



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

**Η Επίδραση του Εργασιακού Στρες στην Ικανοποίηση και Απόδοση
των Εργαζομένων στον Τομέα Παροχής Υπηρεσιών στις Διεθνείς
Αγορές**

της

Άννας Καφαντάρη του Γεωργίου

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στις
Διεθνείς Επιχειρηματικές δραστηριότητες**

Σεπτέμβριος 2017

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αφορά στις επιπτώσεις του εργασιακού στρες στη ζωή των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, εξετάζεται αν το εργασιακό στρες σχετίζεται με την εργασιακή εξάντληση και την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στις επιπτώσεις που έχει η κοινωνική υποστήριξη προς τους εργαζομένους στην εργασιακή εξάντληση και την εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, εξετάζεται αν η κουλτούρα των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει τόσο την εργασιακή εξάντληση και την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων όσο και την κοινωνική υποστήριξη που τους παρέχεται.

Για τον έλεγχο των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια, το ένα στα ελληνικά και το άλλο μεταφρασμένο στα αγγλικά. Το δείγμα αποτελείται συνολικά από 123 απαντήσεις εκ των οποίων οι 103 προέρχονται από έλληνες εργαζόμενους και οι υπόλοιπες 20 από εργαζόμενους στο εξωτερικό.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν δείχνουν ότι το εργασιακό στρες επηρεάζει θετικά την εργασιακή εξάντληση και αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. Από τις τρεις μορφές της κοινωνικής υποστήριξης, η υποστήριξη από τον προϊστάμενο έχει επιπτώσεις τόσο στην εργασιακή εξάντληση όσο και στην εργασιακή ικανοποίηση, η υποστήριξη από τους συναδέλφους έχει επιπτώσεις μόνο με την εργασιακή ικανοποίηση ενώ η υποστήριξη από την οικογένεια δεν έδειξε να επηρεάζει ούτε την εργασιακή εξάντληση ούτε την εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, όσον αφορά στη κουλτούρα των εργαζομένων τα αποτελέσματα έδειξαν πως μόνο η υποστήριξη από την οικογένεια επηρεάζεται. Αντίθετα, η εργασιακή εξάντληση, η εργασιακή ικανοποίηση και η υποστήριξη τόσο από τον προϊστάμενο όσο και από τους συναδέλφους δεν επηρεάζονται από την κουλτούρα των εργαζομένων.

Abstract

The present thesis deals with the impact of job stress on workers' lives. In particular, it is examined whether job stress is related to burnout and job satisfaction. Furthermore, reference is made to the implications of social support for employees on burnout and job satisfaction. Finally, it is examined whether the employees' culture can affect both burnout and job satisfaction of the individuals as well as the social support provided to them.

For the hypothesis test it is used two questionnaires, the one in Greek and the other translated into English. The sample comprises a total of 123 responses, of which 103 are from Greek employees and the other 20 are from abroad.

The results show that job stress positively affects burnout and negatively affects job satisfaction. Of the three forms of social support, the supervisor support has implications for both burnout and job satisfaction, the coworker support only impacts on job satisfaction while family support has not shown to affect neither job satisfaction or burnout. Finally, as regards the employees' culture, the results showed that only family support is affected. On the contrary, burnout, job satisfaction and both supervisor and coworker support are not affected by the employees' culture.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	iii
Abstract	iv
Κατάλογος Πινάκων	vii
Εισαγωγή	1
Πρώτο Μέρος- Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	3
1. Εργασιακό Στρες.....	3
1.1 Εργασιακή Εξάντληση	5
1.2 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	8
2. Κοινωνική Υποστήριξη	11
2.1. Οικογενειακή υποστήριξη.....	13
2.2. Υποστήριξη από τον προϊστάμενο.....	14
2.3. Υποστήριξη από τους συναδέλφους	16
3. Κουλτούρα	18
3.1. Κουλτούρα και εργασιακή εξάντληση.....	19
3.2. Κουλτούρα και εργασιακή ικανοποίηση	19
3.3. Κουλτούρα και κοινωνική υποστήριξη.....	20
Δεύτερο Μέρος	22
4. Μεθοδολογία.....	22
4.1 Δείγμα	22
4.2 Εργασιακό Στρες.....	22
4.3. Εργασιακή Ικανοποίηση	23
4.4. Εργασιακή Εξάντληση.....	23
4.5 Κοινωνική Υποστήριξη	23
4.6 Κουλτούρα	23
5. Αποτελέσματα.....	25
5.1 Εργασιακή Εξάντληση.....	25
5.2 Εργασιακή Ικανοποίηση	27
5.3 Υποστήριξη από την οικογένεια	28
5.4 Υποστήριξη από τον προϊστάμενο.....	28
5.5 Υποστήριξη από τους συναδέλφους	29
5.6 Κουλτούρα	29
Τρίτο Μέρος.....	32

6. Συζήτηση.....	32
7. Συμπεράσματα- Προτάσεις.....	36
8. Περιορισμοί	38
Βιβλιογραφία	39
Appendix.....	52

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1- Στοιχεία δείγματος	22
Πίνακας 2- Μέση τιμή- Τυπική απόκλιση	25
Πίνακας 3- Εκτίμηση Ελαχίστων Τετραγώνων- Εξαρτημένη Μεταβλητή: Burnout .25	
Πίνακας 4- Εκτίμηση Ελαχίστων Τετραγώνων- Εξαρτημένη Μεταβλητή: Emotional Exhaustion.....	26
Πίνακας 5- Εκτίμηση Ελαχίστων Τετραγώνων- Εξαρτημένη Μεταβλητή: Personal Accomplishment	26
Πίνακας 6- Εκτίμηση Ελαχίστων Τετραγώνων- Εξαρτημένη Μεταβλητή: Depersonalization	27
Πίνακας 7- Εκτίμηση Ελαχίστων Τετραγώνων- Εξαρτημένη Μεταβλητή: Job Satisfaction.....	27
Πίνακας 8- Έλεγχος 2 Μέσων	30

Εισαγωγή

Το εργασιακό στρες αποτελεί σημαντικό πρόβλημα στη σύγχρονη κοινωνία. Οι αυξημένες απαιτήσεις στο εργασιακό περιβάλλον, οι γρήγοροι ρυθμοί της καθημερινότητας και η τεχνολογική ανάπτυξη οδηγούν στην αυξημένη πίεση που νιώθουν οι εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν στα καθημερινά τους καθήκοντα και κατ' επέκταση στο εργασιακό στρες. Όταν το εργασιακό στρες δεν αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά αλλά συσσωρεύεται, προκαλεί προβλήματα τόσο στη σωματική όσο και ψυχική υγεία των εργαζομένων. Επιπλέον, οι αρνητικές επιπτώσεις του εργασιακού στρες επιδρούν και στους οργανισμούς, μιας που οι εργαζόμενοι τείνουν να εμφανίζουν μειωμένη αποδοτικότητα. Συνεπώς, η μελέτη και αντιμετώπισή του αποτελεί μείζων θέμα σήμερα.

Παρακάτω γίνεται μία ανασκόπηση της επιστημονικής βιβλιογραφίας σχετικά με το εργασιακό στρες. Στο πρώτο κεφάλαιο δίνονται οι ορισμοί του εργασιακού στρες, της εργασιακής εξάντλησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, περιγράφεται η σχέση του εργασιακού στρες με την εργασιακή εξάντληση καθώς και με την εργασιακή ικανοποίηση.

Επιπλέον, στο δεύτερο κεφάλαιο συμπεριλαμβάνονται η μετριαστική επίδραση της κοινωνικής υποστήριξης που δέχονται οι εργαζόμενοι. Γίνεται ξεχωριστή αναφορά για τις τρεις μορφές της, την υποστήριξη που προέρχεται από την οικογένεια, την υποστήριξη που προέρχεται από τον προϊστάμενο και την υποστήριξη που προέρχεται από τους συναδέλφους και πως επιδρούν στην εργασιακή εξάντληση και εργασιακή ικανοποίηση.

Τέλος, το τρίτο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι αφιερωμένο στην κουλτούρα των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές εστιάζουν και στην κουλτούρα των εργαζομένων αφού υπάρχουν στοιχεία που υποστηρίζουν διαφορετικό μέγεθος των επιπτώσεως του εργασιακού στρες αλλά και της κοινωνικής υποστήριξης που οφείλονται σε πολιτισμικές διαφορές.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, παρουσιάζονται οι έλεγχοι των υποθέσεων που έγιναν βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Ενώ το πέμπτο περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των ελέγχων.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος της εργασίας περιλαμβάνεται το έκτο κεφάλαιο όπου γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων. Το έβδομο κεφάλαιο όπου αναφέρονται τα συμπεράσματα και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνες. Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο αναγράφονται οι περιορισμοί και οι δυσκολίες που υπήρξαν κατά τη διεξαγωγή της εργασίας.

Απώτερος στόχος της εργασίας είναι αρχικά η κατανόηση των επιπτώσεων του εργασιακού στρες και η αντιμετώπισή του μέσω της κοινωνικής υποστήριξης. Αναλυτικότερα εξετάζεται η επίδραση του εργασιακού στρες στην εργασιακή εξάντληση και την εργασιακή ικανοποίηση. Καθώς και η μετριαστική επίδραση της υποστήριξης από την οικογένεια, τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους στις δύο αυτές μεταβλητές. Ενώ σε δεύτερο στάδιο, στόχος είναι η μελέτη της επίδρασης της κουλτούρας των εργαζομένων και ο έλεγχος της υπόθεσης ότι ανάλογα με τον προσανατολισμό της κουλτούρας των εργαζομένων σε κολεκτιβισμό ή ατομικισμό μπορεί να επηρεαστεί η εργασιακή εξάντληση, η εργασιακή ικανοποίηση και όλες οι μορφές της κοινωνικής υποστήριξης.

Πρώτο Μέρος- Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1. Εργασιακό Στρες

Το στρες, τόσο γενικά όσο και ειδικά το εργασιακό στρες, θεωρείται ως πρόβλημα υγείας που κυριαρχεί στη δυτική κοινωνία και υπολογίζεται ότι στοιχίζει στην κοινωνία εκατοντάδες δισεκατομμύρια δολάρια το χρόνο(Cartwright & Cooper, 1997). Μάλιστα, η σύγχρονη εποχή ονομάζεται η εποχή της νευρικότητας και του άγχους(Coleman, 1976). Οι τεχνολογικές αλλαγές που έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια, η πίεση που προκύπτει από τον παγκόσμιο οργανισμό και ο εκφοβισμός από τη διοίκηση συμβάλουν σημαντικά στην αύξηση του εργασιακού στρες(Colligan & Higgins, 2006). Αυτό επιβεβαιώνεται και από μία έρευνα του Αμερικανικού Ψυχολογικού Συλλόγου(American Psychological Association, 2007) σύμφωνα με μία την οποία το στρες που νιώθουν οι εργαζόμενοι στην Αμερική έχει σημειώσει σημαντική αύξηση και η πλειονότητα αυτών και συγκεκριμένα το 74% θεωρούν σημαντικότερο παράγοντα την εργασία τους. Βλέπουμε λοιπόν πως το εργασιακό στρες αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι παγκοσμίως σήμερα(Siu et al., 1999) με τις συνέπειές του να είναι εμφανείς τόσο στην ψυχική υγεία των εργαζομένων αφού σχετίζεται με την κατάθλιψη και αγχώδης διαταραχή(Kawakami et al., 1992; Stansfeld and Candy, 2006) όσο και στην υγείας τους γενικά και την ποιότητα της ζωής τους(Jonge et al., 2000; Kudielka et al., 2005). Σημαντικές βέβαια είναι και οι συνέπειες του εργασιακού στρες και για τους οργανισμούς αφού είναι πιθανότερο να αποτύχουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας και οι εργαζόμενοι τους σημειώνουν χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, δείχνουν να μην έχουν ισχυρά κίνητρα και νιώθουν λιγότερη ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον(Arshadi and Damiri, 2013). Άλλωστε τη σημαντικότητα του εργασιακού στρες μπορούμε να την αντιληφθούμε από το πλήθος των ερευνών και από τη σημασία που δίνουν οι οργανισμοί στην καταπολέμησή του. Ιδιαίτερα στην Αμερική, μία πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι μία μέση επιχείρηση αφιερώνει το 20% της μισθοδοσίας της στην αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με το στρες(Riga, 2006).

Κατά τη μελέτη του εργασιακού στρες, πολλοί είναι οι ερευνητές που έχουν προσπαθήσει να δώσουν έναν ορισμό για αυτό και παρακάτω παρατίθενται μερικοί από αυτούς. Έτσι, το στρες αποτελεί την αντίληψη ενός ατόμου ότι η αντιμετώπιση μίας κατάστασης είναι πέρα από τις δυνατότητές του(Lazarus, 1966). Σύμφωνα με μία άλλη σκοπιά, το εργασιακό στρες αποτελεί μία αρνητική ψυχολογική κατάσταση η οποία προκύπτει από την αλληλεπίδραση του ατόμου με το εργασιακό περιβάλλον και συγκεκριμένα, το εργασιακό στρες αποτελεί αντίδραση ενός ατόμου στα εργασιακά χαρακτηριστικά που θεωρεί ότι το απειλούν συναισθηματικά και σωματικά(Jamal, 2005). Επιπλέον, το εργασιακό στρες θεωρείται ότι είναι μία αντίδραση στην απώλεια ή την έλλειψη ελέγχου πάνω στην εκτέλεση της εργασίας και εμφανίζεται όταν πρέπει να γίνει κάτι το οποίο ο εργαζόμενος δεν είναι ικανός ή/ και πρόθυμος να κάνει(Cooper, 2006). Η αντίδραση αυτή η είναι συνδεδεμένη με την

καταλληλότητα τόσο της εργασίας όσο και του περιβάλλοντός της, με άλλα λόγια με το κατά πόσο ο εργαζόμενος μπορεί και θέλει να βρίσκεται και να συμμετέχει στην εργασία (Schabracq et al., 2001). Άλλοι όρισαν το στρες ως μία κατάσταση στην οποία το άτομο αναγκάζεται να παρεκκλίνει από τη φυσιολογική του λειτουργία εξαιτίας της αλλαγής στην ψυχολογική ή/ και φυσική του κατάσταση (Beehr and Newman, 1978). Ένας ακόμα ορισμός του εργασιακού στρες δίνεται από τον Beehr (1995) που το ορίζει ως μία κατάσταση κατά την οποία μερικά χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας προκαλούν άσχημη ψυχολογική και σωματική υγεία ή προκαλούν παράγοντες που σχετίζονται με προβλήματα υγείας. Όπως φαίνεται υπάρχουν πολλαπλοί ορισμοί για το εργασιακό στρες στη βιβλιογραφία, το κοινό όμως όλων είναι πως μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, είτε ως κίνητρο είτε ως αντίδραση (Mattersson and Ivancevich, 1987). Αντιλαμβανόμαστε το εργασιακό στρες ως δημιουργικό ή ως κίνητρο όταν δεν έχει αρνητικές συνέπειες γνωστές ως στρεσογόνοι παράγοντες. Αντίθετα, όταν οι στρεσογόνοι αυτοί παράγοντες είναι υπαρκτοί, το στρες θεωρείται η αντίδραση των εργαζομένων σε αυτούς.

Ιδιαίτερα σημαντικός στρεσογόνος παράγοντας αποτελεί ο εργασιακός ρόλος των εργαζομένων. Η ασάφεια του ρόλου (role ambiguity) που έχει ο εργαζόμενος μέσα στον οργανισμό μπορεί να του δημιουργήσει αμφιβολίες για την απόδοσή του και αισθήματα πίεσης και απογοήτευσης μιας και δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο ποιες είναι αρμοδιότητες του και τα αποτελέσματα τα οποία αναμένει ο οργανισμός από αυτόν. Πολλοί ερευνητές εστίασαν στη σημασία της ασάφειας του ρόλου, ορίζοντας την ως την ελλιπή πληροφόρηση των εργαζομένων για τις απαιτήσεις του εργασιακού τους ρόλου, του τρόπου με τον οποίο θα εκπληρωθούν αυτές οι απαιτήσεις καθώς και των διαθέσιμων διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν με επιτυχία (Beehr et al., 1976; Cordes & Dougherty, 1993; Dyer & Quine, 1998; Ursprung, 1986). Όσο για το αποτέλεσμα της ύπαρξης ασάφειας ρόλου στο εργασιακό περιβάλλον οι έρευνες τη συνδέουν με τη μείωση της αυτοπεποίθησης, την ύπαρξη απελπισίας, τη νευρικότητα και την κατάθλιψη (Jackson & Schuler, 1985; Muchinsky, 1997).

Ένας άλλος στρεσογόνος παράγοντας αποτελεί η υπερφόρτωση εργασίας (work overload). Το στρες από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας αναγνωρίζεται από το γεγονός ότι το άτομο είναι διστακτικό ως προς την εργασία του και ταυτόχρονα νιώθει συνεχώς πιεσμένο και παρουσιάζει ψυχολογικά, σωματικά και συμπεριφοριστικά συμπτώματα στρες (Division of Human Resource, 2000).

Τέλος, ένας παράγοντας στρες στον οποίο έχει δοθεί έμφαση είναι αυτός που σχετίζεται με τη σχέση εργασιακής και προσωπικής ζωής. Η οικογένεια και η δουλειά είναι δύο παράγοντες στενά συνδεδεμένοι που επηρεάζουν την ποιότητα της ζωής και της ψυχικής υγείας των ανθρώπων (Sarantakos, 1996). Η κατάσταση που βιώνει ο εργαζόμενος στη μία πτυχή της ζωής του επηρεάζει άμεσα και την άλλη. Έτσι όταν δεν υπάρχει σταθερότητα στην οικογενειακή ζωή ή στήριξη από την οικογένεια, οι επιδόσεις του στην επαγγελματική ζωή επηρεάζονται όπως και το εργασιακό στρες. Από την άλλη, όταν υπάρχει εργασιακός φόρτος, προβλήματα σχετικά με τη δουλειά και το εργασιακό στρες, η προσωπική ζωή του ατόμου επηρεάζεται. Σύμφωνα με τον

Lasky(1995), οι απαιτήσεις που σχετίζονται με την οικογένεια και τα οικονομικά μπορούν να δημιουργήσουν επιπλέον άγχος που περιπλέκει και πολλές φορές βοηθάει στην άνοση του εργασιακού στρες.

Για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση του στρες είναι απαραίτητο να εντοπισθούν οι πηγές που το προκαλούν. Έτσι, παρά το γεγονός ότι κάθε άτομο θεωρεί στρεσογόνες διαφορετικές καταστάσεις, οι Cooper et al.(1987) προτείνει έξι κατηγορίες ως πηγές τους στρες:

1. Αυτές που είναι ενδογενείς στην εργασία
2. Αυτές που σχετίζονται με τον εργασιακό ρόλο
3. Αυτές που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις
4. Αυτές που σχετίζονται με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του ατόμου
5. Αυτές που σχετίζονται με τη δομή και το κλίμα της οργάνωσης
6. Αυτές που αναφέρονται στη διασύνδεση της οικογενειακής με την επαγγελματική ζωή του ατόμου.

Από όλα τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε ότι το εργασιακό στρες αποτελεί κοινό πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι μανάτζερ του ανθρώπινου δυναμικού(Avey, Luthans & Jensen, 2009) μιας που επηρεάζει μεταξύ άλλων την εργασιακή ικανοποίηση(job satisfaction) και την εργασιακή εξάντληση(job burnout)(Boswell, Olson- Buchanan & LePine, 2004). Βέβαια, οι αρνητικές αυτές επιπτώσεις μπορούν να μετριαστούν με την ύπαρξη των κατάλληλων παραγόντων. Συγκεκριμένα, η υποστήριξη τόσο της οικογένειας όσο και των προϊσταμένων καθώς επίσης και η αλληλοϋποστήριξη των εργαζομένων μπορούν να έχουν θετικές επιδράσεις πάνω στις συνέπειες του άγχους, μετριάζοντας την εργασιακή εξάντληση και ταυτόχρονα αυξάνοντας την ικανοποίηση που νιώθουν τα άτομα από την εργασία τους.

1.1 Εργασιακή Εξάντληση

Η εργασιακή εξάντληση(burnout) είναι ένα φαινόμενο που αρκετά συχνά συγχέεται με το εργασιακό στρες όμως στην πραγματικότητα είναι δύο διαφορετικές καταστάσεις οι οποίες θα πρέπει να διαχωρίζονται(Carlson & Thomas, 2006; Keinan & Malach- Pines, 2007). Μάλιστα, η εργασιακή εξάντληση είναι το αποτέλεσμα της εκτεταμένης έκθεσης των εργαζομένων στο εργασιακό στρες(Lindquist & Whitehead, 1986; Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1981). Έτσι, το εργασιακό στρες αποτελεί ένα γενικό πλαίσιο που περιλαμβάνει διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι ενώ η εργασιακή εξάντληση αποτελεί ένα συγκεκριμένο είδος στρες(Schuler, 1980).

Ο όρος εργασιακή εξάντληση δημιουργήθηκε από τον Freudenberger (1974) και αναφέρεται σε ένα άτομο το οποίο είναι ψυχολογικά καταπονημένο και εξαντλημένο από τις υπερβολικές απαιτήσεις της δουλειάς του. Αρχικά το φαινόμενο αναφερόταν σε επαγγέλματα τα οποία σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πελατών(Maslach, 1993) ενώ με το πέρασμα του χρόνου έγινε αισθητή η ύπαρξή του σε όλους τους τομείς(Maslach & Leiter, 1997). Στη βιβλιογραφία υπάρχει πλήθος ορισμών για την εργασιακή εξάντληση, σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από τον Maslach(1978) η εργασιακή εξάντληση εμφανίζεται όταν “οι εργαζόμενοι νιώθουν πως πια έχουν σταματήσει να νοιάζονται για τους συναδέλφους τους. Με το πέρασμα του χρόνου ανακαλύπτουν ότι πια δεν μπορούν να διατηρήσουν το είδος της προσωπικής φροντίδας και της δέσμευσης που απαιτείται στις συναντήσεις που αποτελούν την ουσία της δουλειάς τους”(σ. 56). Σύμφωνα με τον Cherniss(1980a) η εργασιακή εξάντληση προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι αποκόβονται συναισθηματικά από την εργασία τους και παρουσιάζουν απάθεια, κυνισμό και αυστηρότητα. Η εργασιακή εξάντληση ορίζεται επίσης ως μία συγκεκριμένη μορφή πίεσης όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν πως δεν υπάρχουν οι κατάλληλες πηγές αντιμετώπισης των στρεσογόνων καταστάσεων με αποτέλεσμα να αισθάνονται απελπισμένοι, κουρασμένοι και πνευματικά ηττημένοι(Lee & Ashforth, 1993). Βέβαια στη βιβλιογραφία υπάρχουν και πιο σύγχρονοι ορισμοί όπως ότι η εργασιακή εξάντληση είναι η χρόνια πίεση, αποτέλεσμα της ασυμφωνίας ανάμεσα στους εργαζομένους και τη δουλειά(Maslach, 2003) ή γενικότερα, το χρόνιο εργασιακό στρες αποτελεί την εργασιακή εξάντληση και μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στον οργανισμό(Loyd et al., 2002; Halbesleben, 2006).

Η εργασιακή εξάντληση αποτελεί ένα σύνδρομο όπου οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με την συναισθηματική εξάντληση(emotional exhaustion), την αποπροσωποποίηση(depersonalization) και τη μειωμένη αίσθηση των προσωπικών επιτευγμάτων(reduced sense of personal accomplishment)(Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί το στάδιο όπου χαρακτηρίζεται από ένταση, άγχος και αϋπνία(Maslach, 2003). Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν αποστραγγιστεί συναισθηματικά, είναι κουρασμένοι και έχουν υπερβολικό φόρτο εργασίας(Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli & Peeters, 2000). Η αποπροσωποποίηση, ή αλλιώς αναφερόμενη ως κυνισμός, αποτελεί την απρόσωπη και ψυχρή συμπεριφορά απέναντι στους άλλους, η αίσθηση ότι οι άλλοι είναι αντικείμενα(Maslach & Jackson, 1981, 1984; Schaufeli & Peeters, 2000) και συνδέεται με συμπεριφορές όπως η απογοήτευση, η αγανάκτηση και η έλλειψη εμπιστοσύνης ως προς τους ανθρώπους και τον οργανισμό(Maslach et al., 2003). Τέλος, η μειωμένη αίσθηση των προσωπικών επιτευγμάτων αποτελεί το στάδιο που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αποτελεσματικότητά τους είναι αρκετά χαμηλή και η παραγωγικότητα και τα επιτεύγματά τους είναι ανύπαρκτα(Leiter & Maslach, 2001).

Οι τρεις διαστάσεις της εργασιακής εξάντλησης όπως προτείνονται από τους Maslach & Jackson(1981) σε πολλές μελέτες έχουν αμφισβητηθεί. Έτσι, ενώ η

συναισθηματική εξάντληση είναι κοινώς αποδεκτό ότι αποτελεί το σημαντικότερο συστατικό της εργασιακής εξάντλησης(Deery et al., 2002; Maslach,1982) δεν ισχύει το ίδιο και για τη μειωμένη αίσθηση των προσωπικών επιτευγμάτων(Le Blance et al., 2007; Schaufeli and Bakker, 2004). Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτή την άποψη είναι γιατί η διάσταση αυτή αναφέρεται στην αυτό- αποτελεσματικότητα η οποία είναι ένα προσωπικό γνώρισμα(Lee & Ashford, 1996) αλλά και γιατί η μειωμένη αίσθηση των προσωπικών επιτευγμάτων φαίνεται να έχει πιο αδύναμη συσχέτιση με την εργασιακή εξάντληση συγκριτικά με τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση(Lee & Ashford, 1996). Ωστόσο, παρά τη συγκριτικά χαμηλότερη επίδραση της μειωμένης αίσθησης προσωπικών επιτευγμάτων στην εργασιακή εξάντληση, εξακολουθεί να αποτελεί ένα σημαντικό συστατικό της(Maslach and Leiter, 2008).

Στην προσπάθεια της εξακρίβωσης των αιτιών και των συνεπειών της εργασιακής εξάντλησης έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στις σχέσεις που συνδέονται με αυτήν. Συγκεκριμένα, προκύπτουν δύο βασικοί συσχετισμοί. Ο πρώτος είναι οι ατομικές επιδόσεις στην μετρίαση της σχέσης του εργασιακού περιβάλλοντος με την εργασιακή εξάντληση και ο δεύτερός αναφέρεται στις κοινωνικές σχέσεις και την ανάπτυξη της εργασιακής εξάντλησης(Halbesleben and Buckley, 2004).

Όσον αφορά στις ατομικές επιδόσεις, πρέπει να αναφερθεί πώς πολλές έρευνες έχουν εστιάσει στην αλληλεπίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών και του περιβάλλοντος στην εργασιακή εξάντληση(Burisch, 2002). Αρχικά, ερευνήθηκε ο τρόπος που μεταδίδεται η εργασιακή εξάντληση μέσα στον οργανισμό και συγκεκριμένα βρέθηκε ότι το συναισθηματικό ερέθισμα είναι ένας αρκετά σημαντικός παράγοντας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον τόσο για τους δασκάλους όσο και για τους γενικούς γιατρούς(Bakker & Schaufeli, 2000). Επιπλέον, έρευνες έδειξαν ότι τα στοιχεία της προσωπικότητας επιδρούν στη σχέση του περιβάλλοντος με την εργασιακή εξάντληση και συγκεκριμένα αναφέρθηκαν οι «πέντε μεγάλοι» παράγοντες της προσωπικότητας(Zellars, Perrewe and Hochwarter, 2000). Άλλες έρευνες έδειξαν ότι οι πιθανότητες ένα άτομο να εμφανίσει το σύνδρομο αυξάνονται όταν δεν επιτυγχάνεται συμβατότητα μεταξύ του ατόμου και του επαγγέλματός του. Οι διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος που βοηθούν στην συμβατότητα αυτή είναι οι εξής έξι: ο όγκος εργασίας, ο έλεγχος, η ανταμοιβή, η κοινότητα, η δικαιοσύνη και οι αξίες. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο λόγος που οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά στην εργασιακή εξάντληση οφείλεται στα στοιχεία της προσωπικότητάς τους που επιτρέπουν την ευκολότερη ή δυσκολότερη προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον(Maslach and Leiter, 1997).

Για τις κοινωνικές σχέσεις, οι έρευνες εστίασαν κυρίως σε δύο τομείς. Στην πρώτη περίπτωση μέσα από έρευνες σε νοσηλευτικό προσωπικό διαπιστώθηκε πως η εργασιακή εξάντληση συνδέεται με το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν πως επενδύουν περισσότερο στις σχέσεις τους με τους πελάτες από αυτό που τους ανταποδίδεται(Buunk and Schaufeli, 1993). Άλλες έρευνες εστίασαν στην κοινωνική

σύγκριση και στην πίεση που ασκούν τα κατορθώματα των συνομηλίκων(Buunk, Ybema, Gibbons & Ipenburg, 2001).

Οι συνέπειες της εργασιακής εξάντλησης φαίνεται να αναφέρονται σε όλους τους τομείς της ζωής των εργαζομένων αφού μπορεί να προκαλέσει ψυχιατρικές, σωματικές, ψυχοσωματικές και κοινωνικές διαταραχές. Οι εργαζόμενοι που πάσχουν από την εργασιακή εξάντληση παρουσιάζουν χρόνια κούραση και μία γενική πνευματική δυσλειτουργία που μπορεί να αναφέρεται σε μια δυσκολία στην οργάνωση έως και σε αλλαγές στην προσωπικότητα του ατόμου. Επίσης, η εργασιακή εξάντληση συνδέεται με συμπτώματα κατάθλιψης και δημιουργία εθισμών όπως το αλκοόλ και τα φάρμακα. Οι σωματικές διαταραχές που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι αναφέρονται κυρίως σε πονοκεφάλους και γαστρεντερικά προβλήματα, ενώ μπορεί να παρουσιαστούν και καρδιοπνευμονικές διαταραχές. Τέλος, όσον αφορά στην κοινωνική ζωή των εργαζομένων, πολλές φορές υπάρχουν επιπτώσεις στην ιδιωτική τους ζωή ενώ αυξανόμενες είναι και οι πιθανότητες για μακροχρόνια απουσία από την εργασία(Weber and Jaekel- Reinhard, 2000).

Συνεπώς, με βάση τη θεωρία για την εργασιακή εξάντληση μπορούμε να υποθέσουμε το εξής:

H1: Το εργασιακό στρες επηρεάζει θετικά την εργασιακή εξάντληση.

1.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η προσωπική αντίληψη των εργαζομένων για την επιβράβευση και τα προνόμια που τους παρέχει η εργασία τους(Griffin et al., 2009). Ο βαθμός που ένας εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος από την επαγγελματική του κατάσταση συνδέεται με τη σημασία που δίνει σε αυτά. Έτσι, αν η εργασία δίνει έμφαση στις ανταμοιβές που ο εργαζόμενος θεωρεί σημαντικές, τότε αυτός νιώθει μεγαλύτερη ικανοποίηση(Vroom, 1964). Οι πιθανές ανταμοιβές που εστιάζουν οι εργαζόμενοι είναι οι εξής έξι:

1. Ο μισθός
 2. Η αυτονομία
 3. Τα προαπαιτούμενα της εργασίας
 4. Οι πολιτικές του οργανισμού
 5. Η επικοινωνία
 6. Το επαγγελματικό κύρος
- (Stamps & Piedmonte, 1986).

Σύμφωνα με άλλον ορισμό, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία συναισθηματική αντίδραση του ατόμου που αφορά στην εργασία του, όταν αυτό συγκρίνει τα πραγματικά του κατορθώματα με τα αποτελέσματα που ο οργανισμός περιμένει, χρειάζεται και θέλει (Crank, Smith & Stone, 1992). Οπότε μπορούμε να πούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα καθαρά προσωπικό αίσθημα στο οποίο αντικατοπτρίζεται το μέγεθος της ταύτισης των αναγκών και επιθυμιών των εργαζομένων με αυτά που προσφέρει το επάγγελμα. 'Η όπως διαφορετικά έχει τεθεί, 'η εργασιακή ικανοποίηση είναι η έκταση της αγάπης των ανθρώπων για τη δουλειά τους' (Spector, 1996, p. 214).

Ένας ακόμα ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση δίνεται από τον Locke (1969). Έτσι, εργασιακή ικανοποίηση είναι μία πολυδιάστατη κατάσταση η οποία περιλαμβάνει τόσο νοητικά όσο και συναισθηματικά στοιχεία. Όσον αφορά στα νοητικά στοιχεία, ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης ταυτίζεται με το βαθμό εκπλήρωσης των ψυχολογικών και σωματικών αναγκών των εργαζομένων (Porter, 1962). Ενώ, όσον αφορά στη συναισθηματική σκοπιά, διάφοροι τομείς της εργασιακής ζωής των ατόμων όπως είναι οι συνάδελφοι, προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι και ο μισθός ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Spector, 1997).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, τους γενικούς και τους ειδικούς παράγοντες. Γενικοί παράγοντες είναι η συνολική ευχαρίστηση που προκύπτει από την εργασία ενώ στους ειδικούς παράγοντες ανήκουν η εργασιακή ασφάλεια, ο μισθός, οι συνάδελφοι, η εποπτεία και η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη (Hackman & Oldman, 1980). Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου αλλά και τη γενικότερη ικανοποίηση του από τη ζωή είναι η σύγκρουση της οικογένειας με τη δουλειά (family-work conflict) και η σύγκρουση της δουλειάς με την οικογένεια (work-family conflict). Συγκεκριμένα, η σύγκρουση της δουλειάς με την οικογένεια σχετίζεται με την οικογενειακή ικανοποίηση (O'Driscoll, Ilgen & Hildreth, 1992) ενώ η σύγκρουση της οικογένειας με τη δουλειά συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση (Frone et al., 1992).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας πολύ σημαντικός τομέας για τις επιχειρήσεις, αφού μέσω αυτής μπορεί να τονωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων και να βελτιωθούν τα αποτελέσματα της ίδιας της επιχείρησης (Spector, 1997). Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, το ηθικό τους αλλά και η απόδοσή τους ακμάζει (Spector, 1997), ενώ η αίσθηση της δυσαρέσκειας συνδέεται με αυξημένα επίπεδα κίνησης εργαζομένων (Larrabee et al., 2003). Πέρα όμως από τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό, συνδέεται και με τη συνολική ποιότητα της ζωής των ανθρώπων (Zelenski et al., 2008). Έρευνες έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε ικανοποίηση από τη ζωή γενικά (Judge & Watanabe, 1993). Επίσης, οι έρευνες συνέδεσαν την εργασιακή δυσαρέσκεια με το άγχος και την κατάθλιψη (Spector, 1997).

Η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με το εργασιακό στρες έχει γίνει αντικείμενο μελέτης σε πολλές έρευνες σχετικές με τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού και σε όλες τις μελέτες διαπιστώθηκε άμεση σύνδεση των δύο. Συγκεκριμένα, οι Stamp and Piedmonte(1986) διαπίστωσαν σημαντική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό στρες ενώ σύμφωνα με μία μελέτη στην Αγγλία, η εργασιακή δυσαρέσκεια μπορεί να προβλεφθεί από τέσσερις παράγοντες του εργασιακού στρες(Cooper et al., 1989). Τη συσχέτιση του υψηλού εργασιακού στρες με τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης έδειξαν και οι μελέτες των Landsbergis(1988), Terry et al.(1993) και Cummins(1990).

Βέβαια, η σχέση των δύο είναι αμφίδρομη όπως φαίνεται από την έρευνα των Fletcher and Payne(1980). Η έλλειψη της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να αποτελέσει πηγή εργασιακού άγχους ενώ η υψηλή ικανοποίηση μπορεί να μετριάσει τις συνέπειες του στρες. Την αλληλένδετη αυτή σχέση τους διαπίστωσαν και οι Ashan, Abdullah, Yong gun Fie and Shah Alam(2009). Επίσης, οι παράγοντες του εργασιακού στρες αποτελούν πρόγνωση της δυσαρέσκειας στο εργασιακό περιβάλλον και της τάσης εγκατάλειψης του οργανισμού.

Συνεπώς όπως προκύπτει από τη θεωρία για την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και από τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών μπορούμε να υποθέσουμε ότι:

H2: Το εργασιακό στρες έχει αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.

2. Κοινωνική Υποστήριξη

Όπως είδαμε, το εργασιακό στρες αποτελεί κύριο πρόβλημα αφού οι επιπτώσεις του επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ζωή των ατόμων αλλά και την αποδοτικότητα των οργανισμών(Karasek & Theorell, 1990). Οι επιπτώσεις αυτές όμως μπορούν να μετριαστούν μέσω της κοινωνικής υποστήριξης που παρέχεται στους εργαζομένους(Karasek & Theorell, 1990). Η κοινωνική υποστήριξη λειτουργεί ως ρυθμιστής των στρεσογόνων παραγόντων και βοηθά στην αντιμετώπιση του εργασιακού στρες και τις συνέπειές του(Karasek & Theorell, 1990; Dollard et al., 2000). Επίσης υποστηρίζεται ότι ταυτόχρονα η κοινωνική υποστήριξη ενισχύει την σωματική και ψυχική ευεξία των εργαζομένων(Fleming, Baum, Gisriel & Gatchel, 1982; Stone, Mezzacappa, Donatone & Gonder, 1999). Την άποψη αυτή επιβεβαιώνουν και τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών(e.g. LaRocco, House and French, 1980). Πριν όμως εστιάσουμε στη σχέση του εργασιακού στρες με την κοινωνική υποστήριξη ας δούμε αναλυτικότερα τη θεωρία γύρω από αυτή.

Για την κοινωνική υποστήριξη έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί. Σύμφωνα με τον ορισμό του House(1981), κοινωνική υποστήριξη είναι οποιαδήποτε επικοινωνία ή ανταλλαγή πηγών μέσω επίσημων ή μη σχέσεων που μπορεί να παρέχει υποστήριξη στους ανθρώπους. Άλλοι όρισαν την κοινωνική υποστήριξη ως την πεποίθηση ενός ατόμου ότι ο κοινωνικός του περίγυρος τον αγαπά, νοιάζεται και εκτιμά, ότι αποτελεί κομμάτι ενός κοινωνικού δικτύου που χαρακτηρίζεται από αμοιβαίες υποχωρήσεις(Cohen & Wills, 1985; Seeman, 1996). Τέλος, ως κοινωνική υποστήριξη θεωρούνται και οι σχέσεις που ανεξάρτητα από τη δύναμη και την ποιότητά τους παρέχουν στα άτομα πληροφόρηση, ενσυναίσθηση ή χειροπιαστή βοήθεια(Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999). Μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υπάρχουν τέσσερις τύποι κοινωνικής υποστήριξης(Mueller, 1980):

1. Τη συναισθηματική υποστήριξη από όπου προκύπτει το αίσθημα της αποδοχής και του ενδιαφέροντος για τον εργαζόμενο
2. Την ενημερωτική υποστήριξη που περιλαμβάνει τις συμβουλές και την καθοδήγηση που προσφέρεται στον εργαζόμενο
3. Την χειροπιαστή υποστήριξη που αναφέρεται στα υλικά αγαθά που δίνονται στον εργαζόμενο ώστε να επιτύχει συγκεκριμένους σκοπούς
4. Την κοινωνική συντροφιά όπου οι εργαζόμενοι διεκπεραιώνουν εργασίες μαζί με άλλους.

Σε τέσσερις τύπους διακρίνει και ο House(1981) την κοινωνική υποστήριξη. Έτσι έχουμε:

1. Τη συναισθηματική υποστήριξη
2. Την αξιολόγηση που περιλαμβάνει το απαραίτητο feedback για τους εργαζόμενους
3. Την ενημερωτική υποστήριξη
4. Την χειροπιαστή υποστήριξη.

Βέβαια, εμπειρική επιβεβαίωση έχουν δεχτεί κυρίως δύο τύποι κοινωνικής υποστήριξης:

1. Συναισθηματική ή κοινωνικό-συναισθηματική που περιλαμβάνει τις συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από συμπόνια και ενδιαφέρον(Beehr, 1985)
2. Οργανική ή χειροπιαστή που αφορά στην έμπρακτη υποστήριξη όπως είναι η βοήθεια για την ολοκλήρωση ενός έργου(Beehr, 1985).

Όσον αφορά στις πηγές της κοινωνικής υποστήριξης, οι ερευνητές συμφωνούν πως είναι τρεις πρωταρχικές: οι συνάδελφοι, οι εργοδότες και οι εκτός οργανισμού πηγές όπως η οικογένεια και οι φίλοι(Kaufmann and Beehr, 1986).

Για την κατανόηση και εξήγηση της κοινωνικής υποστήριξης στις επιπτώσεις του στρες έχουν δημιουργηθεί αρκετά ανταγωνιστικά μοντέλα. Το μοντέλο άμεσων αποτελεσμάτων(direct effect model) υποστηρίζει ότι η κοινωνική υποστήριξη και οι παράγοντες που προκαλούν στρες είναι ανεξάρτητα(Viswesvaran, Sanchez, Fisher, 1999). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η κοινωνική υποστήριξη μειώνει τις επιπτώσεις του στρες ανεξάρτητα από την ένταση των στρεσογόνων παραγόντων που βιώνει το άτομο(Beehr, 1985; Cohen & Wills, 1985). Οπότε η υποστήριξη και οι επιπτώσεις του στρες είναι αρνητικά συνδεδεμένες. Το μοντέλο αυτό έχει ονομασθεί και « Ανεξάρτητο μοντέλο(Independent Model)»(Lin, 1986), « Ανεξάρτητος αποτρεπτικός παράγοντας δυστυχίας(Independent Distress Deterrent)» (Wheaton, 1985) και « Υπόθεση προσθετικού φορτίου(Additive- Burden hypothesis)»(Dohrenwend & Dohrenwend, 1984).

Το μοντέλο μετριασμένου αποτελέσματος(Moderate effect model) υποθέτει ότι η κοινωνική υποστήριξη αλληλεπιδρά με τους παράγοντες που προκαλούν στρες επηρεάζοντας την αντίδραση των ατόμων σε αυτούς τους στρεσογόνους παράγοντες. Οπότε, οι επιπτώσεις του στρες είναι εντονότερες στα άτομα που δέχονται λιγότερη κοινωνική υποστήριξη(LaRocco, House, & French, 1980). Η θεωρία αυτή επιβεβαιώνεται και από έρευνες όπως αυτή των Abdul-Halim(1982).

Κριτική έχει ασκηθεί και στα δύο αυτά μοντέλα αμφισβητώντας την εγκυρότητά τους. Έτσι, όσον αφορά στο μοντέλο μετριασμένου αποτελέσματος, υπάρχουν αποτελέσματα ερευνών που όχι μόνο δεν εντόπισαν σημαντική σχέση ανάμεσα στην κοινωνική υποστήριξη και τις επιπτώσεις του στρες(Ganster et al., 1986) αλλά εντόπισαν αντίστροφη σχέση από αυτή που υποστηρίζει το μοντέλο, όπως για παράδειγμα η έρευνα των Kaufmann & Beehr(1986) που έδειξε ότι η κοινωνική υποστήριξη επιδείνωσε τις επιπτώσεις του στρες. Για το μοντέλο άμεσων αποτελεσμάτων υπάρχει και μια δεύτερη οπτική σύμφωνα με την οποία οι επιπτώσεις του στρες και η υποστήριξη είναι θετικά συνδεδεμένες. Σύμφωνα με τον Wheaton(1983), η υποστήριξη ενεργοποιείται όταν εμφανίζονται οι επιπτώσεις του στρες. Μία θεωρία που δεν επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα της μετά-ανάλυσης των Chockalingam Viswesvaran, Juan I. Sanchez, and Jeffrey Fisher(1999), όπου η

κοινωνική υποστήριξη μετριάζει τις επιπτώσεις του στρες και δεν ενεργοποιείται όταν αυτές εμφανίζονται. Ενώ φαίνεται να υπάρχουν μερικώς μετριασμένα αποτελέσματα της κοινωνικής υποστήριξης. Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε αναλυτικότερα με κάθε πηγή κοινωνικής υποστήριξης ξεχωριστά καθώς και στον τρόπο που επηρεάζουν το εργασιακό στρες.

2.1. Οικογενειακή υποστήριξη

Οι σχέσεις μεταξύ επαγγέλματος και παράγοντες που δεν σχετίζονται άμεσα με το επάγγελμα είναι ένα θέμα που απασχολεί τους ερευνητές τα τελευταία χρόνια όπως φαίνεται από τις μελέτες και τα άρθρα που αφορούν στον αντίκτυπο που έχει η εργασία σε τομείς που δεν σχετίζονται με αυτήν και το αντίστροφο(Staines and Pleck,1984). Ιδιαίτερη σημασία έχει δοθεί στην σχέση που έχει η ισορροπημένη οικογενειακή ζωή και η οικογενειακή υποστήριξη με τις επιπτώσεις του εργασιακού στρες.

Οι επιπτώσεις που έχει το να δουλεύεις σε ένα αγχωτικό πεδίο μπορούν να μετριαστούν όταν υπάρχει υποστήριξη από το οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον σύμφωνα με τον Kurtz(2008). Μέσα από τους φίλους και την οικογένεια, ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να δραπετεύσει από την πίεση της δουλειάς και να αποκτήσει ισορροπημένη ζωή(Cordes & Dougherty, 1993). Ακόμα, οι εργαζόμενοι μπορούν να αναζητήσουν συμβουλές για την καριέρα τους από τους συντρόφους τους οι οποίοι τους προσφέρουν επίσης εισόδημα και status βοηθώντας στην βελτίωση της καριέρας τους(Bernasco, De Graaf & Ultee, 1998). Με την συναισθηματική υποστήριξη μέσα από την οικογένεια ο εργαζόμενος δέχεται κατανόηση, ανταμοιβή, συμβουλές και ενθάρρυνση(King et al., 1995). Με όλα αυτά τα θετικά συναισθήματα που προσφέρει το οικογενειακό περιβάλλον στον εργαζόμενο, η διαχείριση του εργασιακού άγχους φαίνεται να είναι ευκολότερη. Όπως υποστηρίζουν οι Adams et al.(1996) ένα άτομο μπορεί να αντιμετωπίζει ευκολότερα τις δυσκολίες με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπο στην ζωή, να έχει περισσότερα κίνητρα και λειτουργικότητα και θετικότερη στάση ζωής όταν δέχεται καθοδήγηση και ενθάρρυνση από την οικογένεια του.

Πέρα από την οικογενειακή υποστήριξη, πρόσφατη μελέτη εστιάζει στην οικογενειακή αγένεια(family incivility). Ως οικογενειακή αγένεια ορίζεται οι χαμηλής έντασης παρεκκλίνοντες συμπεριφορές όπως είναι η αγένεια και ο σαρκασμός μεταξύ των μελών της οικογένειας και χαρακτηρίζονται από φιλόδοξους σκοπούς και παραβιάζουν τον αμοιβαίο σεβασμό μέσα στην οικογένεια(Andersson & Pearson, 1999). Αυτή η κατάσταση μπορεί να δημιουργήσει τοξικό οικογενειακό περιβάλλον και σταδιακά να επηρεάσει το ευημερία των μελών(Gottlieb, 1997). Σύμφωνα με την έρευνα των Lim & Tai(2013), η οικογενειακή αγένεια αυξάνει το στρες των εργαζομένων ενώ ταυτόχρονα μειώνει και τις εργασιακές τους επιδόσεις.

Η υποστήριξη της οικογένειας φαίνεται να έχει αντίκτυπο στην εργασιακή εξουθένωση. Έρευνα που έγινε σε εργαζόμενους σε άσυλο έδειξε πως η οικογενειακή υποστήριξη ήταν αρνητικά συσχετισμένη με δύο από τα χαρακτηριστικά της εργασιακής εξουθένωσης, την συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση(Brown & O'Brien, 1998). Βέβαια υπάρχουν και μελέτες των οποίων τα αποτελέσματα είναι αντίθετα. Τρεις διαφορετικές έρευνες που έγιναν σε εργαζόμενους φυλακών έδειξαν πως δεν υπήρχε συσχέτιση ανάμεσα στην οικογενειακή υποστήριξη και την εργασιακή εξουθένωση(Lambert et al., 2010). Φαίνεται πως η φύση του επαγγέλματος είναι η αιτία που δεν υπάρχει συσχέτιση οικογενειακής υποστήριξης και εργασιακής εξουθένωσης στην συγκεκριμένη περίπτωση. Τέλος, ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την ύπαρξη συσχέτισης των δύο είναι η ηλικία των παιδιών του εργαζομένου. Σε έρευνα των Leike L. ten Brummeelhuis et al.(2008) οι εργαζόμενοι με νεαρά παιδιά σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής εξάντλησης.

Από τα εμπειρικά αποτελέσματα μπορεί να υποθέσει κανείς ότι:

H3α: Η υποστήριξη από την οικογένεια επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή εξάντληση.

Μέσω της υποστήριξης της οικογένειας, το άτομο γίνεται ικανότερο στην αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων με αποτέλεσμα να αισθάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση για τη ζωή του γενικά και κατ' επέκταση μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση αφού όπως υποστήριξε ο Spector(1997) ένα άτομο που νιώθει ικανοποιημένο από τη ζωή του είναι πιθανότερο να νιώθει ικανοποίηση και για την επαγγελματική του ζωή και το αντίστροφο. Επίσης, με την οικογενειακή υποστήριξη, το άτομο απελευθερώνεται από το άγχος που νιώθει και έτσι μπορεί να αυξηθεί η ικανοποίηση του για το επάγγελμα του. Τα αποτελέσματα ερευνών υποστηρίζουν τη θετική σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την οικογενειακή υποστήριξη. Σε έρευνα των King et al.(1995) φανερώθηκε η σημαντικότητα της συναισθηματικής υποστήριξης της οικογένειας για τις εργαζόμενες γυναίκες ενώ θετική συσχέτιση των δύο έδειξε η έρευνα των Kwok et al. (2015).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών προκύπτει η υπόθεση ότι:

H3β: Η υποστήριξη από την οικογένεια επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.

2.2. Υποστήριξη από τον προϊστάμενο

Όπως είδαμε η υποστήριξη από το οικογενειακό περιβάλλον είναι σημαντική για τους εργαζόμενους. Δεν είναι όμως η μόνη υποστήριξη που μπορούν να δεχτούν. Είναι εξίσου σημαντικό για τους εργαζόμενους να νιώθουν πως και ο οργανισμός τους στηρίζει. Έτσι, ένας υποστηρικτικός προϊστάμενος μπορεί να μειώσει τα επίπεδα

άγχους του εργαζόμενου και να επηρεάσει τα επίπεδα εργασιακής εξάντλησης(και της εργασιακής ικανοποίησης(Barth et al., 2008; Kopelman et al., 1990).

Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο περιλαμβάνει την έκφραση της ανησυχίας του όπως η συναισθηματική υποστήριξη αλλά και χειροπιαστή βοήθεια, ώστε να συνεισφέρει στην ευημερία του υφισταμένου(House, 1981). Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, η υποστήριξη από τον προϊστάμενο είναι ο βαθμός που οι εργαζόμενοι νιώθουν την υποστήριξη, ενθάρρυνση και ανησυχία των προϊσταμένων τους(Burke, Borucki and Hurley, 1992). Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να αντιλαμβάνεται το άγχος των υφισταμένων και να μπορεί να τους βοηθήσει να το διαχειριστούν. Με την σωστή υποστήριξη των προϊσταμένων, οι υφιστάμενοι μπορούν να αντιληφθούν την ασάφεια των ρόλων ως μία ευκαιρία να πάρουν πρωτοβουλίες και όχι σαν ένα τρόπο να περιοριστούν οι ενέργειές τους(Lee and Ashforth, 1996). Ένας ακόμα λόγος που η υποστήριξη των προϊσταμένων είναι σημαντική για τους εργαζόμενους είναι ότι με αυτόν τον τρόπο νιώθουν πως αναγνωρίζεται η αξία τους ενώ με την έλλειψή της αμφισβητούν τη θέση τους στον οργανισμό(Lambert et al., 2010). Γενικότερα, η ύπαρξη του συγκεκριμένου τύπου υποστήριξης δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα στην δουλειά και λειτουργεί σαν αποσβεστήρας των αρνητικών επιδράσεων στο επαγγελματικό περιβάλλον.

Ένα είδος υποστήριξης από προϊσταμένους είναι οι προϊστάμενοι που υποστηρίζουν την οικογένεια(family- supportive supervision). Η υποστήριξη αυτού του τύπου εστιάζει στην ευημερία της εργασιακής και οικογενειακής ζωής του ατόμου με τον προϊστάμενο να είναι πρόθυμος να βοηθήσει στην επίλυση των συγκρούσεων δουλειάς- οικογένειας(Hammer et al., 2009). Οι προϊστάμενοι που προσφέρουν την στήριξη αυτή προσφέρουν πιο ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας και κατανοούν τη σύγκρουση της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής των υφισταμένων τους με αποτέλεσμα οι δεύτεροι να μπορούν να διαχειριστούν ευκολότερα το άγχος που προκύπτει από την διαμάχη των δύο πτυχών της ζωής τους(Greenhaus et al., 2012).

Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο επηρεάζει το επίπεδο της εργασιακής εξάντλησης του ατόμου. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας των Lambert et al.(2010) έδειξαν πως η υποστήριξη από τον προϊστάμενο έχει επίδραση στην συναισθηματική εξάντληση αλλά και στην αποπροσωποποίηση. Η υποστήριξη από τους προϊσταμένους μειώνει τις εργασιακές απαιτήσεις και κατά συνέπεια και την εξάντληση των εργαζομένων. Επίσης, οι προϊστάμενοι λειτουργούν και ως σύμβουλοι που βοηθούν στην επίλυση των προβλημάτων όταν αυτά εμφανιστούν αλλά και παρακινούν τους εργαζόμενους να τα επιλύσουν και όχι να παραιτηθούν, μειώνοντας την αποπροσωποποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι(Whitehead & Lindquist, 1986). Βέβαια, έρευνες συνδέουν και την έλλειψη της υποστήριξης από τους προϊσταμένους με τα επίπεδα της εργασιακής εξάντλησης(Dollard et al., 2000).

Συνεπώς, τα εμπειρικά αποτελέσματα μπορούν να μας οδηγήσουν στην υπόθεση ότι:

H4a: Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή εξάντληση.

Η υποστήριξη από τους προϊστάμενους οδηγεί στην εκτίμηση του εργασιακού περιβάλλοντος από τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης(Kopelman et al.,1990). Αυτή η θετική και σημαντική σχέση επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα διάφορων ερευνών(Babin and boles, 1996; Bogler & Nir, 2012). Ενώ σύμφωνα με τους Hombrados- Mendieta και Cosano-Rivas(2011) όσο αυξάνεται η υποστήριξη από τους προϊστάμενους τόσο αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων.

Συνεπώς, η θεωρία των Kopelman et al(1990) και τα εμπειρικά αποτελέσματα μπορεί κάποιος να υποθέσει ότι:

H4b: Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

2.3. Υποστήριξη από τους συναδέλφους

Η υποστήριξη από τους συναδέλφους δημιουργεί ένα κλίμα οικειότητας και εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο. Ένα άτομο που εργάζεται σε αυτό το κλίμα νιώθει ότι δεν είναι μόνο του και μπορεί να στραφεί στους συναδέλφους του για συμβουλές και στήριξη όταν έχει να δυσκολεύεται με τις απαιτήσεις της δουλειάς(Lambert et al., 2010). Με αυτό τον τρόπο το εργασιακό στρες γίνεται ευκολότερα διαχειρίσιμο και μειώνεται η ένταση στις συνέπειές του(Lombardo, 1981).

Ο εργαζόμενος στην προσπάθειά του να αντιμετωπίσει την πίεση που νιώθει μπορεί να απευθυνθεί στους συναδέλφους για παρηγοριά, υποστήριξη, συμβουλές ακόμα και καθοδήγηση όταν υπάρχει συναδελφική υποστήριξη(Maslach, 1978). Ένας ακόμα τρόπος που οι συνάδελφοι προσφέρουν την υποστήριξή τους γίνεται μέσω της συζήτησης τυχόν εργασιακών προβλημάτων. Μέσω της συζήτησης οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιραστούν πληροφορίες οι οποίες βοηθούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων και στην διευκόλυνση της εργασίας τους. Επίσης, με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι ενώνονται μπροστά στην αντιμετώπιση των κοινών τους προβλημάτων(Whitehead & Lindquist, 1986). Με όλη αυτή την υποστήριξη, ο χώρος εργασίας μπορεί να μετατραπεί σε ένα ευχάριστο περιβάλλον, πιο φιλικό και λιγότερο στρεσογόνο με αποτέλεσμα να επηρεαστεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και την εργασιακή εξάντληση.

Ο Maslach ισχυρίστηκε πως η συναδελφική υποστήριξη μπορεί να μειώσει τις πιθανότητες της εμφάνισης εργασιακής εξάντλησης στους εργαζομένους(1982). Επίσης, η έρευνα του Bowden(1994) έδειξε ότι η συναισθηματική υποστήριξη από τους συναδέλφους έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή εξάντληση. Η έρευνα

των Lambert et al.(2010) με τα αποτελέσματά της επιβεβαιώνει την σχέση αυτή. Συγκεκριμένα, έδειξαν πως η υποστήριξη από τους συναδέλφους επηρεάζει την αποπροσωποποίηση αλλά και την αναποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Την επίδραση της συναδελφικής υποστήριξης πάνω στην συναισθηματική εξάντληση έδειξε και η έρευνα των Brown et al.(2003) αλλά και αυτή των Ducharm et al(2007).

Έτσι, με βάση την θεωρία του Maslach(1982) και τα αποτελέσματα των εμπειρικών ερευνών μπορούμε να υποθέσουμε πως:

H5α: Η υποστήριξη από τους συναδέλφους επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή εξάντληση.

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται άμεσα τόσο από την υποστήριξη των προϊσταμένων, όπως είδαμε και παραπάνω, όσο και από την υποστήριξη από τους συναδέλφους(Smith, Kendall & Hulin, 1969). Οι Ducharme and Martin(2000) εντόπισαν θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και υποστήριξης από τους συναδέλφους. Αλλά και η μελέτη των Ng & Sorensen(2008) έδειξε πως η συναδελφική υποστήριξη στους εργαζόμενους της εξυπηρέτησης πελατών επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίησή τους. Ακόμα, σύμφωνα με τον Beehr(1976), η πιο αποτελεσματική ψυχολογική στήριξη προέρχεται από τους συναδέλφους και ιδιαίτερα από αυτούς που βρίσκονται στην ίδια αγχώδη κατάσταση. Βέβαια, πολλά αποτελέσματα μελετών δεν υποστηρίζουν αυτή τη σχέση και αυτό ίσως να οφείλεται στο είδος της υποστήριξης που δέχονται οι εργαζόμενοι, δηλαδή στο διαφορετικό αντίκτυπο που έχει η συναισθηματική έναντι της οργανικής υποστήριξης. Στην έρευνα του ο Kallenberg(1977) δεν βρήκε κάποια σχέση ανάμεσα στην υπάρχουσα συναδελφική υποστήριξη και την εργασιακή ικανοποίηση.

Επομένως, από τα εμπειρικά αποτελέσματα μπορεί κάποιος να οδηγηθεί στην υπόθεση ότι:

H5β: Η υποστήριξη από τους συναδέλφους επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.

3. Κουλτούρα

Ως κουλτούρα, σύμφωνα με τον Hofstede ορίζεται ‘ ο συλλογικός προγραμματισμός του εγκεφάλου ο οποίος διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη’ (Hofstede, 1980, p.25). Οπότε, η κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ένα ισχυρό εργαλείο πρόβλεψης της συμπεριφοράς των ατόμων (Ng et al, 2009). Βέβαια, παρά την σημαντικότητα της κουλτούρας, οι περισσότερες έρευνες που σχετίζονται με το εργασιακό στρες έχουν εστιάσει σε δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως είναι το φύλο ή η ηλικία των εργαζομένων ενώ λίγες είναι αυτές που εστίασαν στην εθνότητα και κουλτούρα και το πώς μπορεί αυτή να επηρεάσει τα επίπεδα του εργασιακού στρες (Glazer & Beehr, 2005; Peterson et al., 1995). Οι διαφορές στις αξίες σε κάθε χώρα και ιδιαίτερα οι διαφορές ατομικισμού έναντι κολлекτιβισμού αποτελούν σημαντικό στοιχείο για την κατανόηση της επίδρασης και αντιμετώπισης του εργασιακού στρες (Liu et al., 2007).

Ο ατομικισμός όπως ορίστηκε από τον Triandis(1996) είναι η τάση των ατόμων να έχουν ως κύριο κίνητρό τους τους δικούς τους στόχους και προτιμήσεις ή ο αυτό-προσανατολισμός που επικεντρώνεται στην αυτονομία (Ralston et al., 1999). Έτσι, στον ατομικισμό το άτομο θεωρείται μία ξεχωριστή μονάδα η συμπεριφορά της οποίας προσδιορίζεται με βάση τις δικές της σκέψεις, αισθήματα και πράξεις (Markus & Kitayama,1991). Το κάθε άτομο είναι υπεύθυνο για τον εαυτό του μιας που οι δεσμοί ανάμεσα στα μέλη της κοινωνίας είναι χαλαροί(Hofstede, 1984) και σημασία δίνεται στα προσωπικά επιτεύγματα(Noordin, Williams and Zimmer, 2002). Από την άλλη πλευρά, ως κολлекτιβισμός ορίζεται η τάση να αντιλαμβανόμαστε τον εαυτό μας ως μέρος του συνόλου ή μία αντανάκλαση του ανεξάρτητου εαυτού (Markus and Kitayama, 1998). Ο κολлекτιβισμός σύμφωνα με τους Ho & Chiu (1994) είναι ο ομαδικός προσανατολισμός που εστιάζει στα ομαδικά ενδιαφέροντα και στη συμμόρφωση. Έτσι, λόγω της αφοσίωσης που υπάρχει ανάμεσα στους εργαζόμενους, τα άτομα νιώθουν ασφάλεια και προστασία όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν δύσκολες και δυσάρεστες καταστάσεις όπως το εργασιακό στρες (Jamal, 2010). Οπότε, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν διαφορετικά το εργασιακό στρες και τις επιπτώσεις του εξαιτίας της διαφορετικής κουλτούρας τους. Άλλωστε αυτό που προκύπτει από τις έρευνες είναι ότι οι εργασιακές συμπεριφορές και στάσεις των ατόμων στις κουλτούρες που χαρακτηρίζονται ως κολлекτιβιστικές διαφέρουν από αυτές των ατόμων στις κουλτούρες που χαρακτηρίζονται ως ατομικιστικές(Triandis and Suh, 2002; Hoppe, 2004).

Όπως είδαμε λοιπόν, η κουλτούρα αποτελεί μία διάσταση που επιδρά στη ζωή των ατόμων. Οι διαπροσωπικές σχέσεις των ανθρώπων, οι προσδοκίες και απαιτήσεις τους αλλά και τα καθήκοντά τους στον εργασιακό τους χώρο επηρεάζονται από αυτή(Kim & Park, 2006). Έτσι, οι αξίες των ατόμων επιδρούν σε εργασιακά ζητήματα όπως είναι το εργασιακό στρες(Klassen, Usher and Bong, 2010). Αυτό

επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών που δείχνουν ότι τόσο τα επίπεδα του εργασιακού στρες όσο και οι μηχανισμοί αντιμετώπισης του διαφέρουν σημαντικά στις διαφορετικές κουλτούρες (Cohen, 1976). Οι εργαζόμενοι σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ατομικισμό παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα στρεσογόνων παραγόντων όπως η ασάφεια και σύγκρουση ρόλων σε σχέση με τους εργαζόμενους σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από κολεκτιβισμό (Peterson et al., 1995). Αναμένουμε λοιπόν να υπάρχουν και διαφορές στην εργασιακή εξάντληση και την εργασιακή ικανοποίηση ανάμεσα στους εργαζόμενους από διαφορετικές κουλτούρες.

3.1. Κουλτούρα και εργασιακή εξάντληση

Η εργασιακή εξάντληση αποτελεί προέκταση του εργασιακού στρες οπότε είναι πιθανό να επηρεάζεται από τις διαφορές στην κουλτούρα των εργαζομένων. Όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα έρευνας σε Καναδούς (που χαρακτηρίζονται ως ατομικιστές) και Κινέζους (που χαρακτηρίζονται ως κολεκτιβιστές) εργαζόμενους, η σχέση της εργασιακής εξάντλησης με τους εργασιακούς παράγοντες που προκαλούν στρες διαφέρει. Συγκεκριμένα, η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση ανάμεσα στους κινέζους εργαζόμενους επηρεάζεται λιγότερο από το εργασιακό στρες και αυτό πιθανόν να οφείλεται στην κουλτούρα της Κίνας που τη χαρακτηρίζει ο κολεκτιβισμός (Noordin et al, 2002; Triandis, 2004). Ωστόσο, δεν συμφωνούν όλες οι έρευνες με τα παραπάνω. Έτσι, τα αποτελέσματα άλλων ερευνών έδειξαν πως παρά τις διαφορές στις κουλτούρες των εργαζομένων η σχέση του εργασιακού στρες με την εργασιακή εξάντληση δεν διαφέρουν (Jamal, 2010).

Βλέπουμε λοιπόν ότι η επίδραση της κουλτούρας στη σχέση του εργασιακού στρες με την εργασιακή εξάντληση δεν είναι ξεκάθαρη και η περαιτέρω μελέτη είναι απαραίτητη. Έτσι λόγω της περιορισμένης έρευνας που υπάρχει για τη συγκεκριμένη σχέση και των αντίθετων αποτελεσμάτων, στη συγκεκριμένη εργασία θα υποθέσουμε ότι:

Η6α: Η κουλτούρα με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή εξάντληση.

3.2. Κουλτούρα και εργασιακή ικανοποίηση

Ένας άλλος τομέας της εργασιακής ζωής που φαίνεται να επηρεάζεται από την κουλτούρα των εργαζομένων είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα των περισσότερων ερευνών που εξετάζουν τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την κουλτούρα δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική συσχέτιση με τον

κολεκτιβισμό(Kirkman and Sapiro, 2001; Hui and Yee, 1999). Η προθυμία των εργαζομένων να δουλέψουν ομαδικά και να συμμορφωθούν στις αποφάσεις των ανωτέρων τους είναι χαρακτηριστικά του κολεκτιβισμού που φαίνονται να δικαιολογούν τη συσχέτισή του με την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση(Kirman and Sapiro, 2001). Άλλες έρευνες θεωρούν πως η αλληλεξάρτηση των εργαζομένων που επικρατεί στον κολεκτιβισμό έναντι της ανεξαρτησίας που χαρακτηρίζει τον ατομικισμό είναι η κύρια διαφορά που εξηγεί αυτή τη σχέση(Hui and Yee, 1999). Δεν συμφωνούν όμως τα αποτελέσματα όλων των ερευνών με τα παραπάνω. Συγκεκριμένα, αποτελέσματα ερευνών ανάμεσα σε εργαζόμενους στην Ιαπωνία και την Αμερική δείχνουν πως οι εργαζόμενοι στην Ιαπωνία είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τους εργαζόμενους στην Αμερική(Bae and Chug, 1997).

Έτσι, και σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχει ξεκάθαρη σχέση αφού τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών διχάζουν. Παρ' όλα αυτά, θα υποθέσουμε ότι:

H6b: Η κουλτούρα με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.

3.3. Κουλτούρα και κοινωνική υποστήριξη

Μιας και η κοινωνική υποστήριξη παρέχεται από άτομα και απευθύνεται σε αυτά είναι πιθανό να επηρεάζεται από την κουλτούρα. Έτσι, οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά στην υποστήριξη που τους παρέχεται ανάλογα με το πολιτισμικό υπόβαθρό τους(Kim, Sherman and Taylor, 2008).

Οι εργαζόμενοι σε χώρες με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα κοινωνικής υποστήριξης τόσο από την οικογένεια και τους φίλους τους όσο και από τον εργασιακό τους χώρο έναντι των εργαζομένων σε χώρες με προσανατολισμό τον ατομικισμό με τα αποτελέσματά της να είναι ορατά τόσο στην σωματική(Pola, 1990) όσο και την ψυχική ευεξία τους(Sinha and Verma, 1994). Έτσι, οι εργαζόμενοι με κολεκτιβιστική κουλτούρα φαίνεται να προστατεύονται από ψυχικές ασθένειες και τα επίπεδα του εργασιακού στρες είναι χαμηλότερα. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με κουλτούρες με προσανατολισμό τον ατομικισμό παρουσιάζουν μία προδιάθεση στις ψυχικές ασθένειες λόγω της αποξένωσης που τους χαρακτηρίζει(Sinha, 1988). Επιπλέον, είναι πιθανότερο ένας εργαζόμενος με κολεκτιβιστική κουλτούρα να αναζητήσει βοήθεια από τον περίγυρό του όταν αντιμετωπίζει προβλήματα από ότι ένας εργαζόμενος με κουλτούρα προσανατολισμένη στον ατομικισμό που θα προτιμήσει να διαχειριστεί μόνος του τις δυσκολίες του(Sinha and Tripathi, 1994).

Από μία άλλη σκοπιά βέβαια, οι εργαζόμενοι σε κουλτούρες με προσανατολισμό τον ατομικισμό είναι ευκολότερο να ζητήσουν οι ίδιοι την κοινωνική υποστήριξη απ' ότι

οι εργαζόμενοι με κουλτούρα με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό. Σε μία κολεκτιβιστική κοινωνία επικρατεί η άποψη ότι δεν θα έπρεπε να προβάλλονται τα προβλήματα ενός ατόμου σε ολόκληρη την ομάδα ώστε να μην προκαλείται η εργασιακή εξάντληση και στα υπόλοιπα μέλη της(Kim, Sherman and Taylor, 2008). Αντίθετα, σε κουλτούρες με προσανατολισμό τον ατομικισμό, οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από την τάση τους να προβάλλουν τα προσωπικά τους πιστεύω και να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους(Markus & Kitayama, 1991) και ταυτόχρονα οι σχέσεις τους είναι πιο ανεξάρτητες και δεν νιώθουν κάποια υποχρέωση απέναντι στους άλλους(Adams & Plaut, 2003).

Από τις μελέτες για τη σχέση της κουλτούρας με την κοινωνική υποστήριξη βλέπουμε ότι παρά τη σύγκρουση των απόψεων για το ποιοι εργαζόμενοι είναι προθυμότεροι να αναζητήσουν οι ίδιοι υποστήριξη από τους φίλους, την οικογένεια και τον εργασιακό τους χώρο, αυτοί που την απολαμβάνουν περισσότερο είναι οι εργαζόμενοι σε κολεκτιβιστικές κουλτούρες. Έτσι, μπορούμε να υποθέσουμε ότι:

H7α: Η κουλτούρα με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό επηρεάζει θετικά την υποστήριξη από την οικογένεια.

H7β: Η κουλτούρα με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό επηρεάζει θετικά την υποστήριξη από τον προϊστάμενο.

H7γ: Η κουλτούρα με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό επηρεάζει θετικά την υποστήριξη από τους συναδέλφους.

Δεύτερο Μέρος

4. Μεθοδολογία

4.1 Δείγμα

Συνολικά απαντήθηκαν 123 ερωτηματολόγια. Οι συμμετέχοντες ήταν εργαζόμενοι από την Ελλάδα και το εξωτερικό, αναλυτικότερα οι 103 ήταν Έλληνες και οι υπόλοιποι 20 από άλλες χώρες. Οι Έλληνες απάντησαν σε ελληνικό ερωτηματολόγιο ενώ οι ξένοι στο ίδιο ερωτηματολόγιο μεταφρασμένο στα Αγγλικά. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν απαιτούσε κανένα προσωπικό στοιχείο ενώ τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος αναφέρονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1- Στοιχεία δείγματος

	Σύνολο	Individualists	Collectivists
Γυναίκες	61%	45%	64%
Άντρες	39%	55%	36%
Ηλικία	29,90243902	35	28,91262136
Απόφοιτοι λυκείου	8%	5%	9%
Πτυχιούχοι	60%	70%	58%
Μεταπτυχιακοί/ Διδάκτορες	32%	25%	33%
Παροχή υπηρεσιών	75%	90%	72%
Βιοτεχνία/ Βιομηχανία	7%	5%	8%
Εμπορική	15%	5%	17%
Άλλο	2%		3%
Υπάλληλοι	76%	65%	79%
Στελέχη	24%	35%	21%

4.2 Εργασιακό Στρες

Για τη μέτρηση του εργασιακού στρες χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο μέτρησης επιπέδου εργασιακού στρες(Job Stress Level Inventory, Tsan, 1998). Το ερωτηματολόγιο αυτό σχηματίστηκε βάσει του ερωτηματολογίου μέτρησης επιπέδου εργασιακού στρες των δασκάλων(Teacher Stress Level Inventory) και περιλαμβάνει

18 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις μετριοούνται με μία κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων όπου 1= ποτέ, 2= σπάνια, 3= μερικές φορές, 4= συχνά και 5= πάντα.

4.3. Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε με μία κλίμακα τεσσάρων ερωτήσεων η οποία συντάχθηκε από τους Carraira et al (2003). Οι απαντήσεις βασίστηκαν σε μία κλίμακα Likert επτά βαθμίδων όπου 1= διαφωνώ απόλυτα έως 7= συμφωνώ απόλυτα.

4.4. Εργασιακή Εξάντληση

Για τη μέτρηση της εργασιακής εξάντλησης χρησιμοποιήθηκε το Maslach Burnout Inventory(Maslach, Jackson and Leiter, 1996). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά 22 ερωτήσεις οι οποίες βαθμολογούνται βάσει μίας κλίμακας Likert επτά βαθμίδων όπου 1= ποτέ έως 7= πάντα. Στο ερωτηματολόγιο αυτό υπάρχει σαφής διάκριση των τριών συμπτωμάτων της εργασιακής εξάντλησης. Έτσι, 9 από τις ερωτήσεις αναφέρονται στη συναισθηματική εξάντληση, 8 στα προσωπικά κατορθώματα και οι υπόλοιπες 5 στην αποπροσωποποίηση.

4.5 Κοινωνική Υποστήριξη

Για την κοινωνική υποστήριξη χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο έτσι όπως χρησιμοποιήθηκε από το Lee(2004). Αρχικά αναπτύχθηκε από τους Caplan et al(1975). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις και οι απαντήσεις του βασίζονται σε μία κλίμακα Likert με επτά βαθμίδες όπου 1= διαφωνώ απόλυτα έως 7= συμφωνώ απόλυτα. Στο ερωτηματολόγιο γίνεται διάκριση των τριών ειδών κοινωνικής υποστήριξης, υποστήριξη από τον προϊστάμενο, από τους συναδέλφους και από τους φίλους και την οικογένεια. Έτσι έχουμε, τρεις ερωτήσεις που απευθύνονται στην υποστήριξη που προέρχεται από τον προϊστάμενο, τέσσερις που απευθύνονται στην υποστήριξη από τους συναδέλφους και τις υπόλοιπες οχτώ που απευθύνονται στην υποστήριξη που προέρχεται από τους φίλους και την οικογένεια.

4.6 Κουλτούρα

Η διάκριση της κουλτούρας σε προσανατολισμένη στον κollectιβισμό και προσανατολισμένη στον ατομικισμό έγινε με βάση την εθνικότητα των συμμετεχόντων και την κατάταξη του Hofstede. Έτσι, οι 103 έλληνες συμμετέχοντες αποτελούν τους εργαζόμενους με κουλτούρα με προσανατολισμό τον κollectιβισμό ενώ οι υπόλοιποι 20 κατάγονταν από χώρες με προσανατολισμό τον ατομικισμό. Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο απάντησαν 3 Ιταλοί, 4 Γερμανοί, 1 Γάλλος, 7 από το Ηνωμένο Βασίλειο(4 Άγγλοι και 3 Ουαλοί), 2 Τσέχοι, 1 Πολωνός, 1 Αυστραλός και 1 από τις ΗΠΑ.

5. Αποτελέσματα

Ο έλεγχος των υποθέσεων H1, H2, H3α, H3β, H4α, H4β, H5α και H5β έγινε με τη μέθοδο ελαχίστων τετραγώνων (OLS). Ενώ για τον έλεγχο των υποθέσεων H6α, H6β, H7α, H7β και H7γ εξετάστηκαν οι δύο μέσοι. Τα επίπεδα σημαντικότητας ορίστηκαν σε 1%, 5% και 10%.

Στον Πίνακα 2 αναγράφονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για την εργασιακή εξάντληση, τη συναισθηματική εξάντληση, τα προσωπικά επιτεύγματα, την αποπροσωποποίηση και την εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 2- Μέση τιμή- Τυπική απόκλιση

	Mean	SD
Burnout	81,93496	14,94621
Emotional Exhaustion	30,00813	10,99515
Personal Accomplishment	39,00813	8,278449
Depersonalization	12,9187	6,173175
Job Satisfaction	19,7561	5,142783

5.1 Εργασιακή Εξάντληση

Στον Πίνακα 3 εξετάζεται η σχέση του εργασιακού στρες με την εργασιακή εξάντληση. Μπορούμε να δούμε ότι το ο συντελεστής του εργασιακού στρες είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ($\beta = 0,706441$, $p\text{-value} = 1,57e-012$, $p < 0.001$). Έτσι, η υπόθεση H1 ότι το εργασιακό στρες έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση είναι δεκτή.

Πίνακας 3- Εκτίμηση Ελαχίστων Τετραγώνων- Εξαρτημένη Μεταβλητή: Burnout

	R- squared	Coefficient	Std Error	t- statistic	p-value
job stress	0,339329	0,706441	0,08961118	7,8833	1,57e-12***
family support	0,000255	0,0238169	0,135576	0,1757	0,86085
supervisor support	0,084657	-0,784111	0,234393	-3,3453	0,00110***

coworker support	0,015729	-0,304717	0,219135	-1,3905	0,16692
------------------	----------	-----------	----------	---------	---------

***p< 0,001, **p< 0,05, *p< 0,1

Αναλυτικότερα, μπορούμε να δούμε τις επιπτώσεις των τριών διαστάσεων της εργασιακής εξάντλησης. Έτσι, στον Πίνακα 4 βλέπουμε ότι η συναισθηματική εξάντληση είναι θετικά συσχετισμένη με το εργασιακό στρες ($\beta = 0,688939$, $p\text{-value} = 1,36e-025$, $p < 0,001$). Στον Πίνακα 5 ότι τα προσωπικά επιτεύγματα σχετίζονται αρνητικά με το εργασιακό στρες ($\beta = -0,247723$, $p\text{-value} = 2,70e-05$, $p < 0,001$). Και τέλος, η αποπροσωποποίηση έχει θετική σχέση με το εργασιακό στρες όπως φαίνεται στον Πίνακα 6 ($\beta = 0,265225$, $p\text{-value} = 3,03e-010$, $p < 0,001$).

Πίνακας 4- Εκτίμηση Ελαχίστων Τετραγώνων- Εξαρτημένη Μεταβλητή: Emotional Exhaustion

	R-squared	Coefficient	Std Error	t- statistic	p- value
job stress	0,596336	0,688939	0,0515291	13,3699	1,36e-25***
family support	0,000056	-0,00820132	0,0997463	-0,0822	0,93461
supervisor support	0,155634	-0,782109	0,16561	-4,7226	6,33e-06***
coworker support	0,048355	-0,39304	0,158512	-2,4796	0,01453**

***p< 0,001, **p< 0,05, *p< 0,1

Πίνακας 5- Εκτίμηση Ελαχίστων Τετραγώνων- Εξαρτημένη Μεταβλητή: Personal Accomplishment

	R-squared	Coefficient	Std Error	t- statistic	p-value
job stress	0,136009	-0,247723	0,0567603	-4,3644	0,00003***
family support	0,023351	0,126241	0,0742209	1,7009	0,09153*
supervisor support	0,019995	0,211069	0,134333	1,5712	0,11874
coworker supprt	0,033815	0,247468	0,120255	2,0579	0,04175**

***p< 0,001, **p<0,05, *p<0,1

Πίνακας 6- Εκτίμηση Ελαχίστων Τετραγώνων- Εξαρτημένη Μεταβλητή: Depersonalization

	R-squared	Coefficient	Std Error	t-statistic	p- value
job stress	0,280377	0,265225	0,038628	6,8661	3,03e-10***
family support	0,023393	-0,0942223	0,0553447	-1,7025	0,09124*
supervisor support	0,036644	-0,213071	993169	-2,1454	0,03392**
coworker support	0,02515	-0,159145	0,0900744	-1,7668	0,07978*

***p<0,001, **p<0,05, *p< 0,1

5.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Στον Πίνακα 7 εξετάζεται η σχέση του εργασιακού στρες με την εργασιακή ικανοποίηση. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται αρνητικά με το εργασιακό στρες ($\beta = -0,273417$, $p\text{-value} = 2,00e-016$, $p < 0.001$). Οπότε, η υπόθεση H2 ότι το εργασιακό στρες έχει αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση είναι δεκτή.

Πίνακας 7- Εκτίμηση Ελαχίστων Τετραγώνων- Εξαρτημένη Μεταβλητή: Job Satisfaction

	R-squared	Coefficient	Std Error	t- statistic	p- value
job stress	0,429326	-0,273417	0,0286572	-9,541	2,00e-16***
famiy support	0,010726	0,053152	0,0464049	1,1454	0,25431
supervisor support	0,242706	0,456828	0,0733587	6,2273	7,12e-09***
coworker support	0,183616	0,358237	0,0686703	5,2168	7,63e-07***

***p<0,001, **p< 0,05, *p< 0,1

5.3 Υποστήριξη από την οικογένεια

Στον Πίνακα 3 βλέπουμε τη σχέση της εργασιακής εξάντλησης με την υποστήριξη από την οικογένεια. Ο συντελεστής της υποστήριξης που προέρχεται από την οικογένεια δεν είναι σημαντικός($p\text{-value} = 0,8608, p > 0.05$). καταλήγουμε λοιπόν ότι η υπόθεση $H3\alpha$ ότι η υποστήριξη από την οικογένεια επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή εξάντληση δεν μπορεί να γίνει δεκτή.

Αναλυτικότερα, βλέπουμε στον Πίνακα 4 ότι η συναισθηματική εξάντληση δεν επηρεάζεται από την υποστήριξη που παρέχει η οικογένεια στους εργαζομένους($p\text{-value} = 0,9346, p > 0.1$). Αντίθετα, η υποστήριξη από την οικογένεια επηρεάζει θετικά τα προσωπικά επιτεύγματα όπως φαίνεται στον Πίνακα 5($\beta = 0,126241, p\text{-value} = 0,0915, p < 0,1$) και αρνητικά την αποπροσωποποίηση όπως φαίνεται στον Πίνακα 6($\beta = -0,0942223, p\text{-value} = 0,0912, p < 0,1$).

Επιπλέον βλέπουμε τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την υποστήριξη από την οικογένεια στον Πίνακα 7. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, ο συντελεστής της υποστήριξης από την οικογένεια δεν είναι στατιστικά σημαντικός($p\text{-value} = 0,2543, p > 0.1$). Έτσι, η υπόθεση $H3\beta$ ότι η υποστήριξη από την οικογένεια επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση δεν μπορεί να γίνει δεκτή.

5.4 Υποστήριξη από τον προϊστάμενο

Η σχέση της υποστήριξης από τον προϊστάμενο με την εργασιακή εξάντληση φαίνεται στον Πίνακα 3. Όπως μπορείτε να δείτε ο συντελεστής της υποστήριξης από τον προϊστάμενο είναι στατιστικά σημαντικός και αρνητικός($\beta = -0,784111, p\text{-value} = 0,00110, p < 0,001$). Έτσι, η υπόθεση $H4\alpha$ ότι η υποστήριξη από τον προϊστάμενο επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή εξάντληση γίνεται δεκτή.

Συγκεκριμένα για τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής εξάντληση και τη σχέση τους με την υποστήριξη από τον προϊστάμενο φαίνονται στους Πίνακες 4, 5 και 6. Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο μειώνει την συναισθηματική εξάντληση των εργαζομένων($\beta = -0,782109, p\text{-value} = 6,33e-06, p < 0,001$) καθώς επίσης και την αποπροσωποποίηση($\beta = -0,213071, p\text{-value} = 0,0339, p < 0.05$). Βέβαια, η υποστήριξη από τον προϊστάμενο δεν επηρεάζει τα προσωπικά επιτεύγματα των εργαζομένων($p\text{-value} = 0,1187, p > 0,1$).

Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο μπορεί έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση όπως φαίνεται στον Πίνακα 7 μιας που ο συντελεστής της είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός($\beta = 0,456828, p\text{-value} = 7,12e-09, p < 0,001$). Κατά συνέπεια η υπόθεση $H4\beta$ ότι η υποστήριξη από τον προϊστάμενο επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση γίνεται δεκτή.

5.5 Υποστήριξη από τους συναδέλφους

Στον Πίνακα 3 εξετάζεται η σχέση της υποστήριξης από τους συναδέλφους με την εργασιακή εξάντληση. Όπως φαίνεται στον πίνακα ο συντελεστής της υποστήριξης από τους συναδέλφους δεν είναι στατιστικά σημαντικός (p -value= 0,1669, $p < 0,001$). Συνεπώς, η υπόθεση $H5\alpha$ ότι η υποστήριξη από τους συναδέλφους επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή εξάντληση δεν μπορεί να γίνει δεκτή.

Βέβαια, εξετάζοντας μία προς μία τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής εξάντλησης, φαίνεται πως η υποστήριξη από τους συναδέλφους τις επηρεάζει. Έτσι από τους Πίνακες 4, 5 και 6 προκύπτει ότι η υποστήριξη από τους συναδέλφους έχει αρνητική επίπτωση στην συναισθηματική εξάντληση των εργαζομένων ($\beta = -0,39304$, p -value= 0,01453, $p < 0,05$), θετική στα προσωπικά τους επιτεύγματα ($\beta = 0,247468$, p -value= 0,04175, $p < 0,05$) και αρνητική στην αποπροσωποποίηση ($\beta = -0,159145$, p -value= 0,07978, $p < 0,1$).

Στον Πίνακα 7 εξετάζεται η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την υποστήριξη από τους συναδέλφους. Η σχέση αυτή είναι θετική όπως φαίνεται από το συντελεστή της υποστήριξης από τους συναδέλφους ($\beta = 0,358237$, p -value= 7,63e-07, $p < 0,001$). Προκύπτει λοιπόν ότι η υπόθεση $H5\beta$ ότι η υποστήριξη από τους συναδέλφους επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση γίνεται δεκτή.

5.6 Κουλτούρα

Στον Πίνακα 8 εξετάζεται η επίδραση της κουλτούρας. Η εργασιακή εξάντληση δεν φαίνεται επίσης να επηρεάζεται από την κουλτούρα των εργαζομένων (δικατάληκτη p -value= 0,292, $p > 0,1$). Έτσι, η υπόθεση $H6\alpha$ ότι η κουλτούρα με προσανατολισμό τον κollectιβισμό επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή εξάντληση δεν γίνεται δεκτή.

Πίνακας 8- Έλεγχος 2 Μέσων

	Culture	n	Mean	SD	Std Error Mean	95% CI	t	p
burnout	Individualism	20	78,7	12,0878	2,70292	73,0427- 84,3573	1,05828	0,292
	Collectivism	103	82,5631	15,4118	1,51857	79,551- 85,5752		
job satisfaction	Individualism	20	19,15	4,24605	0,949446	17,1628- 21,1372	0,574377	0,5668
	Collectivism	103	19,8738	5,30941	0,523151	18,8361- 209115		
family support	Individualism	20	33,4	9,92816	2,22	28,7535- 38,0465	3,06095	0,002718
	Collectivism	103	40,6505	9,64945	0,950789	38,7646- 42,5364		
supervisor support	Individualism	20	13,1	5,16975	1,15599	10,6805- 15,5195	0,741538	0,4598
	Collectivism	103	14,1068	5,62542	0,554289	13,0074- 15,2062		
coworker support	Individualism	20	18,7	5,10005	1,14041	16,3131- 21,0869	-0,135734	0,8923
	Collectivism	103	18,4951	6,35683	0,626357	17,2528- 19,7375		

Η εργασιακή ικανοποίηση δεν φαίνεται να διαφέρει ανάμεσα στις κουλτούρες με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό και σε αυτές με προσανατολισμό τον ατομικισμό(δικατάληκτη p - value= 0, 5668, $p > 0,1$). Οπότε η υπόθεση H6β ότι η κουλτούρα με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση δεν γίνεται δεκτή.

Η κουλτούρα των εργαζομένων έχει επίδραση στην υποστήριξη που δέχονται από την οικογένειά τους(δικατάληκτη p - value= 0,002718, $p < 0.01$). Οπότε η υπόθεση H7α η κουλτούρα με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό επηρεάζει θετικά την υποστήριξη από την οικογένεια γίνεται δεκτή.

Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο δεν σχετίζεται με την κουλτούρα των εργαζομένων όπως φαίνεται στον Πίνακα (δικατάληκτη p - value= 0,4598, $p > 0,1$). Κατά συνέπεια, η υπόθεση H7β ότι η κουλτούρα με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό επηρεάζει θετικά την υποστήριξη από τον προϊστάμενο δεν γίνεται δεκτή.

Τέλος, προέκυψε ότι και η υποστήριξη από τους συναδέλφους δεν επηρεάζεται από την κουλτούρα των εργαζομένων(δικατάληκτη p - value= 0,8923, $p > 0,1$). Συνεπώς, η υπόθεση H7γ ότι η κουλτούρα με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό επηρεάζει θετικά την υποστήριξη από τους συναδέλφους απορρίπτεται.

Τρίτο Μέρος

6. Συζήτηση

Σκοπός της εργασίας ήταν η μελέτη της σχέσης του εργασιακού στρες με την εργασιακή εξάντληση και την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και οι επιπτώσεις της κοινωνικής υποστήριξης και συγκεκριμένα της υποστήριξης που προέρχεται από την οικογένεια, τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους σε αυτές. Ταυτόχρονα, εξετάστηκε και η επίδραση της κουλτούρας των εργαζομένων ώστε να σχηματιστεί μία εικόνα για το τι επικρατεί τις διεθνείς αγορές.

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το εργασιακό στρες σχετίζεται θετικά με την εργασιακή εξάντληση, όπως προκύπτει και από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Παρόμοια αποτελέσματα βλέπουμε και στη μελέτη των J.A. Gray- Stanley, N. Muramatsu(2011), οι οποίοι μελέτησαν τη σχέση του εργασιακού στρες με την εργασιακή εξάντληση στους κοινωνικούς λειτουργούς. Επίσης, τα αποτελέσματα συμφωνούν με την μετά- ανάλυση των Lee and Ashforth(1996) όπου και οι τρεις διαστάσεις της εργασιακής εξάντλησης, η συναισθηματική εξάντληση, τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα και η αποπροσωποποίηση σχετίζονται με το εργασιακό στρες.

Επιπλέον, η αρνητική σχέση της εργασιακής ικανοποίηση με το εργασιακό στρες που προέκυψε από την ανάλυση των δεδομένων συμφωνεί με τη θεωρία και τα αποτελέσματα των ύπαρχων μελετών. Κατά την έρευνά τους οι Terry, Nielsen and Perchard(1993) κατέληξαν στην αρνητική σχέση της εργασιακής ικανοποίηση με το εργασιακό στρες όπως και στη μελέτη των Ahsan, Abdullah, Fie and Alam(2009) που αφορούσε στο πανεπιστημιακό προσωπικό στη Μαλαισία.

Όσον αφορά στην υποστήριξη που προέρχεται από την οικογένεια, η ανάλυση των δεδομένων έδειξε πως η ύπαρξή της δεν επηρεάζει την εργασιακή εξάντληση, αντίθετα με ότι υποθέσαμε αρχικά. Παρόμοια αποτελέσματα είχαν και οι Lambert, Altheimer and Hogan(2016) στη μελέτη τους για τη σχέση της εργασιακής εξάντλησης με την υποστήριξη από την οικογένεια στο σωφρονιστικό προσωπικό καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η εργασία μέσα σε ένα δύσκολο περιβάλλον όπως αυτό των φυλακών ίσως αποτελεί την αιτία για την έλλειψη αυτής της σχέσης. Επιπλέον, σύμφωνα με τη μελέτη των L.L. ten Brummelhuis et al(2008), η εμπλοκή της οικογένειας μπορεί να επιφέρει διαφορετικές επιπτώσεις στην εργασιακή εξάντληση ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του δείγματος αλλά και της οικογενειακής κατάστασης του εργαζομένου. Συγκεκριμένα, διαφορετικές ήταν οι επιπτώσεις της οικογενειακής υποστήριξης ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες, ενώ και το πλήθος και η ηλικία παιδιών αποτελεί σημαντικός παράγοντας. Έτσι, το γεγονός ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από νέους ανθρώπους(μέσος όρος ηλικίας του δείγματος είναι < 30 χρονών όπως φαίνεται στον Πίνακα 1) και υπερισχύουν οι γυναίκες έναντι των

αντρών(61% έναντι 39% όπως φαίνεται στον Πίνακα 1) μπορεί να εξηγήσει την έλλειψη του μετριαστικού αποτελέσματος της υποστήριξης από την οικογένεια.

Η υποστήριξη από την οικογένεια δεν επηρεάζει ούτε την εργασιακή ικανοποίηση παρά την αρχική μας υπόθεση. Ενώ έρευνες όπως αυτή των S. Y. C. L. Kwok et al.(2015) έδειξαν ότι η υποστήριξη από την οικογένεια αυξάνει την εργασιακή υποστήριξη υπάρχουν και άλλες που είχαν τα αντίθετα αποτελέσματα. Στην έρευνα των Brough and Frame(2004) που αφορά σε αστυνομικούς δεν βρέθηκε συσχέτιση της οικογενειακής υποστήριξης με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή εξάντληση σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων. Το αποτέλεσμα αυτό ήταν το αναμενόμενο αφού πέρα από τη θεωρία της κοινωνικής υποστήριξης προκύπτει και σε πλήθος άλλων μελετών. Μία από αυτές, η έρευνα των Honbrados- Mendieta and Cosano-Rivas(2011), έδειξε ότι η υποστήριξη από τον προϊστάμενο μειώνει την εργασιακή εξάντληση των κοινωνικών λειτουργών στην Ισπανία. Το ίδιο έδειξε και η έρευνα των Lambert at al.(2010), η οποία αναφέρεται στο σωφρονιστικό προσωπικό.

Πέρα από την εργασιακή εξάντληση, η υποστήριξη από τον προϊστάμενο επηρεάζει και την εργασιακή ικανοποίηση. Όπως σωστά υποθέσαμε αρχικά, η ύπαρξη υποστήριξης από τον προϊστάμενο σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, όπως άλλωστε φανερώθηκε και σε άλλες έρευνες. Μία από αυτές αποτελεί η έρευνα των Brough and Frame(2004) όπου η υποστήριξη από τον προϊστάμενο είχε αρνητική σχέση με την εργασιακή εξάντληση των αστυνομικών καθώς και αυτή των Terry, Nielsen and Perchard(1993).

Ακόμα εξετάστηκε και η τρίτη μορφή κοινωνικής υποστήριξης, αυτή που προέρχεται από τους συναδέλφους. Σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων η υποστήριξη από τους συναδέλφους δεν επηρεάζει την εργασιακή εξάντληση. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την αρχική υπόθεση ότι η υποστήριξη των συναδέλφων επηρεάζει την εργασιακή εξάντληση αλλά και τα αποτελέσματα ερευνών όπως αυτές των Lambert et al(2016) και των Honbrados- Mendieta and Cosano- Rivas(2011) όπου βρέθηκε η αναμενόμενη αρνητική σχέση.

Όσον όμως αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση τα αποτελέσματα είναι αυτά που περιμέναμε, μιας που η υποστήριξη από τους συναδέλφους την επηρεάζει θετικά. Με τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν και άλλες έρευνες όπως η μετά- ανάλυση των Ng and Sorensen(2016) και η έρευνα των Brough and Frame(2004).

Η έλλειψη επίδρασης της κοινωνικής υποστήριξης βέβαια μπορεί να εξηγηθεί σύμφωνα με τη θεωρία του μετριασμένων αποτελεσμάτων. Έτσι, αναφέρεται ότι η επίδραση της κοινωνικής υποστήριξης είναι πιθανότερη όταν η υποστήριξη που παρέχεται στους εργαζομένους ταυτίζεται με αυτή που οι ίδιοι εργαζόμενοι χρειάζονται(Cohen and Wills, 1985; Cutrona and Russel, 1990). Οπότε, ίσως ο λόγος που δεν είναι όλες οι μορφές κοινωνικής υποστήριξης σημαντικές στην ανάλυση μας

να οφείλεται στο γεγονός ότι το είδος της υποστήριξης δεν είναι αυτό που χρειάζονται πραγματικά οι εργαζόμενοι.

Τέλος, αυτό που εξετάστηκε ήταν η επίδραση της κουλτούρα στην εργασιακή εξάντληση, στην εργασιακή ικανοποίηση και στις τρεις μορφές της κοινωνικής υποστήριξης, αυτή που προέρχεται από την οικογένεια, αυτή που προέρχεται από τον προϊστάμενο και αυτή που προέρχεται από τους συναδέλφους.

Η εργασιακή εξάντληση δε φαίνεται να επηρεάζεται από την κουλτούρα των εργαζομένων αντίθετα από την υπόθεση μας. Βέβαια, το αποτέλεσμα αυτό προκύπτει και σε άλλες έρευνες όπως αυτή του Jamal(2005) όπου εξέτασε εργαζόμενους από τον Καναδά και την Κίνα. Αντίθετα, στην έρευνα του Jamal(2010) υπάρχει έντονη διαφορά στην εργασιακή εξάντληση μεταξύ των εργαζομένων στον Καναδά και το Πακιστάν.

Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση, αντίθετα με την αρχική υπόθεση, δεν επηρεάζεται από την κουλτούρα των εργαζομένων. Τα ίδιο συμπέρασμα προκύπτει και από την έρευνα των Spector, Cooper and Aguilar- Vafaie(2002). Εξετάζοντας την εργασιακή ικανοποίηση των μάντζερ στις ΗΠΑ και το Ιράν κατέληξαν ότι η κουλτούρα δεν επιδρά πάνω της. Αντίθετα, οι Hui, Yee and Eastman(1995) μέσα από τρεις μελέτες κατέληξαν ότι οι κουλτούρες με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η κουλτούρα όμως έχει επίδραση στην υποστήριξη από την οικογένεια σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων. Όπως φαίνεται, οι κουλτούρες με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό επηρεάζουν θετικά την υποστήριξη από την οικογένεια. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με την έρευνα των Narayanan, Menon and Spector(1999) οι οποίοι εξέτασαν την κοινωνική υποστήριξη που δέχονται οι εργαζόμενοι σε Ινδία και ΗΠΑ.

Δεν ισχύει όμως το ίδιο και για τις άλλες μορφές της κοινωνικής υποστήριξης. Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο δεν επηρεάζεται από την κουλτούρα των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση τόσο με την αρχική υπόθεση ότι οι κουλτούρα με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό επηρεάζει θετικά την υποστήριξη από τον προϊστάμενο όσο και με τα αποτελέσματα της έρευνας των Narayanan, Menon and Spector(1999) όπου η υποστήριξη από τον προϊστάμενο επηρεάζεται θετικά από κουλτούρες με προσανατολισμό τον ατομικισμό.

Τέλος, η κουλτούρα δεν επηρεάζει την υποστήριξη από τους συναδέλφους παρά την αρχική υπόθεση ότι κουλτούρα με προσανατολισμό τον κολεκτιβισμό την επηρεάζει θετικά. Έλλειψη συσχέτισης των δύο αυτών μεταβλητών παρουσιάζεται και στην έρευνα των Narayanan, Menon and Spector(1999).

Όπως φάνηκε από το πλήθος των θεωριών αλλά και των διαφορετικών αποτελεσμάτων στις αντίστοιχες έρευνες, η επίδραση της κουλτούρας στην εργασιακή εξάντληση, την εργασιακή ικανοποίηση και τις διάφορες μορφές της κοινωνικής υποστήριξης δεν είναι ακόμα ξεκάθαρη. Ένας από τους λόγους που

μπορεί να οδηγεί σε αυτή την ποικιλία αποτελεσμάτων πιθανών να είναι τα κριτήρια που επιλέγονται για τη διάκριση της κουλτούρας. Πολλές διαστάσεις παραλείπονται αφού οι έρευνες εστιάζουν κυρίως στον ατομικισμό έναντι του κollectιβισμού ενώ δεν λαμβάνεται υπόψη και ένας ακόμα σοβαρός παράγοντας όπως η οικονομική κατάσταση των χωρών στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

7. Συμπεράσματα- Προτάσεις

Το εργασιακό στρες αποτελεί μείζον πρόβλημα στις μέρες μας. Οι επιπτώσεις του στην εργασιακή ζωή του ατόμου είναι έντονες όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα της μελέτης. Αναλυτικότερα, η εργασιακή εξάντληση επηρεάζεται θετικά από το εργασιακό στρες ενώ η εργασιακή ικανοποίηση μειώνεται με την παρουσία του.

Βέβαια, με την κατάλληλη υποστήριξη, οι επιπτώσεις του εργασιακού στρες μπορούν να μετριαστούν. Όπως είδαμε, η υποστήριξη από τον προϊστάμενο είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική τόσο στη μείωση της εργασιακής εξάντλησης όσο και στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Η επίδραση της υποστήριξης από τους συναδέλφους εμφανίζεται μόνο στην εργασιακή ικανοποίηση ενώ δεν σχετίζεται με την εργασιακή εξάντληση. Τέλος, η υποστήριξη που παρέχει η οικογένεια δεν φάνηκε να επηρεάζει ούτε την εργασιακή εξάντληση ούτε την εργασιακή ικανοποίηση.

Αποτελέσματα που δεν ταυτίζονται πλήρως με την θεωρία της ρυθμιστικής επίδρασης της κοινωνικής υποστήριξης και μπορούν να δεχθούν περαιτέρω εξέταση. Έτσι, μελλοντικά μπορεί να εξεταστεί το είδος της υποστήριξης που χρειάζονται οι εργαζόμενοι καθώς είναι πιθανό ο τύπος της προσφερόμενης υποστήριξης να μην ταιριάζει σε αυτή που πραγματικά χρειάζεται ο εργαζόμενος. Η διαφορά ανάμεσα στη συναισθηματική και οργανική υποστήριξη ίσως εξηγεί τις διαφορές στα εμπειρικά αποτελέσματα. Ιδιαίτερα για την υποστήριξη από την οικογένεια των εργαζομένων, ορθό θα ήταν να εξεταστούν και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Η παρουσία ή όχι συζύγου, το πλήθος των παιδιών καθώς και η ηλικία τους αλλά και το φύλο του εργαζόμενου μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος την υποστήριξη που του προσφέρεται μέσα από την οικογένειά του αλλά και τον τύπο υποστήριξης που χρειάζεται.

Τέλος, από την ανάλυση των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι η κουλτούρα δεν επηρεάζει τις συνέπειες του εργασιακού στρες αλλά ούτε και τη σημασία της κοινωνικής υποστήριξης από τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους. Ενώ μοναδική μεταβλητή που επηρεάζεται αποτελεί η οικογενειακή υποστήριξη. Τα αποτελέσματα αυτά απαντώνται και σε άλλες σχετικές έρευνες χωρίς όμως αυτό να αποτελεί ένδειξη για πραγματική έλλειψη συσχέτισης τις κουλτούρας με τις διάφορες μεταβλητές. Αντίθετα, η επίδραση της κουλτούρας αποτελεί αντικείμενο περαιτέρω μελέτης καθώς οι θεωρίες και τα αποτελέσματα των ερευνών διχάζουν.

Για την καλύτερη κατανόηση της επίδρασης της κουλτούρας των εργαζομένων θα πρέπει να συμπεριληφθούν και άλλα κριτήρια που στη συγκεκριμένη έρευνα όπως και στην πλειοψηφία των υπαρχόντων μελετών δεν έχουν συμπεριληφθεί. Έτσι, πέρα από τον κολεκτιβισμό έναντι του ατομικισμού καλό θα ήταν να συμπεριληφθούν και οι υπόλοιπες διαστάσεις της κουλτούρας, όπως η απόσταση από την εξουσία. Επιπλέον, βασικό χαρακτηριστικό που επηρεάζει την εργασιακή ζωή σε μία χώρα και

κατ' επέκταση το εργασιακό στρες αποτελεί η οικονομική της κατάσταση τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οπότε, και η οικονομική κατάσταση θα πρέπει να συμπεριληφθεί σε επόμενες μελέτες.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι αντίθετα με τις επιπτώσεις του εργασιακού στρες και συγκεκριμένα με την αύξηση της εργασιακής εξάντλησης και τη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, η επίδραση της κοινωνικής υποστήριξης αποτελεί αντικείμενο για επιπλέον μελέτη. Το ίδιο ισχύει και για την επίδραση της κουλτούρας, όπου η σχετική βιβλιογραφία είναι περιορισμένη και τα αποτελέσματα των σχετικών μελετών κάθε άλλο παρά ξεκάθαρα είναι.

8. Περιορισμοί

Κατά τη διάρκεια της έρευνας υπήρξαν και αρκετοί περιορισμοί. Συγκεκριμένα, κατά τη μελέτη της επίδρασης της κουλτούρας συμπεριλήφθηκαν μόνο μία από τις διαστάσεις της, αυτή του κολεκτιβισμού έναντι του ατομικισμού και παραλήφθηκαν οι υπόλοιπες, όπως η απόσταση από την εξουσία και η αποφυγή αβεβαιότητας.

Μία ακόμα διάμετρος που δεν συμπεριλαμβάνεται στη μελέτη είναι η οικονομική κατάσταση των χωρών από όπου κατάγονται και εργάζονται οι συμμετέχοντες. Όπως ήδη αναφέρθηκε μοναδικό κριτήριο αποτέλεσε ο ατομικισμό έναντι του κολεκτιβισμού. Ενώ δεν έχει συμπεριληφθεί η επίδραση της παγκοσμιοποίησης που προκαλεί τη σταδιακή ταύτιση των απόψεων και των δράσεων των ανθρώπων.

Τέλος, υπήρξαν δυσκολίες στη συλλογή των δεδομένων. Ιδιαίτερα δύσκολη ήταν η συμμετοχή των εργαζομένων από άλλες χώρες και σε συνδυασμό με τον περιορισμένο χρόνο, το δείγμα τελικά προέκυψε αρκετά μικρό σε σύγκριση με τους έλληνες εργαζόμενους που έδειξαν μεγαλύτερη συμμετοχή.

Βιβλιογραφία

- Abdel-Halim, A. A. (1982). Social support and managerial affective responses to job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 3(4), p.p. 281-295.
- 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), p.p. 411- 421.
- Adams, G., & Plaut, V. C. (2003). The cultural grounding of personal relationship: Friendship in North American and West African worlds. *Personal Relationships*, 10(3), p.p. 333-347.
- Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. G., & Alam, S. S. (2009). A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia: Empirical study. *European journal of social sciences*, 8(1), p.p. 121-131.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, p.p. 706-710.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), p.p. 677-693.
- Babin, B. J., Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co- worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction, *Journal of Retailing*, 72(1), p.p. 57-75.
- Bae, K., & Chung, C. (1997). Cultural values and work attitudes of Korean industrial workers in comparison with those of the United States and Japan. *Work and Occupations*, 24(1), p.p. 80-96.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(11), p.p. 2289-2308.
- Bakker, A. B., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2005). Burnout contagion among intensive care nurses. *Journal of advanced nursing*, 51(3), p.p. 276-287.
- Barth, R. P., Loyd, E. C., Christ, S. L., Chapman, M. V., & Dickinson, N. S. (2008). Child welfare worker characteristics and job satisfaction: A national study. *Social Work*, 53(3), p.p. 199-209.
- Beehr T. A., Walsh J. T. & Taber T. D. (1976). Perceived situational moderators of the relationship between subjective role ambiguity and role strain. *Journal of Applied Psychology*, 61, p.p. 35-40.
- Beehr, T. A. (1985). The role of social support in coping with organizational stress. In King, L. A., Mattimore, L. K., and King, D. W. and Adams G. A. (1995). *Family support inventory for workers: a new measure of perceived*

social support from family members, (225- 258) *Journal of Organizational Behavior*, 16.

- Beehr, T. A. (1995). *Psychological Stress in the Workplace*, London and New York. In Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. G., & Alam, S. S. (2009). A study of Job Stress on Job Satisfaction among University staff in Malaysia: Empirical Study (121- 131), *European Journal of Social Sciences*, 8(1).
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel psychology*, 31(4), p.p. 665-699.
- Bernasco, W., de Graaf, P. M., & Ultee, W. C. (1998). Effects of spouse's resources on occupational attainment in the Netherlands. *European Sociological Review*, 14(1), p.p. 15-31.
- Bogler, R., Nir, A. E. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction. What's empowerment got to do with it? *Journal of Educational Administration*, 50, p.p. 287-306.
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., & LePine, M. A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), p.p. 165-181.
- Bowden, G. (1994). Work stress, burnout and coping: A review and an empirical study of staff in supported housing. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 1(4), p.p. 219-232.
- Brough, P., Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organizational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), p.p. 8- 16.
- Brown, C., & O'brien, K. M. (1998). Understanding stress and burnout in shelter workers. *Professional Psychology Research and Practice*, 29, p.p. 383-385.
- Brown, D. E., James, G. D., Nordloh, L., & Jones, A. A. (2003). Job strain and physiological stress responses in nurses and nurse's aides: predictors of daily blood pressure variability. *Blood pressure monitoring*, 8(6), p.p. 237-242.
- Burisch, M. (2002). A longitudinal study of burnout: the relative importance of dispositions and experiences. *Work & Stress*, 16(1), 1-17.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), p.p. 717- 729.
- Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. In Halbesleben, J. R. B., Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life, (859-879), *Journal of Management*, 30(6).
- Buunk, B. P., Ybema, J. F., Gibbons, F. X., & Ipenburg, M. (2001). The affective consequences of social comparison as related to professional burnout and social comparison orientation. *European Journal of Social Psychology*, 31(4), p.p. 337-351.

- Carlson, J. R., & Thomas, G. (2006). Burnout among Prison Caseworkers and Corrections Officers. *Journal of Offender Rehabilitation*, 43(3), p.p. 19- 34.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. Thousand Oaks, CA: Sage. In Spector, Cooper, and Aguilar- Vafaie (2002). A comparative study of perceived job stressor sources and job strain in American and Iranian managers (446- 457), *Applied Psychology*, 51(3).
- Cherniss, C. (1980a). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger. In Lambert, E. G., Altherimer, I., Hogan, N. L. (2010), Exploring the relationship between social support and job burnout among correctional staff (1217-1236), *Criminal Justice and Behavior*, 37(11).
- Cohen, J. (1976). German and American workers: A comparative view of worker distress. *International Journal of Mental Health*, 5(2), p.p. 138-147.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), p.p. 310- 357.
- Coleman, J. C. (1976). *Abnormal Psychology and Modern Life* (Indian reprint), Taraporewalla, Bombay. In Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. G., & Alam, S. S. (2009). A study of Job Stress on Job Satisfaction among University staff in Malaysia: Empirical Study (121- 131), *European Journal of Social Sciences*, 8(1).
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of workplace behavioral health*, 21(2), p.p. 89-97.
- Cooper, C. (2006). The challenges of managing the changing nature of workplace stress. *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 6-9.
- Cooper, C. L. (1991). *Stress in organizations*. In Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. G., & Alam, S. S. (2009). A study of Job Stress on Job Satisfaction among University staff in Malaysia: Empirical Study (121- 131), *European Journal of Social Sciences*, 8(1).
- Cooper, C. L., Rout U., & Faragher, B. (1989). Mental health, job satisfaction, and job stress among general practitioners. *Bmj*, 298(6670), p.p. 366-370.
- Cooper, Cary, Rachel Cooper, and Lynn Eaker. *Living with stress*. Penguin Books, 1987. In Teper, B. J. (2001). Health Consequences of organizational Injustice: Tests of Main and Interactive Effects (197- 215), *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2).
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), p.p. 621- 656.
- Crank, C., Smith, P., 7 Stone, E. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington. In Griffin et al. (2009). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff (239-255), *Criminal Justice and Behavior*, 37.
- Cummins, R. C. (1990). Job stress and the buffering effect of supervisory support. *Group & Organization Studies*, 15(1), p.p. 92-104.

- de Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social science & medicine*, 50(9), p.p. 1317-1327.
- Deery, S., Iverson R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centers: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies*, 39(4), p.p. 471-496.
- Dohrenwend, B. S., & Dohrenwend, B. P. (1984). Stressful life events and their contexts. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press. In Viswesvaran C., Sanchez J. I., and Fisher J., (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta- analysis, (314-334), *Journal of Vocational Behavior*, 54.
- Dollard, M. F., Winefield, H. R., Winefield, A. H., & Jonge, J. (2000). Psychosocial job strain and productivity in human service workers: a test of the demand-control-support model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(4), p.p. 501-510.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2007). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum*, 28(1), p.p. 81-104.
- Ducharme, L. J., Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction. A test of the buffering hypothesis, *Work and Occupations*, 27(2), p.p. 223-243.
- Dyer, S., & Quine, L. (1998). Predictors of job satisfaction and burnout among the direct care staff of a community learning disability service. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 11(4), p.p. 320-332.
- Fischer, R. and Boer D. (2011). What is more important for national well-being: Money or autonomy? A meta- analysis of well- being, burnout and anxiety across 63 societies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), p.p. 164- 184.
- Fleming, R., Baum, A., Gisriel, M. M., & Gatchel, R. J. (1982). Mediating influences of social support on stress at Three Mile Island. *Journal of Human stress*, 8(3), p.p. 14-23.
- Fletcher, J. B., & Payne, R (1980). Stress and work: a review and a theoretical framework. Part 1, *Personal Review*, 9, p.p. 1-20. In Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. G., & Alam, S. S. (2009). A study of Job Stress on Job Satisfaction among University staff in Malaysia: Empirical Study (121- 131), *European Journal of Social Sciences*, 8(1).
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), p.p. 159-165.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), p.p. 65- 78.

- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of applied psychology*, 71(1), p.p. 102- 110.
- Glazer, S. and Beehr T. A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries, *Journal of Organizational Behavior*, 26, p.p. 467-487.
- Gottlieb, B. H. (1997). Conceptual and measurement issues in the study of coping with chronic stress. In Lim S., Tai K. (2013), *Family Incivility and job performance: A moderated mediated model of psychological distress and core self- evaluation*, (351-383), *Journal of Applied Psychology*, 99 (2).
- Gray- Stanley, J., Muramatsu, N. (2011). Work stress, burnout, and social and personal resources among direct care workers, *Research in Developmental Disabilities*, 32, p.p. 1065-1074.
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. *Journal of vocational behavior*, 80(2), p.p. 266-275.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker- Gail, K. A., Baker, D. N. (2009). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff, *Criminal justice and Behavior*, 37, p.p. 239-255.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. In Schaufeli W. B. and Bakker A. B. (2004), *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi- sample study*,(293- 315), *J. Organiz. Behav.* 25.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of Social Support and Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), p.p. 1134-1145.
- Halbesleben, J. R. B., Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life, *Journal of Management*, 30(6), pp. 859-879.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), p.p. 837-856.
- Ho, D.Y., Chiu, C. (1994). Component ideas of individualism, collectivism, and social organization: an application in the study of Chinese culture. In Spector P. E. et al. (2001), *Do national levels of individualism and internal locus of control relate to well- being: an ecological level international study*, (815- 832), *J. Organiz. Behav.*, 22.
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences: International differences in work- related values*. Beverly Hills, CA: Sage. In Ng et al. (2009), *Does job satisfaction- job performance relationship vary across cultures?* (761-796), *Journal of Cross- Cultural Psychology*, 40(5).
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management review*, 9(3), p.p. 389-398.

- Hombrados- Mendieta, I., Cosano- Rivas F. (2011). Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: A structural equation model, *International Social Work*, 56(2), p.p. 228-246.
- Hoppe, M. H. (2004). An interview with Geert Hofstede. *The Academy of Management Executive*, 18(1), p.p. 75-79.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley. In Kim, H., Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support, (5-25), *Administration in Social Work*, 32(3).
- Hui, C. H., & Yee, C. (1999). The impact of psychological collectivism and workgroup atmosphere on Chinese employees' job satisfaction. *Applied Psychology*, 48(2), p.p. 175-185.
- Hui, H. C., Yee, C. and Eastman, K. L., (1995). International replication note, The relationship between individualism- collectivism and job satisfaction, *international Association of Applied Psychology*, 44(3), pp. 276- 282.
- Ilola, L. M. (1990). Culture and health. In Spector, P. E. et al, Do national levels of individualism and internal locus of control relate to well- being: an ecological level international study (815- 832), *J. Organiz. Behav.* 22.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational behavior and human decision processes*, 36(1), p.p. 16-78.
- Jamal, M. (2005). Burnout among Canadian and Chinese employees: a cross-cultural study, *European Management review*, 2, p.p. 224-230.
- Jamal. M. (2010). Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistan Employees: An empirical examination, *International Management Review*, 6(1), pp. 31-41.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of applied psychology*, 78(6), p.p. 939- 948.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, p.p. 124-143.
- Karasek, R. 7 Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books. In Kim, H., Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support, (5-25), *Administration in Social Work*, 32(3).
- Karasek, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Organizational Behavior*, 3(2), p.p. 181-200.
- Kaufmann, G. M., & Beehr, T. A. (1986). Interactions between job stressors and social support: Some counterintuitive results. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), p.p. 522- 526.
- Kawakami, N., Haratani, T., & Araki, S. (1992). Effects of perceived job stress on depressive symptoms in blue-collar workers of an electrical factory in Japan. *Scandinavian journal of work, environment & health*, p.p. 195-200.

- Keinan, G., & Malach-Pines, A. (2007). Stress and burnout among prison personnel: Sources, outcomes, and intervention strategies. *Criminal Justice and Behavior*, 34(3), p.p. 380- 398.
- Kim, H. S., Sherman, D. K., Taylor, S. E., (2008). Culture and social support, *American Psychologist*, 63(6), pp. 518-526.
- Kim, U., & Park, Y. - S. (2006). Factors influencing academic achievement in relational cultures: The role of self, rational, and collective efficacy. In Klassen, Usher and Bong, (2010), Teachers' collective efficacy, job satisfaction, and job stress in cross- cultural context, (464- 486), *The Journal of Experimental Education*, 78.
- King, L. A., Mattimore, L. K., and King, D. W. and Adams G. A. (1995). Family support inventory for workers: a new measure of perceived social support from family members, *Journal of Organizational Behavior*, 16, p.p. 325-258.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management journal*, 44(3), p.p. 557-569.
- Klassen, R. M., Usher, E. L., Bong, M. (2010). Teachers' collective efficacy, job satisfaction and job stress in cross- cultural context. *The Journal of Experimental Education*, 78, p.p. 464-486.
- Kopelman, R. E., Arthur P. Brief and Richard A. Guzzo. (1990). The role of climate and culture in productivity. In Babin, B. J., Boles, J. S. (1996), The effects of perceived co- worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction, (57-75), *Journal of Retailing*, 72(1).
- Kudielka, B. M., Hanebuth, D., von Känel, R., Gander, M. L., Grande, G., & Fischer, J. E. (2005). Health-Related Quality of Life Measured by the SF12 in Working Populations: Associations with Psychosocial Work Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), p.p. 429-440.
- Kurtz, D. L. (2008). Controlled burn: The gendering of stress and burnout in modern policing. *Feminist Criminology*, 3(3), p.p. 216-238.
- Kwok, S. Y., Cheng, L., & Wong, D. F. (2015). Family emotional support, positive psychological capital and job satisfaction among Chinese white-collar workers. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), p.p. 561-582.
- Lambert, E. G., Altherimer, I., Hogan, N. L. (2010). Exploring the relationship between social support and job burnout among correctional staff, *Criminal Justice and Behavior*, 37(11), p.p. 1217- 1236.
- Landsbergis, P. A. (1988). Occupational stress among health care workers: a test of the job demands-control model. *Journal of Organizational behavior*, 9(3), p.p. 217-239.

- LaRocco, J. M., House, J. S., & French, Jr J. R. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of health and Social Behavior*, p.p. 202-218.
- Larrabee, J. H., Janney, M. A., Ostrow, C. L., Withrow, M. L., Hobbs, G. R., & Burant, C. (2003). Predicting registered nurse job satisfaction and intent to leave. *Journal of Nursing Administration*, 33(5), 271-283. In Kwok, S. Y., Cheng, L., & Wong, D. F. (2015). Family emotional support, positive psychological capital and job satisfaction among Chinese white-collar workers. *Journal of Happiness Studies*, (561-582), 16(3).
- Lasky, R. G. (1995). Occupational stress: a disability management perspective. In Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. G., & Alam, S. S. (2009). A study of Job Stress on Job Satisfaction among University staff in Malaysia: Empirical Study (121- 131), *European Journal of Social Sciences*, 8(1).
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw- Hill. In Avey, Luthans and Jensen (2009), *Psychological Capital: A positive resource for combating employee stress and turnover* (677- 693), *Human Resource Management*, 48(5).
- Lee R. T. and Ashforth B. E. (1996). A meta- analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout, *Journal of Applied Psychology*, 2, p.p. 123- 133.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of organizational behavior*, 14(1), p.p. 3-20.
- Leiter, M. P., & Maslach C. (2001). Burnout and quality in a sped-up world. *The Journal for Quality and Participation*, 24(2), p.p. 48- 51.
- Lieke, L., van der Lippe, T., Kluwer, E. S., & Flap, H. (2008). Positive and negative effects of family involvement on work-related burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), p.p. 387-396.
- Lim S., Tai K. (2013). Family Incivility and job performance: A moderated mediated model of psychological distress and core self- evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 99 (2), pp. 351- 383.
- Lin, N. (1986). Conceptualizing social support. In Viswesvaran C., Sanchez J. I., and Fisher J., (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta- analysis, (314-334), *Journal of Vocational Behavior*, 54.
- Liu, C., Spector, P. E., Shi, L., (2007). Cross- national job stress: a quantitative and qualitative study, *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 209- 239.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), p.p. 309-336.
- Lombardo, L. (1981). *Guards imprisoned: Correctional officers at work*. New York, NY: Elsevier. In Lambert et al (2010). Exploring the relationship between social support and job burnout among correctional staff, (1217-1236), 37(11).

- Loyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of mental health*, 11(3), p.p. 255-265.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2), p.p. 224-253.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1998). The cultural psychology of personality. *Journal of cross-cultural psychology*, 29(1), p.p. 63-87.
- Maslach, C. (1978). Job burnout: How people cope. *Public Welfare*, 36, p.p. 56- 58. In Griffin et al. (2009). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff (239-255), *Criminal Justice and Behavior*, 37.
- Maslach, C. (1982). Burnout. The cost of caring. New York: Prentice Hall. In Hombrados- Mendieta, I., Cosano- Rivas F. (2011). Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: A structural equation model,(228- 246), *International Social Work*, 56(2).
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In Lambert et al (2010). Exploring the relationship between social support and job burnout among correctional staff, (1217- 1236), *Criminal Justice and Behavior*, 37(11).
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), p.p. 189- 192.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997) the truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey- Bass. In Schaufeli W. B. and Bakker A. B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, (293-315), *J. Organiz. Bahav.* 25.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. In Choi, Cheong, Feinberg, (2009), Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers, (492- 516), *Managing Service Quality*, 22(5).
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2, p.p. 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), p.p. 397- 422.
- Matterson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). Controlling work stress: effective human resource and management strategies. San Francisco: Jossey-Bass. In Griffin et al. (2009). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff (239-255), *Criminal Justice and Behavior*, 37.
- Muchinsky, P. (1997). Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology (5th Ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/ Cole Publishers. In Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. G., & Alam, S. S. (2009). A study of Job Stress on Job Satisfaction among University staff in

- Malaysia: Empirical Study (121- 131), *European Journal of Social Sciences*, 8(1).
- Mueller, D. P. (1980). Social networks: A promising direction for research on the relationship of the social environment to psychiatric disorder. *Social Science & Medicine. Part A: Medical Psychology & Medical Sociology*, 14(2), p.p. 147-161.
 - Narayaman, L., Menon, S., Spector P., (1999). A cross- cultural comparison of job stressors and reaction among employees holding comparable jobs in two countries, *International Journal of Stress Management*, 6(3), pp. 197- 212.
 - Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes, A meta-analysis, *Group and Organization Management*, 33, p.p. 243-268.
 - Ng, T. W.H., Sorensen, K. L., Yim, F. H. (2009). Does the job satisfaction-job performance relationship vary across culture? , *Journal of cross- cultural Psychology*, 40(5), p.p. 761-796.
 - Noordin, F., Williams, T., & Zimmer, C. (2002). Career commitment in collectivist and individualist cultures: A comparative study. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), p.p. 35-54.
 - O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R., & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of applied psychology*, 77(3), p.p. 272-279.
 - Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., & Hofmann, K. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, 38(2), p.p. 429-452.
 - Porter, L. W. (1963). Job attitudes in management: IV. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of size of company. *Journal of applied Psychology*, 47(6), p.p. 375- 384.
 - Ralston, D. A., Egri, C. P., Stewart, S., Terpstra, R. H., & Kaicheng, Y. (1999). Doing business in the 21st century with the new generation of Chinese managers: A study of generational shifts in work values in China. *Journal of international business studies*, 30(2), p.p. 415-427.
 - Riga, A. (2006). Business awakes to cost of stress. In Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover (677- 693), *Human Resource Management*, 48(5).
 - Sarantakos, S. (1996). *Modern Families*, South Yarra: MacMillan Education Australis Pty Ltd. In Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. G., & Alam, S. S. (2009). A study of Job Stress on Job Satisfaction among University staff in Malaysia: Empirical Study (121- 131), *European Journal of Social Sciences*, 8(1).
 - Schabracq, M., Cooper, C., Travers, C., & Van Maanen, D. (2001). *Occupational health psychology: The challenge of workplace stress*. British Psychological Society.

- Schaufeli, W. B., & Peeters, M. C. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: A literature review. *International Journal of Stress Management*, 7(1), p.p. 19- 48.
- 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, p.p. 293-315.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (1993). Historical and conceptual development of burnout. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, p.p. 1-16.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational behavior and human performance*, 25(2), p.p. 184-215.
- Seeman, T. E. (1996). Social ties and health: The benefits of social integration. *Annals of epidemiology*, 6(5), p.p. 442-451.
- Sinha, D., Tripathi, R. C. (1994). Individualism in a collectivist culture: a case of coexistence of opposites. In Spector, P. E. et al, Do national levels of individualism and internal locus of control relate to well- being: an ecological level international study (815- 832), *J. Organiz. Behav.* 22.
- Sinha, J. B. P. (1988). Collective Social Energy and Mental Health, *Dynamische Psychiatrie*. In Narayanan, Menon and Spector (197-212), *A Cross- Cultural Comparison of Job Stressors and Reactions Among Employees Holding Comparable Jobs In Two Towns*, *International Journal of Stress Management* 6(3).
- Sinha, J. B., & Verma, J. (1994). Social support as a moderator of the relationship between allocentrism and psychological well-being. In Spector, P. E. et al, Do national levels of individualism and internal locus of control relate to well- being: an ecological level international study (815- 832), *J. Organiz. Behav.* 22.
- Siu, O. L., Lu L., & Cooper, C. L. (1999). Managerial stress in Hong Kong and Taiwan: a comparative study. *Journal of Managerial Psychology*, 14(1), p.p. 6-25.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study attitudes. In N, Sorensen (2008), *Toward a further understanding of the relationship between perceptions of support and work attitudes*, (243- 268), *Group and Organization Management*, 33.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Aguilar- Vafaie, M. E. (2002). A comparative study of perceived job stressor sources and job strain in American and Iranian managers, *Applied Psychology: An International review*, 51(3), p.p. 446- 457.
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley. In Griffin et al. (2009). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff (239-255), *Criminal Justice and Behavior*, 37.

- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction*. USA: Sage Publications Inc. In Kwok, S. Y., Cheng, L., & Wong, D. F. (2015). Family emotional support, positive psychological capital and job satisfaction among Chinese white-collar workers. *Journal of Happiness Studies*, (561-582), 16(3).
- Staines, G. L., & Pleck, J. H. (1984). Nonstandard work schedules and family life. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), p.p. 515- 523.
- Stamps, P. L., & Piedmonte, E.B. (1986). Nurses and work satisfaction: An index for measurement. Ann Arbor, MI: Health Administration Press Perspectives. In Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. G., & Alam, S. S. (2009). A study of Job Stress on Job Satisfaction among University staff in Malaysia: Empirical Study (121- 131), *European Journal of Social Sciences*, 8(1).
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian journal of work, environment & health*, p.p. 443-462.
- Stone, A. A., Mezzacappa, E. S., Donatone, B. A., & Gonder, M. (1999). Psychosocial stress and social support are associated with prostate-specific antigen levels in men: results from a community screening program. *Health Psychology*, 18(5), p.p. 482- 486.
- Terry, D. J., Nielsen, M. and Perchard, L. (1993). Effects of work stress on psychological well- being and job satisfaction: The stress- buffering role of social support, *Australian Journal of Psychology*, 45(3), p.p. 168-175.
- Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American psychologist*, 51(4), p.p. 407- 415.
- Triandis, H. C. (2004). The many dimensions of culture. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 88-93.
- Ursprung, A. W. (1986). Incidence and correlates of burnout in residential service settings. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 29, p.p. 225- 239.
- Viswesvaran C., Sanchez J. I., and Fisher J., (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta- analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, p.p. 314-334.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Willey. In Flanagan, (2006), Testing the relationship between job stress and satisfaction in correctional nurses, (316- 32), *Nursing Research*, 55(5).
- Weber, A., Jaekel- Reinhard A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occupational Medicine*, 50, p.p. 512-517.
- Wheaton, B. (1985). Models for the stress-buffering functions of coping resources. *Journal of Health and Social behavior*, p.p. 352-364.
- Whitehead, J. T., & Lindquist, C. A. (1986). Correctional officer job burnout: A path model. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 23(1), p.p. 23-42.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), p.p. 521-537.

- Zellars, K. L., Perrewe, P. L., & Hochwarter, W. A. (2000). Burnout in health care: The role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(8), p.p. 1570-1598.

Appendix

Ερωτηματολόγια

Εργασιακό στρες

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με σκοπό τη διεξαγωγή διπλωματικής εργασίας με αντικείμενο μελέτης το εργασιακό στρες, τις συνέπειές του και το ρόλο της κοινωνικής υποστήριξης σε αυτό. Οι ερωτήσεις αφορούν στην εργασία σας και την καθημερινότητά σας ενώ το ερωτηματολόγιο δεν είναι ονομαστικό και δεν απαιτούνται προσωπικά σας δεδομένα. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Μορφωτικό επίπεδο
4. Μορφή επιχείρησης
5. Θέση εργασίας
6. Εθνικότητα
7. Νιώθω συνεχώς αρνητικός/ή, αναποτελεσματικός/η και μελαγχολικός/ή εξαιτίας των προβλημάτων που σχετίζονται με τη δουλειά.
8. Δυσκολεύομαι να παίρνω αποφάσεις στη δουλειά.
9. Δεν είμαι πια τόσο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά.
10. Η ποιότητα της δουλειάς έχει επιδεινωθεί.
11. Αισθάνομαι πνευματική, συναισθηματική και φυσική εξάντληση μετά τη δουλειά.
12. Αρρωσταίνω συχνά τις εργάσιμες ημέρες.
13. Έχουν αλλάξει οι διατροφικές μου συνήθειες εξαιτίας των προβλημάτων που σχετίζονται με τη δουλειά.
14. Χρησιμοποιώ φάρμακα για να μειώσω το άγχος εξαιτίας της δουλειάς.
15. Συχνά νιώθω ανία κατά τις ώρες εργασίας.
16. Παραλείπω την εκτέλεση εργασιών όλο και πιο συχνά.
17. Κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των εργασιών έχω έλλειψη συγκέντρωσης.
18. Νιώθω δυσαρέσκεια προς τη δουλειά μου.
19. Συχνά νιώθω κατήφεια, εκνευρισμό και έλλειψη υπομονής κατά τη διάρκεια της εργασίας.
20. Νιώθω λίγο ή καθόλου ενθουσιασμό για τη δουλειά.
21. Νιώθω συνεχώς κουρασμένος/η στη δουλειά, ακόμα και μετά από πολύ ύπνο.
22. Νιώθω συνεχώς αποτυχημένος/η στη δουλειά μου.
23. Επιθυμώ να αποσυρθώ από τις απαιτήσεις της δουλειάς.
24. Συνεχώς σκέφτομαι να παραιτηθώ ή να μετατεθώ από την παρούσα δουλειά μου.
25. Είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου.

26. Είμαι ευχαριστημένος/η με τον τρόπο που μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοί μου.
27. Είμαι ικανοποιημένος/η με αυτά που καταφέρνω στη δουλειά μου.
28. Αισθάνομαι καλά στη δουλειά.
29. Νιώθω ότι η δουλειά μου με αποστραγγίζει συναισθηματικά.
30. Νιώθω εξαντλημένος/η στο τέλος της ημέρας.
31. Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μία μέρα στη δουλειά.
32. Το να δουλεύω με άλλους είναι κουραστικό για εμένα.
33. Νιώθω εξάντληση από τη δουλειά μου.
34. Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου.
35. Νιώθω ότι δουλεύω πολύ σκληρά.
36. Το να δουλεύω άμεσα με ανθρώπους μου δημιουργεί πολύ άγχος.
37. Νιώθω ότι φτάνω στα όριά μου.
38. Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως νιώθουν οι πελάτες μου.
39. Διαχειρίζομαι πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών μου.
40. Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή των άλλων ανθρώπων μέσα από τη δουλειά μου.
41. Νιώθω πολύ ενεργητικός/η.
42. Μπορώ εύκολα να δημιουργήσω μία χαλαρή ατμόσφαιρα με τους πελάτες μου.
43. Νιώθω ενθουσιασμένος/η όταν δουλεύω πολύ στενά με τους πελάτες μου.
44. Έχω πετύχει πολλά αξιόλογα πράγματα στη δουλειά μου.
45. Στη δουλειά μου μπορώ να αντιμετωπίσω συναισθηματικά προβλήματα με ηρεμία.
46. Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε κάποιους πελάτες σαν να είναι « άψυχα αντικείμενα».
47. Έχω γίνει πιο σκληρός/ή απέναντι στους ανθρώπους από τότε που πήρα αυτή τη δουλειά.
48. Ανησυχώ ότι αυτή η δουλειά με σκληραίνει συναισθηματικά.
49. Δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει στους πελάτες.
50. Νιώθω ότι οι πελάτες με κατηγορούν για κάποια από τα προβλήματά τους.
51. Όταν τα πράγματα στη δουλειά δυσκολεύουν, νιώθω ότι μπορώ να βασιστώ στον προϊστάμενό μου για να με βοηθήσει να λύσω το πρόβλημα.
52. Ο προϊστάμενός μου θα κάνει ό,τι μπορεί για να με υποστηρίξει στη δουλειά. Μου είναι εύκολο να του μιλάω όταν χρειάζομαι βοήθεια.
53. Ο προϊστάμενός μου είναι πάντα πρόθυμος να ακούσει τα προβλήματά μου.
54. Όταν τα πράγματα στη δουλειά δυσκολεύουν, μπορώ πάντα να βασιστώ στους συναδέλφους μου για να λύσω το πρόβλημα.
55. Οι συνάδελφοί μου θα κάνουν τα πάντα για να με βοηθήσουν στη δουλειά.
56. Μου είναι εύκολο να μιλάω στους συναδέλφους μου όταν χρειάζομαι βοήθεια.
57. Οι συνάδελφοί μου είναι πάντα πρόθυμοι να ακούσουν τα προβλήματά μου.

58. Όταν τα πράγματα δυσκολεύουν στη δουλειά, μπορώ πάντα να βασιστώ στην οικογένεια και τους φίλους μου για να με βοηθήσουν να λύσω το πρόβλημα.
59. Η οικογένεια και οι φίλοι θα κάνουν ό,τι μπορούν για να υποστηρίξουν τη δουλειά μου. Είναι πάντα πρόθυμοι να με ακούσουν και μου είναι εύκολο να απευθυνθώ σε αυτούς όταν χρειάζομαι βοήθεια.
60. Αν νιώθω λυπημένος/η ή μελαγχολικός/ή, προσπαθώ να βρίσκομαι ανάμεσα σε ανθρώπους που με κάνουν να νιώθω καλύτερα.
61. Συνήθως, έχω τη μεγαλύτερη ανάγκη να βρίσκομαι με άλλους ανθρώπους όταν κάτι με αναστατώνει.
62. Το να βρίσκομαι με άλλους ανθρώπους είναι η μεγαλύτερη πηγή παρηγοριάς όταν τα πράγματα δυσκολεύουν.
63. Όταν η απόδοσή μου σε κάτι σημαντικό για εμένα δεν είναι καλή, μπορώ να νιώσω καλύτερα απλά με το να είμαι μαζί με άλλους ανθρώπους.
64. Όταν μου συμβεί κάτι κακό ή ανησυχητικό, συχνά θέλω μόνο να είμαι με έναν αξιόπιστο φίλο.
65. Κατά καιρούς, όταν πρέπει να κάνω κάτι επώδυνο, συχνά συνειδητοποιώ ότι το να είμαι με κάποιον το κάνει λιγότερο επώδυνο.

Job stress

This questionnaire was created with a view to conducting a master thesis with subject of work- related stress, its consequences and the role of social support in it. The questionnaire is not nominal and your personal data is not required. Thank you in advance for your participation.

1. Gender.
2. Age.
3. Educational attainment.
4. Form of enterprise.
5. Job position
6. Nationality
7. Feel continually negative, ineffective, depressed due to work related problem.
8. Have trouble making decision at work.
9. Less efficient at work than in the past.
10. Quality of work has deteriorated.
11. Fell exhausted spiritually, emotionally and physically after work.
12. Catch colds and viruses frequently during working days.
13. Eating habits have changed due to problems related to work.
14. Using drugs to reduce anxiety due to work.
15. Frequent boredom during working hours.
16. Increase forgetfulness in carrying out the task.
17. Lack of concentration in carrying out a task.
18. Feeling of dissatisfaction towards the job.
19. Frequent moodiness, irritability, impatience during working hours.
20. Increase forgetfulness in carrying out the task.
21. Lack of concentration in carrying out a task.
22. Feeling of dissatisfaction towards the job.
23. Frequent moodiness, irritability, impatience during working hours.
24. Little or no enthusiasm for job.
25. Feel continually tired in the office, even after much sleep.
26. Constantly feel frustrated during office hours.
27. Desire to withdrawals from work's demands.
28. Constantly thinking of resigning or getting transferred from the present job.
29. I am satisfied with my job.
30. I am happy with the way my colleagues and superiors treat me.
31. I am satisfied with what I achieve at work.
32. I feel good at work.
33. I feel emotionally drained from my work.
34. I feel used up at the end of the workday.
35. I feel fatigued when I get up in the morning and have to face another day on the job.
36. Working with people all day is really a strain for me.

37. I feel burned out from my work.
38. I feel frustrated by my job.
39. I feel I'm working too hard on my job.
40. Working with people directly puts too much stress on me.
41. I feel like I'm at the end of my rope. I can easily understand how my recipients feel about things.
42. I deal very effectively with the problems of my recipients.
43. I feel I'm positively influencing other people's lives through my work.
44. I feel very energetic.
45. I can easily create a relaxed atmosphere with my recipients.
46. I feel exhilarated after working closely with my recipients.
47. I have accomplished many worthwhile things in this job.
48. In my work, I deal with emotional problems very calmly.
49. I feel I treat some recipients as if they were impersonal 'objects'.
50. I've become more callous toward people since I took this job.
51. I worry that this job is hardening me emotionally.
52. I don't really care what happens to some recipients
53. I feel recipients blame me for some of their problems.
54. When things get tough at work, I can always rely on my supervisor to help me solve the problem.
55. My supervisor will go out of his/her way to support me in my work. It is easy for me to talk to my supervisor when I need help.
56. My supervisor is always willing to listen to my problems.
57. When things get tough at work, I can always rely on my colleagues to help me solve the problem.
58. My colleagues will go out of their way to support me in my work.
59. It is easy for me to talk to my colleagues when I need help.
60. My colleagues are always willing to listen to my problems.
61. When things get tough at work, I can always rely on my family and friends to help me solve the problem.
62. My family and friends will go out of their way to support me in my work It is easy for me to talk to my family and friends when I need help My family and friends are always willing to listen to my problems.
63. If I feel unhappy or depressed, I usually try to be around other people to make me feel better.
64. I usually have the greatest need to have other people around me when I feel upset about something.
65. One of my greatest sources of comfort when things get rough is being with other people.
66. When I have not done well on something that is important to me, I can feel better by simply being around with other people.
67. Whenever something bad or disturbing happens to me, I often just want to be with a close, reliable friend.
68. During times when I have to go through something painful, I usually find that having someone with me makes it less painful.