



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

«Οι ρόλοι της οικογενειακής υποστήριξης, εργασιακών πόρων/πρακτικών, διοίκησης, και ενθάρρυνσης των εργαζομένων πάνω στο εργασιακό άγχος και την συναισθηματική εργασιακή εξουθένωση.»

της

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΜΠΙΝΤΣΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΓΡΟΥΓΓΙΟΥ, ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΤΟΥ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2021

Σεπτέμβριος 2022

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους βοήθησαν στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Ειδικότερα, την κυρία Γρούγιου Βασιλική, την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, για τις διορθώσεις και την καθοδήγησή της, ώστε να μπορέσει να στεφθεί με επιτυχία η υλοποίηση της εργασίας μου.

Επίσης, την οικογένεια μου που με στήριξε ψυχολογικά ώστε να αντιμετωπίσω όλες τις δυσκολίες που συνάντησα κατά την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

Τέλος, δεν θα μπορούσα να παραλείψω όλους αυτούς που απάντησαν με χαρά στο ερωτηματολόγιό μου και συνέβαλλαν στην συλλογή δεδομένων που μου ήταν απαραίτητα για την διεξαγωγή της έρευνάς μου.

Περίληψη

Το σύνδρομο του Burnout κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος στα εργασιακά περιβάλλοντα. Το εργασιακό άγχος και η συναισθηματική εξουθένωση είναι πλέον ένα καθημερινό και σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι αλλά και το εργασιακό και οικογενειακό περιβάλλον αυτών.

Συγκεκριμένα η εργασία αυτή εξετάζει τους παράγοντες που οδηγούν, ενισχύουν αλλά και αποτρέπουν ή κατευνάζουν την εμφάνιση του συνδρόμου του Burnout, ανεξαρτήτως επαγγελματικής ειδικότητας.

Οι παράγοντες αυτοί βασίστηκαν σε 4 πυλώνες. Αρχικά εξετάστηκε το φαινόμενο του Burnout σε συνδυασμό με το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων και Εργασιακών Πόρων, JD-R. Στην συνέχεια, η συσχέτιση πρακτικών εφαρμογών ενός HRM System με το Burnout. Τέλος, η Σχέση Οικογένειας-Εργασίας (Work-Family Relation), σε συνάρτηση με το εργασιακό άγχος και την εργασιακή εξουθένωση αλλά και με το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων και Εργασιακών Πόρων.

Σε πρώτο επίπεδο, εξετάστηκε και αναλύθηκε το αντικείμενο της εργασίας με βάση τη Διεθνή Βιβλιογραφία. Σε δεύτερο στάδιο, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε πλήθος 102 εργαζομένων που δραστηριοποιούνται σε ελληνικές επιχειρήσεις με διαφορετικό αντικείμενο. Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας στα δεδομένα της έρευνας και έπειτα με την μέθοδο της παλινδρόμησης έγινε έλεγχος των υποθέσεων.

Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε ως επί το πλείστον στηρίζουν τις υποθέσεις μας, πράγμα που μας οδηγεί τις μεταβλητές μας να έχουν θετική συσχέτιση. Αρχικά, οι εργασιακές απαιτήσεις σχετίζονται θετικά με την εμφάνιση του συνδρόμου Burnout επιβεβαιώνοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Η σχέση μεταξύ εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος σχετίζεται θετικά με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout. Οι εργασιακές απαιτήσεις έχουν θετικά άμεση συσχέτιση με την συγκρουσιακή εργασίας-οικογένειας και πάλι επιβεβαιώνοντας την βιβλιογραφία. Οι πρακτικές ενός συστήματος HRM σχετίζεται αρνητικά με την εμφάνιση του συνδρόμου Burnout.

Λέξεις-Κλειδιά: Εργασιακό Άγχος, Συναισθηματική εξουθένωση, Εργασιακή εξουθένωση, Εργασιακές Απαιτήσεις, Εργασιακοί Πόροι, Μοντέλο Εργασιακών Πόρων

και Εργασιακών Απαιτήσεων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Πρακτικές Διοίκησης
Ανθρώπινου Δυναμικού, Σχέσεις Εργασίας-Οικογένειας, Σύγκρουση Εργασίας-
Οικογένειας

Abstract

Burnout Syndrome gains more and more ground in working environment. Work-related stress and emotional exhaustion are now a daily and serious problem faced by employees as well as their work and family environment.

Specifically, the following research examines the factors that lead, enhance and prevent or appease the appearance of Burnout Syndrome, regardless of professional qualification.

These factors were based on 4 pillars. The Burnout Syndrome was initially examined in conjunction with the Job Demands and Resources Model, JD-R. Then, the correlation of practical applications of an HRM System with Burnout Syndrome. Finally, the Work-Family Relation, compared with Job Stress and Job Exhaustion, Burnout but also to the Job Demands and Job Resources Model.

In the first stage, the research was based on international literature. In the second stage, a total of 102 employees participated in this study, employees operating in Greek companies with different content of jobs. Then we performed Regression and Moderation Analysis for the hypotheses' testing.

The findings of the research in the majority of instances support our assumptions. Initially, Job Demands are positively related to the appearance of Burnout Syndrome, confirming the existing literature. The Work-Family Relation is positively related to the Burnout Syndrome. Job Demands have a positively direct correlation with the work-family conflict again confirming the literature. The HRM Practices are negatively related to the appearance of Burnout Syndrome.

Keywords: Job Stress, Emotional Exhaustion, Burnout Syndrome, Job Demands, Job Resources, JD-R Model, HRM, HR Practices, Work-Family Relation, Work Family Conflict.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη.....	iii
Abstract.....	v
Περιεχόμενα	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	4
2.1 Εισαγωγή	4
2.2 Burnout- Συναισθηματική Εξόντωση και Αποξένωση από την εργασία.	5
2.3. Το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων & Εργασιακών Πόρων, JD-R Model.....	7
2.4 Σύστημα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων – HRM System.	9
2.5 Σχέση Εργασίας-Οικογένειας- Work-Family Relation.....	12
2.6 JD-R Model & Burnout.	13
2.7 Work-Family Relation & Burnout.....	14
2.8 JD-R Model & Work-Family Relation.	15
2.9 HRM System & Burnout.	16
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία	17
3.1 Εισαγωγή	17
3.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας.....	19
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων.....	20
4.1 Εισαγωγή	20
4.2 Δημογραφική Κατανομή.....	21
4.3 Περιγραφικά Χαρακτηριστικά.....	28
4.4 Υποθέσεις και αποτελέσματα	30
4.5. Έλεγχος Υποθέσεων	32
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση Ευρημάτων	42
5.1 Εισαγωγή	42

5.2	Συζήτηση Αποτελεσμάτων	42
5.3	Συμπεράσματα	43
5.4	Προτάσεις	44
5.5	Περιορισμοί της έρευνας	45
	Κατάλογος Αναφορών-Παραπομπών	47
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ		57
I.	Παράρτημα Ερωτηματολογίου	57

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια οι ρυθμοί της ζωής είναι αυτοί που ωθούν τους ανθρώπους σε ένα συνεχές κυνηγητό με την ίδια την καθημερινότητα. Η παγκόσμια οικονομική κρίση αλλά και η παγκόσμια υγειονομική κρίση που αντιμετωπίζουμε λόγω της εμφάνισης του SARS-COV2 δεν έχει αφήσει κανέναν ανεπηρέαστο, τόσο σε κοινωνικό επίπεδο αλλά και σε οποιαδήποτε καθημερινή μας δραστηριότητα, πόσο μάλλον στον τομέα της εργασίας μας. Η λέξη που ηχεί καθημερινά στα αυτιά όλων είναι η λέξη άγχος, η οποία κατ' επέκταση έχει ψυχοσωματικές επιπτώσεις στους εργαζομένους. Το φαινόμενο που μαστίζει τις ζωές μας πλέον ονομάζεται burnout, δηλαδή συναισθηματική εξόντωση και αποξένωση από την εργασία (Mihail & Kloutsiniotis, 2016).

Πολλά μοντέλα και στατιστικές εκτιμήσεις των τελευταίων χρόνων προσπαθούν να αποδώσουν εξηγήσεις στην εμφάνιση και το μέγεθος της έκτασης του φαινομένου του Burnout στους εργαζομένους που υποφέρουν από αυτό. Παράδειγμα τέτοιων ερευνών αποτελούν το μοντέλο D-C, Demand-Control Model, αλλά και το μοντέλο JD-R, Job Demand-Resources Model (Van der Doef & Maes, 1999). Στοιχεία που είναι σύνηθες να εμφανίζονται στο εργασιακό περιβάλλον, όπως έντονο άγχος, υψηλές απαιτήσεις αλλά και ένα ελλιπές ή λανθασμένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, μη υποστηρικτικό, ωθούν αλλά και ενισχύουν την εμφάνιση συμπτωμάτων εργασιακής εξάντλησης (Zhang & Morris, 2014, p.78). Όντας μακροπρόθεσμα, σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου επικρατεί το άγχος, έχει αρνητικές επιδράσεις στην ψυχοσωματική υγεία των εργαζομένων άρα υπάρχουν αλλαγές και στην πέραν εργασίας καθημερινότητά τους (Schaufeli & Bakker, 2004).

Λόγω της έκτασης και της έντασης του προβλήματος αυτού, οι έρευνες έχουν στραφεί στο να συλλεχθούν οι τρόποι και οι πρακτικές εκείνες που θα βοηθήσουν στο να κατευναστεί το φαινόμενο του burnout και στους πιθανούς και δυνατούς ρυθμιστές του εργασιακού άγχους (Kossek et al., 2011). Ένα σωστά στημένο τμήμα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει αποδειχτεί ότι βοηθά και μειώνει τα ποσοστά του εργασιακού άγχους αλλά βοηθά και στην πρόληψη εμφάνισης αυτού, μέσω πρακτικών όπου στηρίζουν και επιβραβεύουν τον κάθε εργαζόμενο ανάλογα με τις προσωπικές του ανάγκες, στο επίπεδο που αυτό είναι εφικτό και δυνατό (Bakker, 2017).

Μια δεύτερη έκφραση του ζητήματος αυτού θα μπορούσε να είναι του πως οι εργαζόμενοι εξισορροπούν την οικογενειακή με την επαγγελματική τους καθημερινότητα (Greenhaus & Allen, 2011). Οι δύο τομείς που συνήθως απασχολούν τον καθένα είναι η ευημερία της οικογένειάς του και η επαγγελματική επιτυχία (Frone, 2003).

Η γενική ικανοποίηση που λαμβάνει ένας άνθρωπος συνδυάζει την ικανοποίηση από την εργασία και την ικανοποίηση από την οικογενειακή του ζωή (Grawich et al., 2013). Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί είτε να επιδρά θετικά στο οικογενειακό είτε αρνητικά και αντίστροφα (Adams et al., 1996). Σύμφωνα με την Kossek (2011), η σύνδεση και η ισορροπία μεταξύ οικογένειας και εργασίας έχουν χωρίσει σε τέσσερις διαφορετικές έννοιες. Οι οποίες ήταν:

- Όταν η οικογενειακή κατάσταση επιδρά αρνητικά στο εργασιακό περιβάλλον (Byron, 2005).
- Όταν ένα προβληματικό εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει αρνητικά τον εργαζόμενο σε οικογενειακό επίπεδο (Thompson et al., 1999).
- Όταν ένα υποστηρικτικό και με ευημερία οικογενειακό περιβάλλον επηρεάζει θετικά το εργασιακό περιβάλλον του ατόμου (Hammer et al., 2009).
- Όταν η επιτυχία και η ευημερία στην εργασία συμβάλλει θετικά στην οικογενειακή κατάσταση του ατόμου (Carlson et al., 2006).¹

Η οπτική σύμφωνα με την οποία θα εξετάσουμε τις παραπάνω σχέσεις επικεντρώνεται στο πως ένας άνθρωπος μπορεί να εξισορροπήσει τις παροχές που του δίνονται με τις απαιτήσεις που του ζητούνται τόσο σε εργασιακό επίπεδο, όσο και σε οικογενειακό (παρόμοια προσέγγιση υιοθετήθηκε από τους Beham & Drobnic, 2010).

Σκοπός της έρευνας

Η διπλωματική αυτή εργασία έχει ως αντικείμενο μελέτης, τους παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση της συναισθηματικής εξάντλησης και αποξένωσης από την εργασία αλλά και τους παράγοντες και τους τρόπους που αποτρέπουν ή ρυθμίζουν τόσο τις εργασιακές συμπεριφορές, όσο και το εργασιακό άγχος.

¹ Τα bullets χρησιμοποιήθηκαν για να αποδώσουν στα ελληνικά τους όρους: “work-to-family conflict”, “family-to-work conflict”, “work-to-family enrichment” και “family-to-work enrichment” (Frone, 2013).

Η εργασία αυτή, έχει ως στόχο να εξετάσει να εξετάσει, ανεξαρτήτως του επαγγελματικού κλάδου ενός εργαζομένου, δυο παράγοντες:

- Πρώτον, πως ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον με ένα σωστά δομημένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σχετίζεται με την εμφάνιση ή μη συναισθηματικής εξόντωσης και αποξένωσης από την εργασία.

Ένα σύστημα HRM², με παροχές όπως συνεχή εκπαίδευση στους εργαζομένους, ένα σύστημα σύνδεσης απόδοσης ανταμοιβών και μόνους, πλήρη και αμφίδρομη ενημέρωση του προσωπικού του οργανισμού, ολοκληρωμένη ασφαλιστική κάλυψη των εργαζομένων, αμφίπλευρη αξιολόγηση απόδοσης μεταξύ εργαζομένων-προϊσταμένων, έχει θετική επίδραση στους εργαζομένους και μειώνει την εμφάνιση του συνδρόμου burnout.

- Ο δεύτερος σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει πως το οικογενειακό περιβάλλον συνδέεται ή επηρεάζει την εμφάνιση του συνδρόμου burnout στην εργασία. Αν το οικογενειακό περιβάλλον είναι γενικότερα υποστηρικτικό είτε όσον αφορά την εργασία του εκάστοτε ατόμου είτε σε όλους τους τομείς. Επίσης, αν ένα προβληματικό οικογενειακό περιβάλλον επηρεάζει αρνητικά τον εργαζόμενο και συμβάλει στην εμφάνιση του συνδρόμου burnout.

Η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει να διαλευκάνει σε ένα ευρύ φάσμα εργασιακών κλάδων, την συσχέτιση και την αλληλεπίδραση μεταξύ της εμφάνισης ή μη εργασιακού άγχους και εργασιακής εξόντωσης όταν ο εργαζόμενος αλληλοεπιδρά σε ένα υποστηρικτικό και ενθαρρυντικό περιβάλλον, τόσο σε εταιρικό επίπεδο όσο και οικογενειακό ή κοινωνικό γενικότερα και με την ύπαρξη ενός σωστά δομημένου τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Συνοπτικά στόχος της εργασίας είναι να συνδυάσει τις εργασιακές και οικογενειακές απαιτήσεις, τις εργασιακές και οικογενειακές παροχές αλλά και ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν, αλληλοεπιδρούν και συμβάλλουν στην εμφάνιση ή μη εργασιακής εξουθένωσης.

Μέσω του θεωρητικού μοντέλου JD-R (Bakker et al., 2014), δηλαδή το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων και Εργασιακών Παροχών, αρχικά θα επιχειρήσουμε να

² Ο αγγλικός όρος HRM (Human Resources Management) χρησιμοποιείται έναντι του ελληνικού όρου “Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων”.

καταγράφουμε τα επίπεδα και ποσοστά εργασιακού άγχους και συναισθηματικής αποξένωσης από την εργασία σε ένα δείγμα εργαζομένων ανεξαρτήτως επαγγελματικού τομέα. Σε δεύτερο στάδιο, να ερευνηθεί το πώς το εργασιακό άγχος καταλήγει σε συναισθηματικά επαγγελματική εξάντληση και εξουθένωση σε συνδυασμό με το πώς το Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων αλλά και η συμβολή της οικογένειας επηρεάζει είτε θετικά είτε αρνητικά τον κάθε εργαζόμενο, αλληλοεπιδρούν με την εμφάνιση του συνδρόμου αυτού.

Πολλές μελέτες έχουν επικεντρωθεί στο να εξετάσουν τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης σε κλάδους που σχετίζονται είτε με τον τομέα της υγείας, είτε με ανθρωπιστικές υπηρεσίες (De Hert, 2020). Η επαγγελματική και συναισθηματική εξάντληση ωστόσο, δεν αποτελεί μια κατάσταση που βιώνουν μόνο εργαζόμενοι στους παραπάνω αναφερόμενους κλάδους, αλλά είναι καταστάσεις που μπορεί να βιώσει οποιοσδήποτε εργαζόμενος. Η ανάγκη να ερευνηθεί το ότι δεν περιορίζεται η εμφάνιση εργασιακού άγχους μόνο σε συγκεκριμένους κλάδους εργασίας, εμφανίζεται λόγω της αβεβαιότητας και της αποσταθεροποίησης που επικρατεί στο σύνολο της καθημερινότητάς μας (Chong et al., 2020). Πιο συγκεκριμένα, η οικονομική κρίση ώθησε πολλές επιχειρήσεις δημόσιες και ιδιωτικές σε μειώσεις μισθών, επίσης επήλθε αλλαγή εργασιακού καθεστώτος και νομοθεσίας, αύξηση της φορολογίας, αύξηση των καθημερινών δαπανών διαβίωσης όπως η βενζίνη ή το ηλεκτρικό ρεύμα αλλά και μειωμένες παροχές υγείας ειδικά μετά το ξέσπασμα της πανδημίας του SARS_COV2 (Davies et al., 2021). Άρα, το εργασιακό άγχος δεν εμμένει μόνο εργασιακό αλλά μετακυλιέται και ίσως ενισχύεται στην προσωπική του ζωή (Kossek, Pichler, Bodner, Hammer, 2011).

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Η λέξη άγχος χρησιμοποιείται σχεδόν καθολικά και τουλάχιστον μια φορά την ημέρα από όλους, η έννοια της όμως και η σημασία της έχει γίνει αντικείμενο μελέτης και ανάλυσης από πολλούς ερευνητές σε επιστημονικό επίπεδο (Reis et al., 2010).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία στο σύνδρομο burnout έχει δοθεί η έννοια, ότι αποτελεί ένα σύνδρομο σχετιζόμενο με την εργασία και έχει τρεις ομάδες συμπτωμάτων, σωματικά, ψυχικά και συμπεριφορικά (Maslach & Leiter, 2008). Στα σωματικά συγκαταλέγεται η εξουθένωση που εκφράζεται με κούραση και εξάντληση (Lloyd et al., 2002). Στα ψυχικά αναφερόμαστε σε έντονο άγχος έως και κατάθλιψη και στο τελικό στάδιο, στα συμπεριφορικά προβλήματα συγκαταλέγεται η ειρωνεία, ο κυνισμός και η απάθεια που αναπτύσσει ο εργαζόμενος απέναντι στους ανθρώπους με τους οποίους συναναστρέφεται είτε πελάτες είτε συναδέλφους (Byron, 2002).

Στην εργασία αυτή θα εξετάσουμε το σύνδρομο burnout μέσα από το μοντέλο JD-R, δηλαδή πώς οι εργασιακές απαιτήσεις και οι εργασιακοί πόροι μπορούν να ωθήσουν τους εργαζομένους στην εμφάνιση του συνδρόμου burnout (Britt, 2020).

Επίσης, θα εξετάσουμε και το σύνδρομο του burnout σε συνδυασμό με την ύπαρξη και εφαρμογή διαφόρων πρακτικών HR, όπως κίνητρα για τους εργαζομένους, τακτικές ενδυνάμωσης εργασιακών σχέσεων κ.α. (Subramony, 2009).

Τέλος, την συσχέτιση του συνδρόμου burnout με την θετική και αρνητική αλληλεπίδραση εργασίας-οικογένειας (Tone Innstrand et al., 2008).

2.2 Burnout- Συναισθηματική Εξόντωση και Αποξένωση από την εργασία.

Ενώ δεν υπάρχει μια και μοναδική ερμηνεία της λέξης άγχους, σίγουρα κοινά αποδεκτό είναι ότι αποτελεί ένα αίσθημα διόλου ευχάριστο και συνδέεται κυρίως με αρνητικά συναισθήματα, προκαλείται από πολλούς παράγοντες και έχει αρκετές επιπτώσεις. Το άγχος ερμηνεύεται ως η ψυχοσωματική αντίδραση ενός ατόμου σε εξωτερικά ερεθίσματα, είτε η συναισθηματική αντίδραση ανάλογα τον κάθε χαρακτήρα ξεχωριστά, είτε μια αλληλεπίδραση των δυο παραπάνω (Fink, 2016). Το άγχος ουσιαστικά, αποτελεί μια αντίδραση είτε σωματική είτε ψυχική, η αντίδραση όμως αυτή πολλές φορές προκαλεί ψυχοσωματικά προβλήματα (Van der Kolk et al., 2012).

Όταν η έννοια του άγχους έχει υπάρξει αντικείμενο μελέτης με διαφορετικές σημασίες και προσεγγίσεις, είναι φανερό ότι η έννοια του εργασιακού άγχους ως μια πιο εξειδικευμένη μορφή εμφάνισης του άγχους έχει επιδεχθεί πληθώρα ερμηνειών και αντικρουόμενων αντιλήψεων (LaMontagne et al., 2007). Η φράση εργασιακό άγχος χρησιμοποιείται για να περιγράψει είτε αγχωτικές καταστάσεις, είτε τις παρενέργειες

που προκαλούνται στην υγεία ενός εργαζομένου, όταν αυτός βιώσει μια στρεσογόνα κατάσταση (Stanton et al., 2001).

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, ο όρος burnout εσωκλείει τόσο την εξουθένωση του εργαζομένου όσο και την αποπροσωποποίηση που νιώθει στο εργασιακό του περιβάλλον που τον ωθεί στο να μην έχει κανένα ενδιαφέρον να συνεχίσει την εργασία του αλλά να μην νιώθει πλέον και ικανός να το κάνει με τελικό αποτέλεσμα ίσως και το να μην έχει ενδιαφέρον για την ίδια την ζωή (Demerouti et al, 2010). Στην συγκεκριμένη εργασία η έννοια του burnout θα αποδίδεται με την έκφραση: ‘συναισθηματική εξόντωση και αποξένωση από την εργασία’.

Το εργασιακό άγχος έχει πολλούς λόγους εμφάνισης, ορισμένες έρευνες επικεντρώθηκαν στο ότι οι υψηλές απαιτήσεις στο εργασιακό περιβάλλον ωθούν τον εργαζόμενο στην εμφάνιση αυτού ή ότι η αλληλεπίδραση εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος έχει και θετικές και αρνητικές εκφάνσεις στην εμφάνιση του συνδρόμου (Bakker et. al., 2014). Υπήρξαν μελέτες που βασίστηκαν στην φύση και το επιστημονικό πεδίο της εργασίας σε σχέση με την εμφάνιση του burnout (De Hert, 2020).

Όταν ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει καθημερινά και για μεγάλο χρονικό διάστημα ένα στρεσογόνο εργασιακό περιβάλλον, με πολλές απαιτήσεις εμφανίζει ψυχοσωματικά συμπτώματα συναισθηματικής φύσης λόγω του εργασιακού άγχους (Wood and Wall, 2007). Οι παροχές που παρέχει ένας οργανισμός στους εργαζομένους του τείνει να βοηθά ή να μειώνει την εμφάνιση του burnout (Subramony, 2009). Με την έννοια παροχές δεν αναφερόμαστε μόνο στις χρηματικές παροχές αλλά στο σύνολο παροχών που προσφέρει στους εργαζομένους ένα συνεκτικό και αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, όπως υποστηρικτικούς προϊσταμένους, ελευθερία έκφρασης, αυτονομία, καθετοποιημένη και αμφίδρομη ενημέρωση και σύνδεση της ατομικής απόδοσης με την αντίστοιχη αμοιβή (Huselid, 1997).

Όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον με δομημένο σύστημα HRM έχει λιγότερες πιθανότητες εμφάνισης εργασιακής εξόντωσης και αποξένωσης από την εργασία (Kloutsiniotis et al., 2022).

Ένας εργαζόμενος που περικλύζεται από ένα θετικό ψυχολογικά και υποστηρικτικό περιβάλλον έχει την τάση να μπορεί ευκολότερα να αντιμετωπίζει τις εργασιακές του απαιτήσεις (Youssef Morgan, 2014). Επίσης, έχει την ικανότητα να εξισορροπεί ευκολότερα την αλληλεπίδραση μεταξύ του εργασιακού και του οικογενειακού του

περιβάλλοντος (Wood & Wall, 2007). Η εργασία θα προσπαθήσει να εξετάσει την σχέση μεταξύ εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος, πως αυτά συνδέονται και πως η ισορροπία αυτών οδηγεί σε μείωση ή μη της εμφάνισης του συνδρόμου burnout.

2.3. Το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων & Εργασιακών Πόρων, JD-R Model.

Το burnout έχει αρχικά συναισθηματικές και ψυχολογικές επιπτώσεις στους εργαζομένους (Bakker et al., 2014).

Αν σκεφτούμε μια συνεχόμενη και σε χρονικά μεγάλο διάστημα τέτοια κατάσταση, καταλαβαίνουμε πως ο εργαζόμενος στην συνέχεια νιώθει ότι έχει κουραστεί ή ότι δεν έχουν αποτέλεσμα οι κόποι του (Maslach & Leiter, 2008). Άρα περνάμε σε μια ομάδα άλλων συμπτωμάτων που ακολουθούν, όπως η κούραση συναισθηματική και σωματική, η απογοήτευση και η εξουθένωση (Demerouti et al., 2010). Η αποξένωση στην αρχή αφορά στους στόχους και στις φιλοδοξίες που είχε ο εργαζόμενος (Fernet et al., 2010). Στην συνέχεια είναι πιθανό να περάσει στους ανθρώπους/πελάτες με τους οποίους συναναστρέφεται στην εργασία του και σε τελικό στάδιο, οδηγεί τον εργαζόμενο να απομακρυνθεί από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται καθώς θεωρεί ότι είναι η λύση που θα τον λυτρώσει (Ahola & Hakanen, 2014).

Όταν οι εργαζόμενοι φτάνουν στο στάδιο της συναισθηματικής αποξένωσης, ταυτόχρονα αυτό έχει ως απόρροια να παρουσιάσουν το αίσθημα της αποτυχίας καθώς εισέρχονται συνειρμικά στην αρχική τους οπτική του πως θα ήταν στην εργασία τους και πως πραγματικά είναι (Crotapanzano et al., 2003). Από μια θετική ψυχολογικά και φιλόδοξη θέση, σε μια άσχημη και απογοητευτική τωρινή κατάσταση.

Το θεωρητικό μοντέλο που θα χρησιμοποιήσουμε στην συγκεκριμένη εργασία για να στήσουμε τις υποθέσεις που θα εξετάσουμε είναι το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων και Εργασιακών Παροχών (Crawford et al., 2010). Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει πως οι εργασιακές απαιτήσεις αντιπαραβάλλονται με τις παροχές-πόρους που έχει κάθε εργαζόμενος και η ανισορροπία αυτών οδηγεί στην εμφάνιση του συνδρόμου burnout (Shirom, 2005).

Οι εργασιακές απαιτήσεις αφορούν τις ικανότητες κάθε εργαζομένου, είτε λόγω του εκπαιδευτικού του υπόβαθρου, είτε των γνώσεων και της εμπειρίας του είτε τον χαρακτήρα και τον τρόπο που αντιμετωπίζει κάθε εργαζόμενος τις απαιτήσεις του

οργανισμού στον οποίο είναι μέλος για να τις φέρει εις πέρας (Bakker & Demerouti, 2017).

Οι εργασιακές παροχές αναφέρονται στις παροχές που ένας οργανισμός φροντίζει να παρέχει σε έναν εργαζόμενο προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις εργασιακές απαιτήσεις.(Schaufeli et al., 2004).

Μια άλλη ερμηνεία των παροχών και πόρων που έχει ένας εργαζόμενος αναφέρεται στους προσωπικούς του πόρους, δηλαδή στις δικές του ικανότητες που χρησιμοποιεί για να ανταπεξέρχεται στις εργασιακές απαιτήσεις, οι πόροι αυτοί αφορούν στα ψυχικά χαρακτηριστικά και τις ατομικές πεποιθήσεις του εργαζομένου, πως ο καθένας, δέχεται και αντιδρά τις απαιτήσεις του εργασιακού του περιβάλλοντος (Hobfoll et al., 2003).

Οι εργασιακοί πόροι που αναφέρονται στις παροχές που προσφέρει στους εργαζομένους ένα σύστημα HRM, όπως η εκπαίδευση και το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον ένα περιβάλλον δηλαδή που δίνει κίνητρα στον εργαζόμενο, είτε χρηματικά είτε άυλα όπως μια άδεια για επιβράβευση, βοηθούν τον εργαζόμενο στο να μην εμφανίσει συναισθηματική εξουθένωση από την εργασία αλλά αντιθέτως του δίνει ώθηση και όραμα να συνεχίσει την εργασία του (Mihail & Kloutsiniotis, 2016).

Οι προσωπικοί πόροι αναφέρονται τόσο στα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου όπως η αισιοδοξία, οι φιλοδοξίες, όσο και στους εκτός εργασίας πόρους που βοηθούν έναν εργαζόμενο να ανταπεξέλθει στις εργασιακές του απαιτήσεις(Xanthoroulou et al., 2009). Σύμφωνα με τις έρευνες, οι προσωπικοί πόροι ενός εργαζομένου τον βοηθούν στο να είναι πιο αισιόδοξος, να έχει περισσότερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και εν τέλει βελτιώνουν την απόδοση του εργαζομένου αλλά και την ευημερία του στο εργασιακό του περιβάλλον (Lupsa et al., 2019).

Το Μοντέλο JD-R καταλήγει σε δυο πιθανές περιπτώσεις. Αρχικά, όταν οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υπεράριθμες και ιδιαίτερα δύσκολες και ταυτόχρονα είτε εργασιακοί, είτε οι προσωπικοί πόροι είναι περιορισμένοι είναι πολύ πιθανό ο εργαζόμενος να εμφανίσει συναισθηματική εξουθένωση και αποξένωση από την εργασία (Bakker et al., 2014). Επίσης, όταν οι εργασιακοί πόροι αλλά και οι προσωπικοί υπάρχουν σε μεγάλο ποσοστό, μπορούν να βοηθήσουν στην μείωση ή και στο να μην εμφανίσουν καθόλου το σύνδρομο burnout οι εργαζόμενοι (Schaufeli & Taris, 2014).

2.4 Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων – HRM System.

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις οδηγούν τους εργαζομένους στο να εμφανίσουν το σύνδρομο burnout, καθώς ένα στρεσογόνο εργασιακό περιβάλλον ενισχύει την εμφάνιση αυτού (Kloutsiniotis et al., 2022). Αντιθέτως, ένα εργασιακό περιβάλλον που έχει απαιτήσεις που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα αλλά και ένα εργασιακό περιβάλλον που στηρίζει τους εργαζομένους και τους παρέχει βοήθεια, υποστήριξη και ανταμοιβές, χρηματικές και μη, τείνει να ενισχύει τον κατευνασμό εμφάνισης του burnout (Subramony, 2009).

Στο κομμάτι αυτό θα αναλυθούν οι περιβαλλοντικές συνθήκες που επικρατούν στην εταιρεία και επηρεάζουν τους εργαζομένους. Στο εσωτερικό κάθε εταιρείας-οργανισμού επικρατεί ένα διαφορετικό κλίμα, ανάλογα με την χροιά που επιθυμούν οι ιδιοκτήτες να αποδώσουν σε αυτή. Πολλές φορές, η εικόνα που δείχνει ένας οργανισμός προς τα έξω δεν ταυτίζεται με την πραγματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι οργανισμοί υποστηρίζουν πως στο εσωτερικό της εκάστοτε εταιρείας επικρατεί ευφορία και φιλική διάθεση μεταξύ του προσωπικού. Όμως, στην πραγματικότητα πολλές φορές, ο σκοπός του οργανισμού να είναι να δημιουργήσει ένα πλήρως ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον και μια κουλτούρα ίντριγκας (Park & Searcy, 2012). Κατ' επέκταση, ο κάθε εργαζόμενος να νιώθει μειωμένο το αίσθημα της εμπιστοσύνης και να νιώθει ανασφάλεια που οδηγούν σε μια στρεσογόνα κατάσταση (Saridakis et al., 2017).

Σύμφωνα με την σωστή εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, μέσα σε έναν οργανισμό θα πρέπει να υπάρχει καθαρότητα, διαφάνεια και αμφίδρομη ενημέρωση από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω στην ιεραρχική δομή αυτού (Delaney & Huselid, 1996). Αυτό ταυτόχρονα σημαίνει πως μειώνεται το αίσθημα της ταξικής και νοητικής ανισότητας και έμμεσα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους και τους δίνει κίνητρο να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους (Mihail & Kloutsiniotis, 2016). Ακόμη, η εταιρεία θα ήταν καλό να παρέχει στους εργαζομένους της ψυχολογική στήριξη και πλήρη ιατρική ασφάλεια πράγμα που σημαίνει ότι αποτρέπει ή έστω περιορίζει τις πιθανότητες εμφάνισης εργασιακού άγχους και κατ' επέκταση συναισθηματικής εξάντλησης (Dekker & Schaufeli, 1995). Επιπλέον, ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση όλου του προσωπικού του οργανισμού ώστε να δίνονται στους εργαζομένους, κίνητρα για κυνηγήσουν τους στόχους τους καθώς θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα ανάλογα με την απόδοση του

καθενός να έχει την δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής μέσα στην εταιρεία (Right & Nishii, 2007). Οι συνεχείς εκπαιδεύσεις θα πρέπει να είναι δεδομένη παροχή από την εκάστοτε εταιρεία, τόσο μαζικά όσο και μεμονωμένα ανάλογα με τις ατομικές ανάγκες και ελλείψεις του κάθε εργαζόμενου (Kadiresan et al., 2015). Μέσω αυτού, ακόμα και να παρουσιάσει τα συμπτώματα της αναποτελεσματικότητας λόγω εργασιακής εξάντλησης και εργασιακού άγχους ένας εργαζόμενος, θα αντιληφθεί ότι υπάρχει στήριξη και ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης και το αίσθημα αυτό να καταπολεμηθεί.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να υιοθετήσει ένας οργανισμός, είναι ένα σύστημα σύνδεσης της απόδοσης-ανταμοιβής (Kerr & Sloum, 2005). Να διαμορφώσει και να εφαρμόσει ένα σύστημα πολιτικών και πρακτικών για την επιβράβευση των εργαζομένων, δίκαια και με συνέπεια, σύμφωνα με την συμβολή τους στον οργανισμό (Schuler & Jackson, 1987). Πιο αναλυτικά, να δημιουργηθεί ένα συνεκτικό σύνολο αμοιβών οικονομικών που να περιέχει τόσο τον σταθερό μισθό των εργαζομένων όσο και την προστιθέμενη αξία των μόνους αλλά και μη χρηματικές επιβραβεύσεις, όπως επιπλέον ημέρες άδειας ή δώρα (Shipton et al., 2006). Η έλλειψη υποστηρικτικής διοίκησης οδηγεί στην εμφάνιση συναισθηματικής εξόντωσης στην εργασία σε υψηλό βαθμό και επίπεδο (Wood & Wall, 2007).

Τέλος, το εταιρικό κλίμα αλλά και η οργανωτική δομή ενός οργανισμού είναι αλληλένδετα με το εάν ο εργαζόμενος λαμβάνει εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια (Vermeeren et al., 2014). Οι σχέσεις που αναπτύσσει ένας εργαζόμενος στον επαγγελματικό του χώρο αποτελεί το δεύτερο πιο σημαντικό στοιχείο που μπορεί να τον ωθήσει ή να τον αποτρέψει από την εμφάνιση εργασιακού άγχους μετά από συνθήκες εργασίας και το εταιρικό κλίμα (Mathieu et al., 2006). Πιο συγκεκριμένα, πολλές φορές μπορεί ένας εργαζόμενος να αψηφήσει ένα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον αν οι διαπροσωπικές του σχέσεις είτε με τους προϊσταμένους του είτε με τους συναδέλφους του είναι καλές και ευχάριστες και αυτό να τον προστατέψει από την εμφάνιση εργασιακού άγχους (Sauders & Yang 2016).

Ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει και την δυνατότητα αλλά και την ευχέρεια να ζητήσει βοήθεια οποιαδήποτε στιγμή από τον προϊστάμενό του, γεγονός που μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης εργασιακού άγχους και συναισθηματικής αποξένωσης από την εργασία (Breevaart et al., 2014). Ακόμη, ο οργανισμός ενδεχομένως να πρέπει να θέτει σε εφαρμογή ένα σύστημα αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων έτσι ώστε ο εργαζόμενος να θέτει στόχους και να του δίνεται συνεχής

ανατροφοδότησης της πορείας του επί προσωπικής βάσεως ώστε να έχει κίνητρο να συνεχίσει αλλά και έλεγχο να μην παρεκκλίνει ή οδηγηθεί σε συναισθηματικό τέλμα και συμπτώματα ανεξέλεγκτου άγχους, πίεσης ή και κατάθλιψης (Subramony, 2009).

Τα προηγούμενα χρόνια στην προσπάθεια μείωσης της εμφάνισης εργασιακού άγχους, ξεκίνησε το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων (Elnaga & Imran, 2013). Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τον προϊστάμενό τους και αξιολογούν και τον ίδιο τους τον εαυτό πράγμα που βοηθά τους προϊσταμένους να καταλάβουν πως αντιλαμβάνεται ο κάθε εργαζόμενος τον εαυτό του αλλά και την πορεία του στον οργανισμό και κατ' επέκταση να εντοπιστούν τυχόν συναισθήματα άγχους και εξάντλησης ή αποξένωσης από την εργασία αλλά και κενά στις γνώσεις και την εκπαίδευση των εργαζομένων (Foster et al., 2001). Τα κενά αυτά στην συνέχεια καλύπτονται από την εκπαίδευση που τους παρέχει η εταιρεία και έτσι ο εργαζόμενος δεν νιώθει ανήμπορος ή ανίκανος και μειώνεται η πιθανότητα εμφάνισης εργασιακού άγχους (West et al., 2018).

Επιπλέον, όταν ο εργαζόμενος αξιολογεί τον προϊστάμενό του αυτό αυτόματα του δίνει την αίσθηση ότι δεν είναι κατώτερος αυτού αλλά περιορίζει και την οποιαδήποτε τέτοιου είδους αντιμετώπισης των προϊστάμενων προς τους εργαζόμενους (Van De Voorde et al., 2012).

Είναι σύνηθες σε ένα εργασιακό περιβάλλον να αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων το αίσθημα του ανταγωνισμού (Huselid et al., 1997). Όταν ο ανταγωνισμός είναι θεμιτός και παραμένει σε υγιή επίπεδα τότε μπορεί να είναι και παραγωγικός και να αποτελεί και κινητήριο δύναμη για την επίτευξη των στόχων των εργαζομένων (Samnani & Singh, 2014). Το αίσθημα του ανταγωνισμού έχει αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζομένους καθώς πολλές τους θέτει σε μια στρεσογόνα κατάσταση που δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν και σε συνέχεια αναπτύσσουν το σύνδρομο του burnout (Vartia, 2001). Αντιθέτως, όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, ικανοποιούν παράλληλα και τις ψυχολογικές τους ανάγκες (Kundu & Lata, 2017).

Πολλές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για να ερμηνεύσουν την συναισθηματική εξόντωση και αποξένωση των ατόμων από την εργασία, βασίστηκε σε εργασιακούς τομείς που οι εργαζόμενοι έχουν άμεση επαφή με άλλους ανθρώπους, όπως οι ανθρωπιστικές επιστήμες (Theorell & Karasek, 1996). Όταν οι εργασιακές απαιτήσεις είναι πιεστικές και ταυτόχρονα πέραν των ατομικών προβλημάτων του κάθε εργαζόμενου, αυτός έχει να αντιμετωπίσει και την ψυχοσύνθεση των ανθρώπων που

εξυπηρετεί ή συναναστρέφεται τότε η κατάσταση περιπλέκεται και η εμφάνιση τραυματικού άγχους είναι πολύ πιθανή (Bakker et al., 2005).

Όταν ένας εργαζόμενος δεν έχει καμία υποστήριξη ούτε σε εταιρικό, ούτε σε συναδελφικό αλλά ούτε και από τους προϊσταμένους του, το να οδηγηθεί σε μια κατάσταση ανάπτυξης εργασιακού άγχους αλλά και επαγγελματικής εξάντλησης είναι αναπόφευκτη. Όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται σε αυτήν την ψυχωτική κατάσταση πολλές φορές αναγκάζεται να υποκριθεί απέναντι στους ανθρώπους που εξυπηρετεί ή και να μην νιώθει άνετα να τους εξυπηρετήσει. Μετά την συναισθηματική εξάντληση φυσική συνέπεια και σειρά με βάση τους ερευνητές, έχει η εμφάνιση συναισθηματικής αποξένωσης από την εργασία.

2.5 Σχέση Εργασίας-Οικογένειας- Work-Family Relation.

Η ψυχοσωματική υγεία των εργαζομένων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το εργασιακό τους περιβάλλον και τις εργασιακές τους συνθήκες. Πέραν της εργασίας, η καθημερινότητα ενός ατόμου διαμορφώνεται και από το οικογενειακό και προσωπικό του περιβάλλον και τις συνθήκες οι οποίες επικρατούν σε αυτό (Greenhaus & Allen, 2011).

Πιο συγκεκριμένα, ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον, ωθεί τον εργαζόμενο στην ανάπτυξη εργασιακού άγχους που κυρίως δημιουργεί προβλήματα συμπεριφοράς, τα οποία ο εργαζόμενος τα εμφανίζει στον οικογενειακό και προσωπικό του περίγυρο (Frone et al., 1997).

Εξετάζοντας το ζήτημα αντίστροφα, αντιλαμβανόμαστε πως τόσο η σωματική, όσο και η ψυχική υγεία ενός εργαζομένου δεν επηρεάζονται μόνο από το εργασιακό άγχος και τις επαγγελματικές απαιτήσεις, αλλά και από οικογενειακά ζητήματα που τον απασχολούν (Kossek et al., 2011). Όχι μόνο σε επίπεδο εμφάνισης ασθενειών λόγω άγχους, αλλά το συναισθηματικό τους τέλμα λόγω οικογενειακών προβλημάτων, τους κάνει αναποτελεσματικούς και μη αποδοτικούς (Dewa et al., 2014).

Επομένως, ο στόχος του κάθε ανθρώπου είναι να καταφέρει να πετύχει την σωστή ισορροπία μεταξύ του εργασιακού και του οικογενειακού του περιβάλλοντος και αυτό α βοηθήσει με την σειρά του και στην μείωση των πιθανοτήτων να βρίσκεται ο εργαζόμενος σε μια συνεχή στρεσογόνα κατάσταση (Pattusamy & Jacob, 2017).

Η έρευνα αυτή με βάση το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων & Πόρων, θα προσπαθήσει να ξεδιαλύνει τις αλληλοεπίδραση των εργασιακών απαιτήσεων, όταν οι εργασιακές παροχές αφορούν ένα δομημένο και ολοκληρωμένο σύστημα HRM, αλλά και τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις που έχει οποιαδήποτε μορφή αμφίπλευρης επίδρασης του εργασιακού και του οικογενειακού περιβάλλοντος με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout. Με την έννοια του δομημένου και ολοκληρωμένου συστήματος HRM εννοούμε τις πρακτικές εκείνες του HR που θα ωθήσουν και θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να νιώθουν ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον, θα μπορούν να παίρνουν πρωτοβουλίες, θα έχουν προσωπικά κίνητρα για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και θα έχουν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που θα τους παρέχει εκπαίδευση και αμοιβές αντίστοιχες της απόδοσής τους (Subramony, 2009).

2.6 JD-R Model & Burnout.

Το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων και Πόρων (Bakker et al., 2014), εξετάζει το ενδεχόμενο να συνδέονται οι εργασιακές απαιτήσεις με τους εργασιακούς ή οικογενειακούς και κοινωνικούς πόρους και πως η αλληλοεπίδραση αυτών μπορεί να επηρεάζουν την ατομική ικανοποίηση και ισορροπία του εργαζομένου.

Οι απαιτήσεις αφορούν κανόνες σύμφωνα με τους οποίους ένας εργαζόμενος πρέπει να συμμορφωθεί σε έναν οργανισμό, οι στόχοι τους οποίους ο εργαζόμενος πρέπει να πετύχει, συμπεριλαμβανομένου του χρονικού πλαισίου που τον περιορίζει, ακόμη και συμπεριφορικές απαιτήσεις που πρέπει να συνάδουν με το ύφος και το προφίλ της εκάστοτε εταιρείας (Skaalvik & Skaalvik, 2018).

Οι πόροι αναφέρονται τόσο σε υλικά αγαθά, όπως οι επιβραβεύσεις χρηματικές και μη από την πλευρά του οργανισμού (Hakanen et al., 2006). Επίσης, οι πόροι μπορεί να προέρχονται από το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον του εργαζομένου και να αφορούν περισσότερο ψυχολογικά στοιχεία στήριξης στους εργαζομένους (Adams et al., 1996). Οι πόροι έχουν την δυνατότητα είτε να μειώσουν τις απαιτήσεις, είτε να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να τις φέρει εις πέρας και ως αποτέλεσμα να συνεισφέρουν στην μείωση εμφάνισης εργασιακού άγχους (Schaufeli & Bakker, 2004).

Σύμφωνα με το Μοντέλο JD-R, οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις όταν αντλούν πλήρως και τους πόρους που διαθέτει ο εκάστοτε εργαζόμενος, τους οδηγούν στην μείωση της

αυτοεκτίμησής τους, μη ικανοποιητική απόδοση στην εργασία και στην εμφάνιση προβλημάτων υγείας. Όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται σε ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον το οποίο του δίνει κίνητρα και πόρους μέσω ενός συστήματος HRM, τότε ο εργαζόμενος εκμεταλλεύεται τους πόρους αυτούς και έχει αποθέματα να προσπαθήσει για την επίτευξη των στόχων του αλλά και να λάβει μεγαλύτερη ικανοποίηση (Subramony, 2009). Όταν οι απαιτήσεις έρχονται σε ισορροπία με τους πόρους ο εργαζόμενος απολαμβάνει την εργασιακή του ευημερία αλλά και την ικανοποίηση (Bakker et Demerouti, 2007).

Οι εργασιακές απαιτήσεις επιμερίζονται, στην ποσότητα των απαιτήσεων σε σχέση με το χρονικό περιθώριο που διαθέτει ένας εργαζόμενος για να τις φέρει εις πέρας και σε συνδυασμό με τους ρυθμούς εργασίας, στις ικανότητες και την εκπαίδευση που χρειάζεται να έχει ένας εργαζόμενος για να ανταπεξέλθει σε αυτές τις απαιτήσεις και το πώς μπορεί να ανταποκρίνεται σε πολλαπλές απαιτήσεις ταυτόχρονα και τέλος, ο χαρακτήρας του κάθε εργαζομένου που επηρεάζει τον τρόπο που αντιλαμβάνεται αλλά και αντιμετωπίζει συναισθηματικά ο ίδιος τις απαιτήσεις της δουλειάς του (Mathieu et al., 2006).

Οι εργασιακοί πόροι μπορούν να επιμεριστούν σε δυο κατηγορίες. Αρχικά, οι πόροι που παρέχονται μέσω ενός υποστηρικτικού προϊσταμένου και υποστηρικτικού συναδελφικού κλίματος (Schaufeli & Bakker, 2004). Τέλος, οι πόροι που παρέχονται στον εργαζόμενο μέσω ενός συστήματος διαχείρισης του προσωπικού ενός οργανισμού που δίνει στον εργαζόμενο ελευθερία λόγου και λήψης αποφάσεων αλλά επίσης υπάρχουν ευκαιρίες και δυνατότητα εξέλιξης και ανέλιξης στον οργανισμό (Wood & Wall, 2007).

H1: Οι εργασιακές απαιτήσεις σχετίζονται θετικά με την εμφάνιση του συνδρόμου Burnout.

2.7 Work-Family Relation & Burnout.

Όσον αφορά τους τρόπους με τους οποίους το εργασιακό και οικογενειακό περιβάλλον αλληλοεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται, όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον που επικρατεί ευημερία και καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, τότε αυτό συντελεί και προσφέρει στην εξισορρόπηση και την αύξηση

παροχής υποστηρικτικών πόρων μεταξύ εργασίας και οικογένειας (Greenhaus & Allen, 2011).

Όταν η επιτυχία και η ευημερία του ατόμου στην εργασία συμβάλει θετικά στην οικογενειακή ευημερία αυτού χρησιμοποιούμε τον όρο, εργασιακός εμπλουτισμός στην οικογενειακή ευημερία (work-family enrichment)(Greenhaus & Pawel, 2006).

Όπως το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να είναι υποστηρικτικό, το ίδιο ισχύει και για το οικογενειακό περιβάλλον. Όταν ένας εργαζόμενος έχει φτάσει στο στάδιο της συναισθηματικής εξουθένωσης από την εργασία, τα ψυχοσωματικά συμπτώματα αυτού τον συνοδεύουν και στο υπόλοιπο της ζωής του και η οικογένεια του αναλαμβάνει πολλές φορές τον ρόλο του εξισορροπιστή ή και του άτυπου ψυχολόγου (Maslach & Leiter, 2008).

H2: Η σχέση μεταξύ εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος σχετίζεται θετικά με την εμφάνιση του συνδρόμου Burnout.

2.8 JD-R Model & Work-Family Relation.

Όταν υπάρχουν ασύμβατες απαιτήσεις στο εργασιακό και το οικογενειακό περιβάλλον προκαλείται μια συγκρουσιακή συσχέτιση μεταξύ εργασίας και οικογένειας (Byron, 2005). Όταν το εργασιακό περιβάλλον προκαλεί άγχος και ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει δυσκολίες στο να κρατήσει το άγχος αυτό εκτός του οικογενειακού του περιβάλλοντος, τότε την κατάσταση αυτή, την ονομάζουμε, σύγκρουση της εργασίας με την οικογένεια (work-family conflict) (Greenhaus & Allen, 2011). Υπό το πρίσμα του Μοντέλου JD-R το οποίο χρησιμοποιήσαμε στην εργασία αυτή, οι έρευνες που αναλύουν την συσχέτιση εργασίας και οικογένειας, κατέληξαν πως η διαμάχη αυτή μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο να εμφανίσει ψυχοσωματικά προβλήματα καθώς οι ξεχωριστές απαιτήσεις και των δυο τομέων στις οποίες πρέπει να ανταπεξέλθει ο εργαζόμενος επηρεάζουν αρνητικά τόσο την ψυχολογική, όσο και την κατάσταση της υγείας του (Bakker et al., 2014).

Σύμφωνα με τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί, οι εργασιακές απαιτήσεις αποτελούν σημαντικότερο και συχνότερο παράγοντα πρόκλησης σύγκρουσης της εργασίας με την

οικογένεια (Thompson et al., 1999). Ενώ, οι εργασιακοί πόροι συντελούν λιγότερο στον εργασιακό εμπλουτισμό στην οικογενειακή ευημερία (Lapierre et al., 2018).

H3: Οι εργασιακές απαιτήσεις έχουν θετικά άμεση συσχέτιση με την συγκρουσιακή σχέση εργασίας-οικογένειας.

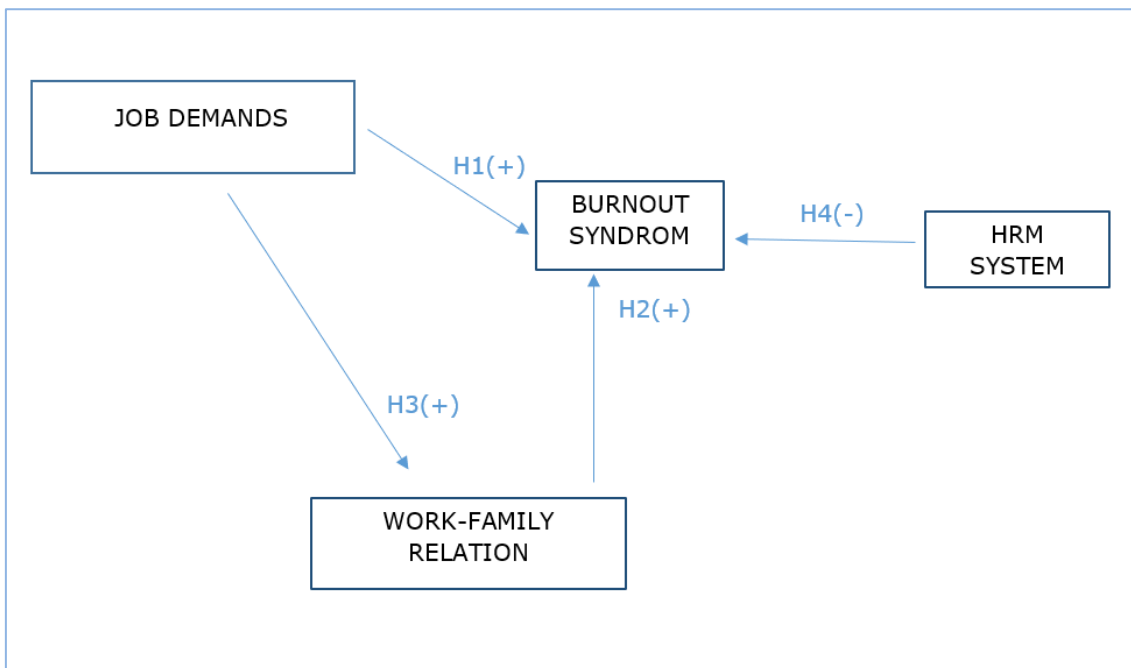
2.9 HRM System & Burnout.

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, σύμφωνα με ένα σωστά δομημένο σύστημα HRM σε κάθε εργαζόμενο πρέπει να παρέχεται στήριξη τόσο σε εργασιακό επίπεδο όσο και σε ψυχολογικό και ατομικό (Wood & Wall, 2007). Ένας σωστός ηγέτης πέραν των προσωπικών χαρακτηριστικών των οποίων πρέπει να διαθέτει, επίσης πρέπει να έχει έντονο το αίσθημα της ενσυναίσθησης και πέρα από τα εργασιακά ζητήματα (Wagaman et al., 2015). Πέραν από ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, οι στρατηγικές του HRM περιλαμβάνουν και την εκπαίδευση των εργαζομένων, την καθετοποιημένη και αμφίδρομη ελεύθερη ροή πληροφόρησης, ένα σύστημα συσχέτισης απόδοσης-ανταμοιβών και αμφίπλευρης αξιολόγησης των εργαζομένων αλλά και ευχέρεια στην λήψη αποφάσεων (Mihail & Kloutsiniotis, 2016).

Σύμφωνα με το Μοντέλο JD-R, στο οποίο βασιστήκαμε στην εργασία αυτή, ένα εργασιακό περιβάλλον που δεν τηρεί τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είτε χωριστά δηλαδή όταν δεν υπάρχει ούτε εργασιακή υποστήριξη αλλά ούτε υποστήριξη σε ατομικό επίπεδο και σε θέματα που δεν αφορούν αποκλειστικά την εργασία, τότε αυτό σχετίζεται θετικά με την σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας (Kossek et al., 2011). Οι εργασιακοί και οι κοινωνικοί πόροι που λαμβάνει το άτομο, προσπαθεί και να τους διατηρήσει και να τους ενισχύσει καθώς μπορούν να μειώσουν την εμφάνιση συναισθηματικής εξόντωσης και αποξένωσης από την εργασία (Bakker et al., 2014).

Λόγω του ότι οι εργασιακές απαιτήσεις κατατρώνε τους εργασιακούς πόρους και οδηγούμαστε στην εμφάνιση αρνητικής επίδρασης της εργασιακής κατάστασης στην οικογενειακή καθώς οδηγούμαστε και σε μείωση των οικογενειακών πόρων, πρέπει να προστίθενται νέοι πόροι για να αντιμετωπιστεί αυτή η κατάσταση (Demerouti et al., 2010).

- ο H4: Οι πρακτικές ενός συστήματος HRM σχετίζεται αρνητικά με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout.



Διάγραμμα 1: Εννοιολογικό Μοντέλο

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Σκοπός της έρευνας αυτής, όπως αναφέρεται και στην εισαγωγή, είναι να απαριθμησθούν και να αναλυθούν οι παράγοντες αυτοί που οδηγούν τους εργαζομένους στην εμφάνιση εργασιακού άγχους και κατ' επέκταση του συνδρόμου burnout. Οι οποίοι θα οδηγήσουν στον εντοπισμό των ρυθμιστών του εργασιακού άγχους αλλά και των εργασιακών συμπεριφορών.

Στην εργασία αυτή, με βάση τους στόχους και τις ερευνητικές υποθέσεις που θέσαμε και για την επίτευξη πρωτογενούς έρευνας, δημιουργήθηκε και χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο μέσω της πλατφόρμας google forms, όπου σε δεύτερο στάδιο συλλέχθηκαν οι απαντήσεις και αναλύθηκαν με μορφή ποσοτικών δεδομένων. Η μορφή του ερωτηματολογίου είναι δομημένη και οι ερωτήσεις είναι συγκεντρωμένες κατά θεματικούς τομείς.

Καταλληλότερο εργαλείο για την πραγματοποίηση της έρευνας ήταν το δομημένο ερωτηματολόγιο καθώς η μορφή αυτή βοηθά στην συλλογή ποσοτικών δεδομένων. Ακόμη, είναι ευκολότερο να συλλεχθεί μεγαλύτερο δείγμα και επίσης δεν απαιτείται τόσος χρόνος όσο σε μη δομημένες ερωτήσεις που αυτό θα είχε και ως αποτέλεσμα μικρότερη απόκριση αλλά και χαμηλότερη ποιότητα απαντήσεων. Το δομημένο ερωτηματολόγιο ακολουθεί αυστηρά συγκεκριμένη σειρά ερωτήσεων και οδηγεί σε εγκυρότερα αποτελέσματα.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε και δημιουργήθηκε στην διαδικτυακή πλατφόρμα Google Forms και στην συνέχεια έγινε στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων στο Excel. Ωστόσο, η επεξεργασία και η ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων έγινε με την βοήθεια του προγράμματος SPSS- Στατιστική Επεξεργασία Δεδομένων. Στάλθηκε μαζικά στους συμμετέχοντες με email όπου μέσω μιας ηλεκτρονικής διεύθυνσης μεταφέρονταν στην πλατφόρμα του ερωτηματολογίου και με την συμπλήρωση όλων των απαντήσεων, το οποίο ήταν και προϋπόθεση, προχωρούσαν στην υποβολή αυτού όπου αυτόματα λάμβαναν τις απαντήσεις. Στο ερωτηματολόγιο υπήρχαν οδηγίες και η διάρκειά ολοκλήρωσής του ήταν κατά προσέγγιση 10 λεπτά. Ωστόσο, η συμμετοχή ήταν ανώνυμη και διαφυλάχθηκαν όλα τα προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δυο μέρη σε πρώτο στάδιο, το κομμάτι που περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία και αυτό με τις θεματικές κύριες ενότητες της έρευνας. Στα δημογραφικά και κοινωνικά στοιχεία περιέχονται 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου με ιδιότητα ερωτήσεων ‘πολλαπλές επιλογές’. Στο δεύτερο κομμάτι του ερωτηματολογίου υπάρχουν 34 ερωτήσεις σε 4 θεματικές ενότητες, με ερωτήσεις κλειστού τύπου με 5-βάθμια κλίμακα Likert.

Μια από τις προϋποθέσεις της έρευνας ήταν να μην περιοριστούμε σε έναν συγκεκριμένο εργασιακό κλάδο ώστε να μην γίνει άμεση συσχέτιση των αποτελεσμάτων με τον κλάδο αυτό αλλά ο περιορισμός που μας αφορά να είναι ότι ο κάθε συμμετέχοντας είναι εν ενεργεία εργαζόμενος. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 134 άτομα και λάβαμε 102 απαντήσεις. Πιο συγκεκριμένα στο ερωτηματολόγιο, συμμετείχαν εργαζόμενοι από:

- Τα κεντρικά της εταιρίας Alfa Pastry, Αθανάσιος Κουκουτάρης ΑΕΒΕ στην Κοζάνη, όπου στεγάζεται τόσο το τμήμα της παραγωγής, όσο και τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας. Μετά την επικοινωνία με την εργαζόμενη του λογιστηρίου της εταιρείας και πιο συγκεκριμένα του τμήματος του πιστωτικού

ελέγχου, Μπίντση Ιφιγένεια, στάλθηκε το ερωτηματολόγιο για την έρευνά μας σε εργαζομένους από όλα τα τμήματα της εταιρείας.

- Τον όμιλο επιχειρήσεων Κιουρτσίδης Γ.-Βασιλακάκης Κ. Ο.Ε, με επιχειρήσεις στην Πτολεμαΐδα και στην Κω. Επικοινωνώντας με τον υπεύθυνο Προσωπικού, Δεληγιαννίδα Αριστεΐδη και σε αυτήν την περίπτωση, στάλθηκαν ερωτηματολόγια σε διαφορετικής ειδικότητας εργαζομένους των επιχειρήσεων.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί πως δεν έχουμε εικόνα αν κάποιος αρνήθηκε να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο καθώς μόλις συμπληρώθηκαν οι 102 απαντήσεις ξεκίνησε η εξέταση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και ταυτόχρονα η απόρριψη αποδοχής επιπλέον απαντήσεων.

3.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας

Το πρώτο βήμα που ακολουθήθηκε έπειτα από τη συλλογή των δεδομένων αποτελεί τον Έλεγχο Αξιοπιστίας. Ο Έλεγχος Αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach Alpha. Η κάθε μεταβλητή έχει τον δικό της δείκτη αξιοπιστίας, ο οποίος μελετάει, αν υπάρχει υψηλή συσχέτιση και συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων της εκάστοτε μεταβλητής. Μια μεταβλητή για να θεωρηθεί αξιόπιστη πρέπει ο δείκτης Cronbach Alpha να είναι μεγαλύτερος του 0,7. Σε περίπτωση που η τιμή του είναι μικρότερη θα πρέπει να διαγραφεί κάποια από τις ερωτήσεις, έτσι ώστε να αποκτήσει μια επιτρεπόμενη τιμή για περαιτέρω ανάλυση. Στον Πίνακα 3.4.1 παρουσιάζονται οι τιμές των δεικτών των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνά.

Πίνακας 3.2.1: Έλεγχος Αξιοπιστίας

<u>Μεταβλητές</u>	<u>Cronbach Alpha</u>
Job Demands	0,718
Work- Family Relation	0,696
HMR System	0,876
Burnout	0,701

Σύμφωνα με τον Πίνακα 3.4.1 παρατηρείται ότι οι τιμές των Job Demands και HMR System δεικτών αξιοπιστίας είναι μεγαλύτερες του 0,7 συνεπώς δεν διαγράφηκε καμία ερώτηση για να βελτιωθεί η τιμή του δείκτη. Αντίθετα για τους δείκτες Work- Family Relation η αξιοπιστία είναι μικρότερη του 0,7 άρα θα διαγράψουμε κάποιες ερωτήσεις για να γίνουν αξιόπιστες. Στην κατηγορία Work-Family Relation διαγράφουμε τις ερωτήσεις 2 και 6, και η τιμή του δείκτη Cronbach γίνεται 0,696. Ενώ στην κατηγορία Burnout διαγράφουμε τις ερωτήσεις 2 και 9, και η τιμή του δείκτη Cronbach γίνεται 0,701. Τώρα, οι μεταβλητές είναι αξιόπιστες και μπορούν στη συνέχεια να αναλυθούν χωρίς να δημιουργείται πρόβλημα στην αξιοπιστία της έρευνας, καθώς όλες οι τιμές των δεικτών ήταν μεγαλύτερες από το κατώφλι του 0,7.

Έπειτα, από τον Έλεγχο Αξιοπιστίας και αφού διαπιστώθηκε πως οι μεταβλητές της έρευνας είναι αξιόπιστες, ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων και ο έλεγχος των υποθέσεων μέσω της ανάλυσης Παλινδρόμησης.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων

4.1 Εισαγωγή

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστούν και να αναλυθούν τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων έπειτα από επεξεργασία που δέχτηκαν. Αρχικά,

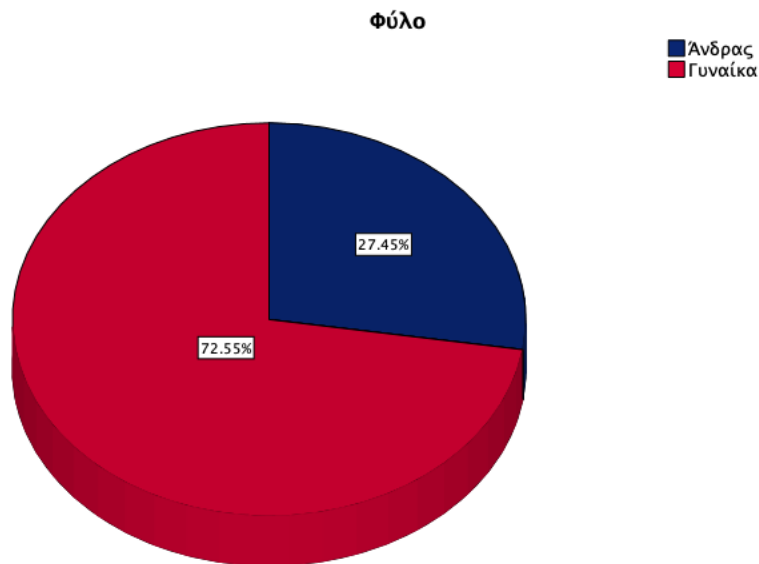
θα παρουσιαστούν τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας, καθώς και τα ευρήματα του εργασιακού άγχους. Έπειτα θα γίνει η ανάλυση όλων των αποτελεσμάτων και τέλος, θα ελεγχθούν αν οι υποθέσεις που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 2, επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται.

4.2 Δημογραφική Κατανομή

Τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες. Το δείγμα μας, αποτελείται από 102 άτομα εκ των οποίων οι 74 είναι γυναίκες και 28 άνδρες. Βλέπουμε δηλαδή ότι στην έρευνα μας υπερτερούν οι γυναίκες και μάλιστα κατέχουν τα τρία τέταρτα του δείγματος σε σχέση με τους άνδρες που είναι το υπόλοιπο ένα τέταρτο. Στην συνέχεια παρουσιάζουμε τον πίνακα συχνοτήτων καθώς και ένα διάγραμμα πίτας με τα ποσοστά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ο λόγος υπεροχής των γυναικείων απαντήσεων δεν σηματοδοτεί ταυτόχρονα και την υπεροχή τους στο εργατικό δυναμικό των εταιρειών αλλά ευθύνεται στο ότι εξ αρχής το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε περισσότερες γυναίκες.

Φύλο

		Frequency	Percentage	Valid Percentage	Cumulative Percentage
Valid id	Άνδρας	28	27.5	27.5	27.5
	Γυναίκα	74	72.5	72.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	



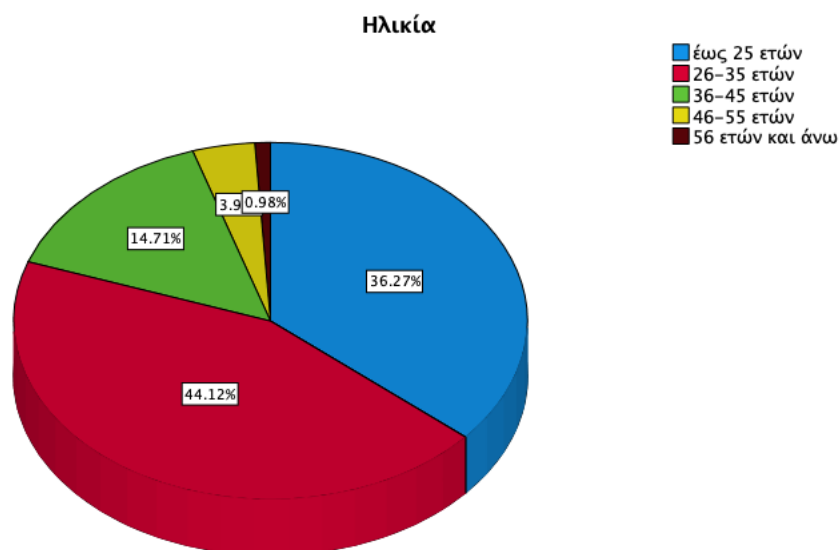
Γράφημα 4.2.1: Φύλο

Οι ηλικίες των συμμετεχόντων ποικίλουν. Ομαδοποιήθηκαν σε πέντε κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τους εργαζομένους ηλικιών από 18 έως 25. Η δεύτερη αποτελείται από συμμετέχοντες ηλικίας από 26 έως 35 ετών, η τρίτη από 36 έως 45 ετών, η τέταρτη από 46 έως 55, και τέλος η πέμπτη από 56 και πάνω. Δεν υπήρξε κατηγορία κάτω των 18 ετών, καθώς η έρευνα αφορούσε εργαζομένους ενήλικες. Στο Γράφημα 4.2.2 φαίνεται η κατανομή των απαντήσεων στις κατηγορίες αυτές.

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	έως 25 ετών	37	36.3	36.3	36.3
	26-35 ετών	45	44.1	44.1	80.4
	36-45 ετών	15	14.7	14.7	95.1
	46-55 ετών	4	3.9	3.9	99.0
	56 ετών και άνω	1	1.0	1.0	100.0

Total	102	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--



Γράφημα 4.2.2: Ηλικιακή Κατανομή

Το μεγαλύτερο ποσοστό (44.12%), και περίπου οι μισοί από τους ερωτηθέντες, ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 26 έως 35 ετών. Έπειτα, ακολουθούν οι ηλικίες έως 25 με ποσοστό 36.27%, οι 36 έως 45 ετών με ποσοστό 14.72% , οι 46 έως 55 με ποσοστό 3.92% και μόλις 1% των ερωτηθέντων ήταν μεγαλύτεροι των 56+, ποσοστό που δικαιολογείται καθώς αρκετοί άνθρωποι σε αυτή την ηλικία συνταξιοδοτούνται. Παρατηρείται αντιστρόφως ανάλογη πορεία των ηλικιών με το ποσοστό των ανθρώπων που απάντησαν. Όσο μεγαλύτερα ηλικιακά ήταν οι εργαζόμενοι τόσο λιγότερες απαντήσεις. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε γιατί οι νεότεροι ήταν πιο πρόθυμοι να θυσιάσουν λίγο χρόνο για τη συμπλήρωση του είτε διότι με την ηλεκτρονική διανομή δεν είχαν πρόσβαση άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας.

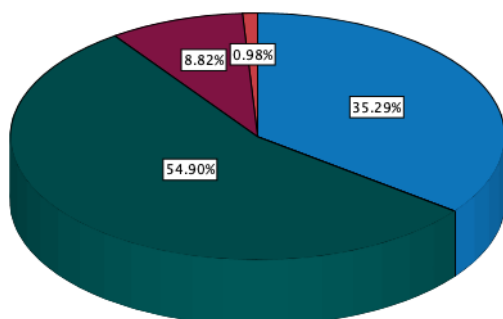
Οι εργαζόμενοι των παραπάνω ηλικιών έχουν διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο. Για το λόγο αυτό, υπήρξε ερώτηση η οποία στόχο είχε να ερευνηθεί το μορφωτικό υπόβαθρο των εργαζομένων αυτών. Στο Γράφημα 4.2.3 παρουσιάζεται η κατανομή των απαντήσεων στις διαφορετικές βαθμίδες και στους διαφορετικούς τίτλους σπουδών που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή.

Εκπαίδευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος/η Λυκείου	36	35.3	35.3	35.3
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	56	54.9	54.9	90.2
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	9	8.8	8.8	99.0
	Κάτοχος Διδακτορικού	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Εκπαίδευση

■ Απόφοιτος/η Λυκείου
■ Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ
■ Κάτοχος Μεταπτυχιακού
■ Κάτοχος Διδακτορικού



Γράφημα 4.2.3: Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

Όπως παρατηρείται στο παραπάνω Γράφημα (Γράφημα 4.3.2) παραπάνω από το μισό (54.9%) είναι απόφοιτος κάποιου ανώτερου ιδρύματος εκπαίδευσης, ακολουθούν με ποσοστό 35.3% οι απόφοιτοι Λυκείου, με ποσοστό 8.82% οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού και με ποσοστό 0.98% οι άνθρωποι που κατέχουν κάποιο διδακτορικό τίτλο.

Οι ερωτηθέντες εκτός από διαφορετικό μορφωτικό υπόβαθρο έχουν και διαφορετικό καθεστώς εργασίας. Έτσι τους κατηγοριοποιήσαμε σε εκπαιδευόμενους ή σε καθεστώς

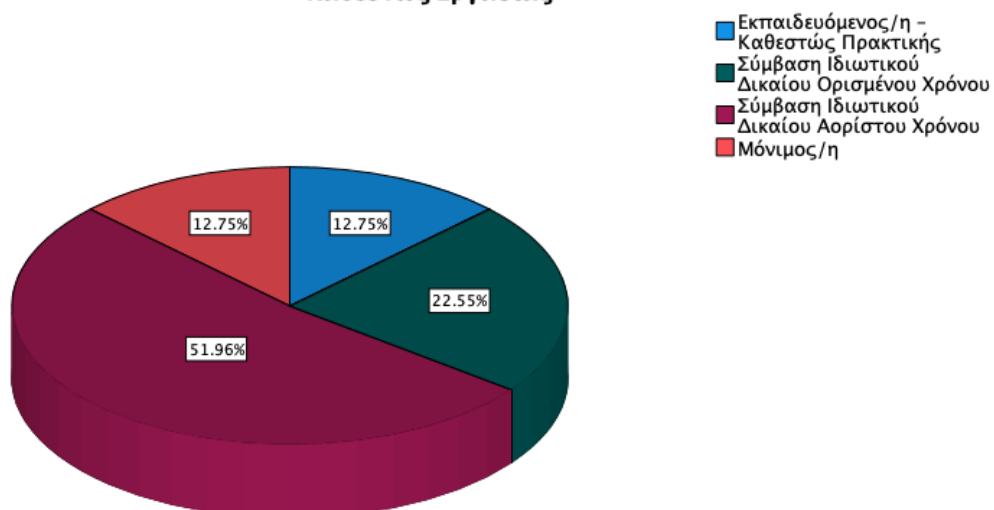
πρακτικής, σε όσους έχουν σύμβαση ιδιωτικού δικαίου, σε αυτούς που έχουν σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου και σε μόνιμους. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται στο παρακάτω Γράφημα (Γράφημα 4.2.4)

Καθεστώς Εργασίας

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Val id	Εκπαιδευόμενος/η – Καθεστώς Πρακτικής	13	12.7	12.7	12.7
	Σύμβαση Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου	23	22.5	22.5	35.3
	Σύμβαση Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου	53	52.0	52.0	87.3
	Μόνιμος/η	13	12.7	12.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Όπως είναι φανερό από τα δεδομένα το 51.96% των ερωτηθέντων έχουν μια σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, το 22.55% σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου. Δηλαδή αθροιστικά σχεδόν το 75% των ανθρώπων που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου. Σε ποσοστό 12.75 % είναι οι άνθρωποι που είναι μόνιμοι, ενώ ακριβώς ίδιο είναι και το ποσοστό αυτών που το καθεστώς εργασίας τους είναι πρακτική άσκηση ή εκπαιδευόμενοι. Παρακάτω, βλέπουμε και το διάγραμμα της πίτας που περιέχει αναλυτικά τα καθεστώτα απασχόλησης και τα αντίστοιχα ποσοστά των ατόμων.

Καθεστώς Εργασίας



Γράφημα 4.2.4: Καθεστώς Εργασίας

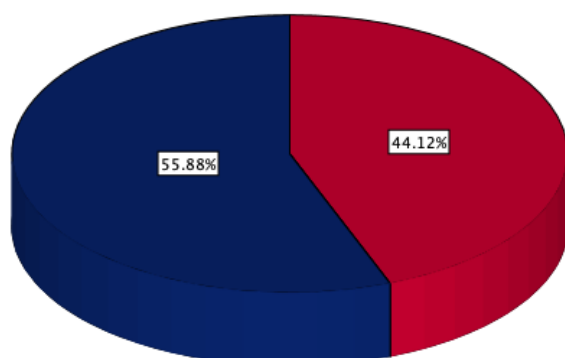
Όσον αφορά στο εάν η εργασία των ερωτηθέντων έχει σχέση με τις σπουδές τους τα πράγματα φαίνονται να είναι μοιρασμένα. Έτσι έχουμε το 55.88% να απαντάει ότι η εργασία του έχει σχέση με την δουλειά του, και το 44.12% να μην έχει σχέση η εργασία με την δουλειά του. Στην συνέχεια παρουσιάζουμε αναλυτικά τα δεδομένα καθώς και το διάγραμμα πίτας με τα ποσοστά.

Η εργασία σας έχει σχέση με τις σπουδές σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	45	44.1	44.1	44.1
	Ναι	57	55.9	55.9	100.0
Tot	al	102	100.0	100.0	

Η εργασία σας έχει σχέση με τις σπουδές σας;

■ Όχι
■ Ναι



Γράφημα 4.2.5: Σχέση Εργασίας- Σπουδών

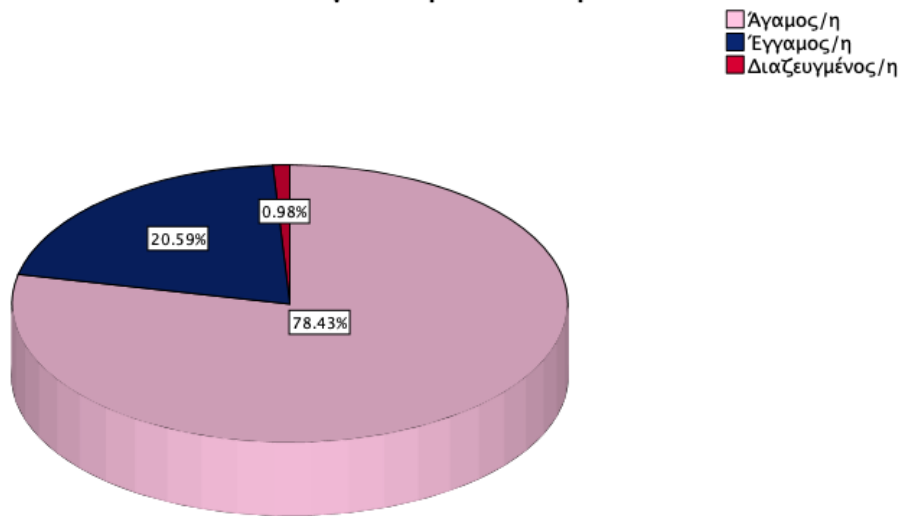
Τέλος, στα δημογραφικά χαρακτηριστικά μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων.

Οικογενειακή Κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid id	Άγαμος/η	80	78.4	78.4	78.4
	Έγγαμος/η	21	20.6	20.6	99.0
	Διαζευγμένος/η	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Έτσι παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι άγαμοι, πράγμα που είναι άμεση συνέπεια της σχετικά νεαρής ηλικίας των ερωτηθέντων. Αναλυτικά άγαμοι είναι το 78.4%, έγγαμοι το 20.6% και διαζευγμένοι το 1% .

Οικογενειακή Κατάσταση



Γράφημα 4.2.6: Οικογενειακή Κατάσταση

4.3 Περιγραφικά Χαρακτηριστικά

Έπειτα, από τον Έλεγχο Αξιοπιστίας μελετηθήκαν τα Περιγραφικά Χαρακτηριστικά των μεταβλητών με σκοπό την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών των δεδομένων. Ως εκ τούτου, υπολογίστηκαν και παρουσιάστηκαν στον Πίνακα 4.3.1 οι Μέσες Τιμές και οι Τυπικές Αποκλίσεις της κάθε μεταβλητής.

Πίνακας 4.3.1: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Φύλο	102	0	1	.73	.448
Ηλικία	102	1	5	1.89	.866

Εκπαίδευση	10 2	3	6	3.7 5	.652
Καθεστώς Εργασίας	10 2	1	4	2.6 5	.863
Η εργασία σας έχει σχέση με τις σπουδές σας;	10 2	0	1	.56	.499
Οικογενειακή Κατάσταση	10 2	1	3	1.2 3	.443
Job Demands MO	10 2	1	5	3.5 5	.828
Work Family Relation MO	10 2	2	5	3.4 5	.684
HRM System MO	10 2	1	5	3.3 5	.951
Burnout MO	10 2	1	5	3.0 8	.670
Valid N (listwise)	99				

Τα Περιγραφικά Χαρακτηριστικά αποτελούνται από τη Μέση Τιμή και την Τυπική Απόκλιση. Η Μέση Τιμή μελετάει την κεντρική τάση των απαντήσεων σχετικά με την εκάστοτε μεταβλητή και η Τυπική Απόκλιση τη διασπορά των απαντήσεων γύρω από τη Μέση Τιμή.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.3.1 παρατηρείται ότι η διασπορά των απαντήσεων σε όλες τις μεταβλητές είναι μικρότερη του 1,000. Οι τιμές αυτές αποδεικνύουν ότι υπάρχει χαμηλή διασπορά δεδομένων στις μεταβλητές. Οι Μέσες Τιμές ποικίλουν από το πλήθος των επιλογών που υπήρχαν στην εκάστοτε μεταβλητή. Στον Πίνακα 4.4.1 παρουσιάζονται το πλήθος των απαντήσεων στην εκάστοτε μεταβλητή όπως και η ελαχίστη και η μέγιστη τιμή που μπορεί να έχει μια μεταβλητή. Οι ελάχιστες τιμές είναι από 0 έως 3, ενώ οι μέγιστες κυμαίνονται από 1 έως 6, οπου η μεταβλητή με μέγιστη τιμή 1 είναι το φύλο των ερωτηθέντων (0=Άντρας, 1=Γυναίκα) και η μεταβλητή με τη μέγιστη τιμή 6 είναι η εκπαίδευση (1= Απόφοιτος Δημοτικού, 2= Απόφοιτος Γυμνασίου, 3= Απόφοιτος

Λυκείου, 4=Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ, 5= Κάτοχος Μεταπτυχιακού, 6= Κάτοχος διδακτορικού).

4.4 Υποθέσεις και αποτελέσματα

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε τις συσχετίσεις όλων των μεταβλητών μεταξύ τους και θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα που πήραμε στον παρακάτω πίνακα.

Στον Πίνακα 4.4.1 παρουσιάζονται οι συσχετισμοί μεταξύ όλων των μεταβλητών που εξετάστηκαν στην παρούσα μελέτη

Πίνακας 4.4.1: Πίνακας Συσχετίσεων

	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Καθεστώς Εργασίας	Σχέση Σπουδών Εργασίας	Οικογενειακή κατάσταση
Φύλο	1					
Ηλικία	.025	1				
Εκπαίδευση	.174	.075	1			
Καθεστώς Εργασίας	.054	.478*	-.014	1		
Σχέση Σπουδών Εργασίας	-.016	.118	.304**	.072	1	
Οικογενειακή κατάσταση	.115	.425*	-.012	.314*	.007	1

Job Demands MO	.250*	.125	.252*	.232*	.137	.199*
HRM System MO	-.051	.030	.108	.023	.086	-.048
Burnout MO	.270**	.049	.135	.151	.045	.073

	Job Demands MO	HRM System MO	Burnout MO
Job Demands MO	1		
HRM System MO	-.003	1	
Burnout MO	.564**	.050	1

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

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

Στον Πίνακα Συσχετίσεων(Πίνακας 4.4.1) παρουσιάζονται οι συσχετισμοί μεταξύ των μεταβλητών και παρατηρείται ότι οι μεταβλητές μεταξύ τους έχουν τόσο θετικές συσχετίσεις όσο και αρνητικές. Η τιμή 1 δείχνει την τέλεια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Οι θετικές τιμές του πίνακα αποδεικνύουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Συνεπώς, όταν αυξάνεται η μια μεταβλητή αυξάνεται και η δεύτερη. Το αρνητικό πρόσημο στις τιμές δείχνει τις αρνητικές συσχετίσεις που υπάρχουν μεταξύ των μεταβλητών γεγονός που σημαίνει ότι όταν μια μεταβλητή αυξάνεται τότε η δεύτερη μεταβλητή μειώνεται. Το σύμβολο «*» δίπλα από την τιμή της μεταβλητής δείχνει αν

είναι ισχυρή η συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 και το σύμβολο «**» δείχνει αν είναι ισχυρή η συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05.

Συνοπτικά σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 παρουσιάζονται θετικές συσχετίσεις, οι οποίες αφορούν το φύλο με τον Job Demands MO, την εκπαίδευση με τον Job Demands MO, το καθεστώς εργασίας με τον Job Demands MO, και την οικογενειακή κατάσταση με τον Job Demands MO.

Σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 παρατηρούνται πάλι μόνο θετικές συσχετίσεις. Έτσι έχουμε η ηλικία να σχετίζεται με το καθεστώς εργασίας και την οικογενειακή κατάσταση. Το φύλο να σχετίζεται με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο σκέλος του ερωτηματολογίου Burnout MO. Η εκπαίδευση σχετίζεται με την σχέση εργασίας και σπουδών. Το καθεστώς εργασίας έχει θετική συσχέτιση με την οικογενειακή κατάσταση. Τέλος ο μέσος όρος των απαντήσεων του Burnout σχετίζεται θετικά με τον μέσο όρο των απαντήσεων του Job Demands.

4.5. Έλεγχος Υποθέσεων

Ο Έλεγχος Υποθέσεων πραγματοποιείται με τη βοήθεια της Ανάλυσης Παλινδρόμησης όπου μελετάται η σχέση μιας εξαρτημένης μεταβλητής με μία ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές. Στην ενότητα αυτή, θα μελετηθούν αν οι υποθέσεις που τέθηκαν στο Κεφάλαιο 2 επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται.

- ο H1: Οι εργασιακές απαιτήσεις σχετίζονται θετικά με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout.

Η υπόθεση αυτή εξετάστηκε με τη μέθοδο της παλινδρόμησης και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 4.5.1α, Πίνακας 4.5.1β, Πίνακας 4.5.1γ).

Πίνακας 4.5.1α: Model Summary H1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.573 ^a	.329	.322	.62306

a. Predictors: (Constant), Job Demand Mean

Πίνακας 4.5.1.β: ANOVA H1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.017	1	19.017	48.986	<.001 ^b
	Residual	38.821	100	.388		
	Total	57.837	101			

a. Dependent Variable: Burnout_mean

b. Predictors: (Constant), Job Demand Mean

Πίνακας 4.5.1γ: Coefficients H1

Coefficients^a

Model		Unstandardized		Standardize	t	Sig.
		Coefficients		d		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.216	.269		4.526	<.001
	Job Demand Mean	.523	.075	.573	6.999	<.001

a. Dependent Variable: Burnout_mean

Στον Πίνακα 4.5.1α ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η στήλη «Adjusted R Square» καθώς επικεντρώνεται στους παράγοντες διακύμανσης της ανεξάρτητης μεταβλητής απομονώνοντας τους τυχαίους παράγοντες που πιθανώς το επηρεάζουν. Η τιμή της στήλης «Adjusted R Square» είναι πάντοτε μικρότερη από την τιμή της στήλης «R Square» διότι η τύχη μπορεί να επηρεάσει κάποιο ποσοστό της διακύμανσης.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, συμπεραίνεται ότι 32,9% της διακύμανσης του συνδρόμου Burnout των εργαζομένων εξηγείται από το Job Demands. Το Τυπικό Σφάλμα της Εκτίμησης (Std. Error of the Estimate) είναι περίπου 0,62306.

Ο Πίνακας 4.5.1β αποτελεί την Ανάλυση διακύμανσης και παρουσιάζει τη συνολική σημαντικότητα του μοντέλου. Το F μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής, του συνδρόμου Burnout και της ανεξάρτητης μεταβλητής του Job Demands με 48,986, είναι δηλαδή στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$, γεγονός που καθιστά το μοντέλο στατιστικά σημαντικό.

Τέλος, από τον Πίνακα 4.5.1γ παρατηρείται μέσω του t-test η σημαντικότητά του, καθώς είναι πιθανό το μοντέλο παλινδρόμησης να είναι στατιστικά σημαντικό, και ο συντελεστής να είναι στατιστικά σημαντικός. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του t-test για τον πρώτο υπόθεση της έρευνας παρατηρείται ότι ο συντελεστής είναι στατιστικά σημαντικός καθώς το t παίρνει τιμή που ισούται με 6,999 σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Η μελέτη του Πίνακα 4.5.1γ δείχνει ότι το Job Demands και το Burnout έχουν στατιστικά σημαντική σχέση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι το σύνδρομο Burnout επηρεάζει από τις εργασιακές απαιτήσεις των εργαζομένων και συνεπώς, η πρώτη υπόθεση H1 γίνεται δεκτή.

- ο H2: Η σχέση μεταξύ εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος σχετίζεται θετικά με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout.

Η υπόθεση αυτή εξετάστηκε με τη μέθοδο της παλινδρόμησης και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 4.5.2α, Πίνακας 4.5.2β, Πίνακας 4.5.2γ).

Πίνακας 4.5.2α: Model Summary H2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 ^a	.326	.319	.62429

a. Predictors: (Constant), Work Family Mean

Πίνακας 4.5.2β: ANOVA H2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.864	1	18.864	48.401	<.001 ^b
	Residual	38.974	100	.390		
	Total	57.837	101			

a. Dependent Variable: Burnout_mean

b. Predictors: (Constant), Work Family Mean

Πίνακας 4.5.2γ: Coefficients H2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.605	.216		7.428	<.001
	Work Family Mean	.464	.067	.571	6.957	<.001

a. Dependent Variable: Burnout_mean

Στον Πίνακα 4.5.2α ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η στήλη «Adjusted R Square» καθώς επικεντρώνεται στους παράγοντες διακύμανσης της ανεξάρτητης μεταβλητής απομονώνοντας τους τυχαίους παράγοντες που πιθανώς το επηρεάζουν. Η τιμή της

στήλης «Adjusted R Square» είναι πάντοτε μικρότερη από την τιμή της στήλης «R Square» διότι η τύχη μπορεί να επηρεάσει κάποιο ποσοστό της διακύμανσης.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, συμπεραίνεται ότι 31,9% της διακύμανσης του Work Family Relation των εργαζομένων εξηγείται από το σύνδρομο burnout. Το Τυπικό Σφάλμα της Εκτίμησης (Std. Error of the Estimate) είναι περίπου 0,624.

Ο Πίνακας 4.5.2β αποτελεί την Ανάλυση διακύμανσης και παρουσιάζει τη συνολική σημαντικότητα του μοντέλου. Το F μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής, του Work Family Relation και της ανεξάρτητης μεταβλητής του συνδρόμου burnout με 48,401, είναι δηλαδή στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$, γεγονός που καθιστά το μοντέλο στατιστικά σημαντικό.

Τέλος, από τον Πίνακα 4.5.2γ παρατηρείται μέσω του t-test η σημαντικότητά του, καθώς είναι πιθανό το μοντέλο παλινδρόμησης να είναι στατιστικά σημαντικό, αλλά ο συντελεστής να μην είναι στατιστικά σημαντικός. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του t-test για τον πρώτη υπόθεση της έρευνας παρατηρείται ότι ο συντελεστής είναι στατιστικά σημαντικός καθώς το t παίρνει τιμή που ισούται με 7,428 σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Η μελέτη του Πίνακα 4.5.2γ δείχνει ότι το σύνδρομο burnout και το Work Family Relation έχουν στατιστικά σημαντική σχέση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι το Work Family Relation επηρεάζει από το σύνδρομο burnout και συνεπώς, η δεύτερη υπόθεση H2 γίνεται δεκτή.

- ο H3: Οι εργασιακές απαιτήσεις έχουν θετικά άμεση συσχέτιση με την συγκρουσιακή εργασίας-οικογένειας.

Η υπόθεση αυτή εξετάστηκε με τη μέθοδο της παλινδρόμησης και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 4.5.3α, Πίνακας 4.5.3β, Πίνακας 4.5.3γ).

Πίνακας 4.5.3α: Model Summary H3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.406 ^a	.165	.156	.85581

a. Predictors: (Constant), Job Demand Mean

Πίνακας 4.5.3β: ANOVA H3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.439	1	14.439	19.714	<.001 ^b
	Residual	73.241	100	.732		
	Total	87.680	101			

a. Dependent Variable: Work Family Mean

b. Predictors: (Constant), Job Demand Mean

Πίνακας 4.5.3γ: Coefficients H3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.511	.369		4.096	<.001

Job Demand Mean	.456	.103	.406	4.440	<.001
-----------------	------	------	------	-------	-------

a. Dependent Variable: Work Family Mean

Ο Πίνακας 4.5.3α παρουσιάζει ότι κατά 16,5% η σύγκρουση εργασίας-οικογένειας εξηγείται από τις εργασιακές απαιτήσεις με Τυπικό Σφάλμα περίπου 0,855. Στον Πίνακα 4.5.3β παρατηρείται ότι η τιμή του F ισούται με 19,714, γεγονός που θέτει το μοντέλο ως στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,001$. Τέλος, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.5.3γ το t-test όπου παίρνει τιμή ίση με 4,440, και άρα ο συντελεστής είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,01$. Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει ότι η τρίτη υπόθεση H3 γίνεται δεκτή και συνεπώς οι εργασιακές απαιτήσεις σχετίζονται θετικά με την συγκρουσιακή σχέση εργασίας-οικογένειας.

- ο H4: Οι πρακτικές ενός συστήματος HRM σχετίζεται αρνητικά με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout.

Η υπόθεση αυτή εξετάστηκε με τη μέθοδο της παλινδρόμησης και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 4.5.3α, Πίνακας 4.5.3β, Πίνακας 4.5.3γ).

Πίνακας 4.5.4α: Model Summary H4

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.182 ^a	.033	.024	.74775

a. Predictors: (Constant), HRM_mean

Πίνακας 4.5.4β: ANOVA H4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.924	1	1.924	3.442	.067 ^b
	Residual	55.913	100	.559		
	Total	57.837	101			

a. Dependent Variable: Burnout_mean

b. Predictors: (Constant), HRM_mean

Πίνακας 4.5.4γ: Coefficients H4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.560	.287		12.393	<.001
	HRM_mean	-.155	.084	-.182	-1.855	.067

a. Dependent Variable: Burnout_mean

Μελετώντας τον Πίνακα 4.5.4α παρατηρείται ότι το Adjusted R Square είναι μικρότερη του R Square και ισούται με 0,033. Δηλαδή, το σύνδρομο Burnout όταν υποστηρίζεται από ένα σωστά δομημένο και αποτελεσματικό σύστημα HRM εξηγείται κατά 3,3% με Τυπικό Σφάλμα περίπου 0,75. Το μοντέλο είναι μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο εμπιστοσύνης $\alpha=0,001$ καθώς το F ισούται με 3,442, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.5.4β. Τέλος, στον Πίνακα 4.5.4γ παρουσιάζεται το t-test όπου δείχνει αν ο συντελεστής b είναι μη στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο εμπιστοσύνης $\alpha=0,001$.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των παραπάνω πινάκων (Πίνακας 4.5.4α, 4.5.4β και 4.5.4γ) είναι προφανές ότι ένα σωστά δομημένο και αποτελεσματικό σύστημα HRM δεν σχετίζεται γραμμικά με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout και συνεπώς η τέταρτη υπόθεση H4 απορρίπτεται.

Πίνακας 4.6: Συμπεράσματα Υποθέσεων

Υπόθεση	Επιβεβαιώνεται/Απορρίπτεται
H1: Οι εργασιακές απαιτήσεις σχετίζονται θετικά με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout.	Δεκτή
H2: Η σχέση μεταξύ εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος σχετίζεται θετικά με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout.	Δεκτή
H3: Οι εργασιακές απαιτήσεις έχουν θετικά άμεση συσχέτιση με την συγκρουσιακή σχέση εργασίας-οικογένειας.	Δεκτή
ο H4: Οι πρακτικές ενός συστήματος HRM σχετίζεται αρνητικά με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout.	Απορρίπτεται

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση Ευρημάτων

5.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό έχει ως σκοπό την συζήτηση των αποτελεσμάτων που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 4) και να τα αντιπαραβάλλει με άλλα ευρήματα τόσο θεωρητικών όσο και εμπειρικών μελετών, έτσι ώστε να ερμηνευτούν και συζητηθούν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

5.2 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Η ερμηνεία των υποθέσεων προκύπτει έπειτα από τη στατιστική τους ανάλυση έτσι ώστε να μελετηθεί εάν η υπόθεση επιβεβαιώνεται ή απορρίπτεται. Πολλές παρόμοιες έρευνες που έχουν διεξαχθεί αποδεικνύουν είτε την ισχυρή είτε την αδύναμη σχέση των μεταβλητών.

Η προσπάθεια συσχέτισης των εργασιακών απαιτήσεων και του συνδρόμου Burnout έπειτα από την παρούσα έρευνα επιβεβαιώθηκε. Η πρώτη υπόθεση της έρευνας υποστήριζε ότι οι εργασιακές απαιτήσεις σχετίζονται με την εμφάνιση του συνδρόμου Burnout. Έπειτα από την διεξαγωγή της έρευνας τα αποτελέσματα και συγκεκριμένα ο Πίνακας 4.5.1γ αποδεικνύει πως υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών έτσι ώστε να μπορέσει να επιβεβαιωθεί η υπόθεση αυτή.

Η δεύτερη υπόθεση της έρευνας (H2) υποστήριζε πως το σύνδρομο burnout σχετίζεται θετικά με την σχέση μεταξύ εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος του εργαζομένου. Η υπόθεση αυτή σύμφωνα με την παρούσα έρευνα επιβεβαιώθηκε, καθώς οι δύο μεταβλητές έχουν συσχέτιση μεταξύ τους. Στη συγκεκριμένη έρευνα, το σύνδρομο burnout επηρεάζονται από την σχέση μεταξύ του εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος.

Η τρίτη υπόθεση (H3) υποστηρίζει ότι οι εργασιακές απαιτήσεις έχουν θετικά άμεση συσχέτιση με την σύγκρουση εργασίας-οικογένειας. Η υπόθεση αυτή έπειτα από την μελέτη των αποτελεσμάτων της έρευνας επιβεβαιώθηκε.

Δηλαδή, οι συμμετέχοντες στην έρευνα φαίνεται να επηρεάζονται στις σχέσεις τους στον οικογενειακό περιβάλλον από τις εργασιακές τους απαιτήσεις.

Τέλος , η τέταρτη υπόθεση (H4) εξέτασε εάν οι πρακτικές του HRM σχετίζονται αρνητικά με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout . Η σχέση αυτή βγήκε στατιστικά ασήμαντη και η υπόθεση ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση απορρίφθηκε.

5.3 Συμπεράσματα

Η έρευνά μας, εξέτασε την εμφάνιση του Συνδρόμου Burnout σε διάφορους κλάδους εργαζομένων κι σε συνάρτηση και με άλλες μεταβλητές.

Στηριχθήκαμε κυρίως στο Μοντέλο JD-R, αλλά και στην σημαντικότητα των σχέσεων μεταξύ εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος των εργαζομένων.

Η βιβλιογραφία επιβεβαιώθηκε βλέποντας στην έρευνά μας πως οι εργασιακές απαιτήσεις αποτελούν σημαντικό λόγο εμφάνισης του συνδρόμου Burnout (Bakker et al., 2014).

Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις εργασίας- οικογένειας σε συνάρτηση με το σύνδρομο Burnout. Οι εργαζόμενοι που απάντησαν στην έρευνά μας, θεωρούν ότι η αλληλεπίδραση εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος είναι πολύ πιθανό να τους οδηγήσει στην εμφάνιση εργασιακής εξουθένωσης (Kossek et al., 2011)

Ακόμη, οι εργασιακές απαιτήσεις ωθούν τους εργαζομένους να σπάσουν την ισορροπία μεταξύ του εργασιακού και οικογενειακού τους περιβάλλοντος (Tone Innstrand et al., 2008).

Το ενδιαφέρον κομμάτι της έρευνάς μας είναι η τέταρτη υπόθεση, η οποία απορρίφθηκε σε αντίθεση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, καθώς βάσει τα βιβλιογραφίας οι πρακτικές HR βοηθούν στην εξάλειψη της εμφάνισης του συνδρόμου Burnout (Mihail & Kloutsiniotis, 2016), αλλά στην έρευνά μας η υπόθεση αυτή απορρίφθηκε.

Το HR στην χώρα μας και πόσο μάλλον σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου βεληνεκούς, δεν αποτελεί τμήμα της επιχείρησης. Επομένως, η υπόθεση αυτή μπορεί να απορρίφθηκε λόγω έλλειψης ύπαρξης ενός τμήματος HRM στις

εταιρείες των απαντηθέντων και να εκπέσαμε σε λάθος λόγω ενός περιορισμού που παρουσιάστηκε στην έρευνά μας.

Συνοπτικά, το σύνδρομο Burnout, μπορεί να προκληθεί και να εμφανιστεί από πολλούς παράγοντες, αλλά αντίστοιχα να κατευναστεί και να εξαλειφθεί από κάποιους άλλους.

5.4 Προτάσεις

Στην εργασία μας αναφέραμε και εξετάσαμε πολλούς λόγους και τρόπους που μπορεί ένας εργαζόμενος να οδηγηθεί στην εμφάνιση του Συνδρόμου Burnout. Μια σειρά εξ αυτών σχετίζεται με τις πρακτικές ενός Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Εφόσον οι πρακτικές του HRM System βοηθούν και αποτρέπουν τους εργαζομένους από το να οδηγηθούν σε εργασιακή εξουθένωση θα μπορούσε κάθε επιχείρηση να πραγματοποιεί έρευνες ώστε να βρίσκει κενά, αδυναμίες και παράγοντες που οδηγούν τους εργαζομένους σε συναισθηματικό τέλμα στο εργασιακό τους περιβάλλον και να προλαμβάνει τέτοιες καταστάσεις, ώστε να επικρατεί ευημερία στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον.

Επίσης, οι εργασιακοί πόροι σε συνάρτηση με τις εργασιακές απαιτήσεις θα πρέπει να ισοσταθμίζονται ώστε να μην υπάρχει ανισορροπία. Τμήμα των πρακτικών του HRM αποτελεί και η εκπαίδευση των εργαζομένων, μέσω της εκπαίδευσης στους τομείς που κάθε εργαζόμενος εξατομικευμένα χρειάζεται, θα αυξηθούν οι εργασιακοί του πόροι και θα μπορεί να ανταπεξέλθει καλύτερα στις εργασιακές του απαιτήσεις. Ως εκ τούτου, η τακτική αυτή αποτελεί μια λύση και μια πρόταση για να μην υπάρχουν φαινόμενα εργασιακής εξουθένωσης αλλά να υπάρχει υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον. Θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις να πραγματοποιούν έρευνες στο εργατικό δυναμικό τους για τα κενά τα οποία κάποιος εργαζόμενος μπορεί να έχει και σε συνέχεια να τα καλύψουν με τα απαραίτητα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Επίσης, όπως αναφέρθηκε η σχέση εργασίας-οικογένειας μπορεί να έχει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση ενός εργαζομένου. Επομένως, οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους θα μπορούσαν να διεξάγουν έρευνες που να επικεντρώνονται στην προσωπικότητα και την

συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων τους ώστε να μπορέσουν να προλαμβάνουν μια κατάσταση εκ των προτέρων. Ακόμη, θα μπορούσαν να δημιουργήσουν εταιρικές παροχές που απευθύνονται σε ολόκληρη την οικογένεια των εργαζομένων ώστε βοηθήσει στην εξάλειψη της ανισορροπίας μεταξύ της σχέσης εργασίας- οικογένειας.

5.5 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνά μας αντιμετώπισε πρακτικές δυσκολίες οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω. Ένας περιορισμός με τον οποίο βρεθήκαμε αντιμέτωποι για την πραγματοποίηση της έρευνας, ήταν ο αριθμός του δείγματος. Ο αριθμός του δείγματος είναι μικρός, σε τόσο μικρό αριθμό δείγματος σημαίνει ότι όλες οι απαντήσεις είναι σημαντικές και δεν υπάρχει η δυνατότητα κάποιες διαφορετικές απαντήσεις να είχαν εξαλειφθεί σε περίπτωση ενός μεγάλου δείγματος. Το μικρό όμως δείγμα μας βοήθησε να βγάλουμε πιο γρήγορα αποτελέσματα.

Η συμμετοχή εργαζομένων από δυο μόλις επιχειρήσεις, αποτελεί μια δεύτερη δυσκολία καθώς θέλαμε να μην επικεντρωθούμε σε κάποιον συγκεκριμένο εργασιακό κλάδο και στις δυο περιπτώσεις βέβαια οι εργαζόμενοι προέρχονταν από διαφορετικά τμήματα των εταιρειών. Πράγμα που σημαίνει ότι δεν ανήκαν στον ίδιο εργασιακό κλάδο αλλά η κοινή εταιρική κουλτούρα ίσως επηρέασε το αποτέλεσμα μας.

Μια μη συνηθισμένη δυσκολία για παλαιότερες έρευνες αποτέλεσε η υγειονομική κατάσταση η οποία επικρατούσε κατά την διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε εν μέσω της πανδημίας του SARS-CoV2 πράγμα που σημαίνει πως αρκετοί εργαζόμενοι δεν βρίσκονταν στο πόστο τους αλλά ήταν σε αναστολή εργασίας.

Μια δυσκολία που αντιμετωπίζουν ηλεκτρονικές και ανώνυμες έρευνες αποτελεί ή άγνοια του ερευνητή στις έγκυρες απαντήσεις των συμμετεχόντων. Οι απαντήσεις δόθηκαν ηλεκτρονικά και ανώνυμα, άρα δεν μπορούμε να γνωρίζουμε αν οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν αντικειμενικές.

Η έρευνά μας θα μπορούσε να σταθεί σαν βάση για την διεξαγωγή και άλλων ερευνών χρησιμοποιώντας άλλες μεταβλητές και κατ' επέκταση άλλες υποθέσεις. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαμε να έχουμε νέα διαφορετικά

αποτελέσματα και ευρήματα.

Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.

Ahola, K., Hana ken, J., Perhoniemi, R., & Mutanen, P. (2014). Relationship between burnout and depressive symptoms: A study using the person-centered approach. *Burnout Research*, 1(1), 29-37.

Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E. and Schaufeli, W.B. (2003) Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.

Bakker, A. A., Demerouti, E., & Dollard, M. F. (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 901.

Bakker, A. A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 389-411.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal managerial psychology*.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Talking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.

Britt, T. W., Shuffler, M. L., Pegram, R. L. Xoxakos, P., Roposa, P. J., Hirsh, E., & Jackson, W. (2021). Job demands and resources among healthcare professionals during virus pandemics: A review and examination of fluctuations in mental health strain during COVID-19. *Applied Psychology, 70*(1), 120-149.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior, (67)*2, 169-198.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of work-family enrichment scale. *Journal of vocational behavior, 68*(1), 131-164.

Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. H. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology, 105*(12), 1408.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology, 95*(5), 834.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology, 88*(1), 160.

Davies, N. G., Abbott, S., Barnard, R. C., Jarvis, C. I., Kucharski, A. J., Munday, J. D., ... & Edmunds, W. J. (2021). Estimated transmissibility and impact of SARS-CoV-2 lineage B. 1.1. 7 in England. *Science, 372*(6538), eabg3055.

Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of occupational health psychology, 15*(3), 209.

De Hert, S. (2020). Burnout in healthcare workers: prevalence, impact and preventative strategies. *Local and regional anesthesia, 13*, 171.

Dekker, S. W., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian psychologist, 30*(1), 57-63.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal, 39*(4), 949-969.

Dewa, C. S., Loong, D., Bonato, S., Thanh, N. X., & Jacobs, P. (2014). How does burnout affect physician productivity? A systematic literature review. *BMC health services research, 14*(1), 1-10.

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management, 5*(4), 137-147.

Fernet, C., Gagne, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationship with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 31*(8), 1163-1180.

Fink, G. (2016). Stress, definitions, mechanisms, and effects outlined: Lessons from anxiety. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 3-11). Academic Press.

Foster, C., Florhaug, J. A., Franklin, J., Gottschall, L., Hrovatin, L. A., Parker, S., ... & Dodge, C. (2001). A new approach to monitoring exercise training. *The journal of Strength & Conditioning Research*, 15(1), 109-115.

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.)

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 70(4), 325-335.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 520-532.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165–183). American Psychological Association.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of applied psychology*, 96(1), 134.

Haslam, D., Filus, A., Morawska, A., Sanders, M. and Fletcher, R., 2022. *The Work–Family Conflict Scale (WAFCS): Development and Initial Validation of a Self-report Measure of Work–Family Conflict for Use with Parents.*

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.

Kadireshan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Rajendran, C. S., & Mohamed, R. K. H. (2015). Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. *Asian Social Science*, 11(24), 162.

Kloutsiniotis, P. V., Michail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.

Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*.

LaMontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A., & Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International journal of occupational and environmental health, 13*(3), 268-280.

Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior, 39*(4), 385-401.

Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002) Social work, stress and burnout: A review. *Journal of mental health, 11*(3), 255-265.

Lupsa, D., Baci, L., & Virga, D. (2019). Psychological capital, organizational justice and health: The mediating role of work engagement. *Personnel Review*.

Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of applied psychology, 91*(1), 97.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.

Mihail, D. and Kloutsiniotis, P. (2016), 'Modeling patient care quality: an empirical high-performance work system approach', *Personnel Review*, Vol. 45 No 6, p. 1176-1199.

Park, R., & Searcy, D. (2012). Job autonomy as a predictor of mental well-being: The moderating role of quality-competitive environment. *Journal of Business and Psychology, 27*(3), 305-316.

Pattusamy, M., & Jacob, J. (2017). A test of Greenhaus and Allen (2011) model on work-family balance. *Current Psychology*, 36(2), 193-202.

Reis, R. S., Hino, A. A., & Anez, C. R. (2010). Perceived stress scale. *J. health Psychol*, 25, 107-114.

Samnani, A. K., & Singh, P. (2014). Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24(1), 5-16.

Sanders, K., Yang, H. (2016). The HRM approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship. *Human Resource Management*, 55(2), 201-217.

Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human resource management review*, 27(1), 87-96.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 3, 293-315.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health*, 43-68.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.

- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human resource management journal*, 16(1), 3-27.
- Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 263-270.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251-1275
- Stanton, J. M., Balzer, W. K., Smith, P. C., Parra, L.F., & Ironson, G. (2001). A general measure of work stress: The stress in general scale. *Educational and Psychological Measurement*, 61(5), 866-888.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768.
- Theorell, T., & Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychological job strain and cardiovascular disease research. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 9.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 54(3), 392-415.
- Tone Innstrand, S., Melbye Langballe, E., Arild Espnes, G., Falkum, E., & Gjerl w Aasland, O. (2008). Positive and negative work-family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress*, 22(1), 1-15.
- Van der Kolk, B. A., McFarlane, A. C., & Weisaeth, L. (Eds.). (2012). *Traumatic stress: The effects of overwhelming experience on mind, body, and society*. Guilford press.

Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work and Stress*, 13, 87-114.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.

Vartia, M. A. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 63-69.

Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174-195.

Wagaman, M. A., Geiger, J. M., Shockley, C., & Segal, E. A. (2015). The role of empathy in burnout, compassion satisfaction, and secondary traumatic stress among social workers. *Social work*, 60(3), 201-209.

West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions, *Journal of Internal medicine*, 283(6), 516-529.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis.

Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335-1372.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.

Youssef-Morgan, C. M., & Hardly, J. (2014). A positive approach to multiculturalism and diversity management in the workplace. In *Perspectives on the intersection of multiculturalism and positive psychology* (pp. 219-233). Springer, Dordrecht.

Zhang, B. & Morris, J.L. (2014). High-Performance Work Systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 1, 68-90.

I. Παράρτημα Ερωτηματολογίου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΕΡΕΥΝΑ

**Συναισθηματική εξόντωση και αποξένωση από την εργασία-burnout.
Ρυθμιστές εργασιακού άγχους και εργασιακών συμπεριφορών.**

ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΓΡΟΥΓΙΟΥ

Επίκουρη Καθηγήτρια Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του
Πανεπιστημίου Μακεδονίας

ΜΠΙΝΤΣΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

Απόφοιτη Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σπουδών του ΠΑΜΑΚ, Μεταπτυχιακή



Φοιτήτρια

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας, της φοιτήτριας Μπίντση Χριστίνας, του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Σκοπός και μελέτη της έρευνας είναι οι παράγοντες και οι αιτίες που οδηγούν σε μια συναισθηματική εξόντωση και εξουθένωση από την εργασία-burnout, αλλά και τους ρυθμιστές του εργασιακού άγχους και των εργασιακών συμπεριφορών.

Η ανωνυμία των ερωτηθέντων διαφυλάσσεται απόλυτα, καθώς η έρευνα έχει ερευνητικούς σκοπούς και τα αποτελέσματα της έρευνας θα αφορούν στο σύνολο όσων θα συμμετέχουν σε αυτήν.

Η συμμετοχή σας κρίνεται απόλυτα χρήσιμη για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας αλλά και την εξαγωγή συμπερασμάτων με εγκυρότητα.

Σας ευχαριστούμε θερμά εκ των προτέρων για την εθελοντική σας συμμετοχή και για τον χρόνο που θα αφιερώσετε στην ερευνητική μας προσπάθεια.

I. Κοινωνικά-Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις, σημειώνοντας το αντίστοιχο κουτάκι.

- I.1 Φύλο: Γυναίκα Άνδρας
- I.2 Ηλικία: έως 25 ετών
 26-35 ετών
 36-45 ετών
 46-55 ετών
 56 ετών και άνω
- I.3 Εκπαίδευση: Απόφοιτος Δημοτικού
 Απόφοιτος/η Γυμνασίου
 Απόφοιτος/η Λυκείου
 Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ
 Κάτοχος Μεταπτυχιακού
 Κάτοχος Διδακτορικού
- I.4 Καθεστώς Εργασίας: Εκπαιδευόμενος/η – Καθεστώς
Πρακτικής Σύμβαση Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου
Χρόνου Σύμβαση Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου
Χρόνου Μόνιμος/η
- I.5 Η εργασία σας έχει σχέση με τις σπουδές σας; Ναι Όχι
- I.6 Οικογενειακή Κατάσταση: Άγαμος/η
 Έγγαμος/η

■ Διαζευγμένος/η

■ Χήρος/α

II. Ερωτήσεις Σχετικές με την Εργασία

Σε μια κλίμακα από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ Απόλυτα), παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, επιλέγοντας την αντίστοιχη απάντηση.

I. Job Demands	Διαφωνώ Απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Η εργασία μου έχει συναισθηματικές απαιτήσεις.	1	2	3	4	5
Έχω να ανταπεξέλθω σε μεγάλο όγκο δουλειάς.	1	2	3	4	5
Οι γνωστικές απαιτήσεις της δουλειάς μου είναι πολύ υψηλές.	1	2	3	4	5
Στην εργασία μου συναναστρέφομαι με απαιτητικούς πελάτες.	1	2	3	4	5
Δείχνω ψευδώς ευχάριστα συναισθήματα στους ανθρώπους που εξυπηρετώ.	1	2	3	4	5
Ο χρόνος ολοκλήρωσης των εργασιακών μου υποχρεώσεων είναι πάντα περιορισμένος.	1	2	3	4	5

Σε μια κλίμακα από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ Απόλυτα), παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι ταυτίζεστε με την κάθε πρόταση, επιλέγοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

II. Work-Family Relation	Διαφωνώ Απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Τυχόν ενδοοικογενειακές εντάσεις επηρεάζουν την ψυχολογική μου κατάσταση στην εργασία.	1	2	3	4	5
Η οικογένεια μου με εμπυχώνει στο να πετύχω τους εργασιακούς μου στόχους.	1	2	3	4	5
Οι εργασιακές δυσκολίες που αντιμετωπίζω, επηρεάζουν την συνολική μου συμπεριφορά στην καθημερινότητα μου.	1	2	3	4	5
Νιώθω ότι έχω χάσει τον έλεγχο της ζωής μου, λόγω των δυσκολιών που αντιμετωπίζω στην εργασία μου.	1	2	3	4	5
Όταν πετυχαίνω τους εργασιακούς μου στόχους, έχω οικογενειακή ευημερία.	1	2	3	4	5
Μπορώ να διατηρήσω ισορροπία ανάμεσα στα εργασιακά και οικογενειακά ζητήματα που με απασχολούν.	1	2	3	4	5

Σε μια κλίμακα από το 1 (Διαφωνώ Πλήρως) έως το 5 (Συμφωνώ Πλήρως), επιλέξτε τον βαθμό στον οποίο σας χαρακτηρίζει η κάθε πρόταση.

III. HRM System	Διαφωνώ Απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα στην εργασία μου για την ενίσχυση των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης προσωπικού στην εταιρεία μου.	1	2	3	4	5
Οι προϊστάμενοί μου, μου επιτρέπουν να συμμετέχω στην λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
Στην εργασία μου μπορώ να εκφράσω την άποψή μου ελεύθερα, όσον αφορά εταιρικά ζητήματα.	1	2	3	4	5
Στην εργασία μου υπάρχει σύστημα σύνδεσης απόδοσης- ανταμοιβών.	1	2	3	4	5
Οι προϊστάμενός μου, με ενημερώνει για την πρόοδο μου στην δουλειά.	1	2	3	4	5
Ο προϊστάμενός μου με στηρίζει ψυχολογικά στην δουλειά.	1	2	3	4	5
Έχω την δυνατότητα να λάβω βοήθεια από τους προϊσταμένους μου στην δουλειά, αν το ζητήσω.	1	2	3	4	5
Ο προϊστάμενός μου, υποστηρίζει και ενθαρρύνει τις προσπάθειές μου στην δουλειά.	1	2	3	4	5
Οι ανώτεροί μου ιεραρχικά είναι προσιτοί και φιλικοί απέναντί μου.	1	2	3	4	5
Οι συνάδελφοί μου με βοηθούν στην δουλειά.	1	2	3	4	5

Σε μια κλίμακα από το 1 (Διαφωνώ Πλήρως) έως το 5 (Συμφωνώ Πλήρως), επιλέξτε τον βαθμό στον οποίο σας χαρακτηρίζει η κάθε πρόταση.

IV. Burnout	Διαφωνώ Απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Νιώθω πως δεν έχω όρεξη να πάω στην δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Μετά την δουλειά έχω αρκετή ενέργεια για να ακολουθήσω τις δραστηριότητές της καθημερινότητάς μου.	1	2	3	4	5
Συνήθως, ανταπεξέρχομαι καλά στις εργασιακές μου απαιτήσεις.	1	2	3	4	5
Όλο και περισσότερο μιλάω αρνητικά για την δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Τείνω να χρειάζομαι περισσότερο χρόνο απ' ότι παλαιότερα για να χαλαρώσω μετά την δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Νιώθω συνεχές αίσθημα άγχους την ώρα της δουλειάς μου ή όταν σκέφτομαι γι' αυτήν.	1	2	3	4	5
Κατά την διάρκεια της εργασίας μου νιώθω πολλές φορές συναισθηματικά εξαντλημένος.	1	2	3	4	5
Όταν εργάζομαι έχω όρεξη και ενέργεια.	1	2	3	4	5
Αντιμετωπίζω την εργασία μου σαν μια θετική πρόκληση.	1	2	3	4	5
Είναι η μοναδική δουλειά που μπορώ να φανταστώ τον εαυτό μου να κάνει.	1	2	3	4	5