



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών  
και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας»

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

«Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, η εργασιακή ικανοποίηση και η πρόθεση αποχώρησης των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης.»

Θεουλάκη Αναστασία – Ελένη

Επιβλέπων καθηγητής:

Δρ. Θ.Α. Σταυρινούδης, Αναπλ. Καθηγητής



## Περίληψη

Ο περίπλοκος χαρακτήρας της αεροπορικής βιομηχανίας και του τουρισμού και ο φόρτος εργασίας τους, μπορούν να αποτελέσουν πηγή άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης για τους υπαλλήλους του αεροδρομίου. Τα αεροδρόμια συνδυάζουν πολύπλοκες λειτουργίες. Οι πολυάριθμοι και διαφορετικοί πελάτες, οι υψηλοί ρυθμοί και η εγρήγορση που απαιτείται, η εργασία σε νυχτερινές βάρδιες, η ειδική νομοθεσία και οι κανόνες λειτουργίας που περιορίζουν την αυτονομία, η εκτέλεση συναισθηματικής ή χειρωνακτικής εργασίας μπορούν να πυροδοτήσουν την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης, τη χαμηλή δυσαρέσκεια και ως εκ τούτου την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων. Αυτή η μελέτη έχει ως στόχο να διερευνήσει την ύπαρξη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης και τις σχέσεις που έχουν με την πρόθεση αποχώρησης. Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 146 υπάλληλοι. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν έναν υψηλό βαθμό αποπροσωποποίησης στο δείγμα και ένα μέτριο βαθμό συναισθηματικής εξάντλησης και προσωπικής επίτευξης. Επιπλέον παρατηρήθηκε ότι η επαγγελματική εξουθένωση, η εργασιακή δυσαρέσκεια και η πρόθεση αποχώρησης είναι εντονότερα στους υπαλλήλους των οποίων η θέση εργασίας απαιτεί την άμεση επαφή με το επιβατικό κοινό. Τέλος, η έρευνα έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια διαμεσολαβητική μεταβλητή που επηρεάζει σε ένα μέτριο βαθμό (σχεδόν 30%) τη σχέση μεταξύ της διάστασης της προσωπικής επίτευξης και της πρόθεσης αποχώρησης.

## Abstract

The complex nature of the aviation industry and tourism can be a source of stress and burnout for airport staff. Airports combine complex functions. High workload, crowding, night shifts, strict regulations, limited job autonomy, emotional labor can cause burnout, job dissatisfaction and hence turnover intention. The purpose of this study is to determine the levels of burnout and job satisfaction of airport ground handlers and to expose the relationship between them and turnover intention. A total of 146 employees participated in the study. The results revealed a high degree of depersonalization and a moderate degree of emotional exhaustion and personal accomplishment. In addition, burnout, job dissatisfaction and turnover intention are higher among the job positions which require interaction with passengers. Also, research showed that job satisfaction is a mediating variable that affects with an impact of almost 30% the relationship between turnover intention and lack of accomplishment.

## *Ευχαριστίες*

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον καθηγητή Δρ. Θ.Α. Σταυρινούδη, για την εκτίμηση, την υποστήριξη και τις πολύτιμες γνώσεις που αποκόμισα, όχι μόνο κατά την εκπόνηση της παρούσας μελέτης αλλά καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου και στην αδερφή μου, που πάντα με άκουγαν, με καθοδηγούσαν και έκαναν εφικτή τη μέχρι τώρα πορεία της ζωής μου και στους οποίους αφιερώνω αυτή την εργασία. Ευχαριστώ τον κάθε ένα ξεχωριστά για την κατανόηση που έδειξαν σχετικά με τον περιορισμένο χρόνο που είχα. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους συμμετέχοντες στην έρευνα για την προθυμία τους να συμμετάσχουν στην έρευνα. Χωρίς την ενεργή υποστήριξη του καθενός η παρούσα εργασία δεν θα ήταν δυνατή.

# Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT.....	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ .....	7
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.2 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	9
1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	9
I. Α΄ΜΕΡΟΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	11
2. ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ -BURN OUT .....	12
2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	12
2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ .....	13
2.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ .....	15
2.3.1 Το μοντέλο των τριών διαστάσεων των Maslach & Jackson.....	15
2.3.2 Το μοντέλο των Freudenberger & North (12-stage Model).....	17
2.3.3 Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky.....	19
2.3.4 Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss.....	19
2.3.5 Το Κοινωνικο-Ψυχολογικό Μοντέλο της Pines .....	20
2.3.6 Το μοντέλο Διατήρησης των Πόρων (Hobfoll, 1989) .....	20
2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ .....	21
2.4.1 Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον.....	21
2.4.2 Παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα του ατόμου.....	28
2.4.3 Εργασιακή Εξουθένωση & Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ).....	30
2.4.4 Εργασιακή Εξουθένωση & Δημογραφικά Χαρακτηριστικά .....	31
2.5 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	31
2.6 ΠΡΟΛΗΨΗ & ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	33
2.6.1 Παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο.....	33
2.6.2 Παρεμβάσεις σε οργανωτικό/διοικητικό επίπεδο.....	34
3. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ .....	36
3.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ.....	36
3.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣ ΤΩΝ LAZARUS & FOLKMAN (1984).....	38
4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	40
4.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	40
4.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΞΗΓΟΥΝ ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	41
4.2.1 Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959).....	41
4.2.2 Η Ιεράρχηση των αναγκών του Maslow .....	42
4.2.3 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham.....	44
4.2.4 Η θεωρία των ατομικών διαφορών.....	44
4.2.5 Εργασιακή Ικανοποίηση & Ψυχολογικό Κεφάλαιο .....	45
4.3 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	46

4.4 ΤΡΟΠΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	48
<b>5. ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ .....</b>	<b>50</b>
5.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ.....	53
<b>6. ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....</b>	<b>55</b>
6.1 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ ΕΠΙΓΕΙΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ .....	55
<b>II. Β' ΜΕΡΟΣ – ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>60</b>
<b>7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>61</b>
7.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	61
7.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	62
7.3 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	63
7.4 ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	64
7.5 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	66
<b>8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>67</b>
8.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	67
8.2 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ.....	68
8.2.1 Εργασιακή Εξουθένωση.....	69
8.2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	73
8.2.3 Πρόθεση Αποχώρησης.....	76
8.2.4 Συσχέτιση Εργασιακής Εξουθένωσης-Ικανοποίησης & Πρόθεσης Αποχώρησης..	80
8.2.5 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	82
<b>9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>83</b>
<b>10. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>88</b>
<b>11. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>92</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>94</b>
1. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ .....	94
2. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	100
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ .....</b>	<b>102</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>110</b>

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 8.1(1): Πίνακας Κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος.....	68
Πίνακας 8.1(2): Πίνακας Κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος.....	68
Πίνακας 8.2.2: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς για τις ερωτήσεις που συνθέτουν την Εργασιακή Ικανοποίηση.....	74
Πίνακας 8.2.3(1): Πρόθεση Αποχώρησης – Total.....	78
Πίνακας 8.2.3(2): Ερώτηση 1 – Πρόθεση Αποχώρησης.....	78
Πίνακας 8.2.3(3): Ερώτηση 2 – Πρόθεση Αποχώρησης.....	79
Πίνακας 8.2.3(4): Ερώτηση 3 – Πρόθεση Αποχώρησης.....	79
Πίνακας 8.2.4: Spearman Συσχετίσεις Burnout-Job satisfaction-Turnover.....	81
Πίνακας 8.2.5 Mediation Analysis.....	82

## **Κατάλογος Γραφημάτων**

Γράφημα 8.2.1(1): Βαθμός Συναισθηματικής Εξάντλησης.....	70
Γράφημα 8.2.1(2): Βαθμός Αποπροσωποποίησης.....	70
Γράφημα 8.2.1(3): Βαθμός Προσωπικής Επίτευξης.....	70
Γράφημα 8.2.2: Βαθμός Εργασιακής Ικανοποίησης.....	73
Γράφημα 8.2.3(1): Πρόθεση Αποχώρησης.....	76
Γράφημα 8.2.3(2): Πρόθεση Αποχώρησης.....	77
Γράφημα 8.2.3(3): Πρόθεση Αποχώρησης.....	77

## **Κατάλογος Εικόνων**

Εικόνα 2.3.2 :Τα 12 στάδια της Εξουθένωσης.....	17
(Πηγή: <a href="http://Burnout - HeldenWege - Elke Groeger (elke-groeger.de)">Burnout - HeldenWege - Elke Groeger (elke-groeger.de)</a> )	
Εικόνα 4.2.2 :Πυραμίδα Maslow.....	43
(Πηγή: <a href="https://www.signium.com/news/top-leadership-tips-from-maslows-pyramid/">https://www.signium.com/news/top-leadership-tips-from-maslows-pyramid/</a> )	

# 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων και των ερευνητών για την παραγωγικότητα των εργαζομένων, την αύξηση των κινήτρων, την οργανωσιακή δέσμευση, την εξουθένωση και την ικανοποίηση. Ιδιαίτερα το θέμα της εργασιακής εξουθένωσης αλλά και η συσχέτιση της με την ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί ένα αρκετά δημοφιλές πεδίο έρευνας. Οι επιβλαβείς επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι οποίες αφορούν όχι μόνο το άτομο αλλά και τις επιχειρήσεις, σχετίζονται με τα αυξημένα ποσοστά αποχωρήσεων και των απουσιών, τη μειωμένη εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση και ικανοποίηση. Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση έχει συσχετιστεί με προβλήματα υγείας τόσο σωματικά όσο και ψυχικά, μεταξύ των οποίων είναι η σωματική εξάντληση, η αϋπνία, η αυξημένη χρήση αλκοόλ, οικογενειακά προβλήματα και κατάθλιψη. Δεδομένης της σοβαρότητας αυτών των επιπτώσεων, επιβάλλεται να γνωστοποιηθεί το σύνδρομο αυτό όσο το δυνατόν σε περισσότερες ομάδες εργαζομένων, προϊσταμένων και ερευνητών. Το κοινό σημείο μεταξύ των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί για το σύνδρομο της εξουθένωσης είναι ότι αφορά κυρίως πληθυσμούς εργαζομένων που διατηρούν έντονη επαφή με άλλους ανθρώπους. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις συνθήκες, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι ερευνητικές προσπάθειες που αφορούν την αεροπορική βιομηχανία αλλά και γενικότερα τον τουρισμό επικεντρώνονται στην επαγγελματική εξουθένωση μεταξύ των αεροσυνοδών ή των υπαλλήλων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Ωστόσο, για να αποκτηθεί μια πλήρης κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και των επιπτώσεων που φέρει, απαιτείται περαιτέρω έρευνα και σε άλλες ομάδες εργαζομένων, όπως είναι οι υπάλληλοι επίγειας εξυπηρέτησης. Οι υπάλληλοι επίγειας εξυπηρέτησης που εργάζονται εντός του χώρου των αεροδρομίων, διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στις αεροπορικές μεταφορές. Η πίεση στην εργασία τους επηρεάζει όχι μόνο την ατομική τους υγεία και την οργανωτική αποτελεσματικότητα, αλλά και την ασφάλεια των αερομεταφορών. Αν και συνήθως οι αεροπορικές εταιρείες παρουσιάζουν χαρούμενους, χαμογελαστούς και φιλικούς εργαζόμενους που εξυπηρετούν ικανοποιημένους πελάτες, μπορεί η πραγματικότητα να είναι διαφορετική. Το έντονο εργασιακό περιβάλλον, ο θόρυβος των αεροσκαφών, ο μεγάλος όγκος επιβατών, οι πολύωρες και εντατικές ώρες εργασίας, τα προβλήματα και οι πολιτικές χαμηλών μισθών μπορούν να πυροδοτήσουν την εμφάνιση του συνδρόμου της εξουθένωσης και ως εκ τούτου να μειώσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και να αυξήσουν την πρόθεση τους να αποχωρήσουν.



## **1.2 Στόχος της εργασίας**

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο τη διερεύνηση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης, της εργασιακής ικανοποίησης, της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων και να εντοπίσει τις σχέσεις μεταξύ τους. Στο δείγμα των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης θα πραγματοποιηθεί ποσοτική έρευνα με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου τεσσάρων ενοτήτων (ατομικά χαρακτηριστικά εργαζομένων, εργασιακή ικανοποίηση, εξουθένωση και πρόθεση αποχώρησης) ως το βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων. Ο καινοτόμος χαρακτήρας αυτής της μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι επικεντρώνεται και εστιάζει σε μία ομάδα εργαζομένων με μικρή έρευνα στην βιβλιογραφία. Ο στόχος είναι να προσδιοριστεί αν ένα αυξημένο ποσοστό των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης σχετίζεται με τη μειωμένη ικανοποίηση και με την αύξηση της πρόθεσης της εθελοντικής αποχώρησης. Επιπλέον, αν η εργασιακή ικανοποίηση διαδραματίζει έναν διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση της εξουθένωσης και της πρόθεσης αποχώρησης. Θα εξεταστούν επίσης, οι ατομικές διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση και οι διαστάσεις της εξουθένωσης και της πρόθεσης αποχώρησης ως προς τα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χαρτογραφήσουν τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης. Η κατανόηση και η διαχείριση των πτυχών της εργασίας και των συνθηκών που οδηγούν στην εξουθένωση, τη δυσαρέσκεια και την πρόθεση εκούσιας αποχώρησης από την εργασία, είναι μια επένδυση στη μελλοντική στρατηγική κέρδους μιας επιχείρησης και τη διατήρηση της ψυχολογικής ευημερίας του ανθρώπινου δυναμικού. Η διατήρηση της ευημερίας των εργαζομένων αντανακλά την αυξημένη εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση των πελατών.

## **1.3 Δομή της εργασίας**

Η διπλωματική εργασία χωρίζεται σε 10 κεφάλαια, με το πρώτο κεφάλαιο να αποτελείται από την εισαγωγή. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση του ερευνητικού προβλήματος και της ερευνητικής αρθρογραφίας.

Το δεύτερο κεφάλαιο αρχίζει με μια θεωρητική εισαγωγή στο θέμα της επαγγελματικής εξουθένωσης και περιλαμβάνει βασικά στοιχεία του ορισμού και των πιο σημαντικών θεωρητικών ερμηνευτικών μοντέλων, τους παράγοντες, τα συμπτώματα και την πορεία της εξουθένωσης, την αντιμετώπιση και την πρόληψη του φαινομένου.

Έπειτα, στο τρίτο κεφάλαιο λαμβάνεται υπόψιν η διαφοροποίηση της εξουθένωσης από τη γειτονική έννοια του άγχους. Γίνεται αναφορά στο εργασιακό άγχος, στα συμπτώματα και στους παράγοντες αλλά και στο μοντέλο της συναλλακτικής διαδικασίας

του στρες των Lazarus & Folkman το οποίο έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στις έρευνες για το εργασιακό άγχος.

Το τέταρτο κεφάλαιο ξεκινά με μια βασική εισαγωγή στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και αναφέρονται θεωρητικά τεκμηριωμένα μοντέλα που εξηγούν τα αίτια και τους παράγοντες. Εκτός από τις διαστάσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων, αναφέρονται με περισσότερες λεπτομέρειες οι τρόποι αύξησης και ενίσχυσής της.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων, τον βασικότερο προγνωστικό παράγοντα της συμπεριφοράς της εκούσιας αποχώρησης. Αναφέρονται τόσο τα αίτια όσο και οι επιπτώσεις που έχει η συμπεριφορά αυτή στις επιχειρήσεις. Τέλος, γίνεται μια αναφορά στην έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης καθώς υπάρχει συνδέεται άμεσα με την πρόθεση αποχώρησης, την παραίτηση, τις αργοπορίες και τις μη προγραμματισμένες απουσίες.

Στο τελευταίο κεφάλαιο (6<sup>ο</sup>), του πρώτου μέρους της εργασίας, πραγματοποιείται μια λεπτομερής περιγραφή του δείγματος των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης και των συνθηκών εργασίας, τόσο του επαγγέλματος όσο και γενικότερα της αεροπορικής βιομηχανίας. Επιπλέον, πραγματοποιείται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που εξειδικεύεται στις σχέσεις της εξουθένωσης και της ικανοποίησης, όσον αφορά τη συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, έπειτα από τη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων και της περιγραφής της μεθοδολογίας της έρευνας (κεφάλαιο 7), παρουσιάζονται τα αποτελέσματα (Κεφάλαιο 8) και τα συμπεράσματα (Κεφάλαιο 9). Τέλος, στο Κεφάλαιο (10) παρουσιάζονται προτάσεις προς τη διοίκηση των εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης και ακολουθεί μια κριτική αξιολόγηση της έρευνας και μια προοπτική για περαιτέρω ερευνητικές δραστηριότητες (Κεφάλαιο 11).

# ***I. Α΄ΜΕΡΟΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ***

## **2. ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ -BURN OUT**

### **2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ**

Οι δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν από την αρνητική σχέση που ενδέχεται να έχουν οι άνθρωποι με την εργασία τους, έχουν αναγνωρισθεί εδώ και αρκετά χρόνια ως ένα βασικό κοινωνικό πρόβλημα. Η κατανόηση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης αφορά όχι μόνο το άτομο αλλά και το σύνολο των οργανισμών. Οι μελέτες τοποθετούν το σύνδρομο αυτό, μεταξύ των βασικών οργανωτικών ζητημάτων όσον αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι ειδικοί το ορίζουν ως την απόλυτη εξάντληση των σωματικών και πνευματικών δυνάμεων του ατόμου λόγω της υπερβολικής προσπάθειας για την επίτευξη μη ρεαλιστικών εργασιακών στόχων. Υποστηρίζουν ότι δημιουργείται σταδιακά και εκδηλώνεται με ποικίλα συμπτώματα όπως η οξυθυμία, η αποθάρρυνση ή το συναίσθημα παγίδευσης (Dessler,2015).

Αρχικά, το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αντιμετωπιζόταν ως ένα ατομικό κλινικό πρόβλημα και είχε μεγαλύτερα ποσοστά εμφάνισης σε συγκεκριμένα επαγγέλματα όπως εκείνα των νοσηλευτών, των κοινωνικών λειτουργών και γενικότερα των επαγγελματιών που έφεραν αυξημένες ευθύνες και συναισθηματικές απαιτήσεις. Σύντομα επιβεβαιώθηκε ότι μπορεί να εμφανιστεί σε όλα τα επαγγέλματα. Η εμφάνισή του αποδιδόταν τότε σε πολλούς παράγοντες, όπως οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες, η μη εκπλήρωση των στόχων, το υπερβολικά αυξημένο συναισθηματικό φορτίο, η προοδευτική διάψευση, η έλλειψη ισορροπίας στη ζωή ενός εργαζομένου και η αποτυχία εκπλήρωσης μιας εξιδανικευμένης εικόνας του εαυτού (Glouberman,2008).

Η πρώτη χρήση του όρου Burn out έγινε στο μυθιστόρημα της Greene Graham το 1961 με τίτλο «A Burn-out Case», στο οποίο ένας πνευματικά βασανισμένος και απογοητευμένος αρχιτέκτονας εγκαταλείπει τη δουλειά του και αποσύρεται στην αφρικανική ζούγκλα. Συγκεκριμένα, αναλύονται και περιγράφονται φαινόμενα όπως η υπερβολική κούραση, η απώλεια του ιδεαλισμού και η απώλεια του πάθους για την εργασία ή ακόμα και μίσους (Maslach, et al.,2001). Η κυριολεκτική μετάφραση του όρου σημαίνει «καίω» και χρησιμοποιούσαν ως έκφραση για να προσδιορίσει κάτι που σταμάτησε να λειτουργεί καθώς δεν είχε πλέον αποθέματα ενέργειας. Η χρήση του όρου αυτού με σκοπό την αναφορά στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης άρχισε να εμφανίζεται με κάποια κανονικότητα τη δεκαετία του 1970, ιδιαίτερα μεταξύ των ανθρώπων που εργαζόντουσαν στον τομέα των ανθρώπινων υπηρεσιών. Μόλις το 1982, ο όρος επαγγελματική

εξουθένωση εμφανίστηκε σε λεξικό με τον ακόλουθο ορισμό «εξαντλούμαι: πχ, ως αποτέλεσμα μακροχρόνιου στρες, σωματικής ή συναισθηματικής εξάντλησης» (Weber & Hörmann ,2008).

Η αναγνώριση του συνδρόμου ως παθολογία, έγινε με τις έρευνες του ψυχοθεραπευτή Herbert Freudenberger ο οποίος, με τα ευρήματά του, πυροδότησε πολυάριθμες έρευνες στο επιστημονικό και οργανωτικό περιβάλλον. Ο Freudenberger το 1974 χρησιμοποίησε τον όρο «Burn-out» για να περιγράψει κάτι που παρατήρησε μεταξύ των εργαζομένων σε κοινωνικά επαγγέλματα οι οποίοι ήταν εξαιρετικά αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και παράλληλα χαρακτηριζόντουσαν από ένα υψηλό αίσθημα καθήκοντος. Γενικότερα, εκείνη την εποχή ο όρος «Burn out» χρησιμοποιούταν κυρίως για να περιγράψει τις φθίνουσες και αρνητικές επιπτώσεις της χρόνιας κατάχρησης ναρκωτικών και ουσιών και να προσδιορίσει όσους «κάρηκαν» από τον εθισμό. Στην κλινική που εργαζόταν ο Freudenberger παρατήρησε συμπτώματα και αλλαγές στην στάση τόσο εκείνου, όσο και των συναδέλφων του, τα οποία δεν μπορούσε να τα ταξινομήσει στα κλασσικά συμπτώματα της ψύχωσης. Τα συμπτώματα που περιέγραψε αναφερόντουσαν σε ένα υπερβολικά αυξημένο επίπεδο εξάντλησης και έντονης ατονίας συνοδευόμενο με αρνητική και κυνική στάση απέναντι στην εργασία, καθώς και στην έντονη καχυποψία και ευαισθησία που διακατέχονταν οι υπάλληλοι (Bauer, et al., 2003). Εξέχουσας σημασίας είναι και η εμπειρική έρευνα που πραγματοποίησε η κοινωνική ψυχολόγος, Christina Maslach, πάνω στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Μετά τις δημοσιεύσεις της, που εστίασαν στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης ως αποτέλεσμα του εργασιακού στρες, παρατηρήθηκε ότι όλες οι έρευνες για το φαινόμενο αυτό επεκτάθηκαν σε όλα τα ψυχοκοινωνικά καθώς και εκπαιδευτικά επαγγέλματα και κυρίως στα επαγγέλματα που προσφέρουν βοήθεια. Στη συνέχεια, οι έρευνες και οι μελέτες ξεκίνησαν να εστιάζουν στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης ως ένα ανεξάρτητο φαινόμενο από το άγχος.

## **2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ**

Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία βιβλίων, ερευνητικών δραστηριοτήτων, μελετών και θεωριών που αναφέρονται και εστιάζουν στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το πλήθος των συμπτωμάτων, των ορισμών και των εννοιών μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο βασικές προσεγγίσεις, στους ορισμούς με επίκεντρο την προσωπικότητα του ατόμου (όπως οι ορισμοί του Freudenberger (1974) & του Burich (1989)) και σε αυτούς που έχουν ως επίκεντρο την εργασία και την οργανωσιακή ψυχολογία (όπως οι ορισμοί των Maslach & Jackson (1984), των Aronson, Pines & Kafry (1983)). Με βάση όλους τους ορισμούς που

έχουν δοθεί για το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης γίνεται εμφανές ότι όλοι συγκλίνουν σε ένα σημείο: στο ότι αφορά το άτομο το οποίο βιώνει μια εσωτερική ψυχολογική κατάσταση, αποτελεί μια αρνητική εμπειρία και ότι περιλαμβάνει συναισθήματα, στάσεις, κίνητρα και προσδοκίες.

Οι επικρατέστεροι ορισμοί για το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης παρατίθενται παρακάτω:

Ο Freudenberger (1974) ορίζει την εργασιακή εξουθένωση ως μια συναισθηματική κατάσταση που αναπτύσσεται αργά σε μια περίοδο συνεχούς άγχους και ενεργειακής δαπάνης και επηρεάζει τα κίνητρα, τη στάση και τη συμπεριφορά του ατόμου. Τα άτομα λόγω της υπερβολικής εργασίας αδυνατούν να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις της δουλειάς τους και η αφοσίωση τους πλέον αποτυγχάνει να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Chen & Chen, 2012). Αναφέρει ότι η εργασιακή εξουθένωση αποτελεί μια σπατάλη ενέργειας και μια συναισθηματική εξάντληση λόγω των υπερβολικών απαιτήσεων που προκαλούνται από την εργασία και κλέβει σταδιακά από ένα άτομο την ενέργειά του, τους μηχανισμούς αντιμετώπισης και την εσωτερική του δύναμη.

Ο πιο συμφωνημένος ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι αυτός που δόθηκε από τους Maslach & Jackson (1986) οι οποίοι ορίζουν την εργασιακή εξουθένωση ως :

«Το σύνδρομο της συναισθηματικής εξάντλησης, της αποπροσωποποίησης και της μειωμένης προσωπικής αποτελεσματικότητας που μπορεί να συμβεί σε εργαζόμενους που κυρίως εργάζονται με ανθρώπους.»

Ο Burisch (2003), όρισε την επαγγελματική εξουθένωση ως μια διαρκής και υψηλή απόδοση ενέργειας όταν δεν υπάρχουν επαρκή αποθέματα, που φέρει όμως ελάχιστο αποτέλεσμα. Παρομοιάζει το φαινόμενο με την μπαταρία του αυτοκινήτου και την κατάσταση όταν πλέον δεν επαναφορτίζεται αλλά ταυτόχρονα πρέπει να προσφέρει τη μέγιστη απόδοση.

Οι Aronson, Pines & Kafry (1983), την ορίζουν ως μια ψυχική κατάσταση που εμφανίζεται συχνά σε άτομα που συναναστρέφονται στην εργασία τους με άλλους ανθρώπους, όπως ασθενείς, πελάτες, μαθητές και η θέση τους απαιτεί να είναι υπόλογοι σε προϊσταμένους και συναδέλφους για αυτές τις συναναστροφές. Αναφέρουν επίσης, ότι σε αυτή την κατάσταση συναντάει κανείς μια πληθώρα συμπτωμάτων όπως το να νιώθει κάποιος ψυχικά, συναισθηματικά και σωματικά κουρασμένος, να αισθάνεται αβοήθητος και απελπισμένος, να έχει χάσει τον ενθουσιασμό για την εργασία του και την ικανοποίηση από

τη ζωή. Τονίζουν επίσης, ότι η ψυχική αυτή κατάσταση, επηρεάζει κυρίως άτομα που ήταν κάποτε ιδιαίτερα ενθουσιώδεις και ιδεαλιστές. Στον ορισμό τους δηλώνουν ότι η εξάντληση είναι αποτέλεσμα συνεχούς ή επαναλαμβανόμενου συναισθηματικού στρες σε σχέση με τη μακροπρόθεσμη, εντατική αφοσίωση σε άλλους ανθρώπους.

Η Pines (1993) περιέγραψε την επαγγελματική εξουθένωση ως: την αδράνεια, έναν αδύναμο προσωπικό σεβασμό, την έλλειψη συγκέντρωσης και την τάση να κατηγορούμε τους άλλους στην εργασία.

Η Benevides-Pereira (όπως αναφέρεται στους de Andrade Almeida, et al, 2018) αναφέρει ότι η εργασιακή εξουθένωση αποτελεί ένα σύνδρομο χαρακτηριστικό του εργασιακού περιβάλλοντος και ότι είναι μια διαδικασία που εμφανίζεται ως απάντηση στο μακροχρόνιο επαγγελματικό στρες και επιφέρει αρνητικές συνέπειες τόσο σε ατομικό και επαγγελματικό επίπεδο όσο και σε οικογενειακό και κοινωνικό επίπεδο.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας ταξινομεί το σύνδρομο της Επαγγελματικής Εξουθένωσης στην 11<sup>η</sup> αναθεώρηση της Διεθνούς Ταξινόμησης Νοσημάτων ως ένα επαγγελματικό φαινόμενο και όχι ως μια ιατρική κατάσταση. Το ορίζει ως ένα σύνδρομο,

«που πηγάζει από το χρόνιο στρες στο χώρο εργασίας και που δεν έχει αντιμετωπιστεί με επιτυχία. Χαρακτηρίζεται από τρεις διαστάσεις: το αίσθημα της εξάντλησης της ενέργειας, την αποστασιοποίηση από την εργασία ή το αίσθημα κυνισμού, και τη μειωμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα (WHO, 2019).

## **2.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ**

Παρακάτω θα αναλυθούν λεπτομερώς τα πέντε επικρατέστερα θεωρητικά μοντέλα που ερμηνεύουν το φαινόμενο της Επαγγελματικής Εξουθένωσης, τα αίτια, την πορεία καθώς και τα συμπτώματα. Το μοντέλο των τριών διαστάσεων των Maslach & Jackson (1986,1997), το μοντέλο των Pines & Aronson (1988), το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980), το μοντέλο των Edelwich & Brodsky (1980) και το μοντέλο του Freudenberger (1992). Επιπλέον θα γίνει και μια μικρή αναφορά στο μοντέλο της διατήρησης πόρων.

### **2.3.1 Το μοντέλο των τριών διαστάσεων των Maslach & Jackson**

Σύμφωνα με τους Maslach και Jackson (1986), η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα σύνδρομο που εμφανίζεται συχνά στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα βοήθειας, ειδικά σε αυτούς που ασχολούνται με την αντιμετώπιση των ψυχολογικών, σωματικών και

κοινωνικών προβλημάτων. Ο καθοριστικός παράγοντας για το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης είναι το αυξανόμενο αίσθημα συναισθηματικής εξάντλησης, όταν δηλαδή οι πόροι ενός ατόμου έχουν εξαντληθεί και δεν νιώθει πλέον ικανός σε ψυχολογικό επίπεδο να μπορέσει να προσφέρει και να ανταπεξέλθει. Οι ερευνητές υποστηρίζαν ότι το φαινόμενο αναπτύσσεται αργά και εμφανίζεται ως απάντηση σε χρόνιες διαπροσωπικές πιέσεις και στο στρες που δημιουργούν οι συνθήκες και η φύση της εργασίας. Θεωρούν την επαγγελματική εξουθένωση ως ψυχολογική διαδικασία που περνά ένας εργαζόμενος ως αποτέλεσμα εργασιακών και προσωπικών εμπειριών, με τα τρία συστατικά της εξουθένωσης τα οποία θα αναφερθούν παρακάτω να βιώνονται σε αλληλουχία.

Οι Maslach και Jackson (Maslach, et al. 1997) ανέπτυξαν ένα τρισδιάστατο μοντέλο που περιγράφει το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης όπου αποτελείται από τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την προσωπική επίτευξη. Κάθε μία διάσταση από τις παραπάνω αντιπροσωπεύει διαφορετικές κατηγορίες συμπτωμάτων.

Η συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion) αντιπροσωπεύει τη βασική ατομική διάσταση του στρες και εκδηλώνεται ως χρόνια και συναισθηματική κούραση και συσσωρευμένη ένταση. Αποτελεί το κεντρικό χαρακτηριστικό του φαινομένου και η πιο εμφανής εκδήλωση του και συνοδεύεται με συμπτώματα όπως η αϋπνία, η ευαισθησία σε ασθένειες ή διάχυτες σωματικές ενοχλήσεις και γενικότερα με τα συμπτώματα της κούρασης και της κατάθλιψης, όπως οι παροδικές καταστάσεις έντασης. Η συναισθηματική εξάντληση χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενέργειας και την αίσθηση ότι οι συναισθηματικοί πόροι κάποιου έχουν εξαντληθεί. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της καθημερινότητας και δεν έχουν πλέον ψυχικά αποθέματα να επενδύσουν στην εργασία τους (Maslach, et al. 2001). Όταν οι εργαζόμενοι περιγράφουν και εξηγούν το γεγονός ότι η εργασία τους, τους προκαλεί εργασιακή εξουθένωση αναφέρονται συχνότερα στο αίσθημα της συναισθηματικής εξάντλησης. Τέλος, η συναισθηματική εξάντληση σαν διάσταση από μόνη της δεν καταφέρνει να καταγράψει τις κρίσιμες πτυχές της σχέσης που έχουν οι άνθρωποι με τη δουλειά τους.

Η εξιδανικευμένη σχέση με την εργασία και οι υψηλές θετικές προσδοκίες μετατρέπονται σε αίσθημα απογοήτευσης και στην αποπροσωποποίηση (depersonalization), όπου αποτελεί τη δεύτερη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η αποπροσωποποίηση εκδηλώνεται ως απομάκρυνση και αναφέρεται ως τη μη συναισθηματική και απρόσωπη μεταχείριση όσων αποτελούν αποδέκτες των υπηρεσιών του εργαζομένου πχ με τους πελάτες, ασθενείς, μαθητές κτλ. Ο εργαζόμενος τείνει να έχει μια κυνική και αρνητική στάση και μια συμπεριφορά αποφυγής όχι μόνο απέναντι στους αποδέκτες των υπηρεσιών του, αλλά σε όλες τις πτυχές της εργασίας. Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από συναισθηματική σκλήρυνση και την εσωτερική παραίτηση και ακολουθεί τη συναισθηματική εξάντληση. Οι Ashforth και Lee (1990) υποστήριξαν ότι η

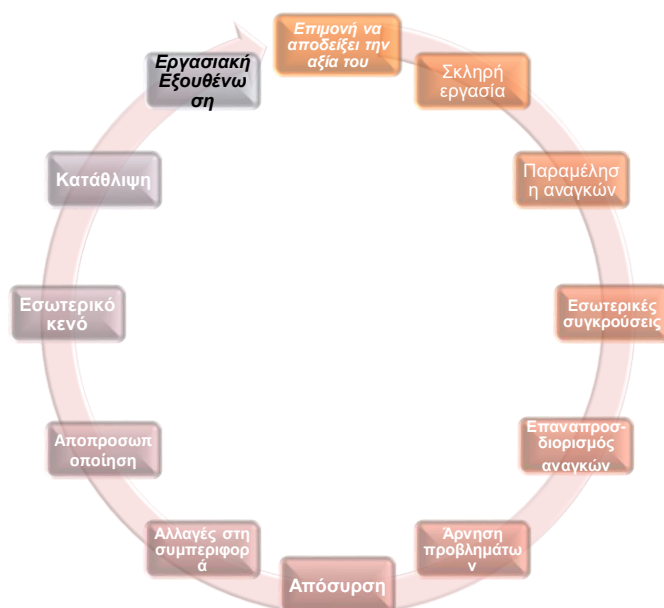


αποπροσωποποίηση που σχετίζεται με τη ψυχολογική καταπόνηση αποτελεί μια μορφή αμυντικής και αντιδραστικής συμπεριφοράς, για να αντιμετωπίσουν την υπερφόρτωση της εργασίας.

Η διάσταση της μειωμένης αποτελεσματικότητας (reduced personal accomplishment) αντιπροσωπεύει τη διάσταση της αυτό-αξιολόγησης (Maslach, et al. 2001). Σχετίζεται με το αίσθημα της παρακμής, της ανικανότητας, της ανεπάρκειας και εκδηλώνεται ως προσωπικές αμφιβολίες σχετικά με την απόδοση και την ικανότητα επίτευξης. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μεγάλη ανασφάλεια, υποτιμούν τον εαυτό τους και τα προσόντα τους και χάνουν το αίσθημα της επιτυχίας. Σε αυτό το στάδιο συνηθίζουν να είναι απρόθυμοι να βοηθήσουν τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους. Βασικός παράγοντας που οδηγεί τους εργαζόμενους να αποστασιοποιηθούν αποτελεί η ανεπαρκής υποστήριξη και οι πόροι καθώς και η συνεχής αλλαγή των στόχων. Οι εργαζόμενοι υιοθετούν αυτή τη στάση καθώς θεωρούν ότι οι απαιτήσεις των αποδεκτών τους είναι πιο διαχειρίσιμες με αυτόν τον τρόπο. Η αναποτελεσματικότητα είναι συνάρτηση είτε της συναισθηματικής εξάντλησης, είτε της αποπροσωποποίησης, είτε συνδυασμού και των δύο (Lee & Ashforth 1990).

### 2.3.2 Το μοντέλο των Freudenberger & North (12-stage Model)

Οι Freudenberger και North (1985), περιγράφουν τα δώδεκα στάδια όπου αναπτύσσεται η επαγγελματική εξουθένωση, ως τον «κύκλο εξουθένωσης». Τα άτομα που εμφανίζουν επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να περάσουν από όλα ή από κάποια



στάδια, ενώ μπορεί επίσης να περνάνε επανειλημμένα κάποια από αυτά τα στάδια. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι τα συμπτώματα μπορεί να είναι ήπια ως σοβαρά και δεν εμφανίζονται απαραίτητα με τη σειρά. Τονίζουν επίσης ότι αν αγνοηθούν ακόμα και τα πιο συμπτώματα ίσως εξελιχθούν σε μεγαλύτερα και πιο σοβαρά προβλήματα.

Εικόνα 2.3.2 :Τα 12 στάδια της Εξουθένωσης

**ΣΤΑΔΙΟ 1:** Η επιμονή και ο ψυχαναγκασμός να αποδείξει κανείς την αξία του. Το άτομο θέτει πολύ υψηλά πρότυπα, έχει υπερβολικές προσδοκίες και την τάση για τελειομανία.

**ΣΤΑΔΙΟ 2:** Το άτομο ξεκινάει να εργάζεται σκληρότερα και να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις υψηλές προσδοκίες που έχει θέσει ο ίδιος για τον εαυτό του.

**ΣΤΑΔΙΟ 3:** Στο τρίτο στάδιο το άτομο ξεκινάει να παραμελεί τις ανάγκες του καθώς εργάζεται περισσότερες ώρες (ακανόνιστος ύπνος, διατροφικές διαταραχές, μειωμένες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις).

**ΣΤΑΔΙΟ 4:** Ο εργαζόμενος έχει εσωτερικές συγκρούσεις συνειδητοποιεί όλο και περισσότερο ότι παραμελεί τις προσωπικές του ανάγκες και χαρακτηρίζεται από νευρικότητα. Για να συνεχίσει να πληροί τα δικά του υψηλά πρότυπα, καταστέλλεται αυτή η σύγκρουση και οι ιδιωτικές του ανάγκες απορρίπτονται ή αναβάλλονται.

**ΣΤΑΔΙΟ 5:** Στο 5<sup>ο</sup> στάδιο το άτομο επαναπροσδιορίζει τις αξίες του και επαναξιολογεί τις προτεραιότητές του τοποθετώντας στο προσκήνιο τις επαγγελματικές του ανάγκες καθώς δεν μπορεί να αφιερώσει πλέον χρόνο σε οικογένεια, φίλους και διασκέδαση.

**ΣΤΑΔΙΟ 6:** Στο έκτο στάδιο το άτομο αρνείται τα προβλήματα που προκύπτουν, διακατέχεται από μισαλλοδοξία και κυνισμό, αντιλαμβάνεται τους συναδέλφους ως τεμπέληδες και παρουσιάζει επιθετικότητα.

**ΣΤΑΔΙΟ 7:** Το άτομο σταδιακά αποσύρεται από κάθε κοινωνική επαφή, απομονώνεται και στρέφεται στο αλκοόλ και τις ουσίες για να ανακουφιστεί από τα συμπτώματα του άγχους.

**ΣΤΑΔΙΟ 8:** Στο όγδοο στάδιο γίνονται εμφανείς οι αλλαγές στη συμπεριφορά του στον περίγυρο του καθώς πλέον γίνεται ένα άτομο ανασφαλές και παθητικό, έχει αμυντική στάση και αποσύρεται από τη δουλειά.

**ΣΤΑΔΙΟ 9:** Στο ένατο στάδιο εδράζει η φάση της αποπροσωποποίησης όπου το άτομο αρχίζει να χάνει την επαφή με τον εαυτό του και τις ανάγκες του.

**ΣΤΑΔΙΟ 10:** Το άτομο βιώνει ένα συναισθηματικό κενό, το οποίο προσπαθεί να το καλύψει συχνά με υπερκατανάλωση φαγητού ή με χρήση ουσιών και αλκοόλ καθώς τα θεωρεί ως υποκατάστατα.

**ΣΤΑΔΙΟ 11:** Στο προτελευταίο στάδιο παρουσιάζει καταθλιπτικά συμπτώματα, όπως μειωμένη διάθεση, απάθεια, απόγνωση.

**ΣΤΑΔΙΟ 12:** Το τελευταίο στάδιο είναι το σημείο της πλήρους εξάντλησης, της συναισθηματικής, της σωματικής και της ψυχικής κατάρρευσης.

### **2.3.3 Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky**

Στο μοντέλο των Edelwich & Brodsky (1980), η επαγγελματική εξουθένωση περιγράφεται ως μια προοδευτική διαδικασία από-ιδανικοποίησης της πραγματικότητας και απογοήτευσης η οποία οδηγεί από το στάδιο του αρχικού ενθουσιασμού, στην αδράνεια και στην απογοήτευση, μέχρι το στάδιο της απάθειας. Ως βασικές συνθήκες ανάπτυξης της επαγγελματικής εξουθένωσης ορίζουν τις συνθήκες εργασίας που χαρακτηρίζονται από υπερφόρτωση, ανεπαρκής εκπαίδευση, ανεπαρκής αμοιβή, πολλές ώρες εργασίας και τη μη ευχαρίστηση των πελατών.

Το 1<sup>ο</sup> στάδιο του ιδεαλισμού-ενθουσιασμού χαρακτηρίζεται από υψηλές ελπίδες, μη ρεαλιστικές προσδοκίες που έχει τόσο το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του όσο και οι αποδέκτες των υπηρεσιών του. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, ο εργαζόμενος επενδύει όλο το δυναμικό και τους διαθέσιμους πόρους του στην εργασία, η οποία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη ζωή του και επιδεικνύουν αυξημένη επαγγελματική δέσμευση.

Το 2<sup>ο</sup> στάδιο της αδράνειας, παρατηρείται αυξημένη στασιμότητα καθώς οι εργαζόμενοι πλέον νιώθουν ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις υψηλές προσδοκίες και αρχίζουν να αποστασιοποιούνται. Οι πιυχές της αμοιβής, της επαγγελματικής ανέλιξης, καθώς και τα ωράρια εργασίας παρουσιάζονται ως μείζονα προβλήματα.

Το στάδιο της αδράνειας ακολουθείται από το στάδιο της απογοήτευσης και χαρακτηρίζεται ως ένα μεταβατικό στάδιο καθώς οι εργαζόμενοι θα αποφασίσουν αν θα αλλάξουν τη συμπεριφορά τους ή όχι. Σε αυτό το στάδιο αναρωτιούνται αν αξίζει τον κόπο να διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους υπό συνθήκες πίεσης και να μην εκλαμβάνουν πίσω αντάλλαγμα, όπως η θετική ενίσχυση και η αναγνώριση.

Τέλος στο 4<sup>ο</sup> στάδιο όπου ορίζεται ως το στάδιο της απάθειας, ενεργοποιείται ο αμυντικός μηχανισμός. Αν δεν έχουν την ευκαιρία να αλλάξουν δουλειά, θα αποστασιοποιηθούν και θα επενδύουν το ελάχιστο δυνατό, θα αποφεύγουν τις προκλήσεις και θα είναι απαθείς στα εξωτερικά ερεθίσματα.

### **2.3.4 Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss**

Ο Cherniss έχει προσφέρει το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο της εργασιακής εξουθένωσης και υποστηρίζει ότι αποτελεί μια διαδικασία που αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου. Με βάση τις εντατικές παρατηρήσεις που έκανε για μια περίοδο δύο ετών με τους συνεργάτες του σε 28 εργαζόμενους στον κλάδο των ανθρώπινων υπηρεσιών ανέπτυξε ένα μοντέλο ώστε να εξηγήσει τη διαδικασία ανάπτυξης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η εξουθένωση συνίσταται στην αλλαγή των στάσεων των εργαζομένων,

όπως λιγότερους εργασιακούς στόχους, λιγότερη προσωπική ευθύνη για τα εργασιακά αποτελέσματα, λιγότερο ιδεαλισμό, μεγαλύτερη συναισθηματική αποστασιοποίηση από τους πελάτες, εργασιακή αποξένωση και αύξηση στο προσωπικό συμφέρον (Burke & Greenglass, 1995). Η ανάπτυξη αυτών των αρνητικών αλλαγών αντιπροσωπεύει μια μορφή αντιμετώπισης ή το αποτέλεσμα ανεπαρκούς αντιμετώπισης και επίλυσης προβλημάτων.

Το μοντέλο που ανέπτυξε περιγράφει τη διαδικασία ανάπτυξης της εξουθένωσης μέσα από τρεις φάσεις, του εργασιακού στρες, της εργασιακής εξάντλησης και της αμυντικής κατάληξης. Το εργασιακό στρες σύμφωνα με τον Cherniss ορίζεται ως η διατάραξη της αρμονίας που δημιουργείται μεταξύ των διαθέσιμων και αναγκαίων πόρων και εμφανίζεται όταν οι πόροι δεν είναι επαρκείς για να καλύψουν τις εργασιακές απαιτήσεις και τις προσωπικές φιλοδοξίες του ατόμου. Η δεύτερη φάση της εργασιακής εξάντλησης παρουσιάζεται ως συναισθηματική ένταση, απάθεια, άγχος, κόπωση, έλλειψη ενδιαφέροντος και λιγότερο ιδεαλισμό. Τέλος, η αμυντική κατάληξη αναφέρεται στο στάδιο όπου αλλάζει η στάση και η συμπεριφορά του εργαζομένου. Το άτομο έχει μεγαλύτερη συναισθηματική αποστασιοποίηση, επιδεικνύει έντονη εργασιακή αποξένωση, συνηθίζει να απουσιάζει από την εργασία του και είναι πιο κυνικός.

### **2.3.5 Το Κοινωνικο-Ψυχολογικό Μοντέλο της Pines**

Οι Pines & Aronson (1988), ορίζουν την εξουθένωση ως τη φυσική, συναισθηματική και ψυχική εξάντληση που προκαλείται από τη μακροχρόνια εμπλοκή σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται ως συναισθηματικά απαιτητικές. Υποστηρίζουν ότι ο βασικός παράγοντας ανάπτυξης της εργασιακής εξουθένωσης είναι οι συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον (πχ απαιτητικό ωράριο εργασίας, αυταρχική διοίκηση) και θεωρούν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου πυροδοτούν και καθορίζουν τη βαρύτητα του συνδρόμου. Στο μοντέλο της Pines, όσον αφορά τη μέτρηση της εργασιακής εξουθένωσης, το τελικό αποτέλεσμα δεν εξάγεται ξεχωριστά από κάθε διάσταση όπως τα υπόλοιπα μοντέλα αλλά προκύπτει μέσα από ένα ενιαίο σκορ όλων των ερωτήσεων.

### **2.3.6 Το μοντέλο Διατήρησης των Πόρων (Hobfoll, 1989)**

Η Θεωρία Διαχείρισης των Πόρων διευκρινίζει τη φύση του άγχους. Βασική της προσέγγιση είναι ότι κάθε άτομο προσπαθεί να διατηρήσει και να προστατεύει τους πόρους του όταν αισθάνεται ότι απειλείται από οποιαδήποτε πιθανή ή πραγματική απώλεια των

πόρων του. Λαμβάνοντας υπόψη τη σωματική, ψυχική και συναισθηματική ευεξία ως πόρους (Lee & Ok,2014), μια πιεστική εργασία μπορεί να βλάψει τους πόρους αυτούς, και έτσι επηρεάζει τη ψυχολογική ευημερία του ατόμου και προκαλεί συναισθηματική εξάντληση.

## **2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ**

Οι πιέσεις για παρατεταμένο χρονικό διάστημα όπως, η εργασιακή υπερφόρτωση, η ανισότητα, η αβεβαιότητα και η ανασφάλεια οδηγούν σε χρόνια εξάντληση των γνωστικών, συναισθηματικών και φυσικών πόρων, ή των πόρων αντιμετώπισης προκαλώντας το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Saleh & Sapiro, 2008). Η εμφάνιση του φαινομένου, αποτελεί μια απάντηση στη χρόνια συναισθηματική πίεση της αντιμετώπισης άλλων ατόμων, που όμως χαρακτηρίζεται από απώλεια ανοχής (Ledgerwood, et al. 1998). Η γνώση των αιτιών του συνδρόμου καθίσταται αναγκαία για την καταπολέμηση του καθώς και για την πρόληψη της επιδείνωσης σε ένα άτομο.

Είναι αναγκαίο να εξεταστεί το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης ως ένα αποτέλεσμα πολλών παραγόντων καθώς καμία πηγή από μόνη της δεν αποτελεί τη βασική αιτία του συνδρόμου (Αλεξιάς, κ.ά., 2010). Οι περισσότερες θεωρητικές προσεγγίσεις τονίζουν την αλληλεπίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος και της προσωπικότητας του ατόμου, καθώς και τους παράγοντες που δημιουργούν εργασιακό στρες ως βασικούς συντελεστές για την ανάπτυξη του φαινομένου.

Οι παράγοντες της εργασιακής εξουθένωσης κατηγοριοποιούνται σε δύο ευρείες κατηγορίες, σε αυτούς που σχετίζονται με το άτομο και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, καθώς και σε αυτούς που σχετίζονται με την εργασία και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης που βιώνει το άτομο στο εργασιακό περιβάλλον όπου βρίσκεται.

### **2.4.1 Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον**

Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η πίεση για διεκπαιρέωση καθηκόντων σε περιορισμένο χρονικό διάστημα και οι πάρα πολλές απαιτήσεις εξαντλούν την ενέργεια ενός ατόμου στο βαθμό που η ανάκαμψη γίνεται αδύνατη (Maslach, et al 2001). Γενικότερα, ο φόρτος εργασίας σχετίζεται άμεσα με τη διάσταση της εξάντλησης. Η υπερφόρτωση σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος έχει πάρα πολλά να κάνει ή αυτά που έχει να κάνει έχουν

αυξημένο βαθμό δυσκολίας. Η εργασιακή υπερφόρτωση έχει δυο διαστάσεις: την ποσοτική υπερφόρτωση, που δημιουργείται όταν ένας αυξημένος όγκος εργασιών πρέπει να ολοκληρωθεί σε μικρό χρονικό διάστημα και της ποιοτικής υπερφόρτωσης που δημιουργείται από την έλλειψη ικανότητας του εργαζομένου να ανταπεξέλθει λόγω του υψηλού επιπέδου των προτύπων απόδοσης της εργασίας. Όταν ο φόρτος εργασίας για έναν εργαζόμενο είναι πολύ μεγάλος για τις προγραμματισμένες ώρες εργασίας και οι απαραίτητοι πόροι για την εκτέλεση των καθηκόντων είναι ανεπαρκείς, οι απαιτήσεις εργασίας θεωρούνται αυξημένες. Αυτή είναι συνήθως η λογική συνέπεια των ολοένα και συχνότερων μέτρων λιτότητας των οργανισμών με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών, καθώς πλέον ένας αυξανόμενος αριθμός ανθρώπων κάνει τον ίδιο όγκο εργασίας σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Η εργασιακή υπερφόρτωση σχετίζεται και με τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης αλλά και με την αποπροσωποποίηση (Cho et al, 2014).

Εκτός από την υπερφόρτωση εργασίας, σημαντικό ρόλο παίζουν και τα ωράρια εργασίας στην ανάπτυξη της εξουθένωσης. Τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας με βάρδιες είναι η συνέχεια, η εναλλαγή των βάρδιων και ο προγραμματισμός. Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται με βάρδιες και εκτελούν παράλληλα και νυχτερινή εργασία είναι συνήθως περισσότερη ώρα ξύπνιοι πριν την ανάληψη των εργασιακών τους καθηκόντων σε σχέση με τους εργαζόμενους που εργάζονται με σταθερό ωράριο (Κορομπέλη, 2009). Η αλλαγή από πρωινή σε νυχτερινή βάρδια συχνά συνεπάγεται μια περίοδο 20-24 ωρών χωρίς ύπνο. Η μείωση στην εργασιακή απόδοση λόγω αυτής της στέρησης ύπνου μπορεί να είναι ισοδύναμη με ένα αυξημένο επίπεδο αλκοόλ στο αίμα (Arendt, 2010). Ως εργαζόμενος που απασχολείται σε νυχτερινή βάρδια νοείται κάθε εργαζόμενος του οποίου τουλάχιστον τρεις (3) ώρες από την ημερήσια βάρδια του είναι μεταξύ των ωρών 22:00 έως 06:00 (Ραπανάκης, 2018). Η εργασία σε νυχτερινές βάρδιες έχει αναγνωριστεί ως παράγοντας κινδύνου όσον αφορά τις διαταραχές και την κακή ποιότητα του ύπνου, η οποία προκαλεί μια μορφή στρες, καθώς και των υψηλών ποσοστών κόπωσης (Kousloglou, et al. 2014). Εκτός από τα παραπάνω, εμφανίζονται επιπλέον και ψυχολογικές διαταραχές στους εργαζόμενους που απασχολούνται σε βάρδιες σε συνδυασμό με την απώλεια ύπνου, όπως η κατάθλιψη και η συναισθηματική εξάντληση, η οποία αποτελεί τη μία διάσταση της εργασιακής εξουθένωσης (Κορομπέλη, 2009). Σύμφωνα με την έρευνα των συγγραφέων Kousloglou κ.ά., (2014) οι κλίμακες αϋπνίας λόγω των βάρδιων και η εργασιακή εξουθένωση σχετίζονται θετικά μεταξύ τους.

Η κούραση κατά τη διάρκεια της ημέρας, η υπνηλία και η στέρηση ύπνου έχουν σημαντικές συνέπειες στην προσωπική ζωή των ανθρώπων που εργάζονται σε βάρδιες καθώς τείνουν να αναβάλλουν συχνά πολλές προσωπικές, οικογενειακές και κοινωνικές δραστηριότητες. Ένα ιδιαίτερος μεταβαλλόμενο πρόγραμμα εργασίας, η υψηλή ζήτηση συναισθηματικού και σωματικού φόρτου εργασίας, αναπόφευκτα προκαλεί μια

αξιοσημείωτη διαμάχη μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και των οικογενειακών υποχρεώσεων (Chen & Chen, 2012). Επιπλέον, η εργασία τα Σαββατοκύριακα, τις γιορτές και τις αργίες προκαλεί μεγάλου βαθμού δυσαρέσκεια τόσο στον εργαζόμενο όσο και στην οικογένεια του. Καθώς διαταράσσεται η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να διακατέχονται από υψηλότερο άγχος, συναισθήματα κατάθλιψης και να δημιουργούν μια κακή ατμόσφαιρα στο χώρο της εργασίας. Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο ασχολείται και είναι εξίσου ικανοποιημένο με τον εργασιακό του ρόλο καθώς και με το ρόλο που έχει στην οικογένειά του (Oosthuizen, et al. 2016). Η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής μπορεί να οριστεί ως ένα είδος σύγκρουσης ρόλων (Βακολά & Νικολάου, 2019). Οι Greenhaus & Beutell (1985), ανέφεραν ότι τα είδη της σύγκρουσης αυτή είναι τρία: η χρονική σύγκρουση που προκύπτει λόγω των χρονικών περιορισμών πχ υπερωρίες, βάρδιες κτλ, η συναισθηματική σύγκρουση, δηλαδή ο ένας ρόλος επιβαρύνει ψυχολικά το άτομο δυσχεραίνοντας την εκπλήρωση του άλλου ρόλου και η συμπεριφορική σύγκρουση όταν οι συμπεριφορές που υιοθετούνται και στους δύο ρόλους είναι αποκλίνουσες. Οι επακόλουθες συγκρούσεις εργασίας-οικογένειας προκαλούν αυξημένο εργασιακό άγχος και έχει αποδειχθεί ότι τα υψηλότερα επίπεδα συγκρούσεων σχετίζονται με αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και επαγγελματικής εξουθένωσης (Chen & Chen, 2012). Οι Sturges και Guest (2004) υποστηρίζουν ότι η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής υποδηλώνει μια ισορροπία όχι μόνο μεταξύ εργασίας και οικογένειας, αλλά και μεταξύ της εργασίας και των υπόλοιπων δραστηριοτήτων της ζωής του εργαζομένου

Όπως αναφέρουν οι Maslach et al. (2001), η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια απάντηση στις ποσοτικές απαιτήσεις της εργασίας όπως η υπερφόρτωση, η πίεση του χρόνου, ο αριθμός ωρών και πελατών που αναφέρθηκαν προηγουμένως, αλλά και στις ποιοτικές απαιτήσεις, όπως τα προβλήματα των πελατών. Στα επαγγέλματα υπηρεσιών, η αλληλεπίδραση και η επικοινωνία είναι απαραίτητες. Οι αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες που είναι άμεσες και συχνές σχετίζονται με υψηλά επίπεδα εξουθένωσης καθώς οδηγούν σε αυξημένα επίπεδα απογοήτευσης, που μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της αίσθησης της αποπροσωποποίησης και της μείωσης της αίσθησης του προσωπικού επιτεύγματος (Ledgerwood et al, 1998).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας εξουθένωσης είναι οι συναισθηματικά φορτισμένες αλληλεπιδράσεις με πελάτες. Ο Maslach (1978) (όπως αναφέρεται στους Brotheridge & Grandey, 2012) διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι που είχαν λιγότερα συναισθηματικά φορτισμένες αλληλεπιδράσεις με πελάτες ανέφεραν λιγότερη συναισθηματική εξάντληση από εκείνους των οποίων οι αλληλεπιδράσεις ήταν πιο έντονες. Η συχνά αναφερόμενη έκφραση ότι «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» έχει γίνει ευρέως

εξασκούμενη φιλοσοφία του κλάδου των υπηρεσιών, που μπορεί να ενθαρρύνει συμπεριφορές που παραβιάζουν τους γενικά αποδεκτούς κανόνες συμπεριφοράς (Hu & King, 2017).

Σημαντική πηγή επαγγελματικής εξουθένωσης είναι επίσης η σύγκρουση ρόλων, η ασάφεια ρόλων και οι ευθύνες του ρόλου. Η ασάφεια του ρόλου εμφανίζεται όταν υφίσταται έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης του εργαζομένου για διάφορες πτυχές της θέσης εργασίας του όπως για παράδειγμα για τα καθήκοντα του, τις υποχρεώσεις, του στόχους και το εύρος των ευθυνών του (Greenberg, 2013), καθιστώντας το άτομο ανίκανο να ανταποκριθεί σωστά στην εργασία του. Οι εργαζόμενοι βιώνουν άγχος όταν αισθάνονται αβέβαιοι στο ρόλο τους λόγω ανεπαρκής και ακατάλληλης εκπαίδευσης, επικοινωνίας και πολύπλοκων καθηκόντων (Cho et al, 2014). Η σύγκρουση του ρόλου εμφανίζεται όταν το άτομο υποχρεώνεται να κάνει πράγματα εκτός της θέσης εργασίας του ή όταν πρέπει να ανταποκριθεί σε αντικρουόμενες απαιτήσεις στη δουλειά του (Maslach et al, 2001). Επίσης και οι αυξημένες ευθύνες που πηγάζουν από το ρόλο, κυρίως όταν σχετίζονται με τους ανθρώπους δημιουργούν άγχος. Το επίπεδο της συναισθηματικής εξάντλησης επηρεάζεται άμεσα και σε μεγάλο βαθμό από τη φύση και την ένταση του άγχους που βιώνει το άτομο στο εργασιακό περιβάλλον (Kim & Stoner, 2008).

Στη βιομηχανία της φιλοξενίας, η διαχείριση των συναισθημάτων έχει εξέχουσα σημασία καθώς επηρεάζει την εξυπηρέτηση πελατών. Η διαχείριση των συναισθημάτων έχει γίνει βασικό μέρος του συνόλου των κανονισμών κάθε οργανισμού καθώς πιστεύουν ότι οι εκφράσεις και η καταστολή των συναισθημάτων είναι σημαντικές για να επηρεάσουν τους πελάτες και να πετύχουν τους οργανωτικούς στόχους. Οι απαιτήσεις στις εργασίες παροχής υπηρεσιών περιλαμβάνουν αυτό που οι μελετητές αποκαλούν «συναισθηματική εργασία». Έχει υπολογιστεί, ότι το 50% των εργαζόμενων γυναικών στις ΗΠΑ και περίπου το ένα τέταρτο των ανδρών εκτελούν συναισθηματική εργασία (Roskam et al. 2009). Όπως ορίζουν οι Morris and Feldman, 1996, (όπως αναφέρεται στους Karatepe & Choubtarash, 2014) η συναισθηματική εργασία είναι: «η προσπάθεια, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος που απαιτούνται για την έκφραση επιθυμητών, από τον οργανισμό, συναισθημάτων κατά τις διαπροσωπικές συναλλαγές». Οι υπάλληλοι των υπηρεσιών πρώτης γραμμής υποχρεούνται να καταστέλλουν τα αρνητικά τους συναισθήματα, να είναι συναισθηματικά ενσυναίσθητοι και να εμφανίζουν θετικές εκφράσεις (πχ. ευθυμία και φιλικότητα) που είναι λιγότερο αυθόρμητα «συναισθηματικές». Η ψυχολογική προσπάθεια που καταβάλλεται για να γίνει κάτι τέτοιο αναφέρεται ως το συναισθηματικό φορτίο (Greenberg & Baron, 2013). Κατά την εργασία τους απαιτείται υψηλός συναισθηματικός έλεγχος με σκοπό τη συμμόρφωση με τα πρότυπα εξυπηρέτησης ή τους κανόνες εμφάνισης ώστε να διατηρούν θετικές σχέσεις με τους πελάτες (Choi, et al. 2019), εξασφαλίζοντας την ικανοποίησή τους. Οι κανόνες εμφάνισης αναφέρονται σε οργανωτικά πρότυπα τα οποία ορίζουν τα



συναισθήματα που πρέπει να επιδεικνύει ένας εργαζόμενος κατά την παροχή εξυπηρέτηση πελατών. Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται στη συναισθηματική μεταδοτικότητα (emotional contagion), τη διαδικασία μέσω της οποίας τα συναισθήματα των ανθρώπων γεννούν συναισθήματα σε άλλους ανθρώπους (Robins & Judge, 2012). Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πλέον έχουν αρχίσει να επικεντρώνονται στη διαχείριση της συναισθηματικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων τους, ορίζοντας ρητούς κανόνες για τις κατάλληλες συναισθηματικές εκφράσεις που πρέπει να χρησιμοποιούν κατά τη διάρκεια των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες (Lee & Ok, 2012). Σύμφωνα με τη θεωρία διατήρησης πόρων που αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2.3.6 η ψυχική και η συναισθηματική ισορροπία και ευημερία των υπαλλήλων της πρώτης γραμμής είναι πόροι που εκτίθενται σε απώλεια κατά τη διάρκεια εκτέλεσης συναισθηματικής εργασίας. Τα συναισθήματα που εκδηλώνουν και εκφράζουν οι υπάλληλοι κατά τη διάρκεια των αλληλεπιδράσεων δεν είναι εγγενή, αντιθέτως κάποιες φορές είναι επίκτητα, καθώς τα παραποιούν και δεν συμπίπτουν με τα αισθήματα που νιώθει κανείς. Τα συναισθήματα που πραγματικά βιώνει κάποιος ορίζονται ως τα συναισθανόμενα συναισθήματα (felt emotions) τα οποία μπορεί να είναι σε ασυμφωνία με τα συναισθήματα που εκδηλώνουν στους άλλους γνωστά ως επιδεικνυόμενα συναισθήματα (displayed emotions) (Greenberg & Baron, 2013). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βιώνουν μία συναισθηματική ασυμφωνία (emotional dissonance) και σε συνδυασμό με τον αυξημένο αριθμό πελατών να οδηγούνται σε συναισθηματική εξάντληση, συναισθηματική δυσφορία (Karatepe & Choubtarash, 2014) και εργασιακή δυσαρέσκεια (Lee & Ok, 2012). Σχετικά με την συναισθηματική εργασία υπάρχουν δύο στρατηγικές για τη διαχείριση της : η επιφανειακή προσποίηση και η προσποίηση σε βάθος (Robins & Judge, 2012). Η πρώτη αναφέρεται στην αλλαγή της εξωτερικής εμφάνισης, δηλαδή ήχος φωνής, χειρονομίες, χαμόγελο κτλ, με σκοπό να εκφραστούν συναισθήματα που δεν υφίστανται. Από την άλλη η προσποίηση σε βάθος αποτελεί τη διαδικασία αλλαγής των εσωτερικών συναισθημάτων μέσα από τεχνικές όπως η φαντασία ή η ανάκληση ευχάριστων αναμνήσεων. Ο Hochschild (1983), (όπως αναφέρεται στους Brotheridge & Grandey, 2012) υποστηρίζει ότι η επιφανειακή προσποίηση, μία μη αυθεντική συμπεριφορά, αποτελεί μια ακατάλληλη στρατηγική υποκριτικής καθώς με την πάροδο του χρόνου αυξάνει το άγχος, οδηγεί στην εργασιακή εξουθένωση και εντείνει το αίσθημα της αποπροσωποποίησης. Αντιθέτως, η προσποίηση σε βάθος έχει μικρότερο ψυχολογικό κόστος καθώς ο εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια για να βιώσει τα επιθυμητά συναισθήματα.

Οι Maslach et al. (2001), υποστήριξαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει από τις χρόνιες αναντιστοιχίες μεταξύ των ανθρώπων και τους εργασιακού τους περιβάλλοντος και ως προς τον τομέα των ανταμοιβών. Το σύστημα ανταμοιβών επηρεάζει άμεσα την ατομική συμπεριφορά. Οι ανταμοιβές ορίζονται από τρεις συνιστώσες: τον μισθό,

τις ευκαιρίες εξέλιξης και προώθησης, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας στην εργασία, καθώς και μη υλικές ανταμοιβές που αφορούν την εκτίμηση και την αναγνώριση που δίνεται από την ανώτερη διοίκηση (Roskam et al. 2009). Σε όλες τις κοινωνίες υπάρχει μια βασική αρχή σχετικά με τη δικαιοσύνη σε αντάλλαγμα. Ο άνθρωπος που θα επενδύσει προσπάθεια υπέρ ενός άλλου προσώπου, περιμένει την κατάλληλη ανταπόδοση. Αυτό ισχύει και στον εργασιακό χώρο. Ως εκ τούτου, μια ανισορροπία μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής, όταν οι άνθρωποι δεν λαμβάνουν μισθό ή παροχές ανάλογα με τα επιτεύγματά τους, οδηγεί σε εργασιακό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση. Συνήθως, οι ομάδες εργαζομένων που είναι πιο ευάλωτες σε αυτή την ανισορροπία είναι εκείνες που δεν έχουν εναλλακτική επιλογή στην αγορά εργασίας λόγω των χαμηλών προσόντων τους. Ακόμα πιο σημαντική καθίσταται η έλλειψη μη υλικών αμοιβών. Η έλλειψη αναγνώρισης προάγει την εξουθένωση καθώς οι υπάλληλοι που αισθάνονται ότι λαμβάνουν μόνο αρνητικά σχόλια είναι πιο ευαίσθητοι στο σύνδρομο (Ledgerwood et al. 1998). Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την έλλειψη θετικής ενίσχυσης ως προσβολή και υποτίμηση της εργασίας τους και έτσι αυξάνεται η αποστασιοποίηση από την εργασία τους και η δυσαρέσκεια τους απέναντι στον οργανισμό. Η έλλειψη ανατροφοδότησης και αναγνώρισης σχετίζονται σταθερά και με τις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης και η έλλειψη εγγενών ανταμοιβών, η υπερηφάνεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι κάνουν κάτι σωστά, συνδέεται στενά με το αίσθημα της αναποτελεσματικότητας (Maslach et al. 2001).

Η παρουσία εργασιακών απαιτήσεων, όπως η υπερφόρτωση, οι συναισθηματικές απαιτήσεις καθώς και η σύγκρουση εργασίας-οικογένειας που αναφέρθηκαν προηγουμένως, ταυτόχρονα με την απουσία εργασιακών πόρων σχετίζεται με την εργασιακή εξουθένωση (Chen & Chen, 2012). Οι εργασιακοί πόροι αναφέρονται στις φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές μιας εργασίας, οι οποίες μειώνουν τις απαιτήσεις και προσφέρουν στήριξη για την επίτευξη των στόχων. Τα αποτελέσματα υψηλών εργασιακών απαιτήσεων συνήθως επιδεινώνονται υπό συνθήκες χαμηλού ελέγχου. Η αυτονομία και η κοινωνική υποστήριξη αντιπροσωπεύουν τους εργασιακούς πόρους και αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την ύπαρξη της επαγγελματικής εξουθένωσης (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Ο Burisch (1993), (όπως αναφέρεται στους Ledgerwood et al. 1998) υποστηρίζει ότι η αντιληπτή έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση και τους συναδέλφους συνδέεται στενά με την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι άνθρωποι με ψυχολογική υποστήριξη μπορεί να βιώσουν χαμηλότερα επίπεδα άγχους και να νιώσουν λιγότερο καταβεβλημένοι. Η εξουθένωση είναι επίσης υψηλότερη για τα άτομα που έχουν μικρή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και χαμηλή αυτονομία (Maslach et al, 2001). Η εργασιακή αυτονομία ορίζεται ως ο βαθμός ελέγχου που έχει ο εργαζόμενος όσον αφορά τον προγραμματισμό των καθηκόντων του (Kim & Stoner, 2008). Η έλλειψη αυτονομίας, η γραφειοκρατική φύση ενός οργανισμού και η ιεραρχική λήψη αποφάσεων

περιορίζουν την ικανότητα των εργαζομένων να αναλάβουν τον έλεγχο τους και να συνεχίσουν το έργο τους με τρόπο που πιστεύουν ότι είναι πιο αποτελεσματικός, με αποτέλεσμα να αισθάνονται ότι εξαρτώνται από άλλους. Ως εκ τούτου, η αντιληπτή έλλειψη αυτονομίας συνδέεται στενά με τη διάσταση της προσωπικής επίτευξης (Maslach et al, 2001) και δημιουργεί μια αποπροσωποποιημένη στάση μεταξύ των εργαζομένων. Στους οργανισμούς που είναι άκαμπτοι ως προς τους κανόνες, οι υψηλές απαιτήσεις εργασίας μετατρέπονται σε συνεχή πίεση παρά σε πρόκληση.

Το οργανωτικό κλίμα έχει γενικά οριστεί ως την αντίληψη που έχει το άτομο για το εργασιακό του περιβάλλον και τον οργανισμό που ανήκει και αντανακλά τις διαστάσεις της αυτονομίας και της αναγνώρισης, που αναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά και της εμπιστοσύνης, της συνοχής, της υποστήριξης, των αξιών και της δικαιοσύνης. Μια σοβαρή αναντιστοιχία μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού συμβαίνει όταν δεν υφίσταται αντιληπτή δικαιοσύνη. Η δικαιοσύνη συμβαδίζει μαζί με την προσδοκία αναγνώρισης και ανταμοιβής. Οι συγγραφείς Maslach et al, (2001) υποστηρίζουν ότι η δικαιοσύνη, η αντιληπτή αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης, των ανταμοιβών και ευκαιριών εξέλιξης, γεννά τον σεβασμό και επιβεβαιώνει την αυτοεκτίμηση των ανθρώπων. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την έλλειψη δικαιοσύνης, οδηγούνται σε απογοήτευση, σε εξάντληση των συναισθηματικών τους πόρων και στην αποπροσωποποίηση απέναντι στον οργανισμό και στους πελάτες (Ledgerwood et al 1998). Η έλλειψη δικαιοσύνης επιδεινώνει την επαγγελματική εξουθένωση με δύο τρόπους: μέσα από την εμπειρία της άδικης μεταχείρισης η οποία χαρακτηρίζεται ως συναισθηματικά εξαντλητική και μέσα από την αίσθηση του κυνισμού που τροφοδοτεί η αδικία. Εξίσου σημαντικές είναι και οι αξίες που υπονοούνται στις διαδικασίες του οργανισμού καθώς διαμορφώνουν την στάση των εργαζομένων και επηρεάζουν την εξουθένωση. Αυτό συμβαίνει όταν εργαζόμενοι καλούνται να κάνουν πράγματα που δεν ανταποκρίνονται στις προσωπικές τους αξίες και βιώνουν μια αναντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των αξιών τους. Ακόμα η αντιληπτή έλλειψη εμπιστοσύνης που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό και στον άμεσα προϊστάμενο τους δημιουργεί συναισθήματα ασάφειας και επηρεάζει την αίσθηση της αποτελεσματικότητας. Οι Maslach et al (2001), υποστήριξαν ότι η απώλεια εμπιστοσύνης εμφανίζεται στη συνιστώσα της συναισθηματικής εξάντλησης. Ακόμα, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις σε ορισμένες περιπτώσεις αναφέρονται ως η κύρια πηγή εξουθένωσης. Η έλλειψη εμπιστοσύνης, τα προβλήματα επικοινωνίας και η κακή συνεργασία με συναδέλφους δημιουργούν ψυχολογική πίεση και συνδέονται με την αύξηση της ψυχολογικής έντασης (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Επιπρόσθετα, η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι πιθανό να προκαλέσει εξουθένωση καθώς διαβρώνει την έννοια της αμοιβαιότητας, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση ευεξίας (Maslach et al, 2001). Ο πρώτος που

αναφέρθηκε στην έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου ήταν ο Chris Argyris (1960), ο οποίος υποστήριξε ότι όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι ο οργανισμός είναι δίκαιος απέναντι του και σέβεται τα δικαιώματά του για ανάπτυξη και εξέλιξη, τότε και ο εργαζόμενος θα σεβαστεί την επιχείρηση και τους στόχους κερδοφορίας που έχει. Αυτό δείχνει ότι ο εργαζόμενος έχει ποικίλες προσδοκίες από την επιχείρηση και το αντίστροφο. Στην περίπτωση της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου ο εργαζόμενος βιώνει ακραίες συναισθηματικές αντιδράσεις όπως έντονο θυμό και άγχος, κυνική και απρόσωπη συμπεριφορά και χαμηλή εμπιστοσύνη.

Τέλος, σύμφωνα με τη συναισθηματική μεταδοτικότητα η οποία αναφέρθηκε προηγουμένως, βασικό έναυσμα των συναισθημάτων στους ανθρώπους είναι τα συναισθήματα των άλλων με τους οποίους αλληλοεπιδρούμε (Greenberg & Baron, 2013). Έτσι, η συναναστροφή με συναδέλφους που επηρεάζονται οι ίδιοι από το σύνδρομο, αποτελεί επίσης βασικό οργανωτικό παράγοντα που πυροδοτεί την επαγγελματική εξουθένωση.

#### **2.4.2 Παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα του ατόμου**

Η προσωπικότητα του ατόμου επιδρά αρκετά στο πώς αντιλαμβάνεται τους παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης και στον τρόπο που το αντιμετωπίζει. Με άλλα λόγια, αυτό που προκαλεί άγχος και εξουθένωση για κάποιον μπορεί να μην επηρεάζει κάποιον άλλο. Το μοντέλο της προσωπικότητας των 5 παραγόντων (Five-Factor Model of Personality) έχει ιδιαίτερη επιρροή στον τομέα της Οργανωσιακής Ψυχολογίας & Συμπεριφοράς και αρκετοί ψυχολόγοι προσδίδουν μεγάλη βαρύτητα στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ως εφικτούς προγνωστικούς παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι υποστηρικτές του μοντέλου ισχυρίζονται ότι η προσωπικότητα του ατόμου αποτελείται από πέντε διαστάσεις οι οποίες είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους: την εξωστρέφεια (extroversion), την ευσυνειδησία (conscientiousness), τον νευρωτισμό (neuroticism), την προσήνεια (agreeableness) και τη δεκτικότητα στην εμπειρία (openness to experience). Η διάσταση του νευρωτισμού συνδέεται και με τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach et al, 2001, Kim et al, 2007). Έχει σημαντική και θετική επίδραση στις διαστάσεις της εξάντλησης και του κυνισμού και αρνητική επίδραση στην αίσθηση της αποτελεσματικότητας. Με τον παράγοντα του νευρωτισμού αξιολογούνται χαρακτηριστικά όπως το άγχος, η απαισιοδοξία, η ανασφάλεια και η κατάθλιψη. Τα νευρωτικά άτομα τείνουν να είναι πιο ευαίσθητα και επιρρεπή στη ψυχολογική δυσφορία και χάνουν εύκολα τη ψυχραιμία τους καθώς βιώνουν εντονότερα τα συναισθήματα. Ο αντίθετος πόλος του νευρωτισμού είναι η

συναισθηματική σταθερότητα. Είναι προφανές ότι τα άτομα με χαμηλή συναισθηματική σταθερότητα δεν ανταπεξέρχονται εύκολα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και επιπλέον είναι πιο πιθανό να βιώσουν και τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας (Robbins & Judge, 2018). Η διάσταση της εξωστρέφειας περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως το να είναι κάποιος δραστήριος, κοινωνικός, ομιλητικός και αισιόδοξος. Ερευνητές έχουν ανακαλύψει ότι η εξωστρέφεια αποτελεί έγκυρο προγνωστικό παράγοντα της εξουθένωσης για επαγγέλματα που απαιτούν τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Συγκεκριμένα επηρεάζει αρνητικά τις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης και θετικά την αποτελεσματικότητα (Kim et al, 2007). Η προσήνεια αντανακλά την ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων που επιζητά ένας άνθρωπος, την καλοσύνη και την ενσυναίσθηση. Τα άτομα με υψηλή προσήνεια χαρακτηρίζονται από μεγάλη θέληση για συνεργασία, και αυξημένη ευαισθησία στις ανάγκες των άλλων, γεγονός που συμβάλλει στη διατήρηση των θετικών σχέσεων. Η έρευνα που πραγματοποίησαν οι Kim et al, 2007 στο χώρο της φιλοξενίας διαπίστωσαν ότι η προσήνεια σχετίζεται σημαντικά με τη διάσταση της αποπροσωποποίησης και της αποτελεσματικότητας. Τα άτομα με υψηλή προσήνεια φροντίζουν αρκετά ώστε να εστιάζουν στην ευημερία των άλλων και όταν υφίσταται η βέλτιστη παροχή των υπηρεσιών, είναι πιθανό να είναι ικανοποιημένα με την απόδοσή τους, ενισχύοντας έτσι την αίσθηση της αποτελεσματικότητας. Τέλος, η ευσυνειδησία χαρακτηρίζει τα άτομα με υψηλό αυτοέλεγχο, οργανωτικές δεξιότητες και φιλοδοξίες. Τα άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο ευσυνειδησίας προσπαθούν να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους και ως εκ τούτου επηρεάζουν τη διάσταση της αίσθησης της αποτελεσματικότητας.

Εκτός από το μοντέλο των πέντε παραγόντων, στη ψυχολογία των ατομικών διαφορών έχουν μελετηθεί επιπλέον χαρακτηριστικά που συνδέονται με εργασιακές συμπεριφορές. Έχει υποστηριχθεί ότι χαμηλά επίπεδα ανθεκτικότητας, αυτοεκτίμησης και η εξωτερική έδρα ελέγχου εμφανίζουν υψηλή εργασιακή εξουθένωση, ιδιαίτερα όσον αφορά τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (Maslach et al 2001). Η έδρα ελέγχου αναφέρεται στις προσδοκίες που έχουν οι άνθρωποι σχετικά με τα αποτελέσματα των πράξεων τους. Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από εξωτερικό προσανατολισμό, θεωρούν ότι εξωτερικοί παράγοντες πχ η τύχη, ελέγχουν τη ζωή τους και αδυνατούν να ελέγξουν τον εαυτό τους. Η χαμηλή αυτοεκτίμηση αντανακλά υψηλότερο άγχος και αμυντικότητα, έλλειψη εμπιστοσύνης, αρνητικά συναισθήματα και απαισιοδοξία. Η ανθεκτικότητα αποτελείται από τρεις διαστάσεις, την αίσθηση της δέσμευσης στην εργασία, την αντίληψη για τον έλεγχο του περιβάλλοντος και τη θεώρηση των αλλαγών της ζωής ως πρόκληση και ευκαιρίες ανάπτυξης και όχι ως απειλή. Σχετίζεται με την ικανότητα των ατόμων να ανταπεξέρχονται συναισθηματικά στις αντιξοότητες και στους στρεσογόνους παράγοντες. Η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης συνδέεται επίσης και με τον τύπο προσωπικότητας A που

είχαν ορίσει οι Friedman & Roseman το 1971 (όπως αναφέρεται στους Βακόλα & Νικολάου, 2019). Ο τύπος προσωπικότητας A χαρακτηρίζεται ως ανυπόμονος, ανταγωνιστικός με υπερβολική ανάγκη για έλεγχο και αυξημένη εχθρότητα. Τέλος, η εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει μεγαλύτερη συχνότητα μεταξύ των εργαζομένων που έχουν υψηλά κίνητρα, είναι φιλόδοξοι και επενδύουν στην εργασία τους. Τα άτομα αυτά δεν εγκαταλείπουν ακόμα και όταν νιώθουν ότι έχουν φτάσει στα όρια της αντοχής τους και τελικά οδηγούνται στην εξάντληση.

### **2.4.3 Εργασιακή Εξουθένωση & Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ)**

Σύμφωνα με τους Salovey & Mayer (1990), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα σύνολο αλληλένδετων ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επιτρέπουν την κατανόηση των συναισθημάτων και της εσωτερικής κατάστασης τόσο των δικών μας όσο και των άλλων, τη δημιουργία συναισθημάτων για την υποστήριξη των σκέψεων και τον έλεγχο τους για την υποστήριξη της πνευματικής μας ανάπτυξης. Το μοντέλο τους αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις, την αναγνώριση και έκφραση των συναισθημάτων, τη χρήση των συναισθημάτων, τον έλεγχο τους και την ενσυναίσθηση. Η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται συχνότερα μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών οι οποίοι δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στις συναισθηματικές απαιτήσεις λόγω των περιορισμένων συναισθηματικών πόρων. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί την κύρια πηγή συναισθηματικών πόρων. Οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιθανό να παρουσιάσουν λιγότερη εξουθένωση λόγω της ικανότητας τους να προσαρμόζουν τα συναισθήματα τους πιο ευέλικτα στις αγχωτικές καταστάσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κρίσιμη στην εκτέλεση της συναισθηματικής εργασίας και συσχετίζεται με την βέλτιστη αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους καθώς συμβάλλει στις θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις (Goleman, 2011). Επιπλέον επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται την απογοήτευση (Lee & Ok, 2012). Αφετέρου, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να βιώσουν υψηλότερη εξάντληση προσπαθώντας να αποκρύψουν τα πραγματικά τους συναισθήματα σε καταστάσεις συναισθηματικών απαιτήσεων, δηλαδή να επιλέξουν την επιφανειακή προσποίηση που αναφέρθηκε στην υποενότητα 2.4.1 (Choi et al. 2019). Τέλος, η παρατεταμένη απογοήτευση μεταξύ εκείνων που στερούνται των συναισθηματικών πόρων και δεν μπορούν να ευθυγραμμίσουν τα συναισθήματα τους μειώνοντας τη συναισθηματική ασυμφωνία συμβάλλει στην ανάπτυξη της εξουθένωσης.

#### **2.4.4 Εργασιακή Εξουθένωση & Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

Σε αρκετές έρευνες έχει εντοπιστεί μια πιθανή συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής εξουθένωσης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών όπως η ηλικία, η εκπαίδευση και το φύλο (Maslach et al, 2001, Βακόλα & Νικολάου, 2019, De Andrade Almeida, 2018). Υποστηρίζεται ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της εξουθένωσης και της ηλικίας. Μεταξύ των νεότερων εργαζομένων το επίπεδο εξουθένωσης είναι υψηλότερο καθώς σημαντικό ρόλο παίζει η εργασιακή εμπειρία. Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί κίνδυνο στην πρώιμη επαγγελματική σταδιοδρομία καθώς υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα όσοι δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τις συνθήκες επαγγελματικής εξουθένωσης στην αρχή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας να αποχωρήσουν. Σύμφωνα με αυτή την παραδοχή όσοι παραμένουν επηρεάζονται λιγότερο από την επαγγελματική εξουθένωση. Επιπλέον, οι νέοι εργαζόμενοι τείνουν να αναπτύσσουν μεγαλύτερο άγχος ώστε να κατακτούν πολλές εμπειρίες στην αρχή της καριέρας τους (De Andrade Almeida, 2018). Σχετικά με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του ατόμου, υπάρχει θετική συσχέτιση καθώς έχουν υψηλότερες προσδοκίες τόσο από τον εαυτό τους όσο και από την εργασία τους και επίσης τείνουν να εργάζονται σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες. Όπως αναφέρουν οι Maslach et al (2001), η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης είναι πιο συχνή στις γυναίκες και αντίστοιχα οι άντρες καταγράφουν υψηλότερες τιμές στη διάσταση της αποπροσωποποίησης και του κυνισμού.

### **2.5 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ**

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει συσχετιστεί με ποικίλα αρνητικά αποτελέσματα, τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Σύμφωνα και με το μοντέλο της Maslach, που αναφέρθηκε στην υποενότητα 2.3.1 η εξουθένωση μπορεί να εκδηλωθεί ως συναισθηματική εξάντληση, κόπωση, αποπροσωποποίηση, ένα αίσθημα εσωτερικής εγκατάλειψης από την εργασία και μειωμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα.

Πιο συγκεκριμένα, η εξουθένωση αποτελεί ένα βασικό παράγοντα της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων, των παραιτήσεων, των παραπόνων και των επαναλαμβανόμενων απουσιών. Ακόμα, οι δυσλειτουργικές επιπτώσεις που έχει σε έναν οργανισμό σχετίζονται και με την επιδείνωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων (Abu-Bader, 2000). Η εργασιακή εξουθένωση έχει συνδεθεί με την μείωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι τείνουν να διεκπεραιώνουν απλώς τις καθημερινές τους εργασιακές

απαιτήσεις, αντί να αφοσιώνονται ενεργά (Greenberg, 2013). Κατά συνέπεια, συνδέεται με την μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης (Maslach et al, 2001), έννοιες που θα αναλυθούν εκτενέστερα στις ενότητες 4 και 5.1 αντίστοιχα. Τα συναισθήματα που δημιουργούνται στους εργαζομένους από την εξουθένωση μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση και να προκαλέσουν ανεπανόρθωτη ζημιά σε μια επιχείρηση, λόγω της δυσφήμισης που μπορεί να προκύψει (Ledgerwood et al, 1998). Εκτός από την απρόσωπη στάση που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στους πελάτες, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο και στους συναδέλφους τους καθώς διαταράσσονται τα εργασιακά καθήκοντα και προκαλούνται προσωπικές συγκρούσεις.

Η εργασιακή εξουθένωση έχει σοβαρές επιπτώσεις και στην υγεία και στην προσωπική ζωή των εργαζομένων, καθώς θεωρείται ένα είδος στρες (Maslach et al, 2001). Σχετίζεται με τη σωματική εξάντληση η οποία δεν υποχωρεί με τον ύπνο, την αϋπνία, την αυξημένη χρήση αλκοόλ και ουσιών, το σύνδρομο του ευερέθιστου εντέρου, πονοκεφάλους καθώς και με την αύξηση των οικογενειακών προβλημάτων (Abu-Bader, 2000). Όσον αφορά τη ψυχική υγεία, η εργασιακή εξουθένωση προκαλεί διανοητικές δυσλειτουργίες όπως αγχώδεις διαταραχές, κατάθλιψη, χαμηλή αυτοπεποίθηση και αυξημένη ευαισθησία. Ο χρόνιος θυμός, το αίσθημα της παγίδευσης, η απουσία ευχαρίστησης, η αδυναμία χαλάρωσης, η δυσκολία συγκέντρωσης, η έντονη αυτοκριτική και η συναισθηματική νέκρωση αποτελούν βασικά σημάδια της εργασιακής εξουθένωσης. Στο βιβλίο της, η Dina Glouberman, (2008), αναφέρει τις «φωνές» της εξουθένωσης ύστερα από τις συνεντεύξεις που πήρε από άτομα που υπέφεραν από το σύνδρομο. Τα λόγια κάποιων ατόμων παρατίθενται παρακάτω τα οποία φανερώνουν την έντονη αποπροσωποποίηση, την εξάντληση και την μειωμένη αποτελεσματικότητα.

*« Ήμουν στη δουλειά και χάζευα τη θέα από το παράθυρο. Συνειδητοποίησα ότι είχα φύγει δεν ήμουν πραγματικά παρών. Ήμουν ένα φάντασμα του εαυτού μου πίσω από ένα τζάμι. Ήταν σαφές ότι έχανα τον ενθουσιασμό μου στη δουλειά. Αρχισα να αισθάνομαι αδιαφορία προς τους πελάτες, ένιωθα θυμωμένος με συναδέλφους»*  
Τζεφ, (σύμβουλος HR)

*“Πίεζα τον εαυτό μου να συνεχίσει και δούλευα όλο και σκληρότερα αλλά πετύχαινα όλο και λιγότερα»* Μαίρη, (υπεύθυνη σχεδιασμού αεροπορικών πτήσεων)

*«Μου τηλεφώνησε μια πελάτισσα μέσα στα μεσάνυχτα και απειλούσε ότι θα αυτοκτονήσει. Τότε έπιασα τον εαυτό μου να λέει – αν είσαι ζωντανή αύριο πρωί θα σε σκοτώσω εγώ»* Ντέιβιντ, (κοινωνικός λειτουργός)



## **2.6 ΠΡΟΛΗΨΗ & ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ**

Η στατιστική έκθεση μιας γερμανικής ασφαλιστικής εταιρείας εργαζομένων (DAK) για το 2005 όπως αναφέρεται στο άρθρο των Awa et al, (2010) έδειξε μια σημαντική ανοδική πορεία του ποσοστού των αναρρωτικών αδειών των εργαζομένων που διαγνώστηκαν με ψυχικές ασθένειες. Ο συνολικός αριθμός αδειών εργασίας λόγω προβλημάτων ψυχικής υγείας αυξήθηκε περίπου κατά 70% μεταξύ του 1997 και 2004. Ακόμα, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία εκτίμησε ότι το ετήσιο οικονομικό κόστος των διαταραχών του εργασιακού στρες στην ΕΕ το 2002, ήταν περίπου 20 δισεκατομμύρια ευρώ (Awa et al, 2010). Είναι επιτακτική ανάγκη τόσο οι επιχειρήσεις όσο και τα ίδια τα άτομα να εστιάσουν στον τρόπο πρόληψης και αντιμετώπισης της εργασιακής εξουθένωσης.

### **2.6.1 Παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο**

Η εγκατάλειψη του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί την πιο αποτελεσματική λύση για το ίδιο το άτομο. Ωστόσο, όταν δεν υφίσταται αυτή η επιλογή λόγω οικονομικών παραγόντων τα άτομα προσπαθούν να υιοθετήσουν συμπεριφορές πρόληψης και αντιμετώπισης. Όταν η εργασιακή εξουθένωση εμφανίζεται σε συνδυασμό με εξω-επαγγελματικές πηγές κόπωσης, η διαχείριση της καθίσταται δυσκολότερη από ότι όταν αποτελεί αποκλειστική συνέπεια του εργασιακού περιβάλλοντος (Saleh & Shapiro, 2008). Οι στρατηγικές αντιμετώπισης αναφέρονται σε συμπεριφορές που υιοθετούν τα άτομα ώστε να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένες συνθήκες και απειλές (Wang & Yen, 2013). Οι ατομοκεντρικές λύσεις αναφέρονται στη συναισθηματική προσαρμογή, την αναζήτηση υποστήριξης, και την επίλυση των προβλημάτων.

Οι εμπειρίες εκτός εργασίας, οι δραστηριότητες αναψυχής και οι μη ανταγωνιστικές φυσικές ασκήσεις, δίνουν την ευκαιρία στα άτομα να ανακάμψουν από το άγχος και να διατηρήσουν την ευημερία τους (Sonnerntag & Natter, 2004). Εξίσου σημαντική είναι η διαχείριση χρόνου όπως η ακολουθία ενός καθημερινού προγράμματος και η ιεράρχηση δραστηριοτήτων. Η ανάπτυξη ατομικών στρατηγικών με σκοπό την αποφυγή της υπερφόρτωσης παίζει καθοριστικό ρόλο. Το άτομο είναι σημαντικό να μάθει ότι η άρνηση να αναλάβει επιπλέον καθήκοντα και υποχρεώσεις και η αποφυγή αύξησης ρυθμού της εργασίας δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του ίδιου και του προϊστάμενου του (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Ακόμα η ανάπτυξη ενός δικτύου υποστήριξης ώστε να μπορεί το άτομο να συζητήσει για τις δύσκολες εμπειρίες που μπορεί να έχει και θα τον ενθαρρύνει να εκφράζει και να μοιράζεται τις ανησυχίες αποτελεί μια ακόμα

τεχνική αντιμετώπισης. Τέλος, το άτομο πρέπει να κατανοήσει και να αναλύσει τις δυσκολίες και τα αρνητικά συναισθήματα που έχει απέναντι στην εργασία του, να αποκτήσει αυτογνωσία και να αναθεωρήσει τις υπερβολικές ή εσφαλμένες προσδοκίες που μπορεί να έχει.

### **2.6.2 Παρεμβάσεις σε οργανωτικό/διοικητικό επίπεδο**

Οι παρεμβάσεις στο οργανωτικό/ διοικητικό επίπεδο αναφέρονται σε ενέργειες, την ευθύνη των οποίων έχει η διοίκηση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Θα πρέπει να υπάρξει δέσμευση από την ηγεσία και μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία να προάγει την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Η εκπαίδευση και η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων αποτελούν τις δύο βασικές στρατηγικές στις οποίες πρέπει να επενδύσει ο οργανισμός.

Η πρόσληψη ατόμων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη- δηλαδή με την ικανότητα να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τους και για τους άλλους αλλά και για τον εαυτό τους είναι ένα κρίσιμο βήμα για τη διοίκηση ώστε να αποφευχθούν οι αρνητικές συνέπειες της συναισθηματικής εργασίας. Προτείνεται η αξιολόγηση του δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψηφίων κατά το στάδιο της πρόσληψης, καθώς οι υπάλληλοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να έχουν χαμηλότερο εργασιακό στρες και εργασιακή εξουθένωση μέσω του ελέγχου των συναισθημάτων τους (Kim et al., 2012). Η εκπαίδευση στην ανθεκτικότητα όπου οι συμμετέχοντες καλούνται να ανακαλέσουν παλαιότερες αγχωτικές καταστάσεις και να προσδιορίσουν τους παράγοντες που τους βοήθησαν να τις διαχειριστούν με επιτυχία αλλά και εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης άγχους είναι ορισμένες τεχνικές που ακολουθούν μεγάλες επιχειρήσεις (Desler, 2015). Επιπλέον, με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων πάνω στα καθήκοντα του ρόλου τους, ο εργαζόμενος νιώθει λιγότερο άγχος, πίεση και απογοήτευση καθώς μπορεί να ανταποκριθεί στις καθημερινές απαιτήσεις.

Η αντιληπτή υποστήριξη σχετίζεται θετικά με τη ψυχική υγεία. Οι συναντήσεις προσωπικού, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιραστούν εμπειρίες και να λάβουν υποστήριξη οδηγούν σε χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης. Η κοινωνική υποστήριξη έχει θετική επίδραση στην ευημερία του ατόμου μέσω δύο διαφορετικών διαδικασιών: έμμεσα, καθώς μεσολαβεί μεταξύ του εργασιακού άγχους και των επιρροών των στρεσογόνων παραγόντων που προκαλούν εξουθένωση και άμεσα, μειώνοντας το αντιληπτό άγχος που βιώνει κάποιος (Ledgerwood & Crofts, 1998).

Η αύξηση των θετικών ανατροφοδοτήσεων και οι δίκαιες ανταμοιβές είναι ακόμα ένας τρόπος πρόληψης της εξουθένωσης. Η διοίκηση που αναγνωρίζει άμεσα τις καλές επιδόσεις ενισχύει τη δέσμευση για την ποιότητα των υπηρεσιών, η οποία με τη σειρά της

οδηγεί σε πιο ικανοποιημένους πελάτες, σε θετικές αλληλεπιδράσεις πελατών – εργαζομένων και στο συναίσθημα της προσωπικής επιτυχίας, άρα σε λιγότερη αποπροσωποποίηση (Ledgerwood & Crotts, 1998). Οι άνθρωποι μπορεί να είναι σε θέση να ανεχτούν μεγαλύτερο φόρτο εργασίας αν εκτιμάται η δουλειά τους και αν αισθάνονται ότι κάνουν κάτι σημαντικό, ή αν αισθάνονται ότι ανταμείφθηκαν για τις προσπάθειές τους (Maslach et al, 2001).

Επίσης ορισμένες επιχειρήσεις παρέχουν προγράμματα υποστήριξης και συμβουλευτικής στους εργαζομένους (Employee Assistance Programs – EAPs), που συμβάλλουν στην αρωγή των εργαζομένων ώστε να αντιμετωπίσουν τα προσωπικά τους προβλήματα που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία τους (Βακολά & Νικολάου, 2019). Ακόμα, ένα σύστημα που επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων και χαρακτηρίζεται από περισσότερη αυτονομία καθώς και η δημιουργία ενός κλίματος που προάγει την αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλουν στη μείωση της ασάφειας και του άγχους.

### **3. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ**

Σε αρκετές δημοσιεύσεις ο όρος εργασιακή εξουθένωση χρησιμοποιείται συνώνυμα με τον όρο εργασιακό άγχος με την κατάθλιψη και την κόπωση. Υπάρχει αναμφίβολα μια ισχυρή σχέση μεταξύ του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η πιο συχνή απάντηση στην παρατεταμένη έκθεση στο εργασιακό άγχος και στις διαδοχικές ανεπιτυχείς προσπάθειες αντιμετώπιση είναι η εργασιακή εξουθένωση και η σωματική κόπωση. Το εργασιακό άγχος έχει αθροιστική επίδραση και μπορεί να οδηγήσει στη συναισθηματική εξάντληση, η οποία είναι μία από τις διαστάσεις του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ενώ η επαγγελματική εξουθένωση όμως φέρει πάντα αρνητικές συνέπειες, το άγχος αντιθέτως δεν χρειάζεται να είναι πάντα αρνητικό. Το άγχος μπορεί να έχει θετική επίδραση, να δίνει κίνητρο και να είναι παραγωγικό. Έτσι διακρίνουμε δύο κατηγορίες το θετικό και το αρνητικό άγχος. Οι Luo et al (2016), (όπως αναφέρεται στους De Andrade Almeida et al, (2018)), τονίζουν ότι τα χαμηλά επίπεδα άγχους είναι υγιή, καθώς παρακινούν το άτομο να αντιδράσει, να αλλάξει θέση και να ξεπεράσει τις προκλήσεις. Αν δεν υπήρχε το άγχος δεν θα μπορούσαμε να προσαρμοστούμε σε θετικά και αρνητικά συμβάντα. Αποτελεί έναν μηχανισμό προστασίας και κινητοποίησης σε καταστάσεις που απαιτούν άμεση αντίδραση. Ωστόσο η ικανότητα αντιμετώπισης του άγχους και η αντίδραση σε αυτό είναι υποκειμενική και διαφέρει από άτομο σε άτομο. Το άγχος που δημιουργείται από τις απειλές του περιβάλλοντος του ατόμου κάποιες φορές έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων και λειτουργεί ως ένα σημάδι ώστε τα άτομα να προετοιμαστούν σωματικά και ψυχολογικά (Choi et al, 2019). Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα πολυδιάστατο μοντέλο που περιλαμβάνει και εκτός τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης και τις διαστάσεις της αποπροσωποποίησης και αναποτελεσματικότητας. Τέλος έχει υποστηριχθεί ότι οι περισσότεροι και σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι θα βιώσουν συμπτώματα άγχους στην εργασία τους αλλά επαγγελματική εξουθένωση βιώνουν κυρίως τα άτομα που ξεκινούν με ενθουσιασμό, έχουν αυξημένες προσδοκίες, φιλοδοξίες και εργάζονται σκληρά.

#### **3.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ**

Προϋπόθεση για τη δημιουργία άγχους είναι το άτομο να μην είναι σίγουρο για την έκβαση μιας κατάστασης και το αποτέλεσμα να είναι τόσο σημαντικό για το ίδιο το άτομο όσο και αβέβαιο (Weinert, 2004). Το άγχος συνδέεται με την αντίληψη των ατόμων σχετικά

με την επικινδυνότητα μιας κατάστασης και με την ικανότητα τους να ανταπεξέλθουν σε αυτήν. Αποτελεί μια κατάσταση που βιώνεται όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται ότι οι απαιτήσεις υπερβαίνουν τους προσωπικούς του πόρους ([www.stress.org](http://www.stress.org)). Ως απαιτήσεις ορίζονται οι ευθύνες, οι πιέσεις και οι αβεβαιότητες στον εργασιακό χώρο. Οι πόροι αποτελούν όλα όσα βρίσκονται στο χώρο ελέγχου του ατόμου και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ικανοποίηση των απαιτήσεων (Robbins & Judge, 2018).

Το εργασιακό άγχος ορίζεται ως ψυχολογικές και σωματικές ενοχλήσεις που βιώνει ένα άτομο όταν διαταράσσεται η ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων του εργασιακού περιβάλλοντος του και των ικανοτήτων του (Wang & Yen, 2013). Τα άτομα πιστεύουν ότι δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές συνθήκες και να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ της προσωπικής ζωής και της εργασίας τους. Ένας στους τέσσερις εργαζόμενους που συμμετείχαν σε μια έρευνα δήλωσε ότι η εργασία του είναι ο πρωταρχικός παράγοντας δημιουργίας άγχους στη ζωή του (Dessler, 2015).

Το εργασιακό άγχος το οποίο αναφέρεται στις αντιδράσεις των ατόμων προς τις απειλητικές συνθήκες της εργασίας του, θεωρείται ως ο βασικός πρόγονος αρνητικών αποτελεσμάτων, όπως η εργασιακή δυσαρέσκεια, η πρόθεση αποχώρησης και η εργασιακή εξουθένωση. Οι αρνητικές επιδράσεις του εργασιακού άγχους περιλαμβάνουν τη μειωμένη εργασιακή απόδοση, τη μείωση της δημιουργικής σκέψης και καινοτομίας, καθώς και τη δυσκολία στην πρόσληψη νέων εργαζομένων διότι διακυβεύεται η φήμη της επιχείρησης. Σε αντίθεση με το άγχος που προέρχεται από τη ζωή και την καθημερινότητα κάποιου, η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση καθώς σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον και δεν μπορεί το άτομο να κάνει πολλά ώστε να το τροποποιήσει.

Οι στρεσογόνοι παράγοντες είναι οι παράγοντες που μπορούν να πυροδοτήσουν το στρες. Μπορούν να θεωρηθούν ως εμπόδια στο χώρο εργασίας που οφείλονται στην ανεπαρκή οργάνωση της εργασίας, στην ηγεσία και στις ανισορροπίες μεταξύ του όγκου της προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο σε σύγκριση με τις ανταμοιβές που λαμβάνει (Roskam et al, 2009). Υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων : οι στρεσογόνοι παράγοντες πρόκλησης που σχετίζονται με το φόρτο εργασίας, την πίεση ολοκλήρωσης έργων και την πίεση χρόνου και οι στρεσογόνοι παράγοντες παρεμπόδισης που σχετίζονται με τα εμπόδια στην επίτευξη των στόχων όπως για παράδειγμα η σύγχυση σχετικά με τις ευθύνες του ρόλου (Robbins & Judge, 2018). Σε ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από θετικές σχέσεις και υπάρχει αντιληπτή υποστήριξη από τη διοίκηση και τους συναδέλφους, το άγχος πρόκλησης συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης. Αντιθέτως, το άγχος παρεμπόδισης επιδρά πάντα αρνητικά στην εργασιακή απόδοση ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επικρατούν στην εργασία. Πιθανοί επαγγελματικοί στρεσογόνοι παράγοντες μπορεί να είναι: η ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων, η εργασιακή ανασφάλεια, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και τα επίπεδα θορύβου (Wang & Yeng, 2013), το οργανωσιακό

κλίμα, η εργασιακή υπερφόρτωση, η έλλειψη εργατικού δυναμικού, η πίεση χρόνου, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ασάφεια του ρόλου, το ωράριο εργασίας, η ένταση της εργασίας, οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας και ο αριθμός και η συμπεριφορά των πελατών (Desler, 2015). Επιπλέον, οι αντιλήψεις που έχουν τα άτομα σχετικά με τις προσδοκίες που έχουν οι άλλοι στον οργανισμό για αυτά, η έλλειψη υποστήριξης, η αντίληψη που έχουν για τη επαγγελματική τους σταδιοδρομία και οι δυσκολίες στο συντονισμό των οικογενειακών ευθυνών με τις εργασιακές απαιτήσεις, αποτελούν εξίσου σημαντικούς στρεσογόνους παράγοντες.

### **3.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣ ΤΩΝ LAZARUS & FOLKMAN (1984)**

Το μοντέλο της συναλλακτικής διαδικασίας του στρες των Lazarus & Folkman έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στις έρευνες του εργασιακού άγχους. Οι Lazarus & Folkman περιγράφουν το άγχος ως το αποτέλεσμα της αμφίδρομης σχέσης μεταξύ προσωπικών και περιβαλλοντικών μεταβλητών. Κεντρικό σημείο του μοντέλου είναι η εκτίμηση του ατόμου για το αν είναι ικανό να αντιμετωπίσει μια κατάσταση ή όχι. Οι καθοριστικοί παράγοντες της ικανότητας αντιμετώπισης είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και η αντίληψη της κατάστασης, δηλαδή οι σκέψεις και τα συναισθήματα που συνδέουν ένα άτομο με μια κατάσταση. Το μοντέλο εστιάζει λοιπόν στην γνωστική αξιολόγηση και στην αντιμετώπιση του άγχους. Και οι δύο διαδικασίες εξαρτώνται από προσωπικούς και περιστασιακούς παράγοντες. Οι προσωπικοί παράγοντες περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, τον έλεγχο, τους στόχους ή τα πρότυπα κινήτρων, ενώ οι περιστασιακοί παράγοντες σχετίζονται με τη διάρκεια ή το είδος του στρεσογόνου παράγοντα, τη δυνατότητα ελέγχου ενός στρεσογόνου παράγοντα ή την προβλεψιμότητα/αβεβαιότητα μιας κατάστασης.

Σύμφωνα με τους Lazarus & Folkman (1984) όταν ένα άτομο έρχεται σε επαφή με ένα ερέθισμα μπαίνει σε μια διαδικασία αξιολόγησης όπου εκτιμά το βαθμό στον οποίο το ερέθισμα αυτό τον αφορά ή όχι και αν είναι «στρεσογόνο» για εκείνον. Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης των εκάστοτε συνθηκών και παραγόντων είναι γνωστή ως γνωστική αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, η παραπάνω διαδικασία περιγράφεται από τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση αποτελεί την πρωτογενή αξιολόγηση όπου είναι το σημείο όπου το ερέθισμα γίνεται αντιληπτό και αξιολογείται η επικινδυνότητα του για το άτομο. Υπάρχει μια αρχική εκτίμηση της κατάστασης. Ακολουθεί η δευτερογενής αξιολόγηση όπου γίνεται η αξιολόγηση των δεξιοτήτων αντιμετώπισης. Το άτομο προσδιορίζει αν οι πόροι που έχει στη διάθεση του είναι αρκετοί για την αντιμετώπιση της κατάστασης. Η τελευταία φάση είναι

η φάση της επαναξιολόγησης όπου αξιολογείται ξανά η αρχική κατάσταση και πραγματοποιούνται αλλαγές στη στρατηγική αντιμετώπισης.

## **4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

### **4.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί αντικείμενο της Οργανωσιακής Ψυχολογίας και Συμπεριφοράς. Η Οργανωσιακή συμπεριφορά εστιάζει την προσοχή της, στις στάσεις που διαμορφώνουν τις θετικές και αρνητικές εκτιμήσεις που έχουν οι υπάλληλοι για το εργασιακό τους περιβάλλον (Robbins & Judge, 2018).

Πρώτα από όλα, αξίζει να σημειωθεί, ότι οι όροι «Εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction)» και «Ικανοποίηση των εργαζομένων (employee satisfaction)» χρησιμοποιούνται συχνά ως όροι συνώνυμοι στην βιβλιογραφία. Στην αγγλική γλώσσα η διάκριση των όρων είναι πιο ξεκάθαρη. Η Winter (2005), αναφέρει ότι η χρήση των όρων εξαρτάται περισσότερο από την προτίμηση του εκάστοτε συγγραφέα παρά από μια πραγματική και ουσιαστική διάκριση μεταξύ των εννοιών. Ο όρος ικανοποίηση των εργαζομένων χρησιμοποιείται κυρίως όταν η ικανοποίηση του εργαζομένου αναλύεται και μετριέται σε σύγκριση με την ικανοποίηση άλλων ομάδων, όπως πχ με τους πελάτες. Αντίθετα όταν χρησιμοποιείται ο όρος εργασιακή ικανοποίηση, η εστίαση είναι στις εκάστοτε συνθήκες εργασίας και στο εργασιακό περιβάλλον. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, επιλέγεται ο όρος «εργασιακή ικανοποίηση».

«Όλοι γνωρίζουν τί είναι η ικανοποίηση, μέχρι να τους ζητήσουν να την ορίσουν. Τότε φαίνεται ότι κανείς δεν ξέρει». Αυτή η δήλωση των Fehr & Russell, (1984) αντανακλά το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός για μια έννοια τόσο ευρέως χρησιμοποιημένη, καθώς αποτελεί μια ψυχολογική κατάσταση που δεν μπορεί να παρατηρηθεί άμεσα. Έτσι, και για την εργασιακή ικανοποίηση είναι διαθέσιμοι πολυάριθμοι ορισμοί. Παρά το μεγάλο αριθμό ορισμών για τον όρο εργασιακή ικανοποίηση, η επιστημονική κοινότητα συμφωνεί ότι αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία γενικά νοείται ως η στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι συμπαθούν ή αντιπαθούν τη δουλειά τους, το τί συναισθήματα τρέφουν για την εργασία τους και για τις διάφορες πτυχές της (Spector, 1997). Σχετίζεται με την ευχαρίστηση που αποκτάει το άτομο μέσα από την επίτευξη των εταιρικών και των προσωπικών του στόχων (Stavrinoudis & Floras, 2015). Ο Locke (1969), ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως μια ευχάριστη υποκειμενική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση των εργασιακών εμπειριών κάποιου. Ο McKenna (2000) (όπως αναφέρεται στους Kiliç et al, 2011) την ορίζει ως την αίσθηση περιεχομένου που προκύπτει από την ικανοποίηση των προσδοκιών. Ο Betts (2000) (όπως αναφέρεται στους



Ali, et al. 2014) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως την αντίληψη της εργασίας που έχει ο κάτοχος της, ο οποίος καθορίζει το επίπεδο ικανοποίησης με βάση τις φυσιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες. Οι Greenberg και Baron (2013) όρισαν την εργασιακή ικανοποίηση στο χώρο εργασίας ως τις γνωστικές, συναισθηματικές και αξιολογικές αντιδράσεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους. Ο Graham (1982) (όπως αναφέρεται στον Ali,(2008)) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως «τη μέτρηση των συνολικών συναισθημάτων και των στάσεων απέναντι στην εργασία του».

Η ικανοποίηση των εργαζομένων γίνεται ολοένα και περισσότερο μια βασική εταιρική ικανότητα και μια σημαντική προϋπόθεση για την πίστη των εργαζομένων. Οι εμπειρίες αυτές των εργαζομένων σχετίζονται με διάφορα χαρακτηριστικά της εργασίας όπως οι φυσικές συνθήκες εργασίας, η αυτονομία, οι διαπροσωπικές επαφές με προϊσταμένους και συναδέλφους, η αμοιβή και οι ευκαιρίες προαγωγών. Είναι πλέον κοινός τόπος, ότι το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης έχει τεράστιο αντίκτυπο στην απόδοση κάθε εργαζομένου και επιπλέον, η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει μεγάλη επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών (π.χ. Winter, 2005). Οι εργαζόμενοι έχουν πιο θετικές αντιλήψεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού, όταν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και ως εκ τούτου παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες. Ακόμα, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σημαντική τεχνική που χρησιμοποιείται για να παρακινήσει τους εργαζομένους να εργαστούν πιο σκληρά και πιο αποδοτικά και αντιπροσωπεύει μια αποτελεσματική ανταπόκριση σε συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας.

## **4.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΞΗΓΟΥΝ ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Στην παρούσα ενότητα θα αναλυθούν οι θεωρίες που εξηγούν την έννοια και τα αίτια της εργασιακής ικανοποίησης. Οι πρώτες τρεις θεωρίες, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow και η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας αναφέρονται σε χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και της εργασίας (Βακολά & Νικολάου,2019). Στον αντίποδα, η τέταρτη θεωρία αποδίδει τα αίτια της εργασιακής ικανοποίησης στις ατομικές διαφορές.

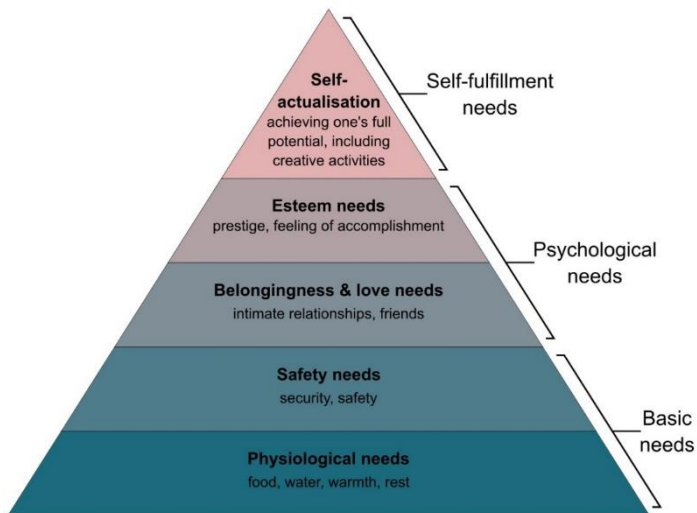
### **4.2.1 Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959)**

Η θεωρία των δυο παραγόντων είναι ένα από τα παλαιότερα και πιο γνωστά μοντέλα ικανοποίησης, που ερμηνεύει την ικανοποίηση ως κατασκευή δύο παραγόντων: τους παράγοντες υγιεινής (εξωτερικοί) και τα κίνητρα (εσωτερικοί) (McKee,2007). Υποστηρίζει

ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια απορρέουν από διαφορετικές ομάδες μεταβλητών. Σύμφωνα με τον Herzberg, τα κίνητρα επηρεάζουν το ίδιο το κίνητρο για την απόδοση και είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της ικανοποίησης. Όταν υπάρχουν σε υψηλά επίπεδα, συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά όταν απουσιάζουν δεν οδηγούν σε επαγγελματική δυσαρέσκεια, απλώς σε λιγότερη ικανοποίηση. Σε αντίθεση με τα κίνητρα, η παρουσία των παραγόντων υγιεινής είναι ουδέτερη, δηλαδή με την παρουσία τους εξασφαλίζουν ώστε να μην υπάρχει δυσαρέσκεια αλλά δεν μπορούν να παράγουν ικανοποίηση (Alshmemri, et al. 2017). Ο Herzberg υποστήριξε ότι αυτοί οι δύο παράγοντες πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία καθώς η παρακίνητική δύναμη των κινήτρων δεν μπορεί να υφίσταται αν δεν έχει εξασφαλιστεί η παρουσία των παραγόντων υγιεινής (Βακολά & Νικολάου, 2019). Οι παράγοντες υγιεινής δημιουργούν τη βάση πάνω στην οποία μπορεί να προκύψει ικανοποίηση, με τη δημιουργία της ικανοποίησης να καθορίζεται αποκλειστικά από τα κίνητρα. Στους εξωτερικούς παράγοντες που συνδέονται με τη δυσαρέσκεια ανήκει η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησης, η χρηματική αμοιβή, η ασφάλεια, οι διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας και οι συνθήκες εργασίας. Στους εσωτερικούς παράγοντες που συνδέονται με την ικανοποίηση, ανήκουν πτυχές του επαγγέλματος που έχουν σχέση με την ίδια την εργασία ή με αποτελέσματα που προέρχονται άμεσα από αυτήν. Σε αυτά ανήκουν: η αναγνώριση του έργου, οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, η δυνατότητα προαγωγής και εξέλιξης, η φύση της εργασίας, η επίτευξη και η υπευθυνότητα.

#### ***4.2.2 Η Ιεράρχηση των αναγκών του Maslow***

Ο Abraham Maslow θεμελίωσε το 1943 τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών που εξηγεί το πώς οι άνθρωποι ικανοποιούν διάφορες προσωπικές τους ανάγκες. Υπέθεσε ως ανθρωπιστής ψυχολόγος ότι υπάρχει ένα γενικό πρότυπο αναγνώρισης και ικανοποίησης των αναγκών που ακολουθούν οι άνθρωποι. Παρά τα πλεονεκτήματα της θεωρίας, επικρίθηκε στο γεγονός ότι υποστηρίζει ότι όλοι οι άνθρωποι λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο και ότι η ένταση των αναγκών είναι η ίδια. Συχνά η θεωρία απεικονίζεται με τη μορφή πυραμίδας όπως φαίνεται παρακάτω:



Εικόνα 4.2.2 Πυραμίδα Maslow

Σύμφωνα με τον Maslow (1943) το άτομο προσπαθεί για ένα βέλτιστο επίπεδο ικανοποίησης. Όσο πιο χαμηλά βρίσκεται μια ανάγκη στην ιεραρχία τόσο πιο κυρίαρχη είναι, με την προϋπόθεση όμως δεν έχει ικανοποιηθεί. Εάν κορεστεί μια ανάγκη, τότε πυροδοτείται το επόμενο υψηλότερο επίπεδο καθώς η ίδια πλέον δεν μπορεί να παρακινήσει τον εργαζόμενο. Επίσης, μια ανάγκη δεν μπορεί να παρακινήσει αν η κατώτερη της δεν έχει ικανοποιηθεί (Βακολά & Νικολάου, 2019). Οι ανώτερες κατηγορίες δύσκολα φθάνουν σε κορεσμό, καθώς σε αρκετούς ανθρώπους όσο ικανοποιούνται, τόσο ανικανοποίητες γίνονται (Μπουραντάς, 2005). Η εμπειρία της αυτοπραγμάτωσης και η ευχαρίστηση που λαμβάνει το άτομο δημιουργεί την επιθυμία για περισσότερα.

Ο Maslow ταξινομεί τις ανάγκες σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες ξεκινούν από τις χαμηλότερες και κινούνται ανοδικά προς ένα υψηλότερο επίπεδο. Πρώτα βρίσκονται οι βιολογικές-θεμελιώδεις ανάγκες, αυτές δηλαδή που εξασφαλίζουν την επιβίωσή του. Στον εργασιακό χώρο, είναι ο μισθός και οι εργασιακές συνθήκες. Έπειτα, είναι οι ανάγκες σιγουριάς-ασφάλειας, δηλαδή η ανάγκη του ατόμου να αισθάνεται σιγουριά για το μέλλον, όπως η μόνιμη απασχόληση, συνταξιοδοτικά προγράμματα, προγράμματα περίθαλψης. Στο τρίτο στάδιο ανήκουν οι κοινωνικές ανάγκες, δηλαδή η ανάγκη των ατόμων να ανήκουν σε ομάδες και να είναι αποδεκτοί. Το επόμενο στάδιο σχετίζεται με την εκτίμηση και την αναγνώριση, όπου εδώ ανήκουν οι ανάγκες για φήμη, εκτίμηση, άσκηση δύναμης, προσοχή, ανεξαρτησία κ.ά. Στον εργασιακό χώρο οι επιχειρήσεις καλύπτουν αυτή την κατηγορία αναγκών με τις προαγωγές, τη θετική ενίσχυση και την αναγνώριση. Τέλος, η τελευταία κατηγορία σχετίζεται με την αυτοπραγμάτωση, δηλαδή την ανθρώπινη επιθυμία για αυτοεκπλήρωση, την τάση να πραγματοποιεί κανείς τα όνειρα του και τις προσδοκίες του να φτάσει στο υψηλότερο σημείο.

### **4.2.3 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham**

Οι Hackman & Oldham, εστίασαν στη σημασία του σχεδιασμού της εργασίας λαμβάνοντας υπόψιν, τους παράγοντες συμπεριφοράς και τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων (Taylor, 2015). Σύμφωνα με το μοντέλο, πέντε πτυχές της εργασίας εξασφαλίζουν την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων: η ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων, η ταυτότητα και η σημασία του έργου, η αυτονομία και η επανατροφοδότηση (Hackman & Oldham, 1974). Η ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων έχει οριστεί ως τον βαθμό στον οποίο μια εργασία απαιτεί ποικίλες δεξιότητες και ταλέντα τα οποία μπορεί να αναπτύξει ο εργαζόμενος με την πάροδο του χρόνου. Η ταυτότητα του έργου είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν ένα σαφές έργο με ένα ορατό αποτέλεσμα για το οποίο μπορούν να αισθάνονται υπεύθυνοι. Η σημασία της εργασίας έχει οριστεί ως τον βαθμό στον οποίο μια εργασία έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στη ζωή ή την εργασία άλλων ανθρώπων, είτε ανήκουν στον άμεσο οργανισμό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον. Αν σε μία εργασία υφίστανται αυτές οι τρεις διαστάσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως, τότε ο εργαζόμενος μπορεί να βιώσει το νόημα του ρόλου του (Βακολά & Νικολάου, 2019). Οι Hackman και Oldham (1974) εξήγησαν περαιτέρω ότι η αυτονομία είναι ο βαθμός στον οποίο μια εργασία παρέχει ελευθερία, ανεξαρτησία και διακριτικότητα στους εργαζόμενους σχετικά με τον προγραμματισμό της εργασίας τους και τον καθορισμό των διαδικασιών που θα χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεσή της. Είναι η κατακόρυφη διεύρυνση της ευθύνης και ο βαθμός στον οποίο επιτρέπεται η λήψη των αποφάσεων από τον εργαζόμενο (Ali, et al. 2014). Ο εργαζόμενος είναι σε θέση να συνειδητοποιήσει τη δική του προσωπική ευθύνη που έχει απέναντι στον οργανισμό. Τέλος, η επανατροφοδότηση είναι ο βαθμός στον οποίο ο κάτοχος της θέσης είναι αποδέκτης άμεσης και σαφούς πληροφόρησης σχετικά με την απόδοση του και τα αποτελέσματα των ενεργειών του στον οργανισμό. Η διοίκηση πρέπει να ενημερώνει τον εργαζόμενο ώστε να γνωρίζει σε ποιους τομείς πρέπει να εξελιχθεί και να τον βοηθήσει να κατανοήσει καλύτερα το ρόλο του.

### **4.2.4 Η θεωρία των ατομικών διαφορών**

Στο άρθρο τους, οι Judge & Bono, (2001) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τις ατομικές διαφορές καθώς κάποιοι άνθρωποι έχουν την τάση να ικανοποιούνται πιο εύκολα. Συγκεκριμένα επικεντρώθηκαν στο χαρακτηριστικό της κύριας αυτοαξιολόγησης (core self-evaluation), το οποίο αποτελεί μια έννοια «ομπρέλα» που συμπεριλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της εσωτερικής έδρας ελέγχου, της

αυτοεκτίμησης, της αυτεπάρκειας και της συναισθηματικής σταθερότητας (το αντίθετο του νευρωτισμού) (Βακολά & Νικολάου, 2019) , τα οποία αναφέρθηκαν και στο κεφάλαιο 2.4.2.

Η αυτοεκτίμηση αντανακλά τη συνολική αξία που προσδίδει κάποιος στον εαυτό του, η αυτεπάρκεια αντιπροσωπεύει την εκτίμηση και την πίστη που έχει κανείς για τις δυνατότητες του ώστε να αποδώσει και να επιτύχει, η εσωτερική έδρα ελέγχου αναφέρεται στα άτομα που πιστεύουν ότι ρυθμίζουν οι ίδιοι τη ζωή τους και η συναισθηματική σταθερότητα αντανακλά την τάση για αυτοπεποίθηση και ασφάλεια. Τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση θα αντιληφθούν μια απαιτητική εργασία ως μια ευκαιρία που τους αξίζει, είναι αισιόδοξα, επιλέγουν επαγγέλματα που τους ταιριάζουν και αυτό συμβάλλει και στην επαγγελματική επιτυχία, άρα και στην επαγγελματική ικανοποίηση. Ακόμη, τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου είναι λιγότερο πιθανόν να παραμείνουν σε μία εργασία που τους δυσαρεστεί. Επίσης, η συναισθηματική σταθερότητα συνδέεται με υψηλή ευημερία και θετικά συναισθήματα. Τέλος, η αυτεπάρκεια επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της συσχέτισης της με την επιτυχία στον εργασιακό χώρο. Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από υψηλή αυτεπάρκεια αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά τις δυσκολίες και επιμένουν στην αποτυχία (Judge & Bono, 2001).

#### **4.2.5 Εργασιακή Ικανοποίηση & Ψυχολογικό Κεφάλαιο**

Έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει και μια υψηλή συσχέτιση μεταξύ ψυχολογικού κεφαλαίου και εργασιακής ικανοποίησης (Luthans, et al. 2007). Το ψυχολογικό κεφάλαιο δεν εντάσσεται στην κατηγορία των ατομικών διαφορών που αναφέρθηκαν προηγουμένως, καθώς αποτελεί μια ψυχολογική κατάσταση (Βακολά & Νικολάου, 2019). Ο όρος «κεφάλαιο» εκτός από τη χρήση που έχει στα χρηματοοικονομικά, χρησιμοποιείται για να αναπαραστήσει μια θετική ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από υψηλή αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, ελπίδα και ανθεκτικότητα. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από υψηλή αυτοπεποίθηση καθώς νιώθουν ότι μπορούν να αναλάβουν και να επιτύχουν δύσκολες εργασίες, είναι αισιόδοξοι για τις επιτυχίες του μέλλοντος, επιδεικνύουν επιμονή προς τους στόχους τους και αντοχή απέναντι στις αντιξοότητες. Αντίστοιχα με τη θεωρία των ατομικών διαφορών, η οποία ισχυρίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση οφείλεται στην προσωπική τάση του ατόμου να απολαμβάνει αυτό που κάνει, ομοίως και το ψυχολογικό κεφάλαιο αντικατοπτρίζει μια θετική εκτίμηση των περιστάσεων.

### **4.3 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Οι πιο συχνά εξεταζόμενες συσχετίσεις με την εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται με συγκεκριμένες συμπεριφορικές επιδράσεις όπως η εργασιακή δέσμευση, η αύξηση της απόδοσης, η μείωση των απουσιών και της πρόθεσης αποχώρησης, η ικανοποίηση από τη ζωή και η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας. Επιπλέον, η οικονομική επιτυχία των οργανισμών αποτελεί μία έμμεση επίδραση λόγω των προηγούμενων αποτελεσμάτων.

Η εργασιακή δέσμευση (work engagement), αποτελεί μια θετική οργανωτική συμπεριφορά. Αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα θετικών ψυχολογικών διαδικασιών και νοείται ως το αντίθετο της εργασιακής εξουθένωσης καθώς ο εργαζόμενος βιώνει αισιόδοξα συναισθήματα όπως το αίσθημα της ολοκλήρωσης και εκπλήρωσης από την εργασία. Ουσιαστικά, η εργασιακή δέσμευση αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία τους ώστε να θέλουν πραγματικά να αφιερώσουν χρόνο και προσπάθεια. Η εργασιακή δέσμευση χαρακτηρίζεται από την ενεργητικότητα, την απορρόφηση και την αφοσίωση. Η ενεργητικότητα αναφέρεται σε υψηλά επίπεδα ενέργειας, της επιθυμίας για επένδυση και την πνευματική ευκαμψία κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, ειδικά ενόψει δυσκολιών. Ο εργαζόμενος που χαρακτηρίζεται από αφοσίωση θα συμμετέχει στην εργασία του με ενθουσιασμό, έμπνευση και υπερηφάνεια. Η απορρόφηση αναφέρεται στην κατάσταση της πλήρους συγκέντρωσης, εμβάθυνσης και δύσκολης αποσύνδεσης από την εργασία (Chen & Chen, 2012). Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι άτομα με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα που ασκούν επιρροή σε γεγονότα που επηρεάζουν τη ζωή τους. Διατηρούν μια θετική στάση και σε αντίθεση με τους εργασιομανείς, δεν είναι εξαρτημένοι και δεν εργάζονται σκληρά λόγω μιας ισχυρής και ακαταμάχητης εσωτερικής ορμής, αλλά επειδή γι' αυτούς η εργασία είναι διασκέδαση (Bakker, et al. 2011). Έτσι, δεν οδηγούνται σε εργασιακό άγχος και εξουθένωση.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί επίσης ένα βασικό καθοριστικό παράγοντα της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας (Organizational citizenship behavior), όπου τα άτομα τείνουν να εκφράζονται θετικά για τον οργανισμό που ανήκουν, να υπερβαίνουν τις επίσημες επαγγελματικές απαιτήσεις τους και να βοηθούν τους συναδέλφους τους (Robbins & Judge, 2018). Σύμφωνα με τον ορισμό που έδωσε ο Organ (1998) (όπως αναφέρεται στους Pouramini & Fayyazi, 2015), η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας είναι ατομική, διακριτική, δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και συνολικά προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι, τόσο περισσότερες πράξεις οργανωσιακής υπέρβασης θα κάνουν (Greenberg, 2013). Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους μπορεί να είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τον οργανισμό τους καθώς και άλλους που έχουν

συμβάλλει σε αυτά τα καλά αισθήματα, ασχολούμενοι με πράξεις οργανωσιακής υπέρβασης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μια συμπεριφορά συμμόρφωσης καθώς υποστηρίζουν την οργάνωση, τις πολιτικές, τους κανόνες και τις διαδικασίες της. Ο κύριος λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους, τον οργανισμό και το γεγονός ότι τα άτομα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως η προσήνεια και η ευσυνειδησία τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένα από την εργασία τους. Αυτή η οικειοθελής αλτρουιστική συμπεριφορά και η γενικευμένη συμπεριφορά συμμόρφωσης συμβάλλει θετικά στο ψυχολογικό και κοινωνικό εργασιακό περιβάλλον και στη συνολική οργανωσιακή απόδοση.

Η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης είναι πιο αδύναμη. Οι άνθρωποι δεν είναι σε θέση πάντα να ελέγχουν όλες τις πτυχές της επαγγελματικής τους επίδοσης, ακόμα και αν πραγματικά επιθυμούν να την αυξήσουν. Ένας εργαζόμενος που επιδεικνύει μια χαμηλή επίδοση και αμείβεται ανεξάρτητα από αυτήν μπορεί να εκφράζει υψηλή ικανοποίηση (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Τέλος, δεν είναι πάντα εφικτό ο εργαζόμενος να επιλέξει να μειώσει την επίδοση του λόγω της χαμηλής ικανοποίησης, εξαιτίας του φόβου μην χάσει την εργασία του οριστικά.

Στην πραγματικότητα, υφίσταται επίσης και μία σύνδεση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από τη ζωή και της ευημερίας των ατόμων, εξαιτίας του χρόνου που αφιερώνεται στην εργασία και επειδή για κάποιους ανθρώπους η εργασία αποτελεί τη κεντρική δραστηριότητα της ζωής τους. Η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τις θετικές διαθέσεις των ατόμων στην καθημερινότητα τους και αυτές με τη σειρά τους συνδέονται με την ύπαρξη υψηλής επαγγελματικής ικανοποίησης (Greenberg, 2013). Η ικανοποίηση από τη ζωή είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης από διάφορους τομείς της ζωής, όπως η εργασία, η οικογένεια, η υγεία.

Οι εθελοντικές αποχωρήσεις των εργαζομένων και οι απουσίες αποτελούν αποτελεσματικούς τρόπους απόσυρσης από την εργασία, όταν δεν θεωρείται ικανοποιητική. Όσο πιο δυσαρεστημένοι είναι οι άνθρωποι από την εργασία τους, τόσο αυξάνονται και οι πιθανότητες να απουσιάζουν από αυτήν έστω βραχυπρόθεσμα. Ωστόσο, ένας χαμηλός δείκτης απουσιών δεν αποτελεί από μόνο του έγκυρο δείκτη υψηλής εργασιακής ικανοποίησης. Τα αίτια που οδηγούν σε απουσίες μπορεί να ποικίλλουν και να βασίζονται σε ανεξάρτητες μεταβλητές, ξεκινώντας από ασθένειες, ατυχήματα ή οικογενειακά προβλήματα. Ακόμη, η εγκατάλειψη της εργασίας και κατά πόσο εφικτή επιλογή είναι, εξαρτάται άμεσα και με την αγορά εργασίας και τη διαθεσιμότητα εναλλακτικών θέσεων (Greenberg, 2013).

## **4.4 ΤΡΟΠΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να παρακολουθούν πώς αισθάνεται η ομάδα τους και πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι στην καθημερινότητά τους. Πρέπει να διασφαλίζουν ότι η εργασιακή κατάσταση και το περιβάλλον που βιώνει ο εργαζόμενος, ανταποκρίνεται κάθε στιγμή στις σωματικές & ψυχολογικές ανάγκες του. Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που σχετίζονται με την ενδυνάμωση έχουν άμεσο θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση (Stavrinoudis and Simos, 2016).

Οι εργαζόμενοι προτιμούν τις εργασίες που είναι διανοητικά απαιτητικές και ένα ποικίλο, δημιουργικό και μερικές φορές δύσκολο πεδίο εργασιών, το οποίο προσφέρει προοπτικές επιτυχίας. Οι εργαζόμενοι θέλουν να έχουν την αίσθηση, ότι κάνουν κάτι «με νόημα» και πως είναι αρμόδιοι γι' αυτό. Θέλουν να αισθάνονται συνδεδεμένοι με τη δουλειά που κάνουν, να εμπνέονται και να παρακινούνται από μια αποστολή ώστε να μπορούν να χτίσουν μια αίσθηση σκοπού και νοήματος στην καθημερινότητά τους. Πρέπει να τους παρέχεται η ευκαιρία να εφαρμόζουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους κατά τη διεκπεραίωση των καθημερινών τους εργασιών. Η τοποθέτηση των εργαζομένων στις σωστές θέσεις για εκείνους, θα τους οδηγήσει να πιστεύουν ότι τα ενδιαφέροντα τους ανταποκρίνονται στον επαγγελματικό τους χώρο. Η έρευνα των Stavrinoudis & Floras, 2015 έδειξε ότι ένας σχεδιασμός των θέσεων εργασίας που στοχεύει στην αξιοποίηση όλων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων προέρχονται από ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς, χωρίς κατηγορίες, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν ο ένας από τον άλλον και να αναπτυχθούν μέσα σε ένα δίκτυο φιλικών σχέσεων και καθοδήγησης. Η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και να αναπτύσσουν συλλογικές κουλτούρες μέσω της συμμετοχής σε επίσημες και άτυπες συναντήσεις προσωπικού (Abu-Bader, 2000). Οι άνθρωποι ευδοκιμούν στην κοινότητα και λειτουργούν καλύτερα όταν μοιράζονται έπαινο, παρηγοριά, ευτυχία και χιούμορ με ανθρώπους που τους αρέσουν και σέβονται. Εκτός από τη συναισθηματική ανταλλαγή και τη βοήθεια, αυτό το είδος κοινωνικής υποστήριξης επιβεβαιώνει τη συμμετοχή ενός ατόμου σε μια ομάδα με κοινή αίσθηση αξιών (Maslach, et al, 2001).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων ενισχύεται όταν οι ανώτεροι βλέπουν τους ανθρώπους ως το επίκεντρο και δείχνουν ενδιαφέρον για αυτούς, όταν λαμβάνουν υπόψη τα μεμονωμένα προβλήματα των εργαζομένων ή ιδανικά, βοηθούν στην επίλυσή τους. Οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν ότι η διοίκηση αναγνωρίζει τις συνεισφορές και τα επιτεύγματά τους. Η θετική ανατροφοδότηση και η αναγνώριση πρέπει να είναι μέρος των



καθημερινών πρακτικών διαχείρισης. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έρχονται στη δουλειά με την πρόθεση να ανταποκριθούν επάξια στα καθήκοντά τους. Ωστόσο, είναι ευθύνη του οργανισμού να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να ενημερώνει τους εργαζόμενους για το τί αναμένεται από αυτούς, να τους δίνει τα εργαλεία που χρειάζονται για να επιτελέσουν τις αρμοδιότητές τους και να τους ανταμείβει δίκαια για αυτό. Αυτές οι τακτικές διαχείρισης, όπως η λεκτική αναγνώριση μπορούν να οδηγήσουν όχι μόνο στην ενίσχυση της ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και στη βελτίωση της δέσμευσης και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Επιπλέον, τόσο οι αμοιβές όσο και οι πιθανές ευκαιρίες προαγωγής έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση. Όσον αφορά τις αμοιβές, δεν υφίστανται μόνο για τον μισθό αλλά και για τις πρόσθετες παροχές. Μάλιστα, όταν δίνεται η ευκαιρία στους ανθρώπους να επιλέξουν τις πρόσθετες παροχές που επιθυμούν περισσότερο, η επαγγελματική τους ικανοποίησης βαίνει αυξανόμενη (Greenberg, 2013)

Εκτός από τις διαστάσεις της εργασιακής δραστηριότητας και των αμοιβών, το κυρίαρχο στυλ διοίκησης και η αποκέντρωση σε μια εταιρεία έχουν μεγάλη σημασία όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η αποκέντρωση είναι ο βαθμός στον οποίο η δυνατότητα λήψης αποφάσεων έγκειται σε αρκετούς ανθρώπους και όχι μόνο στον ιεραρχικά υψηλότερο. Οι προϊστάμενοι πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στη συμμετοχή των εργαζομένων σε αποφάσεις που επηρεάζουν τους ίδιους ώστε να επηρεάσουν θετικά την ικανοποίηση. Όταν η ισχύς αποκεντρώνεται, τονώνονται τα αισθήματα ικανοποίησης των εργαζομένων διότι πιστεύουν ότι έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν σημαντικές επιδράσεις στην επιχείρηση όπου εργάζονται.

Τέλος, η δημιουργία σχέσεων χωρίς άγχος στην επιχείρηση είναι ένας ακόμα τρόπος ενίσχυσης της ικανοποίησης. Είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να βελτιώσουν την ποιότητα της εποπτείας, να δημιουργήσουν ένα κλίμα σεβασμού και αλληλοϋποστήριξης με ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας, όπου οι εργαζόμενοι θα αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός στηρίζει τους στόχους τους.

## **5. ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Η πρόθεση αποχώρησης (turnover intention) αποτελεί κομμάτι της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και μέχρι ένα βαθμό θεωρείται ευνοϊκή για τη βέλτιστη κατανομή ανθρώπινου δυναμικού. Τα υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων αποτελούν όμως ένα μείζον πρόβλημα για πολλούς οργανισμούς και ένα σοβαρό ζήτημα ειδικά στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η πρόθεση αποχώρησης ορίζεται, ως τη συνειδητή προθυμία του εργαζομένου να αποχωρήσει από τον οργανισμό που ανήκει και από την εργασία του (Abu-Bader,2000). Αποτελεί μια συμπεριφορική πρόθεση και τον βασικότερο προγνωστικό παράγοντα της συμπεριφοράς της εκούσιας αποχώρησης. Στην παρούσα έρευνα εξετάζεται η πρόθεση αποχώρησης καθώς αντικατοπτρίζει καλύτερα το πραγματικό επίπεδο της οργανωσιακής διοίκησης, σε σύγκριση με την παραίτηση που τείνει να επηρεάζεται ευκολότερα από εξωτερικούς παράγοντες (Zhang & Feng,2011). Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος εργαζόμενος να λάβει μια προσφορά εργασίας με υψηλότερη αμοιβή και να επιλέξει να φύγει, ανεξάρτητα από τα συναισθήματά του για την τρέχουσα εργασία του και τον οργανισμό του. Υπάρχουν επίσης άνθρωποι, που εγκαταλείπουν τη δουλειά τους για λόγους στους οποίους η διοίκηση και ο οργανισμός δεν έχουν κανέναν έλεγχο, συμπεριλαμβανομένων προσωπικών ζητημάτων.

Η συνεχής εναλλαγή του προσωπικού και οι παραιτήσεις αποτελούν ένα σοβαρό πρόβλημα καθώς αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό κόστος για τους οργανισμούς. Εκτός από το κόστος που ενέχει η πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου και αφορά την επιλογή, την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την τοποθέτηση του στη θέση εργασίας, οι οργανισμοί ενδέχεται να αντιμετωπίσουν το κόστος της απώλειας ταλαντούχων εργαζομένων που ενδέχεται να μετακινηθούν σε οργανισμούς που θεωρούνται ως οι βασικοί ανταγωνιστές. Η απώλεια εργαζομένων με υψηλή εξειδίκευση ή εργαζομένων στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα μπορεί να έχει αποδιοργανωτικές επιπτώσεις, να προκαλέσει μείωση στην οργανωτική απόδοση και στην ποιότητα της ηγεσίας. Ακόμα, η δυσφήμιση και η αρνητική από στόμα σε στόμα επικοινωνία προκαλούν ανεπανόρθωτη ζημία στην εταιρική εικόνα (Durmaz & Karaka, 2020). Με την παραίτηση ενός υπαλλήλου, επηρεάζεται αρνητικά η ικανότητα των εναπομεινάντων υπαλλήλων να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα τους (Yin-fah et al, 2010) καθώς μειώνεται το ηθικό τους, βιώνουν περισσότερο άγχος και προκαλείται ψυχολογική δυσφορία τόσο σε αυτούς όσο και στους άπειρους εργαζομένους που καλούνται να καλύψουν κενές θέσεις. Επίσης, αν και σε ορισμένες συνθήκες, όπως η υψηλή ανεργία, όπου η πρόθεση αποχώρησης δεν οδηγεί πάντα στην πράξη της παραίτησης, αποτελεί μια σημαντική μεταβλητή καθώς έχει αρνητική επίδραση στην οργανωτική

αποτελεσματικότητα. Οι εργαζόμενοι με απραγματοποίητες προθέσεις αποχώρησης είναι πιθανό να καταφύγουν σε άλλους τύπους συμπεριφοράς απόσυρσης όπως οι μη προγραμματισμένες απουσίες και οι αργοπορίες που αποτελούν ένα ανησυχητικό κόστος για τους οργανισμούς. Όπως αναφέρουν οι Kaleta & Anderson,(2003) (όπως αναφέρεται στους Karatepe & Choubtarash,(2014)), οι απουσίες των εργαζομένων σε μία από τις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών, κόστιζε 1 εκατομμύριο δολάρια ημερησίως. Τέλος, στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών διαταράσσεται η εξυπηρέτηση των πελατών και διαβρώνονται οι διαδικασίες χειρισμού παραπόνων (Karatepe & Choubtarash,2014).

Η αναγνώριση των βασικών παραγόντων που μπορεί να σχετίζονται με την πρόθεση αποχώρησης θα μπορούσε να βοηθήσει τους οργανισμούς να τους προσδιορίσουν εγκαίρως ώστε να αναπτύξουν και να διαχειριστούν στρατηγικές για τη μείωση των εκούσιων αποχωρήσεων. Οι πρακτικές που προωθούν τη διατήρηση των εργαζομένων μπορούν να εξοικονομήσουν ακόμη και σε πολύ μικρές εταιρείες πολλά χρήματα ετησίως. Πολυάριθμες μελέτες έχουν εστιάσει στο εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και στον σημαντικό βαθμό συσχέτισης τους με την πρόθεση αποχώρησης (Yin-fah et al, 2010, Cho & Lewis,2012, Robbins & Judge,2018, Kim & Stoner,2008, Oosthuizen,2016). Η ύπαρξη μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί τον καλύτερο παράγοντα πρόβλεψης της πρόθεσης για αποχώρηση. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι πιο πιθανό να αφοσιωθούν στους οργανισμούς τους και να μην επιθυμούν να αποχωρήσουν. Το υψηλό ή χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης καθορίζει τη στάση και τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία, τους συναδέλφους και τη διοίκηση, τα οποία επηρεάζουν με τη σειρά τους την οργανωσιακή δέσμευση. Εκτός αυτού, το εργασιακό άγχος που βιώνουν οι εργαζόμενοι είναι επίσης ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης. Τα άτομα που επιλέγουν να παραμείνουν σε έναν οργανισμό μακροχρόνια, διαθέτουν χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αντίσταση στο εργασιακό άγχος και τις συνέπειές του (Robbins & Judge, 2018). Όσον αφορά την οργανωσιακή δέσμευση, η οποία διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και πρόθεσης αποχώρησης (Oosthuizen et al,2016), θα γίνει αναφορά στην ενότητα 5.1. Τα άτομα που επιδεικνύουν υψηλή οργανωσιακή δέσμευση έχουν χαμηλότερη πρόθεση να αποχωρήσουν από την εργασία τους (Yin-fah et al,2010). Σχετικά με την εργασιακή εξουθένωση, μελέτες έχουν δείξει ότι τα υψηλά επίπεδα της διάστασης της συναισθηματικής εξάντλησης, έχουν ως αποτέλεσμα την πρόθεση αποχώρησης και τις απουσίες (Karatepe & Choubtarash,2014, Kim & Stoner,2008). Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι έχουν εξαντληθεί από την εργασία τους και βιώνουν έντονη απογοήτευση είναι πιο πιθανό να επιθυμούν να αποχωρήσουν.

Οι πιο συνηθισμένοι παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, είναι η εργασιακή αυτονομία (Kim & Stoner, 2008), η κοινωνική υποστήριξη, η δίκαιη ανταμοιβή, η εμπιστοσύνη, οι ευκαιρίες ανάπτυξης (Chang et al, 2013), το οργανωσιακό κλίμα και το ωράριο εργασίας (Oosthuizen, et al. 2016), τα οποία αναφέρθηκαν στα κεφάλαια 2 και 4. Γενικότερα, οι εργαζόμενοι θα αποφασίσουν να μετακινηθούν σε έναν άλλο οργανισμό όταν αναμένουν ότι οι ανταμοιβές τους θα είναι μεγαλύτερες από το κόστος. Οι ανταμοιβές θεωρούνται τόσο οικονομικές, δηλαδή υψηλότερη αμοιβή, όσο και ψυχολογικές, όπως εργασιακή ασφάλεια, ικανοποιητική εργασία και κλίμα. Αντίστοιχα το κόστος αναφέρεται τόσο στο ψυχολογικό, δηλαδή η προσαρμογή σε ένα νέο περιβάλλον και η διατάραξη της προσωπικής και οικογενειακής ζωής, όσο και στο οικονομικό όπως η ανάγκη μετακόμισης σε μία πόλη ή η απώλεια συνταξιοδοτικών προγραμμάτων και παροχών. (Cho & Lewis, 2012). Δεν αποτελεί αμελητέο γεγονός, ότι η συμπεριφορά του παρελθόντος κύκλου εργασιών αποτελεί έναν ισχυρό παράγοντα πρόβλεψης του μελλοντικού κύκλου εργασιών σε μία επιχείρηση. Η διοίκηση πριν αποφασίσει να τοποθετήσει τους νέους εργαζομένους στις θέσεις εργασίας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της το κλίμα στο άμεσο περιβάλλον λόγω της συναισθηματικής μεταδοτικότητας, τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και τα ποσοστά αποχωρήσεων των προηγούμενων συναδέλφων.

Καθοριστική σημασία έχουν και οι δημογραφικοί παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης αλλά και ο συνολικός χρόνος εργασίας στον οργανισμό και η εργασιακή πείρα. Οι νεότεροι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να έχουν εδραιωθεί στον κατάλληλο οργανισμό για αυτούς, καθιστώντας τους πιο πρόθυμους να αναζητήσουν νέα εργασία που να καλύπτει τις προσδοκίες τους. Επιπλέον, συνήθως ο μισθός των νέων υπαλλήλων είναι χαμηλότερος και έτσι αυξάνεται η πιθανότητα να αναζητήσουν υψηλότερες αμειβόμενες θέσεις εργασίας. Οι εργαζόμενοι που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις και παιδιά είναι επίσης λιγότερο πιθανό να ρισκάρουν να αλλάξουν εργασία. Όσον αφορά το φύλο, οι γυναίκες εξαιτίας των προσδοκιών της κοινωνίας ότι έχουν την πρωταρχική ευθύνη για την ανατροφή των παιδιών και τα οικογενειακά αναμένεται να έχουν μια ασθενέστερη προσκόλληση στην εργασία τους και υψηλότερες πιθανότητες να παραιτηθούν. Ακόμη, οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια εργασίας σε έναν οργανισμό, είναι λιγότερο πιθανό να αποχωρήσουν, καθώς έχουν λάβει εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση, κατέχουν δεξιότητες και γνώσεις που είναι συγκεκριμένες για τη διεκπεραίωση της εκάστοτε εργασίας, δηλαδή είναι «συγκεκριμένα» για την επιχείρηση και έχουν μικρότερη αξία σε μια άλλη (Cho & Lewis, 2012). Επιπλέον, η εργασιακή πείρα σχετίζεται αρνητικά με το εργασιακό άγχος το οποίο επηρεάζει την πρόθεση αποχώρησης όπως αναφέρθηκε νωρίτερα. Τέλος, οι υπάλληλοι με υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, μόρφωση και ικανότητες είναι πιο πιθανό να επιλέξουν να αποχωρήσουν από έναν οργανισμό όταν δεν καλύπτονται οι προσδοκίες

τους, καθώς θεωρούν ότι έχουν περισσότερες εναλλακτικές εργασιακές προοπτικές στην ευρύτερη αγορά εργασίας.

## **5.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ**

Η οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) νοείται ως μια αισθητή μακροχρόνια σχέση μεταξύ ενός ατόμου και του οργανισμού. Συνδέεται με βασικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές όπως η πρόθεση αποχώρησης και οι απουσίες. Ο πιο γνωστός ορισμός για την οργανωσιακή δέσμευση προτάθηκε από τους Allen και Meyer (1990), οι οποίοι δήλωσαν ότι αποτελεί μια ψυχολογική κατάσταση που δεσμεύει τους εργαζόμενους με τον οργανισμό που εργάζονται. Αποτελεί τη δύναμη της ψυχολογικής προσκόλλησης και ταύτισης του εργαζομένου με τον οργανισμό και την αίσθηση του «ανήκειν» σε αυτόν. Τα δομικά στοιχεία της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η αποδοχή και ο ενστερνισμός των στόχων και αξιών του οργανισμού, η επιθυμία του εργαζομένου να συνεχίσει να αποτελεί μέρος του και η διάθεση για καταβολή προσπάθειας με σκοπό την ανάπτυξη και την συμβολή του οργανισμού. Η οργανωσιακή δέσμευση αντιπροσωπεύει το πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό. Είναι μια απάντηση στη συνολική οργάνωση, σε αντίθεση με την ικανοποίηση που αντιπροσωπεύει μια αποτελεσματική ανταπόκριση σε συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας.

Οι Allen & Meyer (1990) ανέπτυξαν το μοντέλο των τριών συστατικών της οργανωσιακής δέσμευσης, το οποίο προτείνει ότι η οργανωσιακή δέσμευση βιώνεται από τον εργαζόμενο σε τρεις μορφές, την συναισθηματική, την ηθική και την υπολογιστική δέσμευση. Διαφορετικοί τύποι νοοτροπιών σχετίζονται με κάθε μία από τις παραπάνω τρεις μορφές. Η νοοτροπία της επιθυμίας σχετίζεται με τη συναισθηματική δέσμευση, η νοοτροπία του αντιληπτού κόστους με την υπολογιστική δέσμευση και τέλος η νοοτροπία της υποχρέωσης με την ηθική δέσμευση (Lim et al, 2017). Η συναισθηματική δέσμευση περιγράφει ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής προσκόλλησης των ατόμων σε έναν οργανισμό το οποίο αναπτύσσεται κυρίως μακροχρόνια μέσα από θετικές εμπειρίες όπως η εκπλήρωση των προσδοκιών. Οι εργαζόμενοι θα παραμείνουν στον οργανισμό επειδή το επιθυμούν πραγματικά. Οι οργανισμοί που υποστηρίζουν και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ευημερίας των υπαλλήλων τους και ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία τείνουν να έχουν περισσότερους υπαλλήλους με υψηλή συναισθηματική δέσμευση. Η ηθική δέσμευση βασίζεται στην υποχρέωση που έχει ο υπάλληλος απέναντι στον οργανισμό (Βακολά & Νικολάου, 2019), η οποία επιδρά στην βούληση του σχετικά με την παραμονή του στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποχρεωμένοι απέναντι στον εργοδότη τους και στις επενδύσεις που κάνει η επιχείρηση για αυτούς όπως πχ η προσφορά επαγγελματικής

κατάρτισης. Η υπολογιστική δέσμευση βασίζεται στην εκτίμηση του ενδεχόμενου κόστους, μέσα από τη στάθμιση των πλεονεκτημάτων – μειονεκτημάτων, που μπορεί να ενέχει η αποχώρηση τους, όπως η απώλεια των κοινωνικών σχέσεων, η ασφάλεια, και το κόστος προσαρμογής σε μία νέα επιχείρηση.

Η χρησιμότητα του παραπάνω μοντέλου έγκειται στην πρακτική συνάφεια που έχει για τους οργανισμούς. Κάθε στοιχείο της δέσμευσης έχει διαφορετικό αποτέλεσμα στην συμπεριφορά των εργαζομένων και επηρεάζει την απόδοση, τις απουσίες και την πρόθεση αποχώρησης. Αν οι υπάλληλοι της επιχείρησης επιδεικνύουν κατά κύριο λόγο συναισθηματική δέσμευση τότε η επιχείρηση δεν διατρέχει κίνδυνο σχετικά με την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων και την αυξημένη εναλλαγή προσωπικού, καθώς οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να είναι πιο αφοσιωμένοι (Lim et al, 2017). Από την άλλη αν το εργατικό δυναμικό αποτελείται κυρίως από υπαλλήλους που αναπτύσσουν υπολογιστική δέσμευση, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ότι η υπάλληλοι δεσμεύονται κυρίως από υπολογισμούς και θα έφευγαν αν είχαν δελεαστικές προσφορές από άλλους οργανισμούς.

## **6. ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

Η αεροπορική βιομηχανία είναι δυναμική και ζωντανή και είναι εντελώς διαφορετική από τις άλλες βιομηχανίες. Λόγω των επιχειρησιακών αναγκών, απαιτούνται διάφορες δεξιότητες για την αντιμετώπιση όλων των διαφορετικών προβλημάτων τόσο στο έδαφος όσο και στο αεροσκάφος. Οι Mitchell & Leonhardt (2010), στη μελέτη τους αναφέρουν ότι η αεροπορική βιομηχανία εμπίπτει στον ορισμό των οργανισμών υψηλού κινδύνου, καθώς αποτελεί μια υπό-ομάδα του συνολικού κλάδου των μεταφορών. Ως οργανισμός υψηλού κινδύνου νοείται ο οργανισμός του οποίου οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ακραίο και έντονο στρες και απειλείται η συναισθηματική τους ευημερία. Η αεροπορική βιομηχανία πρέπει διαρκώς να θεωρείται αξιόπιστη, ασφαλής και οι εργαζόμενοι να προσπαθούν να ελαχιστοποιούν και να προβλέπουν τα κρίσιμα συμβάντα. Τα κρίσιμα συμβάντα είναι γεγονότα ασυνήθιστα, αλλά ταυτόχρονα πολύ ισχυρά και συνοδεύονται από εκδηλώσεις άγχους των εργαζομένων και οδηγούν στη μείωση της ανθεκτικότητας τους. Βίαιοι επιβάτες, σοβαροί τραυματισμοί σε μέλη του πληρώματος εδάφους, άρρωστοι επιβάτες, ομηρίες, επαγγελματικοί θάνατοι, απειλή για βόμβα, συντριβή ή πυρκαγιά σε αεροσκάφος κ.ά είναι μερικά από τα παραδείγματα των κρίσιμων συμβάντων.

### **6.1 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ ΕΠΙΓΕΙΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ**

Οι υπάλληλοι αεροδρομίου και επίγειας εξυπηρέτησης αποτελούν ένα ζωτικό γρανάζι στον τροχό της αεροπορικής βιομηχανίας και έχουν καθοριστικό ρόλο στην ασφάλεια και στην αποτελεσματικότητα των αερομεταφορών. Συνήθως, είναι υπάλληλοι μίας αεροπορικής εταιρείας ή μιας ανεξάρτητης εταιρείας επίγειας εξυπηρέτησης αεροδρομίου. Οι λειτουργίες που σχετίζονται με τις εργασίες του αεροδρόμιου όπως πληροφορίες, έλεγχος εισιτηρίων, καθαρισμός αεροσκαφών κτλ. διεκπεραιώνονται από τις εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης οι οποίες παρέχουν επαγγελματικές υπηρεσίες εδάφους.

Τα καθήκοντα που συνοδεύουν τις θέσεις εργασίας του προσωπικού εδάφους ποικίλουν. Βασική τους ευθύνη όμως, είναι η διασφάλιση της ασφάλειας και της άνεσης όλων των επιβατών που ταξιδεύουν, εντός του αερολιμένα. Η εύρυθμη διαχείριση της ασφάλειας για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου ατυχημάτων είναι ζωτικής σημασίας, γεγονός που απαιτεί την πρόωρη εκπαίδευση των εργαζομένων στην διατήρηση της ασφάλειας των επιβατών και των αεροσκαφών. Θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι και να τηρούν τα πρότυπα διαδικασιών λειτουργίας και να δίνουν προσοχή στους κανονισμούς των αεροπορικών εταιρειών. Οι υπάλληλοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: αυτούς που εργάζονται εντός του τερματικού αεροσταθμού, δηλαδή τις αίθουσες των αναχωρήσεων,

αφίξεων και τους δημόσιους χώρους και αυτούς που εργάζονται στην πίστα για την εξυπηρέτηση των αεροσκαφών.

Οι υπάλληλοι εντός του τερματικού αεροσταθμού έχουν άμεση επαφή με τους επιβάτες και πρέπει να κατέχουν άριστες ικανότητες επικοινωνίας. Είναι υπεύθυνοι για τη συνεχή ενημέρωση και τη φροντίδα των πελατών πριν την επιβίβαση, μετά την προσγείωση ή κατά την εναλλαγή των πτήσεων. Οι υπάλληλοι που εργάζονται εντός του τερματικού αεροσταθμού εκτελούν τις διαδικασίες που σχετίζονται με το check-in και την έκδοση των εισιτηρίων, την επιβίβαση και εξακρίβωση των στοιχείων των επιβατών. Στον τομέα ευθύνης τους ανήκουν και οι εκ νέου κρατήσεις για επιβάτες των οποίων οι πτήσεις έχουν καθυστερήσει ή ακυρωθεί καθώς και η εξυπηρέτηση των VIP πελατών. Επιπλέον, βοηθούν τους επιβάτες απαντώντας σε ερωτήσεις και παρέχουν οδηγίες, σχετικά με καθυστερήσεις των πτήσεων ή χαμένες αποσκευές και παρέχουν ειδική βοήθεια σε επιβάτες με αναπηρία ή/και κινητικά προβλήματα. Κατά τη διάρκεια της εργασίας τους εξυπηρετούν εκατοντάδες επιβάτες και αναμένεται αρκετές φορές να αντιμετωπίσουν προβλήματα που προέρχονται από επιθετικές και απείθαρχες στάσεις και συμπεριφορές των επιβατών. Προσπαθούν διαρκώς να διατηρήσουν ικανοποιημένους και χαρούμενους επιβάτες, παρέχοντας άριστες υπηρεσίες και σωστή διαχείριση παραπόνων και προβλημάτων.

Η εργασία είναι αρκετά απαιτητική και το προσωπικό έχει ελάχιστο έλεγχο και καμία επιρροή σχετικά με τον προγραμματισμό των πτήσεων και τους άκαμπτους κανόνες των αεροπορικών εταιρειών. Το προσωπικό βρίσκεται υπό σχεδόν μόνιμη παρακολούθηση από τους ταξιδιώτες ή τους συναδέλφους, έτσι απαιτείται ένα υψηλό επίπεδο ρύθμισης συναισθημάτων. Οι υπάλληλοι, εργάζονται κυρίως σε ομάδες, πρέπει να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, εκτελώντας συναισθηματική εργασία, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν έναν πολύ μεγάλο όγκο επιβατών σε ένα περιβάλλον με διαρκή θόρυβο, πίεση χρόνου και συνωστισμό. Αυτό σε συνδυασμό με τη συναισθηματική ασυμφωνία οδηγεί σε συναισθηματική εξάντληση που αναφέρεται στην έλλειψη ενέργειας, την εξάντληση των συναισθηματικών πόρων και της αποστασιοποίησης λόγω υπερβολικών ψυχολογικών απαιτήσεων (Karatepe & Choubtarash, 2014). Οι υπάλληλοι επίγειας εξυπηρέτησης που εργάζονται εντός του τερματικού αεροσταθμού θεωρούνται εργαζόμενοι πρώτης γραμμής και διαδραματίζουν εξέχοντα ρόλο στις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών και διαχείρισης παραπόνων. Ο αριθμός των επιβατών που εξυπηρετούν σε καθημερινή βάση είναι πολύ μεγάλος και η συχνότητα και η ποσότητα των αλληλεπιδράσεων θεωρείται η κύρια αιτία της εξουθένωσης. Οι εργαζόμενοι, βρίσκονται συνεχώς αντιμέτωποι με συνωστισμό που προκαλεί άγχος και με τους επιβάτες, οι οποίοι αρκετές φορές επιδεικνύουν επιθετικές και απείθαρχες στάσεις και συμπεριφορές όταν αντιμετωπίζουν ουρές και προβλήματα (Karatepe & Choubtarash, 2014). Στο χώρο του αεροδρομίου απαιτείται υψηλό επίπεδο



εξυπηρέτησης από τις αεροπορικές εταιρείες και αναμένεται να εφαρμόζεται με επιτυχία. Ωστόσο, αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο σε ορισμένες περιπτώσεις, π.χ. με καθυστερήσεις πτήσεων που αποτελούν μέρος της καθημερινής εργασιακής ζωής ή με απείθαρχους επιβάτες. Από πρακτικής άποψης, «οι επιβάτες αεροπορικών μεταφορών των οποίων ψυχικές ή σωματικές καταστάσεις αποτελούν κίνδυνο για την ασφάλεια ή την υγεία άλλων επιβατών, υπαλλήλων ή περιουσιακών στοιχείων, ή που μπορεί να επηρεάζουν την άνεση οποιουδήποτε άλλου ατόμου κατά την παραμονή τους στο αεροδρόμιο ή στο αεροσκάφος, θεωρούνται απείθαρχοι επιβάτες» (Cheng-Hua, & Hsin-Li, 2012). Οι επιβάτες είναι σε ένταση και αναστατωμένοι και αυτό απαιτεί ακόμη περισσότερη δέσμευση και υποστήριξη από την πλευρά των υπαλλήλων που πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν υψηλό επίπεδο υπηρεσιών. Οι υπάλληλοι επίγειας εξυπηρέτησης εξυπηρετούν εκατομμύρια επιβάτες ετησίως και βιώνουν άγχος όταν αντιμετωπίζουν καταστάσεις που καθιστούν την επαφή συναισθηματικά αγχωτική. Οδηγούνται έτσι σε συναισθηματική εξάντληση καθώς πρέπει να συμμορφώνονται με τις καθιερωμένες διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών, να ασκούν αυτοέλεγχο, να καλύπτουν τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις και να προσπαθήσουν να αποκαταστήσουν τη δυσαρέσκεια. Ο Boyd (2002), (όπως αναφέρεται στο άρθρο των Hu & King, 2017) διαπίστωσε ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι των αεροπορικών εταιρειών βιώνουν τουλάχιστον μία φορά το μήνα λεκτική κακοποίηση.

Από την άλλη, οι υπάλληλοι που εργάζονται στην πίστα και στις ράμπες επιβίβασης δεν έχουν τόσο άμεση επαφή με το επιβατικό κοινό. Συνήθως, εργάζονται σε σκληρά περιβάλλοντα υπό πίεση χρόνου, δυσμενείς καιρικές συνθήκες, δυνατούς ανέμους, καταιγίδες, έντονο θόρυβο, επικίνδυνες ουσίες, βαριά και επικίνδυνα αγαθά. Η δυσκολία της δουλειάς τους καθιστά το επάγγελμά τους πολύ στρεσογόνο καθώς η διαρκής αύξηση των πτήσεων, αυξάνει και την πιθανότητα των ατυχημάτων που μπορεί να οδηγήσουν και σε απώλεια ζωής (Wang & Yen, 2013). Είναι υπεύθυνοι για τις λειτουργίες που εκτελούνται κατά τη διάρκεια του χρονικού διαστήματος στο οποίο ένα αεροπλάνο είναι στο έδαφος μεταξύ των πτήσεων και για την επίβλεψη όλων των διεργασιών κατά την εξυπηρέτηση των αεροσκαφών. Πρέπει να πραγματοποιούν τους απαραίτητους ελέγχους ότι όλα τα εφόδια για την εξυπηρέτηση των πτήσεων είναι λειτουργικά και να διασφαλίζουν την ασφαλή επιβίβαση και αποβίβαση των επιβατών από τα αεροσκάφη. Εκτελούν χειρωνακτική εργασία καθώς είναι υπεύθυνοι για την ασφαλή και αποτελεσματική φόρτωση και εκφόρτωση εμπορευμάτων, αποσκευών, ζώων και υπέρβαρων αντικειμένων στα αεροσκάφη, όπως και για τον καθαρισμό του. Οι χειριστές ανυψωτικών μηχανημάτων τοποθετούν τον εξοπλισμό στο εξυπηρετούμενο αεροσκάφος, ως εκ τούτου πρέπει να χειρίζονται με ασφάλεια βαριά οχήματα σε κοντινή απόσταση με τα αεροσκάφη και να είναι ιδιαίτερα προσεχτικοί ώστε να μην υποστούν τα αεροσκάφη ακούσια ζημιά λόγω ακατάλληλης διαχείρισης. Τέλος, οι οδηγοί των λεωφορείων πρέπει να διασφαλίζουν την

ασφαλή μεταφορά πληρωμάτων και επιβατών στα αεροσκάφη και να συμμορφώνονται με εξειδικευμένους κανόνες κυκλοφορίας και ασφάλειας στην πίστα.

Ο περίπλοκος χαρακτήρας της αεροπορικής βιομηχανίας και του τουρισμού και ο φόρτος εργασίας τους, μπορούν να αποτελέσουν πηγή άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης για τους υπαλλήλους του αεροδρομίου. Τα αεροδρόμια συνδυάζουν πολύπλοκες λειτουργίες. Η μεγάλη ποικιλία διαδικασιών με μεγάλο βαθμό ιδιαιτεροτήτων, οι διαφοροποιημένες εγκαταστάσεις, τα συστήματα υψηλής τεχνολογίας, οι πολυάριθμοι και διαφορετικοί πελάτες, ο αυξημένος αριθμός εργαζομένων, καθώς και η τεράστια ποικιλία τεχνικών, νομικών, φορολογικών και τελωνειακών πτυχών καθιστούν δυνατή τη σύγκριση της διοίκησης τους με τη διοίκηση μια πόλης (De Andrade Almeida, 2018). Οι δραστηριότητες των αεροδρομίων θεωρούνται αγχωτικές και είναι δύσκολες και για τις δύο κατηγορίες εργαζομένων. Οι δυσκολίες της δουλειάς τους είναι απερίγραπτες και η εργασία τους αποτελεί ένα επάγγελμα υψηλής πίεσης. Η εργασία που εκτελούν οι υπάλληλοι επίγειας εξυπηρέτησης θεωρείται πολύ απαιτητική καθώς ο φόρτος εργασίας είναι σταθερά πολύ υψηλός και απαιτεί συνεχώς υψηλούς ρυθμούς και εγρήγορση.

Η αεροπορική βιομηχανία είναι σε λειτουργία 24/7 και εξασφαλίζει υπηρεσίες επί συνεχούς βάσεως, δημιουργώντας μια σειρά από προκλήσεις για τα άτομα που απασχολούνται στο χώρο εργασίας (Baruah & Patrick, 2014). Τα ωράρια των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης είναι εξαιρετικά απρόβλεπτα και οι βάρδιες τους αρκετές φορές είναι επείγουσες και ακανόνιστες καθώς εξαρτώνται από τις καταστάσεις των πτήσεων που μεταβάλλονται συχνά, πχ λόγω καιρικών συνθηκών. Ως εκ τούτου, η πίεση που υφίστανται οι υπάλληλοι στην εργασία τους είναι πολύ πιο βαριά από άλλους κλάδους, επηρεάζοντας όχι μόνο την υγεία και την απόδοση του ατόμου, αλλά και την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Sun & Chiou, 2011). Οι συνθήκες εργασίας από χρονική άποψη είναι συγκρίσιμες με τις συνθήκες της νυχτερινής εργασίας και της εργασίας σε βάρδιες. Αυτό σημαίνει ότι διαταράσσεται ο βιολογικός ρυθμός και μπορεί να αυξηθούν οι διαταραχές ύπνου ή/και οι διαταραγμένες οικογενειακές και κοινωνικές σχέσεις. Ο αποσυσχρονισμός των ρυθμών του οργανισμού επηρεάζει το νευρικό σύστημα και έχει ως αποτέλεσμα εξασθενημένο συντονισμό και αυξημένη κόπωση.

Η εργασία σε νυχτερινές βάρδιες μειώνει ποιοτικά τον ελεύθερο χρόνο του εργαζομένου ο οποίος αφιερώνεται στην αναπλήρωση ύπνου (Κορομπέλη, 2009). Λόγω του προγράμματος βαρδιών εργασίας και των ξαφνικών αλλαγών που υφίσταται, πολλές φορές χωρίς προειδοποίηση, οι υπάλληλοι επίγειας εξυπηρέτησης συχνά αδυνατούν να διατηρήσουν την καθημερινή οικογενειακή και κοινωνική ζωή. Ακόμα, στο χώρο των αεροδρομίων και ιδιαίτερα εντός του τερματικού αεροσταθμού η συντριπτική πλειοψηφία είναι γυναίκες. Συνεπώς, μια εργαζόμενη μητέρα αναμένεται να ταλαντεύεται ανάμεσα στις εργασιακές και οικογενειακές απαιτήσεις, προκαλώντας μια πηγή στρες γνωστή ως

εξισορρόπηση μεταξύ ρόλων (Greenberg & Baron, 2013). Οι επακόλουθες συγκρούσεις εργασίας-οικογένειας προκαλούν αυξημένο άγχος που σχετίζεται με την εργασία, και μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακή εξουθένωση. Η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής αυξάνει σημαντικά τα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης και μειώνει την πρόθεση αποχώρησης (Oosthuizen, et al. 2016).

Ακόμα, η χρηματική αμοιβή είναι σημαντικά χαμηλότερη από αυτή των άλλων εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο και αρκετές φορές πολλοί εργαζόμενοι πρέπει να αναζητήσουν δεύτερη εργασία μερικής απασχόλησης ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις καθημερινές υποχρεώσεις τους και τις βιοποριστικές τους ανάγκες. Τέλος, ο χώρος των αεροδρομίων χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατικές διαδικασίες, αυστηρούς κανόνες και νομοθεσίες και καθιστά αδύνατη την εργασιακή αυτονομία περιορίζοντας τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης.

## ***II. Β' ΜΕΡΟΣ – ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ***

## **7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **7.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Ο καθορισμός του θέματος της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε ύστερα από εκτενή αναζήτηση αρκετών πηγών και βιβλιογραφίας από τον γενικότερο χώρο της Οργανωσιακής Ψυχολογίας και Συμπεριφοράς και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ παράλληλα η αναζήτηση περιορίστηκε στον τουριστικό κλάδο. Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας στηρίχθηκε σε έρευνες κυρίως του εξωτερικού αλλά και της Ελλάδας που αφορούν κατά κύριο λόγο την εργασιακή εξουθένωση, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόθεση αποχώρησης. Το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε λόγω της περιορισμένης ερευνητικής δραστηριότητας που έχει στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στο χώρο της αεροπορικής βιομηχανίας και στα επαγγέλματα επίγειας εξυπηρέτησης. Επίσης καθοριστικό ρόλο έπαιξε το προσωπικό ενδιαφέρον και η επαγγελματική εμπειρία της ερευνήτριας στο χώρο των αεροδρομίων. Οι συνθήκες εργασίας στο αεροδρόμιο, οι έντονοι ρυθμοί, οι πολλές ώρες εργασίας, οι νυχτερινές βάρδιες, το ανθυγιεινό περιβάλλον, η συνεχής επαφή με το επιβατικό κοινό και η χειρωνακτική εργασία οδηγούν σε επιβλαβείς συνέπειες για την υγεία τόσο σωματικά όσο και ψυχικά, καθιστώντας τους υπαλλήλους επίγειας εξυπηρέτησης μια ευαίσθητη ομάδα για την εμφάνιση της εξουθένωσης και της εργασιακής δυσαρέσκειας.

Οι περισσότερες έρευνες στην Ελλάδα που αναφέρονται στο θέμα της εργασιακής εξουθένωσης και ικανοποίησης, εστιάζουν σε επαγγέλματα όπως τους νοσηλευτές και τους εκπαιδευτικούς και όσο αφορά τον τουριστικό κλάδο επικεντρώνονται κυρίως στο επάγγελμα των αεροσυνοδών και των υπαλλήλων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Το ίδιο συμβαίνει και στη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς ένα μικρό ποσοστό ερευνών εστιάζει συγκεκριμένα στα επαγγέλματα επίγειας εξυπηρέτησης. Αντιθέτως, υπάρχει μια πληθώρα ερευνών που αφορούν γενικότερα την αεροπορική βιομηχανία και εστιάζουν στους στρεσογόνους παράγοντες, την εξουθένωση, την ικανοποίηση και την πρόθεση αποχώρησης. Οι έρευνες αφορούν γενικότερα το ιπτάμενο προσωπικό, τους υπαλλήλους επίγειας εξυπηρέτησης, τους ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας και το προσωπικό ασφαλείας στα αεροδρόμια.

Οι Jamal & Preena (1998), στην έρευνα τους υποστήριξαν ότι η εργασιακή ένταση που βιώνει το προσωπικό των εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση στον οργανισμό. Στην έρευνα τους δεν βρέθηκε ότι η ικανοποίηση και το άγχος διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων. Οι Cho et al, 2013 επικεντρώθηκαν στην έρευνα τους στη σχέση μεταξύ της εργασιακής

εξουθένωσης (συγκεκριμένα της διάστασης της συναισθηματικής εξάντλησης), των εργασιακών στρεσογόνων παραγόντων και την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων στην αεροπορική βιομηχανία. Στην έρευνά τους αποδείχθηκε ότι οι στρεσογόνοι παράγοντες όπως η εργασιακή υπερφόρτωση, η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων σχετίζονται θετικά με τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης. Επίσης η έρευνα τους έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που εκτίθενται σε μακροχρόνιο άγχος εκδήλωσαν έντονη συναισθηματική εξάντληση κατά την αλληλεπίδραση με τους πελάτες και παρατηρήθηκε ότι η πρόθεση αποχώρησης ήταν αυξημένη. Ακόμα βρέθηκε ότι η συναισθηματική εξάντληση είχε ένα διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ της σχέσης των στρεσογόνων παραγόντων και της πρόθεσης αποχώρησης. Οι συγγραφείς συνιστούν την πραγματοποίηση μιας μελλοντικής έρευνας για να ελεγχθούν εάν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. φύλο και εκπαίδευση) επηρεάζουν την σχέση της συναισθηματικής εξάντλησης και της πρόθεσης αποχώρησης. Ακόμα, οι Black et al (2007), υποστήριξαν ότι η συνεχής έκθεση στο θόρυβο των αεροσκαφών, αυξάνει το συναισθηματικό και χρόνιο άγχος των εργαζομένων. Στην έρευνα τους οι de Andrade Almeida, 2018 εστίασαν στο σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης στους υπαλλήλους επίγειας εξυπηρέτησης και συγκεκριμένα στη διερεύνηση του βαθμού εμφάνισης και των τριών διαστάσεων αλλά και στη διαφοροποίηση τους μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος όπως φύλο, εκπαίδευση κτλ. Δεν πραγματοποιήθηκε η συσχέτιση του συνδρόμου με την ικανοποίηση και την πρόθεση αποχώρησης ή η διερεύνηση της ύπαρξης ατομικών διαφορών μεταξύ των υπαλλήλων που έχουν άμεση επαφή με τους επιβάτες. Έτσι η παρούσα έρευνα θα εστιάσει σε αυτό το ερευνητικό κενό και συγκεκριμένα στα ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρονται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

## **7.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι τα εξής:

**1.** - Διερεύνηση των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης.

- Έλεγχος για το αν και πως διαμορφώνονται οι ατομικές διαφορές στην εργασιακή εξουθένωση στους υπαλλήλους επίγειας εξυπηρέτησης υπό την επίδραση των δημογραφικών-κοινωνικών χαρακτηριστικών και της θέσης εργασίας. (De Andrade Almeida, 2018, Cho et al, 2013, Maslach et al, 2001)

**2.** - Διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης/δυσαρέσκειας μεταξύ των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης.

- Έλεγχος για το αν και πως διαμορφώνονται οι ατομικές διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση στους υπαλλήλους επίγειας εξυπηρέτησης υπό την επίδραση των δημογραφικών-κοινωνικών χαρακτηριστικών και της θέσης εργασίας. (Mathew et al, 2019)

3. - Διερεύνηση της πρόθεσης αποχώρησης των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης.

- Έλεγχος για το αν και πως διαμορφώνονται οι ατομικές διαφορές στην πρόθεση αποχώρησης εξυπηρέτησης των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης υπό την επίδραση των δημογραφικών-κοινωνικών χαρακτηριστικών και της θέσης εργασίας (Cho et al,2013)

4. - Έλεγχος για την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των διαστάσεων της εργασιακής εξουθένωσης

- Έλεγχος για την ύπαρξη συσχέτισης των διαστάσεων της εξουθένωσης και της πρόθεσης αποχώρησης (Zhang & Feng, 2011, Bilge,2006, Kılıç et al, 2011)

5. Έλεγχος για το αν η εργασιακή ικανοποίηση έχει διαμεσολαβητικό ρόλο στην σχέση των διαστάσεων Εργασιακής Εξουθένωσης με την Πρόθεση Αποχώρησης (Chen et al,2019)

## **7.3 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Το δείγμα της έρευνας αποτελείτο από 146 συμμετέχοντες. Έγινε προσπάθεια να επιτευχθεί όσο το δυνατό πιο ομοιογενής κατανομή ως προς το φύλο, αλλά λόγω της πλειονότητας των γυναικών κυρίως στις θέσεις εργασίας εντός του τερματικού αεροσταθμού ή των υπαλλήλων καθαρισμού των αεροσκαφών επιτεύχθηκε ποσοστό 60,3% για τις γυναίκες και 39.7% για τους άντρες. Για την εύρεση των συμμετεχόντων χρησιμοποιήθηκαν στην αρχή προσωπικές επαφές της ερευνήτριας και έπειτα χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία της «χιονόμπαλας» όπου οι συμμετέχοντες σύστηναν τους συναδέλφους τους.

Όλοι οι συμμετέχοντες εργάζονται σε εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης στο αεροδρόμιο της Ρόδου σε διάφορες θέσεις στον τερματικό αεροσταθμό, στα διοικητικά γραφεία ή στην πίστα. Υπάρχουν πολλά αεροδρόμια στην Ελλάδα, ωστόσο, το αεροδρόμιο της Ρόδου έχει μοναδικά χαρακτηριστικά καθώς την καλοκαιρινή σεζόν χαρακτηρίζεται από μεγάλο και συνεχή όγκο επιβατών που κάνουν τους εργαζόμενους του αεροδρομίου να υποστούν εύκολα εργασιακή εξουθένωση. Δέχεται κυρίως πτήσεις charter, ως εκ τούτου χαρακτηρίζεται από έντονες μαζικές ροές επιβατών. Το 2019 σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία από την επίσημη ιστοσελίδα του αεροδρομίου, η κίνηση των επιβατών ανερχόταν σε περίπου 5,5 εκατομμύρια επιβάτες εκ των οποίων τα 5 εκατομμύρια ήταν στο διάστημα μεταξύ Μαΐου-Οκτωβρίου. Την καλοκαιρινή σεζόν, μετά την οποία πραγματοποιήθηκε η παρούσα έρευνα η κίνηση ανήλθε περίπου σε 3,2 εκατομμύρια επιβάτες. Η κίνηση ήταν αισθητά χαμηλότερη σε σύγκριση με τα δεδομένα πριν τον Covid-19, όμως η ψυχολογική

επιβάρυνση και ο φόβος λόγω της έντονης ανασφάλειας όσο αφορά τη διατήρηση της υγείας και της θέσης εργασίας που επέφερε η παρουσία της πανδημίας ήταν σαφώς μεγαλύτερη.

## **7.4 ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Για τη διερεύνηση των ερωτημάτων επιλέχθηκε η ποσοτική ερευνητική μέθοδος, η οποία με τη συλλογή αριθμητικών δεδομένων και την στατιστική ανάλυση τους μπορεί να προσφέρει πλούσια δεδομένα με δυνατότητες γενίκευσης. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συλλογή των δεδομένων σχεδιάστηκε ερωτηματολόγιο τα οποίο διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες (Παράρτημα2). Η διαδικτυακή δειγματοληπτική έρευνα προτιμάται πλέον όλο και περισσότερο λόγω της εξοικονόμησης κόστους και χρόνου. Για να μπορέσει να διασφαλιστεί ότι μόνο τα άτομα από το επιλεγμένο δείγμα έλαβαν μέρος στην έρευνα, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στις προσωπικές τους διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Όλα τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν, συνοδεύονταν και από μία συνοδευτική επιστολή όπου παρείχε τις απαραίτητες πληροφορίες και τον σκοπό της έρευνας. Αναγνωρίζοντας τα δικαιώματα των συμμετεχόντων τηρήθηκαν οι αρχές της δεοντολογίας της έρευνας, έτσι εξασφαλίστηκε η ανωνυμία, η συνειδητή συναίνεση των υπαλλήλων προκειμένου να διεξαχθεί η παρούσα έρευνα και η αυστηρή εμπιστευτικότητα των δεδομένων της έρευνας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ατομικά από τους συμμετέχοντες εν απουσία της ερευνήτριας. Κατά τη χρονική περίοδο Νοέμβριος 2021-Ιανουάριος 2022 που στάλθηκαν τα ερωτηματολόγια, το αεροδρόμιο της Ρόδου δεν έχει αυξημένη επιβατική κίνηση καθώς η καλοκαιρινή σεζόν του 2021 διήρκεσε μέχρι μέσα Νοεμβρίου. Για την καταχώρηση, αποδελτίωση και ανάλυση των αποτελεσμάτων από τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν έγινε χρήση του Excel και του στατιστικού πακέτου SPSS Statistics.

Για τη μέτρηση της εργασιακής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Maslach Burnout Inventory–General Survey (MBI–GS) (Maslach et al,1996), το πιο χρησιμοποιούμενο στην έρευνα για τον εντοπισμό του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, το οποίο μετρά τις διαστάσεις της εξουθένωσης ρωτώντας για τη συχνότητα με την οποία οι εργαζόμενοι βιώνουν συναισθήματα που σχετίζονται με κάθε πτυχή του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Περιλαμβάνει εννέα (9) ερωτήσεις που μετράνε τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (Ερωτήσεις 1-9 στο Παράρτημα 2), πέντε (5) ερωτήσεις για την αποπροσωποποίηση (Ερωτήσεις 10-14) και οκτώ (8) ερωτήσεις για την προσωπική επίτευξη (Ερωτήσεις 15-22). Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι σε αναλυτική κλίμακα του Lickert, με επτά επιλογές απαντήσεων, που κυμαίνονται από το



μηδέν (0) για το «ποτέ» έως το έξι (6) που αντιστοιχεί στο «καθημερινά». Η χρήση της κλίμακας Likert καθιστά δυνατή τη μέτρηση της έντασης της συμφωνίας ή διαφωνίας του ερωτώμενου με την υπό διερεύνηση δήλωση. Στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης οι εργαζόμενοι νιώθουν μια πνευματική εξάντληση μετά την εργασία τους και ότι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους, στην αποπροσωποποίηση αισθάνονται ότι τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν οι πελάτες δεν τους ενδιαφέρουν και τείνουν να τους προσεγγίζουν με απάθεια. Αξιοσημείωτο είναι ότι η διάσταση της προσωπικής επίτευξης πρέπει να ερμηνεύεται με αντίστροφη σειρά, δηλαδή το κατώτερο στρώμα της κλίμακας φανερώνει την παρουσία του συνδρόμου, ενώ το ανώτερο, την απουσία. Ένας υψηλότερος μέσος όρος δηλαδή, αντανακλά το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους και να επιτύχουν. Στον αντίποδα, όσο υψηλότερη βαθμολογία σημειώνεται στις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της εργασιακής εξουθένωσης. Τέλος είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί ότι η πρόταση 'αποδέκτες των υπηρεσιών' που αναφέρεται στις δηλώσεις 10,13,14,15 του ερωτηματολογίου όπως φαίνεται στο Παράρτημα 2, δεν συμπεριλαμβάνει μόνο τους επιβάτες καθώς οι υπάλληλοι αλληλοεπιδρούν και με άλλες ομάδες εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τα πληρώματα των αεροσκαφών, τους υπαλλήλους των αεροπορικών εταιρειών, τους τουριστικούς πράκτορες κ.ά.

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Warr, Cook & Wall (1979). Περιλαμβάνει στο σύνολο 11 ερωτήσεις τύπου Likert πενταβάθμιας κλίμακας και ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν το βαθμό ικανοποίησης τους από την τρέχουσα εργασία τους, για κάθε ένα χαρακτηριστικό που δήλωνε η κάθε πρόταση. Οι ερωτήσεις σχετιζόντουσαν με τον μισθό, τις συνολικές ώρες εργασίας, την αυτονομία που τους παρέχεται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, την αναγνώριση, τις φυσικές συνθήκες εργασίας, τις ευκαιρίες για εξέλιξη και για αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, τις εργασιακές σχέσεις με τους προϊσταμένους, τη διοίκηση, την ποικιλία των δραστηριοτήτων και τη σιγουριά που τους προσφέρει η εργασία τους.

Για τη μέτρηση της πρόθεσης αποχώρησης χρησιμοποιήθηκαν τρεις ερωτήσεις με πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου οι συμμετέχοντες δηλώνουν κατά πόσο συμφωνούν ή όχι με τις δηλώσεις κάθε ερώτησης σχετικά με την πρόθεση τους και τις σκέψεις τους για την παραμονή τους στον οργανισμό που ανήκουν.

Ολοκληρώνοντας, συγκεντρώθηκαν πληροφορίες από τους ερωτηθέντες όπου οι ερωτήσεις αφορούσαν ατομικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση αλλά και τη θέση εργασίας τους στο αεροδρόμιο κ.ά. Σε αυτή την ενότητα του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν απαντήσεις πολλαπλής επιλογής, ανοιχτού τύπου και διχοτομικές απαντήσεις.

## **7.5 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Για την επεξεργασία των δεδομένων και την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων, δημιουργήθηκαν τέσσερις νέες μεταβλητές που αφορούν την Πρόθεση Αποχώρησης, την Συναισθηματική Εξάντληση, την Αποπροσωποποίηση, την Προσωπική Επίτευξη και την Εργασιακή Ικανοποίηση. Μετρήθηκε για κάθε μία από τις παραπάνω μεταβλητές η εσωτερική συνάφεια, η οποία εκτιμήθηκε μέσω του τεστ ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach  $\alpha$ . Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν επαρκείς δείκτες αξιοπιστίας και όλες θεωρήθηκαν αποδεκτές σύμφωνα με τον Taber,(2018). Για την κλίμακα της Συναισθηματικής Εξάντλησης η τιμή του συντελεστή Cronbach ήταν 0.95 (Πίνακας 1),για την Αποπροσωποποίηση 0.94 (Πίνακας 2), για την Προσωπική Επίτευξη 0.89 (Πίνακας 3), για την Εργασιακή Ικανοποίηση 0.86 (Πίνακας 4) και για την κλίμακα της Πρόθεσης αποχώρησης ήταν 0.88 ( Πίνακας 5 ). Όλοι οι πίνακες των αποτελεσμάτων του ελέγχου αξιοπιστίας εμφανίζονται στο Παράρτημα 1.

## **8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **8.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

Από τους 146 συμμετέχοντες της έρευνας σχεδόν το 40% (n=58) ήταν άντρες και το 60% (n=88) γυναίκες. Η ηλικία των ερωτηθέντων κυμαινόταν από 21 έως 51 έτη και η μέση ηλικία του δείγματος ήταν τα 34 έτη (Πίνακας 8.2(1)). Το 41,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι είναι έγγαμοι, το 17,8% ότι συζούν με έναν σύντροφο και το 41,1% ότι είναι άγαμοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δήλωσαν (60,3%) ότι δεν έχουν παιδιά (n=88). Όσο αφορά το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος, η έρευνα έδειξε ότι το 25% των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης κατέχουν Απολυτήριο Λυκείου και ένας μεγάλος αριθμός ατόμων, το 75% έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές τους και είναι κάτοχοι πτυχίου, εκ των οποίων το 25% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος.

Όσο αφορά τη θέση εργασίας στο αεροδρόμιο, δεν προκαλεί έκπληξη ότι η σύμβαση του μεγαλύτερου ποσοστού υπαλλήλων είναι ορισμένου χρόνου (62,3%) καθώς η Ρόδος αποτελεί έναν αμιγώς καλοκαιρινό τουριστικό προορισμό και οι περισσότεροι κάτοικοι εργάζονται εποχικά στον τουρισμό. Το 87% των υπαλλήλων εργάζεται σε κυλιόμενο ωράριο με νυχτερινές βάρδιες και μόνο ένας υπάλληλος εργάζεται σε σταθερή απογευματινή βάρδια ενώ 18 υπάλληλοι εργάζονται σε κυλιόμενο ωράριο χωρίς όμως να έχουν παράλληλα και νυχτερινές βάρδιες. Ακόμα, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων εργάζεται σε θέση εργασίας η οποία απαιτεί την αλληλεπίδραση με το επιβατικό κοινό (66,4%), ενώ στην πίστα και στα γραφεία όπου η επαφή με τους επιβάτες δεν απαιτείται και δεν είναι άμεση, εργάζεται το 33,6 % των συμμετεχόντων. Περίπου το 40% των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης ασκούν παράλληλα με την εκτέλεση των καθηκόντων τους και έναν εποπτικό έλεγχο σε άλλους εργαζομένους. Να σημειωθεί, ότι το ποσοστό αυτό των υπαλλήλων δεν κατέχει απαραίτητα θέσεις προϊσταμένων ή διευθυντικές θέσεις καθώς στους υπαλλήλους επίγειας εξυπηρέτησης υπάρχουν και οι θέσεις του Επόπτη Βάρδιας σε κάθε πόστο εργασίας (έλεγχοι εισιτηρίων, έξοδοι αναχωρήσεων, απολεσθέντα κ.ά). Τέλος ο μέσος όρος της προϋπηρεσίας τους στην εταιρεία που εργαζόντουσαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας είναι τα 5,5 έτη, ενώ τα χρόνια προϋπηρεσίας τους γενικά στο χώρο του αεροδρομίου είναι τα 8 έτη. Είναι σύνηθες, αρκετοί εργαζόμενοι να δούλευαν παλαιότερα στο χώρο του αεροδρομίου σε άλλη εταιρεία επίγειας εξυπηρέτησης ή σε καταστήματα εστίασης, εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, εμπορικά καταστήματα κ.ά.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1(1) – Χαρακτηριστικά δείγματος**

	<b>Πλήθος n</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>Φύλο</b>		
Γυναίκα	88	60.3
Άνδρας	58	39.7
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>		
Άγαμος/η	60	41.1
Έγγαμος/η	60	41.1
Σε συμβίωση	26	17.8
<b>Έχετε Παιδιά</b>		
Όχι	88	60.3
Ναι	58	39.7
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>		
Λύκειο	36	24.7
ΙΕΚ/ Λοιπές σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης	19	13.0
ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	55	37.7
Μεταπτυχιακό	36	24.7
<b>Μορφή Εργασίας</b>		
Ορισμένου Χρόνου	91	62.3
Αορίστου Χρόνου	55	37.7
<b>Εποπτεία σε άλλους εργαζομένους</b>		
Όχι	87	59.6
Ναι	59	40.4
<b>Άμεση επαφή με επιβάτες</b>		
Όχι	49	33.6
Ναι	97	66.4
<b>Ωράριο Εργασίας</b>		
Κυλιόμενο ωράριο με νυχτερινές βάρδιες	127	87.0
Κυλιόμενο ωράριο χωρίς νυχτερινές βάρδιες	18	12.3
Σταθερό απογευματινό	1	.7

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1(2)– Χαρακτηριστικά δείγματος**

	<b>N</b>	<b>Ελάχιστη</b>	<b>Μέγιστη</b>	<b>Μέση Τιμή</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
<b>Ηλικία</b>	145	21	50	34.01	7.110
<b>Χρόνια Εργασίας στο Αεροδρόμιο</b>	146	1	25	7.92	5.601
<b>Χρόνια Εργασίας στην Εταιρεία</b>	146	1	30	5.59	4.374
<b>Valid N (listwise)</b>	145				

## **8.2 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ**

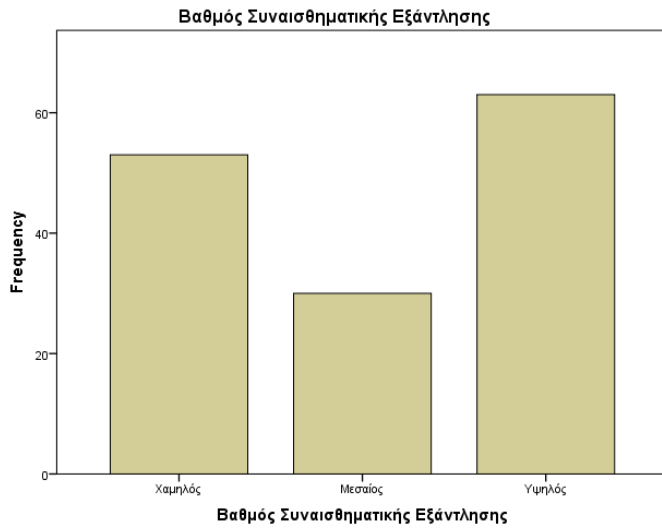
Στα επόμενα κεφάλαια που ακολουθούν θα πραγματοποιηθεί η διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 7.2. Στο κεφάλαιο 8.2.1 θα διερευνηθεί το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, στο κεφάλαιο 8.2.2 το 2<sup>ο</sup>, στο κεφάλαιο 8.2.3 το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, το 4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα θα διερευνηθεί στο κεφάλαιο 8.2.4 και τέλος το 5<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα στο κεφάλαιο 8.2.5.

## 8.2.1 Εργασιακή Εξουθένωση

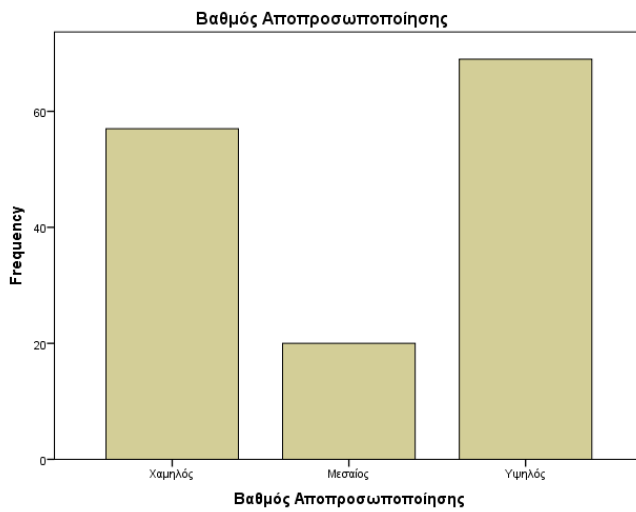
Το ερωτηματολόγιο της εργασιακής εξουθένωσης χωρίζεται σε τρεις «υποκλίμακες», οι οποίες μετρούν ανεξάρτητα τα επίπεδα εξουθένωσης. Οι τρεις διαστάσεις είναι η «συναισθηματική εξάντληση» (EE), η «αποπροσωποποίηση» (DP) και η «προσωπική επίτευξη» (PA) οι οποίες αναλύθηκαν λεπτομερώς στο κεφάλαιο 2.3.1. Η εργασιακή εξουθένωση είναι μια πολυδιάστατη κατασκευή, επομένως οι επιμέρους διαστάσεις της δεν συνδυάζονται ώστε να προκύψει μια τελική τιμή συνολικής εξουθένωσης για το δείγμα. Θα πραγματοποιηθεί η διερεύνηση του βαθμού της εξουθένωσης για κάθε μία διάσταση ξεχωριστά. Για τις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης, η υψηλότερη μέση βαθμολογία αντιστοιχεί σε υψηλότερο βαθμό αντιληπτής εξάντλησης. Αντίθετα, μια χαμηλή μέση βαθμολογία στη διάσταση της προσωπικής επίτευξης, αντιστοιχεί σε ένα υψηλότερο βαθμό αντιληπτής εξουθένωσης.

Όσον αφορά τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης η συνολική βαθμολογία είναι 26,95 και ορίζεται ως ένα υψηλά μέτριο επίπεδο (EE 18-29). Η συναισθηματική εξάντληση συνδέεται με τα επαγγέλματα που γίνονται αντιληπτά ως αγχωτικά, δύσκολα και κουραστικά. Χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενέργειας και οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της καθημερινότητας. Οι συμμετέχοντες κατέγραψαν υψηλή βαθμολογία 12,99 (DP>12) στη διάσταση της αποπροσωποποίησης, δηλαδή της απώλειας της ενσυναίσθησης και του σεβασμού για τους άλλους. Ο βαθμός της διάστασης της προσωπικής επίτευξης είναι 32,09 (PA 34-39) και είναι μέτριου βαθμού (Maslach et al, 1996) (Παράρτημα1 – Πίνακας7). Η προσωπική επίτευξη εξασφαλίζει την αίσθηση της ολοκλήρωσης στον εργασιακό χώρο και συμβάλλει στην ισορροπία μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης.

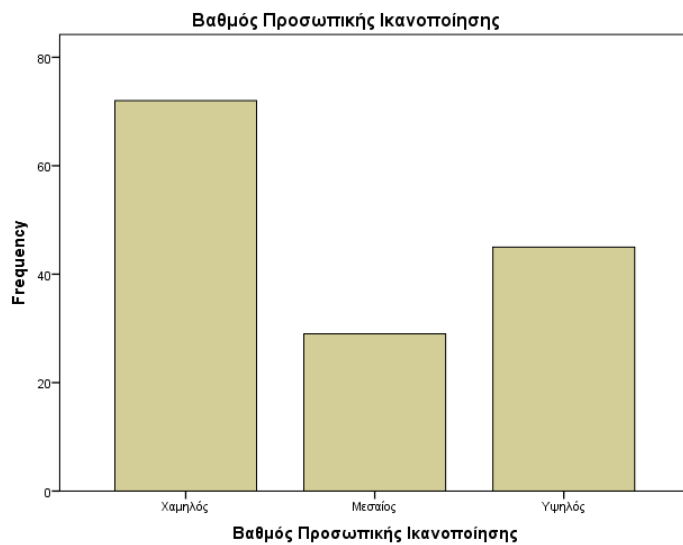
Στη συνέχεια, υπολογίστηκε το ποσοστό των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης που βιώνουν τις διαστάσεις της Εξουθένωσης σε κάθε έναν βαθμό ξεχωριστά (υψηλός, μεσαίος, χαμηλός). Η διάκριση του βαθμού της Εξουθένωσης σε αυτές τις τρεις κλίμακες έγινε σύμφωνα με τους Maslach et al, (1996), χρησιμοποιώντας το μέσο όρο που κατέγραψε ο εργαζόμενος σε κάθε διάσταση (Παράρτημα 1 – Πίνακες 8,9,10). Τα Γραφήματα 8.2.1(1,2,3) παρουσιάζουν αυτά τα αποτελέσματα, όπου φαίνεται πως από τους 146 υπαλλήλους, οι 63 (43.2%) βιώνουν την Συναισθηματική Εξάντληση σε υψηλό βαθμό και οι 30 (20,5%) σε ένα μέτριο βαθμό. Επιπλέον, το 47,3% (n=69) των συμμετεχόντων βιώνουν έναν υψηλό βαθμό Αποπροσωποποίησης και το 13,7% (n = 20) βιώνουν ένα μέτριο βαθμό Αποπροσωποποίησης. Καταλήγοντας, το 49,3% (n=72) βιώνουν ένα χαμηλό βαθμό Προσωπικής Επίτευξης & Αποτελεσματικότητας.



**Γράφημα 8.2.1(1) – Βαθμός Συναισθηματικής Εξάντλησης**



**Γράφημα 8.2.1(2) – Βαθμός Αποπροσωποποίησης**



**Γράφημα 8.2.1(3) – Βαθμός Προσωπικής Επίτευξης-Ικανοποίησης**

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ώστε να διαπιστωθεί αν και πως διαμορφώνονται οι ατομικές διαφορές στην εργασιακή εξουθένωση στους υπαλλήλους επίγειας εξυπηρέτησης υπό την επίδραση των δημογραφικών-κοινωνικών χαρακτηριστικών. Συγκεκριμένα οι έλεγχοι έγιναν για τις παρακάτω δημογραφικές μεταβλητές: ηλικία, προϋπηρεσία, φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης.

Για τη διερεύνηση της συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία, την προϋπηρεσία και τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης εφαρμόστηκε ο έλεγχος συσχέτισης του Spearman, αφού ελέγχθηκαν οι προϋποθέσεις εφαρμογής του (Παράρτημα 1 – Πίνακας 11). Να σημειωθεί ότι χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα μη παραμετρικοί έλεγχοι καθώς έπειτα από εκτέλεση του ελέγχου κανονικότητας διαπιστώθηκε ότι τα δεδομένα που συλλέχθηκαν δεν ακολουθούσαν κανονική κατανομή (Παράρτημα 1 – Πίνακας 12).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που απεικονίζονται στον Πίνακα 11 στο Παράρτημα 1, για τους υπαλλήλους επίγειας εξυπηρέτησης η διάσταση της Συναισθηματικής Εξάντλησης έχει στατιστικά σημαντική αρνητική και μέτρια συσχέτιση με την Ηλικία [ $r(5,108) = -.46, p < .001$ ] και τα Χρόνια Εργασίας στο Αεροδρόμιο [ $r(5,108) = -.48, p < .001$ ] και αδύναμη και αρνητική συσχέτιση με τα Χρόνια Εργασίας στην Εταιρεία [ $r(5,108) = -.22, p < .001$ ]. Ακόμα, η Αποπροσωποποίηση έχει στατιστικά σημαντική αρνητική και μέτρια συσχέτιση με την Ηλικία [ $r(5,108) = -.46, p < .001$ ] και τα Χρόνια Εργασίας στο Αεροδρόμιο [ $r(5,108) = -.45, p < .001$ ] και αδύναμη και αρνητική με τα Χρόνια Εργασίας στην Εταιρεία [ $r(5,108) = -.31, p < .001$ ]. Τέλος, η διάσταση της Προσωπικής Επίτευξης έχει στατιστικά σημαντική θετική και μέτρια συσχέτιση με την Ηλικία [ $r(5,108) = .45, p < .001$ ] και τα Χρόνια Εργασίας στο Αεροδρόμιο [ $r(5,108) = .49, p < .001$ ] και τα Χρόνια Εργασίας στην Εταιρεία [ $r(5,108) = -.43, p < .001$ ]. Τα παραπάνω αποτελέσματα αντανakλούν το γεγονός ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης, ο βαθμός της Συναισθηματικής Εξάντλησης και της Αποπροσωποποίησης που βιώνουν μειώνεται. Αντιθέτως, ο βαθμός της αίσθησης της Προσωπικής Επίτευξης αυξάνεται. Ακόμα, όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας τόσο στο χώρο του αεροδρομίου γενικότερα όσο και στην εταιρεία επίγειας εξυπηρέτησης, η Συναισθηματική Εξάντληση και Αποπροσωποποίηση μειώνονται και η αίσθηση της Προσωπικής Επίτευξης αυξάνεται.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Mann – Whitney, με σκοπό να εξεταστούν οι διαστάσεις της εξουθένωσης ως προς το φύλο και να εντοπιστούν τυχόν διαφορές (Παράρτημα 1 – Πίνακας 13). Τα αποτελέσματα του ελέγχου έδειξαν ότι η Εργασιακή Εξουθένωση διαφέρει μεταξύ των ανδρών και των γυναικών σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας στη διάσταση της Συναισθηματικής Εξάντλησης [ $U = 1101.00, z = -5.809, p < .001$ ], της Αποπροσωποποίησης [ $U = 1301.50, z = -5.011, p < .001$ ] και της Αποτελεσματικότητας - Προσωπικής Επίτευξης [ $U = 1451.00, z = -4.408, p < .001$ ]. Οι

γυναίκες βιώνουν υψηλότερη Συναισθηματική Εξάντληση και Αποπροσωποποίηση και χαμηλότερη Προσωπική Επίτευξη συγκριτικά με τους άντρες.

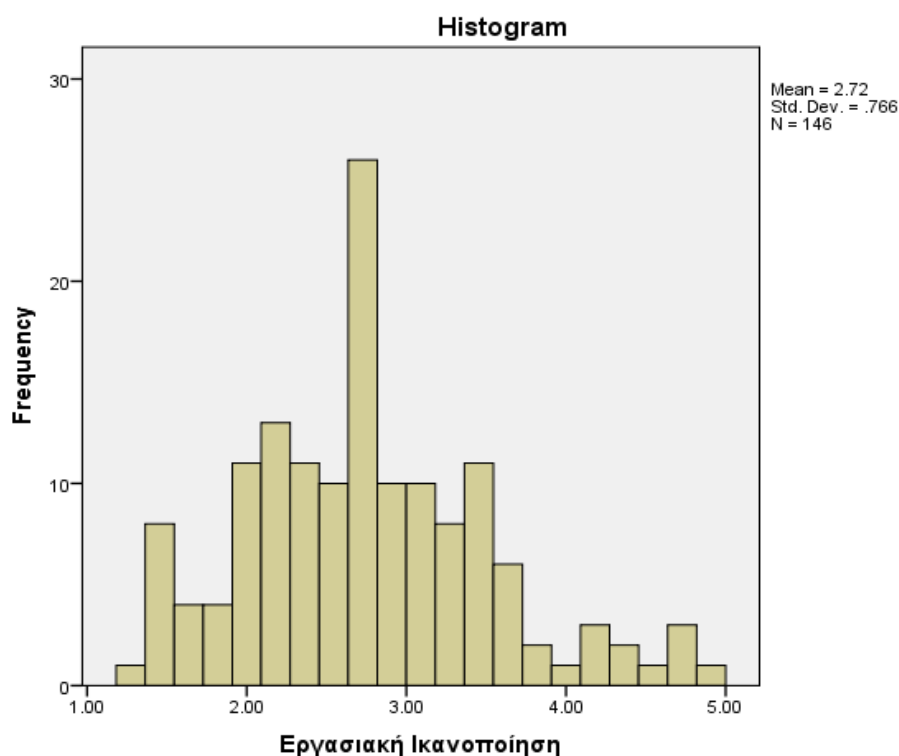
Για να εξεταστούν οι διαφορές μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης ως προς τις διαστάσεις της Εργασιακής Εξουθένωσης, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Kruskal Wallis (Παράρτημα 1 - Πίνακας 14). Ο έλεγχος έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων Εκπαίδευσης ως προς την Συναισθηματική Εξάντληση [ $\chi^2(3) = 41.41, p < 0.001$ ], την Αποπροσωποποίηση [ $\chi^2(3) = 40.59, p < 0.001$ ] αλλά και την Προσωπική Επίτευξη [ $\chi^2(3) = 30.35, p < 0.001$ ]. Συγκεκριμένα, οι κατά ζεύγη συγκρίσεις έδειξαν ότι οι απόφοιτοι Μεταπτυχιακού είχαν υψηλότερα σκορ Συναισθηματικής Εξάντλησης και Αποπροσωποποίησης από τους αποφοίτους Λυκείου ( $p < .001$ ), από τους αποφοίτους των ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ή των Σχολών Επαγγελματικής Κατάρτισης ( $p < .001$ ) και από τους αποφοίτους των Ανώτατων & Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων ( $p < .001$ ). Ακόμα, οι απόφοιτοι Μεταπτυχιακού είχαν χαμηλότερα σκορ όσο αφορά τη διάσταση της Προσωπικής Επίτευξης από τους υπαλλήλους που είχαν μόνο απολυτήριο Λυκείου ( $p < .001$ ) ή ήταν κάτοχοι πτυχίου από κάποιο ΑΕΙ/ΤΕΙ ( $p = .001$ ).

Έπειτα, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Man-Whitney για να εξεταστεί αν υπάρχει διαφορά μεταξύ των υπαλλήλων οι οποίοι έχουν υπό την εποπτεία τους άλλους εργαζόμενους με εκείνους που δεν έχουν ως προς τις διαστάσεις της Εργασιακής Εξουθένωσης. Ομοίως, ίδιος έλεγχος πραγματοποιήθηκε και για τη σύγκριση των εργαζομένων που η θέση εργασίας τους απαιτεί την άμεση επαφή με τους επιβάτες με εκείνων που εργάζονται σε θέσεις που η άμεση εξυπηρέτηση των επιβατών δεν είναι στα καθήκοντα τους (Παράρτημα 1 – Πίνακες 15,16). Τα αποτελέσματα του ελέγχου έδειξαν ότι η Εργασιακή Εξουθένωση διαφέρει μεταξύ των εργαζομένων που έχουν υπό την εποπτεία τους άλλους Εργαζόμενους σε σχέση με εκείνους που δεν έχουν, ως προς τη διάσταση της Αποπροσωποποίησης [ $U = 1970.50, z = -2.38, p = .017$ ] και της Προσωπικής Επίτευξης [ $U = 1953.00, z = -2.449, p = .014$ ]. Οι εργαζόμενοι που κατέχουν έναν εποπτικό ρόλο σημείωσαν χαμηλότερα σκορ στη διάσταση της αποπροσωποποίησης και υψηλότερα σκορ στη διάσταση της Προσωπικής Επίτευξης. Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα ισχυριζόμαστε ότι η Εργασιακή Εξουθένωση διαφέρει μεταξύ των εργαζομένων που έχουν άμεση επαφή με το επιβατικό κοινό σε σχέση με εκείνους που δεν έχουν, ως προς τη διάσταση της Συναισθηματικής Εξάντλησης [ $U = 921.00, z = -6.04, p < .001$ ], της αποπροσωποποίησης [ $U = 798.00, z = -6.56, p < .001$ ] και της Προσωπικής Επίτευξης [ $U = 609.50, z = -7.33, p < .001$ ]. Οι εργαζόμενοι των οποίων η θέση εργασίας απαιτεί την άμεση επαφή με τους επιβάτες σημείωσαν υψηλότερα σκορ στις διαστάσεις της Συναισθηματικής Εξάντλησης και της Αποπροσωποποίησης και χαμηλότερα σκορ στη διάσταση της Προσωπικής Επίτευξης.



## 8.2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνει στο σύνολο 11 ερωτήσεις. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν το βαθμό ικανοποίησης/δυσανεξικίας για κάθε μία δήλωση. Οι απαντήσεις ήταν σε κλίμακα Likert. Στη διαβάθμιση της κλίμακας χρησιμοποιήθηκαν οι εξής επιλογές : «Πολύ δυσαρεστημένος (1)», «Λίγο δυσαρεστημένος (2)», «Δεν είμαι σίγουρος (3)», «Λίγο ικανοποιημένος (4)», «Πολύ ικανοποιημένος (5)». Ο βαθμός της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων αντιστοιχεί σε 2,7 και υποδηλώνει ότι οι υπάλληλοι επίγειας εξυπηρέτησης δεν αποκομίζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους καθώς η μέση απάντηση είναι μεταξύ της ουδέτερης γνώμης και της δυσαρέσκειας. Το ίδιο αντανακλούν και οι μέσοι όροι ικανοποίησης για το κάθε στοιχείο των δηλώσεων του ερωτηματολογίου (Πίνακας 9.2.2) καθώς κανένα στοιχείο δεν έχει μέσο όρο που να ισοδυναμεί ή να είναι μεγαλύτερο από 4 το οποίο δηλώνει την ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, ο μεγαλύτερος μέσος όρος που έχει καταγραφεί είναι 3,35 και σχετίζεται με την ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων». Ακόμα, στο ιστόγραμμα συχνότητων 8.2.2 που βρίσκεται παρακάτω απεικονίζονται οι συνολικοί μέσοι όροι ικανοποίησης που καταγράφηκαν για το δείγμα και αφορούν και τις 11 ερωτήσεις που συνθέτουν την μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση».



Γράφημα 8.2.2- Βαθμός Εργασιακής Ικανοποίησης

Στο ιστόγραμμα, αντιλαμβάνεται κανείς το μέσο όρο της μεταβλητής που αντιστοιχεί σε 2.7. Επίσης είναι εμφανές ότι ένα πολύ μικρός αριθμός έχει μέσο όρο ικανοποίησης μεταξύ του 4 και του 5.

Στον πίνακα 8.2.2 απεικονίζονται οι δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς για κάθε μία από τις ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες καθώς και για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, η οποία υπολογίστηκε βάσει του μέσου όρου και αναφέρθηκε νωρίτερα (Παράρτημα 1 – Πίνακας 17). Επιπλέον, στην τελευταία στήλη απεικονίζεται το ποσοστό των συμμετεχόντων που δήλωσαν ότι είναι δυσαρεστημένοι με τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες εργασίας που υποδηλώνει η κάθε πρόταση. Σε αυτό το ποσοστό συμπεριλαμβάνονται όλοι οι συμμετέχοντες που επέλεξαν τις απαντήσεις 1 & 2 «Πολύ-Λίγο δυσαρεστημένος/η». Δεν προκαλεί εντύπωση ότι για τις φυσικές συνθήκες εργασίας (αέρας, θόρυβος, φως) στο χώρο εργασίας, περίπου το 78% των υπαλλήλων δήλωσαν ότι είναι δυσαρεστημένοι. Ακόμα, περίπου το 76% των υπαλλήλων δήλωσαν ότι είναι δυσαρεστημένοι με το ωράριο εργασίας και τις συνολικές ώρες εργασίας που εργάζονται. Το 65% δήλωσαν ότι είναι δυσαρεστημένοι με την εργασιακή αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, το 57% δήλωσαν ότι είναι δυσαρεστημένοι με το ύψος του μισθού τους και το 50% των υπαλλήλων δήλωσαν ότι είναι δυσαρεστημένοι με τις πιθανότητες προαγωγής. Όσο αφορά τα χαρακτηριστικά που αφορούν τη διοίκηση της εταιρείας, το 44% δήλωσαν ότι είναι δυσαρεστημένοι με τον τρόπο διοίκησης, το 30% δήλωσαν ότι είναι δυσαρεστημένοι με τον άμεσα προϊστάμενο τους, και περίπου το 25% ότι είναι δυσαρεστημένοι με τις εργασιακές σχέσεις υφισταμένων-προϊσταμένων που επικρατούν στον οργανισμό. Ακόμα, σχεδόν το 40% των υπαλλήλων δήλωσαν ότι είναι δυσαρεστημένοι με τις ευκαιρίες που τους παρέχονται ώστε να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους, με τη σιγουριά που νιώθουν στην εργασία τους και με την ποικιλία των δραστηριοτήτων που προσφέρει η θέση εργασίας τους.

**Πίνακας 8.2.2: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς για τις ερωτήσεις που συνθέτουν την Εργασιακή Ικανοποίηση.**

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M.O</i>	<i>T.A</i>	<i>(%) Δυσಾರೆσκεία</i>
<b>Εργασιακή Ικανοποίηση (Total)</b>	1.27	4.91	2.72	.77	
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από:					
τις πιθανότητες προαγωγής;	1	5	2.79	1.13	50.3
τις φυσικές συνθήκες εργασίας;	1	5	1.97	1.17	77.6
τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας που εργάζεστε;	1	5	2.79	1.19	43.5
την αυτονομία που σας δίνετε στην εκτέλεση των καθηκόντων σας;	1	5	2.44	1.20	65.3
τις ευκαιρίες που δίνονται για να χρησιμοποιήσετε τις ικανότητες σας;	1	5	3.00	1.26	38.8
τον άμεσα προϊστάμενο σας;	1	5	3.23	1.16	30.6
το ύψος του μισθού σας;	1	5	2.53	1.37	56.5

τη σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας;	1	5	2.97	1.18	38.1
το ωράριο εργασίας σας και τις συνολικές ώρες που εργάζεστε;	1	5	1.91	1.27	75.5
την ποικιλία των δραστηριοτήτων που προσφέρει η θέση εργασίας σας;	1	5	2.97	1.10	42.9
τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων-προϊσταμένων	1	5	3.35	1.04	24.5

Μετά τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ώστε να διαπιστωθούν αν υφίστανται ατομικές διαφορές σύμφωνα με τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά. Για τη διερεύνηση της συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και την προϋπηρεσία και την Επαγγελματική Ικανοποίηση εφαρμόστηκε ο έλεγχος συσχέτισης του Spearman, αφού ελέγχθηκαν πρώτα οι προϋποθέσεις εφαρμογής του (Παράρτημα 1 - Πίνακας 18). Βρέθηκε ότι για τους υπαλλήλους επίγειας εξυπηρέτησης η Εργασιακή Ικανοποίηση έχει στατιστικά σημαντική θετική και μέτρια συσχέτιση με την Ηλικία [ $r(3,146) = .45, p < .001$ ] και με τα συνολικά έτη εργασίας στο αεροδρόμιο [ $r(3,146) = .48, p < .001$ ] και θετική και αδύναμη με τα συνολικά έτη εργασίας στην Εταιρεία [ $r(3,146) = .25, p < .001$ ]. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας τόσο στο αεροδρόμιο όσο και στον οργανισμό, αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση.

Ο έλεγχος t-test ανεξάρτητων δειγμάτων (Παράρτημα 1 – Πίνακας 19) που πραγματοποιήθηκε στη συνέχεια, αποκάλυψε ότι ο μέσος όρος της Επαγγελματικής ικανοποίησης των ανδρών είναι υψηλότερος σε σχέση με το μέσο όρο των γυναικών [ $t(143.30) = -2.29, p = .024$ ].

Για να εξεταστούν τυχόν διαφορές μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της εργασιακής ικανοποίησης, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Kruskal Wallis (Παράρτημα 1 – Πίνακας 20). Ο έλεγχος έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση [ $\chi^2(3) = 36.01, p < 0.001$ ]. Συγκεκριμένα, οι κατά ζεύγη συγκρίσεις έδειξαν ότι οι απόφοιτοι Μεταπτυχιακού είχαν χαμηλότερα σκορ επαγγελματικής ικανοποίησης τόσο από τους αποφοίτους Λυκείου, όσο και από τους απόφοιτους ιδιωτικών (IEK), ανώτατων και τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (ΑΕΙ/ΤΕΙ) ( $p < .001$ ).

Έπειτα, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Man-Whitney για να εξεταστεί αν υπάρχει διαφορά μεταξύ των υπαλλήλων οι οποίοι έχουν υπό την εποπτεία τους άλλους εργαζόμενους με εκείνους που δεν έχουν ως προς την Εργασιακή Ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα του ελέγχου έδειξαν ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ των εργαζόμενων που παρέχουν Εποπτεία σε Άλλους Εργαζόμενους σε σχέση με εκείνους που δεν παρέχουν [ $U = 1641.50, z = -3.69, p < .001$ ]. Οι εργαζόμενοι που κατέχουν έναν εποπτικό ρόλο απέναντι σε άλλους εργαζόμενους σημείωσαν υψηλότερα σκορ επαγγελματικής ικανοποίησης σε αντίθεση με εκείνους που βρίσκονται στο χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο (Παράρτημα 1-

Πίνακας 21). Τέλος, πραγματοποιήθηκε ο ίδιος έλεγχος για τη διερεύνηση της ύπαρξης διαφορών στην εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τη θέση εργασίας και συγκεκριμένα με το κριτήριο της άμεσης επαφής με το επιβατικό κοινό. Τα αποτελέσματα του ελέγχου έδειξαν ότι η Επαγγελματική Ικανοποίηση διαφέρει μεταξύ των εργαζόμενων που έχουν άμεση επαφή με επιβάτες [ $U = 1348.50, z = -4.27, p < .001$ ] και συγκεκριμένα ότι η άμεση επαφή με επιβάτες προκαλεί χαμηλότερη Επαγγελματική Ικανοποίηση.

### 8.2.3 Πρόθεση Αποχώρησης

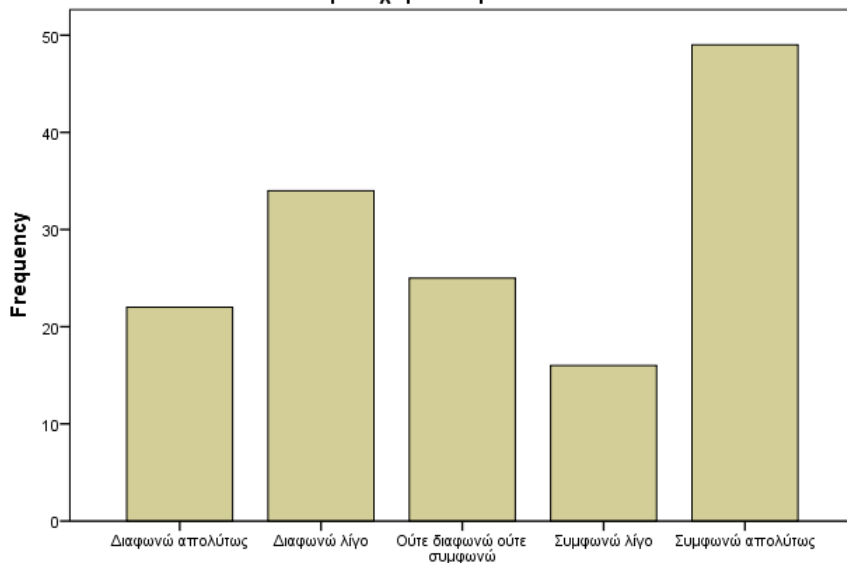
Το ερωτηματολόγιο που αποσκοπούσε στη διερεύνηση της πρόθεσης αποχώρησης των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης περιλάμβανε τρεις ερωτήσεις και ήταν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό που συμφωνούσαν ή διαφωνούσαν με την κάθε δήλωση (Παράρτημα2). Τα γραφήματα που ακολουθούν αντιστοιχούν σε κάθε μία από τις τρεις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Γράφημα 8.2.3(1) – Πρόθεση Αποχώρησης



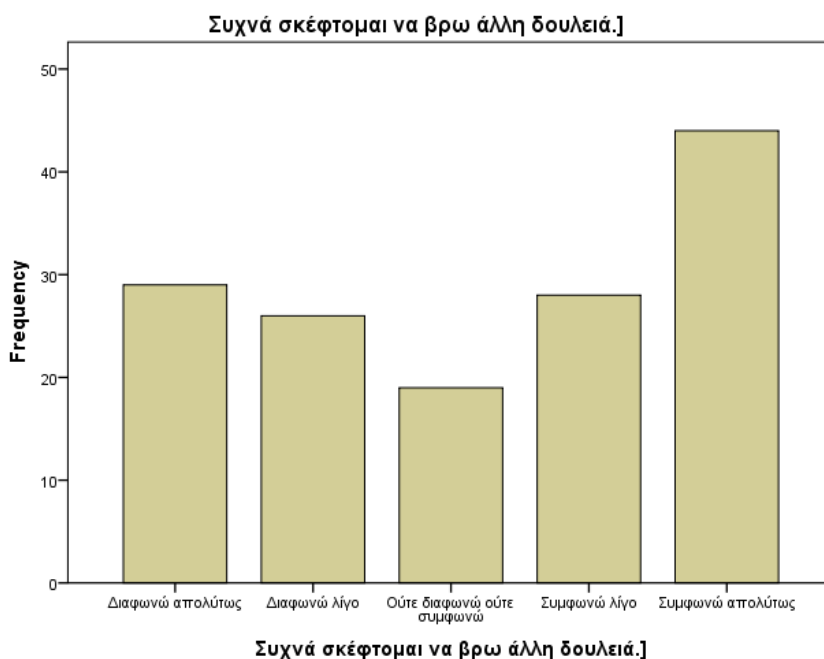
### Γράφημα 8.2.3(2) – Πρόθεση Αποχώρησης

Αν μου πρότειναν μια άλλη εργασία με το ίδιο επίπεδο αμοιβής & παροχών θα την δεχόμουν άμεσα.



Αν μου πρότειναν μια άλλη εργασία με το ίδιο επίπεδο αμοιβής & παροχών θα την δεχόμουν άμεσα.

### Γράφημα 8.2.3(3) – Πρόθεση Αποχώρησης



Λαμβάνοντας υπόψη και τα στοιχεία των Πινάκων 8.2.3 (2,3,4) , ένα μικρό ποσοστό, περίπου το 30% των συμμετεχόντων, δήλωσαν ότι επιθυμούν να αποχωρήσουν από το αεροδρόμιο άμεσα, μέσα στα επόμενα 3 με 4 χρόνια. Επιπλέον, σχεδόν το 50% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι συχνά σκέφτονται να αποχωρήσουν από το αεροδρόμιο και να αναζητήσουν μία νέα εργασία και το 45% του δείγματος δήλωσε ότι θα αποχωρούσαν

άμεσα αν τους πρότειναν μία άλλη εργασία ακριβώς στο ίδιο επίπεδο αμοιβής και παροχών. Για τα παραπάνω ποσοστά, πραγματοποιήθηκε μια πρόσθεση των επιμέρους ποσοστών που αφορούν τις θετικές απαντήσεις «Συμφωνώ λίγο» και «Συμφωνώ απολύτως». Τέλος, ένα σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων είχε μια ουδέτερη στάση και στις τρεις ερωτήσεις. Όσο αφορά τη βαθμολογία που αντιστοιχεί στο μέσο όρο της συνολικής πρόθεσης αποχώρησης είναι 3 όπως φαίνεται παρακάτω στον Πίνακα 8.2.3 (1)

**Πίνακας 8.2.3(1): Πρόθεση Αποχώρησης – Total**

Πρόθεση Αποχώρησης – Total		Statistic	Std. Error	
Πρόθεση Αποχώρησης	Mean	3.0297	.10982	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.8126	
		Upper Bound	3.2467	
	Median	3.0000		
	Variance	1.761		
	Std. Deviation	1.32695		
	Minimum	1.00		
	Maximum	5.00		
	Range	4.00		

**Πίνακας 8.2.3 (2): Ερώτηση 1 – Πρόθεση Αποχώρησης**

Σχεδιάζω να παραμείνω στο αεροδρόμιο το πολύ 3-4 χρόνια					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	44	30.1	30.1	30.1
	Διαφωνώ λίγο	30	20.5	20.5	50.7
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	30	20.5	20.5	71.2
	Συμφωνώ λίγο	21	14.4	14.4	85.6
	Συμφωνώ απολύτως	21	14.4	14.4	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

**Πίνακας 8.2.3 (3): Ερώτηση 2 - Πρόθεση Αποχώρησης**

<b>Αν μου πρότειναν μια άλλη εργασία με το ίδιο επίπεδο αμοιβής &amp; παροχών θα την δεχόμουν άμεσα.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	22	15.1	15.1	15.1
	Διαφωνώ λίγο	34	23.3	23.3	38.4
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	25	17.1	17.1	55.5
	Συμφωνώ λίγο	16	11.0	11.0	66.4
	Συμφωνώ απολύτως	49	33.6	33.6	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

**Πρόθεση 8.2.3 (4): Ερώτηση 3 – Πρόθεση Αποχώρησης**

<b>Συχνά σκέφτομαι να βρω άλλη δουλειά.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	29	19.9	19.9	19.9
	Διαφωνώ λίγο	26	17.8	17.8	37.7
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	13.0	13.0	50.7
	Συμφωνώ λίγο	28	19.2	19.2	69.9
	Συμφωνώ απολύτως	44	30.1	30.1	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η διερεύνηση των ατομικών διαφορών των συμμετεχόντων σε σχέση με την Πρόθεση Αποχώρησης. Για τη διερεύνηση της συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία, την προϋπηρεσία και την Πρόθεση Αποχώρησης εφαρμόστηκε ο έλεγχος συσχέτισης του Spearman, αφού ελέγχθηκαν οι προϋποθέσεις εφαρμογής του (Παράρτημα 1 – Πίνακας 23). Βρέθηκε ότι για τους υπαλλήλους επίγειας εξυπηρέτησης η Πρόθεση Αποχώρησης έχει στατιστικά σημαντική αρνητική και μέτρια συσχέτιση με την Ηλικία [ $r(3,146) = -.54, p < .001$ ], και την προϋπηρεσία τόσο στο χώρο του αεροδρομίου γενικότερα [ $r(3,146) = -.57, p < .001$ ] όσο και στον εκάστοτε οργανισμό που ανήκει ο

υπάλληλος [ $r(3,146) = -.48, p < .001$ ]. Αυτό αντανακλά το γεγονός ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των υπαλλήλων και όσο μεγαλύτερη προϋπηρεσία έχουν, τόσο μικρότερη είναι η πρόθεση τους να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Ο έλεγχος Mann – Whitney (Παράρτημα 1 – Πίνακας 24) έδειξε ότι η Πρόθεση Αποχώρησης διαφέρει μεταξύ των ανδρών και των γυναικών σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας [ $U = 1270.00, z=-5.146, p < .001$ ] και συγκεκριμένα ότι η Πρόθεση αποχώρησης των γυναικών είναι υψηλότερη συγκριτικά με τους άντρες.

Ακόμα, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Kruskal Wallis για να εξεταστούν οι διαφορές της Πρόθεσης Αποχώρησης μεταξύ εκπαιδευτικού υπόβαθρου των συμμετεχόντων (Παράρτημα 1 – Πίνακας 25). Ο έλεγχος έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της Πρόθεσης Αποχώρησης ως προς τα επίπεδα εκπαίδευσης [ $\chi^2(3) = 51.94, p < 0.001$ ]. Συγκεκριμένα, οι κατά ζεύγη συγκρίσεις έδειξαν ότι οι απόφοιτοι Μεταπτυχιακού είχαν υψηλότερα σκορ στην Πρόθεση Αποχώρησης σε σχέση με τους συμμετέχοντες που κατέχουν είτε μόνο απολυτήριο Λυκείου ή πτυχίο από κάποιο ΙΕΚ/ΑΕΙ/ΤΕΙ ( $p < .001$ ).

Έπειτα, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Man-Whitney για να εξεταστεί αν υπάρχει διαφορά στην Πρόθεση Αποχώρησης μεταξύ των υπαλλήλων οι οποίοι έχουν υπό την εποπτεία τους άλλους εργαζόμενους με εκείνους που δεν έχουν (Παράρτημα 1 – Πίνακας 26). Τα αποτελέσματα του ελέγχου έδειξαν ότι η Πρόθεση Αποχώρησης διαφέρει και είναι μεγαλύτερη μεταξύ των εργαζόμενων που κατέχουν έναν εποπτικό ρόλο έναντι των εργαζόμενων που ανήκουν στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα [ $U = 1641.50, z=-3.69, p < .001$ ]. Τέλος ο ίδιος έλεγχος πραγματοποιήθηκε για τη διερεύνηση της ύπαρξης διαφορών στην εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τη θέση εργασίας και την επαφή με το επιβατικό κοινό. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα του ελέγχου έδειξαν ότι η πρόθεση αποχώρησης διαφέρει και είναι μεγαλύτερη μεταξύ των εργαζόμενων που έχουν άμεση επαφή με επιβάτες σε σχέση με εκείνους που δεν έχουν [ $U = 742.50, z=-6.797, p < .001$ ] (Παράρτημα 1 – Πίνακας 27).

#### **8.2.4 Συσχέτιση Εργασιακής Εξουθένωσης-Ικανοποίησης & Πρόθεσης Αποχώρησης**

Στο κεφάλαιο αυτό, θα πραγματοποιηθούν οι έλεγχοι που αντιστοιχούν στο 7<sup>ο</sup> και 8<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα. Για τη διερεύνηση της συσχέτισης ανάμεσα στην Εργασιακή Ικανοποίηση, τις διαστάσεις της Επαγγελματικής Εξουθένωσης και την Πρόθεση Αποχώρησης εφαρμόστηκε ο έλεγχος συσχέτισης του Spearman, αφού ελέγχθηκαν οι προϋποθέσεις εφαρμογής του όπως φαίνεται στον πίνακα παρακάτω.



**Πίνακας 8.2.4 - Spearman Συσχετίσεις Burnout-Job satisfaction-Turnover**

<i>Μεταβλητή</i>	<i>n</i>	1	2
1. Εργασιακή Ικανοποίηση	146	-	
2. Πρόθεση Αποχώρησης	146	-.56***	-
3. Συναισθηματική Εξάντληση	146	-.65***	.69***
4. Αποπροσωποποίηση	146	-.60***	.70***
5. Προσωπική Επίτευξη	146	.49***	-.56***

\*\*\* $p < .001$ .

Ο έλεγχος έδειξε ότι η Εργασιακή Ικανοποίηση έχει στατιστικά σημαντική αρνητική και ισχυρή συσχέτιση με την Συναισθηματική Εξάντληση [ $r(4, 141) = -.65, p < .001$ ], με την Αποπροσωποποίηση [ $r(4, 141) = -.60, p < .001$ ] με την Πρόθεση Αποχώρησης [ $r(4, 141) = -.56, p < .001$ ] ενώ έχει θετική και μέτρια συσχέτιση με τη διάσταση της Προσωπική Επίτευξης [ $r(4, 141) = .49, p < .001$ ]. Αυτό αντανακλά το γεγονός ότι όσο αυξάνονται οι διαστάσεις της Αποπροσωποποίησης, της Συναισθηματικής Εξάντλησης καθώς και η Πρόθεση Αποχώρησης, αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης. Αντιθέτως, τα υψηλά προσωπικά επιτεύγματα έχουν ως αποτέλεσμα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Δεν προκαλεί έκπληξη ότι θα υπάρξει μείωση στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία εκείνων που βρίσκονται υπό συνεχή πίεση, αισθάνονται ψυχολογικά εξουθενωμένοι, αποστασιοποιούνται απέναντι στη δουλειά τους και εμφανίζουν αρνητικές στάσεις απέναντι στους πελάτες, τους συναδέλφους και τους διευθυντές.

Επίσης, βρέθηκε ότι η Πρόθεση Αποχώρησης έχει στατιστικά σημαντική θετική και ισχυρή συσχέτιση με την Συναισθηματική Εξάντληση [ $r(4, 141) = .69, p < .001$ ] και με την Αποπροσωποποίηση [ $r(4, 141) = .70, p < .001$ ]. Αυτή η ισχυρή θετική συσχέτιση υποδηλώνει ότι όσο αυξάνονται οι διαστάσεις της Αποπροσωποποίησης και της Συναισθηματικής εξάντλησης, αυξάνεται η πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Πρόθεση Αποχώρησης έχει αρνητική και μέτρια συσχέτιση με την Προσωπική Επίτευξη [ $r(4, 141) = -.56, p < .001$ ], δηλαδή όσο αυξάνεται η διάσταση της Προσωπικής Επίτευξης μειώνεται η πρόθεση αποχώρησης.

## 8.2.5 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της Εργασιακής Ικανοποίησης

Στο τελευταίο στάδιο αφού αποδείχθηκε προηγουμένως ότι η Πρόθεση Αποχώρησης έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την Εξουθένωση, θα εξεταστεί αν η Εργασιακή Ικανοποίηση έχει έναν διαμεσολαβητικό ρόλο σε αυτή τη συσχέτιση. Για τη διερεύνηση λοιπόν του τελευταίου ερευνητικού ερωτήματος εφαρμόστηκε η Mediation Analysis μέσω της εφαρμογής PROCESS στο λογισμικό SPSS. Έτσι, στο μοντέλο αυτό υπάρχουν τρεις μεταβλητές, η ανεξάρτητη μεταβλητή X όπου στην έρευνα αυτή είναι η Εργασιακή Εξουθένωση και συγκεκριμένα οι τρεις διαστάσεις ξεχωριστά, η εξαρτημένη μεταβλητή Y που είναι η Πρόθεση αποχώρησης και τέλος η διαμεσολαβητική μεταβλητή M που είναι η Εργασιακή Ικανοποίηση. Θα ερευνησουμε δηλαδή αν η μεταβλητή M «ευθύνεται» για την επίδραση που έχει η X στην Y (Hayes,2022).

Πίνακας 8.2.5 Mediation Analysis

X	Y	Έμμεση επίδραση του X στο Y			Συνολική Επίδραση
		BootLLCI	BootULCI	Effect	
Συναισθηματική Εξάντληση	Πρόθεση Αποχώρησης	-.0039	.0151	.0056	.0694
Αποπροσωποποίηση	Πρόθεση Αποχώρησης	-.0018	.0193	.0086	.0967
<b>Προσωπική Επίτευξη</b>	<b>Πρόθεση Αποχώρησης</b>	<b>-.0289</b>	<b>-.0066</b>	<b>-.0174</b>	<b>-.0645</b>

Σύμφωνα με τον Πίνακα 8.2.5, η Εργασιακή Ικανοποίηση δεν βρέθηκε να διαδραματίζει έναν διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση της Συναισθηματικής Εξάντλησης και αντίστοιχα της Αποπροσωποποίησης με την Πρόθεση Αποχώρησης. Για να θεωρείται σημαντική η έμμεση επίδραση πρέπει να μην υπάρχει το μηδέν 0 μεταξύ των διαστημάτων εμπιστοσύνης BootLLCi & BootULC ή εναλλακτικά τα διαστήματα να έχουν το ίδιο πρόσημο. Παρατηρείται όμως ότι υφίσταται μία έμμεση επίδραση της Εργασιακής Ικανοποίησης στη σχέση της διάστασης της Προσωπικής Επίτευξης με την Πρόθεση Αποχώρησης με μέγεθος επίδρασης -.02 (Δ.Ε = -.03, -.01). Καταλήγοντας, βρέθηκε ότι το 27% της συσχέτισης της Προσωπικής Επίτευξης με την Πρόθεση Αποχώρησης εξηγείται μέσω της Εργασιακής Ικανοποίησης. Το ποσοστό αυτό προκύπτει από το αποτέλεσμα της διαίρεσης της έμμεσης επίδρασης με τη συνολική επίδραση (Indirect effect/Total Effect).

## 9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η προέλευση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης συνδέεται με ένα ευρύ σύνολο προσωπικών και οργανωτικών παραγόντων. Ωστόσο, οι μελέτες συγκλίνουν δηλώνοντας ότι το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης προέρχεται από το χρόνιο στρες, που προκύπτει από χαρακτηριστικά στοιχεία του οργανωτικού περιβάλλοντος και για τα οποία τα άτομα δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν στρατηγικές αντιμετώπισης (De Andrade Almeida, 2018). Η εργασιακή εξουθένωση είναι ένα σύνδρομο που χαρακτηρίζεται από την παρουσία των τριών διαστάσεων: της συναισθηματικής εξάντλησης, της αποπροσωποποίησης και της προσωπικής επίτευξης, οι οποίες αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 2.3.1, η ύπαρξη των οποίων διαφοροποιούν το φαινόμενο από συγγενείς έννοιες όπως το άγχος και η κατάθλιψη. Αναφορικά με την παρουσία του συνδρόμου στο δείγμα της έρευνας, σε καμία από τις τρεις διαστάσεις δεν υπήρξε χαμηλή βαθμολογία. Αντιθέτως, οι συμμετέχοντες κατέγραψαν υψηλή βαθμολογία στη διάσταση της αποπροσωποποίησης και μέτρια βαθμολογία στις υπόλοιπες δύο διαστάσεις. Η αποπροσωποποίηση η οποία παρατηρήθηκε έντονα στο δείγμα της έρευνας, νοείται ως τη μη συναισθηματική, απρόσωπη αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών που επηρεάζονται από το σύνδρομο και των αποδεκτών των υπηρεσιών τους. Η αποπροσωποποίηση όχι μόνο διαβρώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς επιδρά αρνητικά στην αντίληψη των επιβατών, αλλά αποθαρρύνει τους υπαλλήλους να εκπληρώνουν τις ανάγκες των πελατών και βλάπτει τη νοοτροπία τους ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών (Lee et al., 2018). Η συναισθηματική εξάντληση χαρακτηρίζεται από τη μείωση των συναισθηματικών πόρων και την αίσθηση του ατόμου ότι δεν έχει τίποτα άλλο να προσφέρει και η μειωμένη προσωπική επίτευξη είναι η αίσθηση ότι κάποιος δεν είναι πλέον αποτελεσματικός στην εκπλήρωση των εργασιακών ευθυνών του (Burke & Greenglass, 1995).

Η έρευνα επικεντρώθηκε και στη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης όπου στο δείγμα επικράτησε ένα χαμηλό ποσοστό ικανοποίησης. Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι μπορούν να προκαλέσουν περισσότερα προβλήματα στον οργανισμό παρά να λύσουν. Συγκεκριμένα ένα πολύ μεγάλο ποσοστό από τους συμμετέχοντες της έρευνας, δήλωσαν ότι είναι δυσαρεστημένοι ως προς τις φυσικές συνθήκες εργασίας, τα ωράρια εργασίας, τον μισθό και την εργασιακή αυτονομία. Η εργασία σε ένα χώρο με διαρκή συνωστισμό, αυξημένα ποσοστά θορύβου, κακό εξαερισμό, η έκθεση σε επικίνδυνες ουσίες και σε δυσμενείς καιρικές συνθήκες εργασίας και ο χειρισμός βαριών φορτίων αυξάνουν το άγχος και μειώνουν δραματικά την επαγγελματική ικανοποίηση. Η εργασία σε βάρδιες, τις αργίες, οι νυχτερινές βάρδιες, οι υπερωρίες και η άμεση εξάρτηση των βαρδιών από τις

καταστάσεις των πτήσεων και των καιρικών συνθηκών συμβάλλουν επίσης στην αύξηση της δυσαρέσκειας.

Τέλος η αυτονομία στο χώρο εργασίας, έχει άμεση συνεισφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ιεραρχική λήψη αποφάσεων πιστεύεται ότι αυξάνει το εργασιακό άγχος μειώνοντας την αυτονομία και τον έλεγχο των εργαζομένων, οδηγώντας στην αίσθηση της ανικανότητας. Αποτελεί βασικό παράγοντα όχι μόνο της δυσαρέσκειας αλλά και της εξουθένωσης και της πρόθεσης αποχώρησης (Kim & Stoner,2008). Με την κατακόρυφη διεύρυνση της ευθύνης για τη λήψη των αποφάσεων ο εργαζόμενος είναι σε θέση να συνειδητοποιήσει τη δική του προσωπική ευθύνη που έχει απέναντι στον οργανισμό. Το αεροδρόμιο είναι ένα περιβάλλον εργασίας με άκαμπτους κανόνες τόσο των αεροπορικών εταιρειών όσο και κανόνες ασφαλείας του αεροδρομίου και έντονη γραφειοκρατία που καθιστούν δύσκολη την αυτονομία των εργαζομένων.

Όσο αφορά την πρόθεση αποχώρησης των υπαλλήλων σχεδόν το 50% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι σκέφτονται συχνά να αναζητήσουν μία νέα εργασία αλλά το ποσοστό αυτό μειώθηκε στο 30%, στην ερώτηση για το αν σχεδιάζουν άμεσα την εκούσια αποχώρησή τους. Η γεωγραφική θέση του αεροδρομίου και η εποχικότητα των περισσότερων θέσεων εργασίας στο νησί θα μπορούσαν να εξηγήσουν την όχι τόσο υψηλή πρόθεση αποχώρησης που επικρατεί στο δείγμα αν και τα ποσοστά εξουθένωσης και δυσαρέσκειας ήταν υψηλά. Η τοποθεσία του αεροδρομίου της Ρόδου εξυπηρετεί τη ζήτηση για εργασία των μόνιμων κατοίκων κυρίως των δυτικών χωριών της Ρόδου καθώς δεν βρίσκεται στην πόλη. Στη δυτική πλευρά του νησιού τα ξενοδοχεία όπου μπορούν να προσφέρουν εναλλακτικές εποχικές θέσεις εργασίας στον τουρισμό είναι μικρότερα σε αριθμό από την ανατολική πλευρά η οποία παρουσιάζει μια μεγαλύτερη τουριστική ανάπτυξη. Ακόμα, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σε συνθήκες όπως η υψηλή ανεργία, η εξουθένωση και η δυσαρέσκεια δεν οδηγούν πάντα στην πράξη της παραίτησης. Η πρόθεση αποχώρησης αποτελεί όμως μια σημαντική μεταβλητή καθώς έχει αρνητική επίδραση στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Οι εργαζόμενοι με απραγματοποίητες προθέσεις αποχώρησης είναι πιθανό να καταφύγουν σε μη προγραμματισμένες απουσίες οι οποίες έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στον προγραμματισμό των βάρδιών αλλά επίσης είναι πιο πιθανό να μειώσουν την εργασιακή τους απόδοση.

Συνολικά, τα ευρήματα αυτής της μελέτης συνάδουν με προηγούμενα αναφερόμενα αποτελέσματα, τα οποία υποδεικνύουν ότι η εξουθένωση και η δυσαρέσκεια είναι σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της πρόθεσης αποχώρησης αλλά και ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τις διαστάσεις της εξουθένωσης (Abu-Bader,2000, Ali, 2008, Kim & Stoner,2008, Kiliç et al,2011, Tarcan et al,2017, Bilge,2006, Lee & Ok, 2012, Zhang & Feng,2011). Η αίσθηση ότι η εργασία δεν ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια. Οι υπάλληλοι αξιολογούν τις εργασιακές

απαιτήσεις και τις συγκρίνουν με τους προσωπικούς τους πόρους αντιμετώπισης. Όταν αντιλαμβάνονται την ύπαρξη ανισορροπίας σε αυτή τη σχέση, δηλαδή υψηλή ζήτηση και χαμηλά επίπεδα πόρων, τότε μειώνεται η ικανοποίηση από την εργασία τους. Αντίστοιχα, η εργασιακή εξουθένωση, όπως αναφέρθηκε και στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο, προκύπτει από την εξάντληση των συναισθηματικών πόρων απέναντι σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται ως συναισθηματικά απαιτητικές. Όπως αναφέρουν οι Lee & Ok (2012), η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg που αναφέρθηκε στην ενότητα 3.2.1 μπορεί να συμβάλλει στην ερμηνεία για τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και της εξουθένωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία του, τα κίνητρα όπως η αναγνώριση, η επίτευξη και η υπευθυνότητα αποτελούν πρωταρχικές αιτίες της ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι όμως που βιώνουν την επαγγελματική εξουθένωση, καθώς αποστασιοποιούνται από τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους για να αποφύγουν τη συναισθηματική εμπλοκή, χάνουν το αίσθημα της υπευθυνότητας, της αναγνώρισης από τρίτους και της επίτευξης. Με άλλα λόγια, είναι αναπόφευκτο να μην υπάρξει μείωση της εργασιακής ικανοποίησης ως αποτέλεσμα της αύξησης της συναισθηματικής εξάντλησης, η οποία οδηγεί σε υπερβολικό στρες και χαρακτηρίζεται από αποτυχία των συναισθηματικών και σωματικών πόρων κάποιου, ή όταν υπάρξει αυξημένη αποπροσωποποίηση που αναφέρεται ως αρνητικές και αγενείς στάσεις απέναντι στους πελάτες.

Επιπλέον, από το δείγμα συλλέχθηκαν και δημογραφικές πληροφορίες, οι οποίες εξετάστηκαν ως προς την επιρροή τους στην ανάπτυξη της εξουθένωσης, της δυσαρέσκειας και της πρόθεσης αποχώρησης. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι και οι τρεις μεταβλητές διαφοροποιούνται μεταξύ των δύο φύλων καθώς οι γυναίκες εμφανίζονται να υποφέρουν από μεγαλύτερη επαγγελματική εξουθένωση. Συγκεκριμένα παρουσίασαν υψηλότερη συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και χαμηλότερη προσωπική επίτευξη συγκριτικά με τους άντρες. Ακόμα, ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης τους ήταν μικρότερος σε σχέση με τους άνδρες και είχαν μεγαλύτερη πρόθεση να αποχωρήσουν από το αεροδρόμιο. Ακόμα, διαφοροποίηση υπήρξε και ως προς την προϋπηρεσία και την ηλικία. Η έρευνα έδειξε ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι και αυτοί που έχουν περισσότερα χρόνια εργασιακής εμπειρίας, είναι λιγότερο πιθανό να βιώσουν επαγγελματική εξουθένωση σε σύγκριση με τους νεότερους. Επίσης, μια θετική σχέση αναφέρθηκε μεταξύ της ηλικίας των εργαζομένων και της εργασιακής ικανοποίησης, δείχνοντας ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται περισσότερο με τη δουλειά τους καθώς προχωρά η χρονολογική τους ηλικία και έχουν μικρότερη πιθανότητα να θελήσουν να αποχωρήσουν. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στο γεγονός ότι με την πάροδο του χρόνου οι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζονται με το οργανωτικό περιβάλλον και την κουλτούρα, έχουν λάβει εξειδικευμένη κατάρτιση, μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις εργασιακές απαιτήσεις, αυξάνοντας έτσι την αίσθηση της αποτελεσματικότητας, άρα και της εργασιακής

ικανοποίησης. Τα άτομα που επιλέγουν να παραμείνουν σε έναν οργανισμό μακροχρόνια, διαθέτουν χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αντίσταση στο εργασιακό άγχος και τις συνέπειές του. Ακόμα, οι νέοι εργαζόμενοι τείνουν να αναπτύσσουν μεγαλύτερο άγχος καθώς επιθυμούν να κατακτήουν πολλές εμπειρίες στην αρχή της καριέρας τους (De Andrade Almeida, 2018). Οι νέοι εργαζόμενοι έχουν γενικά υψηλότερες προσδοκίες για την επαγγελματική τους εξέλιξη και προαγωγή και επομένως είναι πιο πιθανό να έχουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, οι νεότεροι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να έχουν εδραιωθεί στον κατάλληλο οργανισμό για αυτούς, καθιστώντας τους πιο πρόθυμους να αναζητήσουν νέα εργασία που να καλύπτει τις προσδοκίες τους.

Το μορφωτικό επίπεδο είναι ακόμα ένα χαρακτηριστικό που εξετάστηκε και η έρευνα αποκάλυψε ότι οι υπάλληλοι που κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα αντιμετωπίζουν υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης, δυσαρέσκειας και πρόθεσης αποχώρησης. Τα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο έχουν υψηλότερες προσδοκίες τόσο από τον εαυτό τους όσο και από την εργασία τους και επίσης τείνουν να εργάζονται σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες. Οι υψηλές προσδοκίες που έχουν, μειώνουν την αίσθηση της προσωπικής επίτευξης άρα και την ικανοποίησης που λαμβάνουν από μία θέση εργασίας. Τέλος, οι υπάλληλοι με υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, μόρφωση και ικανότητες είναι πιο πιθανό να επιλέξουν να αποχωρήσουν από έναν οργανισμό όταν δεν καλύπτονται οι προσδοκίες τους, καθώς θεωρούν ότι έχουν περισσότερες εναλλακτικές εργασιακές προοπτικές στην ευρύτερη αγορά εργασίας. Ο Burriss (1983), υποστήριξε ότι αν η εκπαιδευτική κατάσταση ενός ατόμου είναι πολύ υψηλότερη από αυτήν που απαιτείται για τη θέση εργασίας που ανήκει, θα αυξηθεί η εργασιακή δυσαρέσκεια.

Όπως έχει αναφερθεί και στη βιβλιογραφική έρευνα (2.4.1), η συνεχής επαφή με πελάτες και οι καταστάσεις που απαιτούν συναισθηματική υπερφόρτωση θεωρούνται από τους παράγοντες που διευκολύνουν την εμφάνιση της εξουθένωσης. Η συνεχής φιλικότητα και η επίδειξη θετικών συναισθημάτων μετατρέπονται σε καθημερινές εργασιακές απαιτήσεις που πυροδοτούν την εμφάνιση του συνδρόμου. Αυτό επιβεβαιώθηκε και στην παρούσα έρευνα καθώς τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υπάλληλοι επίγειας εξυπηρέτησης των οποίων η θέση εργασίας απαιτεί την άμεση και συχνή επαφή με τους επιβάτες είναι πιο ευαίσθητοι στην ανάπτυξη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι υπάλληλοι που εργάζονται εντός του τερματικού αεροσταθμού, ενδέχεται να αντιμετωπίζουν συχνότερα δυσαρεστημένους και ανυπόμονους επιβάτες λόγω καθυστερήσεων και ακυρώσεων πτήσεων. Οι συνεχείς πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις, η απαίτηση το να πρέπει να λύνουν άμεσα προβλήματα και παράπονα που μπορεί να προκύψουν, δημιουργεί άγχος και εξάντληση, που με τη σειρά του, μπορεί να αντανakλάται αρνητικά στο επίπεδο ικανοποίησης τους από την εργασία τους. Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής που έχουν άμεση επαφή με τους επιβάτες αντιμετωπίζουν αυξημένο εργασιακό άγχος κυρίως

λόγω της ασάφειας του διπλού τους ρόλου και των ευθυνών που ενέχει, δηλαδή ως πάροχοι υπηρεσιών και ως υπάλληλοι της επιχείρησης που ανήκουν (Cho et al,2013). Η ασάφεια του ρόλου σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή δυσαρέσκεια καθώς μειώνεται η εργασιακή απόδοση, αλλά και με την εργασιακή εξουθένωση. Η ποσοτική διάσταση της εργασιακής υπερφόρτωσης που σχετίζεται με την πίεση του χρόνου είναι έντονη για τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής λόγω της «βιαστικής» φύσης των ταξιδιωτών. Τα άτομα που βιώνουν την εργασιακή υπερφόρτωση έχουν αισθητά μειωμένα επίπεδα κινήτρων, έτσι μειώνεται η οργανωσιακή δέσμευση και αυξάνονται τα ποσοστά αποχωρήσεων.

Καταλήγοντας στην έρευνα αποδείχθηκε ότι οι υπάλληλοι των οποίων η θέση εργασίας απαιτούσε να έχουν και έναν εποπτικό ρόλο ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται υψηλότερα στην ιεραρχία, ίσως βιώνουν ότι το έργο τους είναι πιο σημαντικό, ότι έχει αναγνωριστεί η προσφορά τους στην εταιρεία και συνήθως λαμβάνουν υψηλότερη αμοιβή. Η υψηλότερη προσωπική επίτευξη που βιώνουν εξισορροπεί τις άλλες δύο διαστάσεις της εξουθένωσης. Επίσης οι εργαζόμενοι που κατέχουν έναν εποπτικό ρόλο απέναντι σε άλλους εργαζομένους έχουν μικρότερη αλληλεπίδραση με τους επιβάτες στην καθημερινότητα τους σε σχέση με τους υπαλλήλους στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Τα παραπάνω μπορούν να εξηγήσουν το γεγονός ότι η αίσθηση της αποπροσωποποίησης ήταν χαμηλότερη από άλλους εργαζομένους. Παρατηρήθηκε όμως να έχουν σημειώσει υψηλότερη βαθμολογία όσο αφορά την πρόθεση αποχώρησης. Κατέχοντας έναν εποπτικό ρόλο, το άγχος από την ανάθεση ευθυνών που θα βιώνουν στην εργασία τους θα είναι σαφώς μεγαλύτερο. Όπως υποστηρίζουν και οι Maslach et al, (2001) οι εργαζόμενοι που «συγκλονίζονται» από το επίπεδο ευθύνης που τους έχει ανατεθεί, μπορεί να αντιμετωπίσουν κρίσεις όσο αφορά τον έλεγχο του φόρτου εργασίας. Είναι στρεσογόνο για αυτούς να αισθάνονται υπεύθυνοι για την παραγωγή αποτελεσμάτων στα οποία οι ίδιοι έχουν δεσμευτεί βαθιά ενώ παράλληλα νιώθουν ότι δεν έχει την ικανότητα και τους πόρους να τα εκπληρώσουν.

## 10. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η πρόκληση της βιομηχανίας της φιλοξενίας και του τουρισμού είναι να παρέχει πάντα ποιοτικές υπηρεσίες που ικανοποιούν και υπερβαίνουν τις προσδοκίες των καταναλωτών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι βασικό θεμέλιο ώστε να μετατρέψουν τις εγκαταστάσεις τους σε πραγματική αξία για τον πελάτη είναι οι άνθρωποι. Η διοίκηση πρέπει να δώσει προσοχή, όχι μόνο στην ευημερία των «εξωτερικών» πελατών αλλά και την ευημερία των «εσωτερικών» πελατών τους. Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης δεν είναι ένα ατομικό πρόβλημα, οι επιπτώσεις του επεκτείνονται στον ίδιο τον οργανισμό. Οι τυπικά ικανοί εργαζόμενοι που αναπτύσσουν μη εποικοδομητικές στάσεις απέναντι στην εργασία τους, στους συναδέλφους και στους πελάτες είναι συνήθως δυσαρεστημένοι και βιώνουν το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης (Ledgerwood et al, 1998). Γενικότερα, οι συνέπειες της χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης, της υψηλής εργασιακής εξουθένωσης και των υψηλών ποσοστών της πρόθεσης αποχώρησης είναι τα αυξημένα ποσοστά απουσιών από την εργασία, η χαμηλή εργασιακή απόδοση και η μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στις σημερινές τουριστικές επιχειρήσεις, καθίσταται πλέον δυσκολότερη η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κόστος για τους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση να έχει σαφή και ακριβή κατανόηση των παραγόντων και των συνθήκων που συμβάλλουν στην εργασιακή εξουθένωση και δυσαρέσκεια.

Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η διοίκηση ταλέντων, η ενίσχυση των κινήτρων και της δέσμευσης, θα συμβάλλουν σε θετικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, στην αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη και ως εκ τούτου στην ικανοποίηση, στην αφοσίωση και στη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων (Durmaz & Karaca, 2020). Πρακτικές όπως προγράμματα κατάρτισης, μέθοδοι προσέλκυσης και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη και στη βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης (Stavrinoudis & Floras, 2015). Διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν τη δουλειά τους, να της δώσουν αξία και να τη θεωρήσουν ως ένα τιμητικό επάγγελμα. Η δημιουργία οργανωτικών στρατηγικών που συμβάλλουν στην ενίσχυση μιας πιο ανθρωποκεντρικής νοοτροπίας στο εργασιακό περιβάλλον και που μειώνουν τους στρεσογόνους παράγοντες είναι απαραίτητες για την ευημερία των εργαζομένων. Η διατήρηση της ευημερίας των εργαζομένων θα αντανακλάται στην απόδοση της εργασίας και στην ικανοποίηση των πελατών. Η ποιότητα ζωής των εργαζομένων σχετίζεται στενά με το εργασιακό περιβάλλον. Η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια είναι συνάρτηση της σχέσης μεταξύ του τι περιμένουν τα άτομα από τη δουλειά τους και του τι πραγματικά



αντλούν. Η αίσθηση ικανοποίησης ή η απουσία της είναι επομένως μια υποκειμενική συναισθηματική αντίδραση. Οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν στους υπαλλήλους τους επαρκής συνθήκες εργασίας, να υποστηρίζουν και να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να ενεργούν αυτόνομα και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Θα πρέπει να υπάρχει μια σαφής πολιτική προαγωγής. Οι ευκαιρίες για ανέλιξη και επαγγελματική επιτυχία είναι σημαντικά χαρακτηριστικά όσον αφορά τη διάσταση της ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς σχετίζονται με την αυτοπραγμάτωση του ατόμου. Ένα συμμετοχικό περιβάλλον που προάγει την ανοιχτή επικοινωνία και ενισχύει την αίσθησης της δέσμευσης είναι απαραίτητο για την καταπολέμηση του συνδρόμου της εξουθένωσης. Πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην ανοιχτή επικοινωνία των αξιών και των πολιτικών των εταιρειών αλλά και στην επίσημη επιβράβευση του προσωπικού (Stavrinoudis & Floras, 2015). Τέλος, θα πρέπει να υπάρξει ένας σωστός προγραμματισμός και σύστημα βαρδιών ώστε να ενισχύεται η υγεία των εργαζομένων αλλά και να επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Όπως υποστήριξαν και οι Ren & Foster (2011) στην έρευνα τους οι δύο βασικοί κύριοι παράγοντες για τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας που βίωναν οι γυναίκες σε μία Κινέζικη αεροπορική εταιρεία ήταν οι συναισθηματικές απαιτήσεις της εργασίας και το μη σταθερό πρόγραμμα βαρδιών.

Η πολυπλοκότητα των καθηκόντων που εκτελούν οι υπάλληλοι στα αεροδρόμια απαιτεί τόσο από τις αεροπορικές εταιρείες όσο και από τις εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης να επενδύσουν σημαντικό χρόνο και χρήμα για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Δεδομένου ότι η συναισθηματική ζήτηση είναι ένα αναπόφευκτο καθήκον εργασίας για τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής, οι εταιρείες θα μπορούσαν να επωφεληθούν από προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με τους κανόνες προβολής και τις τεχνικές ρύθμισης συναισθημάτων που μπορούν να υιοθετήσουν καθώς και από προγράμματα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης. Το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου δεν είναι στατικό, αντιθέτως μέσα από την εκπαίδευση ενισχύεται η συναισθηματική επάρκεια των εργαζομένων και αυξάνονται οι δεξιότητες του αυτό-έλεγχου, της ενσυναίσθησης και της αυτογνωσίας (Lee & Ok, 2012). Οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να προσαρμόζουν πιο εύκολα τα συναισθήματά τους στις περιστάσεις που απαιτούνται συναισθηματικοί κανονισμοί και ως εκ τούτου να οδηγούνται έτσι σε χαμηλότερη εργασιακή εξουθένωση (Choi et al, 2019).

Το εργασιακό άγχος είναι ένα σημαντικό μήνυμα ότι οι εργαζόμενοι πιθανό να παρουσιάσουν σοβαρή εξουθένωση. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να ελέγχουν τακτικά το επίπεδο εργασιακού άγχους των υπαλλήλων της πρώτης γραμμής ή των εργαζομένων σε θέσεις μεγάλης ευθύνης και αυξημένης πίεσης, ώστε να αποτρέψουν τις εμπειρίες εργασιακής εξουθένωσης. Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εκπαιδεύουν το προσωπικό πρώτης γραμμής να υιοθετήσει τις κατάλληλες τεχνικές αντιμετώπισης ώστε

να μετριάσουν και χειριστούν τα αρνητικά αποτελέσματα της συναισθηματικής εργασίας και να εξασφαλίσει μια συναισθηματικά υγιή επαγγελματική ζωή.

Η αεροπορική βιομηχανία περιλαμβάνει υψηλά επίπεδα συναισθηματικών προκλήσεων. Επομένως, είναι εξίσου σημαντικό για τους διευθυντές των εταιρειών και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την προσωπικότητα ως ένα από τα κύρια κριτήρια για την πρόσληψη και την επιλογή υπαλλήλων, ώστε να αποφευχθεί η μειωμένη παραγωγικότητα και οι αποχωρήσεις. Όπως αναφέρεται στο άρθρο των Lee & Ok, 2012, με τη διαδικασία των ελέγχων συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διαδικασία της επιλογής υποψηφίων στην εταιρεία L'Oréal, το ποσοστό των εκούσιων αποχωρήσεων μειώθηκε κατά 63%. Προκειμένου να διασφαλιστεί η επιλογή συναισθηματικά ευφυών εργαζομένων θα πρέπει να πραγματοποιήσουν μια πλήρη ανασκόπηση των προφίλ προσωπικότητας των αιτούντων ώστε να επιλέξουν συναισθηματικά ικανούς υποψηφίους αναζητώντας ιδιότητες όπως η ενσυναίσθηση και η αυτορρύθμιση. Επιπλέον, κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων μέσα από κατάλληλες ερωτήσεις θα μπορούν να αναζητήσουν υπαλλήλους που είναι εξοπλισμένοι με επιθυμητά χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ικανότητες υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης. Ακόμα, η προσωπικότητα έχει σημαντική σχέση με πολλές εργασιακές συμπεριφορές όπως, τη μείωση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς, των αποχωρήσεων, των απουσιών, την ικανοποίηση και την αποτελεσματική ηγεσία (Βακολά & Νικολάου, 2019). Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από υψηλή εξωστρέφεια και χαμηλό νευρωτισμό είναι πιθανό να επιδεικνύουν αυξημένη οργανωτική δέσμευση στις τουριστικές επιχειρήσεις (Kim et al, 2007).

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, οι ανθρώπινες αξίες υποχωρούν όλο και περισσότερο μπροστά στις οικονομικές αξίες. Οι επιχειρήσεις αγνοούν τους παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους να αποδίδουν σωστά και αναμένουν από εκείνους να ανακαλύψουν μόνοι τους το πώς να ανταπεξέλθουν στη θέση εργασίας τους. Ο σωστός τύπος ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός σταθερού και αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που εμπνέουν και παρακινούν συμβάλλουν στην οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και μειώνουν την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων (Lim et al, 2017). Η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η πίστη είναι δύο πολύ σημαντικά στοιχεία στη σχέση μεταξύ των μετασχηματιστικών ηγετών και των εργαζομένων τα οποία πρέπει να υφίστανται και να είναι αντιληπτά. Είναι σημαντικό τόσο οι υπάλληλοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού όσο και οι προϊστάμενοι προκειμένου να προλάβουν την εξουθένωση να ακούνε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Θα πρέπει να ενδιαφέρονται για τις στάσεις των υπαλλήλων τους, γιατί οι στάσεις είναι αυτές που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και αναδεικνύουν ενδεχόμενα προβλήματα. Η υψηλότερη αμοιβή μόνο δεν αρκεί για να δημιουργήσει ένα ικανοποιητικό

εργασιακό περιβάλλον. Πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθούν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων σε τακτά χρονικά διαστήματα (Robbins & Judge,2018). Δεν πρέπει να αγνοούν τις συναισθηματικές αντιδράσεις των υπαλλήλων καθώς όταν με την πάροδο του χρόνου συσσωρεύονται, ο αντίκτυπος τους είναι κρίσιμος. Όπως υποστηρίζει και η θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων, οι συναισθηματικές αντιδράσεις ευθύνονται για την επαγγελματική επίδοση και την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων (Greenberg & Baron,2013).

## **11. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Η παρούσα έρευνα μπορεί να αφυπνίσει ιδιαίτερα τους εργοδότες και τους διευθυντές για το θέμα της εργασιακής εξουθένωσης και δυσαρέσκειας και των επιπτώσεων που μπορεί να έχουν στην απόδοση των επιχειρήσεων. Θα βοηθήσει όχι μόνο για τον εντοπισμό του πιθανού εργασιακού άγχους και των στρεσογόνων παραγόντων αλλά για το πώς μπορεί να μετριαστεί και να διαχειριστεί το άγχος ώστε να ενισχυθεί η παραγωγικότητα του οργανισμού. Αφού έχουν τις γνώσεις και τις πληροφορίες για αυτούς τους παράγοντες μπορούν να λάβουν διορθωτικά μέτρα για να τους εξαλείψουν από την επαγγελματική καθημερινότητα των υπαλλήλων. Επιπλέον, η μελέτη αυτή προσανατολίζει τους υπαλλήλους ώστε να μπορούν να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για την ανακούφιση των επιπτώσεων του άγχους και της εξουθένωσης και να μπορούν να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν τα πρώιμα σημάδια της εξουθένωσης. Τέλος, η έρευνα θα αποδειχθεί επίσης χρήσιμη σε ακαδημαϊκούς και υποψήφιους ερευνητές οι οποίοι μπορούν να βρουν χρήσιμες πληροφορίες για περαιτέρω ερευνητική ανασκόπηση.

Οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης είναι σχετικά μεγάλοι οργανισμοί και αποτελούνται από πολλά τμήματα. Ακόμα και αν το δείγμα της έρευνας θεωρείται αντιπροσωπευτικό για το μέγεθος του αεροδρομίου και τα αποτελέσματα αισιόδοξα, η γενίκευση των αποτελεσμάτων για τον πληθυσμό των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης είναι άγνωστη. Προτείνεται, να χρησιμοποιηθεί η έρευνα και σε μεγαλύτερα δείγματα από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας. Ακόμα, όταν χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο ως μοναδικό εργαλείο έρευνας, δεν επιτυγχάνεται η αποτύπωση των αντιλήψεων και των συναισθημάτων. Έτσι, θα ήταν χρήσιμο να πραγματοποιηθεί και μια συμπληρωματική ποιοτική έρευνα ώστε να γίνουν προσωπικές συνεντεύξεις με υπαλλήλους που εκτελούν συναισθηματική εργασία και έχουν άμεση επαφή με το επιβατικό κοινό. Η συναισθηματική εργασία αντιμετωπίζεται ως επί των πλείστων ως ένα βασικό στοιχείο του προσανατολισμού προς τους πελάτες και οι περισσότερες μελέτες επικεντρώνονται στο μάρκετινγκ και πως επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας. Θα μπορούσαν έτσι να αποτυπωθούν οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητα τους τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική τους ζωή και πως επηρεάζει η συναισθηματική φύση των αλληλεπιδράσεων με τους επιβάτες, την προδιάθεση και τη στάση τους. Συνίσταται επίσης και η χρήση ενός ερωτηματολογίου που αφορά την προσωπικότητα και τη συναισθηματική νοημοσύνη των συμμετεχόντων, ώστε να διερευνηθεί η πιθανή συσχέτιση τους με την εξουθένωση, την ικανοποίηση και την πρόθεση αποχώρησης.



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## 1. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Abu-Bader, S. H, (2000), «Work satisfaction, burnout, and turnover among social workers in Israel: A causal diagram», *International Journal of Social Welfare*, **9**(3), pp 191-200
- AIS, The American institute of Stress, <https://www.stress.org/>, (Πρόσβαση: 26/12/2021)
- Ali, N., (2008)., «Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention», *Journal of Managerial Sciences*, **2**(2), pp 239-252.
- Ali, S. A. M., Said, N. A., Abd Kader, S. F., Ab Latif, D. S., & Munap, R. (2014). «Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction», *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, **129**, pp 46-52.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P., (1990), «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **63**(1), pp 1-18.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017)., «Herzberg's two-factor theory», *Life Science Journal*, **14**(5), pp 12-16
- Arendt, J. (2010), «Shift work: coping with the biological clock», *Occupational medicine*, **60**(1), pp 10-20.
- Argyris, C., (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, IL: Dorsey
- Aronson, E., Pines, A. M. & Kafry D. (1983), *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*, Stuttgart: Klett-Cotta
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010), «Burnout prevention: A review of intervention programs», *Patient education and counseling*, **78**(2), pp 184-190.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). «Key questions regarding work engagement» *European journal of work and organizational psychology*, **20**(1), pp 4-28.
- Baruah, R., & Patrick, H. A., (2014), «Influence of emotional labour on general health of cabin crew and airline ground employees» *Journal of Education & social Policy*, **1**(2).
- Bauer, J. et al, (2003), «The burn-out syndrome and restoring mental health at the working place», *Psychotherapie, Psychosomatik, medizinische Psychologie*, **53**(5), pp. 213-222

- Bilge, F. (2006), «Examining the burnout of academics in relation to job satisfaction and other factors», *Social Behaviour and Personality*, **34**, pp 1151-1160.
- Black, D. A., Black, J. A., Issarayangyun, T., & Samuels, S. E., (2007), «Aircraft noise exposure and resident's stress and hypertension: A public health perspective for airport environmental management», *Journal of air transport management*, **13**(5), pp 264-276.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A., 2002, «Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”», *Journal of vocational behavior*, **60**(1), pp 17-39.
- Burisch, M., (2003), *Das Burnout – Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*, Berlin: Springer
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R., (1995), «A longitudinal examination of the Cherniss model of psychological burnout», *Social science & medicine*, **40**(10), 1357-1363.
- Burris, V. (1983), «The Social And Political Consequences of Overeducation», *American Sociological Review*, **48** (4), pp 454-467.
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C., (2013), «Work design–related antecedents of turnover intention: A multilevel approach», *Human Resource Management*, **52**(1), pp 1-26
- Chen, C.-F. & Chen, S.-C., (2012), «Burnout and Work Engagement Among Cabin Crew: Antecedents and Consequences», *The International Journal of Aviation Psychology*, **22**(1), pp. 41-58.
- Chen, X., Ran, L., Zhang, Y., Yang, J., Yao, H., Zhu, S., & Tan, X. (2019), «Moderating role of job satisfaction on turnover intention and burnout among workers in primary care institutions: a cross-sectional study», *BMC public health*, **19**(1), pp 1-10.
- Cheng-Hua, Y., & Hsin-Li, C, (2012), «Exploring the perceived competence of airport ground staff in dealing with unruly passenger behaviors», *Tourism Management*, **33**(3), pp 611-621.
- Cho, J. E., Choi, H. C., & Lee, W. J., (2013), «An empirical investigation of the relationship between role stressors, emotional exhaustion and turnover intention in the airline industry», *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, **19**(9), pp 1023-1043.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B., (2012), «Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees», *Review of public personnel administration*, **32**(1),pp 4-23.

- Choi, H. M., Mohammad, A. A., & Kim, W. G., (2019), «Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout», *International Journal of Hospitality Management*, **82**, pp 199-208.
- De Andrade Almeida, D., de Mattos, C. A. C., Abud, G. M. B., da Silva, G. A., & Costa, N. L., (2018), «Occurrence of Burnout Syndrome among airport workers: a multivariate investigation at val-de-cans international airport, Belem Do Para City, Para State, Brazil», *Revista Expectativa*, 17(1), 1-28.
- Demerouti, E. (2015), «Strategies used by individuals to prevent burnout», *European Journal of Clinical Investigation*, **45**(10), pp 1106-1112.
- Durmaz, E. & Karaca, M., 2020, «The Effect of Human Resources Management Practices in the Aviation Industry on Employees' Belonging to Work and Turnover Intention: Mediating Role of Perceived Supervisor Support», Doctoral Symposium, International Conference for Research in Air Transportation (ICRAT)
- Edelwich, J., & Brodsky, A., (1980), *Burn-out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Services Press
- Fehr, B., & Russell, J. A., (1984), «Concept of emotion viewed from a prototype perspective», *Journal of experimental psychology: General*, **113**(3), 464.
- Freudenberger, H. J., (1974), «Staff burn-out», *Journal of Social Issues*, **30**, pp. 159-165.
- Freudenberger, H., & North, G., (1985), *Women's burnout: how to spot it: how to reverse it: and how to prevent it*.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J.,(1985), "Sources of conflict between work and family roles", *The Academy of Management Review*, **10**(1), pp 76-88
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R., (1974), "The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects"
- Hayes, A., F. (2017). PROCESS 2.10. <http://afhayes.com/introduction-to-mediation-moderation-and-conditional-process-analysis.html> (Πρόσβαση, 2 Φεβρουαρίου 2022)
- Hobfoll, S. E.,(1989), «Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress», *American Psychologist*, **44**, pp 513-524.
- Hu, H. Y., & King, B, (2017), «Impacts of misbehaving air passengers on frontline employees: Role stress and emotional labor», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985)., «Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. » *Psychological bulletin*, **97**(2), 251.



- Jamal & Preena (1998)., «Job Stress and Employee Well-Being Among Airline Personnel in an Asian Developing Country», *International Journal of Stress Management*, pp 121-127
- Judge, T. A., & Bono, J. E., (2001)., «Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis», *Journal of applied Psychology*, **86**(1), 80.
- Karatepe, O. M., & Choubtarash, H., (2014), «The effects of perceived crowding, emotional dissonance, and emotional exhaustion on critical job outcomes: A study of ground staff in the airline industry», *Journal of Air Transport Management*, **40**, pp 182-191.
- Kılıç, G., Pelit, E., & Selvi, M. S. (2011), «The relationship between professional burnout and job satisfaction levels of employee: A study into employees in hotel enterprises», *Journal of Human Sciences*, **8**(1),pp 439-463.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2007), «Hotel job burnout: The role of personality characteristics», *International Journal of Hospitality Management*, **26**(2), pp 421-434.
- Kim, H., & Stoner, M, (2008), «Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support» *Administration in Social work*, **32**(3), pp 5-25.
- Kim, T. T., Yoo, J. J. E., Lee, G., & Kim, J. (2012), «Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **24**, pp 1029-1046
- Kousloglou, S. A., Mouzas, O. D., Bonotis, K., Roupa, Z., Vasilopoulos, A., & Angelopoulos, N. V. (2014), «Insomnia and burnout in Greek Nurses», *Hippokratia*, **18**(2), 150.
- Lazarus, R. S. Folkman, S., (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer.
- Ledgerwood, C. E., Crotts, J. C., & Everett, A. M., (1998), «Antecedents of employee burnout in the hotel industry», *Progress in tourism and hospitality research*, **4**(1), pp 31-44.
- Lee, J. J., & Ok, C., (2012), «Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor», *International Journal of hospitality management*, **31**(4), pp 1101-1112.

- Lee, J., Ok, C. M., Lee, S. H., & Lee, C. K. (2018)., «Relationship between emotional labor and customer orientation among airline service employees: Mediating role of depersonalization», *Journal of Travel Research*, **57**(3), pp 324-341.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E., (1990), «On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout», *Journal of applied psychology*, **75**(6).
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H., (2017), «The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction», *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, **1**(1), pp 27-41.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007)., «Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction», *Personnel psychology*, **60**(3), pp 541-572.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986), «Maslach Burnout Inventory. Manual (2nd ed.) » *Palo Alto: Consulting Psychologists Press*
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997), «Maslach Burnout Inventory: Third edition» *Scarecrow Education*, pp. 191–218
- Maslach, C., Jackson, S.E. and Leiter, M.P. (1996), «Maslach Burnout Inventory. Manual, (3rd ed)»Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P., (2001), «Job Burnout», *Annual review of psychology*, **52**(1), pp. 397-422.
- Maslow, A.H., (1943), "A theory of motivation", *Psychological Review*, **50**(4), pp 370-396
- Mathew, M., Sama, H.R., Sripathi, K., Somasekhar, D., (2019), «Measuring Job satisfaction levels of airport employees using entropy, critic, and topsis methods», *International Journal of Business Excellence*, **1**(1)
- McKee, G. H. (2007), «ONE MORE TIME: HERZBERG" S THEORY OF WORK MOTIVATION»
- Mitchell J. T. & Leonhardt J., (2010), «Critical incident stress management (CISM): an effective peer support program for aviation industries», *International Journal of Applied Aviation Studies*, **10**(1), pp 97-116.
- Oosthuizen, R. M., Coetzee, M., & Munro, Z., (2016), «Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees»,*Southern African Business Review*, **20**(1), pp 446-467.
- Personnel in an Asian Developing Country», *International Journal of Stress Management*, **5**(2), pp121–127.

- Pouramini, Z., & Fayyazi, M. (2015)., «The relationship between positive organizational behavior with job satisfaction, organizational citizenship behavior, and employee engagement», *International Business Research*, **8**(9), 57.
- Ren, X., & Foster, D., (2011)., «Women's experiences of work and family conflict in a Chinese airline», *Asia Pacific Business Review*, **17**(3), pp 325-341.
- Rosskam, E., Greiner, B., Mateski, M., McCarthy, V., Siegrist, J., Smith, S. & Zsoldos, L., 2009, «Stressed and fatigued on the ground and in the sky», *International Transport Workers' Federation. Civil Aviation Section*.
- Saleh, P., & Shapiro, C. M., (2008), «Disturbed sleep and burnout: Implications for long-term health», *Journal of Psychosomatic Research*, **65**, pp1-3
- Salovey, P. & Mayer, J.D., (1990), «Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality», **9**(3), pp 185-211
- Sonnentag, S., & Natter, E. (2004), «Flight attendants' daily recovery from work: Is there no place like home? » *International Journal of Stress Management*, **11**(4)
- Spector, P. E., (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Stavrinoudis, T. A., & Floras, M. (2015)., «Business strategy and HRM practices: relations and affections for enhancing job satisfaction and staff commitment», *Tourism Today*, **15**, pp 39-60.
- Stavrinoudis, Th. and Simos, D. (2016), «Factors affecting hotel employees' perception and attitude towards empowerment», *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*
- Sturges, J. & Guest, D., (2004), «Working to live or living to work? Work/life balance early in the career», *Human Resource Management Journal*, **14**(4), pp 5–20
- Sun, K. S., & Chiou, H. (2011). «Aviation ground crews: Occupational stresses and work performance», *African Journal of Business Management*, **5**(7), pp 2865-2873
- Taber, K. S. (2018)., «The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education», *Research in Science Education*, **48**(6), pp 1273-1296.
- Tarcan, G. Y., Tarcan, M., & Top, M. (2017)., «An analysis of relationship between burnout and job satisfaction among emergency health professionals», *Total Quality Management & Business Excellence*, **28**(11-12), pp 1339-1356.
- Taylor, G. (2015), «Hackman and Oldham's job characteristics model», *Teaching Business & Economics*, **19**(2), 7.

- Wang, Y. C., & Yen, N. Y., (2013), «A Study on the Relationship among Job Stress Sources, Stress Consequences, and Stress Coping Strategies of Airport Ramp Workers in Taiwan», *The Asian Conference on the Social Sciences*
- Weber, A. & Hörmann, G., (2008), «Psychosoziale Gesundheit im Beruf-Utopie oder Notwendigkeit? », *Das Gesundheitswesen*, **70**(02), pp. 105-114.
- Weinert, A. B., (2004), *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlagsunion.
- WHO, (2019), *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*, <https://www.who.int/> , (Πρόσβαση: 09/12/2021)
- Winter, S. (2005), «Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrbenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung», Dissertation, Universität Mannheim.
- Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L., & Osman, S, (2010), «An exploratory study on turnover intention among private sector employees», *International Journal of Business and Management*, **5**(8), pp 57.
- Zhang, Y., & Feng, X. (2011)., «The relationship between job satisfaction, burnout, and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: a cross-sectional study», *BMC health services research*, **11**(1), pp 1-13.

## 2. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Air Traffic Statistics: <https://www.rho-airport.gr/en/rho/air-traffic-statistics> (Πρόσβαση 22/01/2022)
- Dessler, G., (2015), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Κριτική.
- Glouberman, D., (2008), *Burnout - Κίνδυνος ή Ευκαιρία*. Αθήνα: Ερευνητές.
- Goleman, D. (2011), *Η συναισθηματική νοημοσύνη-Γιατί το 'EQ' είναι πιο σημαντικό από το 'IQ'*, Αθήνα: Πεδίο
- Greenberg, J., & Baron, R. A., (2013), *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, Αθήνα: Gutenberg.
- Robbins S.P. & Judge T.A., (2018), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Κριτική
- Αλεξιάς, Γ., Αναγνωστόπουλος, Φ., & Πιλάτης, Ι.,(2010),«Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από την εργασία του ιατρικού προσωπικού δημόσιου νοσοκομείου των Αθηνών», *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, **131**, σελ. 109-136.
- Βακόλα Μ., & Νικολάου Ι., (2019), *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*, Αθήνα: Rosili

- Κορομπέλη, Ά. (2009), «Η επίδραση του εναλλασσόμενου κυκλικού ωραρίου στο επίπεδο υγείας του νοσηλευτικού προσωπικού», Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ). Σχολή Επιστημών Υγείας. Τμήμα Νοσηλευτικής).
- Μπουραντάς, Δ., (2005), *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική
- Ραπανάκης Π, (2018) ,«Νυχτερινή Εργασία», <https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=208495/>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Πίνακας 1 : Έλεγχος αξιοπιστίας της «Συναισθηματικής Εξάντλησης»

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.946	9

Πίνακας 2 : Έλεγχος αξιοπιστίας της «Αποπροσωποποίησης»

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.938	5

Πίνακας 3 : Έλεγχος αξιοπιστίας της «Προσωπικής Επίτευξης»

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.893	8

Πίνακας 4 : Έλεγχος αξιοπιστίας της «Εργασιακής Ικανοποίησης»

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.858	11

Πίνακας 5 : Έλεγχος αξιοπιστίας της «Πρόθεσης Αποχώρησης»

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.877	3

Πίνακας 6 : Περιγραφική Στατιστική – Ηλικία & Προϋπηρεσία

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ηλικία	145	21	50	34.01	7.110
Χρόνια Εργασίας στο Αεροδρόμιο	146	1	25	7.92	5.601
Χρόνια Εργασίας στην Εταιρεία	146	1	30	5.59	4.374

Valid N (listwise)	145				
--------------------	-----	--	--	--	--

**Πίνακας 7 : Διαστάσεις Εργασιακής Εξουθένωσης**

			Descriptives	
			Statistic	Std. Error
<b>Συναισθηματική Εξάντληση (EE)</b>	<b>Mean</b>		<b>26.95</b>	1.115
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	24.75	
		Upper Bound	29.16	
	5% Trimmed Mean		26.81	
	Median		26.00	
	Variance		181.439	
	Std. Deviation		13.470	
	Minimum		3	
	Maximum		53	
	Range		50	
	Interquartile Range		27	
	Skewness		.160	.201
	Kurtosis		-1.383	.399
<b>Αποπροσωποποίηση (DP)</b>	<b>Mean</b>		<b>12.99</b>	.835
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11.34	
		Upper Bound	14.64	
	5% Trimmed Mean		12.80	
	Median		10.50	
	Variance		101.765	
	Std. Deviation		10.088	
	Minimum		0	
	Maximum		29	
	Range		29	
	Interquartile Range		21	
	Skewness		.301	.201
	Kurtosis		-1.580	.399
<b>Προσωπική Επίτευξη (PA)</b>	<b>Mean</b>		<b>32.09</b>	.805
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	30.50	
		Upper Bound	33.68	
	5% Trimmed Mean		32.48	
	Median		34.00	
	Variance		94.620	
	Std. Deviation		9.727	
	Minimum		8	
	Maximum		48	
	Range		40	

	Interquartile Range	17	
	Skewness	-.504	.201
	Kurtosis	-.697	.399

**Πίνακας 8- Βαθμός Συναισθηματικής Εξάντλησης**

Βαθμός Συναισθηματικής Εξάντλησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλός	53	36.3	36.3	36.3
	Μεσαίος	30	20.5	20.5	56.8
	Υψηλός	63	43.2	43.2	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

**Πίνακας 9- Βαθμός Αποπροσωποποίησης**

Βαθμός Αποπροσωποποίησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλός	57	39.0	39.0	39.0
	Μεσαίος	20	13.7	13.7	52.7
	Υψηλός	69	47.3	47.3	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

**Πίνακας 10- Βαθμός Προσωπικής Επίτευξης**

Βαθμός Προσωπικής Επίτευξης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλός	72	49.3	49.3	49.3
	Μεσαίος	29	19.9	19.9	69.2
	Υψηλός	45	30.8	30.8	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

**Πίνακας 11 – Συσχέτιση Spearman ( Εργασιακή Εξουθένωση – ηλικία & προϋπηρεσία)**

Μεταβλητή	n	1	2	3
1. Ηλικία	146	-		
2. Χρόνια Εργασίας στο Αεροδρόμιο	146	.79***	-	



3. Χρόνια Εργασίας στην Εταιρεία	146	.54***	.75***	-
4. Συναισθηματική Εξάντληση	146	-.46***	-.48***	-.22***
5. Αποπροσωποποίηση	146	-.46***	-.45***	-.31***
6. Αποτελεσματικότητα - Προσωπική Επίτευξη	146	.45***	.49***	.43***

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

## Πίνακας 12 – Τεστ Κανονικότητας

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Πρόθεση Αποχώρησης	.111	146	.000	.926	146	.000
Συναισθηματική Εξάντληση	.142	146	.000	.925	146	.000
Αποπροσωποποίηση	.194	146	.000	.855	146	.000
Αποτελεσματικότητα - Προσωπική Επίτευξη	.126	146	.000	.946	146	.000
Εργασιακή Ικανοποίηση	.077	146	.034	.976	146	.012

a. Lilliefors Significance Correction

## Πίνακας 13 - Αποτελέσματα του Mann-Whitney test - ανεξάρτητων για τη σχέση του φύλου με τις διαστάσεις της Εργασιακής Εξουθένωσης

	Φύλο						
	Γυναίκα			Άντρας			U
	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	
Συναισθηματική Εξάντληση	88	89.99	7919.00	58	48.48	2812.00	1101.00***
Αποπροσωποποίηση	88	87.71	7718.50	58	51.94	3012.50	1301.50***
Αποτελεσματικότητα - Προσωπική Επίτευξη	88	60.99	5367.00	58	92.48	5364.00	1451.00***

\*  $p < .05$ .

## Πίνακας 14 : Έλεγχος Kruskal Wallis – Ηλικία

Μεταβλητές		Συναισθηματική Εξάντληση	$\chi^2$ (3)	Αποπροσωποποίηση (Burnout)	$\chi^2$ (3)	Αποτελεσματικότητα	$\chi^2$ (3)
	N	Mean ranks		Mean ranks		Mean ranks	

Μορφωτικό Επίπεδο			41. 41* **		40.59 ***		30.35 ***
Λύκειο	19	56.51		58.99		97.61	
ΙΕΚ	55	59.24		53.00		70.47	
ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	36	64.03		65.02		78.23	
Μεταπτυχιακό	36	112.49		111.79		43.76	

\*\*\* $p < .001$

**Πίνακας 15 : Αποτελέσματα του Mann-Whitney test ανεξάρτητων δειγμάτων για τη σχέση της θέσης εργασίας με εποπτικό ρόλο με τις διαστάσεις της Εργασιακής Εξουθένωσης**

	Παροχή Εποπτείας						U
	Όχι			Ναι			
	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	
Συναισθηματική Εξάντληση	87	78.78	6854.00	59	65.71	3877.00	2107.00
Αποπροσωποποίηση	87	80.35	6990.50	59	63.40	3740.50	1970.50***
Αποτελεσματικότητα - Προσωπική Επίτευξη	87	66.45	5781.00	59	83.90	4950.00	1953.00***

\*\*\* $p < .001$ .

**Πίνακας 16 : Αποτελέσματα του Mann-Whitney test ανεξάρτητων δειγμάτων και για τη σχέση της θέσης εργασίας με άμεση επαφή με το επιβατικό κοινό με τις διαστάσεις της Εργασιακής Εξουθένωσης**

	Επαφή με επιβάτες						U
	Όχι			Ναι			
	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	
Συναισθηματική Εξάντληση	49	43.80	2146.00	97	88.51	8585.00	921.00***
Αποπροσωποποίηση	49	41.29	2023.00	97	89.77	8708.00	798.00***
Αποτελεσματικότητα - Προσωπική Επίτευξη	49	109.56	5368.50	97	55.28	5362.50	609.50***

\*\*\* $p < .001$ .

**Πίνακας 17 : Εργασιακή Ικανοποίηση**

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
Εργασιακή Ικανοποίηση	Mean		2.7210	.06336
	Lower Bound		2.5958	

	95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	2.8463	
	5% Trimmed Mean		2.6943	
	Median		2.7273	
	Variance		.586	
	Std. Deviation		.76558	
	Minimum		1.27	
	Maximum		4.91	
	Range		3.64	
	Interquartile Range		1.00	
	Skewness		.452	.201
	Kurtosis		.195	.399

**Πίνακας 18: Περιγραφική Στατιστική και Spearman Συσχετίσεις**

Μεταβλητή	<i>n</i>	1	2	3
1. Ηλικία	146	-		
2. Χρόνια Εργασίας στο Αεροδρόμιο	146	.79***	-	
3. Χρόνια Εργασίας στην Εταιρεία	146	.54***	.75***	-
4. Εργασιακή Ικανοποίηση	146	.45***	.48***	.25***

\*\*\* $p < .001$ .

**Πίνακας 19- *t*-test ανεξάρτητων δειγμάτων-Επαγγελματική Ικανοποίηση (Φύλο)**

	Φύλο				95% ΔΕ	t	df
	Άνδρες		Γυναίκες				
	<i>M</i>	<i>TA</i>	<i>M</i>	<i>TA</i>			
Επαγγελματική Ικανοποίηση	2.89	.60	2.61	.85	-.51, -.04	-2.29 *	143.30

\*\*\*  $p < .001$  - Ο έλεγχος ισοδυναμίας των διακυμάνσεων δεν επιβεβαιώθηκε μέσω του Levene's test ( $p = .007$ ).

**Πίνακας 20 - *Kruskal Wallis* (Επαγγελματική Ικανοποίηση – Μορφωτικό επίπεδο)**

	Επαγγελματική Ικανοποίηση		$\chi^2$	df
	N	Mean ranks		
Μορφωτικό Επίπεδο				
Λύκειο	36	87.68	36.01***	3
ΙΕΚ	19	84.97		
ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	55	84.21		
Μεταπτυχιακό	36	36.90		

\*\*\* $p < .001$ .

**Πίνακας 21 - Αποτελέσματα του Mann-Whitney test ανεξάρτητων δειγμάτων για τη σχέση της παροχής εποπτείας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση**

	Παροχή Εποπτείας						U
	Όχι			Ναι			
	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	
Επαγγελματικής Ικανοποίηση	87	62.87	5469.50	59	89.18	5261.50	1641.50***

\*\*\*  $p < .001$ .

**Πίνακας 22 - Αποτελέσματα του Mann-Whitney test ανεξάρτητων δειγμάτων για τη σχέση της θέσης εργασίας με άμεση επαφή με επιβάτες με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.**

	Επαφή με επιβάτες						U
	Όχι			Ναι			
	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	
Επαγγελματικής Ικανοποίησης	49	94.48	4629.50	97	62.90	6101.50	1348.50***

\*\*\*  $p < .001$ .

**Πίνακας 23 Συσχέτιση Spearman – Turn over-Προϋπηρεσία και Ηλικία**

Μεταβλητή	n	1	2	3
1. Ηλικία	146	-		
2. Χρόνια Εργασίας στο Αεροδρόμιο	146	.79***	-	
3. Χρόνια Εργασίας στην Εταιρεία	146	.54***	.75***	-
4. Πρόθεσης Αποχώρησης	146	-.54***	-.57***	-.48***

\*\*\* $p < .001$ .

**Πίνακας 24 Mann-Whitney test ανεξάρτητων δειγμάτων Turn over & Φύλο**

	Φύλο						U
	Γυναίκα			Άντρας			
	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	
Πρόθεσης Αποχώρησης	88	88.07	7750.00	58	51.40	2981.00	1270.00***

\*  $p < .05$ .

**Πίνακας 25 Mann-Whitney test ανεξάρτητων δειγμάτων Turn over & Εκπαίδευση**

	Πρόθεσης Αποχώρησης	$\chi^2$	df
--	---------------------	----------	----

	N	Mean ranks		
Μορφωτικό Επίπεδο				
Λύκειο	36	48.82	51.94***	3
ΙΕΚ	19	55.76		
ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	55	68.43		
Μεταπτυχιακό	36	115.29		

**Πίνακας 26 – Turn over-Παροχή Εποπτείας**

	Παροχή Εποπτείας						U
	Όχι			Ναι			
	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	
Πρόθεσης Αποχώρησης	87	62.87	5469.50	59	89.18	5261.50	1641.50***

\*\*\*  $p < .001$ .

**Πίνακας 27 – Turnover-Επιβατικό Κοινό**

	Επαφή με επιβάτες						U
	Όχι			Ναι			
	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	n	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων	
Πρόθεσης Αποχώρησης	49	40.15	1967.50	97	90.35	8763.50	742.50***

\*\*\*  $p < .001$ .

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

Οι παρακάτω ερωτήσεις διερευνούν τα συναισθήματα και τις στάσεις σας ως προς την εργασία σας. Επιλέξτε με βάση τις παρακάτω κλίμακες πόσο συχνά νιώθετε αυτό που εκφράζει η κάθε πρόταση.

- 0→ Ποτέ  
1→ Μερικές φορές το χρόνο  
2→ 1x/ μήνα  
3→ Μερικές φορές μέσα στο μήνα  
4→ 1x/ εβδομάδα  
5→ Μερικές φορές την εβδομάδα  
6→ Καθημερινά

#### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ

01. Νιώθω συναισθηματικό κενό στη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
02. Νιώθω εξαντλημένος στο τέλος μιας εργάσιμης μέρας	0	1	2	3	4	5	6
03. Νιώθω κούραση όταν σηκώνομαι το πρωί και έχω μπροστά μου μια ακόμα μέρα δουλειάς	0	1	2	3	4	5	6
04. Αποτελεί πραγματικό φορτίο να εργάζομαι και να ασχολούμαι με ανθρώπους όλη μέρα	0	1	2	3	4	5	6
05. Νιώθω ότι η δουλειά μου, μου προκαλεί εργασιακή εξουθένωση	0	1	2	3	4	5	6
06. Νιώθω απογοήτευση από τη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
07. Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά	0	1	2	3	4	5	6
08. Το γεγονός ότι στη δουλειά μου έχω άμεση επαφή με ανθρώπους με κάνει να νιώθω πίεση	0	1	2	3	4	5	6
09. Έχω φτάσει στα όρια της αντοχής μου	0	1	2	3	4	5	6

#### ΑΠΟΠΡΟΣΩΠΟΠΟΙΗΣΗ

10. Νιώθω ότι μεταχειρίζομαι τους αποδέκτες των υπηρεσιών μου σαν αντικείμενα	0	1	2	3	4	5	6
11. Έχω γίνει πιο σκληρός με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα δουλειά	0	1	2	3	4	5	6
12. Ανησυχώ ότι η εργασία μου με κάνει πιο σκληρό	0	1	2	3	4	5	6
13. Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει το τι συμβαίνει με τους αποδέκτες των υπηρεσιών μου	0	1	2	3	4	5	6
14. Αισθάνομαι ότι οι αποδέκτες των υπηρεσιών μου με κατηγορούν για τα προβλήματα τους	0	1	2	3	4	5	6

#### ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗ

15. Μπορώ να καταλάβω εύκολα πως αισθάνονται οι αποδέκτες των υπηρεσιών μου	0	1	2	3	4	5	6
16. Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των άλλων αποτελεσματικά	0	1	2	3	4	5	6
17. Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τη ζωή των άλλων (συναδέλφων/πελατών)	0	1	2	3	4	5	6
18. Νιώθω γεμάτος ενέργεια & ζωντάνια όταν εργάζομαι	0	1	2	3	4	5	6
19. Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετα εργασιακή ατμόσφαιρα	0	1	2	3	4	5	6

20. Νιώθω αναζωογονημένος όταν δουλεύω με πελάτες/συναδέλφους	0	1	2	3	4	5	6
21. Έχω καταφέρει αξιόλογα πράγματα στη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
22. Έχω πνευματική αντοχή στην δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6

## 2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν στην επαγγελματική ικανοποίηση που βιώνετε από την τρέχουσα θέση εργασίας σας. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από:

- 1 → Πολύ δυσαρεστημένος  
2 → Λίγο δυσαρεστημένος  
3 → Δεν είμαι σίγουρος  
4 → Λίγο ικανοποιημένος  
5 → Πολύ ικανοποιημένος

01. τις φυσικές συνθήκες εργασίας	1	2	3	4	5
02. την αυτονομία που σας δίνεται στην εκτέλεση των καθηκόντων σας;	1	2	3	4	5
03. τις πιθανότητες προαγωγής?	1	2	3	4	5
04. τις ευκαιρίες που σας δίνονται ώστε να χρησιμοποιήσετε τις ικανότητες σας?	1	2	3	4	5
05. τον άμεσα προϊστάμενο σας?	1	2	3	4	5
06. την ποικιλία των δραστηριοτήτων που προσφέρει η θέση εργασίας σας?	1	2	3	4	5
07. τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας που εργάζεστε?	1	2	3	4	5
08. το ωράριο εργασίας σας και τις συνολικές ώρες που εργάζεστε?	1	2	3	4	5
09. το ύψος του μισθού σας?	1	2	3	4	5
10. τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων-προϊσταμένων που υπάρχουν στην εταιρεία που εργάζεστε?	1	2	3	4	5
11. τη σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας?	1	2	3	4	5

## 3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΘΕΣΗΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις

- 1 → Διαφωνώ Απολύτως  
2 → Διαφωνώ λίγο  
3 → Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ  
4 → Συμφωνώ λίγο  
5 → Συμφωνώ απολύτως

1. Συχνά σκέφτομαι να βρω μία άλλη δουλειά	1	2	3	4	5
2. Αν μου πρότειναν μία άλλη εργασία στο ίδιο επίπεδο αμοιβής & παροχών την δεχόμουν.	1	2	3	4	5
3. Σχεδιάζω να παραμείνω σε αυτή τη δουλειά ως τα επόμενα 3-5 χρόνια.	1	2	3	4	5

#### 4. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Φύλο :  Γυναίκα  Άνδρας

2. Ηλικία: \_\_\_\_\_

3. Οικογενειακή Κατάσταση:  Άγαμος/η  Έγγαμος/η  Σε συμβίωση

4. Έχετε παιδιά;:  Ναι  Όχι

5. Μορφωτικό Επίπεδο:

Δημοτικό

Γυμνάσιο

Λύκειο

ΙΕΚ / Λοιπές Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης

ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

6. Μορφή Εργασίας:  Αορίστου χρόνου  Ορισμένου χρόνου

7. Έχετε υπό την εποπτεία σας άλλους εργαζομένους;:  Ναι  Όχι

8. Η θέση εργασίας σας απαιτεί την άμεση επαφή με τους επιβάτες;:  Ναι  Όχι

9. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά στο αεροδρόμιο? \_\_\_\_\_

10. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία που είστε τώρα? \_\_\_\_\_

11. Ωράριο εργασίας:

Σταθερό ημερήσιο

Σταθερό απογευματινό

Κυλιόμενο ωράριο με νυχτερινές βάρδιες

Κυλιόμενο ωράριο χωρίς νυχτερινές βάρδιες