



**ΠΜΣ στη ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ  
“WELLBEING” ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ  
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

**Της**

**ΧΡΙΣΤΙΝΑΣ ΔΟΪΔΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

**Δεκέμβριος 2023**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ανθρώπινο – εργατικό δυναμικό, στην προσπάθειά του να συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση), πρέπει να εξυπηρετεί διάφορα κριτήρια απόδοσης που ορίζει ο εκάστοτε φορέας για τη διασφάλιση της ποιότητας της εργασίας. Για την πλήρωση των οργανωτικών προτύπων ενός φορέα χρειάζεται ένα περιβάλλον εργασίας που επιτρέπει την διεκπεραίωση των εργασιακών καθηκόντων ελεύθερα και χωρίς προβλήματα, με τα αρμόδια διοικητικά και διευθυντικά στελέχη του φορέα να είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία ενός κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο θα παρακινεί το εργατικό δυναμικό να εκτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην αισθάνεται δυσαρέσκεια. Κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικά κριτήρια – παράγοντες που επιδρούν στα επίπεδα της εργασιακής του ικανοποίησης, με τον τρόπο διαχείρισης του εργατικού δυναμικού, τις αμοιβές, το ωράριο εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την ηγεσία, τα επίπεδα άγχους, την ευελιξία και τον βαθμό αξιοποίησης των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων ενός εργαζομένου να αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες που επιδρούν στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Ο περιορισμός του συνδρόμου της επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης (burn out) σχετίζεται άμεσα με τα κίνητρα, την παραγωγικότητα, την εργασιακή απόδοση και τον βαθμό ικανοποίησης ενός εργαζομένου. Το εργατικό – ανθρώπινο δυναμικό με υψηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης σε ένα φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) αποδίδει καλύτερα και αισθάνεται πιο ασφαλής. Βασικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων που επιδρούν στο προαναφερόμενο φαινόμενο. Η επίτευξη των προαναφερόμενων στόχων πραγματοποιήθηκε μέσω έρευνας ανάμεσα σε εργαζομένους που κλήθηκαν να αξιολογήσουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, ώστε να αξιολογηθεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και οι παράγοντες που επιδρούν στο φαινόμενο, με την έρευνα να πραγματοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίου. **Συμπερασματικά διαπιστώθηκε ότι η άμεση επίδραση της παρακίνησης στο wellbeing είναι λίγο μεγαλύτερη σε σύγκριση με τον συνυπολογισμό της παρακίνησης μαζί με την εργασιακή ικανοποίηση.**

Λέξεις – κλειδιά : εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση, κίνητρα, αμοιβές, ηγεσία, διοίκηση ανθρώπινων πόρων

## **ABSTRACT**

The human - labor force, in its effort to contribute to the achievement of the operational goals of an entity (organization or company), must serve various performance criteria defined by each entity to ensure the quality of work. In order to fulfill the organizational standards of an organization, a work environment is needed that allows the completion of work tasks freely and without problems, with the relevant administrative and managerial staff of the organization being responsible for creating an appropriate work environment, which will motivate the work potential to perform his work duties in such a way that he does not feel dissatisfaction. Every employee has different criteria – factors that influence their levels of job satisfaction, such as how the workforce is managed, pay, working hours, relationships with colleagues, leadership, stress levels, flexibility and degree of utilization of an employee's abilities and skills to be the main factors affecting the level of job satisfaction. Limiting the syndrome of professional or work exhaustion (burn out) is directly related to the motivation, productivity, work performance and the degree of satisfaction of an employee. The workforce with a high degree of job satisfaction in an organization (organization or business) performs better and feels more secure. The main objective of this work is to investigate the levels of job satisfaction and the factors that affect the aforementioned phenomenon. The achievement of the aforementioned objectives was carried out through a survey among employees who were asked to evaluate the level of job satisfaction, in order to evaluate the level of job satisfaction and the factors influencing the phenomenon, with the survey being carried out using a questionnaire. **In conclusion, it was found that the direct effect of motivation on well-being is slightly greater compared to the calculation of motivation together with job satisfaction.**

*Keywords:* job satisfaction, motivation, motivation, remuneration, leadership, human resource management

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ABSTRACT.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	i
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	iii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1. Παρουσίαση προβληματικής .....	1
1.2 Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα .....	2
1.3 Δομή εργασίας .....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....	4
2.1 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων .....	4
2.1.1 Ορισμός.....	5
2.1.2 Ιστορική εξέλιξη.....	6
2.1.3 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων – προγραμματισμός, υποκίνηση και ανταμοιβή 8	
2.2 Εργασιακή ικανοποίηση .....	9
2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση.....	9
2.2.2 Παράγοντες επίδρασης εργασιακής ικανοποίησης.....	10
2.2.2.1 Προσωπικοί παράγοντες.....	11
2.2.2.2 Οργανωτικοί παράγοντες.....	12
2.2.3 Ψυχολογικό συμβόλαιο και εργασιακή ικανοποίηση.....	13
2.3 Επαγγελματική εξουθένωση .....	15
2.3.1 Έννοιες και ορισμοί.....	15
2.3.2 Θεωρητικά μοντέλα εργασιακής εξουθένωσης (burn out) .....	17

2.3.2.1 Το μοντέλο MBI (1982).....	17
2.3.2.2 Το μοντέλο της Κοπεργάγης CBI (2005).....	18
2.3.3 Η επαγγελματική εξουθένωση και αιτιολογικοί παράγοντες .....	18
2.3.4 Συμπτώματα και επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης .....	20
2.3.5 Μέτρα αντιμετώπισης εργασιακής εξουθένωσης .....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	25
3.1 Εισαγωγή .....	25
3.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα .....	25
3.3 Δειγματοληψία.....	26
3.4 Ερωτηματολόγιο .....	26
3.5 Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση .....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	40
Προτάσεις βελτίωσης βαθμού εργασιακής ικανοποίησης.....	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	44
Διαδικτυακές πηγές.....	44
Διεθνής βιβλιογραφία .....	45
Ελληνική βιβλιογραφία.....	48
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	52
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	52

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

*Διάγραμμα 1: ψυχολογικό σύμβολαιο και εργασιακή ικανοποίηση ..... 14*

*Διάγραμμα 2: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής φύλο***Σφάλμα!** *Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.*

*Διάγραμμα 3: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής ηλικία***Σφάλμα!** *Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.*

*Διάγραμμα 4: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής μορφωτικό επίπεδο***Σφάλμα!** *Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.*

*Διάγραμμα 5: ποσοστιαία κατανομή μεταβλητής εργασιακή εμπειρία***Σφάλμα!** *Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.*

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Μέση βαθμολογία των επιμέρους ερωτήσεων της εργασιακή ικανοποίησης.....33

Πίνακας 2. Μέση βαθμολογία των επιμέρους ερωτήσεων της εργασιακή παρακίνησης .....34

Πίνακας 3. Επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση .....37

Πίνακας 4: έλεγχος αξιοπιστίας .....38

Πίνακας 5: Αλληλοκάλυψη παραγόντων.....38

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1. Παρουσίαση προβληματικής

Το ανθρώπινο – εργατικό δυναμικό, στην προσπάθειά του να συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση), πρέπει να εξυπηρετεί διάφορα κριτήρια απόδοσης που ορίζει ο εκάστοτε φορέας για τη διασφάλιση της ποιότητας της εργασίας. Για την πλήρωση των οργανωτικών προτύπων ενός φορέα χρειάζεται ένα περιβάλλον εργασίας που επιτρέπει την διεκπεραίωση των εργασιακών καθηκόντων ελεύθερα και χωρίς προβλήματα, με τα αρμόδια διοικητικά και διευθυντικά στελέχη του φορέα να είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία ενός κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο θα παρακινεί το εργατικό δυναμικό να εκτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην αισθάνεται δυσαρέσκεια. Κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικά κριτήρια – παράγοντες που επιδρούν στα επίπεδα της εργασιακής του ικανοποίησης, με τον τρόπο διαχείρισης του εργατικού δυναμικού, τις αμοιβές, το ωράριο εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την ηγεσία, τα επίπεδα άγχους, την ευελιξία και τον βαθμό αξιοποίησης των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων ενός εργαζομένου να αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες που επιδρούν στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Ο περιορισμός του συνδρόμου της επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης (burn out) σχετίζεται άμεσα με τα κίνητρα, την παραγωγικότητα, την εργασιακή απόδοση και τον βαθμό ικανοποίησης ενός εργαζομένου. Το εργατικό – ανθρώπινο δυναμικό με υψηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης σε ένα φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) αποδίδει καλύτερα και αισθάνεται πιο ασφαλές. Βασικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων που επιδρούν στο προαναφερόμενο φαινόμενο. Η επίτευξη των προαναφερόμενων στόχων πραγματοποιήθηκε μέσω έρευνας ανάμεσα σε εργαζομένους που κλήθηκαν να αξιολογήσουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, ώστε να αξιολογηθεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και οι παράγοντες που επιδρούν στο φαινόμενο, με την έρευνα να πραγματοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίου.



## 1.2 Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και οι τρόποι παρακίνησης του εργατικού δυναμικού σε ξενοδοχειακές και τουριστικές μονάδες παροχής υπηρεσιών παροχής καταλύματος στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Θεσσαλονίκης και Νομού Χαλκιδικής. Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα έρευνα εξετάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και τον βαθμό ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού, ενώ επικεντρώνεται στις παραμέτρους που επιδρούν στον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι στόχοι κυριότεροι στόχοι της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ο εντοπισμός των βασικών παραγόντων παρακίνησης του εργατικού δυναμικού, η καταγραφή των παραμέτρων που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης και ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού και η ανάλυση της σχέσης της καλής ηγεσίας και του υψηλού βαθμού εργασιακής και επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα κυριότερα ερευνητικά ερωτήματα που εξυπηρετούν τον σκοπό και τους στόχους της παρούσας έρευνας είναι τα εξής :

- ✓ Ποιος ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες και τουριστικές μονάδες παροχής υπηρεσιών καταλύματος ?
- ✓ Ποιος ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες και τουριστικές μονάδες παροχής υπηρεσιών καταλύματος ?
- ✓ Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων ?
- ✓ Ποια η συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης ?
- ✓ Ποια η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων ?

## 1.3 Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο (1) και εισαγωγικό κεφάλαιο παρατίθενται η προβληματική, ο σκοπός και η δομή της παρούσας εργασίας, ενώ στο δεύτερο (2) κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης

παρατίθενται έννοιες και ορισμοί της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out), της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και των παραγόντων (προσωπικοί - οργανωτικοί που επιδρούν στο επίπεδο της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία. Στο τρίτο (3) κεφάλαιο παρατίθεται η ερευνητική μεθοδολογία της παρούσας εργασίας και στο τέταρτο (4) κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Στο πέμπτο (5) και τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται τα κυριότερα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός φορέα (επιχείρηση ή οργανισμός) αποτελεί την κινητήρια δύναμη μιας οικονομικής οντότητας, καθώς σε περιπτώσεις που παρατηρείται διοίκηση του φορέα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τότε τα αποτελέσματα που λαμβάνει δύναται να είναι θεαματικά. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια ιδιαίτερη παράμετρο του κλάδου που σχετίζεται με το management, καθώς περιλαμβάνει τις συνιστώσες και πρακτικές που υιοθετούνται στο περιβάλλον του φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) και δημιουργούν τα θεμέλια, βάση των οποίων προσλαμβάνονται νέα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, κινούνται τα υφιστάμενα στελέχη, εκφράζονται οι ανάγκες τους, σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, και χαράσσονται κατευθυντήριες γραμμές για την επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, με απώτερο σκοπό τη βελτιστοποίηση της κερδοφορίας του φορέα και την αύξηση των δεικτών αποδοτικότητας και λειτουργικότητας του. Το περιβάλλον εργασίας και ο τρόπος λειτουργίας του και το εργατικό δυναμικό αποτελούν ένα σύστημα, εντός του οποίου οι σχέσεις μεταξύ των μονάδων του συστήματος είναι αλληλεξαρτώμενες, δεδομένου πως η ολοκλήρωση μιας δραστηριότητας εργασίας προϋποθέτει τη συμβολή όλων των μονάδων του συστήματος, ενώ καθοριστικός παράγοντας εύρυθμης λειτουργίας και πετυχημένης επιτέλεσης των εργασιών αποτελεί και η συμπεριφορά και οι προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των στελεχών ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) (Κουπατσιάρη, 2018).

Η υγιής αλληλεπίδραση των στελεχών ενός φορέα και οι ορθές πρακτικές συνεργασίας ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και τα διοικητικά στελέχη δύναται να επιφέρουν θεαματικά αποτελέσματα, αυξάνοντας σημαντικά τον βαθμό επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, ενώ στην αντίθετη όχθη οι δυσλειτουργικές σχέσεις ανάμεσα σε διοικητικά στελέχη και εργατικό δυναμικό δημιουργεί ζητήματα, τα οποία δρουν κατασταλτικά στην εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων. Επομένως, οι υψηλές αποδόσεις των διοικητικών στελεχών ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) συνδέεται άρρηκτα με τα θεμέλια που έχουν τεθεί στο φορέα, αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης και αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού. Πιο

συγκεκριμένα, σε περιπτώσεις που όταν η διοίκηση του εργατικού δυναμικού επιτελεί ορθά το ρόλο της και αναπτύσσει ιδανικά μοντέλα, βάση των οποίων το προσωπικό κινείται και εξελίσσεται διαρκώς, αναπτύσσοντας τις ικανότητές του, λαμβάνοντας την παρακίνηση που χρειάζεται για να αισθάνεται ικανοποίηση και να είναι αποδοτικό, παρέχοντάς του παράλληλα τις κατάλληλες ευκαιρίες για να εκφραστούν, οι προαναφερόμενες καταστάσεις δύνανται να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε ένα φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) (Κουπατσιάρη, 2018).

### **2.1.1 Ορισμός**

Ως διοίκηση ανθρώπινων πόρων νοούνται οι πρακτικές και οι προγραμματισμένες στρατηγικές ενέργειες ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) για να είναι σε θέση να συνεργαστεί με αξιόλογα άτομα, να συμβάλλει στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων για να παραμείνουν οι τελευταίοι στο χώρο εργασίας και να ενεργοποιήσει τους μηχανισμούς μέγιστης αξιοποίησης και αποδοτικής λειτουργίας του εργατικού δυναμικού, προσφέροντας τα βέλτιστα αποτελέσματα σε μια επιχείρηση (Χασάπογλου, 2015). Ο εντοπισμός των δυνατών σημείων κάθε στελέχους ή εργαζομένου αποτελεί στόχο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με την επιτυχή υλοποίηση του προαναφερόμενου σχεδιασμού να καθιστά ένα φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) ανταγωνίσιμο ανάμεσα σε αντίστοιχους φορείς που δραστηριοποιούνται στην αγορά. Μέσω της διοίκησης ανθρώπινων πόρων προβάλλεται η αξία των εργαζομένων ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση), παράμετρος που αποτελεί κινητήριο μοχλό της παραγωγικότητας ενός φορέα, με τα στελέχη και το εργατικό δυναμικό να ευθύνονται για τη βελτιστοποίηση των δεικτών κερδοφορίας και την οικονομική ανάπτυξη του φορέα. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι από το σημείο που η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει αρμοδιότητες που σχετίζονται με την αποδοτικότητα και τη βελτιστοποίηση των δεικτών κερδοφορίας ενός φορέα, η επιτυχία ή η αποτυχία του πρωτοκόλλου που τίθεται σε εφαρμογή για το σύνολο του εργατικού δυναμικού αποδίδει παράλληλα και την πορεία εξέλιξης των επιχειρησιακών στόχων ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση), με τις υιοθετούμενες πολιτικές που εφαρμόζονται μέσω της διοίκησης ανθρώπινων πόρων να οφείλουν να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες και διαρκώς εξελισσόμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας (Χασαπόγλου, 2015).

Βασικός σκοπός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η σύνθεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων για την προσέλκυση και ορθή επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων εργαζομένων που θα στελεχώσουν ένα φορέα (επιχείρηση ή οργανισμός), διαμορφώνοντας παράλληλα ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας, με κύρια χαρακτηριστικά το ομαδικό κλίμα συνεργασίας και τη δίκαιη μεταχείριση και ισότητα ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (εργαζόμενους και διοικητικά στελέχη) (Sigma Strategy Consultants, 2022). Οι βασικότερες αρμοδιότητες ενός υπευθύνου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε ένα φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) είναι οι εξής (Sigma Strategy Consultants, 2022) :

- ✓ Προσδιορισμός των επιχειρησιακών στόχων και των στόχων του εργατικού δυναμικού σε ένα περιβάλλον εργασίας
- ✓ Διαμόρφωση πλαισίου για την προσέλκυση και επιλογή μελλοντικών υποψηφίων - εργαζομένων
- ✓ Δημιουργία πρωτοκόλλου πρόσληψης εργαζομένων και διοικητικών στελεχών
- ✓ Παροχή κατευθυντήριων γραμμών εργασίας σε νέα διοικητικά στελέχη
- ✓ Δημιουργία πρωτοκόλλου αξιολόγησης εργαζομένων και διοικητικών στελεχών, αναφορικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων
- ✓ Αποτελεσματική διαχείριση χρηματικών απολαβών εργαζομένων και διοικητικών στελεχών
- ✓ Διαμόρφωση ομάδας εργαζομένων που αναλαμβάνουν αποτελεσματικά ένα έργο και ανάδειξη εργαζομένων με υψηλά κίνητρα και φιλοδοξίες, ώστε οι τελευταίοι να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις
- ✓ Σύνθεση και υλοποίηση αλλαγών που πρέπει να αναλάβει η διοίκηση
- ✓ Υιοθετούμενες στρατηγικές για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων

### **2.1.2 Ιστορική εξέλιξη**

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και ανθρώπινου δυναμικού έχουν υποστεί πληθώρα τροποποιήσεων, διαχρονικά, ως προς τη διατύπωση των εννοιολογικών προσεγγίσεων, καθώς ο ορισμός τους διαμορφωνόταν βάση των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών συνθηκών κάθε εποχής. Ο πρώτος ορισμός αποδόθηκε το 1833 ως βιομηχανική ευημερία, περίοδος κατά την οποία κρίθηκε απαραίτητη η δημιουργία ομάδας εργαζομένων που ήταν υπεύθυνοι για την επιτήρηση των

εργασιακών δραστηριοτήτων και την ομαλή συνεργασία ανάμεσα στις εργοστασιακές μονάδες της εποχής. Κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου ο όρος διαφοροποιήθηκε σε απόκτηση λοιπών δραστηριοτήτων προσωπικού, με τις προτεραιότητες της εποχής να προκρίνουν διαδικασίες στρατολόγησης, στρατιωτικής εκπαίδευσης και ενίσχυσης του ηθικού και των κινήτρων των στρατιωτών. Στη συνέχεια, ο όρος τροποποιήθηκε σε βιομηχανικές σχέσεις, καθώς η περίοδος συνέπιπτε με τη δεκαετία του 1970, στην οποία οι σχέσεις σε ένα περιβάλλον εργασίας κρίνονταν εξαιρετικά σημαντικές. Την προαναφερόμενη περίοδο δημιουργήθηκαν ειδικά τμήματα διαχείρισης προσωπικού, αναλαμβάνοντας την οργάνωση και τη διοίκηση σε ένα περιβάλλον εργασίας, καθώς η ανάγκη για την ανάληψη του ρόλου διαχείρισης και διοίκησης των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης από ειδικούς τέθηκε σε πρώτη προτεραιότητα (Vinay, 2015).

Τη δεκαετία του 1990 εμφανίστηκε η τάση των εργοδοτών για ευελιξία, αναφορικά με τις ώρες εργασίας, γεγονός που προέκυψε από την εμφάνιση συμβάσεων μερικής ή εποχιακής απασχόλησης. Την προαναφερόμενη περίοδο τα πρότυπα εργασίας και το εργατικό δυναμικό διαφοροποιούνται σημαντικά, με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων να μετονομάζεται σε ευελιξία και ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού. Το 2000, η αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου εισήγαγε μία νέα εποχή στους χώρους εργασίας, καθώς δημιουργήθηκαν νέες θέσεις που σχετίζονταν με το ηλεκτρονικό εμπόριο και τη δυνατότητα του εργατικού δυναμικού και των διοικητικών στελεχών να πραγματοποιούν την εργασία από χώρους εκτός του περιβάλλοντος εργασίας. Η τεχνολογία βοήθησε τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) να προσλαμβάνουν νέους υποψήφιους, βελτιώνοντας παράλληλα τις διαδικασίες λήψης συνεντεύξεων και την υιοθέτηση στρατηγικών για την εκπαίδευσή τους, ενώ παράλληλα αναπτύχθηκαν νέα ηλεκτρονικά συστήματα μισθοδοσίας. Τα πληροφοριακά συστήματα αποτέλεσαν βασικά εργαλεία που βοήθησαν τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού να εκτελούν πιο αποτελεσματικά τις καθημερινές τους εργασίες, έχοντας περισσότερο χρόνο για την επίλυση πιο σύνθετων ζητημάτων στο εργασιακό περιβάλλον (Vinay, 2015).

### 2.1.3 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων – προγραμματισμός, υποκίνηση και ανταμοιβή

Ο προγραμματισμός στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια διαδικασία, κατά την οποία κάθε φορέας (οργανισμός ή επιχείρηση) είναι σε θέση να αποκτήσει το ιδανικό πλήθος υποψηφίων - εργαζομένων που διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για τις θέσεις που πρόκειται να καλυφθούν, εξοικονομώντας παράλληλα χρονικούς και οικονομικούς πόρους. Η προαναφερόμενη διαδικασία αποτελεί μια από τις κυριότερες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, καθώς μέσω αυτής της διαδικασίας οι φορείς (επιχειρήσεις ή οργανισμοί) αποκτούν το εργατικό δυναμικό και τα διοικητικά στελέχη που χρειάζονται, γνωρίζοντας εκ των προτέρων ότι διαθέτουν τις ικανότητες για την εκπλήρωση των επιχειρησιακών τους στόχων. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων ενός φορέα, οι οποίοι βασίζονται σε στοιχεία που μελετώνται και αναλύονται με τέτοιο τρόπο, όντας καθοριστικά για την επίτευξη ενός επιχειρησιακού προγράμματος. Η αποστολή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) σχετίζεται με τα διοικητικά στελέχη και το εργατικό δυναμικό ενός ομίλου, παρέχοντας ένα αίσθημα ασφάλειας και στήριξης σε αυτούς, σε περιπτώσεις που αυτή κρίνεται απαραίτητη. Το αίσθημα ασφάλειας και στήριξης αποτελούν κομβικούς παράγοντες εύρυθμης λειτουργίας ενός φορέα (επιχείρηση ή οργανισμός), καθώς μέσα από τις δράσεις που υιοθετούνται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζεται επαρκώς το στρατηγικό πλάνο ενός φορέα και η εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων, μέσω της διάρθρωσης του εργασιακού περιβάλλοντος (Χασαπόγλου, 2015).

Κάθε επιχείρηση τηρεί συγκεκριμένες πολιτικές, αναφορικά με τις χρηματικές παροχές και την παρακίνηση του εργατικού δυναμικού, ενώ η μορφή των ανταμοιβών στο ανθρώπινο δυναμικό παρέχει διάφορες ευκαιρίες ως προς την εργασιακή τους απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων υιοθετεί δράσεις, όπως (Χασαπόγλου, 2015) :

- ✓ Καθορισμός προγράμματος, βάση της εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού
- ✓ Διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς, βάση των παροχών και των ανταμοιβών στο εργατικό δυναμικό
- ✓ Εφαρμογή νέων συστημάτων χρηματικών αμοιβών

Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι η εργασιακή απόδοση ενός εργαζομένου αξιολογείται μέσω συγκεκριμένων παραμέτρων, βάση των οποίων κρίνεται η συνεισφορά του στο φορέα και η βελτίωση ή υστέρηση του απέναντι σε συγκεκριμένες εργασίες που του ανατίθενται. Ως εκ τούτου, οι διαδικασίες που ακολουθούνται περιλαμβάνουν την επιλογή μεθόδου επιτήρησης ενός εργαζομένου, ο καθορισμός πρωτοκόλλου εκπαίδευσης, η επιτήρηση και αξιολόγηση του πρωτοκόλλου και ο εντοπισμός συγκεκριμένων δυνατών σημείων ή αδύναμων σημείων και παραλείψεων (Χασαπόγλου, 2015).

## **2.2 Εργασιακή ικανοποίηση**

### **2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση**

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί κομβικό παράγοντα μελέτης και διερεύνησης κάθε φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) σε κάθε επαγγελματικό κλάδο, με αρκετούς φορείς και διοικητικά στελέχη να επιδιώκουν σε αρκετές περιπτώσεις την επίγνωση της εργασιακής ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού. Ως εργασιακή ικανοποίηση νοείται η ολοκλήρωση των καθηκόντων από εργαζομένους που διακατέχονται από το αίσθημα επιτεύγματος στον εργασιακό τους χώρο, με την εργασιακή ικανοποίηση να αποτελεί το θετικό συναίσθημα που λαμβάνει κάποιος όταν εκτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα (Umaru & Ombugus, 2017). Επιπρόσθετα, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα εποικοδομητικό συναίσθημα που απορρέει από τις προσωπικές απόψεις, στάσεις και αντιλήψεις του εργατικού δυναμικού στο περιβάλλον εργασίας τους, το οποίο μετρά πως ένας εργαζόμενος αισθάνεται για την εργασία του, καθώς και την αίσθηση δυσκολίας που αντιμετωπίζει κατά την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων.

Σύμφωνα με τους Awang et al., (2021): « η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί συναίσθημα που σχετίζεται με την καριέρα ενός εργαζομένου ή με συγκεκριμένες πτυχές του εργασιακού του περιβάλλοντος, επηρεάζοντας την απόδοση και την παραγωγικότητα, τόσο του ίδιου του εργαζομένου, όσο και του φορέα που εργάζεται ».

Όπως προαναφέρθηκε, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί κομβική παράμετρο παράγοντα για το σύνολο του φορέα εργασίας, με το ικανοποιημένο και ευδιάθετο εργατικό δυναμικό να παρακινείται σε εργασία, οδηγώντας σε οικονομική ανάπτυξη



του φορέα, ενώ το δυσαρεστημένο εργατικό δυναμικό που δυσφορεί με την ρουτίνα εργασίας αποφεύγει την εργασία, μη αναλαμβάνοντας ευθύνες. Ένας από τους κυριότερους λόγους ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας των φορέων εργασίας είναι η εργασιακή ικανοποίηση, με την αντιμετώπιση του εργατικού δυναμικού, ως ξεχωριστές οντότητες με προσωπικές ανάγκες και επιθυμίες, να αποτελεί σημαντική παράμετρο που δίνουν τεράστια σημασία οι σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς ένας ικανοποιημένος και επιτυχημένος εργαζόμενος είναι και ένας ευτυχισμένος υπάλληλος (Aziri, 2011).

Για υψηλούς δείκτες εργασιακής ικανοποίησης σε ένα οργανισμό ή φορέα κρίνεται αναγκαίο οι διοικητικοί φορείς να προσαρμόσουν την οργάνωση του φορέα και την ηγεσία με τέτοιο τρόπο ώστε, το εργατικό δυναμικό να συμμετέχει σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να υποστηρίζουν την ατομική προσπάθεια, παρακινώντας τους εργαζόμενους για λήψη αποφάσεων, μέσω του διαμοιρασμού των απαραίτητων πληροφοριών. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια ευχάριστη κατάσταση για το σύνολο των εργαζομένων, κατάσταση που προκύπτει από την αντίληψη ότι η δραστηριότητα ενός ατόμου επιτρέπει την επίτευξη σημαντικών αξιών που βοηθούν στην κάλυψη των βασικών ανθρώπινων αναγκών (Brenninger, 2011). Τέλος, σε έρευνα των Wexley & Youkl (1984) καθορίστηκε η εργασιακή ικανοποίηση, ως η συναισθηματική κατάσταση και η στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, ορίζοντας τα κίνητρα και τους παράγοντες που οδηγούν σε παρατεταμένη εργασιακή ικανοποίηση.

### **2.2.2 Παράγοντες επίδρασης εργασιακής ικανοποίησης**

Στη διεθνή βιβλιογραφία καταγράφεται πλήθος παραγόντων που επιδρούν στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και οδηγεί τους εργαζόμενους να διακατέχονται από ποικίλα συναισθήματα (αρνητική ή θετικά) κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Οι προαναφερόμενοι παράγοντες επίδρασης κατηγοριοποιούνται σε προσωπικούς και οργανωτικούς (Arnolds & Boshoff, 2002).

### 2.2.2.1 Προσωπικοί παράγοντες

Οι κυριότεροι προσωπικοί παράγοντες που επιδρούν στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης ενός εργαζομένου είναι το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, η εργασιακή εμπειρία και η ηλικιακή κατανομή ενός εργαζομένου.

- ✓ Ηλικία: το εργατικό δυναμικό μεγάλης ηλικίας καταγράφει υψηλότερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης, συγκριτικά με τους νεότερους, ηλικιακά, εργαζομένους, κατάσταση που εμφανίζεται και σε εργαζομένους με μεγαλύτερη εμπειρία, οι οποίοι εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης, συγκριτικά με τους εργαζομένους μικρότερης εργασιακής εμπειρίας (Tang & Talpade, 1999).
- ✓ Φύλο: το γυναικείο φύλο δίνει περισσότερη σημασία σε κοινωνικούς και προσωπικούς παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή τους ικανοποίηση, συγκριτικά με το ανδρικό φύλο, στο οποίο παράγοντες όπως η αμοιβή, η προκαταβολή μισθού και διάφοροι άλλοι οργανωτικοί παράγοντες επιδρούν στο επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης, με την εργασιακή ικανοποίηση και τις διαστάσεις της εργασίας να διαφέρουν σημαντικά ανάμεσα στις δύο κατηγορίες φύλου (Tang & Talpade, 1999).
- ✓ Μορφωτικό επίπεδο: το εργατικό δυναμικό με μεσαίο μορφωτικό επίπεδο καταγράφει υψηλότερες αποδόσεις εργασιακής ικανοποίησης, συγκριτικά με τους εργαζομένους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Σύμφωνα με έρευνα του Kh - Metle (2003): « η εργασιακή ικανοποίηση είναι μικρότερη σε περιπτώσεις που το μορφωτικό επίπεδο είναι υψηλό, με τους εργαζομένους υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου να εκτιμούν πως δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους από τους εργοδότες »
- ✓ Εργασιακή εμπειρία: η εργασιακή εμπειρία και εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται θετικά, καθώς με τη πάροδο του χρόνου και την απόκτηση εμπειρίας, οι αρχικές προσδοκίες των εργαζομένων μειώνονται σε ρεαλιστικό επίπεδο, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση (Tang & Talpade, 1999).
- ✓

### 2.2.2.2 Οργανωτικοί παράγοντες

Οι κυριότεροι οργανωτικοί παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ο μισθός, η αναγνώριση, η επίβλεψη, η ασφάλεια, το περιβάλλον εργασίας και οι σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους (Gawel, 1996).

- ✓ Μισθός: το εργατικό δυναμικό θεωρεί τον μισθό – αμοιβή ένδειξη προσωπικής αξίας στον φορέα που εργάζονται, με την έλλειψη αναγνώρισης και τον χαμηλό μισθό να οδηγεί σε ζητήματα διατήρησης της θέσης εργασίας (Boggie, 2005). Σύμφωνα με τους Arnolds & Boshoff (2002) : « το ύψος της αμοιβής ενός εργαζομένου έχει ισχυρό αντίκτυπο στον προσδιορισμό της εργασιακής του ικανοποίησης, καθώς οι άνθρωποι έχουν αρκετές βασικές και τεχνητές ανάγκες (οικία, ρουχισμός, αναψυχή, τροφή) και τα χρήματα αποτελούν μέσο ικανοποίησης και κάλυψης των προαναφερόμενων αναγκών ».
- ✓ Αναγνώριση: η αναγνώριση, ως παράγοντας κινητοποίησης ενός εργαζομένου, νοείται η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων για την εκπλήρωση των στόχων ενός οργανισμού ή ενός φορέα εργασίας, με την αναγνώριση να λαμβάνει μορφές, όπως η αύξηση του μισθού ή η προαγωγή. Επιπρόσθετα, παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης θεωρούνται ο έπαινος έπαινοι και τα καλά λόγια για ένα εργαζόμενο από τη διοίκηση, τους συναδέλφους και το ευρύ κοινό (Bloisi & Jerome, 2003).
- ✓ Αντικείμενο εργασίας και ασφάλεια: το αντικείμενο (πτυχή) της εργασίας, ως πηγή εργασιακής ικανοποίησης, περιλαμβάνει τον έλεγχο του τρόπου εργασίας, το ρυθμό της και τη χρήση δεξιοτήτων και ικανοτήτων, με τους εργαζομένους να επηρεάζονται από τη θετική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον εργασίας. Η απόκτηση κατάλληλων ικανοτήτων και δεξιοτήτων οδηγεί το εργατικό δυναμικό στην απόκτηση ικανοτήτων και την εδραίωση του αισθήματος της αυτοπεποίθησης, με την εξειδίκευση να αποτελεί βασικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης
- ✓ Επίβλεψη και ευκαιρίες προαγωγής: Η επίβλεψη αποτελεί σημαντικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, καθώς παρέχει συναισθηματική και τεχνική υποστήριξη, συμβάλλοντας στη δημιουργία υψηλού ή χαμηλού ηθικού στο εργασιακό χώρο. Η στάση και η συμπεριφορά του επιβλέποντος απέναντι σε εργαζόμενους συμβάλλει στη διαμόρφωση της θετικής ή

αρνητικής σχέσης εργασίας, με τους επόπτες που αναπτύσσουν υποστηρικτική και προσωπική σχέση με τους εργαζόμενους να συμβάλλουν σημαντική στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης. Επιπρόσθετα, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και προαγωγής επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, με την επιθυμία προαγωγής και εξέλιξης στο χώρο εργασίας να την επιθυμία ενός εργαζομένου για υψηλότερο μισθό, καλύτερη κοινωνική κατάσταση, υψηλότερη ψυχολογική ανάπτυξη και επιθυμία για δικαιοσύνη (Ramsey, 1997).

- ✓ Περιβάλλον εργασίας και εργασιακές σχέσεις: οι εργασιακές σχέσεις σε ένα περιβάλλον εργασίας αποτελούν πηγές εργασιακής ικανοποίησης, παρέχοντας ευκαιρίες αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε εργαζομένους και φορείς εργασίας. Σύμφωνα με τους Feldman et al., (2002 ) : « *το απομονωμένο εργατικό δυναμικό δεν επιτυγχάνει τους στόχους εργασίας που έχουν τεθεί από τον φορέα, γεγονός που ευθύνεται για την εργασιακή – κοινωνική τους απομόνωση, με την έλλειψη επικοινωνίας ενός εργαζομένου με τους συναδέλφους του να επιδρά αρνητικά στη ψυχική και σωματική ευημερία ενός εργαζομένου* ».

### 2.2.3 Ψυχολογικό συμβόλαιο και εργασιακή ικανοποίηση

Αρκετές έρευνες έχουν αναδείξει την υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στο ψυχολογικό συμβόλαιο και τις θετικές εργασιακές καταστάσεις, όπως η εργασιακή απόδοση, η εργασιακή ικανοποίηση, η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά, η οργάνωση στο χώρο εργασίας, καθώς και ο τρόπος λειτουργίας ενός εργασιακού φορέα που οδηγεί σε εργασιακό άγχος και σε αποχώρηση από τον χώρο εργασίας (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Σε γενικές γραμμές, ένας εργαζόμενος με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης θεωρείται ένας αποδοτικός εργαζόμενος, με τους ερευνητές να μιλούν για υψηλή θετική συσχέτιση εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης, προτείνοντας περισσότερη έρευνα για την ανάδειξη της προαναφερόμενης υψηλής συσχέτισης (Judge et,al., 2001). Σύμφωνα με έρευνα του Locke (1984) : « *η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ταυτόσημη με την θετική ψυχολογική κατάσταση ενός εργαζομένου, η οποία πηγάζει από την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων και τις προσωπικές του εργασιακές εμπειρίες. Επιπρόσθετα, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια θετική συναισθηματική απόκριση απέναντι σε εργασιακά καθήκοντα, η*

οποία απορρέει από την εκτίμηση ενός εργαζομένου ότι η προαναφερόμενη κατάσταση ψυχική πληρότητα και επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών ενός εργαζομένου. Στην αντίπερα όχθη, τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης απορρέουν από την ματαίωση των εργασιακών αξιών, με την εργασιακή ικανοποίηση να επηρεάζεται από το ψυχολογικό συμβόλαιο ενός εργαζομένου »).

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει αναδειχθεί η υψηλή συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την παραγωγικότητα και την ευχαρίστηση των εργαζομένων, με τους εργαζόμενους που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα εργασιακής δυσαρέσκειας να αντιδρούν στους τέσσερις τρόπους, που παρατίθενται στη συνέχεια, ως εξής (Βάκολα & Νικολάου, 2012) :



Διάγραμμα 1: ψυχολογικό συμβόλαιο και εργασιακή ικανοποίηση

- ✓ Έξοδος (exit): η προαναφερόμενη συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από τη διάθεση ενός εργαζομένου να εγκαταλείψει τον φορέα εργασίας και να αναζητήσει εργασία σε άλλο φορέα ή οργανισμό
- ✓ Φωνή (voice): ο παραγωγικός τρόπος που κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας και βασίζεται σε προτάσεις βελτίωσης, συζητήσεις, αντιπαραθέσεις και επιχειρήματα.
- ✓ Αφοσίωση (loyalty): ο εργαζόμενος προσπαθεί να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας, μέσω της εμπιστοσύνης που δείχνει στον φορέα που εργάζεται, της αισιοδοξίας που διατηρεί και της εκτέλεσης των εργασιακών του καθηκόντων
- ✓ Αδιαφορία (neglect): ο εργαζόμενος, έχοντας παθητική στάση, επιτρέπει την χειροτέρευση μιας δύσκολης εργασιακής κατάστασης, ενώ χαρακτηρίζεται

από αδικαιολόγητες απουσίες, μειωμένη προσπάθεια και χαμηλή εργασιακή απόδοση

Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και καθολικής εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου που έχει συνάψει με τον φορέα εργασίας είναι διατεθειμένοι να μιλήσει θετικά για φορέα που εργάζονται και να βοηθήσουν όπου χρειάζεται, πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα από τις εργασιακές αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί (Judge et al., 2001). Στην προαναφερόμενη σχέση καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η έννοια της δικαιοσύνης στο περιβάλλον εργασίας, με το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης να πλήττεται σημαντικά σε περιπτώσεις που κυριαρχεί η αδικία και δεν εκπληρώνονται οι προσυμφωνημένοι όροι ενός ψυχολογικού συμβολαίου ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο. Στην αντίπερα όχθη, σε δίκαια αποτελέσματα και διαδικασίες σε ένα περιβάλλον εργασίας, αναπτύσσεται εμπιστοσύνη ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο, δημιουργώντας διάθεση στον εργαζόμενο να προσφέρει περισσότερα πράγματα από τα εργασιακά καθήκοντα που επίσημα του έχουν ανατεθεί (Βάκολα & Νικολάου, 2012).

## **2.3 Επαγγελματική εξουθένωση**

### **2.3.1 Έννοιες και ορισμοί**

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out) αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στους χώρους εργασίας και στο εργατικό δυναμικό, τα τελευταία χρόνια. Ως εργασιακή εξουθένωση νοείται το σύνδρομο μιας σωματικής και ψυχικής εξάντλησης, το οποίο απορρέει από το συσσωρευμένο άγχος και stress των εργαζομένων που βιώνουν στους χώρους εργασίας τους, φαινόμενο που εκδηλώνεται σε κάθε εργαζόμενο και συναντάται με υψηλότερη συχνότητα σε εργαζομένους με αντικείμενο εργασίας που σχετίζεται με τη φροντίδα, την επαφή και την περίθαλψη με ανθρώπους σε επαγγέλματα παροχής κοινωνικών υπηρεσιών και υπηρεσιών υγείας (Σιαμέτη & Στάθη, 2007). Στη διεθνή βιβλιογραφία η έννοια της επαγγελματικής ή εργασιακής εξουθένωσης καθιερώθηκε το 1974 από τον Αμερικανό ψυχολόγο Freudenberger κατά τη διάρκεια μελέτης των συμπτωμάτων του φαινομένου στον κλάδο των επαγγελματιών υγείας, περιγράφοντας το φαινόμενο ως μια κατάσταση που σχετίζεται με τη σωματική (κόπωση, αϋπνία) και την

συναισθηματική (θυμός, stress, άγχος) εξάντληση των επαγγελματιών υγείας και των εργαζομένων παροχής υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας (Παυλάκης, 1996). Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με τον Freudenberger (1974) : « *το σύνδρομο της εργασιακής ή επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out) περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις (συναισθηματική εξάντληση, αισθήματα αποπροσωποποίησης, μειωμένη αποτελεσματικότητα) που παρατηρούνται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων, οι οποίες συνδυάζονται με την ψυχολογική και σωματική κόπωση ενός εργαζομένου* ».

Ο πιο αποδεκτός ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης δόθηκε από την καθηγήτρια κοινωνικής ψυχολογίας Maslach το 1982, ως το σύνδρομο σωματικής και ψυχικής εξάντλησης ενός εργαζομένου, φαινόμενο στο οποίο ο εργαζόμενος χάνει τον ενθουσιασμό, τα θετικά συναισθήματα και το ενδιαφέρον του για την εργασία, καθώς και το αίσθημα ικανοποίησης και αποδοτικότητας από τον ίδιο του τον εαυτό (Maslach, 1982). Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης είναι αποτέλεσμα του συσσωρευμένου χρόνιου άγχους και της πίεσης του εργαζόμενου, με άμεσες συνέπειες την σωματική και ψυχική του εξάντληση, καθιστώντας τον αδύναμο να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις στον χώρο εργασίας του (Maslach et al., 2001). Σύμφωνα με τους Pines & Anderson (1998) : « *το σύνδρομο burn out αποτελεί μια κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης, η οποία είναι απόρροια αρνητικών και δυσμενών καταστάσεων στο περιβάλλον εργασίας που είναι απαιτητικές, συναισθηματικά, για μεγάλο χρονικό διάστημα* ».

Η εργασιακή εξουθένωση είναι μια επίπονη και αρνητική διανοητική κατάσταση η οποία σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον, έχοντας ως βασικά χαρακτηριστικά την συναισθηματική και σωματική εξάντληση, την αγωνία, τη μειωμένη παρακίνηση και την ανάπτυξη δυσλειτουργικών συμπεριφορών στο περιβάλλον εργασίας (Schaufeli & Enzmann, 1998). Σύμφωνα με τους Schwarzer & Hallum (2008) : « *ως εργασιακή εξουθένωση (burn out) νοείται μιας μακράς χρονικής διάρκειας εξουθένωση του εργατικού δυναμικού, η οποία απορρέει από το συσσωρευμένο άγχος των εργαζομένων μετά την έκθεσή τους σε φορτισμένες, συναισθηματικά, καταστάσεις* ». Εν κατακλείδι, το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out) εμφανίζεται με μεγαλύτερη συχνότητα σε αρκετούς επαγγελματικούς κλάδους, εξαιτίας πολλών και διαφόρων παραγόντων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του συνδρόμου, με αρκετά θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια να προσπαθούν να

προσδιορίσουν το προαναφερόμενο σύνδρομο και τις γενεσιουργές αιτίες εμφάνισής του.

### **2.3.2 Θεωρητικά μοντέλα εργασιακής εξουθένωσης (burn out)**

Σύμφωνα με έρευνες και μελέτες για το σύνδρομο burn out και τη συμπεριφορά του εργατικού δυναμικού αναπτύχθηκαν διάφορα ερμηνευτικά μοντέλα των προεκτάσεων της συμπεριφοράς των εργαζομένων, μέσω των οποίων ταξινομείται, σε επίπεδα, ο βαθμός της εργασιακής εξουθένωσης του εργατικού δυναμικού, όπως αυτά παρατίθενται στην υπό – ενότητα που ακολουθεί.

#### **2.3.2.1 Το μοντέλο MBI (1982)**

Το μοντέλο Maslach (MBI) αποτελεί το πιο αποδεκτό θεωρητικό μοντέλο περιγραφής της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out), μέσω το οποίου το σύνδρομο αποτυπώνεται από τρεις διαστάσεις, τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την απουσία επαγγελματικών επιτευγμάτων. Η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης εκδηλώνεται με αισθήματα ψυχολογικής και σωματικής κόπωσης, δυσαρέσκειας, απογοήτευσης, μειωμένης ενέργειας και ενθουσιασμού για εργασία. Η αποπροσωποποίηση είναι απόρροια της συναισθηματικής εξάντλησης και εκδηλώνεται με αρνητικά αισθήματα (κυνισμός, απρόσωπη στάση, επιθετικότητα) απέναντι σε συναδέλφους. Η απουσία επαγγελματικών επιτευγμάτων εστιάζει στο μειωμένο βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργασία, με τον εργαζόμενο να αισθάνεται απογοητευμένος από την απόδοσή του και ανίκανος να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες και τα εργασιακά του καθήκοντα (Κάντας, 1995). Συνέπεια όλων των προαναφερόμενων καταστάσεων είναι το αίσθημα αδιαφορίας και απάθειας κατά τις διαδικασίες διαχείρισης των προβλημάτων σε χώρους εργασίας, η αδυναμία των εργαζομένων να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας και η μειωμένη εργασιακή απόδοση (Leiter & Maslach, 2005).



### **2.3.2.2 Το μοντέλο της Κοπεγχάγης CBI (2005)**

Το μοντέλο της Κοπεγχάγης είναι το νεότερο θεωρητικό μοντέλο περιγραφής του συνδρόμου burn out, το οποίο δημιουργήθηκε το 2005, βελτιώνοντας και ενισχύοντας τις αδυναμίες του μοντέλου της Maslach (1982) και του ερευνητικού εργαλείου – ερωτηματολογίου μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης MBI (Maslach Burnout Inventory). Οι βασικές διαστάσεις του συνδρόμου (συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση, απουσία επαγγελματικών επιτευγμάτων) αποτελούν τα αποτελέσματα της εργασιακής εξουθένωσης και όχι τα συστατικά της μέρη, όπως υποστηρίζεται στο μοντέλο της Maslach (Kristensen et al., 2005). Το εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης (CBI) του μοντέλου της Κοπεγχάγης αποτελείται από τρεις κλίμακες μέτρησης, με την πρώτη κλίμακα να αντιστοιχεί στο ερωτηματολόγιο για την προσωπική εξουθένωση, η δεύτερη κλίμακα στην εργασιακή εξουθένωση και η τρίτη κλίμακα στην εξουθένωση που σχετίζεται με την καθημερινή επικοινωνία και επαφή με συναδέλφους και πελάτες (Borritz et al., 2005). Σύμφωνα με το μοντέλο της Κοπεγχάγης, τα κοινωνικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος σχετίζονται άμεσα με το επίπεδο εργασιακής εξουθένωσης, με την βελτίωση των ψυχοκοινωνικών χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος να οδηγεί στη μείωση του φαινομένου burn out (Milfort et al., 2008). Το ερωτηματολόγιο CBI αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out), με τη χρήση του να δίνει τη δυνατότητα μελέτης του φαινομένου burn out στον κλάδο της υγείας και στο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό.

### **2.3.3 Η επαγγελματική εξουθένωση και αιτιολογικοί παράγοντες**

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out) αποτέλεσε ερευνητικό αντικείμενο στον κλάδο της υγείας και της παιδείας τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς το έργο τους είναι φορτισμένο από ψυχολογική πίεση, εξαιτίας της ευθύνης του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού απέναντι στην υγεία των ασθενών (Κυρίτση, 2020). Το άγχος μακράς διάρκειας ενός εργαζομένου, κατάσταση που εκδηλώνεται με την ψυχολογική αποδυνάμωση της αντιμετώπισης πιεστικών παραγόντων στο περιβάλλον εργασίας, το αίσθημα αποτυχίας και η χαμηλή αυτοεκτίμηση έχουν

άμεσο αντίκτυπο στην προσωπική και κοινωνική ζωή των εργαζομένων, καθώς και στον βαθμό απόδοσης και αποτελεσματικής εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων (Δημητρόπουλος & Φιλίππου, 2008). Οι κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν στο φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης στους εργαζομένους κατηγοριοποιούνται σε περιβαλλοντικούς, δημογραφικούς και προσωπικούς – ατομικούς παράγοντες (Best & Thurston, 2004).

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες σχετίζονται με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, με τον υψηλό φόρτο εργασίας, το απαιτητικό περιβάλλον εργασίας, το κυλιόμενο και εξαντλητικό ωράριο εργασίας, τις χαμηλές οικονομικές απολαβές, την ανεπάρκεια σε ανθρώπινους πόρους, την έλλειψη ψυχολογικής στήριξης, τις κακές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, την αυταρχική διοίκηση, την έλλειψη οργάνωσης και την έλλειψη αναγνώρισης να επιδρούν θετικά στη συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης (burn out) (Salahian et al., 2012). Οι ατομικοί παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα ενός εργαζομένου (προσωπικές φιλοδοξίες και κίνητρα, προσδοκίες από το εργασιακό περιβάλλον, ανθεκτικότητα σε πιεστικές καταστάσεις, βαθμός ικανοποίησης από οικονομικές απολαβές, αυτοπεποίθηση, εν – συναίσθηση, καλή ψυχολογία) λειτουργούν επιβραδυντικά στον βαθμό εμφάνισης του συνδρόμου και των επιπτώσεων του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης (Τσέκερη, 2021). Το εργατικό δυναμικό με αυξημένο αυτοέλεγχο και αυτοσυγκράτηση σε πιεστικές καταστάσεις, οι οποίοι επιλύουν τα προβλήματα στο περιβάλλον εργασίας τους με αποφασιστικότητα, είναι λιγότερο επιρρεπείς στην εμφάνιση του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης (burn out). Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων, τα οποία τους καθιστούν πιο ευάλωτους απέναντι στο σύνδρομο είναι το αυξημένο αίσθημα υπευθυνότητας, η αδυναμία διαχωρισμού της προσωπικής από την επαγγελματική τους ζωή, η χαμηλή αυτοεκτίμηση, η αναβλητικότητα, η κακή ψυχολογία και το αίσθημα ρουτίνας κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων (Kobasa, 1982).

Βασική παράμετρος επίδρασης στο φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, επίπεδο μόρφωσης, οικογενειακή κατάσταση). Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας και με μεγαλύτερη προϋπηρεσία έχουν αναπτύξει ικανότητες αυτοελέγχου στην αντιμετώπιση και διαχείριση πιεστικών καταστάσεων στο χώρο εργασίας,

εμφανίζοντας χαμηλότερα επίπεδα εκδήλωσης του φαινομένου. Στην αντίπερα όχθη, οι εργαζόμενοι νεαρότερης ηλικίας βιώνουν πιο έντονα τα αισθήματα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης σε περιπτώσεις που η εκπλήρωση των στόχων και των προσδοκιών τους στο χώρο εργασίας δεν είναι η αναμενόμενη (Κάντας, 1995). Οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής εξουθένωσης, συγκριτικά με τους άνδρες, με το γυναικείο φύλο να χαρακτηρίζεται από συναισθηματική ευαισθησία και υψηλότερα ποσοστά εκδήλωσης ψυχοσωματικών προβλημάτων, τα οποία τις καθιστούν πιο ευάλωτες απέναντι στο φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης. Στην αντίπερα όχθη, οι άνδρες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα αποπροσωποποίησης, με κυριότερα χαρακτηριστικά τον κυνισμό και την αρνητική συμπεριφορά απέναντι σε συναδέλφους και πελάτες (Βασιλοπούλου, 2021). Ο παράγοντας οικογενειακή κατάσταση επιδρά στον βαθμό εκδήλωσης του φαινομένου, με τους έγγαμους εργαζομένους να εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης συγκριτικά με τους άγαμους και τους διαζευγμένους εργαζομένους. Το οικογενειακό περιβάλλον ενεργεί προστατευτικά στο εργατικό δυναμικό, με την ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής να επιδρά θετικά στον περιορισμό της εμφάνισης του φαινομένου (Παππά et al., 2008). Το μορφωτικό επίπεδο σχετίζεται άμεσα με την εμφάνιση του συνδρόμου burn out, με το εργατικό δυναμικό υψηλού μορφωτικού επιπέδου να είναι πιο ευάλωτο στην εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης, και κυρίως των διαστάσεων της αποπροσωποποίησης και της συναισθηματικής εξάντλησης (Cash, 1998). Εν κατακλείδι, οι προαναφερόμενοι αιτιολογικοί παράγοντες (περιβαλλοντικοί, ατομικοί, δημογραφικοί), καθώς και η διαχείριση και ο αυτοέλεγχος του εργατικού δυναμικού σε πιεστικές καταστάσεις στο περιβάλλον εργασίας επιδρούν σημαντικά στην συχνότητα εμφάνισης συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης.

#### **2.3.4 Συμπτώματα και επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης**

Η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι διεθνώς αναγνωρισμένη ως μια μορφή ασθένειας με συγκεκριμένα συμπτώματα, με την αναγνώριση των συμπτωμάτων της να εμφανίζει δυσκολίες, καθώς τα άτομα που πάσχουν από το σύνδρομο burn out δεν αντιλαμβάνονται τα συμπτώματα του φαινομένου, καθώς τα απωθούν ή τα αγνοούν (Μισουρίδου, 2009). Η εργασιακή εξουθένωση καθορίζεται από τη συμπεριφορά, τις

στάσεις και τις αντιλήψεις του εργατικού δυναμικού, καθώς εκτός από το άγχος που είναι αποτελεί το βασικό σύμπτωμα του φαινομένου, συνοδεύεται και από συμπτώματα σε συναισθηματικό, ψυχικό, οργανικό, γνωστικό και επίπεδο συμπεριφοράς (Ajzen, 2011). Το εργατικό δυναμικό, σε συναισθηματικό επίπεδο, βιώνει έντονα συναισθήματα δυσφορίας για την εργασία του και αποθάρρυνσης, όντας αδύναμος να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της εργασίας του και να εκπληρώσει τις αρχικές του προσδοκίες, γεγονός που οδηγεί τους επαγγελματίες υγείας στην υιοθέτηση μιας κυνικής, αδιάφορης και απρόσωπης στάση απέναντι σε ασθενείς και συναδέλφους (Αλεξιάς et al., 2014). Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν δυσκολία συγκέντρωσης, έλλειψη αυτοελέγχου, χαμηλή αυτοπεποίθηση, χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, εκνευρισμό, άγχος και κατάθλιψη, με τα συναισθηματικά συμπτώματα που προαναφέρθηκαν να φορτίζουν τη συμπεριφορά τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις και συγκρούσεις στο ευρύτερο κοινωνικό, οικογενειακό και εργασιακό τους περιβάλλον (Μάρκου, 2005).

Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης εκφράζεται μέσω ψυχοσωματικών συμπτωμάτων, όπως το αίσθημα κόπωσης, η αϋπνία, η εφίδρωση, η ναυτία και τη δυσκολία αναπνοής (Κυρίτση, 2020). Επιπρόσθετα, τα σωματικά συμπτώματα εκδηλώνονται με τη μορφή διατροφικών διαταραχών, υψηλής αρτηριακής πίεσης, άλγος στο κεφάλι και διάφορες άλλες διαταραχές που συνδέονται με γαστρεντερολογικά και καρδιαγγειακά προβλήματα, ενώ έχουν καταγραφεί τάσεις προς τον αλκοολισμό και τη χρήση ψυχοτρόπων και ναρκωτικών ουσιών (Ρέππα, 2019). Σε επίπεδο συμπεριφοράς, το φαινόμενο burn out εκδηλώνεται με τη μείωση της εν - συναίσθησης του εργατικού δυναμικού απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους. Σύμφωνα με τους Μπελλάλη et al., (2007) : « σε γνωστικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται μειωμένη επαγγελματική ικανότητα και ανεπάρκεια υπό την επίδραση του φαινομένου burn out, με κύρια χαρακτηριστικά την αναποτελεσματική ανταπόκριση των στόχων και των προσωπικών τους προσδοκιών, εμφανίζοντας παράλληλα δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων, στη συγκέντρωση, στην παρατηρητικότητα και στην ανθεκτικότητα τους μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον ».

Οι επιπτώσεις του φαινομένου burn out δεν περιορίζονται στη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, αλλά επεκτείνονται στη στάση και τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας, στην προσωπική τους ζωή και στην κοινωνία, γενικότερα (Παυλάκης, 1998). Επιπρόσθετα, οι συνέπειες του συνδρόμου επεκτείνονται και στους

οργανισμούς και φορείς που εργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό, επηρεάζοντας σημαντικά την παροχή υπηρεσιών, τη μειωμένη απόδοση, τις απουσίες από την εργασία και την αποχώρηση των εργαζομένων από την εργασία, επιδεινώνοντας με αυτό τον τρόπο το πρόβλημα της έλλειψης εργατικού δυναμικού (Κάντας, 1996). Η πολυπλοκότητα των επιπτώσεων του συνδρόμου burn out αναδεικνύει το μέγεθος του προβλήματος της επαγγελματικής εξουθένωσης, με τις συνέπειες του φαινομένου να έχουν αντίκτυπο, τόσο σε ατομικό – προσωπικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας ενός φορέα - οργανισμού.

### **2.3.5 Μέτρα αντιμετώπισης εργασιακής εξουθένωσης**

Η αναγνώριση των συμπτωμάτων του συνδρόμου της εργασιακής εξουθένωσης αποτελεί βασική προϋπόθεση στήριξης των εργαζομένων και πρόληψη της, πριν η ψυχική κόπωση, η αποπροσωποποίηση και ο κυνισμός επηρεάσουν τη λειτουργικότητα και την εργασιακή τους απόδοση (Σταυροπούλου et al., 2010). Τα προληπτικά μέτρα αντιμετώπισης του φαινομένου δύναται να μειώσουν τα επίπεδα του φαινομένου, με τις παρεμβάσεις που συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση του να επικεντρώνονται σε δύο επίπεδα, το ατομικό και το διοικητικό – οργανωτικό επίπεδο (Παππά et al., 2008). Το επίπεδο των ατομικών παρεμβάσεων περιλαμβάνει τις προσπάθειες των εργαζομένων να αντιμετωπίσουν πειστικούς παράγοντες στο περιβάλλον εργασίας, ισορροπώντας μέσα σε αυτό και έχοντας τον καθολικό αυτοέλεγχο σε καταστάσεις stress και άγχους. Η έγκαιρη αναγνώριση συμπτωμάτων της εργασιακής εξουθένωσης (σωματικά, ψυχολογικά, συμπτώματα συμπεριφοράς) είναι σημαντική για το εργατικό δυναμικό, δίνοντας τη δυνατότητα πλήρους ελέγχου στο περιβάλλον εργασίας και την αποφυγή επιπρόσθετων ευθυνών και υπερβολικού φόρτου εργασίας (Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη, 2017).

Κομβικής σημασίας θεωρείται και ο εκ νέου προσδιορισμός των προσωπικών στόχων και προσδοκιών των εργαζομένων, καθώς στην αρχή της καριέρας τους επιθυμούν, μέσω της εργασίας τους, να εκπληρώσουν τους στόχους τους, ενώ σε περιπτώσεις που δεν είναι εφικτή η εκπλήρωση των προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών οδηγούνται σε συναισθήματα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης (Ξένου et al., 2008). Ο εκ νέου προσδιορισμός των στόχων και των προσωπικών φιλοδοξιών των εργαζομένων συντελεί στη μείωση του άγχους, στην αναγνώριση των αρνητικών

συναισθημάτων στο περιβάλλον εργασίας και στην αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης (Νιαρχάκου, 2018). Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική αντιμετώπιση του φαινομένου διαδραματίζει και η αναζήτηση ψυχολογικής βοήθειας και συμπαράστασης από ομάδες επαγγελματιών ψυχικής υγείας και από το φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον του εργαζομένου, με την ψυχολογική υποστήριξη να αναχαιτίζει το μόνιμο άγχος και να λειτουργεί θεραπευτικά για εκείνους που αναγνωρίζουν τα συμπτώματα της έντονης συναισθηματικής εξάντλησης (μελαγχολία, άγχος, stress) (Θεοδωράτου et al., 2003). Σύμφωνα με τους Δημητρόπουλο & Φιλίππου (2008) : « σε ένα περιβάλλον εργασίας κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού πλαισίου έκφρασης των αρνητικών συναισθημάτων και υποστήριξης της αντιμετώπισης των αρνητικών ζητημάτων που προέρχονται από την εργασία ».

Σημαντική είναι η συμμετοχή σε δραστηριότητες άσκησης, η επαρκής ανάπαυση και η σωστή διατροφή, δραστηριότητες που συμβάλλουν στην ψυχολογική ηρεμία του εργατικού δυναμικού, δίνοντας τους τη δυνατότητα αποφόρτισης από το άγχος και διαχείρισης των συμπτωμάτων εξουθένωσης. Επιπρόσθετα, η ορθή και δημιουργική διαχείριση του χρόνου είναι σημαντική για την ψυχοσωματική ευεξία των εργαζομένων και της πρόληψης του συνδρόμου burn out (Αντωνίου, 2006). Σε επίπεδο οργανωτικών και διοικητικών παρεμβάσεων, οι παρεμβάσεις σχετίζονται με ενέργειες των διοικήσεων για τη δημιουργία δομής παροχής υπηρεσιών υγείας, με τις οργανωτικές παρεμβάσεις να διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στην πρόληψη και αντιμετώπιση του φαινομένου (Μαυροειδή et al., 2010). Η επιλογή του κατάλληλου επαγγελματία στην κατάλληλη θέση εργασίας προϋποθέτει την ορθή οργάνωση ενός φορέα εργασίας. Η τοποθέτηση προσωπικού με την κατάλληλη εκπαίδευση, τα προσόντα και τις ικανότητες είναι σημαντικός παράγοντας για την αποδοτική και ποιοτική λειτουργία ενός φορέα εργασίας. Ο εργαζόμενος με κίνητρα, καλή ψυχολογία και ενδιαφέρον για τον χώρο εργασίας ενισχύει θετικά την παραγωγικότητα και την απόδοση του εργαζομένου (Βλάχου, 2018). Η διοίκηση που βρίσκεται κοντά στα προβλήματα του εργαζομένου, που εμπνέει εμπιστοσύνη και που τον επιβραβεύει για την επίτευξη των στόχων του προάγει θετικά συναισθήματα για τον ίδιο, με τη δίκαιη μεταχείριση του εργατικού δυναμικού να συντελούν σημαντικά στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, διατηρώντας την απόδοση των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα (Παπάνης, 2007). Η σωστή οργάνωση

του εργασιακού πλαισίου με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ρόλους εργασίας και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αυξάνουν τα επίπεδα αυτοκυριαρχίας, υπευθυνότητας και ανθεκτικότητας του εργατικού δυναμικού απέναντι σε πιεστικές καταστάσεις, ενώ σημαντική κρίνεται και η εστίαση του ενδιαφέροντος των υπεύθυνων για τα συμπτώματα του συνδρόμου και την προσπάθεια της πρόληψης και της αντιμετώπισης των επιπτώσεών του (Λιακοπούλου & Μάλαμα, 2017).

Η πολυμορφία σε ένα περιβάλλον εργασίας συμβάλλει στην αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης, ιδιαίτερα σε ένα επιβαρυντικό περιβάλλον εργασίας. Επιπρόσθετα, η οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων και η δυνατότητα εκπαίδευσης, μέσω της διενέργειας ερευνών, για τους παράγοντες που επιδρούν στην αύξηση εμφάνισης του φαινομένου συμβάλλουν σημαντικά στην προσπάθεια μείωσης και εξάλειψης των παραγόντων που δημιουργούν stress και άγχος (Δημητρόπουλος & Φιλίππου, 2008). Σημαντική κρίνεται και η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και η συνεργασία, παράμετροι που επιτυγχάνονται μέσα από τις συναντήσεις του προσωπικού και με διάλογο για τους προβληματισμούς, τις ανασφάλειες και τα προβλήματα που δημιουργούν άγχος. Όπως προαναφέρθηκε, η δημιουργία μιας εξειδικευμένης ομάδας (ψυχίατροι, ψυχολόγοι και κοινωνικοί λειτουργοί) συμβάλλει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων του σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out) (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1999), με την ανάγκη για σωστή πρόληψη και αντιμετώπιση του συνδρόμου να κρίνεται αναγκαία για την ορθή λειτουργία, την ποιότητα και την αυξημένη απόδοση του εργατικού δυναμικού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **3.1 Εισαγωγή**

Η αναγκαιότητα για μελέτη των παραμέτρων που επηρεάζουν το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και η καταγραφή του βαθμού παρακίνησης και ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού δύναται να παρέχει μία επιστημονικά τεκμηριωμένη ερμηνεία για τα επιμέρους ζητήματα που ανακύπτουν, ως προς τη συσχέτιση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Δεδομένου πως ο κλάδος παροχής υπηρεσιών καταλύματος αποτελεί ένα σημαντικό κλάδο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, στον οποίο δραστηριοποιείται πλήθος εργαζομένων, κυρίως τους θερινούς μήνες, έχουν πραγματοποιηθεί πληθώρα ερευνών που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και τους παράγοντες που την επηρεάζουν σε τουριστικές και ξενοδοχειακές δομές της χώρας. Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία της παρούσας μελέτης, εξηγείται ο τρόπος που επιλέχθηκαν οι ερωτήσεις για το ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) που χρησιμοποιήθηκε, αναλύεται η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας και περιγράφεται η ερευνητική στρατηγική και η στατιστική επεξεργασία που ακολουθήθηκε.

### **3.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και οι τρόποι παρακίνησης του εργατικού δυναμικού σε ξενοδοχειακές και τουριστικές μονάδες παροχής υπηρεσιών παροχής καταλύματος στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Θεσσαλονίκης και Νομού Χαλκιδικής. Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα έρευνα εξετάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και τον βαθμό ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού, ενώ επικεντρώνεται στις παραμέτρους που επιδρούν στον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι στόχοι κυριότεροι στόχοι της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ο εντοπισμός των βασικών παραγόντων παρακίνησης του εργατικού δυναμικού, η καταγραφή των παραμέτρων που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης και ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού και η ανάλυση της σχέσης της καλής ηγεσίας και του υψηλού βαθμού εργασιακής και επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα



κυριότερα ερευνητικά ερωτήματα που εξυπηρετούν τον σκοπό και τους στόχους της παρούσας έρευνας είναι τα εξής :

- ✓ Ποιος ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες και τουριστικές μονάδες παροχής υπηρεσιών καταλύματος ?
- ✓ Ποιος ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες και τουριστικές μονάδες παροχής υπηρεσιών καταλύματος ?
- ✓ Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων ?
- ✓ Ποια η συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης ?
- ✓ Ποια η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων ?

### **3.3 Δειγματοληψία**

Σε πρώτη φάση δημοσιεύτηκε το ερωτηματολόγιο σε ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που αποτελούνται από εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές μονάδες της ευρύτερης περιοχής της Θεσσαλονίκης και της Χαλκιδικής. Στη συνέχεια προωθήθηκε σε άτομα του κοινωνικού κι επαγγελματικού μου δικτύου που εργάζονται επίσης σε αντίστοιχες μονάδες, καθώς επίσης οι ίδιοι το προώθησαν σε συναδέλφους και γνωστούς τους. Συνολικά συλλέχτηκαν εκατό (100) απαντήσεις από τα ερωτηματολόγια, τα οποία αποτέλεσαν και το τελικό μέγεθος του δείγματος της έρευνας. Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από το σύνολο του εργατικού δυναμικού που εργάστηκε εντός του 2023 σε τμήματα υποδοχής, καθαριότητας, παροχής υπηρεσιών σίτισης, λογιστηρίου και τεχνικούς των επιχειρήσεων. Η χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας είναι ο Νοέμβριος του 2023.

### **3.4 Ερωτηματολόγιο**

Η παρούσα εργασία βασίστηκε στην ποσοτική έρευνα και τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων και πληροφοριών, με τα αποτελέσματά της να αποδίδονται με τη μορφή αριθμών, δεικτών και ποσοστών, τα οποία μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια και να συγκριθούν. Η στατιστική έρευνα αποτελεί μια αντικειμενική μέθοδος που συλλέγει και αναλύει, στατικά τα δεδομένα, με την καταγραφή των δεδομένων να

πραγματοποιείται μέσω δομημένου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Επιπρόσθετα, η παρούσα έρευνα βασίστηκε και στη διεθνή βιβλιογραφία (επιστημονικά άρθρα, βιβλία, δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά) για τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και την παρακίνηση του εργατικού δυναμικού, εντοπίζοντας παρόμοιες έρευνες που βασίστηκαν σε ποσοτική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο και ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται μεταβλητές που προέρχονται από εργαλεία μέτρησης του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα συνδυάστηκαν μεταβλητές τριών ερωτηματολογίων: το ερωτηματολόγιο που ονομάζεται ονομάζεται Employee Well-Being Scale το οποίο αντλήθηκε από αντλήθηκε από τους Zheng et al., (2015), το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS), το οποίο αντλήθηκε από τον Paul E. Spector, (1985) και το ερωτηματολόγιο Motivation At Work Scale (MAWS).

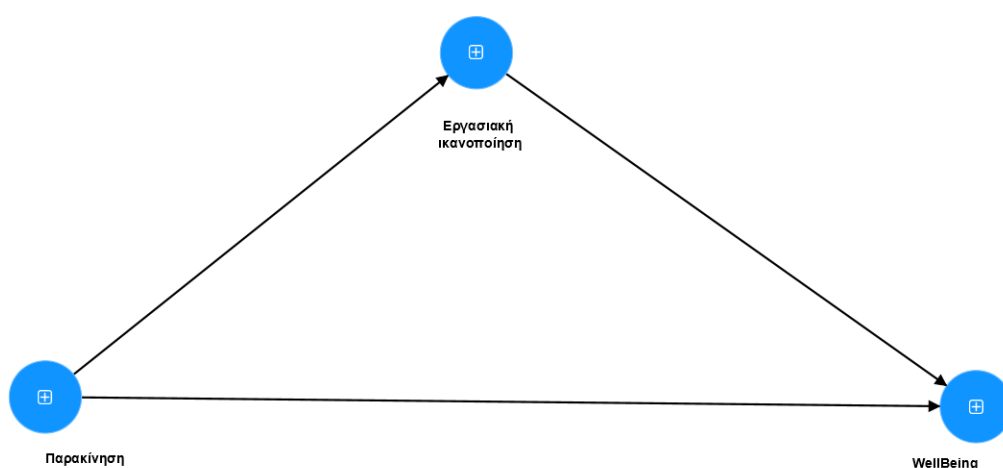
Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις (4) ενότητες, οι οποίες καλύπτουν τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων, τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά 71 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει πέντε (5) ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, η εργασιακή εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο και η οικονομική τους κατάσταση. Η δεύτερη ενότητα που περιλαμβάνει (18) ερωτήσεις που αφορούν το 'wellbeing' των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα αναλύοντας τρεις υποκατηγορίες: Life well-being (E1 – E6), Work well-being (E7 - E12) και Psychological well-being (E13 – E18). Η Τρίτη ενότητα περιλαμβάνει συνολικά (36) ερωτήσεις και αφορά την εργασιακή ικανοποίηση κι εξετάζει τις κλίμακες μισθός, εξέλιξη, προϊστάμενος, παροχές, αμοιβές, διαδικασίες, συνάδελφοι, εργασίας και επικοινωνία. Η τέταρτη ενότητα είναι μια μέτρηση (12) ερωτήσεων που επιτρέπει την αξιολόγηση του βαθμού της παρακίνησης στην εργασία.

### **3.5 Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση**

Η στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS V29, κατόπιν κωδικοποίησης των δεδομένων. Η στατιστική ανάλυση, σε επίπεδο περιγραφικής και επαγωγικής

στατιστικής, περιλάμβανε πίνακες κατανομής συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων (frequencies) και συσχετίσεων (correlation) ανάμεσα σε δύο ποσοτικές μεταβλητές, με τους συντελεστές συσχέτισης να είναι γραμμικής φύσης, παίρνοντας τιμές στο κλειστό διάστημα από -1 έως 1, με τις αρνητικές τιμές να υποδηλώνουν την ύπαρξη αρνητικής γραμμικής συσχέτισης και τις θετικές τιμές να υποδηλώνουν την ύπαρξη θετικής γραμμικής συσχέτισης. Επιπλέον εξετάστηκε και η επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην εργασιακή ικανοποίηση. Η εξέταση αυτή έγινε με την βοήθεια της εξέτασης μέσω τιμών. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν τα τεστ μέσω τιμών, t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων - independent samples t-test και ανάλυσης της διασποράς με ένα παράγοντα ή one way Analysis of Variance (one way ANOVA). Στα τεστ αυτά εργασιακή ικανοποίηση ήταν η εξαρτημένη μεταβλητή και οι εξεταζόμενες δημογραφικές μεταβλητές ή ανεξάρτητη μεταβλητή, ανά περίπτωση.

Για την πιο λεπτομερή εξέταση της σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης κατασκευάστηκε μοντέλο SEM το οποίο παριστάνεται γραφικά από το διάγραμμα 1. Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1, εξετάστηκε τόσο η άμεση επίδραση (direct effect) της παρακίνησης στο wellbeing αλλά και η έμμεση επίδραση (indirect effect) μέσω της εργασιακής ικανοποίησης. Για την κατασκευή του μοντέλου χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SMART PLS V4.0.9.6. Τέλος, όλα τα τεστ πραγματοποιήθηκαν σε στάθμη σημαντικότητας 5% ή p-level = 0.05.

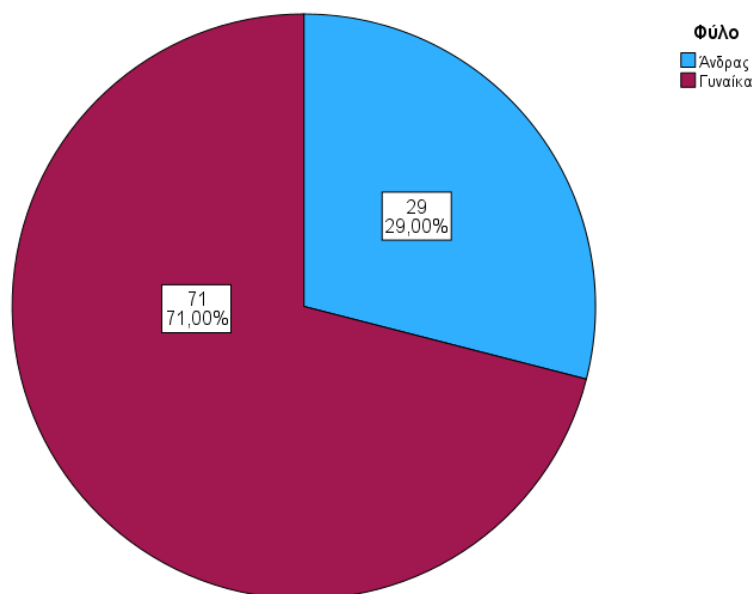


Διάγραμμα 2: Εξεταζόμενο μοντέλο SEM

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

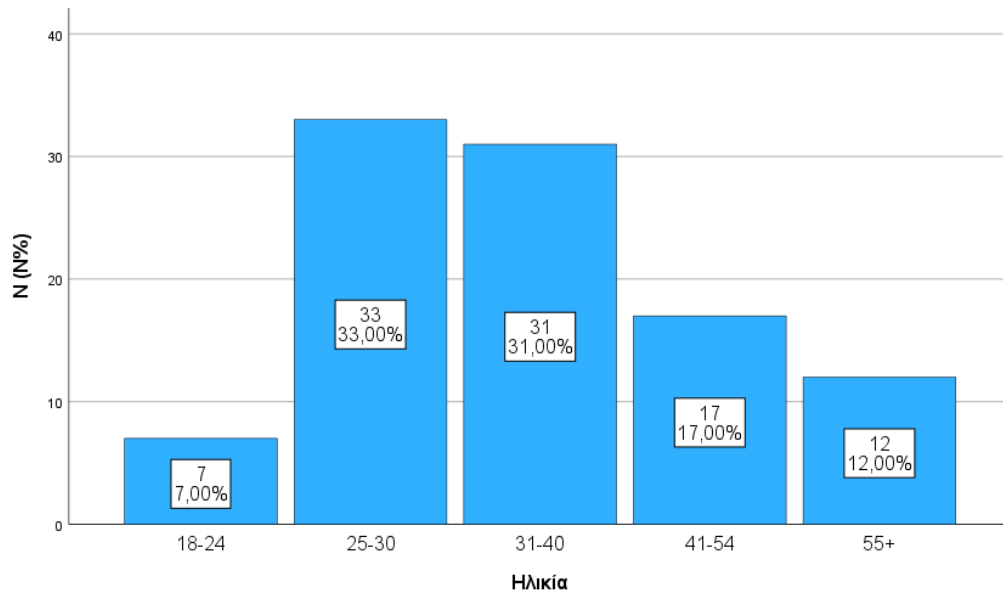
### Περιγραφή δείγματος

Στο πρώτο μέρος της στατιστικής ανάλυσης γίνεται περιγραφή της κατανομής του φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε το 71% των συμμετεχόντων είναι άνδρες και το 29% γυναίκες.



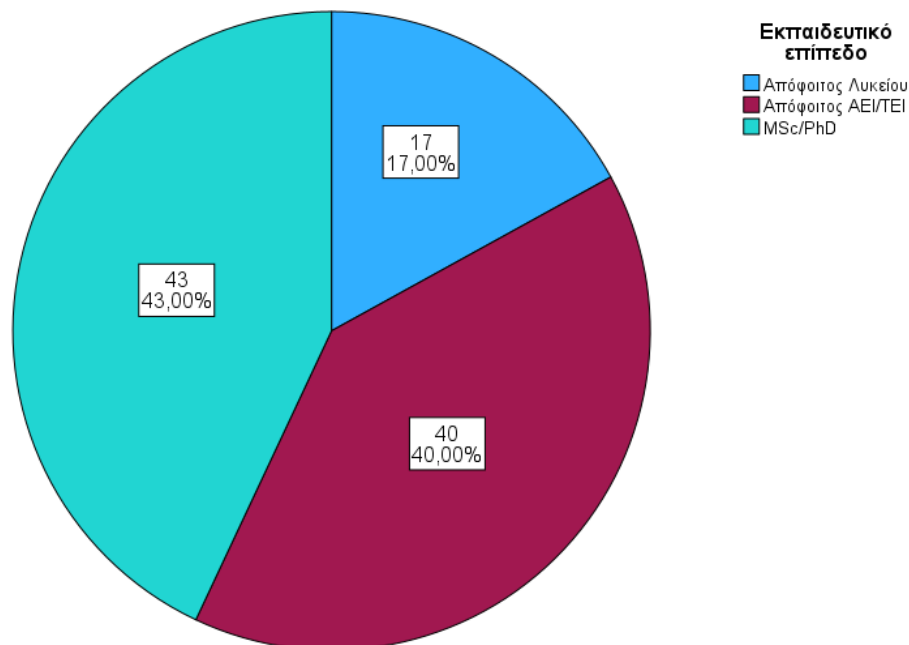
Διάγραμμα 1. Κατανομή φύλου συμμετεχόντων στην έρευνα

Η ηλικιακή κατανομή τους περιγράφεται στο διάγραμμα 2. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 33% ήταν μεταξύ 25 και 30 ετών, το 31% μεταξύ 31 και 40 ετών, το 17% μεταξύ 41 και 54 ετών, το 12% άνω των 55 ετών και το 7% μεταξύ 18 και 24 ετών.



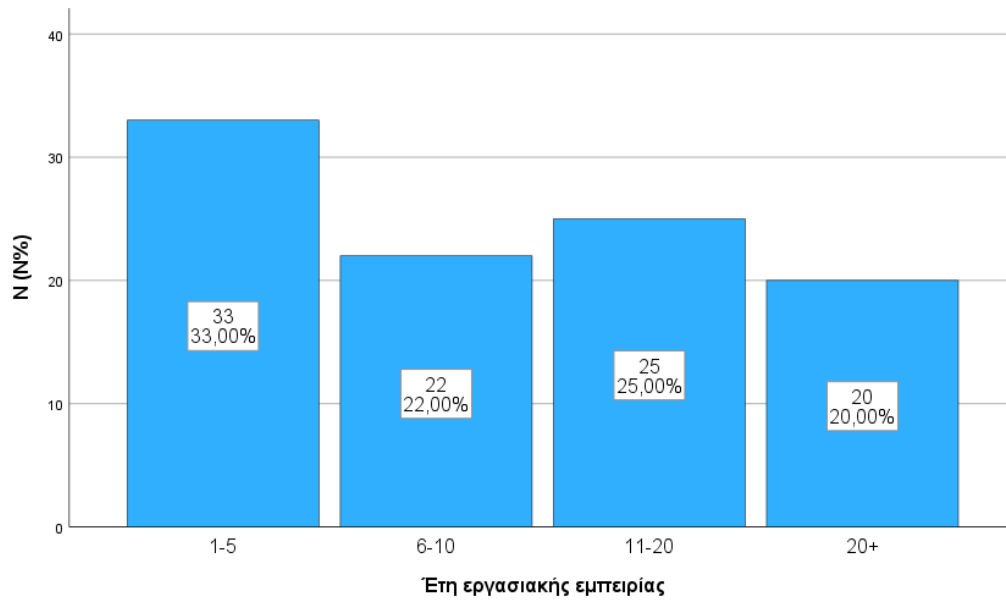
**Διάγραμμα 2. Ηλικιακή κατανομή συμμετεχόντων στην έρευνα**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του διαγράμματος 3, το εκπαιδευτικό επίπεδο του 43% των συμμετεχόντων ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού. Στη συνέχεια το 40% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 17% απόφοιτοι Λυκείου.



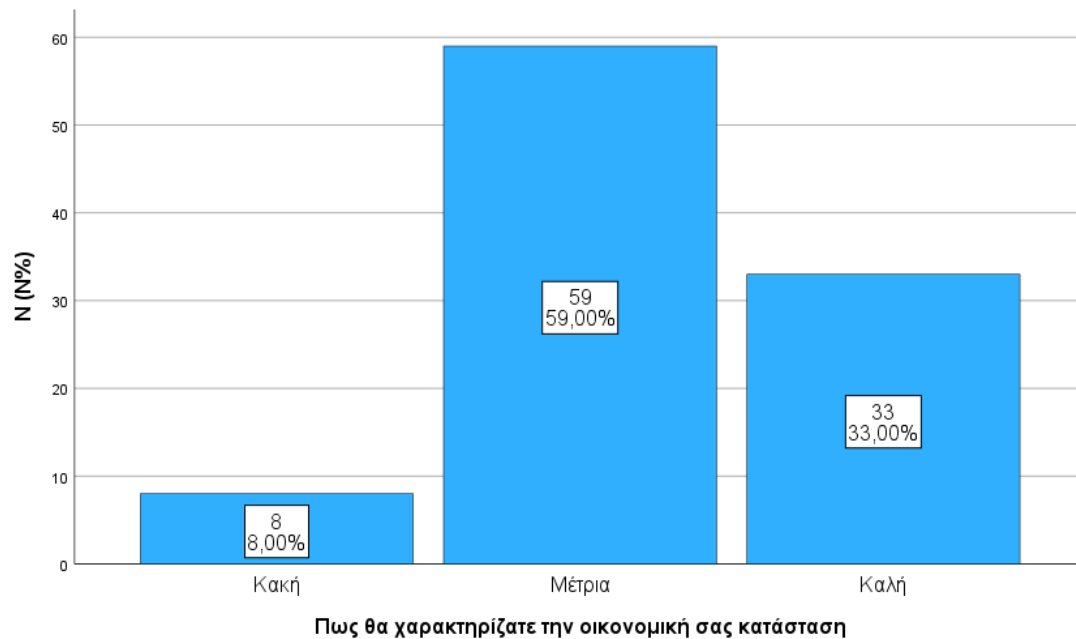
**Διάγραμμα 3. Κατανομή εκπαιδευτικού επιπέδου συμμετεχόντων**

Στο διάγραμμα 4 παρουσιάζεται η κατανομή των ετών εργασιακής εμπειρίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 33% των συμμετεχόντων είχε εργασιακή εμπειρία μεταξύ 1 και 5 ετών. Στη συνέχεια το 25% είχε εργασιακή εμπειρία μεταξύ 11 και 20 ετών, το 22% μεταξύ 6 και 10 ετών και το 20% περισσότερο από 20 έτη.



Διάγραμμα 4. Κατανομή ετών εργασιακής εμπειρίας συμμετεχόντων

Το τελευταίο χαρακτηριστικό των συμμετεχόντων στη έρευνα που καταγράφηκε ήταν η οικονομική τους κατάσταση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του διαγράμματος 5, το 59% των συμμετεχόντων απαντήσαν ότι είναι σε μέτρια κατάσταση, το 33% σε καλή και το 8% σε κακή κατάσταση.



Διάγραμμα 5. Οικονομική κατάσταση συμμετεχόντων στην έρευνα

## **Εξέταση ερευνητικών ερωτημάτων**

*Ερώτημα 1: Ποιος ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες και τουριστικές μονάδες παροχής υπηρεσιών καταλύματος ;*

Στο κύριο μέρος της στατιστικής ανάλυσης απαντήθηκαν τα εξεταζόμενα ερευνητικά ερωτήματα. Για την εξέταση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος εξετάστηκαν οι επιμέρους απαντήσεις και η συνολική βαθμολογία της ενότητας της εργασιακής ικανοποίησης του Paul E. Spector, (1985) του ερωτηματολογίου.

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται οι μέσες βαθμολογίες και οι τυπικές αποκλίσεις των επιμέρους ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι μέσες βαθμολογίες κυμαίνονταν μεταξύ των τιμών 2,36 έως και 3,64. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι περισσότερες απαντήσεις έτειναν κοντά στη μέση τιμή 3 δηλαδή στην ουδέτερη απάντηση «Μέτρια». Η υψηλότερη μέση βαθμολογία διαπιστώθηκε στη δήλωση «23. Έχω πάρα πολλά να κάνω στη δουλειά.» (MT = 3,64 ,TA = 1,069), «9. Ο προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός να κάνει τη δουλειά του.» (MT = 3,28 ,TA = 1,248), «25. Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζομαι.» (MT = 3,28 ,TA = 1,111), «33. Η επικοινωνία είναι καλή» (MT = 3,26 ,TA = 1,143) και «31. Αισθάνομαι μια αίσθηση υπερηφάνειας στη δουλειά μου.» (MT = 3,25 ,TA = 1,158).

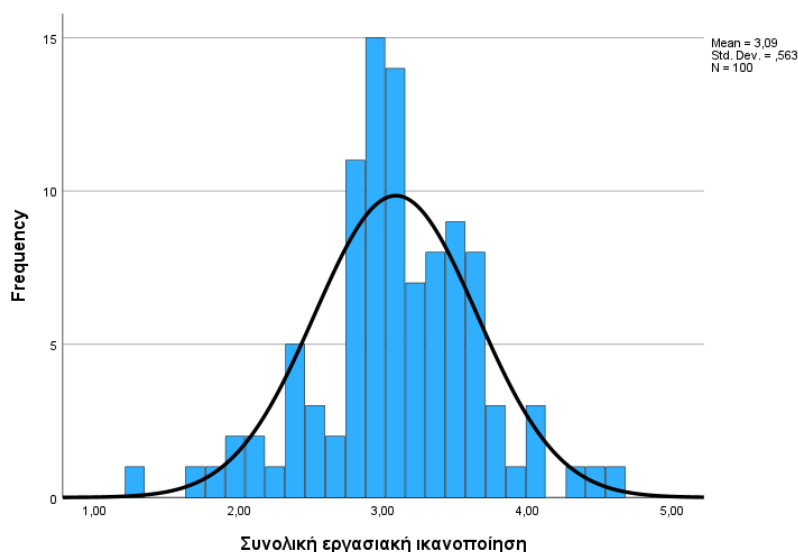
Μέσα από τις απαντήσεις τους αυτές, οι συμμετέχοντες στην έρευνα περιέγραψαν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, όμως σε καμία από αυτές δεν διαπιστώθηκαν μέσες τιμές μεγαλύτερες της τιμής 4 που δείχνει υψηλού βαθμού συμφωνία.

Οι χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες διαπιστώθηκαν στις δηλώσεις «28. Υπάρχουν πάρα πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στην εργασία.» (MT = 2,47 ,TA = 1,251), «35. Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με την δουλειά μου» (MT = 2,45 ,TA = 1,274), «7. Οι άνθρωποι προχωρούν τόσο γρήγορα εδώ όσο και σε άλλες εργασίες.» (MT = 2,38 ,TA = 0,962) και «10. Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος.» (MT = 2,36 ,TA = 1,267). Οι μέσες αυτές βαθμολογίες επιβεβαιώνουν το καλό εργασιακό κλίμα.

**Πίνακας 1. Μέση βαθμολογία των επιμέρους ερωτήσεων της εργασιακή ικανοποίησης**

	ΜΤ	ΤΑ
1. Αισθάνομαι ότι πληρώνομαι ένα δίκαιο ποσό για την εργασία που κάνω.	2,85	1,086
2. Οι αυξήσεις δεν είναι συχνές και λίγες	3,17	1,264
3. Δεν εκτιμώ την εργασία μου όταν σκέφτομαι τι με πληρώνουν.	2,82	1,184
4. Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με την ευκαρία μου για αυξήσεις μισθών.	2,51	1,202
5. Υπάρχει πραγματικά πολύ μικρή πιθανότητα για προαγωγή στη δουλειά μου.	2,87	1,244
6. Εκείνοι που τα πάνε καλά στην εργασία έχουν δίκαιες πιθανότητες να προαχθούν.	2,71	1,192
7. Οι άνθρωποι προχωρούν τόσο γρήγορα εδώ όσο και σε άλλες εργασίες.	2,38	0,962
8. Είμαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητές μου για προαγωγή.	2,57	1,200
9. Ο προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός να κάνει τη δουλειά του.	3,28	1,248
10. Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος.	2,36	1,267
11. Ο προϊστάμενός μου δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων.	2,76	1,327
12. Μου αρέσει ο προϊστάμενός μου.	2,95	1,336
13. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που λαμβάνω.	2,77	1,090
14. Τα οφέλη που λαμβάνουμε είναι τόσο καλά όσο προσφέρουν οι περισσότερες άλλες παρόμοιες εργασίες.	2,68	1,109
15. Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο.	2,69	1,089
16. Υπάρχουν οφέλη που δεν έχουμε τα οποία δικαιούμαστε	2,87	1,284
17. Όταν κάνω καλή δουλειά λαμβάνω αναγνώριση.	2,99	1,105
18. Δεν αισθάνομαι ότι το έργο που κάνω εκτιμάται.	2,75	1,209
19. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ. η)	2,82	1,114
20. Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	3,10	1,168
21. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες μας καθιστούν δύσκολη την δουλειά μου.	3,05	1,282
22. Οι προσπάθειες μου να κάνω καλή δουλειά εμποδίζονται από την γραφειοκρατία	2,58	1,288
23. Έχω πάρα πολλά να κάνω στη δουλειά.	3,64	1,069
24. Έχω πάρα πολύ γραφειοκρατική δουλειά.	2,91	1,443
25. Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζομαι.	3,28	1,111
26. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ σκληρότερα στη δουλειά μου από ό, τι θα έπρεπε λόγω της ανικανότητας των συναδέλφων	2,86	1,198
27. Απολαμβάνω τους συναδέλφους μου.	2,96	1,136
28. Υπάρχουν πάρα πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στην εργασία.	2,47	1,251
29. Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα.	2,77	1,278
30. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά.	3,14	1,110
31. Αισθάνομαι μια αίσθηση υπερηφάνειας στη δουλειά μου.	3,25	1,158
32. Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.	3,09	1,164
33. Η επικοινωνία είναι καλή	3,26	1,143
34. Οι στόχοι αυτής της επιχείρησης δεν είναι σαφείς για μένα.	2,48	1,243
35. Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με την δουλειά μου	2,45	1,274
36. Οι αναθέσεις εργασίας συχνά δεν εξηγούνται πλήρως.	2,76	1,327

Η μέση συνολική εργασιακή ικανοποίηση ήταν ίση με 3,09 (ΤΑ = 0,563) και οι τιμές της κυμαίνονταν μεταξύ 1,28 και 4,56. Επιπλέον, και σύμφωνα με το διάγραμμα 6, διαπιστώθηκε μεγαλύτερη συγκέντρωση τιμών αριστερά της τιμής 3, δείχνοντας εργασιακή ικανοποίηση μικρότερη του μέτριου επιπέδου.



**Διάγραμμα 6. Κατανομή τιμών εργασιακή ικανοποίησης**



*Ερώτημα 2: Ποιος ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες και τουριστικές μονάδες παροχής υπηρεσιών καταλύματος;*

Για την εκτίμηση του βαθμού παρακίνησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Motivation At Work Scale (MAWS) των Gane et al., (2010). Στον πίνακα 2 παρουσιάζονται οι μέσες βαθμολογίες των 12 επιμέρους ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι μέσες βαθμολογίες των επιμέρους δηλώσεων κυμαινόταν μεταξύ των τιμών 2,51 και 3,50. Η υψηλότερη μέση βαθμολογία διαπιστώθηκε στη δήλωση «Γιατί αυτή η δουλειά μου προσφέρει ένα συγκεκριμένο επίπεδο ζωής» (MT = 3,5 ,TA = 1,133) και στη συνέχεια «Επέλεξα αυτή τη δουλειά γιατί μου επιτρέπει να φτάσω τους στόχους της ζωής μου» (MT = 3,27 ,TA = 1,294). Η χαμηλότερη μέση βαθμολογία διαπιστώθηκε στις δηλώσεις «Γιατί μου επιτρέπει να βγάλω πολλά χρήματα» (MT = 2,7 ,TA = 1,243), «Γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω» (MT = 2,57 ,TA = 1,289) και «Γιατί η φήμη μου εξαρτάται από αυτό» (MT = 2,51 ,TA = 1,352).

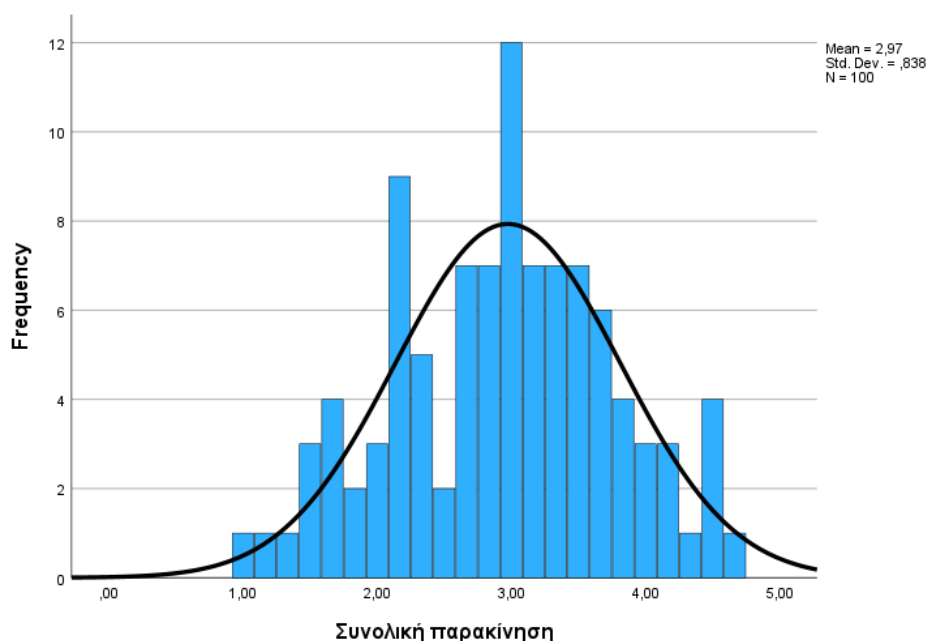
Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η παρακίνηση των εργαζομένων οφείλεται σε οικονομικούς λόγους και όχι για προσωπική διαφήμιση. Παρόλα αυτά αναφέρουν ότι δεν αναμένουν να βγάλουν πολλά χρήματα μέσα από την εργασία τους.

**Πίνακας 2. Μέση βαθμολογία των επιμέρους ερωτήσεων της εργασιακή παρακίνησης**

	MT	TA
Γιατί μου αρέσει πολύ αυτή η δουλειά	3,18	1,192
Γιατί διασκεδάζω κάνοντας τη δουλειά μου	2,92	1,152
Για τις στιγμές ευχαρίστησης που μου φέρνει αυτή η δουλειά	3,05	1,175
Επέλεξα αυτή τη δουλειά γιατί μου επιτρέπει να φτάσω τους στόχους της ζωής μου	3,27	1,294
Γιατί αυτή η δουλειά εκπληρώνει τα επαγγελματικά μου σχέδια	3,12	1,225
Γιατί αυτή η δουλειά ταιριάζει στις προσωπικές μου αξίες	3,15	1,258
Επειδή πρέπει να είμαι ο καλύτερος στη δουλειά μου, πρέπει να είμαι "νικητής"	2,85	1,306
Γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω	2,57	1,289
Γιατί η φήμη μου εξαρτάται από αυτό	2,51	1,352
Γιατί αυτή η δουλειά μου προσφέρει ένα συγκεκριμένο επίπεδο ζωής	3,50	1,133
Γιατί μου επιτρέπει να βγάλω πολλά χρήματα	2,70	1,243
Κάνω αυτή τη δουλειά για το μεροκάματο	2,87	1,390

Ο μέσος βαθμός παρακίνησης ήταν ίσος με 2,97 (TA = 0,838) και οι τιμές της του κυμαίνονταν μεταξύ 1 και 4,75. Η κατανομή των τιμών του παρουσιάζεται στο

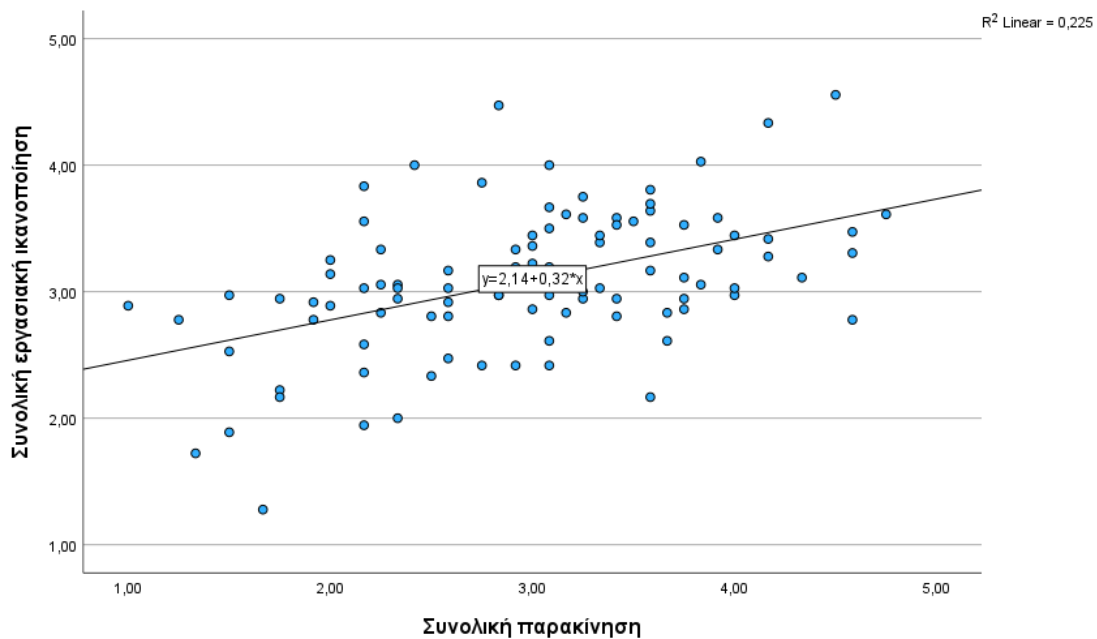
διάγραμμα 7 και έδειξε μη συμμετρική κατανομή. Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι υπήρχαν περιπτώσεις που η μέση βαθμολογία ήταν ίση με τη μονάδα, δείχνοντάς μηδενική παρακίνηση.



Διάγραμμα 7. Κατανομή τιμών παρακίνησης

*Ερώτημα 3: Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων;*

Για την απάντηση σε αυτό το ερευνητικό ερώτημα εξετάστηκε η σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών. Η εξέταση έγινε με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης του Pearson και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ τους είναι θετική αδύναμη και στατιστικά σημαντική ( $r = 0.475$ ,  $p < 0.001$ ). Η θετική αυτή σχέση δείχνει ότι η αύξηση της παρακίνησης ενός εργαζομένου αναμένεται να αυξήσει και την εργασιακή του ικανοποίηση. Μάλιστα, το διάγραμμα 8 δείχνει ότι κάθε μια μονάδα αύξηση της εργασιακής της παρακίνησης αναμένεται να αυξήσει τη μέση εργασιακή ικανοποίηση κατά 0,32 μονάδες.



Διάγραμμα 8. Διάγραμμα διασποράς μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης.

*Ερώτημα 4: Ποια η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων;*

Για την εξέταση του τελευταίου ερευνητικού ερωτήματος πραγματοποιήθηκε εξέταση μέσω τιμών .Ποιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητη του φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Για τις υπόλοιπες ποιοτικές μεταβλητές, που είχαν περισσότερες από δύο κατηγορίες αναφοράς, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διασποράς με ένα παράγοντα ή one-way ANOVA. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 3 και έδειξαν ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο ( $p = 0.011$ ), η εργασιακή εμπειρία ( $p = 0.028$ ) και η οικονομική κατάσταση ( $p = 0.049$ ) είναι στατιστικά σημαντικοί παράγοντες διαφορών των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης.

Σε αυτές τις περιπτώσεις διαπιστώθηκε ότι οι απόφοιτοι Λυκείου (MT = 3,44, TA = 0,52), οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία μικρότερη των 5 ετών (MT = 3,22, TA = 0,52) και οι εργαζόμενοι που είναι σε καλή οικονομική κατάσταση (MT = 3,27, TA = 0,46) είχαν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Αυτά τα αποτελέσματα δημιουργούν ένα μοτίβο εργαζομένου ο οποίος έχει χαμηλά τυπικά προσόντα, μικρή εργασιακή εμπειρία και είναι σε καλή οικονομική κατάσταση και που αναμένεται να αναφέρει υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Στον αντίποδα αυτών των

αποτελεσμάτων βρίσκονται οι εργαζόμενοι με υψηλά τυπικά προσόντα, με εργασιακή εμπειρία από 6 έως και 10 έτη και που βρίσκονται κακή οικονομική κατάσταση.

**Πίνακας 3. Επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση**

	<b>N</b>	<b>ΜΤ</b>	<b>ΤΑ</b>	<b>p</b>
<b>Φύλο</b>				
Άνδρας	29	3,14	0,61	0,558
Γυναίκα	71	3,07	0,54	
<b>Ηλικία</b>				
18-24	7	3,28	0,70	0,724
25-30	33	3,11	0,58	
31-40	31	3,02	0,53	
41-54	17	3,00	0,60	
55+	12	3,20	0,49	
<b>Εκπαιδευτικό επίπεδο</b>				
Απόφοιτος Λυκείου	17	3,44	0,52	0,011
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	40	3,07	0,58	
MSc/PhD	43	2,97	0,52	
<b>Εργασιακή εμπειρία σε έτη</b>				
1-5	33	3,22	0,52	0,028
6-10	22	2,78	0,63	
11-20	25	3,12	0,49	
20+	20	3,17	0,55	
<b>Οικονομική κατάσταση</b>				
Κακή	8	2,86	0,61	0,049
Μέτρια	59	3,01	0,59	
Καλή	33	3,27	0,46	

### **Μοντέλο SEM**

Μετά από την κατασκευή του μοντέλου αυτού, προχωρήσαμε στον έλεγχο της εσωτερικής αξιοπιστίας των δεδομένων (construct reliability and validity), με τον υπολογισμό της οποίας δημιουργήθηκε ο πίνακας 18. Στον συγκεκριμένο πίνακα, μας ενδιαφέρει οι τιμές του δείκτη Cronbach's Alpha να είναι  $> 0,7$  και του δείκτη Average Variance Extracted (AVE) να είναι  $> 0,5$ .

Όπως παρατηρούμε από τα παρακάτω αποτελέσματα του προγράμματος και οι τρεις δείκτες που μας ενδιαφέρουν είναι πάνω από τις αποδεκτές τιμές. Πιο αναλυτικά, ο δείκτης Cronbach's Alpha είναι 0,905 για το «WellBeing», 0,784 για την «Εργασιακή ικανοποίηση» και 0,894 για την «Παρακίνηση των εργαζομένων.».

Περνώντας τώρα στον δείκτη Average Variance Extracted (AVE) οι τιμές τους είναι κάτω από 0,5 που είναι η κατώτατη επιτρεπτή τιμή και έτσι έχουμε 0,345 για το «WellBeing» και 0,247 για την «Εργασιακή ικανοποίηση» όμως για την «Παρακίνηση των εργαζομένων» είναι ίση με 0,508 δηλαδή μεγαλύτερη της κριτικής τιμής 0,5. Με αυτόν τον τρόπο διαπιστώνουμε ότι το εξεταζόμενο μοντέλο είναι εν μέρη ακριβές. Στην συνέχεια ελέγχουμε την αλληλοκάλυψη των παραγόντων (Factors).

**Πίνακας 4: έλεγχος αξιοπιστίας**

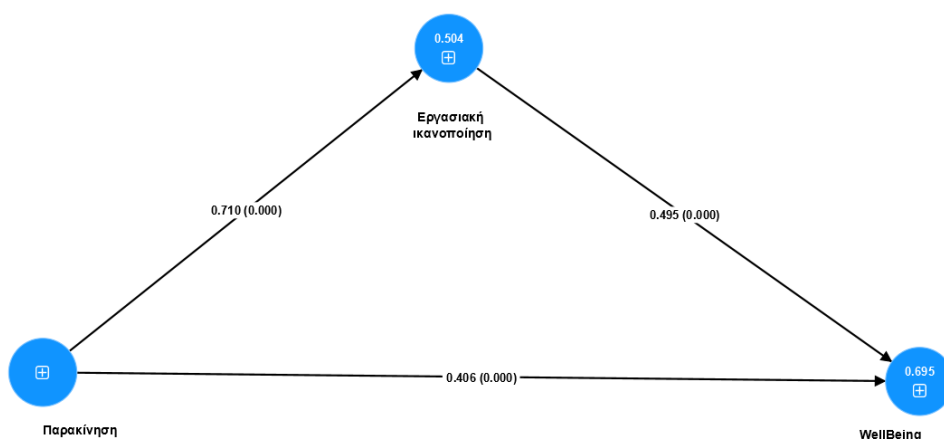
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
WellBeing	0.905	0.935	0.884	0.345
Εργασιακή_ικανοποίηση	0.784	0.951	0.628	0.247
Παρακίνηση	0.894	0.940	0.904	0.508

Για να ελέγξουμε, αν υπάρχει ή όχι αλληλοκάλυψη των παραγόντων (factors) του EFA προχωρήσαμε στην εξέταση του πίνακα Discriminant Validity όπως αυτός παρουσιάζεται στον πίνακα 19. Στο σημείο αυτό, μας ενδιαφέρει ο δείκτης Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) να είναι < 0,8. Από τα δεδομένα του πίνακα παρατηρούμε ότι και οι τρεις εξεταζόμενοι δείκτες είναι μικρότεροι της τιμής 0,8, που σημαίνει ότι υπάρχει αλληλοκάλυψη παραγόντων,

**Πίνακας 5: Αλληλοκάλυψη παραγόντων**

	WellBeing	Εργασιακή_ικανοποίηση	Παρακίνηση
WellBeing			
Εργασιακή_ικανοποίηση	0.645		
Παρακίνηση	0.674	0.601	

Στην συνέχεια προχωρήσαμε στον έλεγχο της σχέσης μεταξύ της παρακίνησης των εργαζομένων και του Well Being. Για τον λόγο αυτό επιλέχθηκε η διαδικασία Bootstrapping και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο διάγραμμα 7 και στον πίνακα 3. Τα αποτελέσματα έδειξαν μια θετική σχέση και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης ( $c = 0.403$ ,  $p < 0.001$ ). Στην συνέχεια εξετάστηκε η έμμεση σχέση μεταξύ της παρακίνησης και του wellbeing η οποία έδειξε ότι ήταν στατιστικά σημαντική και ίση με  $0.352$  ( $p < 0.001$ ). Η σχέση αυτή δείχνει ότι η επίδραση της παρακίνησης στο wellbeing των εργαζομένων αν και παραμένει στατιστικά σημαντική, μειώνεται όταν συνυπολογίζεται η επίδραση της εργασιακή ικανοποίησης. Παρόλα αυτά αξίζει να αναφέρουμε ότι η σχέση μεταξύ της παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίησης ( $c = 0.710$ ,  $p < 0.00$ ) ήταν πιο δυνατή από την σχέση μεταξύ παρακίνησης και wellbeing αλλά και η σχέση μεταξύ εργασιακή ικανοποίησης και wellbeing ήταν σχεδόν ίση με την άμεση σχέση μεταξύ παρακίνησης και wellbeing ( $c = 0.405$ ,  $p < 0.001$ ).



Διάγραμμα 3: Αποτελέσματα εξέτασης μοντέλου SEM

	MT	TA	t	p
Εργασιακή ικανοποίηση → Wellbeing	0.495	0.090	5.512	< 0.001
Παρακίνηση → Wellbeing	0.406	0.095	4.281	< 0.001
Παρακίνηση → Εργασιακή ικανοποίηση	0.710	0.055	12.986	< 0.001
Παρακίνηση → Εργασιακή ικανοποίηση → Wellbeing	0.352	0.066	5.313	< 0.001

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση την ανάλυση των δεδομένων και τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας για τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετείχε στην έρευνα αναδείχθηκε το συμπέρασμα πως ο βαθμός ικανοποίησης στο σύνολο των συμμετεχόντων εργαζομένων κινείται σε μέτριο επίπεδο, με μέσο όρο (mean) ίσο με 2.68 και τυπική απόκλιση (std deviation) ίση με 1.07. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι διαφωνούν με την άποψη ότι είναι ικανοποιημένοι από τον καθημερινό όγκο εργασίας (mean = 2.56, std deviation = 0.95) και ότι λαμβάνουν ικανοποιητικό αριθμό ημερών άδειας (mean = 2.54, std deviation = 1.01), ενώ δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από το ευέλικτο ωράριο εργασίας (mean = 2.28, std deviation = 1.01), με τα προαναφερόμενα αποτελέσματα να επιβεβαιώνουν τη θεωρία ότι οι γενικές συνθήκες εργασίας, το ωράριο εργασίας και τα οφέλη που παρέχονται από την εργασία (άδειες, διακοπές) επηρεάζουν τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης (Johns, 1996).

Όσον αφορά την επίδραση που έχει η μεταβλητή αμοιβή στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, οι συμμετέχοντες διατηρούν μια πιο ουδέτερη στάση (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) με την άποψη πως η αμοιβή τους για τις υπερωρίες είναι ικανοποιητική (mean = 2.78, std deviation = 0.99), ενώ σε γενικές γραμμές το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων, αναφορικά με την αμοιβή τους, κινείται σε μέτρια επίπεδα (mean = 3.09, std deviation = 1.10), αποτελέσματα που επιβεβαιώνονται και από τις έρευνες των Spector (1997) και Lam & Zhang (2003), στις οποίες αναφέρεται ότι το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται σε μέτριο επίπεδο με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και ο παράγοντας αμοιβή δεν είναι στατιστικά σημαντικός παράγοντας επίδρασης στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (Lam & Zhang, 2003), καθώς το βασικότερο κίνητρο είναι οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια πρότυπα (Spector, 1997). Αναφορικά με τους συναδέλφους παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους συνάδελφούς τους (mean = 3.72, std deviation = 0.75), επαληθεύοντας την υπόθεση ότι ο παράγοντας συνάδελφοι είναι σημαντικός σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίησης (Lam & Zhang, 2003).

Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της έρευνας για την μεταβλητή προϊστάμενος ανέδειξαν ότι οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι διατηρούν μια πιο ουδέτερη στάση (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) αναφορικά με την ικανοποίησή τους από τον τρόπο που διοικούνται από τον προϊστάμενό τους (mean = 2.92, std deviation = 1.12), επαληθεύοντας τη μελέτη του Banton (2002), σύμφωνα με την οποία ο παράγοντας προϊστάμενος επιδρά θετικά στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, καθώς αύξηση της θετικής εκτίμησης του εργατικού δυναμικού στις διαστάσεις (εμπιστοσύνη, διοίκησης και διαπροσωπικές σχέσεις) που σχετίζονται με τον παράγοντα προϊστάμενο οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Banton, 2002). Αναφορικά με την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των συμμετεχόντων εργαζομένων, οι συμμετέχοντες δεν συμφωνούν με την άποψη ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν νέες δεξιότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης (mean = 2.52, std deviation = 1.18) και κρατούν μια πιο ουδέτερη στάση (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) με την άποψη ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις ικανότητες και τις γνώσεις τους (mean = 2.88, std deviation = 1.27), με αποτέλεσμα να εμφανίζουν μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, αποτελέσματα που επαληθεύονται από τη θεωρία των Lam & Zhang (2003), βάση της οποίας ο παράγοντας αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων είναι στατιστικά σημαντικός παράγοντας επίδρασης στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Για τον παράγοντα δυνατότητα προαγωγής και εξέλιξης διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες εκφράζουν μια μετριοπαθή στάση αναφορικά με τη δυνατότητα που τους δίνεται να αναπτυχθούν προσωπικά και να πάρουν προαγωγή (mean = 3.08, std deviation = 0.85), επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, στατιστικό εύρημα που επιβεβαιώνεται και από την έρευνα του Spathis (1999), βάση της οποίας ο παράγοντας δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης επιδρά θετικά στο επίπεδο ικανοποίησης του εργατικού – ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν μια πιο ουδέτερη στάση (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) αναφορικά με την ικανοποίησή τους από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (μεταφορές, φαγητό) της επιχείρησης προς τους ίδιους τους εργαζόμενους (mean = 3.04, std deviation = 1.00), η οποία επηρεάζει το συνολικότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησής τους, επιβεβαιώνοντας προγενέστερες έρευνες που κάνουν λόγο για θετική επίδραση της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων από τον παράγοντα ηγεσία και επιχείρηση (Hussami, 2008).



## Προτάσεις βελτίωσης βαθμού εργασιακής ικανοποίησης

Βάση των αποτελεσμάτων που ανέκυψαν από την παρούσα έρευνα, αναφορικά με τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και των παραγόντων – κινήτρων που επιδρούν στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, στη συνέχεια προτείνονται διάφορες προτάσεις βελτίωσης του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, προτείνονται τα εξής :

- ✓ Ανάθεση συγκεκριμένου αριθμού εργασιακών καθηκόντων σε εργαζομένους από τους υπευθύνους, βάση της θέσης που κατέχει ένας εργαζόμενος
- ✓ Περισσότερη ελευθερία και ευελιξία της ηγεσίας στους εργαζομένους για πρωτοβουλίες και καινοτόμες ιδέες, ώστε να αυξηθεί η απόδοση του φορέα, το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού και να δημιουργηθεί κλίμα συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Ελευθερία έκφρασης στο εργατικό δυναμικό, αναφορικά με τους τρόπους και τις προτάσεις βελτίωσης του περιεχομένου εργασίας τους
- ✓ Αναφορικά με τις συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας, προτείνεται να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στα ευέλικτα ωράρια εργασίας και στις ημέρες ανάπαυσης και ξεκούρασης του προσωπικού, καθώς με αυτό τον τρόπο δημιουργείται πιο ήπιο κλίμα στον φορέα και δίνεται η αίσθηση ότι η ηγεσία ενδιαφέρεται πραγματικά στο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί
- ✓ Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι εξαιρετικά σημαντική παράμετρος σε ένα περιβάλλον εργασίας, με την ηγεσία να δύναται να επενδύσει στις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα σε συναδέλφους, δημιουργώντας σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα και συναντήσεις εκτός χώρου εργασίας για την ανάπτυξη και τη δημιουργία καλύτερων διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων
- ✓ Αναφορικά με τις δυνατότητες εξέλιξης και προαγωγής του εργατικού δυναμικού, προτείνεται η βελτίωση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης μέσω της ενημέρωσης του εργατικού δυναμικού για τα κριτήρια της αξιολόγησης, ώστε να προβάλλεται το στοιχείο της αντικειμενικότητας. Επιπρόσθετα, προτείνεται η αναγνώριση των προσπαθειών του εργατικού δυναμικού και η καθιέρωση του θεσμού υπάλληλος του μήνα, θεσμός που

οδηγεί τον εργαζόμενο να νιώθει περισσότερη αυτοπεποίθηση και αξία για τον ίδιο του τον εαυτό και να γίνεται περισσότερο αντιληπτός από προϊσταμένους και συναδέλφους.

Σε γενικές γραμμές, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ορθή μεταχείριση, κατάρτιση και ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση), καθώς οι προαναφερόμενες μέθοδοι οδηγούν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και στην αύξηση των δεικτών κερδοφορίας ενός ομίλου. Επιπρόσθετα, η ηγεσία οφείλει να αντιμετωπίζει την διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της με τέτοιο τρόπο, ώστε οι στρατηγικές διαχείρισης και αξιοποίησης των ανθρώπινων της πόρων να τις προσδίδουν ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δημιουργώντας παράλληλα διάφορα επίπεδα κουλτούρας που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του ανθρώπινου – εργατικού δυναμικού.

### **Ερευνητικά συμπεράσματα**

Όσον αφορά τα ερευνητικά ερωτήματα, διαπιστώθηκαν μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης. Παρόλα αυτά επαληθεύθηκε η θετική σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών καθώς η μεταξύ του συσχέτισης ήταν στατιστικά σημαντική. Η επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών ήταν σημαντική καθώς διαπιστώθηκαν 3 στατιστικά σημαντικές επιδράσεις από τις 5 συνολικά εξεταζόμενες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ένα μοτίβο εργαζομένου ο οποίος έχει χαμηλά τυπικά προσόντα, μικρή εργασιακή εμπειρία και είναι σε καλή οικονομική κατάσταση και που αναμένεται να αναφέρει υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Στον αντίποδα αυτών των αποτελεσμάτων βρίσκονται οι εργαζόμενοι με υψηλά τυπικά προσόντα, με εργασιακή εμπειρία από 6 έως και 10 έτη και που βρίσκονται κακή οικονομική κατάσταση.

Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του μοντέλου SEM διαπιστώθηκε και επαληθεύθηκε ξανά η θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων η οποία ήταν στατιστικά σημαντική σε συμφωνία με τα αποτελέσματα νεότερων (Xu et al., 2023) αλλά και παλαιότερων ερευνών (Ishfaq, 2011). Επιπλέον τα διαγνωστικά του μοντέλου, Cronbach's Alpha έδειξαν υψηλή εσωτερική αξιοπιστία αν και η Average Variance Extracted (AVE) δεν παρουσίασε τις αναμενόμενες τιμές για όλες τις εξεταζόμενες μεταβλητές.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### Διαδικτυακές πηγές

- ✓ Ajzen, I. (2011). *The theory of planned behavior: reactions and reflections*. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1080/08870446.2011.613995> , (accessed 17/8/2023).
- ✓ Banton, M. (2002). *Corporate culture and financial performance: A study of corporate culture and its relationship to the financial performance of an organization*. Διαθέσιμο στο: <https://www.proquest.com/openview/bcd748fd671e5bfaeb9176b92c7e7994/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y> , (accessed 10/9/2023).
- ✓ Best, M.F. & Thurston, N.E. (2004). Measuring nurse job satisfaction. *The Journal of nursing administration*. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1097/00005110-200406000-00007> , (accessed 17/8/2023).
- ✓ Borritz, M., Bültmann, U., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E. & Kristensen, T. S. (2005). Psychosocial work characteristics as predictors for burnout: findings from 3 - year follow up of the PUMA Study. *Journal of occupational and environmental medicine*, 47(10), pp. 1015 – 1025. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000175155.50789.98> , (accessed 29/7/2023).
- ✓ Judge, T.A. & Larsen, R.J. (2001). *Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension*. Διαθέσιμο στο: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597801929735>, (accessed 8/5/2023)
- ✓ Κουπατσιάρη, Φ. (2018). *Η επίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη απόδοση εταιρειών*. Διαθέσιμο στο: <http://apothesis.teicm.gr/xmlui/handle/123456789/3835> , (accessed 15/8/2023).
- ✓ Locke, E.A. (1984). Job satisfaction and job performance. A theoretical analysis. Διαθέσιμο στο: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/003050737090036X> , (accessed 10/5/2023)

- ✓ Παπάνης, Ε. (2007). *Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας*. Διαθέσιμο στο: [http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post\\_5393.html](http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_5393.html), (accessed 17/8/2023).
- ✓ Ramsey, R.D. (1997). *Employee Morale: Does it matter anymore*. Διαθέσιμο στο: <http://job-satisfaction>, (accessed 10/5/2023)
- ✓ Sigma Strategy Consultants (2022). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Διαθέσιμο στο: <https://www.sigma-consultants.eu/sectors/6-%>, (accessed 2/8/2023)
- ✓ Tang, T.L. & Talpade, M. (1999). *Sex Differences in Satisfaction with Pay and Co-workers*. Διαθέσιμο στο: <https://psycnet.apa.org/record/1999-01165-001>, (accessed 10/5/2023).
- ✓ Vinay, K.S. (2015). *The Historical Background of Human Resource Management*. Διαθέσιμο στο: <https://www.linkedin.com/pulse/historicalbackground-human-resource-management-vinaykumar-s>, (accessed 2/8/2023)
- ✓ Weiss, D.J., Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1968). *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Διαθέσιμο στο: [https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph\\_xxvii\\_manual\\_for\\_the\\_mn\\_satisfactoriness\\_scales.pdf](https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxvii_manual_for_the_mn_satisfactoriness_scales.pdf), (accessed 10/9/2023)
- ✓ Χασαπόγλου, Δ. (2015). *Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού: μελέτη περίπτωσης εταιρείας πετρελαιοειδών*. Διαθέσιμο στο: [https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9272/Chasapoglou\\_Danai.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9272/Chasapoglou_Danai.pdf?sequence=4&isAllowed=y), (accessed 12/8/2023)

#### Διεθνής βιβλιογραφία

- ✓ Arnolds, C. A. & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697- 719.
- ✓ Awang, Z., Ahmad, J. H. & Zin, N.M. (2010). *Modeling job satisfaction and work commitment among lecturers: A case of UTM Kelantan*. Proceedings of the Regional Conference on Statistical Sciences, pp. 241-255.

- ✓ Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- ✓ Bloisi, W. & Jerome E. (2003). *Management and Organizational Behavior*. New York; McGraw- Hill.
- ✓ Boggie, T. (2005). *Unhappy employees*. Credit Union Management, 28, (4)
- ✓ Brenninger, H.J. (2011). *Company Value and Employee Satisfaction: Development of Theoretical Framework*. University of Latvia, Riga, Latvia
- ✓ Cash, D. (1998). *A study of the relationship of demographics, personality, and role stress to burnout in intensive care unit nurses*. Doctoral dissertation, The University of Mississippi, USA.
- ✓ Feldmam, D. C., Leana, C. R. & Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, p.453 - 471
- ✓ Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn - out. *Journal of social issues*, 30(1), pp. 159 -165.
- ✓ Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646. [https://emerge.ucsd.edu/r\\_2zzmj4mwqf8tadp/](https://emerge.ucsd.edu/r_2zzmj4mwqf8tadp/)
- ✓ Gawel, J. E. (1996). Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, Vol. 5, Article 11
- ✓ Gold, Y. & Roth, A.R. (1993). *Teachers managing stress and preventing burnout. The professional health solution*. The Falmer press, London
- ✓ Johns, G. (1996). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. 4th edition, Harper Collins Publishers Ltd.
- ✓ Ishfaq, A., (2011). *Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions*. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 3. 94-100.
- ✓ Kh - Metle, M. (2003). The Impact of Education on Attitudes of Female Government Employees. *The Journal of Management Development*, 22.
- ✓ Kobasa, S.C., Maddi, S.R. & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: a prospective study. *Journal of personality and social psychology*, 42(1), pp. 168.

- ✓ Kristensen, T.S., Borritz, M., Villadsen, E. & Christensen, K.B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burn out. *Work & stress*, 19 (3), pp. 192 - 207.
- ✓ Lam, T. & Zhang, H.Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, issue: 4, pp. 214 - 220
- ✓ Leiter, M.P. & Maslach, C. (2005). *Banishing burn out: Six strategies for improving your relationship with work*. John Wiley & Sons.
- ✓ Maslach, C. (1982). *Burn out: The cost of caring*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hal, USA.
- ✓ Maslach, C. & Pines, A. (2005). The burn out measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), pp. 78.
- ✓ Milfont, T.L., Denny, S., Ameratunga, S., Robinson, E. & Merry, S. (2008). Burn out and wellbeing: Testing the Copenhagen burnout inventory in New Zealand teachers. *Social indicators research*, 89 (1), pp. 169 – 177.
- ✓ Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career burn out: Causes and cures*. New York Free press, USA.
- ✓ Salahian, A., Oreizi, H., Babamiri, M. & Asgari, A. (2012). The predictor factors of burnout syndrome in Isfahan nurses. *Iranian Journal of Nursing Research*, 6 (23), pp. 23 - 31.
- ✓ Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burn out companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor and Francis, London. England.
- ✓ Schwarzer, R. & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analysis. *Applied psychology*, 57, pp. 152 - 171.
- ✓ Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2015). Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies in the Teaching Profession-What Do Teachers Say? *International education studies*, 8(3), 181-192.
- ✓ Spathis, P. (1999). *The Financing of Greek Agriculture by 2010*. In: Greek Agriculture towards 2010. Editor: N. Maravegias, pp: 223 - 238. Papazisi publications, Athens.
- ✓ Spector, P.E. (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage, London.

- ✓ Spector, P. E. (1985). *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*. American Journal of Community Psychology, 13, 693-713.
- ✓ Tsigilis, N., Zachopoulou, E. & Grammatikopoulos, V. (2006). Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Reviews*, 1(8), 256 - 261.
- ✓ Umaru, R. I. & Ombugus, D. A. (2017). *Determinants of job satisfaction of colleges of education lecturers: A Study of Nasarawa State College of Education*, vol. 2, no. 1, pp. 8-13.
- ✓ Wexley, K.N. & Yukl, G.A. (1984). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL, U.S.A.
- ✓ Xu, X., Zhou, L., Ampon-Wireko, S. Quansah, P.E.. (2023). *Assessing the mediating role of motivation in the relationship between perceived management support and perceived job satisfaction among family doctors in Jiangsu province, China*. Hum Resour Health 21 (71)
- ✓ Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., Zhang, C. (2015). *Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation*. Journal of Organizational Behavior, 36, 621-644

### **Ελληνική βιβλιογραφία**

- ✓ Αλεξιάς, Γ., Αναγνωστόπουλος, Φ. & Πιλάτης, Ι. (2014). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από την εργασία του ιατρικού προσωπικού δημόσιου νοσοκομείου των Αθηνών. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 131, pp. 109 – 136.
- ✓ Αντωνίου, Σ.Α. (2006). *Εργασιακό Στρες*. Εκδόσεις Παρισιάνου, Αθήνα
- ✓ Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Ψυχολογία Οργάνωσης και Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- ✓ Βασιλοπούλου, Ε. (2021). *Εκτίμηση των επιπέδων στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης σε δείγμα επαγγελματιών υγείας*. Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

- ✓ Βλάχου, Β. (2019). *Διερεύνηση επαγγελματικής εξουθένωσης εργαζομένων σε νοσοκομεία: μελέτη περίπτωσης διοικητικού προσωπικού στο Νοσοκομείο "Υγεία".* Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ στο Τμήμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- ✓ Δημητρόπουλος, Χ. & Φιλίππου, Ν. (2008). Η επαγγελματική εξουθένωση στο χώρο της υγείας. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 25(5), pp. 642 - 647.
- ✓ Θεοδωράτου, Μ., Μπέκος, Β. & Σκυλογιάννης, Γ. (2003). Τρόποι διαχείρισης του εργασιακού άγχους από το νοσηλευτικό προσωπικό. *Νοσηλευτική*, 42, pp. 479 – 496.
- ✓ Θεοφίλου, Π. (2009). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στο χώρο της υγείας. *Περιοδικό Επιστήμης και Τεχνολογίας*, 4(4), pp. 41 - 50.
- ✓ Καβάζης, Β. (2019). *Διερεύνηση των φαινομένων της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Ανθεκτικότητας των υπαλλήλων της Διοικητικής Υπηρεσίας του Π.Γ.Ν. Αλεξανδρούπολης.* Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- ✓ Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία. Διεργασίες ομάδας, σύγκρουση, ανάπτυξη και αλλαγή, κουλτούρα, επαγγελματικό άγχος.* Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα.
- ✓ Κάντας, Α. (1996). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας. *Ψυχολογία*, 3(2), pp. 71 - 85.
- ✓ Κάντας, Α. (2005). *Οργανωτική - βιομηχανική ψυχολογία. Κίνητρα Επαγγελματική ικανοποίηση - Ηγεσία.* Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- ✓ Κάτσιου, Α. (2018). *Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση επαγγελματιών υγείας μελέτη περίπτωσης στο Γενικό Νοσοκομείο Φιλιατών.* Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- ✓ Κουτελέκος, Ι. & Πολυκανδριώτη, Μ. (2017). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 6(1), pp. 1 - 7.
- ✓ Κυρίτση, Ν. (2020). *Διερεύνηση των αντιλήψεων των νοσηλευτών για την παραλειπόμενη νοσηλευτική φροντίδα. Η σχέση της με την επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση.* Διπλωματική εργασία. ΠΜΣ στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.



- ✓ Λιακοπούλου, Χ. & Μάλαμα, Μ. (2017). *Επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών στο νομό Αχαΐας*. Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Νοσηλευτικής, Σχολή Επιστημών Υγείας και Πρόνοιας. Τεχνολογικό Ίδρυμα Δυτικής Αττικής.
- ✓ Μάρκου, Π. (2005). Η επαγγελματική εξουθένωση στο νοσηλευτικό προσωπικό των νοσοκομείων. *Επιθεώρηση Υγείας*, 16, pp. 21 – 22
- ✓ Μαυροειδή, Α., Καλύμνιου, Μ. & Γονιδάκης Φ. (2020). *Πρόληψη και αντιμετώπιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης σε υγειονομικό προσωπικό*. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ιατρική σχολή, Αθήνα
- ✓ Μισουρίδου, Ε. (2009). Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη Νοσηλευτική. *Νοσηλευτική*, 48(4), pp. 358 - 366.
- ✓ Μπελλάλη, Θ., Κοντοδημόπουλος, Ν., Καλαφάτη, Μ. & Νιάκας, Δ. (2007). Διερευνώντας την επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη σχετιζόμενη με την υγεία ποιότητα ζωής των Ελλήνων νοσηλευτών. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 24, pp. 75 – 84.
- ✓ Νιαρχάκου, Η. (2018). *Οι διαστάσεις του burn out και οι επιπτώσεις του στην εργασιακή ικανοποίηση: η περίπτωση ενός δημοσίου νοσοκομείου*. Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Κοινωνικής Πρόνοιας. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα.
- ✓ Ξένου, Μ. & Αντωνίου, Α.Σ. (2008). *Επιδράσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης στα επίπεδα γενικής υγείας των εργαζομένων και τις στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες*. University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
- ✓ Παπαδάτου, Ε. & Αναγνωστόπουλος, Φ. (1999). *Η ψυχολογία στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα.
- ✓ Παππά, Ε., Αναγνωστόπουλος, Φ. & Νιάκας Δ. (2008). Επαγγελματική εξουθένωση ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού και οι επιπτώσεις της στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 25(1), pp. 94 - 101.
- ✓ Παυλάκης, Α. (1996). Θυμικές καταστάσεις ανάμεσα στους νοσηλευτές. *Νοσηλευτική*, 3, pp. 173 - 179.
- ✓ Παυλάκης, Α. (1998). *Άγχος, μελαγχολία και επαγγελματική εξουθένωση ανάμεσα στους νοσηλευτές του Ογκολογικού*. Πρακτικά Συνεδρίου Διεθνούς Συμβουλίου Νοσηλευτών, Μάλτα.

- ✓ Ρέππα, Ε. (2019). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών. *Perioperative nursing*, 8(1), pp. 85 - 87.
- ✓ Σιαμέτη, Μ. & Στάθη, Β. (2007). *Επαγγελματική εξουθένωση υγειονομικού προσωπικού. Η περίπτωση των Γενικών Νοσοκομείων Άρτας και Ελευσίνας*. Πτυχιακή εργασία, Σχολή Διοίκησης Οικονομίας. Τμήμα Μονάδων Υγείας και Προνοίας, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας.
- ✓ Σταυροπούλου, Α., Παπαδάκη, Ε., Φτυλάκη, Α., & Καμπά, Ε. (2010). Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Κατανόηση και πρόωμη αναγνώριση του συνδρόμου από το νοσηλευτικό προσωπικό σε δημόσιο και ιδιωτικό νοσοκομείο. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 9 (3), pp. 359 - 374.
- ✓ Τσέκερη, Μ. (2021). *Παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική εξουθένωση των ειδικευόμενων ιατρών του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός και τρόποι διαχείρισής της*. Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ Διοίκηση Μονάδων Υγείας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Αθήνα

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### Ενότητα Α – Δημογραφικά

##### Φύλο

- Άνδρας  Γυναίκα

##### Ηλικία

- 18-24

- 25-30

- 31-40

- 41-54

- 55+

##### Εκπαιδευτικό επίπεδο

- Απόφοιτος/η Λυκείου

- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ

- MSc /PhD

##### Έτη εργασιακή εμπειρίας

- 1-5

- 5-10

10-20

20+

**Πως θα χαρακτηρίζατε την οικονομική σας κατάσταση**

Κακή  Μέτρια  Καλή

## Ενότητα Β – Wellbeing

Το ερωτηματολόγιο αυτό αντλήθηκε από τους Zheng et al., (2015) και ονομάζεται Employee Well-Being Scale και κατασκευάζει τρεις υποκλίμακες

Life well-being (E1 – E6),

Work well-being (E7 - E12) και

Psychological well-being (E13 – E18)

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
E1. Νιώθω ικανοποιημένος/η με τη ζωή μου.					
E2. Είμαι κοντά στο όνειρό μου στις περισσότερες πτυχές της ζωής μου.					
E3. Τις περισσότερες φορές, αισθάνομαι πραγματική ευτυχία.					
E4. Έχω μια καλή καθημερινότητα.					
E5. Η ζωή μου είναι πολύ διασκεδαστική.					
E6. Δύσκολα θα άλλαζα τον τωρινό τρόπο ζωής μου.					
E7. Είμαι ικανοποιημένος/η με τις εργασιακές μου ευθύνες.					
E8. Σε γενικές γραμμές, αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος με την παρούσα δουλειά μου.					
E9. Βρίσκω πραγματική απόλαυση στη δουλειά μου.					
E10. Μπορώ πάντα να βρω τρόπους να εμπλουτίσω τη δουλειά μου.					
E11. Η δουλειά είναι μια σημαντική εμπειρία για μένα.					
E12. Αισθάνομαι βασικά ικανοποιημένος/η με τα επιτεύγματα της δουλειάς μου εργασιακό μου χώρο.					
E13. Νιώθω ότι έχω ωριμάσει.					
E14. Χειρίζομαι καλά την καθημερινότητα μου.					
E15. Γενικά νιώθω καλά με τον εαυτό μου και έχω αυτοπεποίθηση.					
E16. Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι είμαι πρόθυμος/η να μοιραστώ το χρόνο μου με άλλους.					
E17. Είμαι καλός στο να κάνω ευέλικτα χρονοδιαγράμματα για την εργασία μου.					
E18. Μου αρέσει να έχω πραγματικές συνομιλίες με την οικογένεια και τους φίλους μου, έτσι ότι μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα ο ένας τον άλλο					

## Ενότητα Γ – Ικανοποίηση από την εργασία

Το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS) αντλήθηκε από τον Paul E. Spector, (1985) και εξετάζει τις κλίμακες μισθός, εξέλιξη, προϊστάμενος, παροχές, αμοιβές, διαδικασίες, συνάδελφοι, εργασίας και επικοινωνία. Κάθε υποκλίμακα περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Αισθάνομαι ότι πληρώνομαι ένα δίκαιο ποσό για την εργασία που κάνω.					
2. Οι αυξήσεις δεν είναι συχνές και λίγες					
3. Δεν εκτιμώ την εργασία μου όταν σκέφτομαι τι με πληρώνουν.					
4. Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με την ευκαιρία μου για αυξήσεις μισθών.					
5. Υπάρχει πραγματικά πολύ μικρή πιθανότητα για προαγωγή στη δουλειά μου.					
6. Εκείνοι που τα πάνε καλά στην εργασία έχουν δίκαιες πιθανότητες να προαχθούν.					
7. Οι άνθρωποι προχωρούν τόσο γρήγορα εδώ όσο και σε άλλες εργασίες.					
8. Είμαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητές μου για προαγωγή.					
9. Ο προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός να κάνει τη δουλειά του.					
10. Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος.					
11. Ο προϊστάμενός μου δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων.					
12. Μου αρέσει ο προϊστάμενός μου.					
13. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που λαμβάνω.					
14. Τα οφέλη που λαμβάνουμε είναι τόσο καλά όσο προσφέρουν οι περισσότερες άλλες παρόμοιες εργασίες.					
15. Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο.					
16. Υπάρχουν οφέλη που δεν έχουμε τα οποία δικαιούμαστε					
17. Όταν κάνω καλή δουλειά λαμβάνω αναγνώριση.					
18. Δεν αισθάνομαι ότι το έργο που κάνω εκτιμάται.					
19. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ. η)					
20. Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.					
21. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες μας καθιστούν δύσκολη					

την δουλειά μου.					
22. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλή δουλειά σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.					
23. Έχω πάρα πολλά να κάνω στη δουλειά.					
24. Έχω πάρα πολύ γραφειοκρατική δουλειά.					
25. Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζομαι.					
26. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ σκληρότερα στη δουλειά μου από ό, τι θα έπρεπε λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι.					
27. Απολαμβάνω τους συναδέλφους μου.					
28. Υπάρχουν πάρα πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στην εργασία.					
29. Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα.					
30. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά.					
31. Αισθάνομαι μια αίσθηση υπερηφάνειας στη δουλειά μου.					
32. Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.					
33. Η επικοινωνία είναι καλή					
34. Οι στόχοι αυτής της επιχείρησης δεν είναι σαφείς για μένα.					
35. Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με την δουλειά μου					
36. Οι αναθέσεις εργασίας συχνά δεν εξηγούνται πλήρως.					

## Ενότητα Δ – Παρακίνηση

Το ερωτηματολόγιο Motivation At Work Scale (MAWS) είναι μια μέτρηση 12 ερωτήσεων που επιτρέπει την αξιολόγηση του βαθμού της παρακίνησης σε μια εργασία.

Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, αναφέρετε για καθεμία από τις ακόλουθες δηλώσεις σε ποιο βαθμό αντιστοιχούν επί του παρόντος σε έναν από τους λόγους για τους οποίους κάνετε αυτή τη συγκεκριμένη εργασία

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Γιατί μου αρέσει πολύ αυτή η δουλειά					
Γιατί διασκεδάζω κάνοντας τη δουλειά μου					
Για τις στιγμές ευχαρίστησης που μου φέρνει αυτή η δουλειά					
Επέλεξα αυτή τη δουλειά γιατί μου επιτρέπει να φτάσω τους στόχους της ζωής μου					
Γιατί αυτή η δουλειά εκπληρώνει τα επαγγελματικά μου σχέδια					
Γιατί αυτή η δουλειά ταιριάζει στις προσωπικές μου αξίες					
Επειδή πρέπει να είμαι ο καλύτερος στη δουλειά μου, πρέπει να είμαι "νικητής"					
Γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω					
Γιατί η φήμη μου εξαρτάται από αυτό					
Γιατί αυτή η δουλειά μου προσφέρει ένα συγκεκριμένο επίπεδο ζωής					
Γιατί μου επιτρέπει να βγάλω πολλά χρήματα					



Κάνω αυτή τη δουλειά για το μεροκάματο					
--	--	--	--	--	--