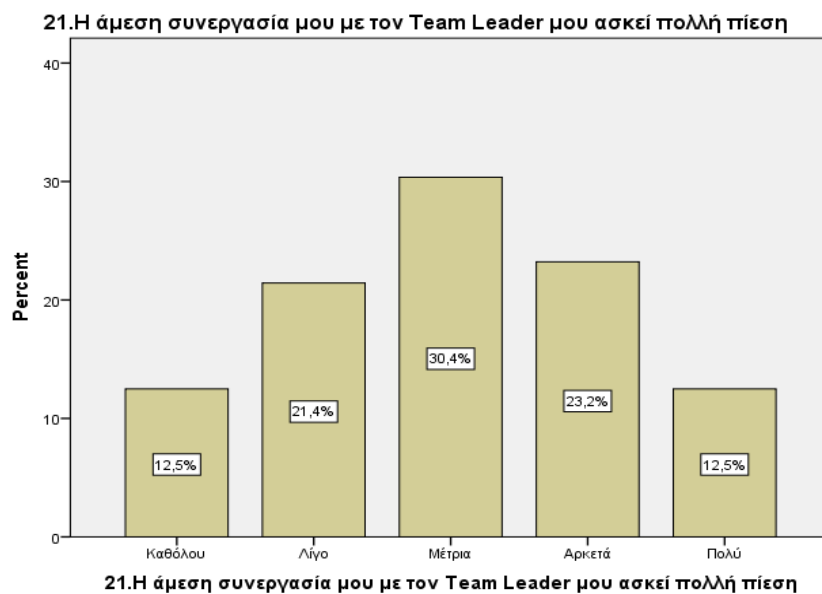
Ερώτηση 20

Το 46,4% των εργαζομένων νιώθουν ότι εργάζονται πολύ σκληρά για τον πελάτη τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 21,4% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε μέτριο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



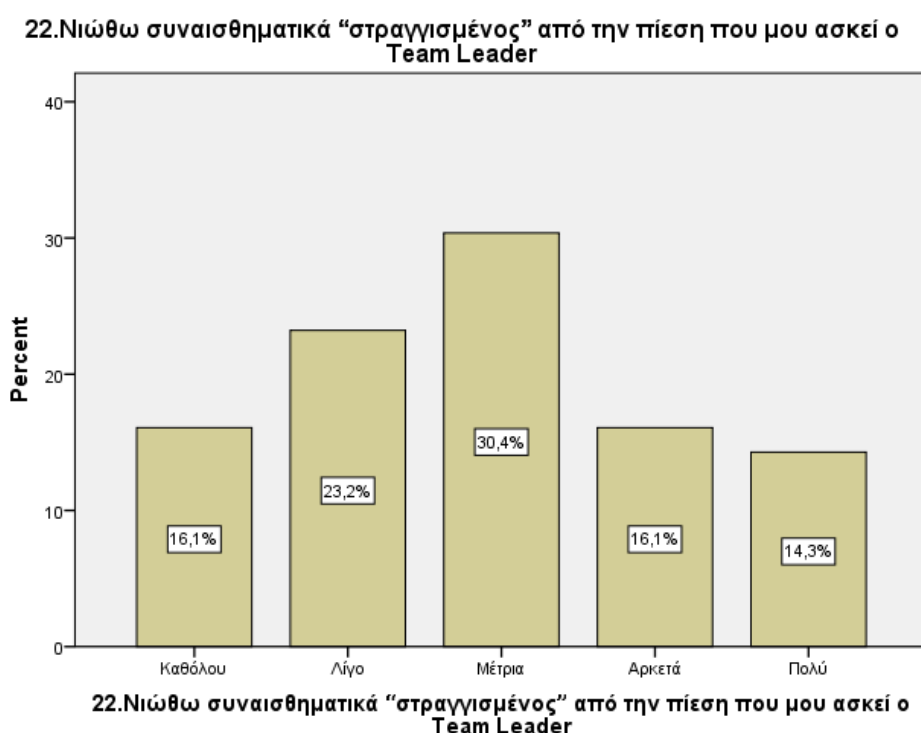
Ερώτηση 21

Το 30,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως η άμεση συνεργασία τους με τον Team Leader τους ασκεί πολλή πίεση σε μέτριο βαθμό, το 23,2% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, ενώ 21,4% σε λίγο βαθμό, το 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το υπόλοιπο 12,5% δήλωσαν πως η άμεση συνεργασία τους με τον Team Leader δεν τους ασκεί καθόλου πίεση. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



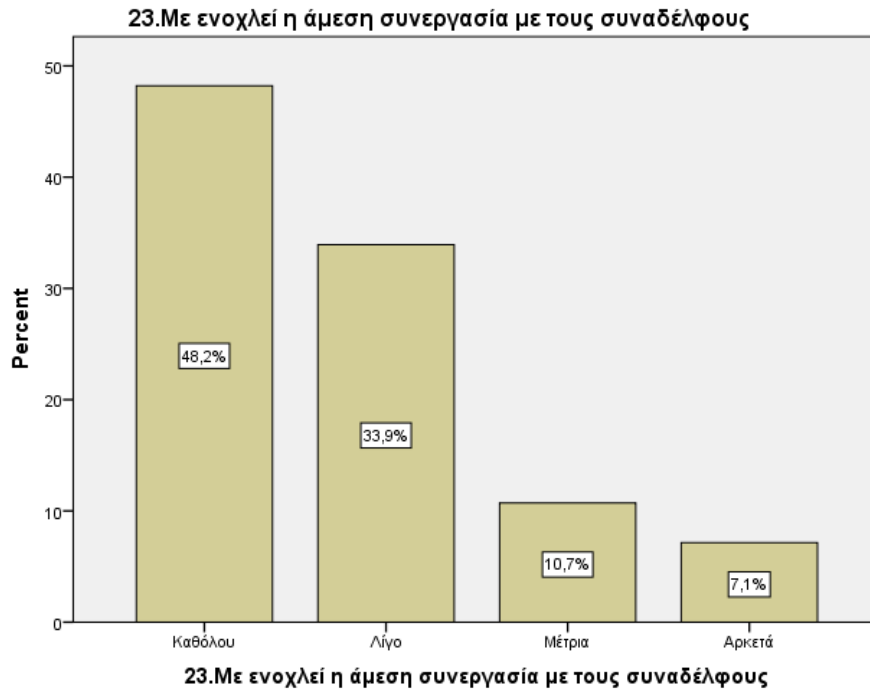
Ερώτηση 22

Το 30,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως νιώθουν συναισθηματικά “στραγγισμένοι” από την πίεση που τους ασκεί ο Team Leader σε μέτριο βαθμό, το 23,2% σε λίγο βαθμό, ενώ το 16,1% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και ενώ άλλο ένα 16,1% δήλωσαν πως δεν νιώθουν καθόλου συναισθηματικά “στραγγισμένοι” από την πίεση που τους ασκεί ο Team Leader ενώ αντίθετα, το υπόλοιπο 14,3% δήλωσαν πως νιώθουν συναισθηματικά “στραγγισμένοι” από την πίεση που τους ασκεί ο Team Leader σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 23

Το 48,2% των εργαζομένων δήλωσαν πως δεν τους ενοχλεί καθόλου η άμεση συνεργασία με τους συναδέλφους τους, το 33,9% τους ενοχλεί σε λίγο βαθμό και το υπόλοιπο 10,7% σε μέτριο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



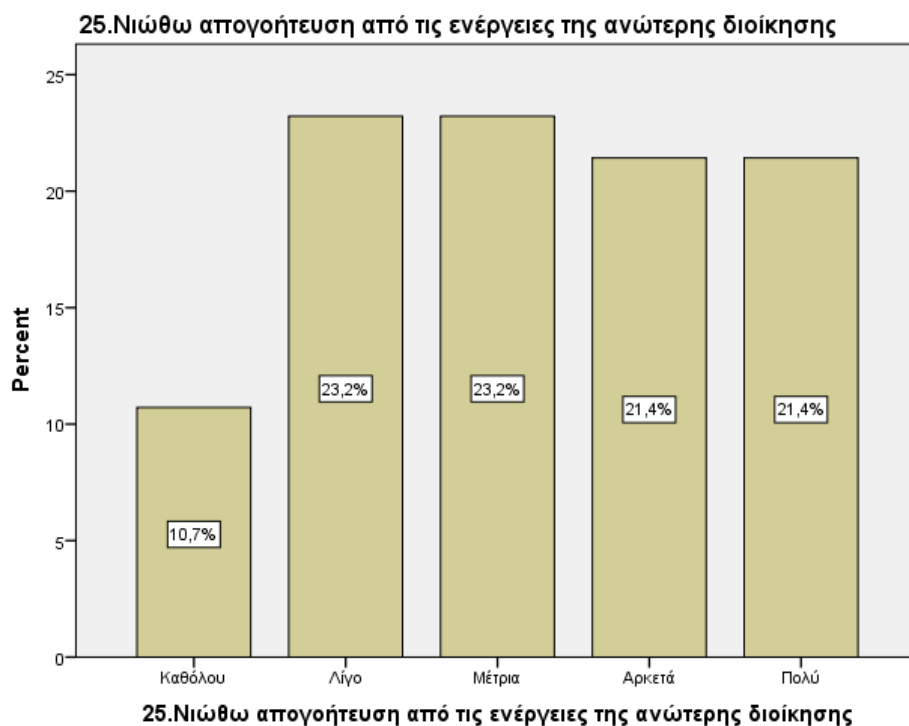
Ερώτηση 24

Το 41,1% των εργαζομένων δήλωσαν πως δεν αισθάνονται ότι εργάζονται πολύ σκληρά για να ικανοποιήσουν τους συναδέλφους τους, το 32,1% δήλωσαν πως αισθάνονται ότι εργάζονται πολύ σκληρά για να ικανοποιήσουν τους συναδέλφους σε μέτριο βαθμό και το υπόλοιπο 19,6% σε λίγο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 25

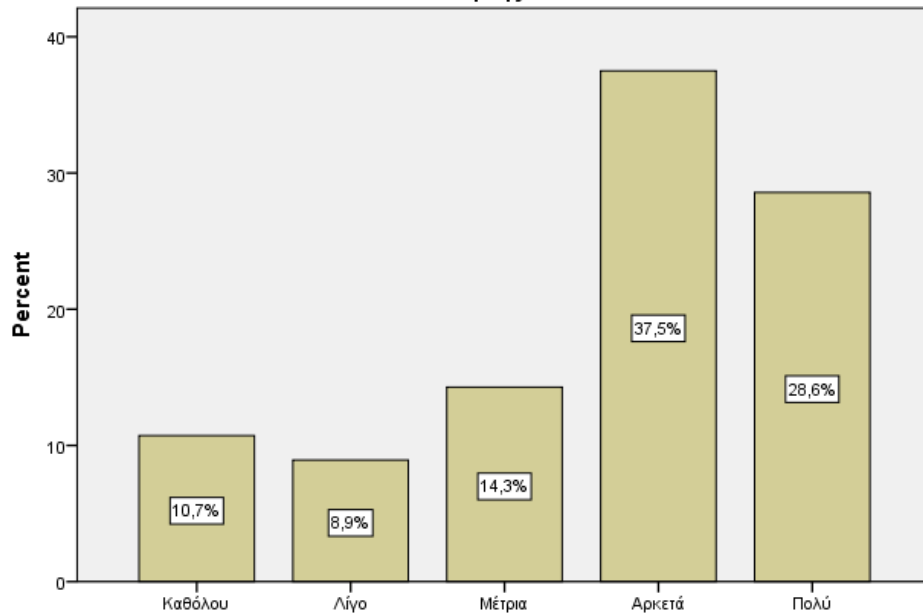
Το 23,2% των εργαζομένων δήλωσαν πως νιώθουν απογοήτευση από τις ενέργειες της ανώτερης διοίκησης σε λίγο βαθμό, άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε μέτριο βαθμό, το 21,4% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το υπόλοιπο 10,7% δεν νιώθουν καθόλου απογοήτευση από τις ενέργειες της ανώτερης διοίκησης. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 26

Το 37,5% των εργαζομένων νιώθουν εξουθενωμένοι προσπαθώντας να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της διοίκησης σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 28,6% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 14,3% σε μέτριο βαθμό και το 10,7% δεν νιώθουν καθόλου εξουθενωμένοι προσπαθώντας να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της διοίκησης. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

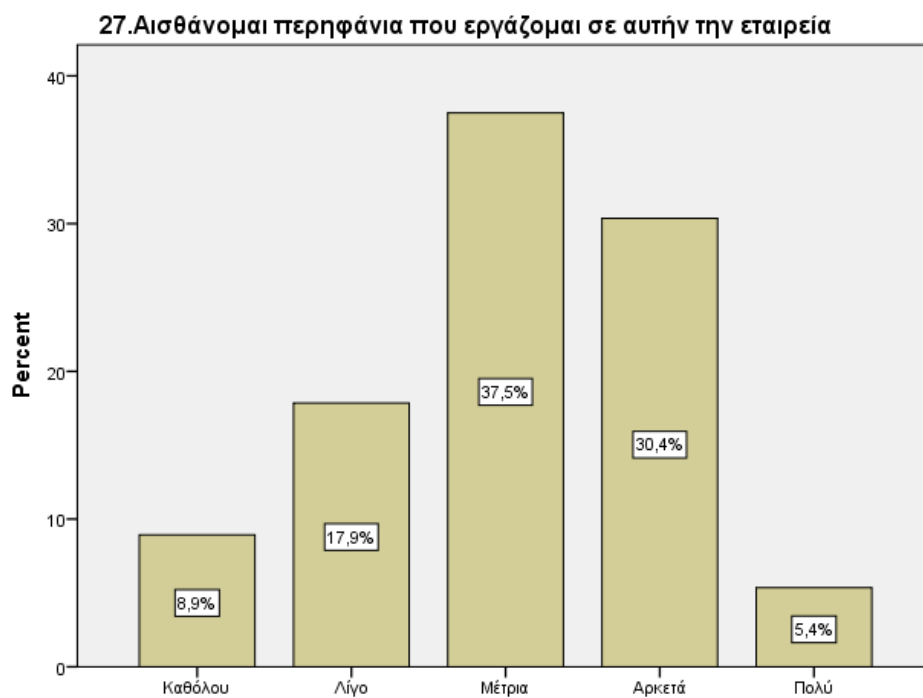
26.Νιώθω εξουθενωμένος προσπαθώντας να ανταποκριθώ στις προσδοκίες της διοίκησης



26.Νιώθω εξουθενωμένος προσπαθώντας να ανταποκριθώ στις προσδοκίες της διοίκησης

Ερώτηση 27

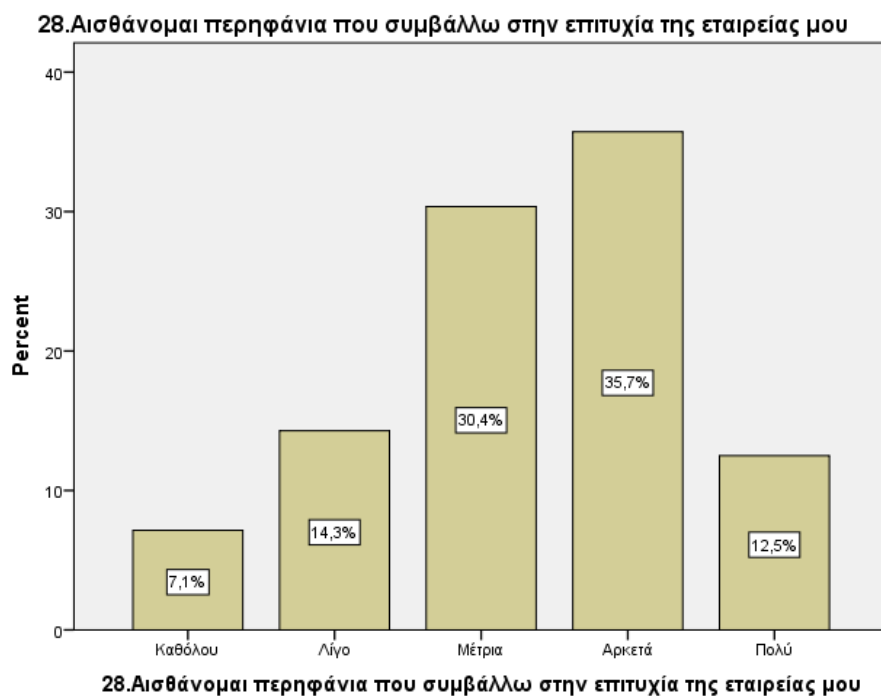
Το 37,5% των εργαζομένων δήλωσαν πως αισθάνονται περηφάνια που εργάζονται σε αυτήν την εταιρεία σε μέτριο βαθμό, το 30,4% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ το 17,9% σε λίγο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



27.Αισθάνομαι περηφάνια που εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία

Ερώτηση 28

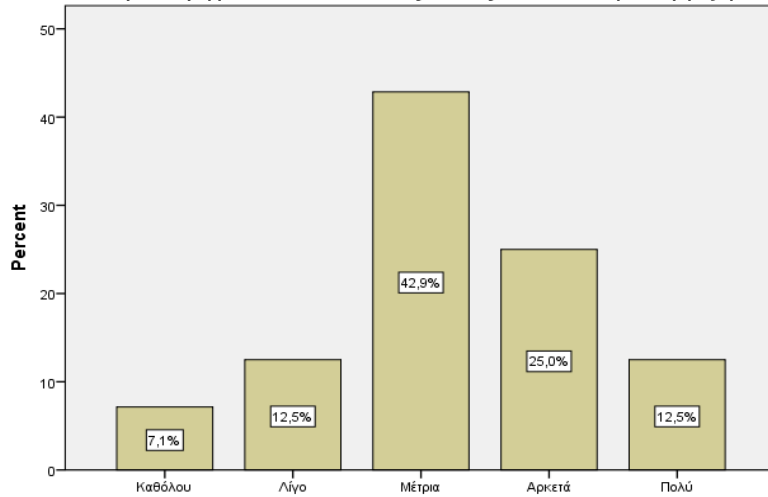
Το 35,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως αισθάνονται περηφάνια που συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 30,4% σε μέτριο βαθμό, το 14,3% σε λίγο βαθμό ενώ το υπόλοιπο 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 29

Το 42,9% των εργαζομένων δήλωσαν πως αισθάνονται περηφάνια όταν λένε στους άλλους σε ποια εταιρεία εργάζονται σε μέτριο βαθμό, το 25% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 12,5% σε λίγο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

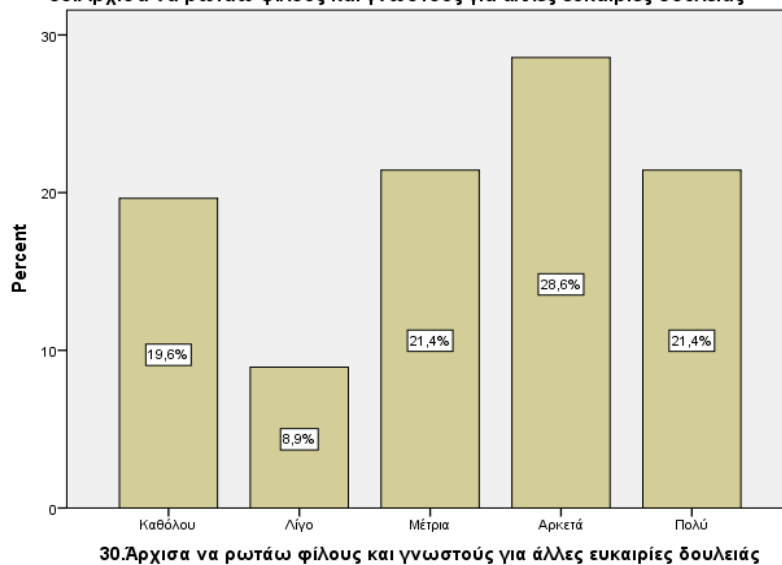
29. Αισθάνομαι περηφάνια όταν λέω στους άλλους σε ποια εταιρεία εργάζομαι



Ερώτηση 30

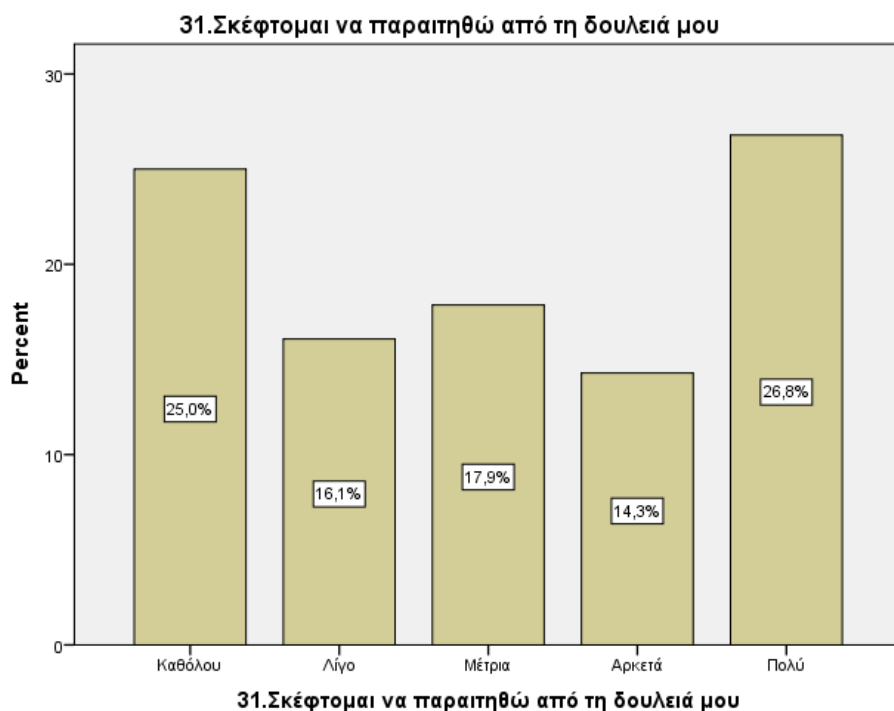
Το 28,6% των εργαζομένων δήλωσαν πως άρχισαν να ρωτάνε φίλους και γνωστούς για άλλες ευκαιρίες δουλειάς σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 21,4% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε μέτριο βαθμό. Το 19,6% δήλωσαν πως δεν έχουν αρχίσει να ρωτούν φίλους και γνωστούς για άλλες ευκαιρίες δουλειάς. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

30. Άρχισα να ρωτάω φίλους και γνωστούς για άλλες ευκαιρίες δουλειάς



Ερώτηση 31

Το 26,8% των εργαζομένων δήλωσαν πως σκέφτονται να παραιτηθούν από τη δουλειά τους σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ αντίθετα, το 25% δεν το σκέφτονται καθόλου, το 17,9% σε μέτριο βαθμό, το 16,1% σε λίγο βαθμό ενώ το υπόλοιπο 14,3% σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



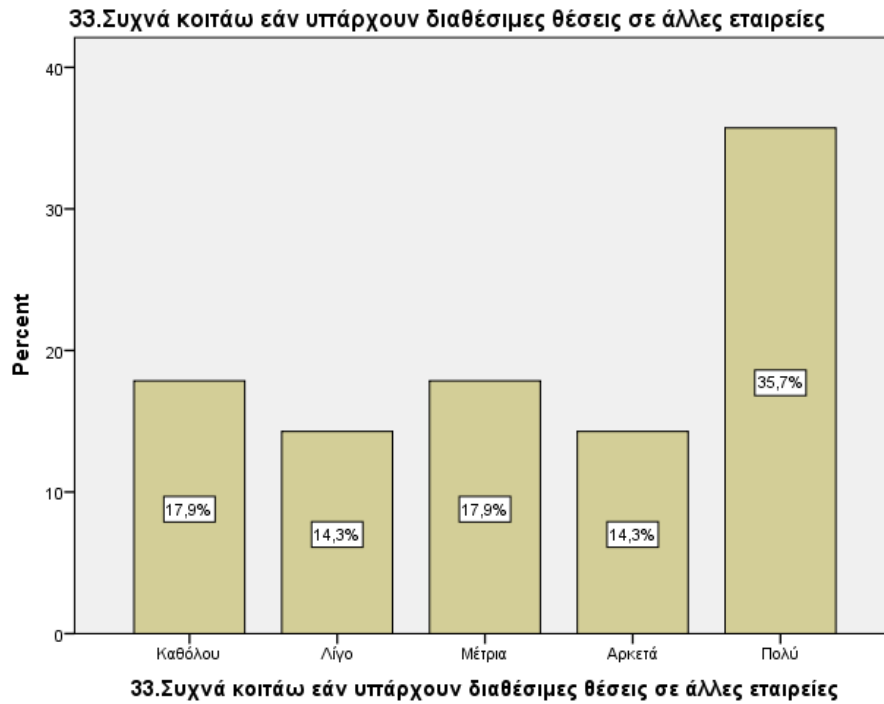
Ερώτηση 32

Το 25% των εργαζομένων δήλωσαν πως σκοπεύουν να αφήσουν την εταιρεία στους επόμενους έξι μήνες σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 25% δεν έχουν τέτοιες σκέψεις, το 23,2% σε μέτριο βαθμό, το 14,3% σε λίγο βαθμό ενώ το υπόλοιπο 12,5% σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 33

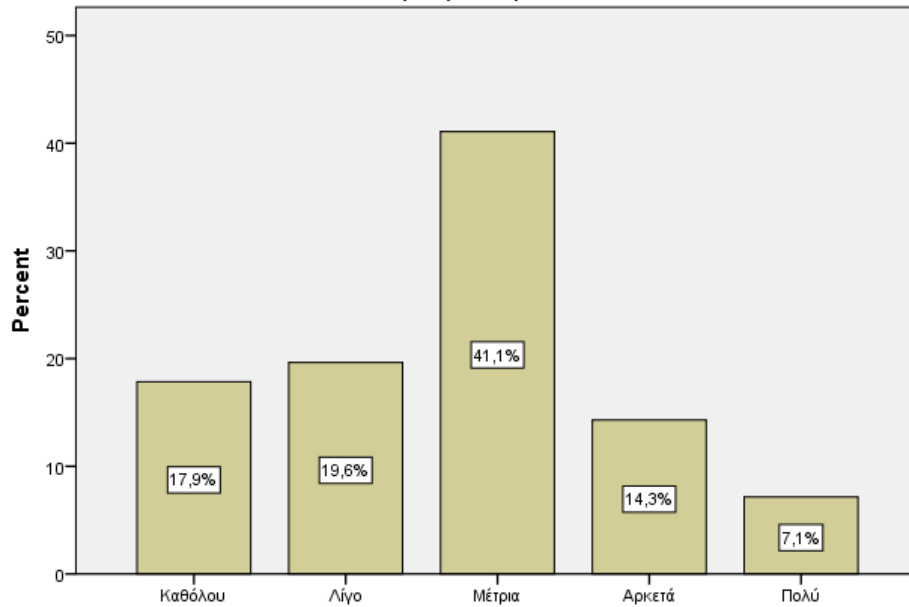
Το 35,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως συχνά κοιτάζουν εάν υπάρχουν διαθέσιμες θέσεις σε άλλες εταιρείες σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 17,9% δεν κοιτάζουν καθόλου, το 17,9% κοιτάζουν για διαθέσιμες θέσεις σε μέτριο βαθμό, το 14,3% σε λίγο βαθμό και το υπόλοιπο 14,3% σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 34

Το 41,1% των εργαζομένων δήλωσαν πως θα ήμουν πάρα πολύ ευτυχής εάν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας τους σε αυτήν την εταιρεία σε μέτριο βαθμό, το 19,6% σε λίγο βαθμό, το 17,9% δήλωσαν πως δεν θα ήταν καθόλου ευτυχής εάν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας τους σε αυτήν την εταιρεία και το υπόλοιπο 14,3% σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.

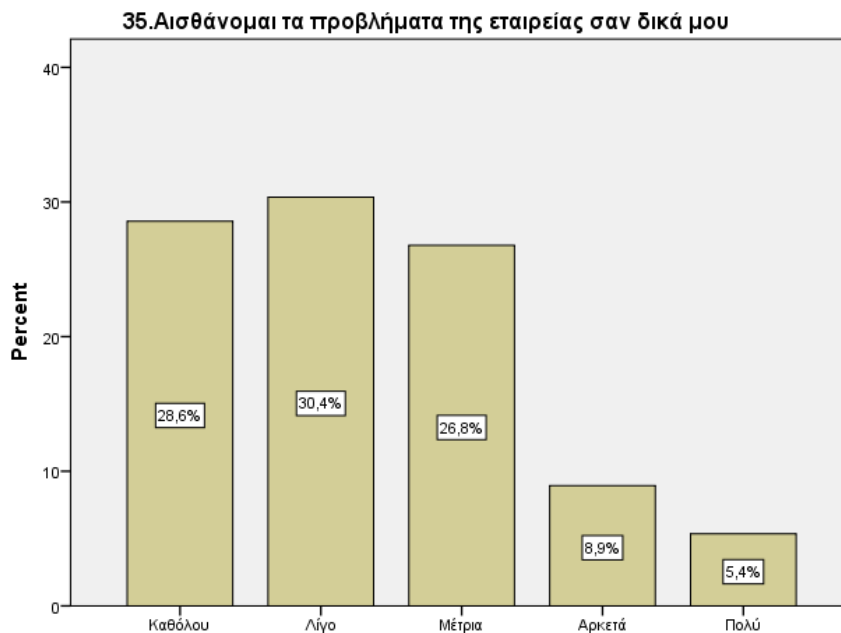
34.Θα ήμουν πάρα πολύ ευτυχής εάν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτήν την εταιρεία



34.Θα ήμουν πάρα πολύ ευτυχής εάν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτήν την εταιρεία

Ερώτηση 35

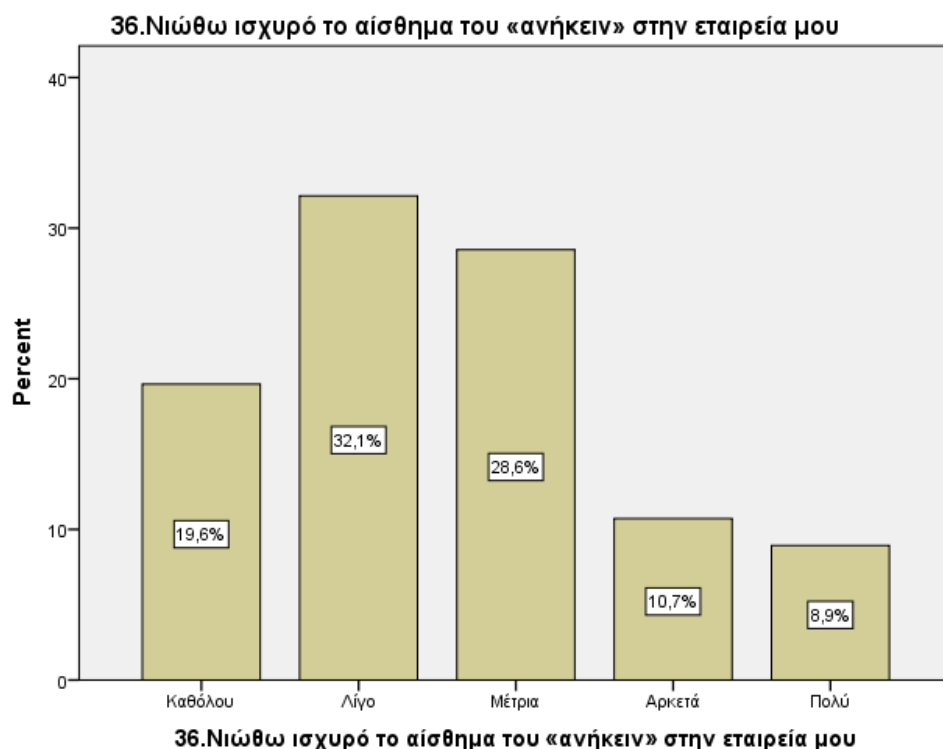
Το 30,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως αισθάνονται τα προβλήματα της εταιρείας σαν δικά τους σε λίγο βαθμό, το 26,8% σε μέτριο βαθμό και άλλο ένα ίδιο ποσοστό δεν αισθάνονται τα προβλήματα της εταιρείας σαν δικά τους καθόλου. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



35.Αισθάνομαι τα προβλήματα της εταιρείας σαν δικά μου

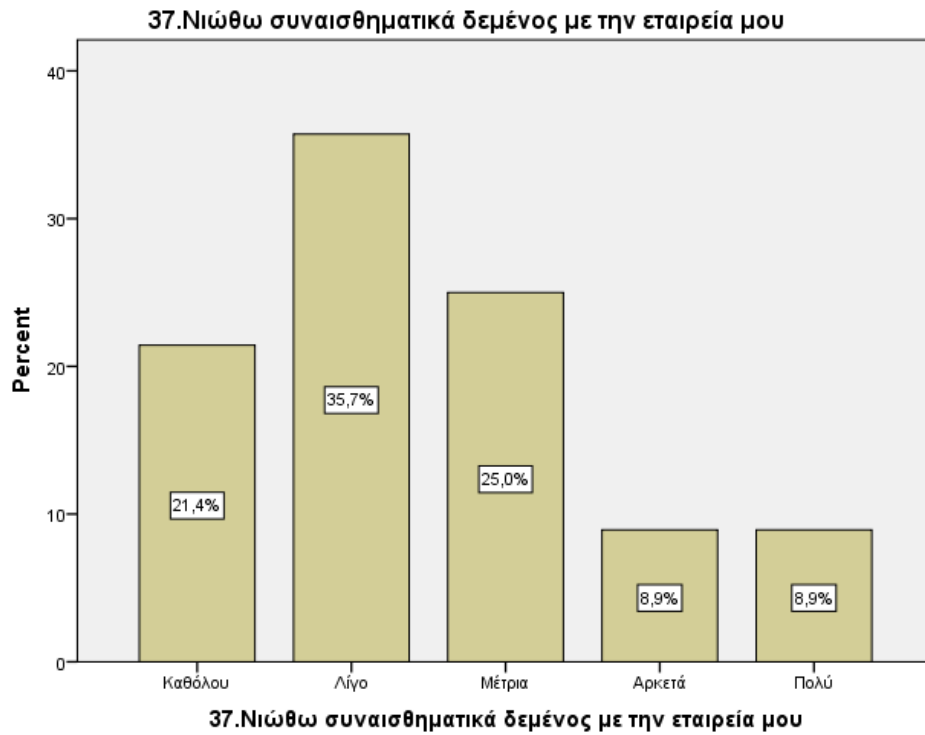
Ερώτηση 36

Το 32,1% των εργαζομένων δήλωσαν πως νιώθουν ισχυρό το αίσθημα του «ανήκειν» στην εταιρεία τους σε λίγο βαθμό, το 28,6% σε μέτριο βαθμό, το 19,6% καθόλου ενώ αντίθετα, το 10,7% σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



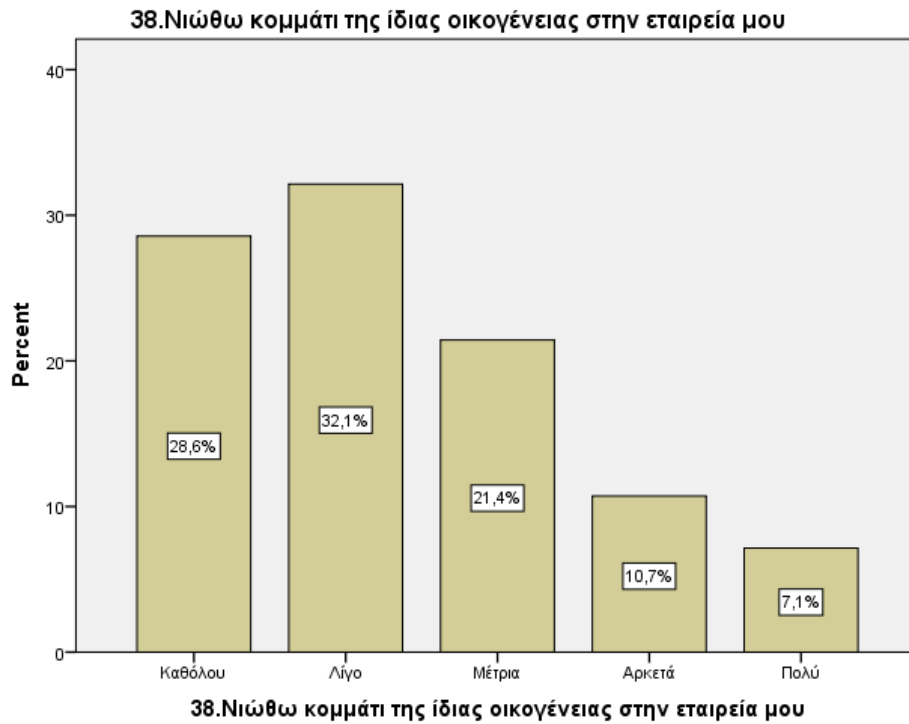
Ερώτηση 37

Το 35,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως νιώθουν συναισθηματικά δεμένοι με την εταιρεία τους σε λίγο βαθμό, το 25% σε μέτριο βαθμό και το υπόλοιπο 21,4% καθόλου. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



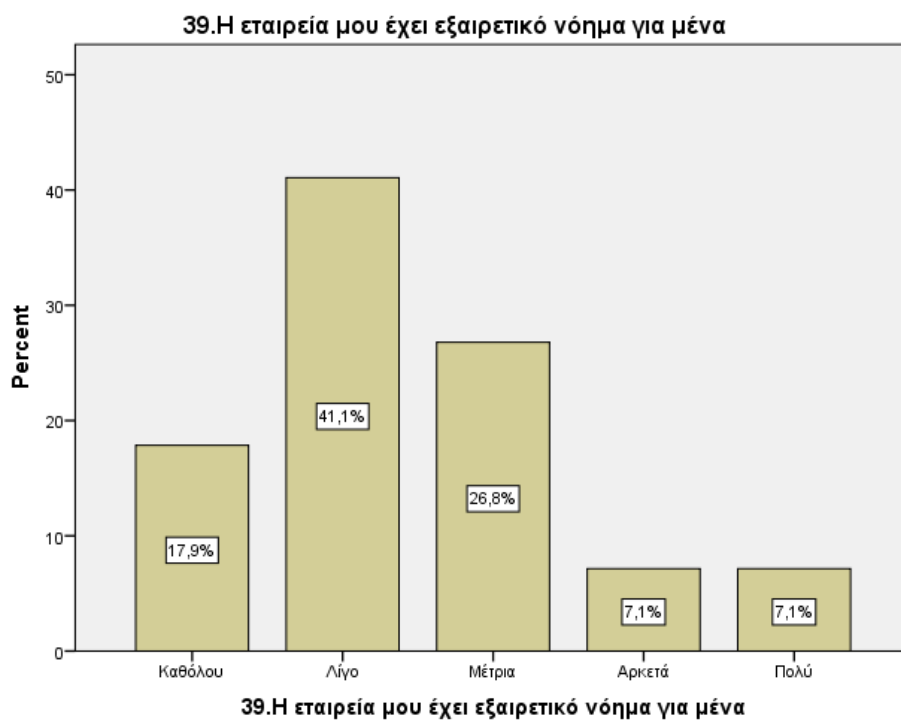
Ερώτηση 38

Το 32,1% των εργαζομένων δήλωσαν πως νιώθουν κομμάτι της ίδιας οικογένειας στην εταιρεία τους, το 28,6% καθόλου, το 21,4% σε μέτριο βαθμό και το 10,7% σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 39

Το 41,1% των εργαζομένων δήλωσαν πως η εταιρεία τους έχει εξαιρετικό νόημα για τους ίδιους σε λίγο βαθμό, 26,8% σε μέτριο βαθμό ενώ το 17,9% δήλωσαν πως δεν έχει κανένα νόημα. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



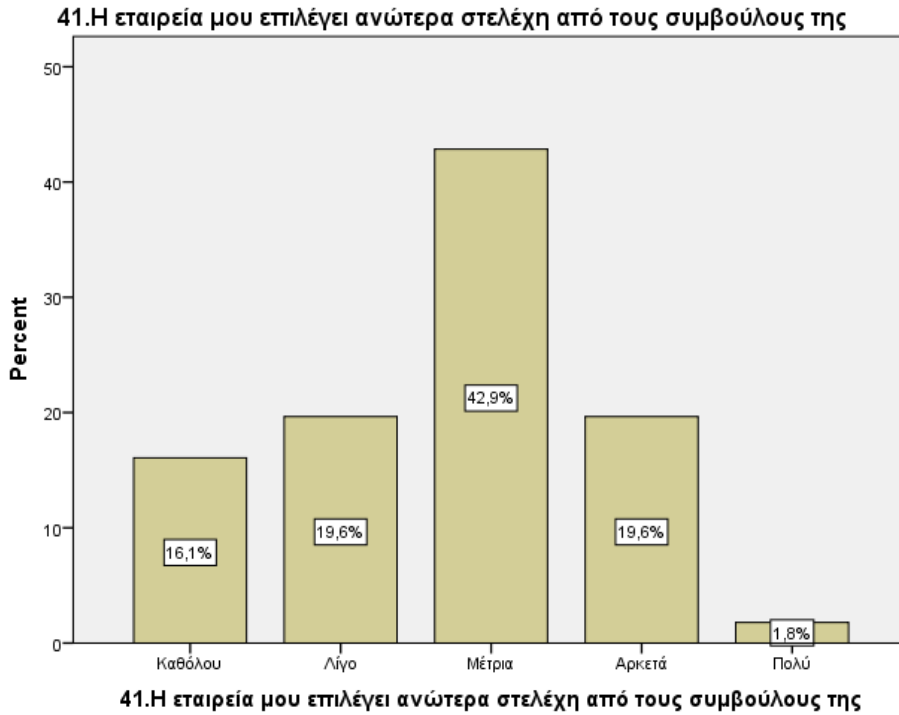
Ερώτηση 40

Το 32,1% των εργαζομένων δήλωσαν πως δεν είναι καθόλου πιθανό να ανελιχθούν από σύμβουλοι σε ανώτερα στελέχη, το 30,4% δήλωσαν πως είναι πιθανό να ανελιχθούν σε μέτριο βαθμό και το υπόλοιπο 28,6% σε μέτριο λίγο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



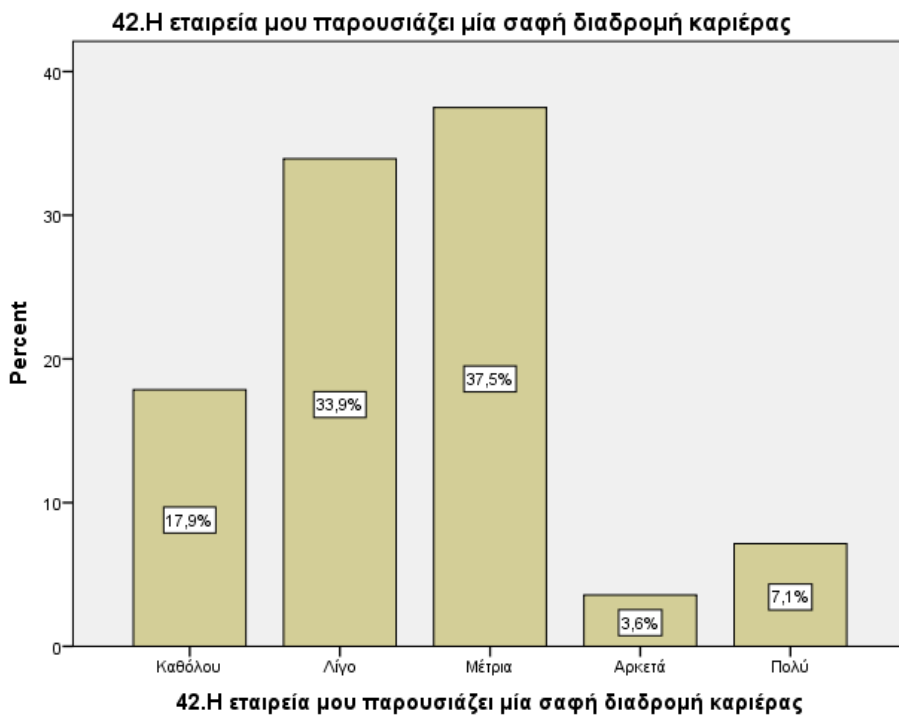
Ερώτηση 41

Το 42,9% των εργαζομένων δήλωσαν πως η εταιρεία τους επιλέγει ανώτερα στελέχη από τους συμβούλους της σε μέτριο βαθμό, το 19,6% σε λίγο βαθμό ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 16,1% δεν επιλέγει ανώτερα στελέχη από τους συμβούλους της. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



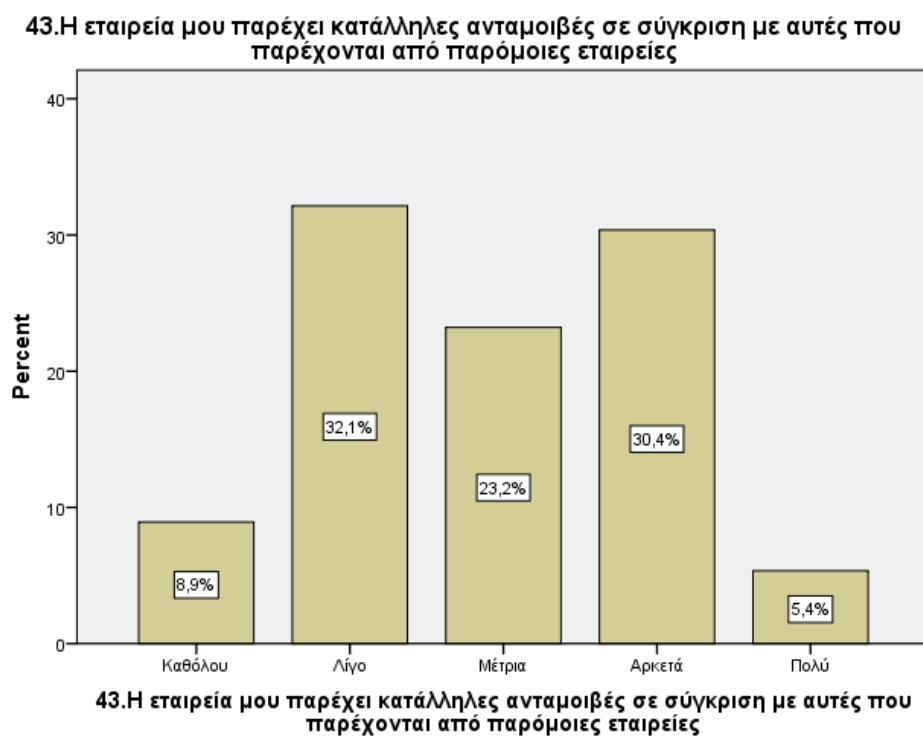
Ερώτηση 42

Το 37,5% των εργαζομένων δήλωσαν πως η εταιρεία τους παρουσιάζει μία σαφή διαδρομή καριέρας σε μέτριο βαθμό, το 33,9% σε λίγο βαθμό και το 17,9% δήλωσαν πως η εταιρεία τους δεν παρουσιάζει μία σαφή διαδρομή καριέρας. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



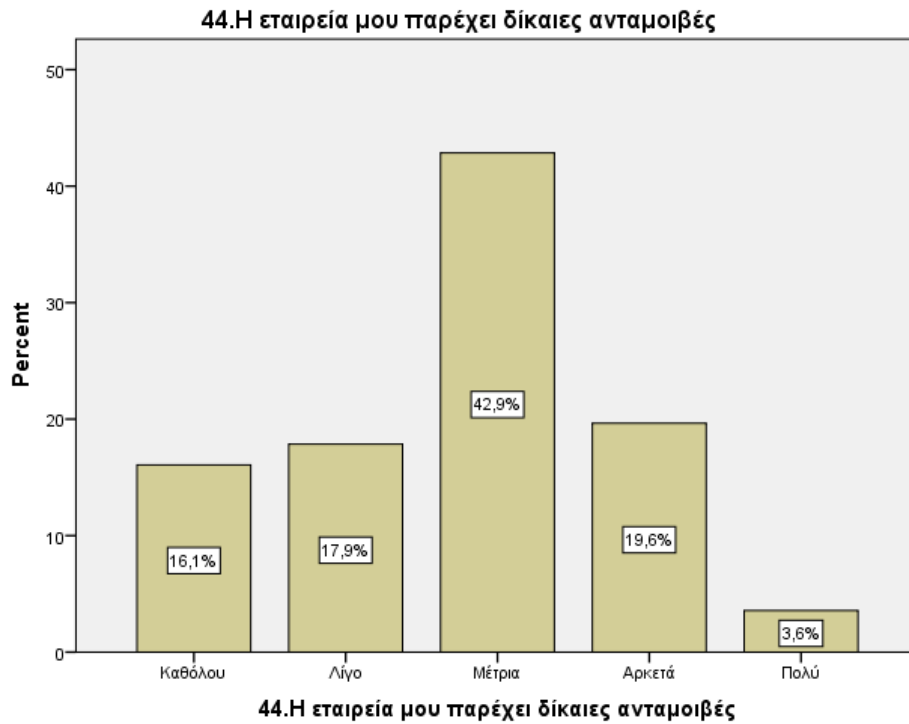
Ερώτηση 43

Το 39,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως η εταιρεία τους παρέχει κατάλληλες ανταμοιβές σε σύγκριση με αυτές που παρέχονται από παρόμοιες εταιρείες σε λίγο βαθμό, το 30,4% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 23,2% σε μέτριο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



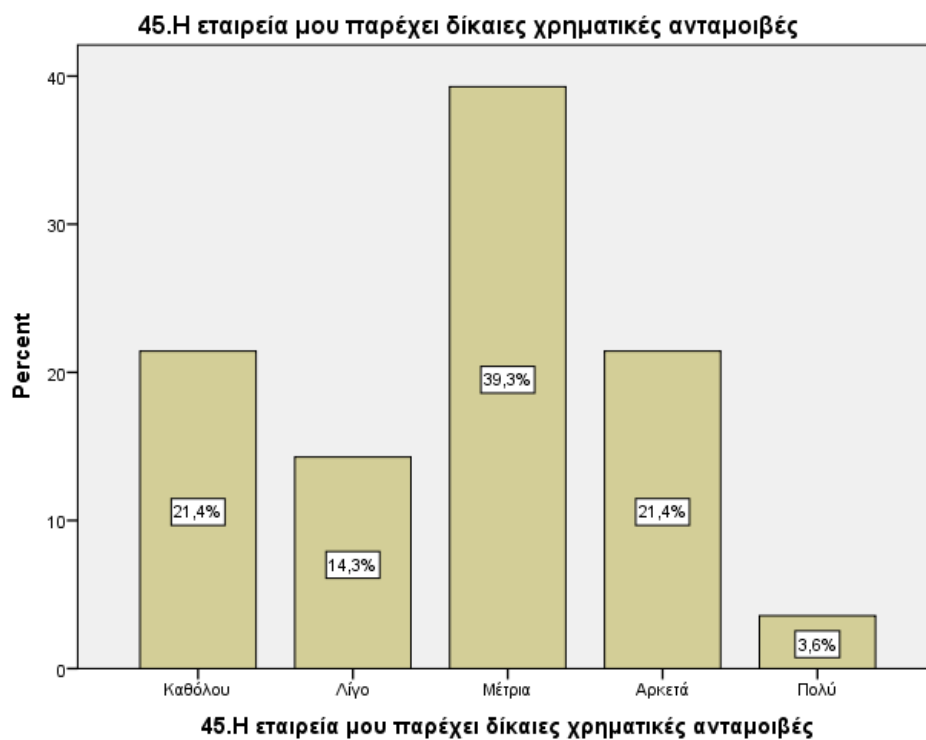
Ερώτηση 44

Το 39,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως η εταιρεία τους παρέχει δίκαιες ανταμοιβές σε μέτριο βαθμό, το 19,6% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ το 17,9% σε λίγο βαθμό και το 16,1% καθόλου. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



Ερώτηση 45

Το 39,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως η εταιρεία τους παρέχει δίκαιες χρηματικές ανταμοιβές σε μέτριο βαθμό, το 21,4% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό καθόλου και το 14,3% σε λίγο βαθμό. Ακολουθεί το σχετικό ραβδόγραμμα.



3.3 Σύνοψη Αποτελεσμάτων Έρευνας

Ως προς την σύνοψη των αποτελεσμάτων της έρευνας, αυτά αναφέρουν πως το 39,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως η δουλειά τους απαιτεί να δουλεύουν πολύ γρήγορα σε αρκετά μεγάλο βαθμό, άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε πολύ μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 21,4% σε μέτριο βαθμό, το 42,9% των εργαζομένων δήλωσαν πως είναι υπό μεγάλη πίεση στη δουλειά τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 33,9% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 19,6% σε μέτριο βαθμό, το 39,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως ο φόρτος εργασίας στη δουλειά τους είναι πολύ βαρύς σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 26,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 25% σε μέτριο βαθμό και το 39,3% (αθροιστικά) των εργαζομένων δήλωσαν πως διαφωνούν απόλυτα είτε διαφωνούν με την άποψη ότι συχνά δεν έχουν το απαιτούμενο υλικό και πληροφορίες για να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους, αντίθετα, το 30,4% (αθροιστικά) συμφώνησαν απόλυτα είτε συμφώνησαν με την παραπάνω άποψη ενώ το υπόλοιπο 30,4% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν, διατηρώντας έτσι ουδέτερη στάση.

Επίσης το 37,5% των εργαζομένων δήλωσαν πως διακόπτεται η ροή της δουλειάς τους σε λίγο βαθμό, το 32,1% σε μέτριο βαθμό, το 14,3% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 10,7% σε πολύ μεγάλο βαθμό, στην συγκεκριμένη ερώτηση, πάνω από τους μισούς εργαζόμενους (55,4% αθροιστικά) δήλωσαν πως διαφωνούν απόλυτα είτε διαφωνούν με την άποψη ότι η δουλειά τους έχει ποικιλία, αντίθετα, το 25% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν ενώ το υπόλοιπο 19,6% (αθροιστικά) συμφώνησαν απόλυτα είτε συμφώνησαν με την παραπάνω άποψη, το 50% των εργαζομένων δήλωσαν πως η δουλειά τους είναι επαναλαμβανόμενη σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 30,4% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 10,7% σε μέτριο βαθμό, το 35,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως η δουλειά τους τους δίνει την ευκαιρία να κάνουν διαφορετικά πράγματα σε λίγο βαθμό, το 25% σε μέτριο βαθμό, το 16,1% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, ενώ αντίθετα, άλλο ένα ίδιο ποσοστό δήλωσαν πως η δουλειά τους δεν τους δίνει καθόλου την ευκαιρία να κάνουν διαφορετικά πράγματα και το 35,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως η δουλειά τους τους επιτρέπει να λαμβάνουν πρωτοβουλίες σε λίγο βαθμό, το 25% σε μέτριο βαθμό, το 16,1% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το υπόλοιπο 10,7% δήλωσαν πως η δουλειά τους δεν τους επιτρέπει να λαμβάνουν καμία πρωτοβουλία.

Επίσης το 28,6% των εργαζομένων δήλωσαν πως η δουλειά τους τους δίνει σημαντική ελευθερία στο πως θα δουλέψουν σε λίγο βαθμό, το 25% σε μέτριο βαθμό, άλλο ένα ίδιο ποσοστό δήλωσαν πως η δουλειά τους δεν τους δίνει καμία σημαντική ελευθερία στο πως θα δουλέψουν, ενώ το 10,7% δήλωσαν πως η δουλειά τους τους δίνει σημαντική ελευθερία στο πως θα δουλέψουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 10,7% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 26,8% των εργαζομένων δήλωσαν πως η δουλειά τους τους δίνει λίγη ελευθερία να λειτουργήσουν όπως θέλουν προκειμένου να ικανοποιήσουν τους πελάτες, το 23,2% τους δίνει ελευθερία σε μέτριο βαθμό, το 21,4% δεν τους δίνει καμία ελευθερία, αντίθετα, το 16,1% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 12,5% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 28,6% των εργαζομένων δήλωσαν πως ο υπεύθυνος στη δουλειά τους είναι αρκετά προσιτός, άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε μέτριο βαθμό, το 23,2% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 10,7% σε λίγο βαθμό.

Το 39,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως ο υπεύθυνός τους με βοηθάει στο να είναι η δουλειά τους πιο ευχάριστη σε μέτριο βαθμό, το 23,2% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 17,9% σε λίγο βαθμό και το 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 39,3% (αθροιστικά) των εργαζομένων είτε συμφώνησαν απόλυτα είτε συμφώνησαν με την άποψη ότι ο υπεύθυνός στη δουλειά αντιμετωπίζει όλους τους εργαζόμενους ως ίσους, το 32,1% ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν και το υπόλοιπο 28,6% (αθροιστικά) είτε διαφώνησαν απόλυτα είτε διαφώνησαν με την παραπάνω άποψη και το 46,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως οι συνάδελφοί τους είναι υποστηρικτικοί για την ολοκλήρωση της δουλειάς τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 25% σε μέτριο βαθμό, το 16,1% σε λίγο βαθμό και το υπόλοιπο 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Αντίστοιχα, το 46,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως είναι ικανοποιημένοι από την υποστηρικτική στάση των συναδέλφων τους στη δουλειά σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 28,6% σε μέτριο βαθμό, το 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 10,7% σε λίγο βαθμό, το 44,6% (αθροιστικά) των εργαζομένων είτε συμφώνησαν απόλυτα είτε συμφώνησαν με την άποψη πως όλοι σε αυτόν τον οργανισμό συμβάλλουν στην ομαδική προσπάθεια βέλτιστης εμπειρίας πελάτη, το 32,1% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το υπόλοιπο 23,2% (αθροιστικά) είτε διαφώνησαν απόλυτα είτε διαφώνησαν με την παραπάνω άποψη, το 39,3% (αθροιστικά) των εργαζομένων είτε συμφώνησαν απόλυτα είτε συμφώνησαν με την άποψη πως με τους συνεργάτες τους

τις περισσότερες φορές συνεργάζονται παρά ανταγωνίζονται, το 35,7% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το υπόλοιπο 25% (αθροιστικά) είτε διαφώνησαν απόλυτα είτε διαφώνησαν με την παραπάνω άποψη και το 30,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως η επικοινωνία με τον πελάτη δεν είναι καθόλου αγχωτικό, το 19,6% δήλωσαν πως είναι αγχωτικό σε μέτριο βαθμό, το 17,9% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ αντίθετα, άλλο ένα ίδιο ποσοστό δήλωσαν πως είναι αγχωτικό σε λίγο βαθμό και το υπόλοιπο 14,3% δήλωσαν πως είναι αγχωτικό σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Επιπρόσθετα το 46,4% των εργαζομένων νιώθουν ότι εργάζονται πολύ σκληρά για τον πελάτη τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 21,4% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε μέτριο βαθμό, το 30,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως η άμεση συνεργασία τους με τον Team Leader τους ασκεί πολλή πίεση σε μέτριο βαθμό, το 23,2% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, ενώ 21,4% σε λίγο βαθμό, το 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το υπόλοιπο 12,5% δήλωσαν πως η άμεση συνεργασία τους με τον Team Leader δεν τους ασκεί καθόλου πίεση, το 30,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως νιώθουν συναισθηματικά “στραγγισμένοι” από την πίεση που τους ασκεί ο Team Leader σε μέτριο βαθμό, το 23,2% σε λίγο βαθμό, ενώ το 16,1% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και ενώ άλλο ένα 16,1% δήλωσαν πως δεν νιώθουν καθόλου συναισθηματικά “στραγγισμένοι” από την πίεση που τους ασκεί ο Team Leader ενώ αντίθετα, το υπόλοιπο 14,3% δήλωσαν πως νιώθουν συναισθηματικά “στραγγισμένοι” από την πίεση που τους ασκεί ο Team Leader σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 48,2% των εργαζομένων δήλωσαν πως δεν τους ενοχλεί καθόλου η άμεση συνεργασία με τους συναδέλφους τους, το 33,9% τους ενοχλεί σε λίγο βαθμό και το υπόλοιπο 10,7% σε μέτριο βαθμό.

Το 41,1% των εργαζομένων δήλωσαν πως δεν αισθάνονται ότι εργάζονται πολύ σκληρά για να ικανοποιήσουν τους συναδέλφους τους, το 32,1% δήλωσαν πως αισθάνονται ότι εργάζονται πολύ σκληρά για να ικανοποιήσουν τους συναδέλφους σε μέτριο βαθμό και το υπόλοιπο 19,6% σε λίγο βαθμό. Το 23,2% των εργαζομένων δήλωσαν πως νιώθουν απογοήτευση από τις ενέργειες της ανώτερης διοίκησης σε λίγο βαθμό, άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε μέτριο βαθμό, το 21,4% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το υπόλοιπο 10,7% δεν νιώθουν καθόλου απογοήτευση από τις ενέργειες της ανώτερης διοίκησης. Το 37,5% των εργαζομένων νιώθουν εξουθενωμένοι προσπαθώντας να ανταποκριθούν στις

προσδοκίες της διοίκησης σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 28,6% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 14,3% σε μέτριο βαθμό και το 10,7% δεν νιώθουν καθόλου εξουθενωμένοι προσπαθώντας να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της διοίκησης.

Επίσης το 37,5% των εργαζομένων δήλωσαν πως αισθάνονται περηφάνια που εργάζονται σε αυτήν την εταιρεία σε μέτριο βαθμό, το 30,4% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ το 17,9% σε λίγο βαθμό, το 35,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως αισθάνονται περηφάνια που συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 30,4% σε μέτριο βαθμό, το 14,3% σε λίγο βαθμό ενώ το υπόλοιπο 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 42,9% των εργαζομένων δήλωσαν πως αισθάνονται περηφάνια όταν λένε στους άλλους σε ποια εταιρεία εργάζονται σε μέτριο βαθμό, το 25% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 12,5% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 12,5% σε λίγο βαθμό.

Το 28,6% των εργαζομένων δήλωσαν πως άρχισαν να ρωτάνε φίλους και γνωστούς για άλλες ευκαιρίες δουλειάς σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 21,4% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε μέτριο βαθμό. Το 19,6% δήλωσαν πως δεν έχουν αρχίσει να ρωτούν φίλους και γνωστούς για άλλες ευκαιρίες δουλειάς. Το 26,8% των εργαζομένων δήλωσαν πως σκέφτονται να παραιτηθούν από τη δουλειά τους σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ αντίθετα, το 25% δεν το σκέφτονται καθόλου, το 17,9% σε μέτριο βαθμό, το 16,1% σε λίγο βαθμό ενώ το υπόλοιπο 14,3% σε αρκετά μεγάλο βαθμό.

Επίσης το 25% των εργαζομένων δήλωσαν πως σκοπεύουν να αφήσουν την εταιρεία στους επόμενους έξι μήνες σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 25% δεν έχουν τέτοιες σκέψεις, το 23,2% σε μέτριο βαθμό, το 14,3% σε λίγο βαθμό ενώ το υπόλοιπο 12,5% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 35,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως συχνά κοιτάζουν εάν υπάρχουν διαθέσιμες θέσεις σε άλλες εταιρείες σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 17,9% δεν κοιτάζουν καθόλου, το 17,9% κοιτάζουν για διαθέσιμες θέσεις σε μέτριο βαθμό, το 14,3% σε λίγο βαθμό και το υπόλοιπο 14,3% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 41,1% των εργαζομένων δήλωσαν πως θα ήμουν πάρα πολύ ευτυχής εάν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας τους σε αυτήν την εταιρεία σε μέτριο βαθμό, το 19,6% σε λίγο βαθμό, το 17,9% δήλωσαν πως δεν θα ήταν καθόλου ευτυχής εάν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας τους σε αυτήν την εταιρεία και το υπόλοιπο 14,3% σε αρκετά μεγάλο βαθμό.

Αντίστοιχα, το 30,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως αισθάνονται τα προβλήματα της εταιρείας σαν δικά τους σε λίγο βαθμό, το 26,8% σε μέτριο βαθμό και άλλο ένα ίδιο ποσοστό δεν αισθάνονται τα προβλήματα της εταιρείας σαν δικά τους καθόλου, το 32,1% των εργαζομένων δήλωσαν πως νιώθουν ισχυρό το αίσθημα του «ανήκειν» στην εταιρεία τους σε λίγο βαθμό, το 28,6% σε μέτριο βαθμό, το 19,6% καθόλου ενώ αντίθετα, το 10,7% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 35,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως νιώθουν συναισθηματικά δεμένοι με την εταιρεία τους σε λίγο βαθμό, το 25% σε μέτριο βαθμό και το υπόλοιπο 21,4% καθόλου.

Το 32,1% των εργαζομένων δήλωσαν πως νιώθουν κομμάτι της ίδιας οικογένειας στην εταιρεία τους, το 28,6% καθόλου, το 21,4% σε μέτριο βαθμό και το 10,7% σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Το 41,1% των εργαζομένων δήλωσαν πως η εταιρεία τους έχει εξαιρετικό νόημα για τους ίδιους σε λίγο βαθμό, 26,8% σε μέτριο βαθμό ενώ το 17,9% δήλωσαν πως δεν έχει κανένα νόημα. Το 32,1% των εργαζομένων δήλωσαν πως δεν είναι καθόλου πιθανό να ανελιχθούν από σύμβουλοι σε ανώτερα στελέχη, το 30,4% δήλωσαν πως είναι πιθανό να ανελιχθούν σε μέτριο βαθμό και το υπόλοιπο 28,6% σε μέτριο λίγο βαθμό.

Τέλος, το 42,9% των εργαζομένων δήλωσαν πως η εταιρεία τους επιλέγει ανώτερα στελέχη από τους συμβούλους της σε μέτριο βαθμό, το 19,6% σε λίγο βαθμό ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 16,1% δεν επιλέγει ανώτερα στελέχη από τους συμβούλους της, το 37,5% των εργαζομένων δήλωσαν πως η εταιρεία τους παρουσιάζει μία σαφή διαδρομή καριέρας σε μέτριο βαθμό, το 33,9% σε λίγο βαθμό και το 17,9% δήλωσαν πως η εταιρεία τους δεν παρουσιάζει μία σαφή διαδρομή καριέρας, το 39,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως η εταιρεία τους παρέχει κατάλληλες ανταμοιβές σε σύγκριση με αυτές που παρέχονται από παρόμοιες εταιρείες σε λίγο βαθμό, το 30,4% σε αρκετά μεγάλο βαθμό και το 23,2% σε μέτριο βαθμό, το 39,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως η εταιρεία τους παρέχει δίκαιες ανταμοιβές σε μέτριο βαθμό, το 19,6% σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ το 17,9% σε λίγο βαθμό και το 16,1% καθόλου και το 39,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως η εταιρεία τους παρέχει δίκαιες χρηματικές ανταμοιβές σε μέτριο βαθμό, το 21,4% σε αρκετά μεγάλο βαθμό, ενώ άλλο ένα ίδιο ποσοστό καθόλου και το 14,3% σε λίγο βαθμό.

3.4 Συμπεράσματα Έρευνας

Από τις ερωτήσεις 34,35,36,37,38 που συνδέονται με την δέσμευση των εργαζομένων με την εταιρεία τους φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεσμεύονται συναισθηματικά σε μικρό βαθμό ενώ από τις ερωτήσεις 27,28,29 που αφορούν την υπερηφάνεια των εργαζομένων ως προς το γεγονός ότι εργάζονται σε αυτή την εταιρεία υπερηφανεύονται για αυτήν σε μέτριο βαθμό.

4. Κεφάλαιο Τέταρτο – Συζήτηση – Συμπεράσματα

Καταλήγοντας στη παρούσα εργασία, θα λέγαμε πως η συνεχής ακαδημαϊκή ανάπτυξη του προσωπικού σε μια επιχείρηση, προάγει την ποιότητα, τη συνάφεια και την παραγωγικότητα του οργανισμού (Al-hinai & Bajracharya, 2013; Burton, 2012; Callagher, 2019). Στις μέρες μας, η εναλλαγή εργαζομένων θεωρείται ένα από τα δύσκολα ζητήματα στους οργανισμούς (Rizwan, 2014).

Ένας τρόπος για να κατανοήσει κανείς τον κύκλο εργασιών σε μια επιχείρηση, είναι εξηγώντας τη διαφορά μεταξύ των παραγόντων Push (ώθησης) και Pull (έλξης). Παράγοντες «ώθησης» αναγκάζουν τα άτομα να αναζητήσουν άλλη δουλειά, όπως η δυσαρέσκεια με τα εργασιακά περιβάλλοντα (Burton, 2012; Struyven & Vanthournout, 2014), ενώ οι παράγοντες «Pull» έλκουν τους εργαζόμενους προς έναν άλλο οργανισμό που προσφέρει υψηλότερο μισθό ή ανώτερα οφέλη (Chabaya et al., 2014). Έτσι, το κόστος του κύκλου εργασιών είναι τόσο άμεσο όσο και έμμεσο, μέσω οικονομικών και προσωπικών συνεπειών.

Ωστόσο, η ικανοποίηση από την εργασία έχει βρεθεί ότι είναι μια περίπτωση εναλλαγής προσωπικού όπου όταν οι εργαζόμενοι που έχουν δυσαρέσκεια από την εργασία εγκαταλείπουν εύκολα τον παρόντα εργοδότη τους (Chen et al., 2014; Holmes et al., 2017; López, Santiago, Godás, Castro, & Ponte, 2008; Özkanal, 1996). Η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εναλλαγής των εργαζομένων, ανταποκρίνεται η μία στην άλλη.

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένας άλλος παράγοντας. Όσο περισσότερο ο οργανισμός έχει την ικανότητα να προκαλεί ένα αίσθημα δέσμευσης από την πλευρά των εργαζομένων και την ανάπτυξη μιας αίσθησης κοινών στόχων, μεταξύ άλλων παραγόντων, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι βιώνουν ικανοποίηση από την εργασία και με τη σειρά τους τόσο λιγότερες είναι οι προθέσεις και το ποσοστό στροφής (Fetherston, Lummis, & Fetherston, 2012; Rizwan, 2014; Smart, & Chamberlain, 2016). Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά της δουλειάς είχαν επίσης προκαλέσει τζίρο. Ορισμένες θέσεις εργασίας είναι εγγενώς πιο ελκυστικές από άλλες (Abdullah, Mamun, Abdullah, & Mamun, 2019; Berry & Morris, 2008; Kadar,

Masum, Azad, & Beh, 2015). Ένας άλλος παράγοντας είναι οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες και η γενική έλλειψη γνώσης που είχαν πολλοί υποψήφιοι για τη θέση εργασίας τη στιγμή που έλαβαν μια προσφορά (Berry & Morris, 2008; Figueroa, 2018; Kadar et al., 2015; Tang et al., 2016).

Υπάρχουν επίσης συγκεκριμένοι παράγοντες για το άτομο, όπου μπορούν να επηρεάσουν τα ποσοστά κύκλου εργασιών, όπως προσωπικοί παράγοντες και παράγοντες που βασίζονται σε χαρακτηριστικά. Οι προσωπικοί παράγοντες περιλαμβάνουν πράγματα όπως αλλαγές στην οικογενειακή κατάσταση, επιθυμία για εκμάθηση μιας νέας δεξιότητας ή επαγγέλματος ή μια αυτόκλητη προσφορά εργασίας, ενώ τα χαρακτηριστικά που βασίζονται σε χαρακτηριστικά ή χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που προβλέπουν την εργασιακή απόδοση και τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Á, Lewis, Potter, & Meisels, 2007; Alzayed & Murshid, 2018; Tang et al., 2016; Mitchell, Holtom, Lee, & Chris, 2011).

Η διαθεσιμότητα αμοιβής επίσης, είναι ένα ζήτημα ανταλλαγής θέσεων εργασίας μεταξύ πολλών εργαζομένων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αξίζουν περισσότερο από ό,τι πληρώνονται πραγματικά (Dobre, 2013; Markey, Ravenswood, & Webber, 2019.; Owence, Pinagase, & Mercy, 2014). Έτσι, ένας από τους κύριους λόγους που προέβαλαν οι εργαζόμενοι που εγκατέλειψαν το τρέχον επάγγελμά τους, ήταν η διαθεσιμότητα υψηλότερων αμειβόμενων θέσεων εργασίας.

Επίσης η παροχή ενός εργασιακού περιβάλλοντος υψηλής ποιότητας με μια σειρά από οφέλη που αποτιμώνται για τους εργαζόμενους μπορεί να αυξήσει τα επίπεδα ικανοποίησης και, ως εκ τούτου, να αποθαρρύνει τις συμπεριφορές εναλλαγής (Burton, 2012; Callagher, 2019; Dorasamy et al., 2018; Muindi, 2011; Zhang et al., 2018). Ο εφησυχασμός μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στη διάβρωση της καλής προόδου που έχει αναπτυχθεί στο παρελθόν. Η μέτρηση και η παρακολούθηση του κύκλου εργασιών είναι ουσιαστικής σημασίας για να δοθεί η κατάλληλη προσοχή στο θέμα και να ληφθούν εποικοδομητικά μέτρα (Abdullah et al., 2019; Berry & Morris, 2008; Kadar et al., 2015). Η κατανόηση του κλίματος απασχόλησης είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της διατήρησης. Έτσι, οι διευθυντές και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, με την ανώτατη

διευθυντική ομάδα θα πρέπει να αποδέχονται την ευθύνη για τη διαχείριση της διατήρησης.

Η «Θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου» έχει βρεθεί ότι είναι κατάλληλη για την εξέταση των επιπτώσεων σε οργανωτικό επίπεδο της εθελοντικής εναλλαγής προσωπικού (Dess & Shaw, 2001). Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η γνώση που κατέχουν οι εργαζόμενοι και συγκεντρώνεται σε οργανωτικό επίπεδο ως προς τη συνδυασμένη ικανότητα και εμπειρία τους (Massingham, 2008). Εν ολίγοις, η θεωρία του διανοητικού κεφαλαίου επεσημαίνει ορισμένους τύπους απωλειών που υπέστησαν οι οργανισμοί λόγω εθελούσιων εξόδων και αυτές περιλαμβάνουν το χαμένο ανθρώπινο κεφάλαιο.

Η πρόθεση του κύκλου εργασιών γίνεται πλέον ένα σοβαρό ζήτημα, ειδικά στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό επικεντρώθηκε στην ανάλυση της αγοράς και στο κόστος που προκύπτει λόγω του υψηλού κύκλου εργασιών. Σε πολλές χώρες, η εναλλαγή εργαζομένων δίνει άγρυπνες νύχτες στους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού. Μια ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση σε πολλές χώρες είναι ότι λόγω έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού οι εργαζόμενοι έχουν αναπτύξει κακές συμπεριφορές. Δυστυχώς, παρά το γεγονός ότι η εναλλαγή των εργαζομένων είναι ένα τόσο σοβαρό πρόβλημα σε όλο τον κόσμο, υπήρξαν πολλές μελέτες για να διερευνηθεί αυτό, αλλά η εναλλαγή των εργαζομένων δεν έχει μειωθεί (Rizwan, 2014).

Βιβλιογραφία

Al-Asadi J; Khalaf S; Al-Waaly A; Abed A; Shami S. (2018). Burnout among primary school teachers in Iraq: prevalence and risk factors. *East Mediterr Health J*, 24(3):262–268. <https://doi.org/10.26719/2018.24.3.262>

Al-hinai, Z. A., & Bajracharya, A. (2013). Factors influencing academic staff job satisfaction of higher education in the Sultanate of Oman. Dissertation. The British University in Dubai

Alzayed, M., & Murshid, M. A. (2018). Factors influencing employees ' intention to leave current employment in the Ministry of Information in Kuwait. *European Journal of Business and Management*, 9(12), 17-31 at <https://www.researchgate.net/publication/329167865>

Antoniou, A., Ploumpi, A., & Ntalla, M. (2013). Occupational stress and professional burnout in teachers of primary and secondary education : The role of coping strategies, *Psychology*, 4(3), 349–355. <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2013.43A051>

Barutçu, E., Ser, C., & Nkan, İ. (2013). Burnout syndrome of teachers : An empirical study in Denizli in. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 318–322. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.853>

Bauer, J., Stamm, Æ. A., Virnich, Æ. K., & Wirsching, Æ. M. (2006). Correlation between burnout syndrome and psychological and psychosomatic symptoms among teachers. *Int Arch Occup Environ Health*, 79: 199–204. <https://doi.org/10.1007/s00420-005-0050-y>

Bauer, T.N. (2019). Onboarding new employees: Maximizing success. HSRM Foundation, Retrieved from <https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>

Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4),544-559.<https://www.researchgate.net/publication/228621600>

Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The impact of employee engagement factors and job Satisfaction on turnover intent. The University of Tennessee, Knoxville, 1-3

Brouwers, H., & Tomic, W. (2000). A longitudinal study of teacher burnout and perceived self-efficacy in classroom management. *Teaching and Teacher Education*, 16, 239- 253.

Burton, K. (2012). A study of motivation: How to get your employees moving.SPEA Honors Thesis Spring 2012 Indiana University (May), 33. Retrieved from https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_the_sis2012_mgmt_burton.pdf

Callagher, L. (2019). Innovation awards : Reward, recognition, and ritual. *International Journal of Innovation Management*,21(5), 19 pages. <https://doi.org/10.1142/9781786346490>

Caruso, A. L., Giammanco, M. D., & Gitto, L. (2014). Burnout experiences among teachers: A case study. *Mediterranean Journal of Clinical Psychology MJCP II*. <https://doi.org/10.6092/2282->

Chang, M. (2009). An appraisal perspective of teacher Burnout : Examining the emotional work of teachers. *Educ Psychol Rev* 21:193–218. <https://doi.org/10.1007/s10648-009-9106-y>

Chen, W., Haniff, J., Siau, C., Seet, W., Loh, S., & Abd, M. H. (2014). Burnout in academics : An empirical study in private universities in. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*,1(2), 62-72 ISSN: 2349-2031

Chowdhury Abdullah Al Mamun and Md. Nazmul Hasan (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71. doi:10.21511/ppm.15(1).2017.06

Creswell, J. (1998). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

DeZube, D. (2019). How to reduce employee turnover with stay interviews. Monster Worldwide Inc. (US). Retrieved from <http://hiring.monster.com/hr/hr-best-practices/small-business/conducting-an-interview/stay-interviews.aspx>

Dickson, G. (2019). 20 surprising employee retention statistics you need to know. Retrieved from <http://blog.bonus.ly/10-surprising-employee-retention-statistics-you-need-to-know>

Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research* 5(1), 53–60. <http://www.reaser.eu>

Droogenbroeck, F. Van, Spruyt, B., & Vanroelen, C. (2014). Burnout among senior teachers : Investigating the role of workload and interpersonal relationships at work. *Teaching and Teacher Education*, 43(October), 99–109. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.07.005>

Fetherston, T., & Lummis, G. (2012). Why Western Australian Secondary Teachers Resign. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(4). <http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2012v37n4.1>

Figuerola, O. (2018). The influences impacting staff turnover in higher education. *Journal of Management and Sustainability*, 5 (4). <https://doi.org/10.5539/jms.v5n4p86>

Fisher, M. H. (2011). Factors influencing stress, burnout, and retention of secondary teachers. *Current Issues in Education*, 14(1). Retrieved from <http://cie.asu.edu/>

Francisco, S., Basak, E., Ekmekci, E., Bayram, Y., & Bas, Y. (2013). Analysis of factors that affect the intention to leave of white-collar employees in Turkey, 23–25.

Goswami, M. (2013). A study of burnout of secondary school teachers in relation to their job satisfaction. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)* 10(1), 18– 26. www.Iosrjournals.Org

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology* 43, 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

Holmes, E. S., Ribeiro, S., Alice, A., Almeida, F. De, Martins, R., Candeia, S., & Cássia, L. De. (2017). Prevalence of burnout syndrome and factors associated with university teachers. *International archives of Medicine section: Psychology*, 1–8. <https://doi.org/10.3823/2319>

Kersaint, G., Jennifer Lewis, J., Potter, P., & Meisels, G.(2007). Why teachers leave : Factors that influence retention and resignation. *Teaching and Teacher Education* 23(6), 775-794 <https://doi.org/10.1016/j.tate.2005.12.004>

Khan, F., Rasli, A., Yusoff, R., & Ahmad, A. (2015). Do demographic make a difference to job burnout among university academicians ? *International Journal of Economics and Financial Issues* 5, 229–237. <http://www.econjournals.com>

Linkedin Talent Solution (2019). Employee retention strategies that work. LinkedIn's Global Recruiting Trends Report (2019), 1–16. Retrieved from https://business.linkedin.com/content/dam/me/busines/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/5_employee_retention_strategies_that_work_FINAL.pdf

López, J. M. O., Santiago, M. J., Godás, A., Castro, C., & Ponte, D. (2008). An integrative approach to burnout in secondary school teachers : Examining the role of student disruptive behavior and disciplinary issues. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*,8(2), 259–270. <http://www.ijpsy.com>

Markey, R., Ravenswood, K., & Webber, D. J. (2019). The impact of the quality of the work environment on employees ' intention to quit. The University of the West of England. *Economics Working Paper Series* 1220, 1-35

Masum AKM, Azad MAK, Beh L-S (2015) Determinants of Academics' Job Satisfaction: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh. *PLoS ONE* 10(2): e0117834. doi:10.1371/journal.pone.0117834

Mccann, J., & Holt, R. (2009). An exploration of burnout among online university professors. *Journal of Distance Education* 23(3), 97–110.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Chris, J. (2011). Why people stay in their jobs : New perspectives on employee retention. *Research Briefing*, 1-4

Muindi, F. K. (2011). The relationship between participation in decision making and job satisfaction among academic staff in the School of Business. *Journal of Human Resources Management Research*, 2011. 34 pages.
<https://doi.org/10.5171/2011.246460>

Nirmala Dorasamy & Mpho Kenneth Letoane (2015). Job and career satisfaction in higher education institutions: a case study of university “A” in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 13(4-1), 259-270. businessperspectives.org

Odhiambo, G. O. (2013). Academic brain drain : Impact and implications for public higher education quality in Kenya. *Research Proposal, Kenyatta University*, 8(4), 510–523. <https://doi.org/10.2304/rcie.2013.8.4.510>

Ogony, S. M. (2019). Factors causing employee turnover in public service, South Africa. *Journal of Management & Administration* (January).
<https://www.researchgate.net/publication/330507909>

Owence, C., Pinagase, T. G., & Mercy, M. M. (2014). Causes and effects of staff turnover in the Academic Development Centre : A case of a Historically Black University in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(11), 69–76.
<https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n11p69>

Özkanal, Ü. (1996). Investigation of burnout among instructors working at ESOGU Preparatory School, 3(1), 166–172.

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

R. Rosman Md. Yusoff¹ and Faisal Khan (2013). Stress and burnout in the higher education sector in Pakistan : A systematic review of the literature. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(11), 90–98.

Ramamurthi, K., Vakilbashi, A., Zaleha, S., Rashid, A., & Mokhber, M. (2016). Impact of job stressors factors on employees ' intention to leave mediated by job engagement and dispositional factors. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 528–531. [http: www.econjournals.com](http://www.econjournals.com)

Ribeiro, Í. J. S., Pereira, R., Freire, I. V, Oliveira, B. G. De, Casotti, C. A., & Boery, E. N. (2018). Stress and quality of life among university students: A systematic literature review. *Health Professions Education*, 4(2), 70–77. <https://doi.org/10.1016/j.hpe.2017.03.002>

Rizwan, M. (2014). Determinants of employees intention to leave: A study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies* 4(3), 1–18.

Wiley, C. (2016). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18 (3) 263-280. <https://doi.org/10.1108/01437729710169373>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks,

Zhang, W., Meng, H., & Yang, S. (2018). The influence of professional identity, job satisfaction, and work engagement on turnover intention among township health inspectors in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15, 988; <https://doi.org/10.3390/ijerph15050988>

Margherita Zito, Federica Emanuel, Monica Molino, Claudio Giovanni Cortese, Chiara Ghislieri, Lara Colombo (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLOS ONE* 13.

Arnold Bakker, Evangelia Demerouti & Wilmar Schaufeli (2003), Dual processes at work in a call center: An application of the job demands – resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 12:4, 393-417.

Sujeong Choi, KiJu (KJ) Cheong and Richard A. (2012), Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Emerald*, Vol. 22 No. 5, pp. 492-516

Tracy L. Tutena, Presha E. Niedermeyer (2004), Performance, satisfaction and turnover in call centers. The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research* 57, 26– 34

Douglas Flint, Lynn M. Haley and Jeffrey J. McNally (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Emerald*, Vol. 42 No. 5, pp. 552-572

Knights, D., & McCabe, D. (1998). What happens when the phone goes wild? Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking call regime. *Journal of Management Studies*, 35, 163 – 194.

Taylor, P., & Bain, P. (1999). An assembly line in the head: The call centre labour process. *Industrial Relations Journal*, 30, 101 – 117.

Hobfoll, S.E. (1989), Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, Vol. 44 No. 3, pp. 513-24.

Tobias Kraemer and Matthias H.J. Gouthier (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers. A multi-group analysis with gender and organizational tenure. *Journal of Service Management*, Vol. 25 Iss 1 pp. 125 – 148.