

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΠΕΡΙΚΛΗΣ ΠΑΓΚΑΣ

ΜΑΙΟΣ, 2023

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Περικλής Πάγκας, 2023**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Εγώ, ο Περικλής Πάγκας, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Εργασιακή Ικανοποίηση, Επαγγελματική Εξουθένωση και τηλεργασία σε εργαζόμενους τηλεφωνικών κέντρων», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Περικλής Πάγκας

Ιχθυολόγος, Περιβαλλοντολόγος Msc

Μεταπτυχιακός φοιτητής MBA εξ αποστάσεως

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της συγκεκριμένης διπλωματικής, κα. Χριστίνα Μορφάκη για την ευθύτητα και την άμεση ανταπόκριση της στις ανάγκες μου, όπως και για τις πολύτιμες γνώσεις που μοιράστηκε μαζί μου, αλλά και την παρότρυνση της για την ολοκλήρωση αυτού του όμορφου ταξιδιού.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την σύντροφο μου Δέσποινα για την συμπαράσταση και την υπομονή της όλους αυτούς του μήνες, όπως την αδερφή και τους γονείς μου για την κατανόηση και την στήριξη τους καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

«Η πιο όμορφη θάλασσα είναι αυτή που δεν έχουμε ακόμη ταξιδέψει».

Ναζίμ Χικμέτ

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της τηλεργασίας, σε τηλεφωνικούς εκπροσώπους, που απασχολούνται σε τηλεφωνικά κέντρα. Με τη χρήση ερωτηματολογίου που συμπεριελάμβανε δημογραφικά στοιχεία, όπως και τα εργαλεία μέτρησης των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης (JSS) του Spector και της επαγελματικής εξουθένωσης (MBI) της Maslach, συλλέχθηκαν δεδομένα από 103 εργαζόμενους του συγκεκριμένου επαγγέλματος. Έπειτα, με την χρήση EXCEL και SPSS έγινε ανάλυση και παρουσίαση των απαντήσεων. Η πλειοψηφία του δείγματος των συμμετεχόντων παρουσίασε μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, με το μεγαλύτερο ποσοστό να έχει αισθήματα αμφιθυμίας, όπως επίσης υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και για τις τρεις εξεταζόμενες διαστάσεις (συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποίηση και έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων). Έπειτα, προέκυψαν αρνητικές συσχετίσεις ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης, όπως και θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση, αλλά και ανάμεσα στην έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων και την ικανοποίηση. Το δείγμα δεν φάνηκε να παρουσιάζει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ εκείνων που απασχολούνται αποκλειστικά στις δομές των οργανισμών και εκείνων που τηλεργάζονται είτε αποκλειστικά, είτε με υβριδική μορφή σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση, με την περαιτέρω μελέτη να κρίνεται αναγκαία.

Λέξεις-Κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, επαγγελματική εξουθένωση, τηλεργασία, απομακρυσμένη εργασία, τηλεφωνικά κέντρα

Abstract

This thesis aims to investigate job satisfaction, occupational burnout and telecommuting in call representatives (call agents) employed in call centers. Using a questionnaire that included demographic informations, as well as Spector's job satisfaction (JSS) and Maslach's occupational burnout (MBI) measurement tools, data were collected from 103 workers in this occupation. Then, with the use of EXCEL and SPSS, the answers were analyzed and presented. The majority of the participants sample presented moderate levels of job satisfaction, having feelings of ambivalence, as well as high levels of burnout for all three examined dimensions (emotional exhaustion, depersonalization and lack of personal achievements). Moreover, negative correlations between job satisfaction and the dimensions of emotional exhaustion and depersonalization were found, as well as positive correlations between emotional exhaustion and depersonalization, but also between the lack of personal achievements and satisfaction. The sample did not appear to show any statistically significant difference between those who are employed exclusively in organizational structures and those who telecommute either exclusively or in a hybrid way, in relation to job satisfaction and burnout, with further study deemed necessary.

Keywords: job satisfaction, burnout, human resources management, teleworking, remote working, call centers

Πίνακας Περιεχομένων

1. Πρόλογος 3
2. Εργασιακή Ικανοποίηση 5
   2.1. Ορισμοί και προσεγγίσεις 5
   2.2.1. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης κατά Locke (1976). 8
   2.2.2 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης κατά Spector (1997). 9
   2.3. Επιδράσεις της εργασιακής ικανοποίησης στους οργανισμούς και στους εργαζομένους 10
   2.4. Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης 12
3. Εργασιακή εξουθένωση και άγχος 13
   3.1. Ορισμοί και προσεγγίσεις της εξουθένωσης 16
   3.2. Παράγοντες εξουθένωσης 17
   3.3. Μέτρηση της εξουθένωσης (Burn-out) 19
   3.4. Επιδράσεις στους οργανισμούς και στους εργαζόμενους 20
4. Τηλεργασία 20
   4.1. Η εξέλιξη της τηλεργασίας 21
   4.2. Η Τηλεργασία: Βιβλιογραφία και Μελέτες 23
   4.3. Ευέλικτη εργασία 25
   4.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την τηλεργασία 25
   4.5. Οργανωσιακές προκλήσεις των επιχειρήσεων 26
5.1. Εργασιακή Ικανοποίηση και Επαγγελματική Εξουθένωση 27
5.2. Τηλεργασία και εργασιακή ικανοποίηση 28
5.3. Τηλεργασία και επαγγελματική εξουθένωση 30
6. Τηλεφωνικά Κέντρα 30
   6.1. Τηλεργασία σε Τηλεφωνικά Κέντρα 32
   6.2. Εργασιακή Ικανοποίηση τηλεφωνικών εκπροσώπων 33
   6.3. Εργασιακή Εξουθένωση τηλεφωνικών εκπροσώπων 34
7. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων 36
8. Μεθοδολογία και διεξαγωγή μελέτης 38
   8.1. Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας 38
   8.2. Ερωτηματολόγιο και δειγματοληψία 39
   8.2.1. Δημογραφικά στοιχεία 40

8.2.2. Ένταση Τηλεργασίας 40
8.2.3. Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης (JSS) 41
8.2.4. Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Εξουθένωσης (MBI - HSS) 43
8.2.5. Αξιοπιστία, εγκυρότητα και μεθοδολογίες 44
9. Αποτελέσματα 46
9.1. Δημογραφικά στοιχεία 46
9.2. Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης 65
9.3. Μέτρηση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης 67
9.3.1. Διάσταση Συναισθηματικής Εξάντλησης 68
9.3.2. Διάσταση Αποπροσωποίησης / Κυνισμού 69
9.3.3. Διάσταση Έλλειψης Προσωπικών Επιτευγμάτων 70
9.4. Συσχετίσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης με την Επαγγελματική Εξουθένωση 71
9.5. Διαφορές στην ικανοποίηση και εξουθένωση ως προς τα δημογραφικά στοιχεία 72
9.5.1. Ηλικία 73
9.5.2. Επίπεδο εκπαίδευσης 75
9.5.3. Οικογενειακή κατάσταση 79
9.5.4. Γονεϊκός ρόλος 82
10. Συμπεράσματα – Συζήτηση 84
11. Περιορισμοί της έρευνας 90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 118

1. Πρόλογος

Η σημασία των τηλεφωνικών κέντρων πλέον τονίζεται περισσότερο από ποτέ, ειδικά από τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ (Chaudhary et al., 2023). Σύμφωνα με τον Hamon (2019) η χρήση των τηλεφωνικών κέντρων εδραιώθηκε στην αγορά ύστερα από το 1980, ενώ τα τελευταία δέκα χρόνια πολλαπλασιάστηκε ραγδαία. Πλέον, αποτελεί ένα σημαντικό τομέα της αγοράς εργασίας και έχει εξελιχθεί σε παγκόσμιο δίκτυο υπηρεσιών, το οποίο απεικονίζει την συνολική οικονομία (Kornelakis, Kirov, & Thill, 2022). Για τους υπαλλήλους βέβαια, οι προσδοκίες του οργανισμού και των προϊσταμένων που πιέζουν για επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, ενδέχεται να έρχονται σε σύγκρουση με τις απαιτήσεις των πελατών, οι οποίοι αναζητούν ικανοποιητικές υπηρεσίες, κατανόηση και επίλυση των ζητημάτων τους. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι αμφιταλαντεύονται μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της απαιτούμενης παραγωγικότητας: «να ικανοποιήσω βέλτιστα τους πελάτες ή να απαντήσω σε όσες περισσότερες κλήσεις μπορώ;» (Ruyter et al., 2001). Το δίλλημα αυτό πηγάζει από την καθημερινή αξιολόγηση των εργαζομένων, καθώς βασίζεται κυρίως σε ποσοτικά κριτήρια όπως, ο αριθμός των κλήσεων, η διάρκειά τους και ο αριθμός των κλήσεων σε αναμονή, αλλά και σε ποιοτικά κριτήρια όπως η πελατειακή ικανοποίηση και η σωστή πληροφόρηση (Gonçalves-Candeias et al., 2021).

Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση είναι από τις πιο μελετημένες μεταβλητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Είναι σημαντικός δείκτης της ευεξίας των εργαζομένων, ενώ θεωρείται άμεσα συνδεδεμένη με την απουσία από καθήκοντα και την κινητικότητα προσωπικού, έχοντας βαθύ αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχει ένας οργανισμός (Tsounis and Sarafis, 2018). Η εργασία είναι αναπόσπαστο και καίριο κομμάτι της καθημερινότητας των ανθρώπων, όπου στην απλή ερώτηση "τι κάνεις;", συνήθως απαντούν περί της εργασίας τους. Αναφορικά, οι περισσότεροι ενήλικες τις ώρες που δεν κοιμούνται ή ξεκουράζονται, βρίσκονται να εργάζονται, κάτι που δίκαια επισημαίνει τη σημαντικότητα της αξιολόγησης και της μελέτης της ευημερίας των ανθρώπων κατά την εργασία τους (Judge and Klinger; Eid and Larsen, 2008).

Καθημερινά, ο ανταγωνισμός μεταξύ εταιριών απαιτεί από τους υπαλλήλους τους να αυξήσουν περαιτέρω την παραγωγικότητα τους, με το ελάχιστο ανθρώπινο δυναμικό, έναντι περισσότερου

φόρτου εργασίας. Εάν η αύξηση του φόρτου εργασίας δεν υποστηρίζεται από άριστες συνθήκες, τόσο φυσικές όσο και μη , θα προκαλέσει την εξουθένωση των εργαζομένων (Soelton et al., 2020).

Στη σημερινή εποχή της τεχνολογίας, οι εξελίξεις είναι ραγδαίες με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών να κρίνεται αναγκαίος για την εξέλιξη και την επιβίωση τους. Η πανδημία COVID-19 συνέβαλε άμεσα σε αυτή την αλλαγή, καθώς οι επιχειρήσεις έπρεπε να συνεχίσουν το παραγωγικό τους έργο, διαμορφώνοντας τις στρατηγικές τους και επενδύοντας σε τεχνολογικά μέσα. Επιπλέον, λόγω της ενεργειακής κρίσης σε συνδυασμό με τη Ρώσο-Ουκρανική διαμάχη που επηρέασε αυξητικά τις τιμές των προϊόντων και των ενεργειακών κοστών λειτουργίας, οι εταιρίες έχουν να αντιμετωπίσουν σημαντικά ζητήματα διακυβέρνησης και αβεβαιότητας στις αγορές. Ένα τεχνολογικό προτέρημα που αναδείχθηκε προσφάτως και θα μελετηθεί στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας, είναι εκείνο της τηλεργασίας. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται επί δεκαετίες, βέβαια σε περιορισμένο βαθμό, αλλά πλέον εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις. Ως τηλεργασία θεωρείται μια μορφή ευέλικτης εργασίας, η οποία γίνεται απομακρυσμένα από τον χώρο του οργανισμού με την χρήση υπολογιστή και άλλων βοηθητικών τεχνολογιών (Belostenicic et al., 2021), ενώ εξαιτίας της καραντίνας συσχετίστηκε με την εργασία από την κατοικία του απασχολούμενου. Το συγκεκριμένο σύστημα επιτρέπει την απασχόληση από ευρύ γεωγραφικό πλαίσιο, ακόμη και από διαφορετική χώρα, όπως επίσης την ευελιξία των ωραρίων ανάλογα με τις ανάγκες του εργαζομένου (Choudhury et al., 2021). Κατά τους Bran et al. (2022), τηλεργασία θεωρείται οποιαδήποτε απομακρυσμένη ενέργεια εκτελούν όσοι απασχολούνται τακτικά σε συγκεκριμένο εργοδότη και όχι όσοι αυτοαπασχολούνται. Στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης μόνο το 5.2% εργαζόταν εξ αποστάσεως, με το ποσοστό να ανέρχεται σε 40% κατά την περίοδο της πανδημίας (Garavand et al., 2022). Έπειτα, σε οργανωσιακό επίπεδο η τηλεργασία φαίνεται να επηρεάζει την επίδοση και την ευεξία κάθε υπαλλήλου, με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικό βαθμό (Anderson et al., 2015). Η τηλεργασία φαίνεται να προσφέρει ένα σύνολο προτερημάτων για τους εργαζόμενους, όπως αυτονομία, ευελιξία, περισσότερο προσωπικό χρόνο, που οδηγούν σε συναισθηματική ισορροπία και σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Brunelle and Fortin, 2021). Βέβαια, στα πλαίσια της πανδημίας αρκετοί οργανισμοί υιοθετώντας λανθασμένη προσέγγιση για την μέθοδο αυτή, προσπάθησαν να επωφεληθούν, αυξάνοντας τα ωράρια εργασίας που αντιστοιχούσαν με το χρόνο μετακίνησης του εργαζομένου μεταξύ "σπίτι-δουλειάς ". Διαμορφώθηκε δηλαδή η αντίληψη ότι εφόσον ο εργαζόμενος βρίσκεται στο σπίτι του, το ωράριο μπορεί να παραταθεί ευκολότερα, όπως και να αυξηθεί ο φόρτος εργασίας και οι

απαιτήσεις, με συνέπεια την αύξηση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Kumar et al., 2021; Jamal et al., 2021; Wang et al., 2021).

2. Εργασιακή Ικανοποίηση

Σε ακαδημαϊκό επίπεδο, η εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιείται στους ευρύτερους τομείς της διοίκησης και της κοινωνικής ψυχολογίας. Είναι ένα ζήτημα που πέρα από την ακαδημαϊκή κοινότητα, ενδιαφέρει κάλλιστα όλους τους οργανισμούς, καθώς οι εργαζόμενοι είναι ο σκελετός μιας επιχείρησης που πρέπει να συντηρείται και να παραμένει υγιής (Rodriquez and Walters, 2017). Η εργασιακή ικανοποίηση αξιολογεί τον βαθμό προτίμησης ενός ατόμου για την εργασία του με βάση τις απόψεις του και τα συναισθήματά του (Zu, 2012). Η στάση ενός ατόμου σύμφωνα με τους Robbins and Coulter (1996) αποτελείται από τρία στοιχεία: την αντίληψη, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την συμπεριφορά. Η αντίληψη δημιουργείται βάσει της πίστης, της γνώμης, της γνώσης και της εμπειρίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται στην ψυχική ευαισθησία και στα συναισθήματα του εργαζομένου, αλλά και στο πως αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων ατόμων. Η συμπεριφορά είναι η κλίση ενός ατόμου να αναλάβει δράση απέναντι σε άλλα άτομα ή γεγονότα με συγκεκριμένο τρόπο. Διαφορετικές θεωρίες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση εντοπίζονται στη βιβλιογραφία όπως η Θεωρία Επιρροής, η Θεωρία της Διάθεσης, η Θεωρία δύο παραγόντων (γνωστή και ως Θεωρία Κινήτρων-Υγιεινής) και το Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Ahmad et al., 2010). Οι πιο ευρέως γνωστοί ορισμοί για την εργασιακή ικανοποίηση είναι των Locke (1976) και Spector (1997). Τέλος, αναφέρονται δύο διαστάσεις της ικανοποίησης η ενδογενής και η εξωγενής. Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στο πως νιώθει το άτομο για τα καθήκοντα και τις προσδοκίες από την εργασία του και η δεύτερη για τις διάφορες πτυχές της ίδιας της εργασίας (Hirschfield, 2000; Shim and O'Brien, 2002).

2.1. Ορισμοί και προσεγγίσεις

Σύμφωνα με τον Zhu (2012) ο αρχικός ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης εντοπίζεται στη μελέτη των Fisher and Hanna (1931) ως ένα προϊόν με ρυθμιστική τάση διάθεσης. Κατά τους Wickström and Bendix (2000) έγινε αναφορά στη μελέτη περίπτωσης που διεξάχθηκε στο εργοστάσιο ηλεκτρισμού Hawthorne (1924-1927), όπως και στη μετέπειτα μελέτη του Mayo (1928-1932), τις οποίες αρκετοί ερευνητές ανέλυσαν κατά τις επόμενες δεκαετίες. Σε μια τέτοια

ανάλυση, για την παραγωγικότητα σε σχέση με τους διαπροσωπικούς δεσμούς των εργατών και τη δυσκολία της εργασίας, δημιουργήθηκε ο όρος "Φαινόμενο Hawthorne" από τον Landsberger (1958). Μάλιστα το 1934, ο Uhrbrock ανέπτυξε τεχνικές αξιολόγησης για τη στάση των ατόμων ως προς την εργασία τους. Ο Hoppock (1935) και οι Hoppock and Spiegler (1938) μελέτησαν την εργασιακή ικανοποίηση βάσει της φύσης της εργασίας συναρτήσει των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων-υφισταμένων, συσχετίζοντας την με οποιονδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών, μέσω του οποίου δηλώνονται τα ειλικρινά συναισθήματα ενός ατόμου για την απασχόληση του. Σε συνέχεια, οι Triandis (1959) ασχολήθηκαν με τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων απέναντι στους υπαλλήλους. Ο Porter (1961) θεωρεί ότι η ικανοποίηση πηγάζει από την πληρότητα που νιώθει ο εργαζόμενος βάσει των ψυχικών του αναγκών, την αυτονομία, την αυτοπραγμάτωση και την ασφάλεια που λαμβάνει από την εργασία του. Ο Vroom (1964) τη θεωρεί ως συναισθηματικό προσανατολισμό του ατόμου κατά την παρούσα θέση εργασίας του (Aziri, 2011). Ο Wolf (1970) κατά την θεωρία του για την εργασιακή παρακίνηση ερευνά την εργασιακή ικανοποίηση, την οποία θέτει ως μια τελική κατάσταση που οδηγείται από την δύναμη των κινήτρων, υποστηρίζοντας ότι οι ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου ταξινομούνται ιεραρχικά από ανάγκες της κατώτερης βαθμίδας προς την υψηλότερη, επηρεάζοντας τη σχέση μεταξύ των εργασιακών παραγόντων και της ικανοποίησης. Σε δημοσίευση των Churchill et al. (1974) γίνεται κατανοητό ότι η εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια, περιέχει τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, εστιάζοντας σε πέντε πτυχές: τους προϊσταμένους, τις θέσεις εργασίας, τους συναδέλφους εργασίας, την αποζημίωση και τις ευκαιρίες προαγωγής (Zhu 2012). Κατά τους Orpen and Pinshaw (1975) η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την αντιληπτή ικανοποίηση μιας ανάγκης. Έπειτα ο Locke (1976) βελτιώνοντας την μελέτη των Fisher and Hanna πρότεινε τον ορισμό, βασισμένο σε ευρύτερες επιρροές, δηλαδή ως μια ευχάριστή κατάσταση, η οποία αυξάνεται κατά την αξιολόγηση των εργασιακών εμπειριών του ατόμου, αντιπροσωπεύοντας μια συναισθηματική ανάκλαση της δουλειάς του μέσω τριών παραγόντων: τις αξίες του εργαζόμενου, την αξιοποίηση των συγκεκριμένων αξιών από την εργασία του και την αξιοποίηση αυτών από τον ίδιο. Οι Organ and Near (1985) αναγνώρισαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί από την προοπτική της συμπάθειας ή της γνώσης. Σύμφωνα με τον Davis (1985), αντιπροσωπεύει τον βαθμό προσδοκιών ενός ατόμου, συνδυάζοντας τα συναισθήματα του για την παρούσα θέση εργασίας που κατέχει και την εμπειρία του από

προηγούμενες εργασίες, ενώ συνδέεται στενά με την στάση του στον οργανισμό (Aziri, 2011). Με βάση την προοπτική της γνώσης, η εργασιακή ικανοποίηση ερμηνεύεται ως κατανόηση μιας ψυχολογικής διαδικασίας αναγνώρισης, που περιλαμβάνει τη συνείδηση, την αντίληψη, τη λογική, την κρίση και άλλες πτυχές. Ο Moorman (1993) υποστήριζε ότι από συναισθηματικής άποψης, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συνολική θετική συναισθηματική αξιολόγηση. Από γνωστική άποψη, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πιο λογική και ορθολογική αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας. Η γνώση σημειώνεται ότι δεν εξαρτάται από τη συναισθηματική κρίση. Η γνωστική αντίληψη αποτελεί μια αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας, των ευκαιριών και της παραγωγής. Η εργασιακή ικανοποίηση που εδράζεται στην αίσθηση εκφράζεται ως μια συνολική θετική συναισθηματική αξιολόγηση στην εργασία. Ο Motowidlo (1996) πρότεινε τον ορισμό ως κριτική του βαθμού «φιλικότητας» του εργασιακού περιβάλλοντος από τον εργαζόμενο. Ο ορισμός του Spector (1997) πλαισίωσε την εργασιακή ικανοποίηση ως το βαθμό για τον συμβιβασμό ενός ατόμου προς την δουλειά του, σε συνάρτηση με τη φύση του επαγγέλματος, αλλά και των εξωτερικών παραγόντων. Στηριζόμενος στη θεωρία των παραδόξων, ο Brief (1998) απέδωσε την εργασιακή ικανοποίηση ως δήλωση της εσωτερικής κατάστασης, που αντικατοπτρίζεται από συμπάθεια ή γνώση, ερμηνεύοντας την αντίληψη του ατόμου για την εργασία του σε σχέση με τις σπουδές του. Οι Weiss et al. (2002) την όρισαν, ως την μέτρηση συμπάθειας/αντιπάθειας των εργασιακών συνθηκών του ατόμου. Το 2005, ο Lussier όρισε την ικανοποίηση ως τη συνολική στάση των εργαζομένων προς την εργασία. Τέλος, κατά τον Chen (2005), η στάση του εργαζόμενου, με θετικά και ευχάριστα συναισθήματα από την εργασία του, εκφράζει την εργασιακή ικανοποίηση (Zhu 2012). Κατά Kaliski (2007), είναι η αίσθηση επιτυχίας και ολοκλήρωσης των επιτευγμάτων του εργαζομένου στη δουλειά. Γενικά, θεωρείται ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα, καθώς και με την προσωπική ευημερία. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται ότι με το να απολαμβάνει ένα άτομο την εργασία του, να την κάνει καλά και να ανταμείβεται για τις προσπάθειές του, αυξάνει περαιτέρω τον ενθουσιασμό του για δουλειά, οδηγεί στην αναγνώριση, στην άνοδο του εισοδήματος, σε μεγαλύτερες πιθανότητες προαγωγής και στην επίτευξη άλλων στόχων, δημιουργώντας ένα αίσθημα πληρότητας (Aziri, 2011).

2.2.1. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης κατά Locke (1976).

Κατά τον Locke (1976), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου», η οποία αξιολογείται από 7 παράγοντες:

i) Αρχικά, ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με το ενδιαφέρον που δείχνει το άτομο για την εργασία του, για τους στόχους που θέτει και τα προσωπικά του επιτεύγματα (χωρίς να συγχέεται με εσωτερικά κίνητρα του εργαζόμενου, καθώς διαφέρει η συμπάθεια για το επάγγελμα, ανεξαρτήτως αν το άτομο αποδίδει σε αυτό). Η διανοητική πρόκληση, η δέσμευση, η ανάπτυξη και η μάθηση νέων πραγμάτων, όπως και ο βαθμός που το άτομο αισθάνεται το έργο του σημαντικό προς την κοινωνία, επηρεάζουν την συμπάθεια του προς το επάγγελμα.

ii) Η αμοιβή είναι ένας ακόμη παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης. Είναι κρίσιμο ο μισθός να είναι δίκαιος ως προς το έργο και ικανοποιητικός σε βιοποριστικό επίπεδο, καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι μπορούν να έχουν καλύτερες αμοιβές.

iii) Σημαντικό ρολό κατέχει η ανάπτυξη και οι ευκαιρίες προόδου, ειδικά για άτομα με φιλοδοξίες, ενώ το σύνολο των εργαζομένων ενθαρρύνεται από ένα δίκαιο σύστημα.

iv) Βασικό στοιχείο είναι οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, που ευνοούν την καλή συνεργασία, είναι ικανοί, έμπιστοι και ειλικρινείς, ενώ ολοκληρώνουν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί.

v) Η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα, η σύνεση και η καλή θέληση που επιδεικνύει ο προϊστάμενος αποτελούν άλλον ένα παράγοντα, όπως επίσης η κατανόηση και ο σεβασμός προς τους εργαζομένους. Προσδιοριστικά στοιχεία αποτελούν οι ξεκάθαροι στόχοι, η ενημέρωση των υπαλλήλων για τις εξελίξεις του οργανισμού, η δικαιοσύνη που επιδεικνύει αναγνωρίζοντας και επαινώντας τους υφισταμένους του.

vi) Η συνολική αντιμετώπιση του εργαζομένου από την κορυφαία ηγεσία του οργανισμού, η οποία είναι αρμόδια για την δημιουργία αξιών, οργανωσιακής κουλτούρας και ειλικρινών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

vii) Τέλος, τα οφέλη που παρέχει ο οργανισμός και οι πολιτικές που υιοθετεί, με στόχο την υγεία των εργαζομένων, του ποιοτικού περιβάλλοντος και των ασφαλών συνθηκών εργασίας.

Προφανώς παίζουν ρόλο μεμονωμένοι παράγοντες. Οι πιο θεμελιώδεις είναι οι αξίες κάποιου. Οι άνθρωποι θα απολαμβάνουν τις δουλειές που είναι ανάλογες με τις αξίες τους ή θα τους επιτρέψουν να τις κυνηγήσουν. Η προσωπικότητα και η ψυχική υγεία παίζουν επίσης ρόλο. (Locke, 2016).

2.2.2 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης κατά Spector (1997).

Βάσει του Spector (1997), η εργασιακή ικανοποίηση «μπορεί να λογιστεί ως ένα παγκόσμιο συναίσθημα για την εργασία ή ως ένας αστερισμός στάσεων γύρω από διάφορους εργασιακούς παράγοντες» Ο ίδιος χωρίζει σε δύο βασικές ομάδες τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, στους προσωπικούς και σε αυτούς που απορρέουν από το εργασιακό περιβάλλον (ενδογενείς, εξωγενείς). Επιπλέον παραθέτει τρία σημαντικά χαρακτηριστικά της ικανοποίησης από την εργασία:

i) Οι οργανισμοί πρέπει να λειτουργούν με γνώμονα τις ανθρώπινες αξίες. Τέτοιοι οργανισμοί θα προσανατολίζονται στο να αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους δίκαια και με σεβασμό. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να χρησιμεύσει ως θετικός δείκτης της αποτελεσματικότητας των απασχολουμένων. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να είναι σημάδι καλής συναισθηματικής και ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων.
ii) Η συμπεριφορά των εργαζομένων ανάλογα με το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης θα επηρεάσει τη λειτουργία και τις δραστηριότητες του οργανισμού. Απόρροια αυτού, η ικανοποίηση θα επιφέρει θετική συμπεριφορά, ενώ η δυσαρέσκεια θα οδηγεί σε αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων.
iii) Η ικανοποίηση μπορεί να χρησιμεύσει ως δείκτης οργανωτικών δραστηριοτήτων. Μέσα από την αξιολόγηση καθορίζονται διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες, συμβάλλοντας σε ενδείξεις για την ενίσχυση της απόδοσης τους.

Υπάρχουν πολλοί σημαντικοί λόγοι για την μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης. Αρχικά, αντανακλά την καλή μεταχείριση του εργαζομένου από τον οργανισμό, αλλά και την ίδια την εικόνα λειτουργίας του οργανισμού, επιπλέον είναι δείκτης ψυχικής υγείας και συναισθηματικής ευεξίας των υπαλλήλων. Έπειτα, ο ωφελιμισμός οδηγεί τους εργαζόμενους να φέρονται διαφορετικά, άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά, επηρεάζοντας την λειτουργία ενός οργανισμού (Spector, 1997).

2.3. Επιδράσεις της εργασιακής ικανοποίησης στους οργανισμούς και στους εργαζομένους

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με πολλές οργανωσιακές και διοικητικές λειτουργίες ενός οργανισμού, όπως η παραγωγικότητα, η πίστη/αφοσίωση, η δέσμευση, η αποχή από υποχρεώσεις και καθήκοντα και η κινητικότητα των εργαζομένων, ενώ αποτελεί το αποτέλεσμα πολλών παραγόντων. Σχετίζεται επίσης με συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως η συμμετοχή στην εργασία, η ψυχολογική απόσυρση, η επίδοση, η αγένεια, η συμμετοχή σε σωματεία και συνδικαλιστικές δραστηριότητες, η κοινωνικοποίηση στο χώρο εργασίας, η απόφαση εύρεσης νέας απασχόλησης και η απόφαση συνταξιοδότησης (Eid and Larsen, 2008). Βέβαια, υπάρχει έντονη διαφωνία εντός της επιστημονικής κοινότητας για το εάν επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα και σε ποιο βαθμό τις διάφορες πτυχές της ζωής του οργανισμού. Ωστόσο φαίνεται ότι η αντίληψη των ανθρώπων για την ίδια την εργασία, το περιβάλλον και άλλους παράγοντες εκφράζεται μέσω της εργασιακής ικανοποίησης (He et al., 2023).

Με την αύξηση του ανταγωνισμού, οι εταιρείες έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων, με συνέπεια να αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους για να ανταγωνιστούν στην παγκόσμια αγορά. Σύμφωνα με τον Luthans (1998) δεν είναι βέβαιο εάν η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί στην απόδοση ή εάν η απόδοση οδηγεί σε ικανοποίηση. Βάσει του Linz (2002), η θετική στάση απέναντι στην εργασία και η μεγαλύτερη οργανωτική δέσμευση αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση, που σε αντάλλαγμα ενισχύει την απόδοση του ατόμου. Αντίθετα, κάποιες μελέτες δεν υποστηρίζουν πλήρως τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Παράλληλα πλήθος ερευνών έχουν δείξει ασυνήθιστα υψηλό αντίκτυπο της εργασιακής ικανοποίησης ως κίνητρο για τους εργαζομένους, ενώ το επίπεδο κινήτρων επηρεάζει την παραγωγικότητα, και ως εκ τούτου και την απόδοση των επιχειρήσεων (Aziri, 2011). Σύμφωνα με τους Ahmad et al. (2010) η απόδοση ενός εργαζομένου δεν σχετίζεται τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ προκύπτει ότι εργαζόμενοι με υψηλή οργανωτική

δέσμευση αποδίδουν καλύτερα, όπως και οι εργαζόμενοι που έχουν θετική στάση προς την εργασία τους εμφανίζονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι σε σύγκριση με εκείνους που είναι διστακτικοί προς την εργασία τους. Η ικανοποίηση των υπαλλήλων φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντική στον κλάδο των υπηρεσιών, καθώς μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται στους πελάτες, όπως και το βαθμό αφοσίωσης των πελατών σε μια εταιρεία έναντι της επιλογής άλλου ανταγωνιστή (Zeytinoğlu et al., 2013).

Ο φόρτος εργασίας που επιβάλλεται στους εργαζομένους πρέπει να είναι σύμφωνος με τις δυνατότητες και τους κανονισμούς που ισχύουν. Η υπερφόρτωση μπορεί να προκαλέσει κόπωση και εργασιακό άγχος, τα οποία συνεπάγονται χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση των απασχολουμένων (Soelton et al., 2020).

Η αφοσίωση των εργαζομένων είναι ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που πρέπει να εξετάζουν οι οργανισμοί. Συνήθως ελέγχονται τρεις μορφές αφοσίωσης των εργαζομένων: η συναισθηματική πίστη, η κανονιστική πίστη και η πίστη συνέχειας. Η συναισθηματική πίστη έχει να κάνει με τις περιπτώσεις, που ένας εργαζόμενος αισθάνεται συναισθηματικό δεσμό με την εταιρεία. Η κανονιστική πίστη εμφανίζεται σε περιπτώσεις όπου ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι οφείλει κάτι στην εταιρεία. Ενώ η πίστη συνέχειας πηγάζει από το γεγονότος ότι ο εργαζόμενος δεν έχει την ευκαιρία να βρει δουλειά κάπου αλλού (Aziri, 2011).

Η αποχή καθηκόντων των εργαζομένων προκαλεί πρόσθετο κόστος για τις εταιρείες, επομένως οι διευθύνσεις αναζητούν μόνιμα τρόπους να τη μειώσουν στο ελάχιστο. Όταν η ικανοποίηση είναι υψηλή, η αποχή των εργαζομένων τείνει να είναι χαμηλή και το αντίστροφο. Ωστόσο, όπως και με τις υπόλοιπες σχέσεις μεταξύ ικανοποίησης και οργανωσιακό πτυχών υπάρχουν ρυθμιστικές μεταβλητές, όπως ο βαθμός στον οποίο το άτομο αισθάνεται την σημαντικότητα της εργασίας του (Aziri, 2011).

Η πρόθεση κινητικότητας (εύρεση νέας εργασίας) ορίζεται ως η διαδικασία σκέψης ενός ατόμου που επιθυμεί να εγκαταλείψει την εργασία του εξαιτίας της δυσαρέσκειας του με αυτήν. Φαίνεται ότι σε ευημερείς οικονομικές συνθήκες, οι εργαζόμενοι τείνουν να αποσκοπούν σε εύρεση νέας εργασίας υπό καλύτερες συνθήκες και μεγαλύτερο μισθό (Carsten & Spector, 1987). Η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε υψηλές συμπεριφορές αποχής, αναζήτησης νέας εργασίας και προθυμίας παραίτησης. Η πρόθεση μετακίνησης αυξάνεται, όταν υπάρχουν υψηλές προσδοκίες

του ατόμου και δημιουργούνται και παράλληλα οι κατάλληλες συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον, η πρόθεση αποχώρησης αυξάνεται, την ώρα που η ικανοποίηση μειώνεται, όπως και όταν ένα άτομο αισθάνεται ότι αντιμετωπίζει παραβίαση του συμβολαίου εργασίας του. Ωστόσο εξαιτίας της σύγχρονης ανταγωνιστικής αγοράς, πολλές φορές επιλέγει να παραμένει στην υπάρχουσα θέση (He et al., 2023).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί, ότι οι έγγαμοι παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση όταν ο συζυγικός βίος βαίνει καλώς, με τους άνδρες να εμφανίζουν υψηλότερες τιμές όταν οι σύντροφοι τους επιτυγχάνουν στην εργασία τους. Βέβαια, όταν το ανδρικό φύλο επιτυγχάνει, το γυναικείο φύλο ναι μεν παρουσιάζει αυξημένη ικανοποίηση αλλά σε μικρότερο βαθμό (Van Steenbergen et al., 2011).

2.4. Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Οι περισσότεροι ερευνητές αναγνωρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια παγκόσμια έννοια που αποτελείται από διάφορους παράγοντες συντελεστές. Υπάρχουν διάφορα εργαλεία μέτρησης τα οποία διαχωρίζονται σε γενικευμένης εργασιακής ικανοποίησης, πολυπαραγοντικά, μονοδιάστατα και εξειδικευμένα για συγκεκριμένα επαγγέλματα (Tsounis and Sarafis, 2018), οπού θα γίνει αναφορά σε μερικά από αυτά. Τα πιο κοινά εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι ερωτηματολόγια που αναδείχθηκαν μετά από πολυετές μελέτες. Πρώτος ο Hoppock το 1935 προσπάθησε να αξιολογήσει την επαγγελματική δυσαρέσκεια, ενώ έπειτα παρουσιάστηκε το εργαλείο IJS (Index of Job Satisfaction) αποτελούμενο από 18 στοιχεία (Brayfield and Rothe, 1951). Το ερωτηματολόγιο MSQ (Minnesota Satisfaction Questonaire) δημιουργήθηκε από τους Weiss et al. (1967) καταμετρώντας τις ανάγκες και τις αξίες ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ το 1977 δημοσιεύτηκαν δύο πιο μακροσκελείς μορφές του, εξετάζοντας 20 εργασιακούς παράγοντες. Σε συνέχεια, η πιο τυπική κατηγοριοποίηση έγινε από τους Smith, Kendall, & Hulin (1969), δημοσιεύοντας το JDI (Job Descriptive Index), το οποίο εστιάζει και μελετά πέντε πτυχές: την αμοιβή, τις προαγωγές, τους συναδέλφους, την επίβλεψη και την εργασία (Judge and Klinger; Eid and Larsen, 2008; Aziri, 2011). Ακολουθεί το πολυδιάστατο JDS (Job Diagnostic Survey) που απευθύνεται στο σύνολο των επαγγελμάτων εξετάζοντας τη συνολική ικανοποίηση, τους παράγοντες παρακίνησης και της ατομικής ανάπτυξης από τους Hackamn and Oldman (1975). Ακόμα ένα εργαλείο που διερευνά πέντε στοιχεία, είναι το ερωτηματολόγιο που δημοσιεύτηκε

στο βιβλίο των Andrew and Whitney (1976), το οποίο απευθύνεται στο σύνολο των επαγγελμάτων μετρώντας την γενικευμένη ικανοποίηση (Rentsch and Steel, 1992; Van Saane, 2003). Ο Locke (1976) πρόσθεσε μερικές ακόμα πτυχές: τα προνόμια που παρέχει η επιχείρηση στους εργαζομένους και τη διοίκηση από τα στελέχη της. Ωστόσο, είναι σύνηθες για τους ερευνητές να διαχωρίζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε εξωγενείς και ενδογενείς. παράγοντες, όπου η αμοιβή και οι προαγωγές θεωρούνται εξωγενείς, ενώ οι σχέσεις με τους συνάδελφους, η επίβλεψη και η ίδια η εργασία θεωρούνται ενδογενείς αντίστοιχα (Judge and Klinger; Eid and Larsen, 2008). Έπειτα, σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο JSS (Job Satisfaction Survey) από τον Spector (1985) για τον τομέα παροχής υπηρεσιών σε δημόσιες υπηρεσίες και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς αποτελούμενο από 36 ερωτήσεις, οι οποίες εξετάζουν 9 παράγοντες ικανοποίησης. Το ίδιο έτος, οι Heneman and Schwab (1985), ανέπτυξαν το πολυδιάστατο ερωτηματολόγιο 18 στοιχειών PSQ (Pay Satisfaction Questionnaire), μελετώντας την εργασιακή ικανοποίηση βάσει πέντε διαστάσεων: τον μισθό, τα προνόμια, τις αυξήσεις, το ιεραρχικό επίπεδο και την διοίκηση. Σε συνέχεια του JDI, δημιουργήθηκε το γενικευμένο εργαλείο JIG (Job in General) αποτελούμενο από 18 στοιχεία από τους Ironson et al. (1989). Την επόμενη περίοδο δόθηκε έμφαση στη δημιουργία εργαλείων που καταμετρούν την εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελμάτων υγείας, με τους Mueller and Mcloskey (1990), να δημοσιεύουν το πολυδιάστατο MMSS (McCloskey/Mueller Satisfaction Scale) που εξειδικεύεται στο νοσοκομειακό προσωπικό, τους Traynor and Wabe (1993) το MJS (Measure of Job Satisfaction), τον Hung (1993) το NSS (The Nurse Satisfaction Scale), όπως και το EPJS (Emergency Physician Job Satisfaction Scale) των Lloyd et al. (1994) που απευθύνεται στο προσωπικό επειγόντων περιστατικών (Van Saane, 2003). Πρόσφατα, βασισμένο στο παλιότερο IJS, δημιουργήθηκε το BIAJS (Brief Index of Affective Job Satisfaction) το οποίο αποτελείται, μόλις από 4 στοιχεία και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλη την ιεραρχική δομή ενός οργανισμού (Thompson and Phua, 2012).

3. Εργασιακή εξουθένωση και άγχος

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να θεωρηθεί ως σύνδρομο χρόνιας συναισθηματικής απόκρισης, ένα είδος άγχους που αναπτύσσεται μακροχρόνια από στρεσογόνες συνθήκες εργασίας, όπως υπερφόρτωση εργασίας, ασφυκτική παρακολούθηση και επιτήρηση των εργαζομένων, υψηλοί ανταγωνιστικοί επιχειρησιακοί στόχοι, ανταγωνισμός προσωπικής

ανοδικής σταδιοδρομίας, έλλειψη δεξιοτήτων και δυσκολία διαχείρισης της συναισθηματικής εργασίας (Visser and Rothman, 2008). Παράλληλα, η επαγγελματική εξουθένωση. σχετίζεται άμεσα με την κατάθλιψη σε βαθμό που οι διαστάσεις τους είναι αλληλένδετες (Ahola and Hakanen, 2007; Schonfeld et al., 2019). Αρκετές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης θεωρούν το συγκεκριμένο σύνδρομο ως ψυχική διαταραχή (Lastovkova et al., 2018). Εκτός από τις συνθήκες εργασίας, δημογραφικοί. παράγοντες όπως η ηλικία μπορούν να επηρεάσουν τα επίπεδα εξουθένωσης. Σύμφωνα με ευρήματα, το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης βρέθηκε να είναι υψηλότερο μεταξύ των νεότερων ηλικιακά εργαζομένων (Maslach et al., 2001), ενώ φαίνεται ότι οι μεγαλύτεροι ανέπτυξαν ένα είδος ανοσίας στην επαγγελματική εξουθένωση (Serin and Balkan, 2014). Άτομα, με χαμηλά επίπεδα ανθεκτικότητας, δραστήρια κατά την προσωπική τους ζωή και ευδιάθετα, που ανταποκρίνονται στις συνεχόμενες αλλαγές, έχουν περισσότερες πιθανότητες να βιώσουν υψηλή εξουθένωση (Maslach et al., 2001). Είναι γεγονός ότι εξ αρχής, η επαγγελματική εξουθένωση μελετήθηκε όχι απλώς ως ατομική αντίδραση άγχους, αλλά ως σύνολο των διαπροσωπικών σχέσεων και των περιβαλλοντικών παραγόντων στο χώρο εργασίας ενός ατόμου (Maslach and Leiter, 2016). Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι ενώ έχουν γίνει συνδέσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή των δημογραφικών χαρακτηριστικών, οι κύριοι παράγοντες φαίνεται να αποδίδονται. στο χώρο εργασίας, που όμως είναι αλληλένδετοι με τους προηγούμενους (Maslach and Leiter, 2016; Soelton et al., 2020). Η εξουθένωση θεωρείται ως μέσο αναγνώρισης του άγχους στον εργασιακό χώρο, που αντικατοπτρίζεται σε εργαζόμενους που δεν μπόρεσαν να προσαρμοστούν στα καθήκοντα τους, εξαιτίας παρατεταμένων συναισθηματικών και διαπροσωπικών στρεσογόνων παραγόντων, ενώ αναλύεται σε τρεις διαστάσεις: στη συναισθηματική εξάντληση, στην αποπροσωποποίηση και στην αίσθηση αναποτελεσματικότητας. Η συναισθηματική εξάντληση αναφέρεται σε αισθήματα υπερβολικής κόπωσης, συναισθηματικής υπερφόρτωσης, έλλειψης ενέργειας και ψυχικής δύναμης κατά την εκτέλεση εργασίας, αντιπροσωπεύοντας την αγχώδη εξουθένωση. Παράλληλα σχετίζεται με αντίστοιχα συμπτώματα, όπως: πονοκέφαλο, χρόνια κόπωση, γαστρεντερικές διαταραχές, μυϊκή ένταση, υπέρταση, ρίγη και διαταραχές ύπνου. Η αποπροσωποποίηση ή κυνισμός φαίνεται ότι είναι η υιοθέτηση αρνητικής, επιθετικής και αποστασιοποιημένης στάσης απέναντι στην εργασία, σε συνδυασμό με την απώλεια του ιδεαλισμού. Εντοπίζεται πρώιμα ως στάση αυτοπροστασίας, εκφράζοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις του ατόμου. Τέλος, η αναποτελεσματικότητα αναφέρεται στη μείωση των συναισθημάτων της ικανότητας και της

παραγωγικότητας κατά την εργασία, οδηγώντας σε αυθυποβολή αποτυχίας, αντιπροσωπεύοντας την προσωπική αξιολόγηση του εργαζομένου (Maslach and Leiter, 2016).

Το εργασιακό άγχος μπορεί να θεωρηθεί ως μια αρνητική ψυχική κατάσταση. Προκαλείται από μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ ενός ατόμου και ενός εργασιακού περιβάλλοντος, ως προσωπική απάντηση στα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά που απειλούν έναν εργαζόμενο συναισθηματικά ή σωματικά, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό, αρνητικά την απόδοση (Lee et al., 2019). Ένα άτομο σε κατάσταση άγχους μπορεί να παρουσιάσει διαταραχές ύπνου ή διατροφής, οι σχέσεις του με τους συναδέλφους μπορεί να επιδεινωθούν, οι συγκρούσεις στην εργασία του μπορεί να γίνουν πιο συχνές και εντονότερες ή μπορεί να εμφανίσει παθητική συμπεριφορά, έλλειψη συγκέντρωσης και είναι επιρρεπής σε λάθη κατά την εκτέλεση εργασιών (Raišienė et al., 2023). Ένας εργασιακός παράγοντας άγχους που αξίζει να αναφερθεί, εκφράζει την υποκειμενική εμπειρία ενός απασχολουμένου σε ένα εργασιακό περιβάλλον και σχετίζεται με το επίπεδο δυσκολίας της εργασίας, οδηγώντας στην εξουθένωση, όπως η πολυπλοκότητα των ρόλων, η υπερφόρτωση και η ανεπάρκεια διεξαγωγής τους (Jung, 2013; Saedi et al., 2020). Πιο συγκεκριμένα, η πίεση που δέχεται ένα άτομο κατά το ρόλο της θέσης εργασίας του, όσον αφορά τις δικαιοδοσίες, τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του, ευνοεί την εξουθένωση. Η δυσκολία διευθέτησης του ρόλου διαταράσσει την συμπεριφορά και τη στάση του ατόμου ως προς τις διαπροσωπικές σχέσεις, αυξάνοντας την συναισθηματική εξάντληση, βασιζομένη σε τρεις διαστάσεις, τη σύγκρουση, την ασάφεια και την υπερφόρτωση ρόλων. Η σύγκρουση οφείλεται στις προσδοκίες που επιφέρει ο ρόλος μεταξύ της ιεραρχικής δομής της επιχείρησης και των πελατών, η ασάφεια προκαλείται όταν ο εργαζόμενος δεν γνωρίζει τον ρόλο του και αισθάνεται ανασφάλεια, ενώ η υπερφόρτωση λαμβάνει χώρα όταν ο εργαζόμενος πρέπει να διαχειριστεί διαφορετικές καταστάσεις με διαφορετικούς ρόλους, με αποτέλεσμα να οδηγείται στην ασάφεια. Αυξάνοντας, έτσι, την έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων και την αποπροσωποίηση που νιώθει το άτομο (Khan et al., 2016; Wu et al., 2019). Σε έρευνα των Maske et al. (2016), το 59% των εξεταζόμενων που βρέθηκαν με αυξημένη εργασιακή εξουθένωση, διαγνώστηκαν με αγχώδη διαταραχή ή κατάθλιψη ενώ το 27% έπασχε από ψυχοσωματικές ασθένειες. Έπειτα, οι Koutsimani et al. (2019) εντόπισαν θετική συσχέτιση αναμεσά στις μεταβλητές κατάθλιψη-εξουθένωση και κατάθλιψη-άγχος και παρότι οι δύο σχέσεις μεταξύ τους έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά, δεν μπορούν να θεωρηθούν όμοιες. Τέλος, μελετώντας 7 διαφορετικές κουλτούρες βρέθηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της αγχώδους διαταραχής (Haar et al., 2014).

3.1. Ορισμοί και προσεγγίσεις της εξουθένωσης

Η πρώτη καταγραφή εξουθένωσης σε εξελιγμένες κοινωνίες αναφέρθηκε από τον νευρολόγο Beard (1869) με τον όρο «νευρασθένεια», για την περιγραφή ευρέων συμπτωμάτων κόπωσης. Ο όρος «εξουθένωση» εμφανίστηκε πρώτη φορά έπειτα από έναν αιώνα για την περιγραφή κόπωσης του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία (Bradley, 1969). Άρχισε να παρακολουθείται και να υιοθετείται από την επιστημονική κοινότητα, η οποία διαφωνούσε με τον ορισμό αλλά και με τον τρόπο προσέγγισης, καθώς θεωρούσε ότι οι περιγραφές της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι δύσκολο να κατηγοριοποιηθούν και να ποσοτικοποιηθούν (Taylor and Francis, 1984). Ο Freudenberger (1974) περιέγραψε την εξουθένωση του προσωπικού σε κέντρα απεξάρτησης ως κατάσταση του ατόμου να αποτύχει, να φθείρεται ή να εξαντλείται καταβάλλοντας υπερβολική ενέργεια, δύναμη ή πόρους. Ταυτόχρονα, ο όρος διαδόθηκε και σε άλλους κοινωνικούς-ιατρικούς τομείς για την περιγραφή ψυχολογικών δυσκολιών από τους εργαζομένους (Maslach and Leiter, 2017). Η Maslach (1977) αρχικά περιέγραψε την εξουθένωση μέσα από 3 στάδια: φυσική κούραση, ψυχολογική κόπωση με αποξένωση από τους πελάτες και την εργασία και πνευματική κόπωση που συνεπάγεται με αυτό-αμφιβολία (Beemsterboer and Baum, 1984). Μετέπειτα , η ίδια επαναπροσδιόρισε την εξουθένωση ως, σωματική, ψυχική και συναισθηματική κούραση, με συνέπεια την αποστράγγιση των ψυχικών και σωματικών αποθεμάτων, οδηγώντας σε άγχος και χαμηλή αυτοεκτίμηση (Maslach and Leiter, 2017). Ο ορισμός ως «μια προοδευτική απώλεια ιδεαλισμού, ενέργειας και σκοπού που βιώνουν οι άνθρωποι στα κοινωνικά επαγγέλματα ως αποτέλεσμα των συνθηκών εργασίας τους» αποδόθηκε από τους Edelwich and Brodsky (1980), περιγράφοντας τα 4 στάδια εξουθένωσης. Το πρώτο στάδιο ξεκινά από τον ενθουσιασμό όπου υπάρχει υπερβολική ταύτιση με τους πελάτες και υπερβολική αναποτελεσματική δαπάνη της προσωπικής ενέργειας του εργαζόμενου. Κατόπιν, ακολουθεί η στασιμότητα όπου διεξάγει απλώς την εργασία του. Σε συνέχεια, επέρχεται η απογοήτευση με την εργασία του και τέλος η απάθεια ως άμυνα ενάντια στην απογοήτευση.

Το πρώτο πολυδιάστατο εργαλείο αξιολόγησης της εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory - MBI) δημοσιεύτηκε από τις Maslach and Jackson (1981) και θεωρείται ακόμη ως το πιο διαδεδομένο (Schonfeld et al., 2019). Μια ακόμα περιγραφή σε 5 στάδια αποτύπωσε ο Tanner (1983), όπου στην αρχή, ο εργαζόμενος τείνει να έχει σωματική ευεξία με κάποια μικρή έξαρση παθήσεων, όπως ευερεθιστικότητα και διαταραχές στον κιρκάδιο ρυθμό, πλήξη και έλλειψη

συγκέντρωσης, αλλαγές στον τρόπο ζωής και αντιληπτή εξασθένιση δυνάμεων και δεξιοτήτων. Οι Beemsterboer and Baum (1984) σημείωσαν ότι λόγω της σημαντικότητας, που φέρει η λέξη «εξουθένωση», μετατράπηκε σε επαγγελματική ορολογία και ο ορισμός έχει επεκταθεί πέρα από τη χρησιμότητά του, εφόσον περιλαμβάνει κλινικά συμπτώματα. Από τους Maslach et al. (2001) ορίστηκε ως θλίψη, κατά την οποία τα άτομα παραμένουν εξαντλημένα έπειτα από μακροχρόνια έκθεση σε εργασιακούς στρεσογόνους παράγοντες που δεν μπορούν να διαχειριστούν. Φαίνεται λοιπόν, ότι η επαγγελματική εξουθένωση ως ορισμός, αρχικά χρησιμοποιούταν για την περιγραφή βαθμού δυστυχίας που προκαλείται από το άγχος, ενώ πλέον αγκαλιάζει μεγάλο εύρος συμπτωμάτων, από την κούραση έως μια ελαφρά κατάθλιψη (Liu and Van Liew, 2003). «Η εξουθένωση μπορεί να οριστεί ως μια κατάσταση ψυχολογικών προβλημάτων που παρουσιάζονται ως αποτέλεσμα χρόνιου εργασιακού άγχους» (Milfont et al., 2007). Πιο πρόσφατα, σύμφωνα με τους Maslach and Leiter (2017) η επαγγελματική εξουθένωση περιγράφεται ως μια αρνητική ψυχολογική εμπειρία, που περιλαμβάνει συναισθήματα, στάσεις, κίνητρα και προσδοκίες, καθώς αφορά προβλήματα, αγωνία, δυσφορία, δυσλειτουργία ή/και αρνητικές συνέπειες.

3.2. Παράγοντες εξουθένωσης

Έπειτα από έρευνες αρκετών δεκαετιών, οι συνιστώσες που σχετίζονται με την εργασιακή εξουθένωση, φαίνεται να είναι τόσο εργασιακές, όσο και δημογραφικές, καθώς επηρεάζουν άμεσα τους εργαζομένους και πρέπει να μελετώνται συνδυαστικά , παρότι παλαιότερα θεωρούνταν ότι κατά βάση οφείλονταν στο εργασιακό περιβάλλον (Maslach and Leiter, 2016; 2017; Shanafelt et al., 2017; Bianchi, 2018; Lubbadeh, 2020).

Οι εργασιακοί παράγοντες ομαδοποιούνται σε έξι βασικές ομάδες, ενώ οποιαδήποτε ανισορροπία μεταξύ εργασίας και ατόμου οδηγεί σε εξουθένωση. Απεναντίας, όταν βρίσκονται σε ισορροπία αυξάνεται η δέσμευση του εργαζομένου (Maslach and Leiter, 2016; Lubbadeh, 2020):

1) Φόρτος εργασίας: ο πιο μελετημένος παράγοντας που συνδέεται άμεσα με την βασική διάσταση της εξουθένωσης, τη συναισθηματική εξάντληση.
2) Επιβράβευση / Αναγνώριση: αντανακλά θετικές αναδράσεις, που βασίζονται σε οικονομικούς, κοινωνικούς ή και στους δύο λόγους.

3) Κοινωνικότητα: εκφράζει την ποιότητα συνεργασίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων καθ' όλη την ιεραρχική δομή του οργανισμού.
4) Αξιοκρατία: απεικονίζει την προσωπικότητα του ατόμου ως προς τα ιδανικά, τα κίνητρα και τις φιλοδοξίες του, τα οποία πρέπει να ταυτίζονται με τις αξίες του οργανισμού.
5) Δικαιοσύνη: αντικατοπτρίζει την εμπιστοσύνη, την ανεκτικότητα και τον σεβασμό που υπάρχει στον εργασιακό χώρο.
6) Έλεγχος: προσδίδει τα ποσοστά αυτονομίας του εργαζομένου, αποδίδοντας τον έλεγχο της κρίσιμης διάστασης των καθηκόντων του και των πόρων που απαιτούνται, για την ολοκλήρωση της εργασίας του.

Σε συνέχεια, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στο μηχανισμό αντιμετώπισης των δυσάρεστων συναισθημάτων ενισχύοντας ή καταλύοντας την εξουθένωση. Έτσι άτομα με ανεπτυγμένη ανθεκτικότητα μπορούν να προσαρμοστούν πιο εύκολα και να ανακάμψουν από δυσκολίες ή αποτυχίες. Από την άλλη πλευρά τα άτομα με χαμηλή ανθεκτικότητα, τα οποία παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά εξάντλησης, άρα και εξουθένωσης (Maslach and Leiter, 2016; Lubbadeh, 2020).

Επιπλέον, οι δημογραφικοί παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η εκπαίδευση και η προϋπηρεσία είναι σημαντικοί παράγοντες εξουθένωσης, ωστόσο η σχέση μεταξύ τους βρίσκεται ακόμη υπό διερεύνηση, παράλληλα έχουν γίνει μελέτες ξεχωριστά για κάθε μεταβλητή υποδεικνύοντας την επίδραση τους στην εξουθένωση (Serin and Balkan, 2014). Όσον αφορά το βιολογικό φύλο, ορισμένες μελέτες ανέφεραν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης στις γυναίκες, ενώ αντίθετα άλλες στους άνδρες ((Ronen and Ayala, 2008). Αυτό οφείλεται πιθανόν, στο ότι κάποια επαγγέλματα παρουσιάζουν μεγαλύτερη εξουθένωση σε συγκεκριμένο φύλο (Maslach et al., 2001). Σε άλλες έρευνες, φαίνεται ότι το γυναικείο φύλο εμφανίζει υψηλές τιμές συναισθηματικής εξάντλησης, αντίθετα το ανδρικό τείνει να αποστασιοποιείται από την εργασία (Schaufeli and Enzmann, 2020). Σε συνέχεια, οι άτεκνοι παντρεμένοι εργαζόμενοι φαίνεται να έχουν υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης από όσους είναι γονείς, όπως επίσης οι άγαμοι τείνουν να εξουθενώνονται ευκολότερα σε σχέση με τους διαζευγμένους (Maslach et al., 2001; Schaufeli and Enzmann, 2020). Ο ηλικιακός παράγοντας, είναι επίσης σημαντικός. Σύμφωνα με τους Bakker et al. (2002), η εξουθένωση παρατηρείται εντονότερα μεταξύ των 30 έως 40 ετών, ενώ παρόμοια είναι τα ευρήματα σε νεότερες ηλικίες που

παρουσίασαν αντίστοιχες μετρήσεις (Maslach et al., 2001). Αυτό το φαινόμενο ονομάστηκε ως πρώιμη εξουθένωση που αντιμετωπίζουν οι νέοι εργαζόμενοι στις νέες συνθήκες εργασίας (Cherniss and Sarason). Τέλος, η εξουθένωση μειώνεται όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία, ενώ αυξάνεται όταν ο εργαζόμενος έχει υψηλό επίπεδο μόρφωσης λόγω αυξημένων απαιτήσεων (Maslach et al., 2001; Schaufeli and Enzmann, 2020).

3.3. Μέτρηση της εξουθένωσης (Burn-out)

Πλέον, υπάρχουν αρκετά εργαλεία για την μέτρηση της εξουθένωσης, που αντανακλούν την πληθώρα προσεγγίσεων της επιστημονικής κοινότητας,. Αρχικά οι Freudenberger and Richelson (1980) και έπειτα οι Pines et al. (1981) δημιούργησαν μονοδιάστατα εργαλεία για την μέτρηση της κόπωσης. Το MBI (Maslach Burnout Inventory) των Maslach et al. (1981; 1986; 1996) έπειτα από ψυχομετρικές έρευνες αξιολογεί τις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης, τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων, ενώ συνέχισε να τροποποιείται με το χρόνο δημιουργώντας και άλλες εξειδικευμένες εκδοχές (ανθρωπιστικά - κοινωνικά / HSS, εκπαιδευτικά / ES, ιατρικά επαγγέλματα / MP και μαθησιακά / S). Ένα ερωτηματολόγιο αντίστοιχο με το MBI-HSS είναι το BM (Burnout Measure), το οποίο μετράει τις διαστάσεις της συναισθηματικής, της γνωστικής και της σωματικής εξάντλησης (Pines & Aronson 1988). Στη συνέχεια, οι Schaufeli et al. (1996) ανέπτυξαν τον MBI-GS (General Survey) για κάθε είδος επαγγέλματος, με μικρές διαφορές από τον προκάτοχο του κατά την μέτρηση των διαστάσεων (Maslach and Leiter, 2017), Επιπρόσθετα, το MBI-HSS, εφαρμόζεται σε επαγγελματικές ομάδες που δεν έχουν άμεση προσωπική επαφή με αποδέκτες υπηρεσιών ή που διατηρούν μόνο περιστασιακή επαφή με άτομα στην εργασία (Demerouti et al., 2003; Steyn, 2015). Στη συνέχεια και καθώς ασκήθηκε έντονη κριτική για την πολυπλοκότητα και την πραγματική σχέση των τριών διαστάσεων του MBI, όπως επίσης και για την ανάγκη μελέτης περισσότερων επαγγελμάτων, δημιουργήθηκαν νέα εργαλεία μέτρησης της εξουθένωσης με πιο ουδέτερες διατυπώσεις και διαφορετικές μετρήσεις κατά την συσχέτιση των διαστάσεων. Μια εναλλακτική μέθοδος του MBI, λόγω ψυχομετρικών περιορισμών που προκύπτουν, είναι το OLBI (Oldenburg Burnout Inventory) που αξιολογεί δύο διαστάσεις, της εξάντλησης και της αποδέσμευσης από την εργασία (Halbesleben and Demerouti, 2005). Επίσης, το ερωτηματολόγιο SMBQ (Burnout Shirom-Melamed) των Shirom and Melamed (2005), κάνει διάκριση μεταξύ σωματικής κόπωσης, συναισθηματικής εξάντλησης και γνωστικής κόπωσης, όπως και το CBI

(Copenhagen Burnout Inventory) των Kristensen, et al. (2005) που ερευνά τη σωματική και ψυχολογική εξάντληση (Maslach and Leiter, 2017). Στο ερωτηματολόγιο SBI (Spanish Burnout Inventory) έγινε προσθήκη μιας τέταρτης διάστασης, διερευνώντας τον ενθουσιασμό για την εργασία, την ψυχολογική εξάντληση, τη νωθρότητα εξαιτίας του κυνισμού και την ενοχή σε διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου (Gil-Monte and Figueiredo-Ferraz, 2013). Βασισμένο στο MBI-GS, το BBI (Bergen Burnout Inventory) των Feldt et al. (2014), αξιολογεί τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, την εξάντληση στην εργασία, τον κυνισμό ως προς το νόημα της εργασίας και την αίσθηση ανεπάρκειας κατά την εργασία, με μόνη διαφορά στις μετρήσεις κατά την τελευταία διάσταση.

3.4. Επιδράσεις στους οργανισμούς και στους εργαζόμενους

Οι συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι δυνητικά επικίνδυνες για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς (Leon T. de Beer et al. 2020; Woranetipo and Chavanovanich, 2021). Η εξουθένωση των εργαζομένων όχι μόνο επηρεάζει την παραγωγικότητα τους, αλλά υποβαθμίζει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν (Singh, 2000). Οι εξουθενωμένοι απασχολούμενοι επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας τους, δημιουργώντας ζητήματα και στους υπόλοιπους εργαζομένους, με αποτέλεσμα η εξουθένωση να θεωρείται μεταδοτική, δημιουργώντας έναν φαύλο κύκλο διαιώνισης (Maslach and Leiter, 2016). Οι εργαζόμενοι που έχουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης είναι πιθανό να αποσυρθούν από τη εργασία τους, με απότοκο γεγονός τη μείωση τη μείωση της παραγωγικότητας. Επιπρόσθετα, εάν υπάρχει η αίσθηση της παραμικρής ασυμφωνίας μεταξύ υπαλλήλων-επιχείρησης, όπως η ύπαρξη μη θεμιτού ανταγωνισμού μεταξύ συναδέλφων και η έλλειψη υποστήριξης από τους ανωτέρους, ενισχύεται η ψυχολογική πίεση που δέχονται, οδηγώντας τους στην εξουθένωση. Η απόδοση επηρεάζεται εξίσου, όπως και η αλλαγή στάσης των υπαλλήλων με μεγαλύτερα ποσοστά απόσυρσης, όπως και αποστασιοποίησης μεταξύ συναδέλφων και πελατών (Soelton et al., 2020).

4. Τηλεργασία

Η απομακρυσμένη εργασία (τηλεργασία) είναι μια μορφή διευθέτησης εργασίας που περιλαμβάνει απασχόληση εκτός του φυσικού περιβάλλοντος του οργανισμού, δεν απαιτεί δηλαδή τη φυσική παρουσία των εργαζομένων, αλλά τον χρόνο, τις γνώσεις και τη δέσμευσή τους, με τη

χρήση της τεχνολογίας για επικοινωνία και διαμοιρασμό πληροφοριών (Nieto et al., 2020). Συχνά περιλαμβάνει επικοινωνία και υποβολή ολοκληρωμένων εργασιών μέσω τηλεφώνου και διαδικτύου (Golden et al., 2008). Σήμερα, η τηλεργασία είναι γνωστή σε όλους τους εργαζόμενους του πλανήτη, ανεξάρτητα αν έχουν ή όχι εργαστεί με το συγκεκριμένο τρόπο, καθώς εξαιτίας της πανδημίας Covid-19 οι περισσότεροι οργανισμοί για να συνεχίσουν την λειτουργία τους, αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν τη συγκεκριμένη μέθοδο (Nieto et al., 2020; Karácsony, 2021). Η τηλεργασία χαρακτηρίζεται από δύο στοιχεία: (i) την απόσταση, εφόσον ο τηλεργαζόμενος παρέχει υπηρεσία σε διαφορετικό μέρος από την εταιρεία του εργοδότη του και (ii) την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και οργανισμού, όπου η σχέση τους βασίζεται στη χρήση τεχνολογίας (Baruch, 2000). Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εργασίας (ILO, 2020), τέσσερις ορολογίες μπορούν να αποδοθούν για την περιγραφή της συγκεκριμένης μορφής ενασχόλησης: τηλεργασία, απομακρυσμένη εργασία, εργασία στο σπίτι, εργασία με έδρα το σπίτι.

4.1. Η εξέλιξη της τηλεργασίας

Αρχικά, η γραφειοκρατική εργασία μπορούσε, να επιτευχθεί ανέκαθεν τους τελευταίους αιώνες (βιομηχανική επανάσταση) στα πλαίσια απομακρυσμένης απασχόλησης από στελέχη με αυξημένες υποχρεώσεις, όπου ο φόρτος και ο όγκος δουλειάς τους δεν αναλογούσε στο χρόνο εργασίας από το γραφείο (Hesse and Brandford, 1991). Επιπλέον, το οχτάωρο δεν είχε καθιερωθεί πριν από το 1930, με την απεργία στον τομέα του ατσαλιού το 1919 να θεωρείται ορόσημο για την αλλαγή της αμερικάνικης οικονομίας και την σταθεροποίηση του μισθού (Whaples, 1990). Με το πέρας των χρόνων, πολλά «λευκά κολάρα» μετέφεραν την εργασία τους στο σπίτι, είτε για να την ολοκληρώσουν, είτε πάλι για να κερδίσουν μεγαλύτερο μισθό, ενώ εργαζόμενοι από το σπίτι μπορούσαν να θεωρηθούν επίσης, οι ελεύθεροι επαγγελματίες, οι γονείς νεογνών και οι άνθρωποι με ειδικές ικανότητες/ανάγκες (Hesse and Brandford, 1991; Fonner and Roloff, 2010). Κατά την ενεργειακή κρίση την περίοδο της δεκαετίας του 70’ όπου η τεχνολογία ξεκίνησε να ακμάζει, η μεταφορά των εργαζόμενων στο χώρο απασχόλησης ήταν πολύ δαπανηρή, εξαιτίας των αυξημένων τιμών των καυσίμων, με αποτέλεσμα κάποιες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας να επιτρέψουν στους υπαλλήλους τους να απασχολούνται από το σπίτι τους με την χρήση υπολογιστή και τηλεφώνου. Ετσι, η πρώτη ορολογία της απομακρυσμένης εργασίας καταγράφτηκε από τους Nilles et al, με ελεύθερη μετάφραση ως “τηλεμετακίνηση” (telecommuning), στο βιβλίο τους που κυκλοφόρησε το 1974, με τίτλο η “τηλεπικοινωνία ως

μεταφορικός συμβιβασμός" (Telecommunications-transportation tradeoffs). Στο βιβλίο τους μάλιστα γίνεται λόγος για τρία κριτήρια που επιτρέπουν την βιωσιμότητα σε μεγάλες πόλεις, μέσω της απομακρυσμένης εργασίας και της μειωμένης χρήσης των αυτοκινήτων, καθώς διασφαλίζουν την σωστή κυκλοφορία των δρόμων, την χαμηλή ενεργειακή κατανάλωση και την προστασία του περιβάλλοντος. Το 1979 ο Schiff σε άρθρο της *Washington Post* με τίτλο "Η εργασία από το σπίτι γλυτώνει βενζίνη" ανέφερε τον όρο της ευέλικτης εργασίας (Chiru, 2017). Η επόμενη δεκαετία (1980) ακολουθήθηκε από αρκετά πειραματικά και πιλοτικά προγράμματα τηλεργασίας με εσωτερικές αλλαγές στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων. Λίγες εταιρίες όπως η IBM προσφέρθηκαν να εξοπλίσουν τους εργαζόμενους τους με την απαραίτητη τεχνολογία, ενώ σε αντίθεση πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν να επωφεληθούν είτε επιβάλλοντας την αγορά εξοπλισμού από τους υπαλλήλους που ήθελαν να εργαστούν απομακρυσμένα, είτε αναζητώντας την μείωση κόστους, προωθώντας το προνόμιο της τηλεργασίας με μικρότερο προσφερόμενο μισθό. Αποτέλεσμα, τα εργατικά σωματεία αντιτάχθηκαν σε αυτές τις μεθόδους, ως απόρροια να εναντιωθούν περαιτέρω και στη γενικότερη ιδέα της τηλεργασίας. Επιπρόσθετα, κοινωνικά ζητήματα αντιπαρατάχθηκαν με τη σειρά τους στη διάδοση της απομακρυσμένης απασχόλησης, όπως η απαίτηση των προϊσταμένων να παρακολουθούν από κοντά τους υφισταμένους τους κατά τις ώρες εργασίας, ενώ οι ίδιοι οι εργαζόμενοι παραπονέθηκαν ότι η μακροχρόνια εξ αποστάσεως ενασχόληση μειώνει την κοινωνικότητα και την επαφή με τους συναδέρφους τους (Hesse and Brandford, 1991). Βέβαια, αρκετές εταιρίες τεχνολογίας παγίωσαν την απομακρυσμένη εργασία με στόχο να προσελκύουν και να δεσμεύουν ταλαντούχους υπαλλήλους, που διέμεναν σε απόσταση από τα εταιρικά παραρτήματα. Κάποιες κυβερνήσεις αντιλαμβανόμενες τα ζητήματα που έθεσαν οι Nilles et al (1974), όπως και την αναδιάταξη των εργαζομένων με τα ολοένα αυξανόμενα ποσοστά του γυναικείου δυναμικού, παρότρυναν με οικονομικά κίνητρα τους οργανισμούς να υιοθετούν το συγκεκριμένο τρόπο εργασίας (Hesse and Brandford, 1991 ; Kord et al., 2017). Τέλος σε εταιρίες που ήταν προαιρετική η τηλεργασία, φάνηκε ότι οι υπάλληλοι προτιμούσαν την ησυχία που προσφέρει η οικεία τους για να φέρουν εις πέρας απαιτητικές υποχρεώσεις (Hesse and Brandford, 1991). Το 1987 στο βιβλίο " «Τηλεργαζόμενοι» του Francis έγινε περαιτέρω ανάλυση της ευέλικτης εργασίας, βάσει του ότι πολλοί άνθρωποι επιθυμούσαν να αλλάξουν τον τρόπο ζωής τους, αναδεικνύοντας τα οφέλη που προσφέρει, όπως τα ευέλικτα ωράρια, την αυτονομία, την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και τη μειωμένη κινητικότητα (Kord et al., 2017). Τις τελευταίες δύο δεκαετίες με την εξάπλωση του διαδικτύου σε παγκόσμιο

βαθμό, όπως και την συνεχόμενη ανάπτυξη της τεχνολογίας και νέων καινοτομιών (smartphone, tablet, εφαρμογές, ευκρίνεια κάμερας, κλπ.), η εξ αποστάσεως εργασία ήταν γεγονός. Παρά τις δυνατότητες αυτές όμως, η τηλεργασία και η ευέλικτη εργασία δεν είχε ευρεία εφαρμογή έως την πανδημία του COVID-19.

4.2. Η Τηλεργασία: Βιβλιογραφία και Μελέτες

Κατά την περίοδο της πανδημίας, η ανεργία αυξήθηκε, δημιουργήθηκαν ανισότητες μεταξύ των εργαζομένων, κυρίως όσων δουλεύαν σε χειρωνακτικά επαγγέλματα, ενώ οι μισθοί παρέμειναν σταθεροί και οι ώρες εργασίας μειώθηκαν (Béland et al., 2020). Οι Belzunegui and Erro (2020) ανέλυσαν την εφαρμογή της τηλεργασίας σε μαζική κλίμακα κατά τους πρώτους μήνες της πανδημίας, τονίζοντας τα κύρια προβλήματα που προέκυψαν κατά την εφαρμογή αυτού του τρόπου εργασίας, όπως την αδυναμία εγκατάστασης εξοπλισμού. Διερεύνηση έχει γίνει για τη σχέση μεταξύ της τηλεργασίας και της σύγκρουσης μεταξύ εργασίας-οικογένειας (Tremblay, 2002; Othman et al., 2009; Pluut et al., 2018; Andrade and Petiz Lousã, 2020), ενώ έχει μελετηθεί και η σχέση σύγκρουσης αυτών των δύο ρόλων με την εργασιακή εξουθένωση (Ruper et al., 2009; Golden, 2012; Wu et al., 2018; Lambert et al., 2019; Liu et al., 2020; Cao et al., 2020 Zheng et al., 2021; Terry and Woo, 2021). Η ευέλικτη εργασία δημιουργεί ευκαιρίες για την βελτίωση της ζωής των απασχολούμενων εξισορροπώντας τον επαγγελματικό και οικογενειακό τομέα, στη διαχείριση και αύξηση του ελευθέρου χρόνου τους, καθιστώντας την ένα εργαλείο που εξυπηρετεί τους εργαζόμενους (Igeltjørn, & Habib, 2020; Choudhury et al., 2021). Οι πολιτικές της βέβαια, είναι ακόμα αμφιλεγόμενες, καθώς υπάρχουν ανησυχίες όσον αφορά την παραγωγικότητα, που όμως φαίνεται να βασίζεται σε διαχειριστικά ζητήματα και όχι στον ανθρώπινο παράγοντα, ενώ υπάρχει αναγκαιότητα περαιτέρω μελέτης (Choudhury et al., 2021; Dutcher & Saral, 2022). Επίσης, σύμφωνα με τους τελευταίους, η τηλεργασία απευθύνεται στην εξατομικευμένη προσπάθεια του απασχολούμενου με μεγάλη επιτυχία, αλλά το αντίθετο συμβαίνει κατά την ομαδική εργασία, καθώς χάνεται η αμεσότητα της επικοινωνίας και η ομαδικότητα λόγω απόστασης. Παράλληλα υπήρξε μείωση της συγχρονισμένης επικοινωνίας και αύξηση της ασύγχρονης (Yang et al., 2022). Σε μελέτη των Felstead και Henseke (2017) για την τηλεργασία φαίνεται ότι υπήρχε θετική επίδραση μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεων, ενώ η μέθοδος αυτή τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούταν σε μεγαλύτερο βαθμό σε όλους τους κλάδους εκτός από τις μονάδες παραγωγής και τις βιομηχανίες. Βέβαια, οι εργαζόμενοι αυτού του καθεστώτος ναι μεν

προσπαθούν για καλύτερες επιδόσεις παρουσιάζοντας αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, με αντίκτυπο όμως στην προσωπική τους ζωή, καθώς υπάρχει σύγκρουση με την εργασιακή, δημιουργώντας ανισορροπία και δυσκολία διαχωρισμού των δύο. Επιπλέον, δημιουργείται το αίσθημα της επαγγελματικής απομόνωσης και της αντικοινωνικότητας, το οποίο επηρεάζει εξίσου την απόδοση (Galanti et al., 2021). Κατά τον Azami (2020) οι οικογενειακές σχέσεις έχουν ενδυναμωθεί, όπως επίσης λόγω της χρήσης λιγότερων μεταφορικών μέσων ενισχύεται η μείωση των ρύπων και η προστασία του περιβάλλοντος. Οι Blumberga και Pylinskaya (2019) κατέληξαν ότι το άγχος των εργαζόμενων υπό τηλεργασία μειώνεται σε σχέση με την συνηθισμένη μέθοδο φυσικής παρουσίας, ενώ παράλληλα εξοικονομούν χρόνο και χρήματα από την μετάβαση τους στον εργασιακό χώρο. Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις μείωσαν τα λειτουργικά τους έξοδα, αλλά παρατηρήθηκαν ζητήματα επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, όπου όμως αν υιοθετηθούν σωστές διοικητικές διαδικασίες θα αυξηθεί η παραγωγικότητα (Belzunegui & Erro, 2020). Η τηλεργασία δημιουργεί υποδομές για την ψηφιακή μετάβαση ακόμα και σε πιο παραδοσιακά επαγγέλματα (Nakrošienė et al, 2019), ενισχύοντας την εξέλιξη της τεχνολογίας σε νέες καινοτομίες και μεγαλύτερες εργασιακές αποδόσεις (Bloom et al., 2013). Σε πρόσφατες μελέτες φαίνεται ότι η αύξηση της πίεσης και του φόρτου εργασίας στους εργαζόμενους που απασχολούνταν με τηλεργασία, είχε ως αποτέλεσμα την επιδείνωση του άγχους, της εργασιακής εξουθένωσης και την πρόθεση παραίτησης (Deschênes 2023; Jamal et al., 2023). Αντίθετα στους οργανισμούς που οι εργαζόμενοι δεν δέχτηκαν τέτοιου τύπου πίεση, η συγκεκριμένη μορφή εργασίας είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της εξουθένωσης (Moens et al. 2022). Σε έρευνα που έγινε στη Λιθουανία, διατυπώθηκαν τα εξής συμπεράσματα σχετικά με την τηλεργασία.: (i) οι νεότεροι εργαζόμενοι τείνουν να παραμελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ οι ηλικίες 25-48 την απογοήτευσή τους από τον οργανισμό, (ii) το αρσενικό φύλο τείνει να εργάζεται υπερωρίες, ενώ νιώθει περισσότερο απογοητευμένο, απομονωμένο και περιττό για τον οργανισμό, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αφοσίωση και η αυτοπεποίθηση του, όπως και να αυξάνεται η ευερεθιστότητα του ιδιαίτερα στον οικογενειακό ρόλο, (iii) και τα δύο φύλα ένιωθαν μεγαλύτερα ποσοστά κυνισμού κατά την τηλεργασία από ότι στο χώρο εργασίας τους και (iv) ιδιαίτερα οι γονείς βίωναν μεγαλύτερη εμπειρία εξουθένωσης (Raišienė Jamal et al., 2023). Αντιθέτως, σε έρευνα των Sandoval-Reyes et al. 2021), για την Λατινική Αμερική το ανδρικό φύλο έτεινε να είναι πιο παραγωγικό κατά την τηλεργασία. Τέλος, όλες οι μελέτες που έχουν γίνει για το πως η τηλεργασία επηρεάζει την οργανωσιακή δομή ενός οργανισμού, συχνά έρχονται σε

σύγκρουση, ειδικότερα όσον αφορά το φύλο. Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η κουλτούρα της κάθε χώρας και του κάθε οργανισμού επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο την αντίληψη των εργαζομένων αναφορικά με την τηλεργασία. (Raišienė Jamal et al., 2023). .

4.3. Ευέλικτη εργασία

Η ευέλικτη εργασία έχει θετικά αποτελέσματα στην επίδοση των εργαζομένων, στην εργασιακή ικανοποίηση και στην συμμετοχή τους. Στις περιπτώσεις όμως, που υπάρχει σημαντική ευελιξία, εξαιτίας των συχνών αλλαγών βάρδιας παρατηρείται σύγχυση, ψυχολογική κούραση και αυξημένη τάση για λάθη και ατυχήματα, ενώ υπάρχουν γενικότερα αρνητικές επιδράσεις στους υπαλλήλους, ειδικά για εκείνους που εργάζονται στο φυσικό χώρο εργασίας (Dessler, 2013). Σε μελέτη των Nakrošienė et al. (2019) φαίνεται ότι οι νέοι προτιμούν την τηλεργασία, καθώς προσφέρει ευελιξία και αυξάνει την ατομική αυτονομία.

4.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την τηλεργασία

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η τεχνολογία και το διαδίκτυο είχαν εξελιχθεί σε σημαντικό βαθμό ήδη μετά το 2000, και ως αποτέλεσμα η τηλεργασία θα μπορούσε να είχε καθιερωθεί σε ευρύτερο κοινό πρωτύτερα. Γίνεται αντιληπτό ότι η μετάβαση στην ευέλικτη και στην απομακρυσμένη εργασία περιοριζόταν από κάποιους παράγοντες, όπου οι κοινωνίες δεν ήταν έτοιμες να αντιμετωπίσουν. Σύμφωνα με τους Kord et al. (2017), υπήρχαν εξ αρχής τα προσωπικά ζητήματα των εργαζομένων, όπου οι ίδιοι καλούνταν να συμβάλλουν σε ορισμένους οργανισμούς με την προσωπική τους συνεισφορά, ώστε να επιλυθούν ορισμένες καταστάσεις και να επιτευχθεί η τηλεργασία. Ζητήματα όπως η έλλειψη εξοπλισμού (κατάλληλων λογισμικών και βοηθητικών μέσων), ταχύτερες συνδέσεις διαδικτύου και η διαμόρφωση του προσωπικού τους χώρου, ώστε να είναι κατάλληλος για εργασία. Σημαντικός παράγοντας επίσης η επαγγελματική αποξένωση που δημιουργείται στον τηλεργαζόμενο από τους συναδέλφους του, αφού χάνεται η αμεσότητα και η εμπιστοσύνη, με αποτέλεσμα ο ίδιος να διακατέχεται από μειωμένα κίνητρα δραστηριοποίησης. Το αίσθημα προσωπικής αποξένωσης που βιώνει ο τηλεργαζόμενος, ενισχύει την πίεση που δέχεται αυξάνοντας το άγχος του, το οποίο ωστόσο βρίσκεται σε αντίθεση με τη μείωση του άγχους λόγω της εργασίας στον προσωπικό του χώρο. Βέβαια, υπάρχει και το άγχος που σχετίζεται με την προσωπική ζωή και το χώρο διαμονής, όταν αυτά συγχέονται με την εργασία (Nieto et al., 2020). Επιπλέον, το άγχος είναι αντιστρόφως ανάλογο με την επίδοση, ενώ τείνει να

αυξάνεται από το βαθμό απαιτητικότητας της εργασίας, όπως από τη φύση και την ποιότητα του οικογενειακού περιβάλλοντος. Ο χώρος εργασίας έχει καθοριστικό ρόλο για την συγκέντρωση και την δημιουργία κινήτρων βασιζόμενος στην ησυχία και στην άνεση που προσφέρει. Ένας ακόμη αρνητικός παράγοντας, εξαιτίας της απόστασης, τις ελάχιστες κοινωνικές σχέσεις και τη μειωμένη συμμετοχή στις κοινές δραστηριότητες των υπαλλήλων, είναι ότι δεν γίνονται εύκολα γνωστές οι προθέσεις του τηλεργαζόμενου, όπως αισθήματα παραίτησής, χαμηλής ικανοποίησης, μειωμένων κινήτρων και κλήσης προς βοήθεια. Τέλος, όλοι οι προηγούμενοι παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, είτε θετικά είτε αρνητικά (Kord et al., 2017).

4.5. Οργανωσιακές προκλήσεις των επιχειρήσεων

Οι οργανισμοί πέρα από τις τεχνολογικές αναβαθμίσεις που έπρεπε να κάνουν, ώστε να είναι ικανοί να εκτελούν στρατηγικές τηλεργασίας, έπρεπε να προβούν και σε αρκετές οργανωσιακές. Επιπλέον, η ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών και πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων-υφισταμένων ήταν σημαντικό εμπόδιο (Fonner and Rollof, 2010). Αρκετές έρευνες προτείνουν ότι η εργασιακή απόδοση έχει αυξηθεί, χωρίς όμως να προσεγγίζουν και να συγκρίνονται με τον έως τώρα παραδοσιακό μηχανισμό, δηλαδή της παρακολούθησης και της αξιολόγησης του αποτελέσματος, βάσει της επίδοσης των εργαζομένων από τον προϊστάμενο. Ακόμη, μια μεγάλη πρόκληση με αυξημένο ρίσκο είναι η διατήρηση ασφάλειας δεδομένων και πληροφοριών που διακινούνται μέσω διαδικτυακών πλατφορμών. Έπειτα, η αναβάθμιση και η αλλαγή των λογισμικών και των πλατφορμών επικοινωνίας από τους οργανισμούς, μπορεί να δυσχεραίνει την τηλεργασία, για υπαλλήλους που δεν μπορούν ή δεν θέλουν, εξαιτίας του υψηλού κόστους, να αποκτήσουν την απαιτούμενη τεχνολογία, ελαχιστοποιώντας έτσι την δέσμευση τους προς τον οργανισμό (Kord et al., 2017). Επιπροσθέτως, οι νέες τεχνολογίες που υιοθετούνται για την διευκόλυνση της εργασίας εξ αποστάσεως χρειάζονται νέες στρατηγικές από αυτές που χρησιμοποιούσαν οι επιχειρήσεις έως τώρα, ενώ όσο αναπτύσσεται η τεχνολογία, η ποιότητα, η παραγωγή και η εξυπηρέτηση ευδοκιμούν εξίσου, με αποτέλεσμα την ανάγκη συνεχούς μεταβολής των υπαρχουσών στρατηγικών (Charlier et al., 2016). Ετσι, οι νέοι ηγέτες που οδηγούν την ψηφιακή διακυβέρνηση πρέπει να είναι έμπειροι χρήστες της τεχνολογίας, γνώστες των ψηφιακών καινοτομιών και να έχουν πρόσβαση στον απαιτούμενο τεχνολογικό εξοπλισμό, όπως επίσης ικανότητες παρακίνησης και ηγεσίας.

5.1. Εργασιακή Ικανοποίηση και Επαγγελματική Εξουθένωση

Η εργασιακή ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση είναι δύο πολυδιάστατες εννοιολογικές δομές, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις ενός ατόμου κατά την εργασία (Tsigilis and Koustelios, 2004). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με πτυχές της εργασιακής συμπεριφοράς όπως η παραγωγικότητα, η απουσία από καθήκοντα, η πρόθεση παραίτησης και η μετακίνηση των εργαζομένων και έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας τεράστιας ερευνητικής βιβλιογραφίας. Το ίδιο συμβαίνει και με την εργασιακή εξουθένωση, όπου τις τελευταίες τρεις δεκαετίες έχουν αποδοθεί διαφορετικοί ορισμοί για την περιγραφή και τον προσδιορισμό της συγκεκριμένης κατάστασης, με αυτή των Maslach et al. (2001) να κυριαρχεί. Η σχέση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών έχει αξιολογηθεί αρκετές φορές διαπιστώνοντας μέτρια ως υψηλή συσχέτιση, ενώ είναι αντιστρόφως ανάλογη, δηλαδή όταν αυξάνεται η ικανοποίηση, η περίπτωση να αντιμετωπίσει ο εργαζόμενος συμπτώματα εξουθένωσης ελαχιστοποιείται (Penn et al., 1988). Επιπρόσθετα, όταν ένα άτομο βιώνει συνεχόμενο άγχος, μειώνεται η ικανοποίηση για την εργασία του ((Made et al., 2021). Οι έρευνες έχουν προκύψει εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής ικανοποίησης (Koeske and Kirk, 1994; Bhana and Haffejee, 1996), αλλά και μεταξύ άλλων μεταβλητών, όπως της ηγεσία, της απόδοσης, της δέσμευσης, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής εμπλοκής (Campbell and Taylor, 1996; Thompson, 2000, Leary et al., 2013, Tarcan et al., 2016; Lee, 2017; D'Amico et al., 2020), επιδιώκοντας να διερευνήσουν την περιπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Tsigilis and Koustelios, 2004). Επιπλέον, η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση κατέχουν σημαντικό ρόλο στην πρόβλεψη της εγγενούς ικανοποίησης, ενώ η συναισθηματική εξάντληση και τα προσωπικά επιτεύγματα είναι σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της εξωτερικής εργασιακής ικανοποίησης. Επομένως η συναισθηματική εξάντληση είναι ο παράγοντας παλινδρόμησης που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση (Tarcan et al., 2016). Επίσης, η ικανοποίηση έχει θετική συσχέτιση με την συναισθηματική νοημοσύνη και αρνητική με την εξουθένωση (Lee, 2017; D'Amico et al., 2020). Σε έρευνα των Koo et al. (2020), φαίνεται ότι η συναισθηματική επιβράβευση επηρεάζει θετικά και αυτή με τη σειρά της την ικανοποίηση και αρνητικά την εξουθένωση.

5.2. Τηλεργασία και εργασιακή ικανοποίηση

Οι οργανισμοί που υιοθετούν ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας αναφέρουν καλύτερη παραγωγικότητα, καλύτερο εργασιακό κλίμα, πρόσβαση σε δεξαμενές ταλέντων, όπως μείωση σε απουσίες, μετακίνηση εργαζομένων και συνεπαγόμενου κόστους (Brunelle and Fortin, 2021). Επειδή οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι πιστεύεται ότι αποδίδουν καλύτερα και παραμένουν στον οργανισμό περισσότερο χρόνο, η εργασιακή ικανοποίηση έχει συμπεριληφθεί σε αρκετές οργανωτικές μελέτες από τις αρχές του 20ου αιώνα (Izvercian et al., 2016). Όταν οι άνθρωποι είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, ο αντίκτυπος για τους οργανισμούς είναι μεγάλος, όπως επίσης και για τους ίδιους τους εργαζόμενους, εφόσον αυξάνεται επιπλέον το άγχος τους εξαιτίας των οικονομικών υποχρεώσεων τους που τους αποτρέπουν να παραιτηθούν από την δυσάρεστη εργασία (Karácsony, 2021).

Σε μελέτες κατά την περίοδο της καραντίνας παρατηρήθηκε ότι λόγω της τηλεργασίας αυξήθηκε η απόδοση και η συγκέντρωση των υπαλλήλων, ενώ η σχέση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής βελτιώθηκε. Αντιθέτως, οι περιπτώσεις με υπερωρίες και υψηλό φόρτο εργασίας είχαν τα αντίστροφα αποτελέσματα (Charalampous et al., 2019; Zöllner and Sulíková, 2021). Η τηλεργασία προσφέρει πολλά προνόμια για τους εργαζόμενους, όπως αυτονομία, υψηλότερη οικογενειακή δέσμευση, κίνητρα και ευεξία που οδηγούν σε συναισθηματική ισορροπία, άρα και σε αύξηση της ικανοποίησης (Brunelle and Fortin, 2021).

Ένα ακόμα ζήτημα είναι ότι τα ευρήματα της επιστημονικής κοινότητας έρχονται σε σύγκρουση, ειδικά όσον αφορά τα βιολογικά φύλα. Πιο συγκεκριμένα, το γυναικείο φύλο, υποστηρίζεται ότι ευνοείται περισσότερο από την τηλεργασία, αυξάνοντας περισσότερο την εργασιακή τους ικανοποίηση και ευεξία (Wheatley, 2012; Coron, 2022). Την ίδια στιγμή, άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι εξαιτίας της τηλεργασίας η ευερεθιστότητα και η πίεση χρόνου αυξάνεται, ειδικότερα για το ανδρικό φύλο (Song and Gao, 2019; Pataki-Bittó and Kun, 2022). Σε αντίθεση, κατά την πρόσφατη μελέτη των Lu and Zhuang (2023), φαίνεται ότι το ανδρικό φύλο έχει αυξημένη ικανοποίηση κατά την τηλεργασία. Επιπλέον, για το γυναικείο φύλο προκύπτει ότι συγχέει τον εργασιακό του ρόλο με τον οικογενειακό ρόλο και το νοικοκυριό. Ως απόρροια, η πεποίθηση αυξημένου φόρτου εργασίας εντός της οικείας οδηγεί σε μείωση της ικανοποίηση και

της θέλησης για τηλεργασίας (Glavin and Schieman, 2012; Wang and Lu, 2022; Lu and Zhuang, 2023).

Σύμφωνα με τις Petcu et al. (2021), η τηλεργασία προκαλεί συνθήκες που οδηγούν σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Ενισχύει την αυτονομία και τις ικανότητες του ατόμου, εμπλουτίζοντας τις δεξιότητες πληροφορικής, καθιστώντας ευελιξία στο πρόγραμμα εργασίας που εναρμονίζεται με τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά και τις οικογενειακές υποχρεώσεις του εργαζομένου. Επιπλέον η αύξηση της ένταξης των γυναικών στην εργασία λόγω της τηλεργασίας ωφελεί την μικροοικονομία .

Σύμφωνα με τους Anderson et al. (2015) η τηλεργασία ευνοεί ορισμένους εργαζόμενους, ενώ άλλους όχι, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί πρέπει να χρησιμοποιούν την τηλεργασία, με την ελεύθερη επιλογή του εργαζομένου, στη βάση της προσωπικότητας του και του τρόπου που νιώθει περισσότερο ικανοποιημένος. Εξετάζοντας τρεις ψυχολογικές ανάγκες που προσφέρει η τηλεργασία, την αυτονομία, την ικανότητα διαμόρφωσης του περιβάλλοντος εργασίας και της κοινωνικότητας, οι τηλεργαζόμενοι βρέθηκαν με μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης (ακόμα και όσον αφορά την απομόνωση) σε σχέση με τους εργαζόμενους στο φυσικό χώρο εργασίας (Brunelle and Fortin, 2021). Η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται όσο αυξάνεται η έκταση της τηλεργασίας, ενώ σε σταθερή βάση της συγκεκριμένης μορφής απασχόλησης, αρχίζει με το χρόνο να μειώνεται ελαφρώς, δημιουργώντας μια καμπυλόγραμμή σχέση που μετριάζεται από πολλές μεταβλητές, ενώ η καμπύλη ευθυγραμμίζεται όταν οι θέσεις εργασίας αλληλεξαρτούνται και απαιτούν υψηλή διακριτικότητα και απόδοση (Golden and Veiga, 2005). Οι τηλεργαζόμενοι φαίνεται να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση για την συνολική ζωή, καθώς εξοικονομούν χρόνο και έξοδα μετακίνησης, όπως επίσης αισθάνονται πιο ξεκούραστοι (Barros, 2017). Στην μελέτη του Karácsony (2021) εκτιμάται ότι τα προνόμια που ενσωματώνει η τηλεργασία επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση παρά τις αρνητικές πτυχές της, όπως η απομόνωση, η έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης και επίτευξη ανοδικής ιεραρχικής πορείας μέσω γνωριμιών, ενώ σημαντικός αριθμός Σλοβάκων εργαζόμενων, επιθυμούσε να εργάζεται υπό αυτή την μορφή και μετά το πέρας της πανδημίας Covid-19. Τέλος, με την χρήση της τηλεργασίας ενισχύεται η εργασιακή δέσμευση (Osoiann and Petre, 2022).

5.3. Τηλεργασία και επαγγελματική εξουθένωση

Η εργασιακή εξουθένωση συμβαίνει σε όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως του τρόπου απασχόλησης τους (Barros, 2017). Η τηλεργασία ενισχύει την μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης, αλλά δεν είναι σίγουρο πως επηρεάζει τη μείωση της διάστασης του κυνισμού, παρότι αυξάνει τα προσωπικά κατορθώματα του εργαζομένου (Nieto et al., 2020). Σύμφωνα με τους Thulin et al. (2019), όσο περισσότερες ικανότητες έχει ο εργαζόμενος να μπορεί να διαχειρίζεται τα υψηλά επίπεδα άγχους, τόσο λιγοστεύει τις πιθανότητες να υποφέρει από την αποπροσωποποίηση/κυνισμό. Η αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη, δηλαδή ο βαθμός που θεωρεί ένας εργαζόμενος ότι ο οργανισμός που υπάγεται εκτιμά την συνεισφορά του και ενδιαφέρεται για την ευεξία του, είναι καθοριστικός παράγοντας για την μείωση της εργασιακής εξουθένωσης σε τηλεργαζόμενους και μη (Lamprinou et al., 2021). Έπειτα, εξαιτίας της τηλεργασίας οι ρόλοι που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος μεταξύ εργασίας και οικογένειας, βρίσκονται σε μεγαλύτερη σύγκρουση, με τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής εξουθένωσης να βρίσκονται σε θετική συσχέτιση σε σχέση με τις δύο διαστάσεις διαμάχης μεταξύ της οικογένειας και της εργασίας, ειδικότερα για τη συναισθηματική και τη ψυχολογική εξάντληση. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία μπορεί να παρεμποδίζει τον οικογενειακό ρόλο ή η οικογένεια να παρεμποδίζει τον εργασιακό ρόλο (Barriga-Medina et al., 2021). Κατά την διάρκεια της πανδημίας που η τηλεργασία ήταν υποχρεωτική, η ψυχική υγεία των εργαζομένων χειροτέρεψε και η εργασιακή εξουθένωση αυξήθηκε (Kaltiainen and Hakanen 2022; Zhang and Chen 2022), ενώ η παραγωγικότητα μειώθηκε (Soubelet-Fagoaga et al. 2022). Ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η ασάφεια ρόλων, οι αλληλεξαρτώμενες υποχρεώσεις και η μειωμένη αυτό-αποτελεσματικότητα φαίνεται ότι επηρεάζουν αρνητικά την συναισθηματική εξάντληση κατά την τηλεργασία (Mihalca et al., 2021).

6. Τηλεφωνικά Κέντρα

Τις τελευταίες δεκαετίες η εξέλιξη της τεχνολογίας και η ανάγκη νέων υπηρεσιών από τους καταναλωτές, ενίσχυσαν την ανάδειξη των τηλεφωνικών κέντρων, τα οποία παρέχουν εξυπηρέτηση πελατών και προώθηση προϊόντων-υπηρεσιών. Το τηλεφωνικό κέντρο ορίζεται ως «μια αποκλειστική λειτουργία κατά την οποία οι υπάλληλοι που χρησιμοποιούν υπολογιστή λαμβάνουν εισερχόμενες – ή πραγματοποιούν εξερχόμενες – τηλεφωνικές κλήσεις, με αυτές να

επεξεργάζονται από ένα σύστημα αυτόματης διανομής κλήσεων ή από ένα σύστημα πρόβλεψης κλήσεων» (Taylor and Bain, 2002). Πολλές εταιρίες συνεργάζονται με εργολαβικά τηλεφωνικά κέντρα (third-party logistics / 3PLs), για την επικοινωνία τους με τους πελάτες, είτε από την πλευρά της επιχείρησης μέσω εξερχομένων κλήσεων (διαφήμιση, πώληση, ιδιωτικά συμβόλαια), είτε από την πλευρά του κοινού μέσω εισερχομένων κλήσεων (αντιμετώπιση προβλημάτων, χρηματικός διακανονισμός, ραντεβού), (Pontes and Kelly, 2000).

Άλλες επιχειρήσεις πάλι, προτιμούν να παρέχουν οι ίδιες την τηλεφωνική εξυπηρέτηση στους πελάτες τους (Keser and Yilmaz, 2014). Συχνά, η πολιτική των συγκεκριμένων κέντρων είναι: περισσότερες κλήσεις ποιοτικού χαρακτήρα στον ελάχιστο χρόνο, μειώνοντας την ανάδραση με τους πελάτες, αλλά εξυπηρετώντας τους ικανοποιητικά, διατηρώντας έτσι την πελατειακή δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι καθημερινά έχουν να αντιμετωπίσουν είτε την επίλυση ζητημάτων από συχνά οργισμένους καταναλωτές με αμεσότητα και ηρεμία, είτε να προτείνουν και να εξηγήσουν την υπηρεσία ή το προϊόν που προωθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα, επιτυγχάνοντας μια συμφωνία (Yaman and Yaman, 2023). Καθώς οι εργαζόμενοι δεν ελέγχουν πότε με ποιον συνομιλούν, είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν σενάρια που οργανώνουν και δομούν την παρέμβασή τους για την μείωση της ανάδρασης με τον καταναλωτή (Gonçalves-Candeias et al., 2021). Όσο τα τεχνολογικά μέσα βελτιώνονται, τόσο αυξάνεται και η ανάγκη ικανοποίησης και δέσμευσης του κοινού, με αποτέλεσμα την ολοένα αυξανόμενη πελατοκεντρική σχέση (Zapf et al., 2003). Βέβαια υπάρχουν περιπτώσεις, όπου οι επόπτες εστιάζουν στην τεχνολογία για να επιταχύνουν τη διαδικασία αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, χωρίς να συνειδητοποιούν ότι η απόδοση των εργαζομένων αναλογεί στο ποσοστό ικανοποίησης των προσδοκιών των πελατών (Ruyter et al., 2001).

Σύμφωνα με το Thite (2010) υπάρχουν δύο είδη τηλεφωνικών κέντρων: αυτά που εξυπηρετούν μια προκαθορισμένη πελατειακή βάση και εκείνα που εξυπηρετούν καταναλωτές της μαζικής αγοράς. Τα πρώτα κέντρα επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, του σχεδιασμού και του επιπέδου εργασίας, της διακριτικότητας, της ποιότητας και της απόδοσης. Τα κέντρα που απευθύνονται στην συνολική αγορά, καθώς οι πελάτες τους έχουν κυρίως βασικές απαιτήσεις, βασίζονται σε μεθόδους μείωσης του κόστους και αύξησης της αποτελεσματικότητας, παρακολουθώντας στενά τους υπαλλήλους τους. Η απόδοση μετράτε από την ταχύτητα ανταπόκρισης και ικανοποίησης του πελάτη και η παραγωγικότητα από την ταχύτητα

εξυπηρέτησης του εργαζόμενου τηλεφωνητή (αριθμός κλήσεων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα), ενώ εξαρτάται και από την διαθεσιμότητα κατάλληλου αντιπροσώπου που σχετίζεται με τα ζητήματα του πελάτη (Chaudhary et al., 2023).

Σε ένα περιβάλλον σαν αυτό, τα επίπεδα άγχους των απασχολούμενων είναι αυξημένα, με απόρροια η εργασιακή ικανοποίηση, η παρακίνηση και η απόδοση των υπαλλήλων να επηρεάζονται αρνητικά, σε αντίθεση με την πρόθεση αποχώρισης και την ανάγκη αντικατάστασης του προσωπικού που αυξάνονται (Tuten and Neidermeyer, 2004). Επιπλέον, ο ρόλος των προϊστάμενων είναι να πιέζουν για καλύτερες αποδόσεις, αξιολογώντας τους εργαζομένους ως προς την ποιότητα και τον αριθμό κλήσεων, με αποτέλεσμα να υπάρχει χαμηλή αίσθηση σεβασμού από τους υφισταμένους τους (Tuten and Neidermeyer, 2004).

Ωστόσο, αυτή η πελατοκεντρική σχέση δεν αποτελείται μόνο από την τεχνολογία, αλλά και από μια ανθρώπινη πλευρά, η οποία είναι ο βασικός πυλώνας λειτουργίας ενός τηλεφωνικού κέντρου, αντιπροσωπεύοντας το 75% των λειτουργικών δαπανών του (Echchakoui & Naji, 2013).Τέλος, σε κοινωνικό επίπεδο φαίνεται, ότι τα τηλεφωνικά κέντρα λειτουργούν ως πανάκεια για την ανεργία, ειδικότερα για εκείνη των νέων, με αυξημένα ποσοστά υπαλλήλων στις ηλικιακές ομάδες μεταξύ 18 και 30 ετών (Keser and Yilmaz, 2014).

6.1. Τηλεργασία σε Τηλεφωνικά Κέντρα

Οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα τηλεφωνικά κέντρα είναι από τις καταλληλότερες για την χρήση επικοινωνιακών καινοτομιών και την απασχόληση προσωπικού εξ αποστάσεως, καθώς το έργο επιτυγχάνεται σε ατομικό βαθμό και όχι μέσω ομάδας, ενώ η αξιολόγηση ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί εύκολα και άμεσα. Σε παλαιότερη μελέτη οι Bloom et al. (2013) παρατήρησαν εργαζομένους τηλεφωνικού κέντρου για χρονική περίοδο 9 μηνών, οι οποίοι εργαζόταν είτε με φυσική παρουσία στο χώρο, είτε από την κατοικία τους. Τα αποτελέσματα, έδειξαν καλύτερη επίδοση έως 13% για όσους εργαζόταν εξ αποστάσεως, γεγονός που οφειλόταν κατά 9% στην εξοικονόμηση χρόνου λόγω λιγότερων διαλλειμάτων και κατά την αλλαγή βάρδιας, όπως επίσης 4% περισσότερων κλήσεων ανά λεπτό που οφειλόταν στο ήσυχο περιβάλλον της κατοικίας. Επιπροσθέτως, αυξήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση και η αυτοπεποίθηση, παράλληλα μειώθηκε

η κινητικότητα και ο ρυθμός αντικατάστασης προσωπικού κατά 50%. Η εταιρία μελέτης μείωσε σημαντικά τα λειτουργικά της κόστη και τα έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού, υιοθετώντας την στρατηγική τηλεργασίας για όσους ήθελαν να εργαστούν από την κατοικία τους. Όταν οι υπάλληλοι διερωτήθηκαν ποιον τρόπο εργασίας θα επιλέγαν, οι περισσότεροι από τους μισούς προτίμησαν την εξ αποστάσεως απασχόληση. Βέβαια, κατά την μελέτη υπήρχαν ορισμένα μειονεκτήματα, όπως οι μειωμένες ευκαιρίες ανέλιξης καριέρας λόγω της φυσικής απόστασης μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, αλλά και ελάχιστες περιπτώσεις εργαζομένων που δεν μπορούσαν να αντιληφθούν τη διαφορά μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής με συνέπεια την μειωμένη απόδοση τους.

6.2. Εργασιακή Ικανοποίηση τηλεφωνικών εκπροσώπων

Οι απασχολούμενοι ενός τηλεφωνικού κέντρου θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως υπάλληλοι πρώτης γραμμής, οι οποίοι έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη. Με αυτό το τρόπο, επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνουν οι πελάτες και την απόδοση της επιχείρησης που εκπροσωπούν (Keser and Yilmaz, 2014), αφού πρέπει να απαντήσουν σε όσες περισσότερες κλήσεις μπορούν, συμμορφωμένοι σε μετρικές αποδόσεις, με ολοένα αυξανόμενους εταιρικούς στόχους, αυξημένες πελατειακές προσδοκίες και απρόβλεπτες απαιτήσεις. Συγχρόνως, βρίσκονται υπό παρακολούθηση, καταγραφή και μαγνητοσκόπηση των υπηρεσιών που προσφέρουν, από αξιολογητές, προϊσταμένους και συσκευές αποδοτικότητας (Lewig and Dollard, 2003; Tuten and Neidermeyer, 2004; Yaman and Yaman, 2023; Chaudhary et al., 2023). Οι τηλεφωνικοί πράκτορες αντιμετωπίζουν συνεχώς αφθονία πληροφοριών, εκτελώντας ταυτόχρονα μονότονες και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες (καταγραφές, μεταβολές πληροφοριών του πελάτη, κλπ). Συχνά, πρέπει να προσποιούνται θετικά συναισθήματα για να κατευνάσουν και να ικανοποιήσουν τους πιο δύσκολους πελάτες (Chaudhary et al., 2023). Αποτέλεσμα των παραπάνω, είναι η αύξηση του εργασιακού άγχους που τελικά οδηγεί σε αυξημένα ποσοστά αποχώρησης των εργαζόμενων (Bagnara & Marti, 2001; Tuten and Neidermeyer, 2004).

Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να εξηγηθεί από τρεις παράγοντες. Καταρχάς, η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται από τους εργαζόμενους. Η υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων φέρνει

βελτιωμένη αλληλεπίδραση με τους πελάτες και αυτή η αλληλεπίδραση δημιουργεί υψηλή πελατειακή ικανοποίηση (Keser and Yilmaz, 2014). Σε μελέτη των Annakis et al. (2011) υποστηρίζεται ότι οι τρεις διαστάσεις (παρακολούθηση, ευελιξία και εργασιακό περιβάλλον) συμβάλλουν σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση των τηλεφωνικών εκπροσώπων, ενώ αντίθετα μέχρι πρότινος η παρακολούθηση θεωρούταν μόνο ως αρνητική επίδραση. Παράγοντες, όπως η απόσταση, οι ώρες εργασίας, η ηλικία, οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ ζευγαριών και ο οπορτουνισμός, έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο ως προς την εργασιακή ικανοποίηση (Chaudhary et al., 2023).

Ο Holman (2002) διαπίστωσε ότι το δίκαιο σύστημα πληρωμών, η χρησιμότητα της αξιολόγησης της απόδοσης και η επάρκεια της εκπαίδευσης τείνουν να συνδέονται αρνητικά με την κατάθλιψη και θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των τηλεφωνητών, ενώ η εκπαίδευση μειώνει το άγχος. Επιπλέον, η αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση ενισχύουν την ικανοποίηση, όπως και η υποστήριξη του προϊσταμένου ενισχύει την ευημερία. Η συμμετοχή και η διαβούλευση σχετικά με επιχειρησιακά θέματα έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, αναπτερώνοντας το ηθικό των τηλεφωνητών, ενισχύοντας τις λήψεις αποφάσεων και μειώνοντας το άγχος τους. Το άγχος των ρόλων παρουσιάζεται σε υπαλλήλους που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες και οδηγεί σε μειωμένη εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση. Οφείλεται στη σύγκρουση ρόλων ανάμεσα στις επιθυμίες των πελατών και των ιεραρχικά ανωτέρων τους, αλλά και της ασάφειας που προκύπτει από την αβεβαιότητα αξιολόγησης της απόδοσης τους ή τις προσδοκίες των προϊστάμενών τους (Ruyter et al., 2001).

6.3. Εργασιακή Εξουθένωση τηλεφωνικών εκπροσώπων

Η συναισθηματική εξάντληση των απασχολούμενων παρατηρείται έπειτα από την εκτέλεση δραστηριοτήτων που απαιτούν υψηλού βαθμού συναισθηματική εργασία, όπως η εξυπηρέτηση πελατών ή οι κοινωνικές υπηρεσίες (Polikandrioti, 2014). Προηγούμενες έρευνες έχουν αποδείξει την ύπαρξη επαγγελματικής εξουθένωσης σε εργαζομένους τηλεφωνικών κέντρων. Σε έρευνα διαφόρων επαγγελμάτων για την εργασιακή εξουθένωση μεταξύ εργαζομένων πρόνοιας και παιδικής φροντίδας, σε ιατρικό προσωπικό, δικηγόρους και δασκάλους, μόνο οι φροντιστές παιδιών και οι δικηγόροι εμφάνισαν υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής εξάντλησης από τους τηλεφωνικούς εκπροσώπους (Healy and Bramble, 2003).

Οι Huang et al. (2010) μελέτησαν τις σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου/ομαδάρχη και τηλεφωνικών εκπροσώπων, οι οποίες φαίνεται να επηρεάζουν τις διαστάσεις της εξουθένωσης. Οι D'Alleo και Santangelo (2011) διαπίστωσαν ότι υπήρχε μια σημαντική σχέση μεταξύ του οργανωτικού κλίματος των τηλεφωνικών κέντρων και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ενώ το οργανωτικό κλίμα του τηλεφωνικού κέντρου ήταν επαρκές συνολικά, υπήρχε κακή αντίληψη για την αυτονομία, την εμπλοκή, την πίεση, τον φόρτο εργασίας και το άγχος, με αποτέλεσμα οι εκπρόσωποι να βιώνουν εμπειρίες υψηλής εξουθένωσης. Σε άλλη έρευνα, το 35% των εκπροσώπων που έπασχε από αποπροσωποποίηση και συναισθηματική εξάντληση, είχε σκέψεις παραίτησης (Choi et al., 2012). Φαίνεται, ότι η συναισθηματική εξάντληση έχει αρνητική συσχέτιση με την ικανοποίηση των τηλεφωνητών, και θετική με την πρόθεση παραίτησης (Khan et al., 2016).

Εργαζόμενοι που έχουν υψηλή ενσυνειδητότητα (διαχείριση συγκέντρωσης) ανταποκρίνονται ικανοποιητικά απέναντι στην συναισθηματική εξάντληση και το άγχος. Επιπλέον, οι νεότεροι ηλικιακά τηλεφωνητές, όπως και οι άγαμοι βιώνουν σημαντικά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης (Charoensukmongkol and Puyod, 2022). Παράγοντες κινδύνου εξουθένωσης, όπως ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η έλλειψη ελέγχου και η χαμηλή αμοιβή παρατηρούνται συχνά στα τηλεφωνικά κέντρα που οδηγούν περαιτέρω σε ελαχιστοποίηση της ευημερίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Maslach and Leiter, 2016).

Ο Holman (2002), τόνισε τα εργασιακά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην εξουθένωση, αλλά και την περαιτέρω μείωση της ικανοποίησης, όπως ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η πίεση χρόνου, η έλλειψη ελέγχου, αυτονομίας, κοινωνικής υποστήριξης και επαναληψιμότητας. Σύμφωνα με την μελέτη των Keser and Yilmaz (2014) η εξουθένωση στα τηλεφωνικά κέντρα βασίζεται κυρίως στην συναισθηματική εξάντληση, η οποία επηρεάζει τελικά την κινητικότητα των εργαζομένων. Ο Montalbo (2016), εξετάζοντας περισσότερους από 700 τηλεφωνικούς πράκτορες συμπέρανε ότι η πλειοψηφία τους έπασχε από υψηλή εξουθένωση κατά τις τρεις διαστάσεις, με τους νεότερους ηλικιακά να έχουν τις μεγαλύτερες βαθμολογίες, μάλλον εξαιτίας της μειωμένης εμπειρίας τους και της έλλειψης συναισθηματικού αυτοελέγχου, αντιμετωπίζοντας καταστάσεις άγχους κατά την εξυπηρέτηση του ¨δύσκολου¨ πελάτη.

Τέλος, φαίνεται ότι η αποπροσωποποίηση μπορεί να είναι διπλάσια σε άτομα που εργάζονται σε τμήματα προώθησης προϊόντων (εξερχόμενες κλήσεις) σε σχέση με τμήματα παραπόνων και

εξυπηρέτησης πελατών (εισερχόμενες κλήσεις), καθώς η επικεντρωμένη προσπάθεια στην πώληση προϊόντων και η ανάγκη συνεχούς προσαρμογής στις ιδιαιτερότητες του κάθε καταναλωτή, προκαλούν την έλλειψη ελέγχου και την ασάφεια ρόλων (Rod and Ashill, 2013).

7. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι από τους σημαντικότερους συντελεστές που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία μιας εταιρείας στην επίτευξη των στόχων της. Ο καλός οργανωτικός σχεδιασμός υποστηρίζεται σίγουρα από την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να φέρει εις πέρας το έργο του, έτσι ώστε οι στόχοι που τέθηκαν, να είναι αποδεκτοί και επιτεύξιμοι (Soelton et al., 2020). Οι οργανισμοί για να είναι ανταγωνιστικοί βασίζονται στην αποδοτικότητα του προσωπικού, η οποία πηγάζει από τις πολιτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Hadi et al., 2018; Zöllner and Sulíková, 2021).

Η απόδοση των εργαζομένων είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας απασχολούμενος ενεργεί πέρα από την απαιτούμενη ευθύνη του, ενώ μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία, με τη σειρά της, σχετίζεται σημαντικά με το μακροπρόθεσμο κέρδος της εταιρείας (Zaim et al., 2020; Zardasht et al., 2020). Οι εργαζόμενοι με κίνητρα και υψηλή απόδοση αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση και ευτυχία στο χώρο εργασίας. (Mohammed et al., 2020).

Η κατανόηση των αναγκών των απασχολούμενων παρέχει στους εργοδότες την ευκαιρία να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων να δείξει υψηλού βαθμού αποτελεσματικότητα κατά την τηλεργασία (Kwon and Jeon, 2020). Ένας από τους πρωτοπόρους επιστήμονες της εργασιακής ψυχολογίας, ο Elton Mayo, υποστήριξε ότι ο άνθρωπος είναι βασικός παράγοντας στους οργανισμούς και η διοίκηση πρέπει να βρει παραγωγικούς τρόπους για να αυξήσουν τα κίνητρά τους μέσω της ενδυνάμωσης, της εκπαίδευσης, της επικοινωνίας, της αναγνώρισης και της ανταμοιβής, αυξάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση (Zardasht et al., 2020). Η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού πρέπει να αντιλαμβάνεται ποιες είναι η σωστές πολιτικές που θα χρησιμοποιήσει για την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης (Piyasena and Kottawatta, 2017).

Η επαγγελματική εξουθένωση, η απουσία, η μη ποιοτική εργασία, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις με τους συναδέλφους, τα ψυχοσωματικά προβλήματα, η αλλαγή θέσης εργασίας και τελικά η εγκατάλειψη της, συνεπάγονται υπέρογκο κόστος για τους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή μέτρων για τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης συμβάλλει στη βελτίωση της ψυχικής υγείας, των διαπροσωπικών σχέσεων και της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών, ομόχρονα μειώνει τα ποσοστά απουσίας, της παραίτησης και της πρόωρης συνταξιοδότησης (Saedi et al., 2020). Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι εργαζόμενοι απογοητεύονται όταν οι προσδοκίες εργασίας δεν ικανοποιούνται από τις εταιρείες (Leiter et al., 2014).

Όσον αφορά τη μέθοδο της τηλεργασίας, φαίνεται ότι ενισχύει τα προσωπικά επιτεύγματα, βελτιώνει τις διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες του εργαζόμενου (Bracco et al., 2018), ενώ το σύνολο των επαγγελματικών πτυχών του ατόμου όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η αυτοεκτίμηση, η ουσιαστική εργασία, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η ολοκλήρωση επιτεύγματών είναι καθοριστικά για το επίπεδο προσωπικής επιτυχίας του εργαζόμενου (Martela & Pessi, 2018) και μέσω αυτού της προσωπικής του ολοκλήρωσης (Bajzikova, et al., 2013). Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται και η απόδοση, η οποία όμως πρέπει να αναγνωρίζεται και να επικροτείται (Kwon and Jeon, 2020). Ο εντοπισμός τυχόν ελλιπών δεξιοτήτων είναι σημαντικό να γίνεται κατά την διάρκεια εργασίας τους στο φυσικό χώρο, βοηθώντας τους να αναπτυχθούν, ώστε μεταγενέστερα να μπορούν να τηλεργαστούν (Mann & Holdsworth, 2003).

Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν μια επιχειρηματική στρατηγική με στόχο την προώθηση της τηλεργασίας ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι απλώς ως μηχανισμό εξοικονόμησης κόστους (Blount, 2015). Βέβαια, για να υιοθετηθεί μια στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Δ.Α.Π.) σε έναν οργανισμό μέσω της τηλεργασίας, θα πρέπει η κουλτούρα του οργανισμού, πέρα από το να ταιριάζει με τη «φιλοσοφία του εργατικού δυναμικού», να ενσωματώνει και τις υπάρχουσες πολιτικές ΔΑΠ (Peters et al., 2010). Η δέσμευση του ηγέτη είναι καθοριστικής σημασίας για την ικανοποίηση και τα κίνητρα των τηλεργαζομένων, καθώς η αναγνώριση της υποστήριξης των αναγκών τους, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αφοσίωσης τους (Kwon and Jeon, 2020).

Εν ολίγοις, η χρήση της τηλεργασίας μπορεί να βελτιώσει ή να παρεμποδίσει την απόδοση μιας εταιρείας. Για να ευδοκιμήσει, θα πρέπει να αντιληφθούν ότι η απόδοση της εταιρείας, επηρεάζεται άμεσα και έμμεσα με την υιοθέτηση της τηλεργασίας. Άμεσα από αλλαγές στην

αποδοτικότητα, στα κίνητρα και στην απόκτηση νέας γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού και έμμεσα με τη μείωση του κόστους, που επιτρέπει την επένδυση πόρων για την ενίσχυση της παραγωγικότητας, της καινοτομίας και της αναδιοργάνωσης (Zöllner and Sulíková, 2021).

8. Μεθοδολογία και διεξαγωγή μελέτης

8.1. Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας

Ο σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης, σε εργαζόμενους τηλεφωνικών κέντρων, αλλά και η προσπάθεια κατανόησης της τηλεργασίας, ως μεθόδου εργασίας στο σύγχρονο περιβάλλον, που καθιερώθηκε κυρίως μετά την πανδημία (Covid-19), ως προς την επίδραση της σε σχέση με τις δύο παραπάνω μεταβλητές.

Πιο συγκεκριμένα θα εξεταστεί και θα καταμετρηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση, σε τηλεφωνικούς εκπροσώπους που εργάζονται σε τηλεφωνικά κέντρα, ανεξαρτήτου τομέα και τμήματος (εισερχόμενες, εξερχόμενες κλήσεις) με χρήση ερωτηματολογίου. Σε συνέχεια, θα καταμετρηθεί η ένταση τηλεργασίας των εργαζομένων, είτε υπό καθεστώς αποκλειστικής εξ αποστάσεως εργασίας, είτε απομακρυσμένης εργασίας ανά διαστήματα και θα γίνει σύγκριση με εκείνους που εργάζονται αποκλειστικά στις εγκαταστάσεις των οργανισμών.

Τέλος, τα δεδομένα θα επεξεργαστούν με τη χρήση της περιγραφικής και της επαγωγικής στατιστικής. Ετσι, θα γίνει συσχετισμός μεταξύ των τριών διαστάσεων της εξουθένωσης (συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και έλλειψης προσωπικών επιτευγμάτων) με τη συνολική ικανοποίηση στο σύνολο του δείγματος, όπως επίσης για τους τρείς πληθυσμούς βάσει έντασης της τηλεργασίας.

Κατά την διερεύνηση σχετικά πρόσφατης επιστημονικής βιβλιογραφίας, παρατηρήθηκε ότι υπάρχουν λιγοστές μελέτες, που να αφορούν την λειτουργία τηλεφωνικών κέντρων κατά την περίοδο της πανδημίας και έπειτα. Βάσει αυτού και των όσων έχουν αναφερθεί έως τώρα, έχει τονιστεί η ανάγκη περαιτέρω μελετών σε τηλεφωνικά κέντρα ως προς την οργανωσιακή δομή και την αποτελεσματικότητα των μεθόδων διαχείρισης του προσωπικού που χρησιμοποιούνται κατά

την τηλεργασία. Απώτερος στόχος είναι η βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων εκείνων που ευνοούν την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης, τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων.

8.2. Ερωτηματολόγιο και δειγματοληψία

Υστέρα από μελέτη της αντίστοιχης βιβλιογραφίας, χρησιμοποιήθηκε η διαδικτυακή εφαρμογή "Google Forms" για την δημιουργία του ερωτηματολογίου εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως επίσης δημογραφικών και προσωπικών ερωτήσεων. Το σύνολο των δημογραφικών στοιχείων και των δύο ερωτηματολογίων εργασιακής ικανοποίησης και εξουθένωσης (JSS & MBI) που χρησιμοποιήθηκαν αριθμούσε συνολικά 74 στοιχεία. Σε συνέχεια έγινε προώθηση της ηλεκτρονικής διεύθυνσης της ιστοσελίδας σε όσους καλούνταν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Μέσω της συγκεκριμένης πλατφόρμας γίνεται εύκολη και γρήγορη διανομή (link), ενώ επιτυγχάνεται έλεγχος πληρότητας απαντήσεων, επιλέγοντας την υποχρεωτική συμπλήρωση όλων των ερωτώμενων πεδίων. Τέλος, εξάγει τα δεδομένα σε μορφή Excel μέσω του διαδικτύου.

Εφόσον η παρούσα έρευνα εστιάζει σε άτομα που εργάζονται ως εκπρόσωποι ιδιωτικών εταιριών σε τηλεφωνικά κέντρα, η πρώτη προσέγγιση έγινε σε άτομα, τα οποία απασχολούνται στον κλάδο των τηλεφωνικών υπηρεσιών της ελληνικής αγοράς. Τα συγκεκριμένα άτομα, όπως και οι οργανισμοί που απασχολούνται, παραμένουν ανώνυμα για λόγους προστασίας προσωπικών δεδομένων. Προηγήθηκε η απαραίτητη επικοινωνία με τα αντίστοιχα τμήματα προσωπικού των εταιριών, τα οποία έκαναν διανομή του ερωτηματολόγιου σε εργαζομένους τηλεφωνητές μέσω του επαγγελματικού τους ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Έγινε διευκρίνηση ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική και ανώνυμη, ενώ αποσκοπεί στην επεξεργασία των δεδομένων για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Τα ερωτηματολόγια προωθήθηκαν σε 341 τηλεφωνικούς εκπροσώπους, με τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν να ανέρχονται στις 103, διαμορφώνοντας το ποσοστό απόκρισης των εργαζομένων σε 30,21%.

Το ερωτηματολόγιο παρέμεινε για τους εθελοντές ανοιχτό για έναν ημερολογιακό μήνα (30 ημέρες) από τις 20 Μαρτίου έως τις 20 Απριλίου του 2023. Ο μέσος όρος συμπλήρωσης του ήταν τα 13 λεπτά.

8.2.1. Δημογραφικά στοιχεία

Δημιουργήθηκαν συνολικά 16 δημογραφικές ερωτήσεις οι οποίες είχαν στοιχεία ποσοτικών και ποσοτικών μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες καλούνταν να δηλώσουν ονομαστικά, το βιολογικό τους φύλο, το επίπεδο μόρφωσης, την οικογενειακή τους κατάσταση, όπως και εάν είναι γονείς, το τμήμα που εργάζονται (εισερχόμενες, εξερχόμενες κλήσεις), τη μορφή εργασίας τους (απομακρυσμένα ή μη), εάν βιοπορίζονται από την συγκεκριμένη εργασία εξολοκλήρου ή όχι, για ποιο λόγο προτιμούν την τηλεργασία και πόσες ώρες θα ήθελαν να δουλεύουν με αυτό τον τρόπο ή όχι. Έπειτα, δύο ακόμα μεταβλητές ορίστηκαν προκειμένου να καθοριστεί ο τρόπος, καθώς και η ένταση τηλεργασίας μέσω του αριθμού των ωρών και των ημερών απασχόλησης με αυτό τον τρόπο. Τέλος, η ηλικία, η γενική προϋπηρεσία και η προϋπηρεσία τους ως τηλεφωνικοί εκπρόσωποι εκφράστηκαν ποσοτικά σε έτη.

8.2.2. Ένταση Τηλεργασίας

Η τηλεργασία βάσει της βιβλιογραφίας έχει μετρηθεί με διαφορετικές μορφές, είτε διχοτομικά (απομακρυσμένη ή όχι εργασία), είτε εκφραζόμενη με κατανομή (χαμηλή, μερική και υψηλή ένταση), είτε ως συνεχόμενη μεταβλητή (ώρες την εβδομάδα). Η τελευταία μέθοδος θεωρείται ο καλύτερος τρόπος για την σύγκριση δεδομένων μεταξύ ατόμων που εργάζονται με τηλεργασία ή μη, χωρίς σημαντική στρέβλωση των αποτελεσμάτων (Beckel and Fisher, 2022). Για την μέτρηση της έντασης της τηλεργασίας επιλέχθηκαν δύο συνεχής ποσοτικές μεταβλητές, ώρες εργασίας ανά ημέρα και ημέρες εργασίας ανά εβδομάδα, για την ευκολία απάντησης των εθελοντών. Έπειτα τα αποτελέσματα των δύο μεταβλητών μετατράπηκαν σε ώρες εργασίας ανά εβδομάδα (Golden et al., 2006; Schall, 2019).

Με την χρήση του εργαλείου Google Forms, συλλέχθηκαν οι απαντήσεις των ατόμων που απασχολούνταν αποκλειστικά μέσω τηλεργασίας είτε υβριδικά (στις εγκαταστάσεις του οργανισμού αλλά και απομακρυσμένα με τηλεργασία).

8.2.3. Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης (JSS)

Το ερωτηματολόγιο JSS (Spector, 1985) είναι διεθνώς αναγνωρισμένο και έχει μεταφραστεί σε περισσότερες από είκοσι γλώσσες. Αν και δημιουργήθηκε για τον τομέα ανθρωπιστικών επαγγελμάτων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα μεγάλό εύρος οργανισμών, δημόσιων και ιδιωτικών (Spector, 1985). Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει ένα σύμπλεγμα αξιολογικών συναισθημάτων για την εργασία και το JSS σχεδιάστηκε για να τα μετράει μεμονωμένα όπως και για να δίνει μια συνολική βαθμολογία της στάσης του εργαζομένου μέσα από το συνδυασμό μεμονωμένων πτυχών (Spector, 1985). Εφόσον η διαφοροποίηση κουλτούρας μεταξύ των λαών μπορεί να επιδρά άμεσα στον τρόπο απόκρισης στις ερωτήσεις, σε μελέτη των Tsounis and Sarafis (2018) εξετάστηκε το γεγονός ύπαρξης τυχόν αποκλίσεων και βρέθηκε ότι το ερωτηματολόγιο και για τους 9 παράγοντες, έχει καλή προσαρμογή στα ελληνικά δεδομένα.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 36 στοιχεία (ερωτήσεις) που υπάγονται σε 9 παράγοντες των 4 στοιχείων. Κάθε ένας από τους παράγοντες αντιστοιχεί σε μια διαφορετική εργασιακή πτυχή, όπως και συμπεριφορά/στάση των εργαζομένων: μισθός, προαγωγή, επίβλεψη, προνόμια, επιβράβευση αποδοτικότητας, επιχειρησιακές λειτουργίες, σχέσεις με συνάδερφους, φύση της εργασίας και επικοινωνία. Το κάθε στοιχείο βαθμολογείται βάσει 6-βάθμιας κλίμακας Likert, από το (1) "διαφωνώ πολύ" έως το (6) "συμφωνώ πολύ". Η βαθμολογία βασίζεται στο άθροισμα των 4ων στοιχείων κάθε παράγοντα, που αντιστοιχεί σε εύρος από 4 έως 24. Έπειτα, οι βαθμολογίες των 9 παραγόντων αθροίζονται συνολικά διαμορφώνοντας την συνολική εργασιακή ικανοποίηση, που αντιστοιχεί σε εύρος από 36 έως 216.

Τα 36 στοιχεία αναγράφονται με θετική, αλλά και με αρνητική σημασία. Τα αρνητικής σημασίας στοιχεία αναλογούν σε 19, τα οποία για να αθροιστούν με θετικής σημασίας, χρειάζεται να αντιστραφούν ως προς την βαθμολόγηση τους. Πιο συγκεκριμένα η βαθμολογία 6-"συμφωνώ πολύ", σε ένα αρνητικής σημασίας στοιχείο, αντιπροσωπεύει την βαθμολογία 1-"διαφωνώ πολύ" και ούτω καθ' εξής (Spector, 1985). Υπάρχουν δύο εκδοχές για την καταμέτρηση της βαθμολογίας, η κανονιστική και η απόλυτη (Tsounis and Sarafis, 2018). Η κανονιστική αναφέρεται συνήθως σε επιχειρήσεις της αμερικάνικης κουλτούρας και δεν θα γίνει κάποια

περαιτέρω αναφορά. Σύμφωνα, όμως με την απόλυτη, αφού γίνει αντιστροφή των αρνητικών στοιχείων, η βαθμολόγηση του συμμετέχοντα για κάθε παράγοντα ξεχωριστά, που αντιστοιχεί μεταξύ των τιμών (4-6) εκφράζει την ικανοποίηση του, (3-4) την αμφιθυμία και (1-3) την δυσαρέσκεια του. Αθροίζοντας, λοιπόν τα 4 στοιχεία του κάθε παράγοντα, η βαθμολογία μεταξύ 16-24 αναπαριστά την ικανοποίηση, 4-12 την δυσαρέσκεια και οι ενδιάμεσες τιμές την αμφιθυμία. Στο σύνολο του ερωτηματολογίου ο ερωτώμενος με βαθμολογία μεταξύ 145-216 είναι ικανοποιημένος, 109-144 αμφίθυμής, ενώ η χαμηλότερη βαθμολογία δηλώνει την δυσαρέσκεια του.

1. Μισθός και χρηματικές απολαβές	1, 10, 19, 28
2. Ευκαιρία προαγωγής	2, 11, 20, 33
3. Εποπτεία, έλεγχος και σχέση με τον/την προϊστάμενο/-η	3, 12, 21, 30
4. Οφέλη και προνόμια	4, 13, 22, 29
5. Ενδεχόμενες ανταμοιβές λόγω αναγνώρισης	5, 14, 23, 32
6. Διαδικασίες λειτουργίας / συνθήκες εργασίας	6, 15, 24, 31
7. Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων	7, 16, 25, 34
8. Φύση της εργασίας	8, 17, 27, 35
9. Επικοινωνία εντός οργανισμού	9, 18, 26, 36

Πίνακας 1. Υποκλίμακες Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης

Δυσαρέσκεια	Αμφιθυμία	Ικανοποίηση
≤ 108	109 – 144	145 – 216

Πίνακας 2. Ταξινόμηση συναισθήματος βάσει αριθμητικών ορίων (Spector, 2007).

8.2.4. Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Εξουθένωσης (MBI - HSS)

Όσον αφορά το εργαλείο μέτρησης της εργασιακής εξουθένωσης, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981, 1986; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996), όπου έγινε χρήση της πιο διαδεδομένης εκδοχής του κατά τη συγκεκριμένη μελέτη. Πιο συγκεκριμένα, το MBI - Human Services Survey, είναι σχεδιασμένο για τον κλάδο των επαγγελμάτων παροχής υπηρεσιών, καθώς αναπτύχθηκε για καταστάσεις, όπου ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει τα ψυχολογικά, σωματικά και κοινωνικά προβλήματα αυτών που αποδέχονται και χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες (Maslach & Jackson 1996) καταμετρώντας τις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης των εργαζομένων: συναισθηματική κόπωση, αποπροσωποποίηση / κυνισμό και την αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων/αποτελεσματικότητα. Το συγκεκριμένο εργαλείο θεωρείται το πιο έγκυρο ως προς την καταμέτρηση της συναισθηματικής κόπωσης που παρουσιάζεται στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών (Antoniadou, 2022), αντανακλώντας στην εργασία των επαγγελματιών τηλεφωνητών που αντιμετωπίζουν μεγάλου βαθμού συναισθηματική εργασία (Steyn, 2015). Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα των Kantas and Vassilaki (1997) για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, η εγκυρότητα λόγω της μετάφρασης των στοιχείων του στην ελληνική γλώσσα, δεν επηρεάστηκε από την κουλτούρα της χώρας.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, αποτελείται από 22 στοιχεία (ερωτήσεις), τα οποία εξετάζουν τις 3 διαστάσεις της εργασιακής εξουθένωσης, ομαδοποιώντας τα στοιχεία σε τρεις υποκλίμακες. Η διάσταση της συναισθηματικής κόπωσης / εξάντλησης, αξιολογεί τα συναισθήματα του απασχολούμενου μέσω 9 στοιχείων. Η αποπροσωποποίηση μέσω 5 στοιχείων μετράει την δυσαρέσκεια και τον κυνισμό που εμφανίζει ο εργαζόμενος κατά τις διαπροσωπικές του σχέσεις με τους ‘αποδέκτες των υπηρεσιών’, στην προκείμενη μελέτη τους πελάτες. Για τις δύο πρώτες υποκλίμακες, οι υψηλές βαθμολογίες αντιστοιχούν σε αυξημένες εμπειρίες εξουθένωσης. Η τελευταία υποκλίμακα με 8 στοιχεία είναι αυτόνομη και αξιολογεί την αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων του ατόμου, αντικατοπτρίζοντας την διάσταση της αποτελεσματικότητας, όπου σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες υποκλίμακες, η μειωμένη βαθμολογία αντιστοιχεί σε αυξημένη εξουθένωση (*Πίνακας 4)*. Να σημειωθεί, ότι κατά την έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων η βαθμολογία της διάστασης μετριέται με τον ίδιο τρόπο με τις άλλες δύο, δηλαδή αυξημένες μετρήσεις αντιστοιχούν σε μειωμένα επιτεύγματα. Κάθε στοιχείο μετράει την εξουθένωση βάσει μιας 7-βαθμιαίας κλίμακας Likert, από το ‘ποτέ’ έως το ‘κάθε μέρα’ (Maslach & Jackson 1996;

Maslach et al., 1997), που αντιστοιχούν στους αριθμούς 0 έως 6, από αριστερά προς τα δεξιά. Υψηλοί βαθμοί θεωρούνται όσοι βρίσκονται στο ανώτερο τρίτο της κανονικής κατανομής, ενώ χαμηλοί όσοι βρίσκονται στο χαμηλότερο τρίτο (Maslach & Jackson 1996). Εφόσον, ο εργαζόμενος απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις, η βαθμολόγηση των στοιχείων προσμετράτε για κάθε υποκλίμακα ξεχωριστά και όχι στο σύνολο τους.

Διαστάσεις / Υποκλίμακες	Στοιχεία / ερωτήσεις
Συναισθηματική Εξάντληση	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Αποπροσωποποίηση / Κυνισμός	5, 10, 11, 15, 22
Προσωπικά Επιτεύγματα	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

Πίνακας 3. Ομαδοποίηση των ερωτήσεων ανά διάσταση του MBI (Maslach et al., 1997).

Διαστάσεις / υποκλίμακες	**Χαμηλή**	**Μέτρια**	**Υψηλή**
Συναισθηματική Εξάντληση	0 - 16	17 – 26	≥ 27
Αποπροσωποποίηση / Κυνισμός	0 - 6	7 – 12	≥ 13
Προσωπικά Επιτεύγματα	0 - 31	32 - 38	≥ 39

Πίνακας 4. Ταξινόμηση συναισθήματος βάσει αριθμητικών ορίων ανά διάσταση MBI - HSS (Maslach et al., 1997).

8.2.5. Αξιοπιστία, εγκυρότητα και μεθοδολογίες

Αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων της έρευνας, ξεκίνησε η διαδικασία της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων, προκειμένου να καταλήξουμε στα συμπεράσματα της εμπειρικής έρευνας. Οι μέθοδοι ανάλυσης που εφαρμόστηκαν χρησιμοποιούνται ευρέως σε

μελέτες συναφών αντικειμένων. Η αξιοπιστία των δεδομένων της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και των τριών διαστάσεων της εξουθένωσης, βασίστηκε στη χρήση του δείκτη Cronbach’s Alpha. Ο συγκεκριμένος δείκτης γνωστός και ως Cronbach's α ή Συντελεστής α μετράει την εσωτερική συνοχή των μετρήσεων.

Το ελάχιστο όριο αποδοχής του συγκεκριμένου συντελεστή είναι το 0.70 (Cronbach, 1951). Στη συγκεκριμένη μελέτη όλες οι τιμές θεωρούνται αποδεκτές για κάθε μεταβλητή. Σε συνέχεια εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov – Smirnov, όπως και οι τιμές της τυποποιημένης ασυμμετρίας (standardized skewness - ss) και της τυποποιημένης κύρτωσης (standardized kyrtosis - sk) στο εύρος: $-2 < ss < 2$, $-2 < sk < 2$. Ο συγκεκριμένος έλεγχος καθορίζει αν δύο μονοδιάστατες κατανομές διαφέρουν μεταξύ τους ή αν μια κατανομή διαφέρει από μια υποθετική. Συνεχίζοντας, για την ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των τριών διαστάσεων της Επαγγελματικής Εξουθένωσης και της Συνολικής Εργασιακής Ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε ο Συντελεστής Συσχέτισης r του Pearson (Pearson’s r Correlation Coefficient) με έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0.05$. Κατά την ερμηνεία των δεδομένων με την επαγωγική στατιστική χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Levene, για την παρατήρηση ομοιογένειας της διακύμανσης των πληθυσμών. Αφού, διαπιστώθηκε η καλή προσαρμογή των δεδομένων στην κανονική κατανομή χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικές μέθοδοι και πιο συγκεκριμένα ο Έλεγχος t για Ανεξάρτητα Δείγματα (Independent Samples t-Test) και η Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) για την ανίχνευση διαφορών στις μέσες τιμές των πληθυσμών υπό εξέταση. Η διαφορά μεταξύ μέσων και το μέγεθος της επίδρασης εξετάστηκε με τους συντελεστές Cohens’ d και Hedges’ correction. Εφαρμόστηκε η Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) ακολουθούμενη από την Πολλαπλή Ανάλυση Εύρους (Multiple Range Analysis) με τη μεθοδολογία (post hoc Hochberg). Η στατιστική ανάλυση διεξήχθη με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS Statistics 28.

Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	
Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση	.912
Συναισθηματική Εξάντληση	.907
Αποπροσωποποίηση / Κυνισμός	.718
Προσωπικά Επιτεύγματα	.747

Πίνακας 5. Έλεγχοι αξιοπιστίας δεδομένων

Normality test Kolmogorov-Smirnov	
Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση	.057
Συναισθηματική Εξάντληση	.195
Αποπροσωποποίηση / Κυνισμός	.36
Προσωπικά Επιτεύγματα	.200

Πίνακας 6. Έλεγχοι κανονικότητας δεδομένων

9. Αποτελέσματα

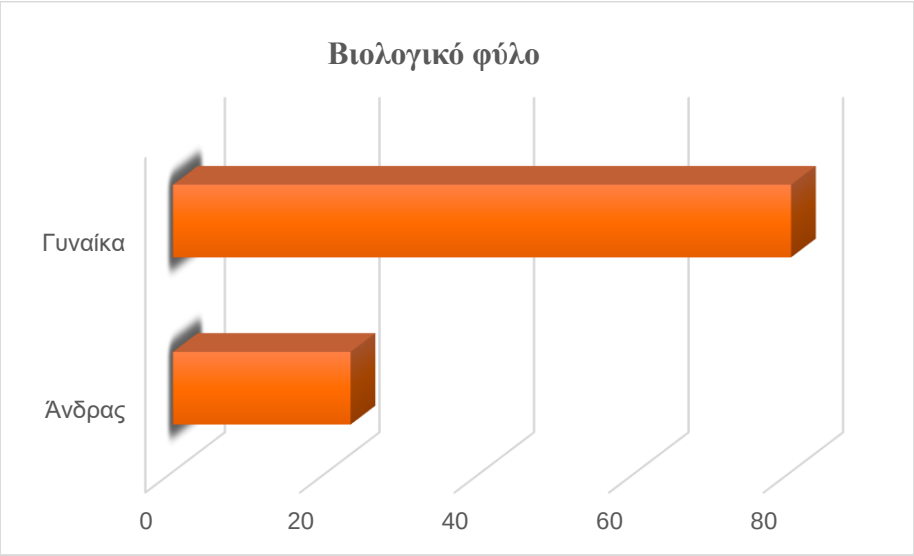
9.1. Δημογραφικά στοιχεία

Το ερωτηματολόγιο που διακινήθηκε περιείχε επιπλέον 16 ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των 103 ατόμων που συμμετείχαν. Χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική για την οπτικοποίηση και κατανόηση των δεδομένων που συλλέχθηκαν σε διαγράμματα.

i) Από το σύνολο συμμετεχόντων του δείγματος, οι 80 (77.7%) ανήκουν στο γυναικείο φύλο και οι 23 (22.3%) στο ανδρικό.

Βιολογικό φύλο	Συχνότητα	Ποσοστά
Γυναικείο	80	77.7%
Ανδρικό	23	23.3%

Πίνακας 7. Κατανομή των εργαζομένων ως προς το βιολογικό φύλο.

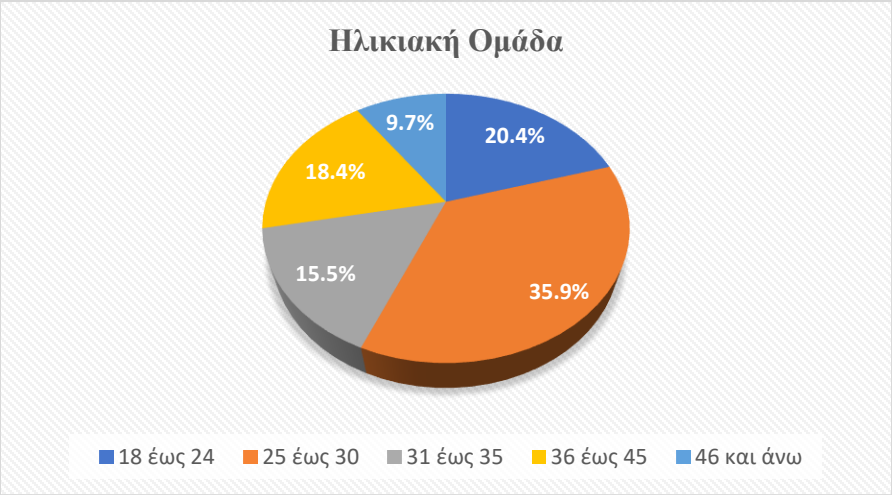


Γράφημα 1 . Κατανομή των εργαζομένων ως προς το βιολογικό φύλο.

ii) Το δείγμα ομαδοποιήθηκε σε 5 ηλικιακές κλάσεις με το μεγαλύτερο ποσοστό να ανήκει στην κλάση της ηλικίας μεταξύ 25 έως 30 ετών (35.9%) και το μικρότερο στην ηλικιακά μεγαλύτερη κλάση των 46 ετών και άνω (9.7%):

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστά
18 έως 24	21	20.4%
25 έως 30	37	35.9%
31 έως 35	16	15.5%
36 έως 45	19	18.4%
46 και άνω	10	9.7%

***Πίνακας 8*. Κατανομή των εργαζομένων ως προς την ηλικία τους.**

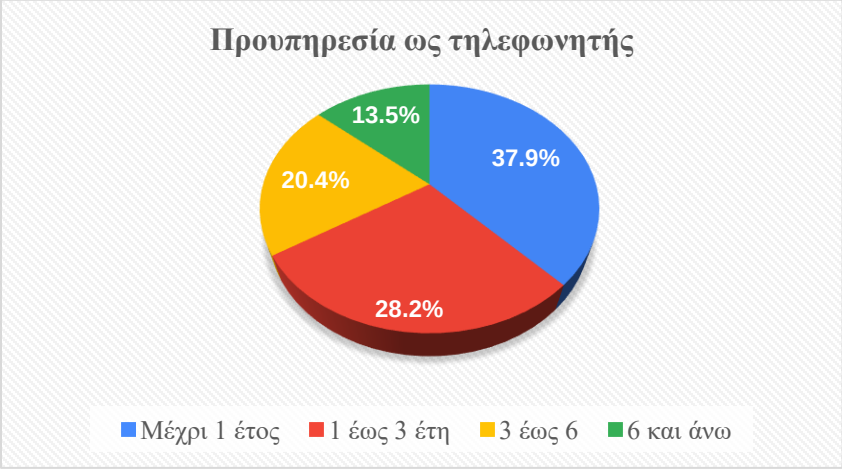


Γράφημα 2. Ποσοστιαία ηλικιακή κατανομή

iii) Η πλειοψηφία με 37.9% του δείγματος φαίνεται ότι εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση λιγότερο από ένα έτος, ενώ όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας τα ποσοστά των υπαλλήλων μειώνονται, με την προϋπηρεσία άνω των 6 ετών να αντιστοιχεί στο 13.6% του δείγματος.

Προϋπηρεσία σε τηλεφωνικό κέντρο	Συχνότητα	Ποσοστά
Μέχρι 1 έτος	39	37.9%
1 έως 3 έτη	29	28.2%
3 έως 6 έτη	21	20.4%
6 έτη και πάνω	14	13.5%

Πίνακας 9. Κατανομή των εργαζομένων βάσει της προϋπηρεσίας τους ως τηλεφωνικοί εκπρόσωποι.

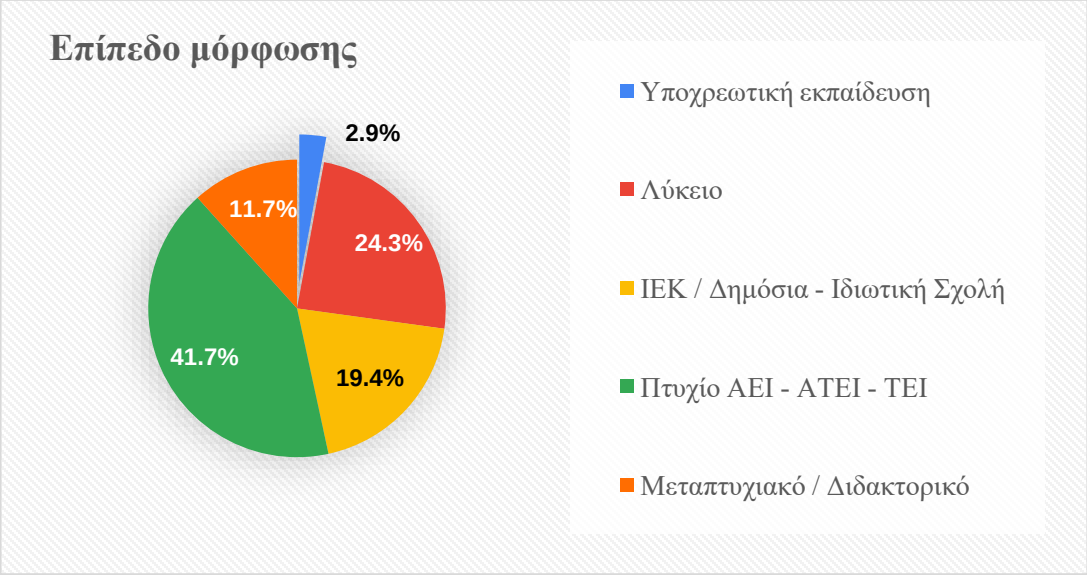


Γράφημα 3. Ποσοστιαία κατανομή ετών προϋπηρεσίας.

iv) Όπως φανερώνει το επίπεδο μόρφωσης, η πλειοψηφία με 41.7% κατέχει πτυχίο τριτοβάθμιας κλίμακας, όπως και ανώτερες σπουδές (11.7%) , υποδηλώνοντας το υψηλό μορφωτικό υπόβαθρο των εργαζομένων. Έπειτα, το σύνολο των 43.7% έχει ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια βαθμίδα, λύκειο (24.3%) και μεταλυκειακή εκπαίδευση (19.4%).

Μόρφωση	Συχνότητα	Ποσοστά
Υποχρεωτική	3	2.9%
Λύκειο	25	24.3%
Δημόσια- Ιδιωτική σχολή – ΙΕΚ	20	19.4%
ΑΕΙ – ΑΤΕΙ – ΤΕΙ	43	41.7%
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	12	11.7%

Πίνακας 10. Κατανομή των εργαζομένων ως προς τις εκπληρωμένες μορφωτικές βαθμίδες. .

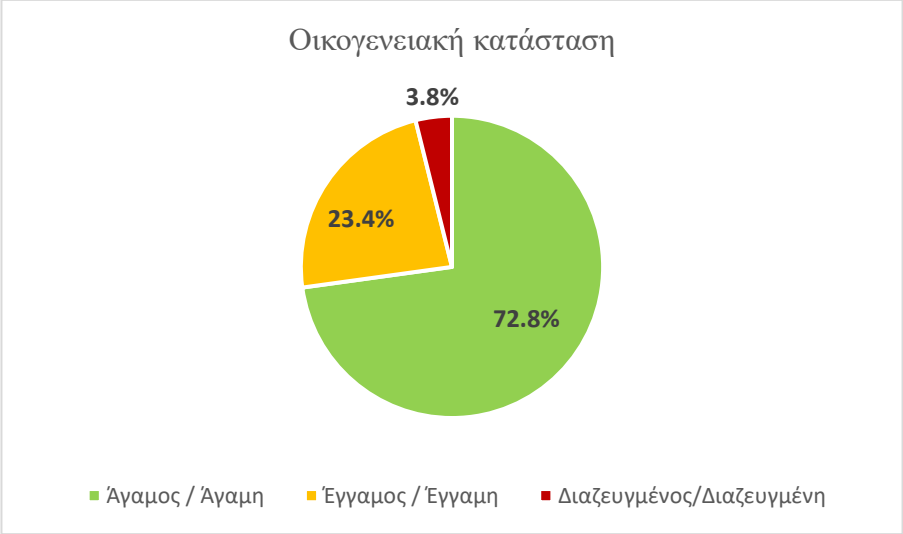


Γράφημα 4. Ποσοστιαία κατανομή επιπέδου μόρφωσης.

ν) Το σύνολο του δείγματος δηλώνουν άγαμοι (75 άτομα) και οι υπόλοιποι έγγαμοι ή διαζευγμένοι.

Κατάσταση	Συχνότητα
Άγαμος / Άγαμη	75
Έγγαμος / Έγγαμη	24
Διαζευγμένος/Διαζευγμένη	4

Πίνακας 11. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση.



Γράφημα 5. Ποσοστιαία κατανομή της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων..

vi) Μόλις 21 άτομα (20.4%) από τους 103 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είναι γονείς.



Γράφημα 6. Κατανομή γονέων.

vii) Οι περισσότεροι εργαζόμενοι απασχολούνται στο τμήμα εισερχομένων κλήσεων (εξυπηρέτηση πελατών – γραμμή παραπόνων), ενώ μόνο 17 άτομα ανήκουν στον τομέα εξερχομένων κλήσεων (προώθηση προϊόντων).

Τμήμα απασχόλησης	Συχνότητα
Εισερχομένων κλήσεων / Εξυπηρέτηση Πελατών - Γραμμή Παραπόνων	55
Εξερχομένων κλήσεων / Προώθηση υπηρεσιών και προιόντων	17
Εισερχομένων και εξερχομένων κλήσεων	31

Πίνακας 12. Κατανομή εργαζομένων ως προς το τμήμα απασχόλησης τους.

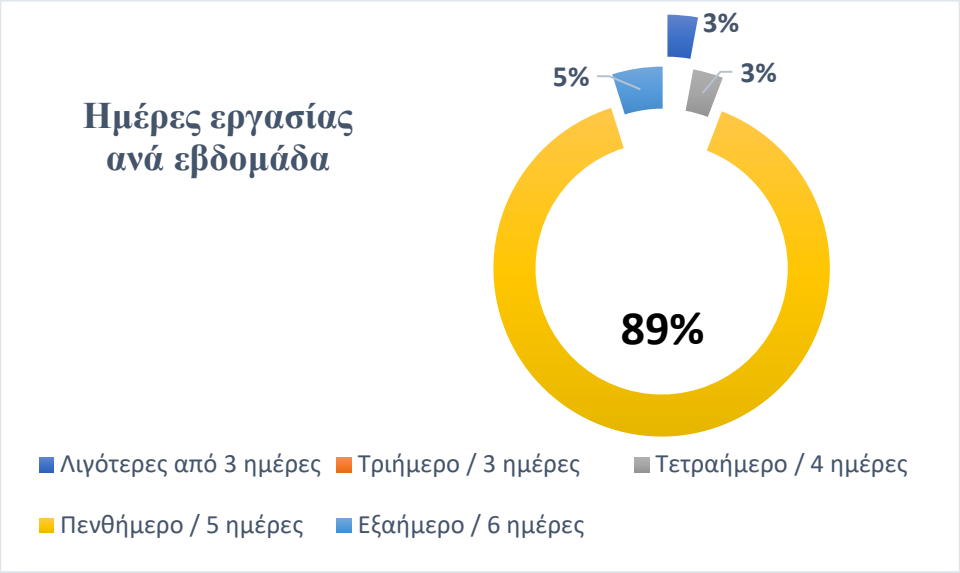


Γράφημα 7.. Ποσοστιαία κατανομή των εργαζομένων ανά τμήμα απασχόλησης.

viii) Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (89.3%) φαίνεται ότι εργάζεται πενθήμερη εργασία, ενώ ελάχιστοι εργάζονται είτε περισσότερες, είτε λιγότερες ημέρες.

Ημέρες εργασίας ανά εβδομάδα	Συχνότητα	Ποσοστά
Ημέρες / Εβδομάδα	Συχνότητα	Ποσοστά
Λιγότερο από 3 ημέρες	3	2.9%
4 ημέρες	3	2.9%
5 ημέρες	92	89.3%
6 ημέρες	5	4.9%

Πίνακας 13.. Κατανομή ημερών εργασίας ανά εβδομάδα.

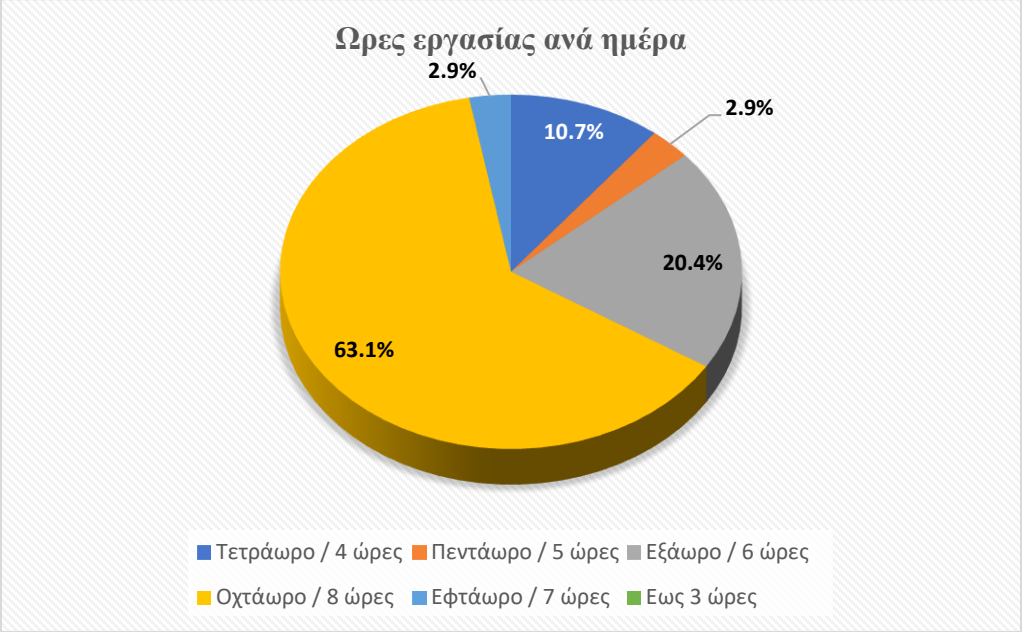


Γράφημα 8. Ποσοστιαία κατανομή των εργαζομένων βάσει ημέρων εργασίας ανά εβδομάδα.

ix) Οι περισσότεροι τηλεφωνικοί εκπρόσωποι φαίνεται να εργάζονται 8 ώρες την ημέρα (63%), 6 ώρες (20%) και 4 ώρες (11%) αντίστοιχα, ενώ ελάχιστοι εργάζονται 5 ή 7 ώρες. Κανένας δεν εργάζεται λιγότερο από 4 ώρες.

Ώρες Εργασίας / Ημέρα	Συχνότητα	
Τετράωρο	11	10.7%
Πεντάωρο	3	2.9%
Εξάωρο	21	20.4%
Εφτάωρο	3	2.9%
Οχτάωρο	65	63.1%

Πίνακας 14. Κατανομή εργατοωρών ανά ημέρα

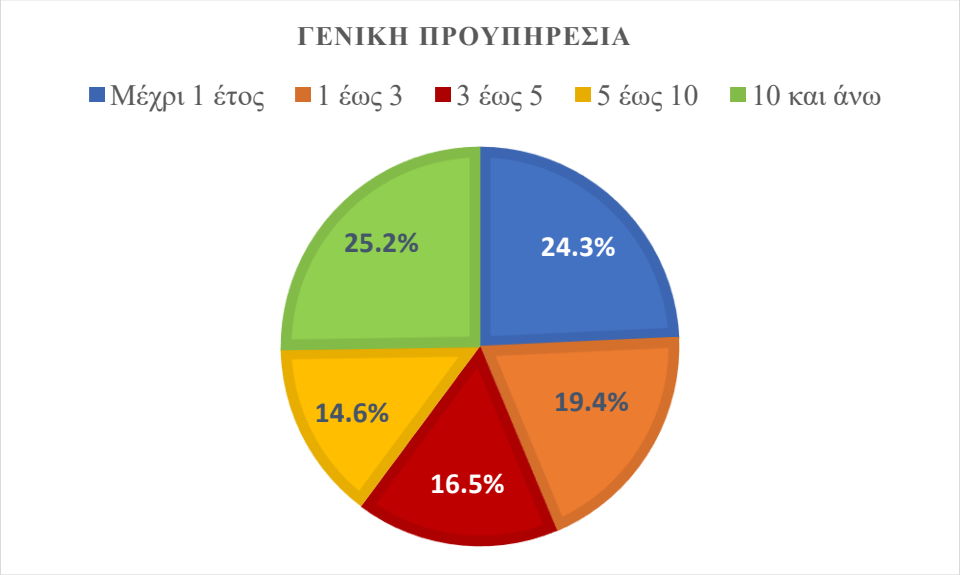


Γράφημα 9. Ποσοστιαία κατανομή των εργαζομένων βάσει εργατοωρών ανά ημέρα.

x) Η μεγαλύτερη κλάση ετών προϋπηρεσίας είναι αυτή των παραπάνω από 10 έτη με 26 συμμετέχοντες και αυτή με προϋπηρεσία μόλις ενός έτους που αντιστοιχεί σε 25 άτομα.

Προϋπηρεσία	Συχνότητα	Ποσοστά
Μέχρι 1 έτος	25	24.3%
1 έως 3	20	19.4%
3 έως 5	17	16.5%
5 έως 10	15	14.6%
10 και άνω	26	25.2%

Πίνακας 15. Κατανομή προϋπηρεσίας ως τηλεφωνητής

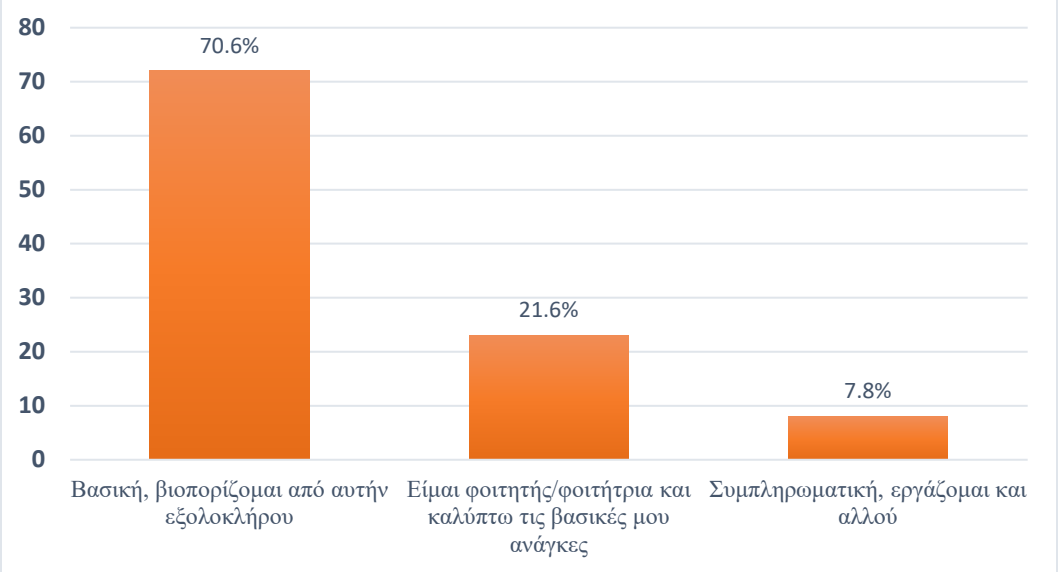


Γράφημα 10. Ποσοστιαία κατανομή των εργαζομένων βάσει της συνολικής προϋπηρεσίας τους.

xi) Τα 72 άτομα (70.2%) βιοπορίζονται εξ ολοκλήρου από την εργασία τους ως τηλεφωνητές, ενώ τα υπόλοιπα άτομα είναι φοιτητές που καλύπτουν βασικές ανάγκες, είτε εργάζονται συμπληρωματικά με άλλη απασχόληση.

Κατάσταση Εργασίας	Συχνότητα
Βασική, βιοπορίζομαι από αυτήν εξολοκλήρου	72
Συμπληρωματική, εργάζομαι και αλλού	8
Είμαι φοιτητής/φοιτήτρια και καλύπτω τις βασικές μου ανάγκες	23

Πίνακας 16. Κατανομή εργαζομένων βάσει του λόγου εργασίας τους.

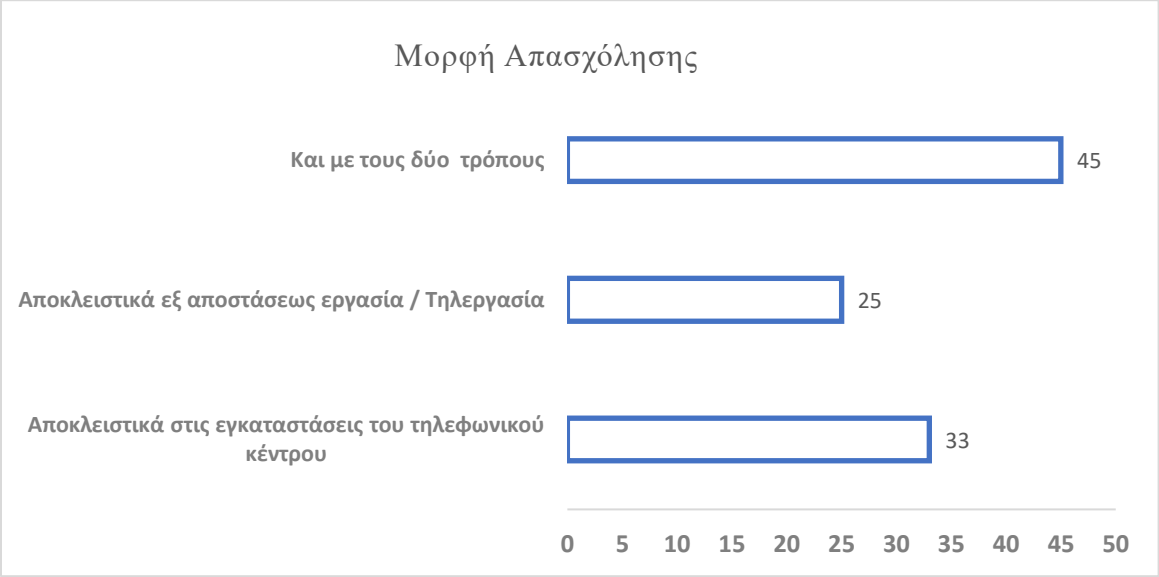


***Γράφημα 11. Ποσοστιαία κατανομή* βάσει της κατάστασης εργασίας**

xii) Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται υβριδικά καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό, συγκριτικά με εκείνους που εργάζονται αποκλειστικά είτε στο χώρο του οργανισμού, είτε με τηλεργασία.

Μορφή εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστά
Αποκλειστικά στις εγκαταστάσεις του τηλεφωνικού κέντρου	33	32%
Αποκλειστικά εξ αποστάσεως εργασία / Τηλεργασία	25	24.3%
Και με τους δύο τρόπους	45	43.7%

Πίνακας 17. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς τον τρόπο εργασίας τους.

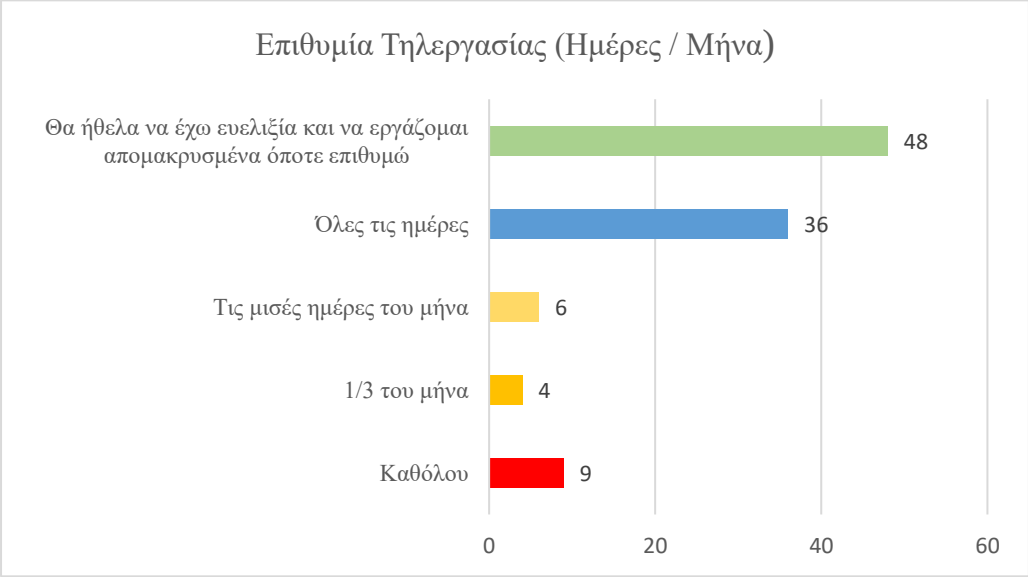


Γράφημα 12. Κατανομή των εργαζομένων βάσει της μορφής απασχόλησης τους.

xiii) Σύμφωνα με την ερώτηση για την επιθυμητή διάρκεια της τηλεργασίας φαίνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι (46.6%) επιθυμούν να έχουν ευελιξία και να αποφασίζουν οι ίδιοι ποτε θα τηλεργαστούν. Έπειτα εκείνοι που επιθυμούν να εργάζονται συνεχώς με τηλεργασία αναλογούν στο 35%,. Αντίθετα, το 8.7% επιθυμεί να δουλεύει εξολοκλήρου στις εγκαταστάσεις του οργανισμού (μη απομακρυσμένη εργασία).

Διάρκεια Επιθυμητής Τηλεργασίας	Ποσοστά
1/3 του μήνα	3.9%
Τις μισές ημέρες του μήνα	5.8%
Όλες τις ημέρες	35%
Ευελιξία	46.6%
Καθόλου	8.7%

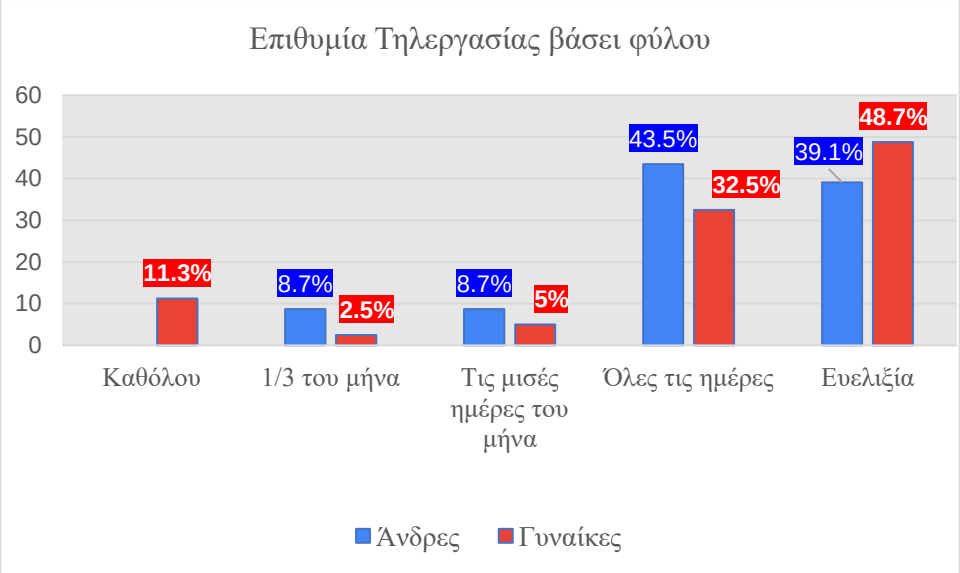
Πίνακας 18. **Ποσοστιαία κατανομή βάσει της επιθυμητής έντασης τηλεργασίας.**



Γράφημα 13. Κατανομή επιθυμίας έντασης της τηλεργασίας (ημέρες / μήνα).

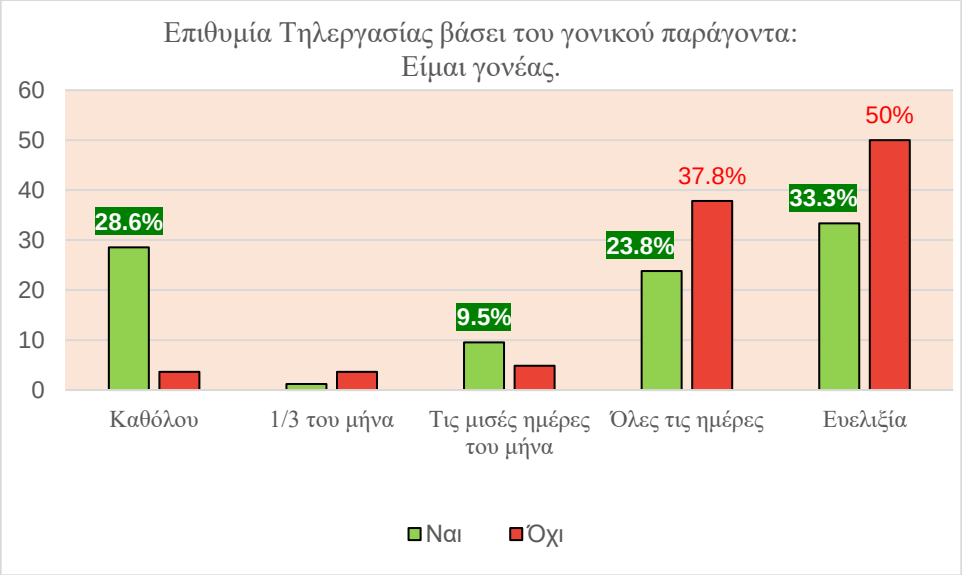
Όσον αφορά την επιθυμία των εργαζομένων βάσει βιολογικού φύλου αναφορικά με τη διάρκεια της τηλεργασίας που επιθυμούν φαίνεται ότι οι το μεγαλύτερο ποσοστό των γυναικών προτιμούν την ευελιξία (48.7%) έναντι της αποκλειστικής τηλεργασίας, ενώ ποσοστό 11.3% δηλώνει πως δεν επιθυμεί να εργάζεται καθόλου με τη μέθοδο της

τηλεργασίας. Σε συνέχεια το μεγαλύτερο ποσοστό του ανδρικού φύλου (43,5%) δηλώνει πως επιθυμεί αποκλειστικά την τηλεργασία, ενώ ποσοστό 39,1% δηλώνει πως προτιμά να έχει ευελιξία στην απόφασή του αναφορικά με το διάστημα τηλεργασίας.



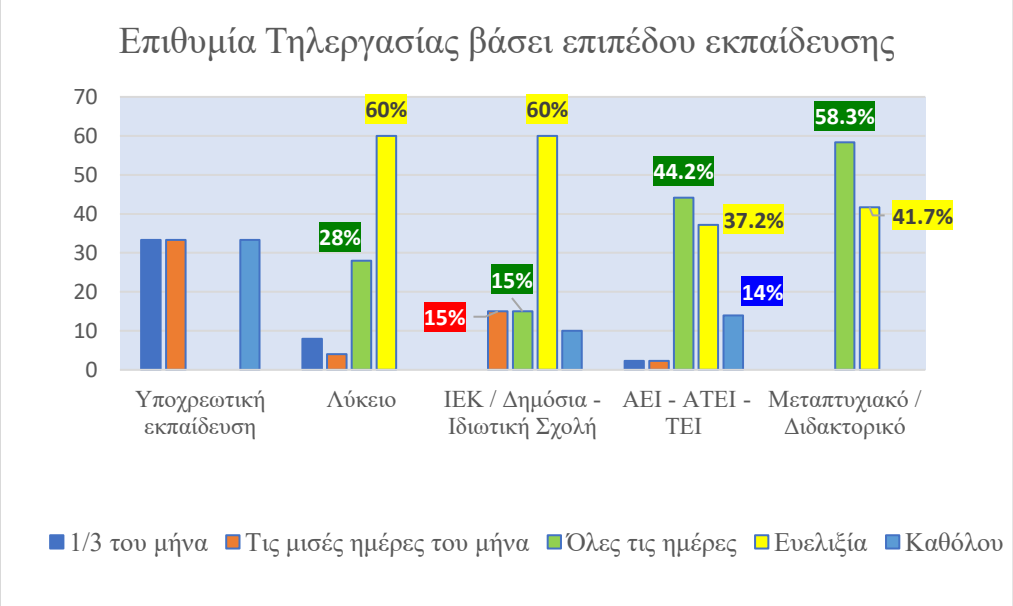
Γράφημα 14 . Ποσοστιαία επιθυμία τηλεργασίας για κάθε φύλο ξεχωριστά.

Σύμφωνα με την ερώτηση ¨είστε γονέας;¨ εκείνοι που είναι άτεκνοι επιθυμούν στο σύνολο τους ευελιξία (50%) και τηλεργασία αποκλειστικά (37.8%). Σε αντίθεση οι γονείς φαίνεται να ενδιαφέρονται είτε για ευέλικτη τηλεργασία (33.3%), είτε διαρκή (23.8%), αλλά υπάρχει μια τάση, όπου δε την προτιμούν καθόλου (28.6%).



Γράφημα 15 . Ποσοστιαία επιθυμία τηλεργασίας βάσει του γονικού παράγοντα (γονέας ή άτεκνος).

Επιπλέον, στο επόμενο διάγραμμα όπου έγινε ποσοστιαία κατανομή για κάθε ομάδα μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με την προτίμηση τους ως προς την ένταση της τηλεργασίας, φαίνεται ότι η πλειοψηφία (60%) με διαφορά, όσων είναι απόφοιτοι λυκείου και μεταλυκειακής εκπαίδευσης προτιμούν την ευέλικτη τηλεργασία. Τα άτομα που έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση και εκείνα που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών δηλώνουν πως προτιμούν την τηλεργασία σε μόνιμη βάση (44.2% & 58.3% αντιστοίχως), όπως επίσης και την ευελιξία (37.2% & 41.7%).



Γράφημα 16. Ποσοστιαία επιθυμία τηλεργασίας για κάθε πληθυσμό ξεχωριστά σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.

xiv) Το 59.2% των εργαζομένων επιθυμεί την τηλεργασία για τους παρακάτω λόγους, Δηλαδή, εξοικονομώντας χρόνο, έξοδα μετακίνησης και προτιμώντας το ήσυχο περιβάλλον της οικείας τους που προσφέρει άνεση και ηρεμία. Μόλις το 8.7% δεν επιθυμεί να εργάζεται καθόλου με τηλεργασία.

Λόγοι προτίμησης της Τηλεργασίας	**Ποσοστά**
Εξοικονόμηση χρόνου	12.6%
Εξοικονόμηση χρημάτων μεταφοράς	5.9%
Ήσυχο περιβάλλον / Καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες	3.9%
Άνετο φιλικό περιβάλλον / Μείωση άγχους	9.7%
Όλα τα παραπάνω	59.2%
Δεν την προτιμώ	8.7%

Πίνακας 19. Ποσοστιαία κατανομή βάσει προτίμησης της τηλεργασίας



Γράφημα 17. Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τους λόγους προτίμησης της τηλεργασίας.

xv) Η συγκεκριμένη ερώτηση όπως και η επόμενη, απευθυνόταν στα άτομα του δείγματος που εργάζονται είτε υβριδικά, είτε με διαρκή τηλεργασία, ώστε να κατανοηθεί η ένταση της τηλεργασίας που απασχολούνται. Από τα 45 άτομα μόνο τα 2 εργάζονται κατά τη βάρδια τους και με τους δύο τρόπους εργασίας, ενώ οι υπόλοιποι 43 εργάζονται ολόκληρη την βάρδια με τον έναν τρόπο.

Εργατοώρες / Ημέρα	Ποσοστά (N=45)
Όλες τις ώρες της βάρδιας μου	95.5%
Σπαστό ωράριο	4.5%

Πίνακας 20. Ποσοστιαία κατανομή των τηλεργαζομένων ανά ώρες εργασίας.

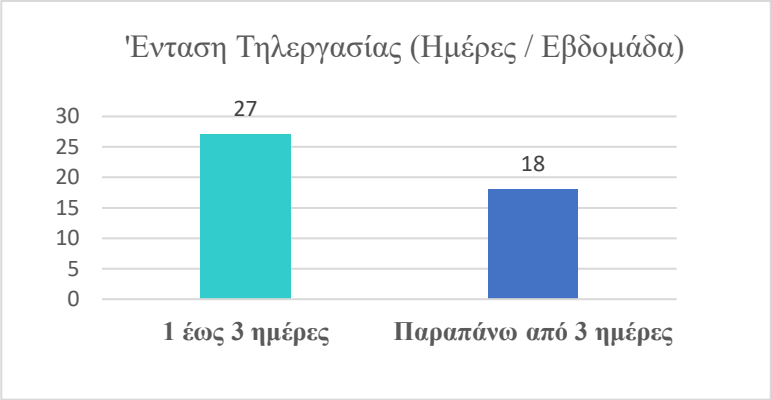


Γράφημα 18. Κατανομή των τηλεργαζομένων βάσει εργατοωρών.

xviii) Η συγκεκριμένη ερώτηση όπως και η προηγούμενη, απευθυνόταν στα άτομα του δείγματος που εργάζονται με υβριδική μορφή, ώστε να κατανοηθεί η ένταση της τηλεργασίας. Από τα 45 άτομα, τα 27 τηλεργάζονται έως 3 ημέρες και τα υπόλοιπα 18, περισσότερες από 3 ημέρες.

Τηλεργασία (ημέρα / Εβδομάδα)	Ποσοστά
1 έως 3 ημέρες	60%
Παραπάνω από 3 ημέρες	40%

Πίνακας 21. Ποσοστιαία κατανομή συμμετεχόντων βάσει έντασης τηλεργασίας



Γράφημα 19. Κατανομή συμμετεχόντων βάσει έντασης τηλεργασίας

9.2. Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης

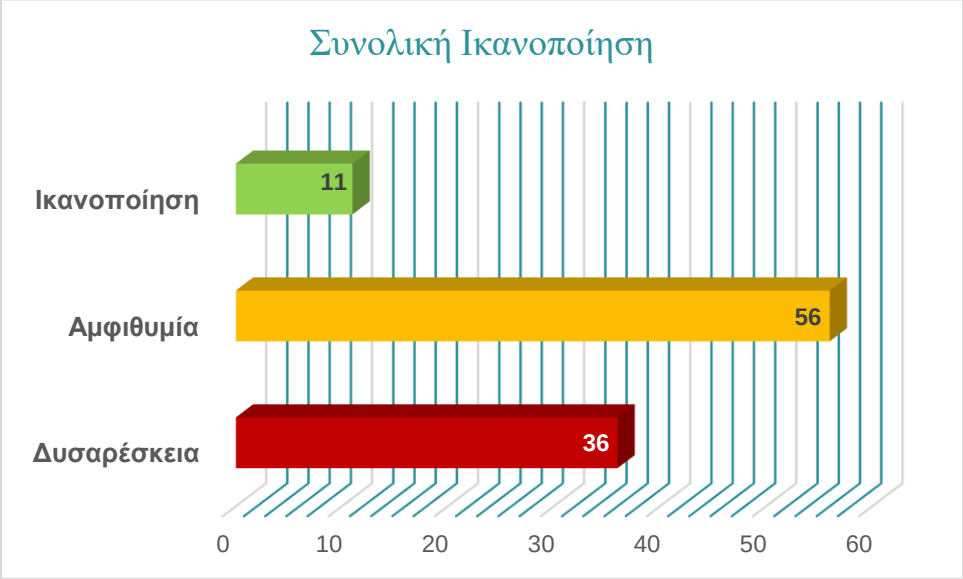
Αφού έγινε εξαγωγή των δεδομένων σε υπολογιστικό φύλλο Excel, χρειάστηκε να γίνει αντιστροφή των βαθμολογίων στις 19 αρνητικές ερωτήσεις (*Πίνακας 22*) και υπολογίστηκε το συνολικό άθροισμα όλων των διαστάσεων για κάθε συμμετέχοντα. Έπειτα, έγινε κατανομή του δείγματος βάσει των οριακών τιμών κατά Spector (2007). Η ικανοποίηση αντανακλά τις υψηλές τιμές, η αμφιθυμία τις μεσαίες και η δυσαρέσκεια τις χαμηλές. Όσον, αφορά το δείγμα των συμμετεχόντων φαίνεται ότι μόλις οι 11 εξ αυτών είναι ικανοποιημένοι και οι 36 δυσαρεστημένοι. Οι υπόλοιποι 56 εργαζόμενοι καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό (54.4%) φαίνεται να αισθάνονται αμφιθυμία, δηλαδή ανάμεικτα συναισθήματα για την εργασία τους ως τηλεφωνικοί εκπρόσωποι.

Αναστραμμένες ερωτήσεις	2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36

Πίνακας 22. Αρνητικές ερωτήσεις βάσει του αύξοντα αριθμού σειράς στο ερωτηματολόγιο (JSS) που βαθμολογήθηκαν αντιστρόφως.

Εργασιακή Ικανοποίηση	Συχνότητα (N = 103)	Ποσοστά
Ικανοποίηση	11	10.7%
Αμφιθυμία	56	54.4%
Δυσαρέσκεια	36	34.9%

Πίνακας 23 . Συχνότητα και ποσοστά βάσει βαθμολογιών των εργαζομένων ως προς την εργασιακή ικανοποίηση.



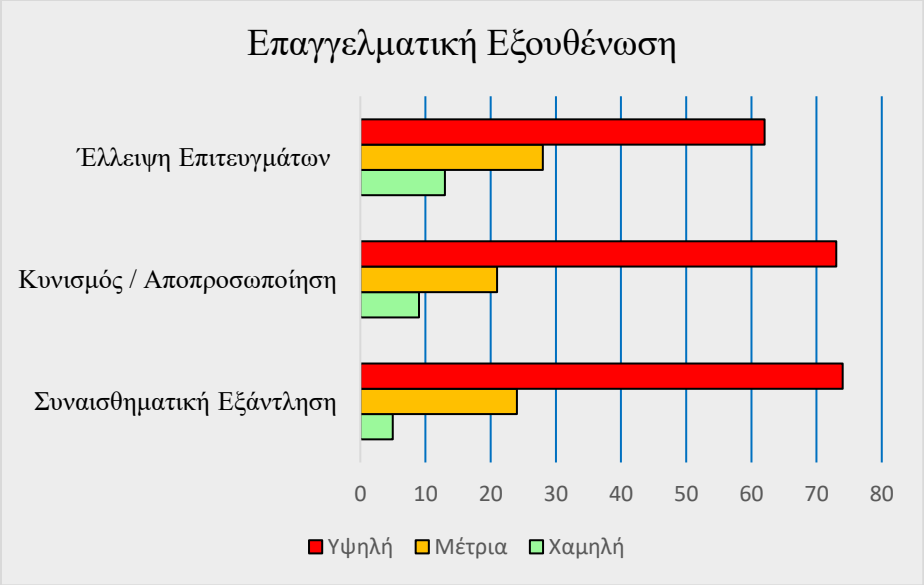
Γράφημα 20. Κατανομή Συμμετεχόντων Εργασιακής Ικανοποίησης βάσει βαθμολογίας

9.3. Μέτρηση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Αρχικά, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου (MBI) για τη μέτρηση των τριών διαστάσεων της εξουθένωσης αθροίστηκαν ξεχωριστά (Maslach, 2018). Ύστερα, βάσει των οριακών τιμών της κάθε διαστάσεις έγινε κατανομή των συμμετεχόντων σε 3 κατηγορίες (χαμηλή, μέτρια και υψηλή), σύμφωνα με το επίπεδο εξουθένωσης που αντιμετωπίζουν. Οι ερωτηθέντες που ανήκουν στην κατηγορία με υψηλή εξουθένωση φαίνεται ότι καταλαμβάνουν υψηλά ποσοστά, άνω του 60% και για τις 3 διαστάσεις. Περίπου το 1/3 του δείγματος ανήκει στην κατηγορία της μέτριας κατηγορίας, ενώ ελάχιστοι είναι εκείνοι που δεν διακατέχονται από συναισθήματα επαγγελματικής εξουθένωσης.

	Ποσοστά (N = 103)		
Διαστάσεις Εξουθένωσης	**Χαμηλή**	**Μέτρια**	**Υψηλή**
Συναισθηματική Εξάντληση	4.8%	23.3%	71.9%
Αποπροσωποίηση	8.7%	20.4%	70.9%
Έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων	12.6%	27.2%	60.2%

Πίνακας 24. Ποσοστιαία κατανομή των βαθμολογιών των ερωτηθέντων βάσει των 3 διαστάσεων του ερωτηματολογίου MBI.



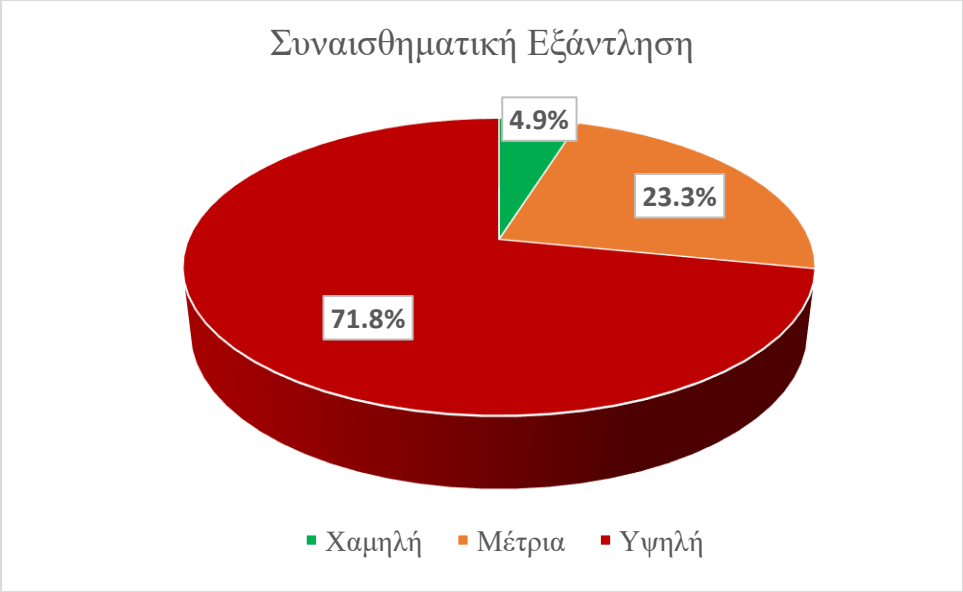
Γράφημα 21. Κατανομή των βαθμολογιών βάσει των 3 διαστάσεων του ερωτηματολογίου MBI.

9.3.1. Διάσταση Συναισθηματικής Εξάντλησης

Η συγκεκριμένη διάσταση είναι η πιο χαρακτηριστική μορφή εκδήλωσης της εξουθένωσης, όπου σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων (71.8%) εντάσσεται σε υψηλά επίπεδα. Μόνο 5 εργαζόμενοι από τους 103 συνολικά, ανήκουν στην κατηγορία της χαμηλής εξάντλησης, ενώ οι υπόλοιποι 24 κατανέμονται στη μέτρια με ποσοστό 23.3%.

Συναισθηματική Εξάντληση	**Συχνότητα**	**Ποσοστά**
Χαμηλή	5	4.9%
Μέτρια	24	23.3%
Υψηλή	74	71.8%

Πίνακας 25. Κατανομή του δείγματος στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης.



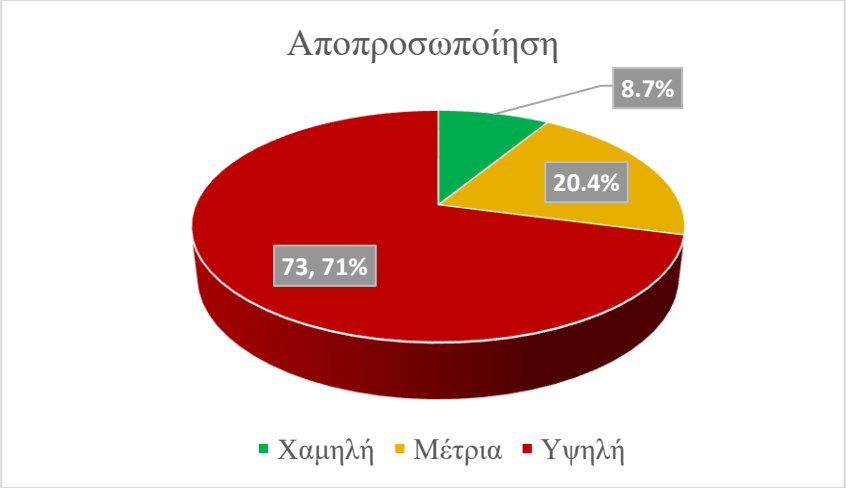
Γράφημα 22. Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης.

9.3.2. Διάσταση Αποπροσωποίησης / Κυνισμού

Όπως και στη προηγούμενη διάσταση, έτσι και σε αυτή, τα ποσοστά των τηλεφωνικών εκπροσώπων που ανήκουν στην κατηγορία της υψηλής αποπροσωποίησης είναι σημαντικά (70.9%). Επιπλέον, το 20.4% κατατάσσεται στη μέτρια ενώ το 8.7% στη χαμηλή βαθμίδα.

Αποπροσωποίηση / Κυνισμός	**Συχνότητα**	**Ποσοστά**
Χαμηλή	9	8.7%
Μέτρια	21	20.4%
Υψηλή	73	70.9%

Πίνακας 26. Κατανομή του δείγματος στη διάσταση της αποπροσωποίησης.



Γράφημα 23. **Ποσοστιαία κατανομή δείγματος στη διάσταση της αποπροσωποίησης.**

9.3.3. Διάσταση Έλλειψης Προσωπικών Επιτευγμάτων

Κατά τη συγκεκριμένη διάσταση φαίνεται ότι μεγάλο ποσοστό (60.2%) του δείγματος θεωρεί ότι δεν καταφέρνει να επιτύχει ως προς το επάγγελμα του. Έπειτα, το 27.2% θεωρεί ότι επιτυγχάνει σε ορισμένες πτυχές της εργασίας του. Τέλος, ελάχιστοι εργαζόμενοι (12.6%) θεωρούν ότι τα καταφέρνουν καλά ως επαγγελματίες.

Έλλειψη Επιτευγμάτων	**Συχνότητα**	**Ποσοστά**
Χαμηλή	13	12.6%
Μέτρια	28	27.2%
Υψηλή	62	60.2%

Πίνακας 27. Κατανομή βαθμολογιών της έλλειψης προσωπικών επιτευγμάτων.



Γράφημα 24. Ποσοστιαία Κατανομή βαθμολογιών της έλλειψης προσωπικών επιτευγμάτων.

9.4. Συσχετίσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης με την Επαγγελματική Εξουθένωση

Παρακάτω, ακολουθούν οι συσχετίσεις των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση (*Πίνακας 28*). Παρατηρείται ότι υπάρχει σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που εξετάστηκαν. Αρχικά η συνολική εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζει ισχυρή αρνητική συσχέτιση με την διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης ($r = -.58$, $p <..01$), μέτρια αρνητική συσχέτιση με διάσταση της αποπροσωποίησης ($r = -.36$, $p <..01$) και θετική συσχέτιση με την έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων ($r = .24$, $p <.05$). Η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης επιπλέον έχει θετική συσχέτιση με την αποπροσωποίηση ($r = .47$, $p <.01$) και αρνητική συσχέτιση με την έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων ($r = -.16$, $p <.05$). Τέλος, η διάσταση της αποπροσωποίησης / κυνισμού έχει αρνητική συσχέτιση με τα προσωπικά επιτεύγματα ($r = -.23$, $p <.05$).

Pearson Correlation		1	2	3	4
1	Συνολική Ικανοποίηση		-.582**	-.364**	.245*
2	Συναισθηματική Εξάντληση	-.582**		.477**	-.167
3	Αποπροσωποποίηση	-.364**	.477**		-.237*
4	Έλλειψη σε Προσωπικά Επιτεύγματα	.245*	-.167	-.237*	

All p-values are 2-tailed, * p < .05, ** p < .01

Πίνακας 28. Συσχετισμός των διαστάσεων της εξουθένωσης με την συνολική ικανοποίηση.

9.5. Διαφορές στην ικανοποίηση και εξουθένωση ως προς τα δημογραφικά στοιχεία

Σε συνέχεια, αφού ελέγχθηκαν οι προϋποθέσεις εφαρμογής της Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA) και ελέγχων για Ανεξάρτητα Δείγματα (Independent Samples t-Test) (έλεγχοι κανονικότητας Kolmogorov – Smirnof test και ομογένειας διασπορών Levene's test), αποδείχθηκε η καλή προσαρμογή των δεδομένων στην κανονική κατανομή και η ομογένεια των διασπορών τους.

Τα δημογραφικά στοιχεία που εμφάνισαν στατιστικά σημαντικές διαφορές είναι οι κλάσεις που αφορούν την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την οικογενειακή κατάσταση. Έπειτα, ακολούθησε η πολλαπλή ανάλυση εύρους με χρήση της μεθοδολογίας Hochberg post hoc test για διερεύνηση μεταξύ των κλάσεων σημαντικών στατιστικών διαφορών.

Κατά τον έλεγχο Ανεξάρτητων Δειγμάτων t παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων τιμών του γονικού ρόλου. Συνεχίζοντας, για την κατανόηση του μεγέθους επίδρασης χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση Cohen's d, όπως και η Hedges' Correction για άνισα δείγματα.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και αναλύονται κάτωθι.

9.5.1. Ηλικία

Όσον αφορά τον παράγοντα της ηλικίας φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 25 – 30 ετών (b) (*Πίνακας 30*) παρουσίασαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερη μέση τιμή αποπροσωποίησης (M=19.41, SE=6.61). Αντίθετα, τα άτομα της μεγαλύτερης ηλικιακής κλάσης άνω των 46 ετών (e) βρέθηκαν με τη χαμηλότερη στατιστικά μέση τιμή (M=11.70, SE=8.43) σε σχέση με τις υπόλοιπες κλάσεις. Επιπλέον, σύμφωνα με την πολλαπλή ανάλυση εύρους και τη μεθοδολογία Hochberg υπήρξε και στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών κλάσεων (a) & (e) (*Πίνακας 31*).

Tests of Homogeneity		
Levene (Based on Mean)	Ηλικία	Sig.
Αποπροσωποίηση		.418

Πίνακας 29. Έλεγχος ομοιογένειας διασπορών για τις ηλικιακές ομάδες ως προς την διάσταση της αποπροσωποίησης.

Μεταβλητές:		**Διάσταση Αποπροσωποίησης**				
Κλάσεις		M	SD	F	Sig.	Df
Ηλικία				3.52***	0.01	4
18 - 24 **(a)** *(n = 21)*		14.90	6.06	b>e*		
25 - 30 **(b)** *(n = 37)*		19.41	6.61			
31 - 35 **(c)** *(n = 16)*		17.94	6.56			
36 – 45 (**d**) *(n = 19)*		15.11	7.43			
46 και άνω (**e**) *(n = 10)*		11.70	8.43			

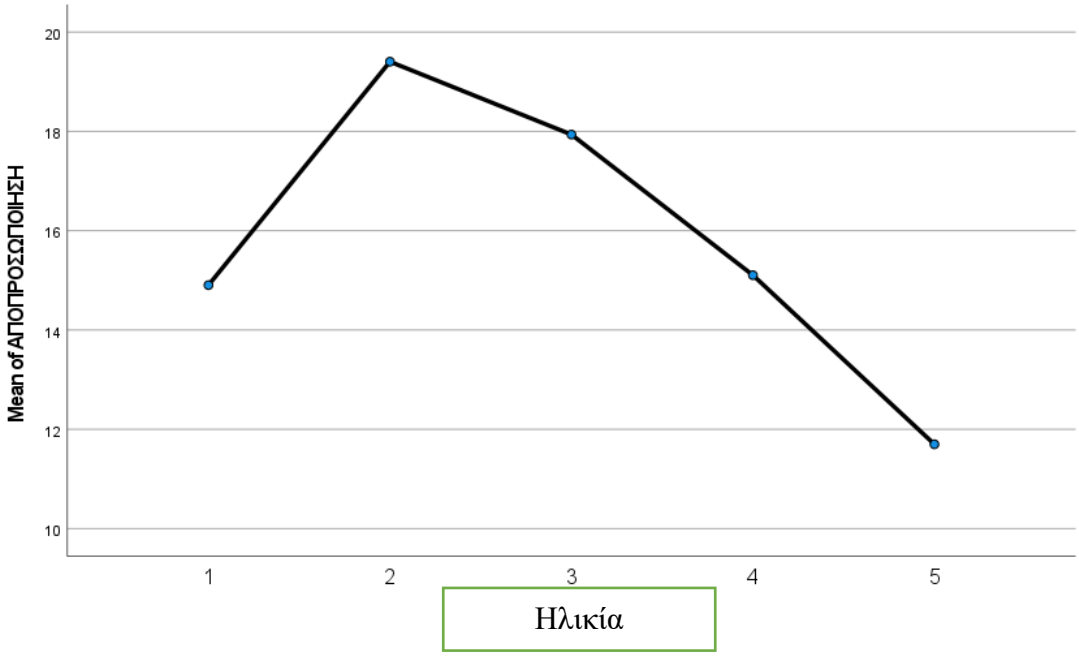
Σημείωση: M = mean, SD = standard deviation, F = Fisher's statistic, df = degrees of freedom. All p-values are two-tailed. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Πίνακας 30. Αποτέλεσμα OnewayAnova για την διάσταση της αποπροσωποποίησης και των ηλικιακών ομάδων.

Hochberg Test		ΑΠΟΠΡΟΣΩΠΟΙΗΣΗ		
Ηλικία	46 + ετών	M	SD	Sig.
25-30 ετών		7,705*	2,440	,021

*The mean difference is significant at the 0.05 level

Πίνακας 31. Πολλαπλή ανάλυση εύρους της διάστασης της αποπροσωποίησης στις ηλιακές κλάσεις.



Γράφημα 25. Στον οριζόντιο άξονα διαγράφονται οι ηλικιακές ομάδες. Όπου: (1) 18 ως 24, (2) 25 ως 30, (3) 30 ως 35, (4) 36 ως 45, (5) 46 και άνω. Στον κάθετο άξονα διαγράφεται η μέση βαθμολογία των ομάδων για τη *διάσταση της αποπροσωποποίησης*.

9.5.2. Επίπεδο εκπαίδευσης

Τα δεδομένα της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και της διάστασης της συναισθηματικής εξάντλησης ως προς το μορφωτικό επίπεδο παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Η ομάδα a, εργαζόμενοι δηλαδή που ολοκλήρωσαν την υποχρεωτική εκπαίδευση παρουσίασαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερη μέση τιμή (M_a=128.0, SD_a=25.86) κατά την συνολική εργασιακή ικανοποίηση, ακολουθούμενοι από την ομάδα μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ομάδα c,

M_c=126.4, SD_c=28.09) (Γράφημα 26), σε αντίθεση με τη συναισθηματική εξάντληση όπου παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά χαμηλότερη μέση τιμή (Mc=27.0, SDc=8.56 και Ma=29, SDa=1.73) από τις υπόλοιπες ομάδες.

Έπειτα, όσοι έχουν μεταπτυχιακές σπουδές (ομάδα e, M_e=37.08, SD_e=10.73) και πανεπιστημιακές (ομάδα d, M_d=35.09, SD_d=11,32) παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά υψηλότερες μέσες τιμές ως προς την συναισθηματική εξάντληση και στατιστικά σημαντικά χαμηλότερες μέσες τιμές ως προς την εργασιακή ικανοποίηση (M_e=37.08, SD_e=10.73 & M_d=35.09, SD_d=11,32) σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες.

Tests of Homogeneity		
Levene (Based on Mean)	Μόρφωση	Sig.
Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση		.875
Συναισθηματική Εξάντληση		.119

Πίνακας 32. Έλεγχος ομοιογένειας διασπορών για τις μορφωτικές ομάδες ως προς την συνολική ικανοποίηση και την εξάντληση.

Μεταλητές:		Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση						Συναισθηματική Εξάντληση				
Group		M	SD	F	Sig.	df		M	SD	F	Sig.	df
Μόρφωση				2.80***	0.03	4				2.75	.03	4
Υποχρεωτική **(a)** *(n = 3)*		128.00	25.86	c>e*				29,00	1,73	d>c*		
Λύκειο **(b)** *(n = 25)*		115.88	20,56					32,60	9,73			
Δημόσια-Ιδιωτική σχολή - ΙΕΚ **(c)** *(n = 20)*		126.40	28,09					27,00	8,56			
ΑΕΙ – ΑΤΕΙ - ΤΕΙ (**d**) *(n = 43)*		110.93	26,69					35,09	11,32			
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό (**e**) *(n = 12)*		97.17	29,40					37,08	10,73			

Σημείωση: M = mean, SD = standard deviation, F = Fisher's statistic, df = degrees of freedom. All p-values are two-tailed. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Πίνακας 33. Αποτελέσματα Anova μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, συναισθηματικής εξάντλησης και μορφωτικού επιπέδου

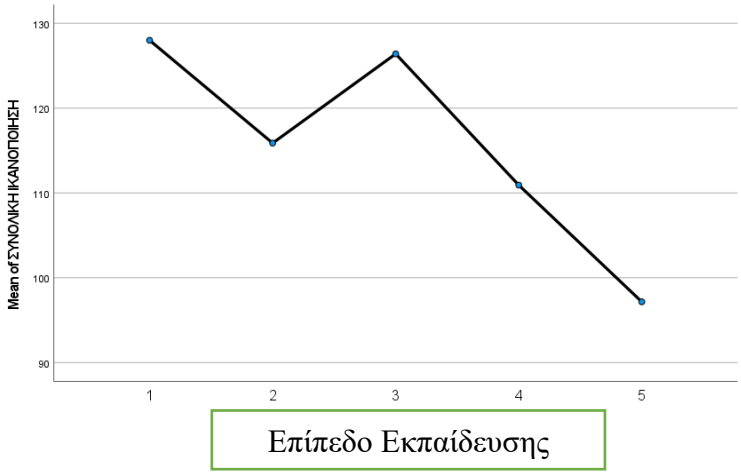
Η πολλαπλή ανάλυση εύρους παρουσίασε σημαντικά στατιστικές διαφορές κατά την ομάδα c (ΙΕΚ / Δημόσια - Ιδιωτική Σχολή) με την e (Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό) ως προς την συνολική ικανοποίηση. Όπως, επίσης η ομάδα c (ΙΕΚ / Δημόσια - Ιδιωτική Σχολή) με την d (Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό) ως προς της συναισθηματική εξάντληση (Πίνακας 34).

Σύμφωνα με τα *Γραφήματα 26 & 27*, παρακάτω φαίνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση μια πτώση όσο το μορφωτικό επίπεδο αυξάνεται την στιγμή που η μορφωτική ομάδα c (ΙΕΚ / Δημόσια - Ιδιωτική Σχολή) δεν ακολουθεί αυτή την τάση. Το ίδιο συμβαίνει και στη διάσταση της εξουθένωσης, όπου όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο αυξάνεται και η συναισθηματική εξάντληση, ενώ η ομάδα c συνεχίζει να μην ακολουθεί αυτή την τάση.

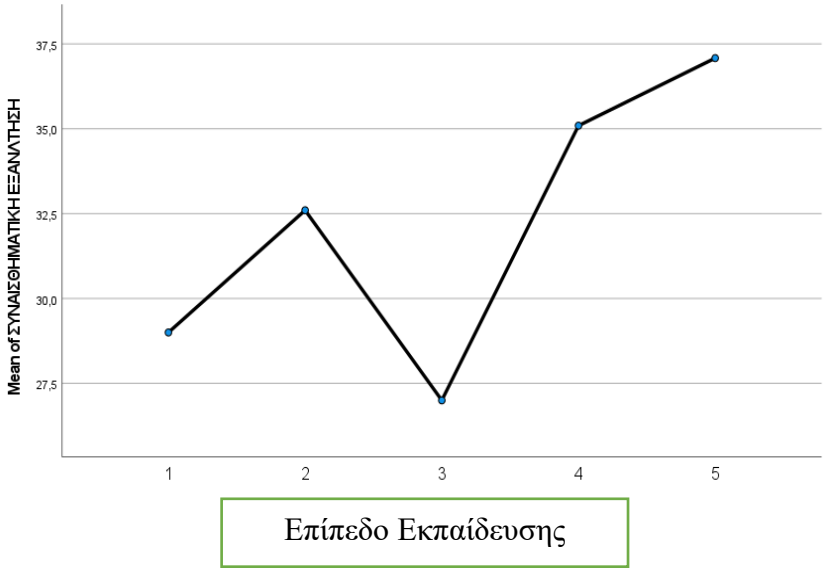
Hochberg Test		Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση		
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	M	SD	Sig.
ΙΕΚ / Δημόσια - Ιδιωτική Σχολή		29,233*	9,471	,026
		Συναισθηματική Εξουθένωση		
ΙΕΚ / Δημόσια - Ιδιωτική Σχολή	ΑΕΙ - ΑΤΕΙ – ΤΕΙ	M	SD	Sig.
		8,093*	2,779	,043

*The mean difference is significant at the 0.05 level

***Πίνακας* 34. Πολλαπλή ανάλυση εύρους της ικανοποίησης και της διάστασης της αποπροσωποίησης μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης.**



Γράφημα 26. Στον οριζόντιο άξονα διαγράφονται οι μορφωτικές βαθμίδες. Όπου: (1) Υποχρεωτική, (2) Λύκειο, (3) Ιδιωτικό/δημόσιο ΙΕΚ, (4) ΑΕΙ - ΑΤΕΙ, (5) Μεταπτυχιακό. Στον κάθετο άξονα διαγράφεται η μέση βαθμολογία των ομάδων για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.



Γράφημα 27. Στον οριζόντιο άξονα διαγράφονται οι μορφωτικές βαθμίδες. Όπου: (1) Υποχρεωτική, (2) Λύκειο, (3) Ιδιωτικό/δημόσιο ΙΕΚ, (4) ΑΕΙ - ΑΤΕΙ, (5) Μεταπτυχιακό. Στον κάθετο άξονα διαγράφεται η μέση βαθμολογία των ομάδων για την διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης.

9.5.3. Οικογενειακή κατάσταση

Όσον αφορά τον παράγοντα της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων σε σχέση με τις δύο διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, την αποπροσωποποίηση και τα προσωπικά επιτεύγματα, ο έλεγχος διακυμάνσεων Levene φανερώνει ότι όλες οι μεταβλητές είναι μεγαλύτερες από το επίπεδο σημαντικότητας ($p > 0.5$), επομένως οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Συνεχίζοντας, παρατηρείται ότι τα άτομα που είναι άγαμα εμφανίζουν στατιστικά χαμηλότερη μέση τιμή ως προς τα επιτεύγματα (M_a=27,60, SD_a=7.13) από τις υπόλοιπες ομάδες (έγγαμοι, διαζευγμένοι) και στατιστικά υψηλότερη μέση τιμή αποπροσωποίησης (M_a=18.20, SD_a=6.62). Οι διαζευγμένοι εμφανίζουν στατιστικά χαμηλότερη μέση τιμή αποπροσωποίησης (M_c=6.25, SD_c=4.71) και στατιστικά υψηλότερη μέση τιμή προσωπικών επιτεύγματών (M_c=41,25, SD_c=4,03) (*Πίνακας 36*).

Tests of Homogeneity	
Levene (Based on Mean)	Sig.
Προσωπικά Επιτεύγματά	.400
Αποπροσωποίηση	.422

Πίνακας 35. Έλεγχος ομοιογένειας διασπορών για την οικογενειακή κατάσταση και δύο διαστάσεις εξουθένωσης..

Μεταβλητές:		Προσωπικά Επιτεύγματά					**Αποπροσωποίηση**				
Group		M	SD	F	Sig.	df	M	SD	F	Sig.	df
Μόρφωση				9.02*	< .001	2			9,198*	<,001	2
Άγαμος / η **(a)** *(n = 75)*		27,60	7,13	b > a*, c>a*			18,20	6,62	a> b*, c*		
Έγγαμος / η **(b)** *(n = 24)*		31,96	7,74				13,83	7,02			
Διαζευγμένος / η **(c)** *(n = 4)*		41,25	4,03				6,25	4,71			

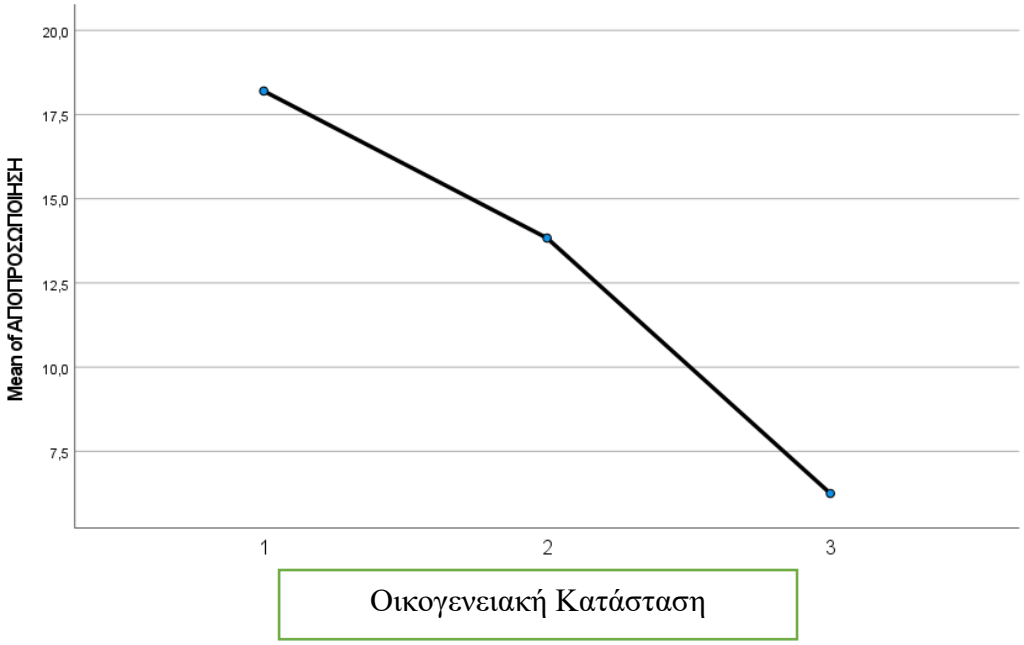
Σημείωση: M = mean, SD = standard deviation, F = Fisher's statistic, df = degrees of freedom. All p-values are two-tailed. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Πίνακας 36. Αποτελέσματα Anova μεταξύ των διαστάσεων της αποπροσωποίησης και των προσωπικών επιτευγμάτων σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων.

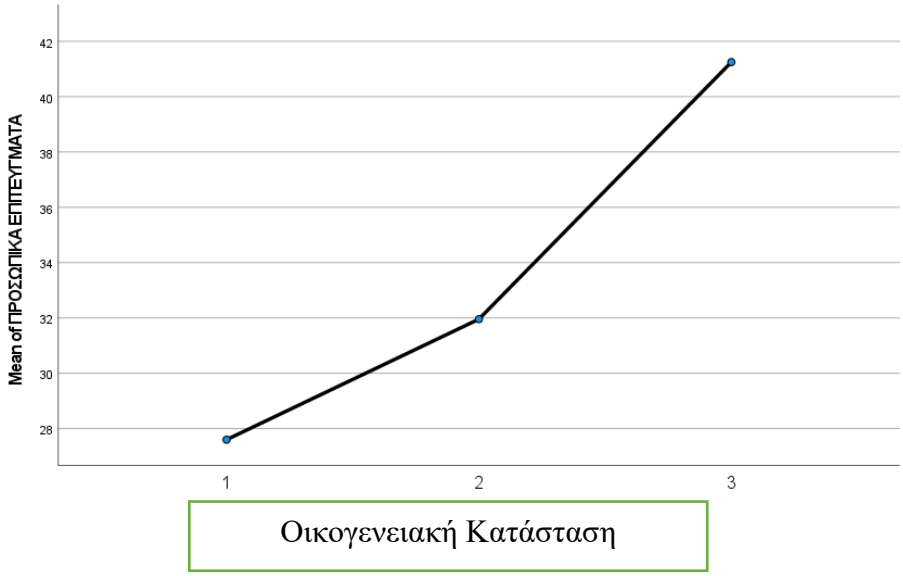
Hochberg Test		Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση		
Οικογενειακή Κατάσταση		M	SD	Sig.
Άγαμος / η	Παντρεμένος / η	4,36*	1,56	,019
	Διαζευγμένος / η	11,95*	3,42	,002
		Συναισθηματική Εξουθένωση		
		M	SD	Sig.
	Παντρεμένος / η	4,35*	1,69	,034
	Διαζευγμένος / η	13,65*	3,69	,001

**The mean difference is significant at the 0.05 level*

Πίνακας 37. Πολλαπλή ανάλυση εύρους της ικανοποίησης και της διάστασης της συναισθηματικής εξάντλησης ως προς την οικογενειακή κατάσταση.



Γράφημα 28. Στον οριζόντιο άξονα διαγράφονται οι κλάσεις οικογενειακής κατάστασης. Όπου: (1) άγαμοι, (2) παντρεμένοι, (3) διαζευγμένοι. Στον κάθετο βρίσκεται η διάσταση της αποπροσωποίησης.



Γράφημα 29. Στον οριζόντιο άξονα διαγράφονται οι κλάσεις οικογενειακής κατάστασης. Όπου: (1) άγαμοι, (2) παντρεμένοι, (3) διαζευγμένοι. Στον κάθετο βρίσκεται η διάσταση της έλλειψης προσωπικών επιτευγμάτων..

9.5.4. Γονεϊκός ρόλος

Οι συμμετέχοντες με γονεϊκό ρόλο παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά χαμηλότερη μέση τιμή ως προς την διάσταση της αποπροσωποίησης, αλλά στατιστικά σημαντικά υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, όπως και αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων.

Πιο συγκεκριμένα (*Πίνακας 39.*), οι άτεκνοι φαίνεται να έχουν στατιστικά σημαντικά υψηλότερη μέση τιμή αποπροσωποίησης (M=17,90) από εκείνους που έχουν παιδιά (M=12,10), όπου το μέγεθος της επίδρασης βάσει των τιμών Cohens' d (-.852) και Hedges' correction (-.863), υποδηλώνει μια επίδραση μεγάλου μεγέθους.

Οι γονείς αντιθέτως παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά υψηλότερη μέση τιμή ως προς την εργασιακή ικανοποίηση (M=126.48), με μια επίδραση μετρίου προς ισχυρού μεγέθους (d= .596, h= .592). Όπως, επίσης στατιστικά σημαντικά υψηλότερη μέση τιμή κατά τη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων, που αντιπροσωπεύεται από μια επίδραση μεγάλου μεγέθους (d= .718, h= .713).

Tests of Homogeneity		
Levene (Based on Mean)	Γονικός Παράγοντας	Sig.
Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση		.443
Αποπροσωποίηση		.646
Προσωπικά Επιτεύγματα		.603

Πίνακας 38. Έλεγχος ομοιογένειας διασπορών.

Μεταβλητές	Γονείς (N=21)	Άτεκνοι (N=82)	T	df	p	Cohen's d	Hedges' Correction h	95% Confidence Interval of the Difference	
Εργασιακή Ικανοποίηση	M=126,48 SD=23,15	M=110,84 SD=26,91	2,43	101	,015	. 596	,592	,108	1,073
Αποπροσωπποίηση	M=12,10 SD=7,15	M=17,90 SD=6,72	-3,48	101	<,001	-.852	-.863	-,358	-,363
Προσωπικά Επιτεύγματα	M=33,43 SD=7,27	M=28,05 SD=7,54	2,93	101	,004	.718	.713	,226	1,197

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Το θετικό πρόσημο (+) αντιστοιχεί στους γονείς, ενώ το αρνητικό (-) στους άτεκνους.

Πίνακας 39. T-test: Διαφορές μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και δύο διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης με τον γονικό παράγοντα.

10. Συμπεράσματα – Συζήτηση

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία εξέτασε την επίδραση της τηλεργασίας στη μετά-πανδημική πραγματικότητα (COVID-19), επικεντρώνοντας την επιρροή της στην εργασιακή ικανοποίηση και στην επαγγελματική εξουθένωση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα (τηλεφωνικοί εκπρόσωποι).

Πλέον, έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες Με αντικρουόμενα αποτελέσματα. για τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ υπάρχουν πολλά ακόμη ζητήματα προς διερεύνηση. Υπάρχει σύγκρουση μεταξύ της επιστημονικής κοινότητας όσον αφορά την τηλεργασία ως μέθοδο εργασίας, καθώς αρκετές έρευνες αναδεικνύουν την θετική συσχέτιση της με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ άλλες καταλήγουν σε αντίθετα συμπεράσματα,

τα οποία μπορεί να οφείλονται στη διαφορετική κουλτούρα των εργαζομένων, είτε στη φύση της εργασίας, είτε πάλι σε δημογραφικούς παράγοντες.

Από την εξέταση της σχέσης των δύο φαινομένων διαφαίνεται ότι υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση, με στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση. Δηλαδή όσο η εξουθένωση αυξάνεται, τόσο μειώνεται η ικανοποίηση ή και αντίστροφα καθώς μέσα από τη συγκεκριμένη ανάλυση δεν δύναται να εξαχθούν αιτιώδεις σχέσεις. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται και από την ερευνητική κοινότητα, όσων αφορά τα τηλεφωνικά κέντρα και τους τηλεφωνικούς εκπροσώπους τους (Montalbo, 2016; Hayajneh et al., 2021; Santiago et al. 2021), αλλά και σε διαφορετικά επαγγέλματα (Mousavy and Nimehchisalem, 2014; Vargas et al., 2014; Kula, 2016; Purwanto, 2021).

Όσον αφορά την εργασία τους ως τηλεφωνητές (*Γράφημα 7*), η πλειοψηφία εργάζεται σε τμήμα εισερχομένων κλήσεων – γραμμής παραπόνων (53.4%) και οι υπόλοιποι σε τμήμα προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών (16.5%) ή σε υβριδικό τμήμα με εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις (30.1%). Έπειτα, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων εργάζονται πενθήμερο, οχτάωρο αντίστοιχα (89.3% & 63.1%). Το 70.6% βιοπορίζεται εξ ολοκλήρου από την συγκεκριμένη εργασία, ενώ οι υπόλοιποι είτε είναι φοιτητές, είτε εργάζονται συμπληρωματικά για να αυξήσουν τα έσοδα τους.

Αποκλειστικά τηλεργάζεται περίπου το ¼ του δείγματος (24.3%) ενώ 45 εργαζόμενοι (43.7%) καταφέρνουν να απασχολούνται υπό υβριδική μορφή, δηλαδή κάποιες ημέρες την εβδομάδα τηλεργάζονται και τις υπόλοιπες παρευρίσκονται στις εγκαταστάσεις του οργανισμού. Εκ των 45 που εργάζονται και με τους δύο τρόπους, οι 27 συμμετέχοντες απασχολούνται απομακρυσμένα έως 3 ημέρες την εβδομάδα. Οι υπόλοιποι 18 παρουσιάζουν μεγαλύτερη ένταση τηλεργασίας σε ημέρες (*Γράφημα 19*). Επιπρόσθετα, μόνο 2 άτομα φαίνεται να εργάζονται την ίδια ημέρα και από την επιχείρηση, αλλά και την οικεία τους.

Ύστερα, το 35% θα ήθελε να εργάζεται μόνιμα με τη μορφή της τηλεργασίας, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό με 46.6% επιθυμεί την ευελιξία να αποφασίζει δηλαδή πόσες και ποιες ημέρες θα εργάζεται απομακρυσμένα το μήνα (*Πίνακας 18, Γράφημα 13*). Στην ερώτηση για ποιο λόγο προτιμάται την τηλεργασία, η συντριπτική πλειοψηφία (59%) επέλεξε όλους τους αναφερόμενους παράγοντες που η βιβλιογραφία προτείνει ως βέλτιστους τρόπους για την επίτευξη της εργασιακής

ικανοποίησης και της αποδοτικότητας, όπως την άνεση και το ήσυχο περιβάλλον που προσφέρει η οικεία, καθώς μειώνεται το άγχος και αυξάνεται η συγκέντρωση, αλλά και την εξοικονόμηση του προσωπικού τους χρόνου και των χρημάτων μεταφοράς (*Πίνακας 19, Γράφημα 17*).

Στη συνέχεια, φαίνεται ότι μόνο 9 άτομα και πιο συγκεκριμένα γυναίκες (8.7% του δείγματος και 11.3% του γυναικείου πληθυσμού), δεν προτιμούν καθόλου τη τηλεργασία και θα ήθελαν να εργάζονται αποκλειστικά στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης (*Γράφημα 14*), εκ των οποίων οι 6 είναι μητέρες (28.6% των γονέων, *Γράφημα 15*). Ενδεχομένως, μια ερμηνεία που εκφράζεται και σε σχετικά ευρήματα από την επιστημονική κοινότητα, είναι ότι το γυναικείο φύλο έχει την τάση να απορρίπτει την τηλεργασία, εξαιτίας της σύγχυσης που προκαλεί η σύγκρουση ανάμεσα στον οικογενειακό και εργασιακό του ρόλο (Glavin and Schieman, 2012; Wang and Lu, 2022; Lu and Zhuang, 2023). Επιπροσθέτως, το μεγαλύτερο ποσοστό του γυναικείου φύλου ενδιαφέρεται κυρίως για ευέλικτη (48.7%) και διαρκή τηλεργασία (32.5%), με το ανδρικό φύλο να παρουσιάζει παρόμοιες προτιμήσεις με διαφορετικά ποσοστά (διαρκή τηλεργασία 43.5%, ευελιξία 39.1%). Τέλος, σε ποσοστιαία κατανομή που έγινε βάσει του επιπέδου εκπαίδευσης (*Γράφημα 16.*), η πλειοψηφία (60%) εκείνων που είναι απόφοιτοι λυκείου και μεταλυκειακής εκπαίδευσης προτιμούν την ευέλικτη τηλεργασία, ενώ άτομα με υψηλότερη μόρφωση (πανεπιστήμιο και μεταπτυχιακό) προτιμούν την διαρκή τηλεργασία (44.2% & 58.3% αντιστοίχως) και την ευελιξία (37.2% & 41.7%).

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν ως προς την συνολική ικανοποίηση των τηλεφωνικών εκπροσώπων κατά την συγκεκριμένη απασχόληση από το εργαλείο μέτρησης (JSS), παρουσίασαν ότι η πλειοψηφία του δείγματος κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα. Η επεξεργασία των δεδομένων σχετικά με την συνολική ικανοποίηση των τηλεφωνικών εκπροσώπων κατέδειξε την επικράτηση των συναισθημάτων αμφιθυμίας (54.4%). Το 34.9% παρουσιάζει δυσαρέσκεια από την εργασία του, ενώ μόλις το 10.7% εμφανίζεται ικανοποιημένο (*Πίνακας 23, Γράφημα 20*). Το αποτέλεσμα φαίνεται να συγκλίνει με την παρουσία αυξημένου άγχους ρόλων, που εμφανίζεται σε εργαζόμενους, οι οποίοι καλούνται να βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες (Ruyteret al., 2001).

Υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης παρουσίασε η πλειοψηφία των υπαλλήλων και για τις 3 διαστάσεις, σε αντιστοιχία με την μελέτη του Montalbo (2016) σε τηλεφωνικούς πράκτορες. Πιο συγκεκριμένα εμφανίστηκαν υψηλές τιμές για τις διαστάσεις της συναισθηματικής

εξάντλησης (71.9%), της αποπροσωποίησης (70.9%) και της έλλειψης προσωπικών επιτευγμάτων (60.2%). Γίνεται αντιληπτό ότι οι τηλεφωνικοί εκπρόσωποι βιώνουν καταστάσεις υψηλού άγχους που οδηγούν σε μεγάλο βαθμό εξάντλησης (*Πίνακας 24, Γράφημα 21*), το οποίο θα μπορούσε να οδηγήσει σε αυξημένα ποσοστά παραίτησης από την συγκεκριμένη εργασία (Choi et al., 2012).

Η αυξημένη συναισθηματική εξάντληση οφείλεται στην φύση του επαγγέλματος καθώς υπάρχει άμεση και συνεχής επαφή με τους πελάτες, γεγονός το οποίο δύναται να επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων και αυξάνει την απουσία από τα καθήκοντα τους (Polikandrioti, 2014). Επιπλέον, τα υψηλά ποσοστά συναισθηματικής εξάντλησης βρίσκονται σε συμφωνία με τους Healy and Bramble (2003) που παρουσιάζουν αυτό το επάγγελμα ως ένα από τα πιο εξουθενωτικά. Θα μπορούσε να ειπωθεί λοιπόν, ότι οι συμμετέχοντες βιώνουν υψηλά ποσοστά εξουθένωσης κατά τις τρεις διαστάσεις, που ενδεχομένως. αιτιολογείται στη βάση ενός ή περισσοτέρων από τους παρακάτω παράγοντες, όπως τις σχέσεις υφισταμένων-προϊσταμένων, τις χαμηλές αποδοχές και τον υψηλό φόρτο εργασίας (D'Alleoand Santangelo, 2011; Maslach and Leiter, 2016).

Σχετικά με την αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ των μεταβλητών δεν υπήρξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ όσων εργάζονται αποκλειστικά στις εγκαταστάσεις των τηλεφωνικών κέντρων και εκείνων που απασχολούνται αποκλειστικά με τηλεργασία ή υβριδικά, και ως εκ τούτου, κατεγράφησαν μόνο κάποιες στάσεις. Ωστόσο, αυτό πιθανότατα να οφείλεται στο ότι η πλειοψηφία του δείγματος είναι σε θέση να επιλέγει με ποια μορφή θα εργάζεται, με αποτέλεσμα την αδυναμία εξαγωγής συγκεκριμένων συμπερασμάτων ως προς την σχέση της τηλεργασίας με την επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή ικανοποίηση. Βέβαια, βάσει της παρατήρησης υψηλών επιπέδων εξουθένωσης και μέτριων επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης στο σύνολο των εργαζομένων την χρονική περίοδο που έλαβε χώρα η μελέτη, φαίνεται ότι βιώνουν δύσκολες συνθήκες εργασίας ανεξάρτητα με τον τρόπο απασχόλησης τους.

Σε συνέχεια δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το βιολογικό φύλο, η ηλικία η οικογενειακή κατάσταση, αλλά και τα χρόνια προϋπηρεσίας είτε συνολικά (ανεξαρτήτως τομέα), είτε ως τηλεφωνητής, δεν φάνηκε να επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση .

Από την άλλη πλευρά, συμμετέχοντες με γονεϊκό ρόλο παρουσιάζουν σημαντικά στατιστικά υψηλότερη μέση τιμή ικανοποίησης από εκείνους που είναι άτεκνοι (*Πίνακας 39*). Αυτό πιθανόν εδράζεται στο γεγονός, ότι οι γονείς χρειάζεται να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες ώστε να

εκπληρώνουν τις εργασιακές και οικογενειακές υποχρεώσεις τους ενδεχομένως να αντλούν την αίσθηση της ικανοποίησης και μέσα από αυτό το ρόλο, να την εκλαμβάνουν με διαφορετικό τρόπο σε σχέση με τους άτεκνους (Hagedorn and Sax, 2003). Αντιθέτως, οι εργαζόμενες διαζευγμένες μητέρες παρουσιάζουν χαμηλότερη ανθεκτικότητα και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τις έγγαμες μητέρες, καθώς έχουν να αντιμετωπίσουν περισσότερες προσωπικές προκλήσεις στην ζωή τους (Grzankowska et al., 2018).

Επίσης παρατηρείται ότι η ικανοποίηση ελαχιστοποιείται όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης (Γράφημα 27πί). Φαίνεται ότι στο σύνολο των επαγγελμάτων, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι πληρούν τις προϋποθέσεις της τρέχουσας θέσης απασχόλησης, πόσο μάλλον εάν κατέχουν περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα, οι προσδοκίες τους δεν εκπληρώνεται, καθώς θεωρούν ότι θα έπρεπε να έχουν πιο ικανοποιητικές ή λιγότερο απαιτητικές θέσεις εργασίας (μισθό ανάλογο με τις γνώσεις και τις ώρες εργασίας τους). Το αντίθετο συμβαίνει με τα επαγγέλματα εκπαίδευσης, όπου οι περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες προσφέρουν στον εργαζόμενο καλύτερη εμπειρία και πλήρωση δυνατοτήτων (Vila and Garcia-Mora, 2005).

Σχετικά με τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης φαίνεται ότι το βιολογικό φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, σε αντίθεση με μελέτες που εστιάζουν σε διαφορετικά επαγγέλματα (Mousavy and Nimehchisalem, 2014; Vargas et al., 2014), αλλά και στην έρευνα των Keser and Yilmaz (2014) σε τηλεφωνικά κέντρα, όπου το γυναικείο φύλο βρέθηκε με υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης από το αντρικό.

Αντίθετα, η ηλικία επιδρά στη διάσταση της αποπροσωποίησης, όπου παρατηρείται στατιστικά σημαντικά υψηλότερη μέση τιμή για την ηλικιακή ομάδα 25 έως 30 ετών, η οποία όμως τείνει να μειώνεται σταδιακά με την άνοδο της ηλικίας, έως ότου ελαχιστοποιηθεί σημαντικά κατά την κλάση των 46 ετών και άνω (*Πίνακας 30, Γράφημα 25*). Τα αποτελέσματα είναι σε συμφωνία με μελέτες που επιδεικνύουν αυξημένη εξουθένωση στις νεαρές ηλικίες (Maslach et al., 2001; Serin and Balkan, 2014). Αξίζει να αναφερθεί βέβαια, ότι σε μελέτη για το επάγγελμα των εκπαιδευτικών, υπήρχαν διαφορετικά αποτελέσματα, καθώς αυξημένες τιμές αποπροσωποίησης παρουσίαζαν οι μεγαλύτερες ηλικίες (Mousavy and Nimehchisalem, 2014).

Οι εργαζόμενοι που έχουν ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση όπως και εκείνοι που κατέχουν μεταλυκειακό επίπεδο εκπαίδευσης παρουσίασαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερη

μέση τιμή ως προς την εργασιακή ικανοποίηση, όπως και στατιστικά σημαντικά χαμηλότερη μέση τιμή στα πλαίσια της συναισθηματικής εξάντλησης, έναντι εκείνων που ανήκουν στην τριτοβάθμια βαθμίδα (πανεπιστήμιο, μεταπτυχιακό κλπ.) (*Πίνακας 33, Γράφημα 26*). Αυτό ευθυγραμμίζεται με μελέτες που υποστηρίζουν ότι όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο αυξάνονται είτε οι απαιτήσεις των προϊσταμένων, είτε πάλι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες από την εργασία τους και όταν αυτές δεν επιτυγχάνονται, οδηγούνται στην εξουθένωση (Maslachet al. 2001; Schaufeli and Enzmann, 2020).

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά σε δύο εκ των τριών διαστάσεων της εξουθένωσης: την αποπροσωποποίηση και την διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων (*Γράφημα 28 & 29*). Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται ότι οι άγαμοι βιώνουν την αίσθηση λιγότερων προσωπικών επιτευγμάτων ενώ παράλληλα. εμφανίζουν υψηλές τιμές αποπροσωποίησης, σε σχέση με τους έγγαμους και διαζευγμένους. Απεναντίας, οι διαζευγμένοι παρουσιάζουν συγκριτικά στατιστικά σημαντικά χαμηλότερη μέση τιμή ως προς την αποπροσωποποίηση, αλλά στατιστικά σημαντικά υψηλότερη υψηλή μέση τιμή αίσθησης επιτευγμάτων (*Πίνακας 36*). Οι έγγαμοι φαίνεται να βιώνουν την αποπροσωποίηση σε μικρότερο βαθμό από τους άγαμους, καθώς ο έγγαμος βίος τους παρέχει ασφάλεια, ψυχολογική υποστήριξη, προστατεύοντας έτσι το άτομο από την ανάπτυξη συναισθημάτων αποπροσωποίησης (Cañadas-De la Fuente et al., 2018). Επιπλέον τα ευρήματα για την οικογενειακή κατάσταση και την εξουθένωση βρίσκονται σε αντιστοιχία με τους Maslach et al. (2001), αν και για την περίπτωση των διαζευγμένων, η μελέτη των Bauer et al. (2006) παρουσιάζει διαφορετικά αποτελέσματα, τουλάχιστον όσον αφορά άτομα με σοβαρά οικογενειακά ζητήματα, όπως και χηρευάμενα.

Για τις δύο προηγούμενες διαστάσεις της εξουθένωσης (αποπροσωποίηση και προσωπικά επιτεύγματα) τα άτεκνα άτομα παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά υψηλότερη μέση τιμή αποπροσωποίησης, αλλά στατιστικά σημαντικά χαμηλότερη μέση τιμή αίσθησης προσωπικών επιτευγμάτων σε αντίθεση με τους εργαζόμενους γονείς (*Πίνακας 39*). Όπως υποστηρίζεται η υπευθυνότητα που χρήζει η ανάπτυξη των τέκνων, οδηγεί τους γονείς να ξεπερνούν την αίσθηση της εργασιακής εξουθένωσης μειώνοντας τη συναισθηματική υπερφόρτωση και την αίσθηση φόρτου εργασίας (Cañadas-De la Fuente et al., 2018).

Συνοψίζοντας, φαίνεται ότι η αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης επιβεβαιώθηκε, αλλά δεν εντοπίστηκε καμία σημαντικά στατιστική

διαφορά μεταξύ εκείνων που τηλεργάζονται και όσων απασχολούνται στις δομές των οργανισμών. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους μέτριο βαθμό ικανοποίησης την στιγμή που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εξουθένωσης.

Τέλος, θα ήταν σκόπιμο να γίνει εκτενέστερη μελέτη ως προς τον συγκεκριμένο κλάδο, καθώς αποτελεί σημαντικό κομμάτι της επιχειρηματικής πραγματικότητας, που όμως πάσχει από υψηλά ποσοστά εργασιακής κινητικότητας. Απόρροια αυτών, η περαιτέρω ανάγκη διερεύνησής της τηλεργασίας και πως αυτή επηρεάζει τους τηλεφωνικούς εκπροσώπους ως προς την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση. Παράλληλα, είναι σημαντική η, κατανόηση των μηχανισμών της και πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εργαλείο που εξυπηρετεί τους εργαζόμενους, αλλά ενισχύει και τους οργανισμούς στη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

11. Περιορισμοί της έρευνας

Η συγκεκριμένη μελέτη αποτελεί μια συγχρονική έρευνα, ωστόσο μια από τις λίγες που έχουν επικεντρωθεί στα τηλεφωνικά κέντρα. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή και την συγγραφή της διπλωματικής βασίστηκε πέρα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και σε ποσοτικού χαρακτήρα ανάλυση, με τον διαμοιρασμό ερωτηματολογίου σε συγκεκριμένο δείγμα τηλεφωνικών εκπροσώπων, με αποτέλεσμα να μην αντιπροσωπεύει το σύνολο των εργαζομένων που απασχολούνται στα συγκεκριμένα τηλεφωνικά κέντρα ή σε άλλα που επιχειρούν στην Ελλάδα.

Επιπλέον περιορισμοί, θα μπορούσε να είναι ο μικρός αριθμός δείγματος, η έλλειψη επαρκών συμπερασμάτων αιτιωδών σχέσεων ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές, όπως επίσης η αδυναμία επαρκούς διερεύνησης της άποψης του κάθε συμμετέχοντα διεξοδικά, με ποιοτική έρευνα . Έπειτα, η συλλογή των δεδομένων μέσω διαδικτυακού ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς, αν και είχε ανώνυμη συμμετοχή των εργαζομένων, δεν παύει να εγκυμονεί κινδύνους προκαταλήψεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ahmad, H., Ahmad, K. and Shah, I.A. (2010) 'Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment', 18(2).

Ahola K, Hakanen J. Job strain, burnout, and depressive symptoms: a prospective study among dentists. J Affect Disord. 2007;104:103–110.

Anderson, A.J., Kaplan, S.A. and Vega, R.P. (2015) 'The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), pp. 882–897. Available at: https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086.

Andrews, F.M. and Withey, S.B. (1976) *Social Indicators of Well-Being*. Boston, MA: Springer US. Available at: https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2253-5.

Andrade, C.; Petiz Lousã, E. Telework and Work–Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors. Adm. Sci. 2021, 11, 103.

Annakis, J., Lobo, A. and Pillay, S. (2011) 'Exploring Monitoring, Work Environment and Flexibility as Predictors of Job Satisfaction within Australian Call Centres', *International Journal of Business and Management*, 6(8), p. p75. Available at: https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p75.

Antoniadou, M. (2022) 'Estimation of Factors Affecting Burnout in Greek Dentists before and during the COVID-19 Pandemic', *Dentistry Journal*, 10(6), p. 108. Available at: https://doi.org/10.3390/dj10060108.

Araujo, L.M. de et al. (2021) 'Digital leadership in business organizations':, International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership, pp. 45–56. doi:10.51629/ijeamal.v2i1.18.

Azami, M., Okhovati, M., Mokhtari, H., & Khodabakhs, S. (2018). Teleworking in health libraries: a survey of academic librarians' viewpoints. Journal of Biochemical Technology, Special, (2), 78-83.

Aziri, B. (2011) 'JOB SATISFACTION: A literature review, 3(4).

Bagnara, Sebastiano (2000). Euro-telework: Report on call centres, http://www.telework-mirti.org/reports/sum_ITEN.htm.

Bagnara, S., Marti, P. (2001). 'Human Work in Call Centres: A Challenge for Cognitive Ergonomics', Theoretical Issues in Cognitive Science, 2 (3), 223-237.

Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Wojcak, E., & Polakova, M. (2013). Are flexible work arrangements attractive enough for knowledge-intensive businesses ? Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99, 771-783.

Barriga Medina, H.R.M. *et al.* (2021) 'The Influence of Work–Family Conflict on Burnout during the COVID-19 Pandemic: The Effect of Teleworking Overload', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), p. 10302. Available at: https://doi.org/10.3390/ijerph181910302.

Barros, A.S.S. (2017) 'Subjective Well-being (Sb) and Burnout Syndrome (BnS): Correlational Analysis Teleworkers Education Sector', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, pp. 1012–1018. Available at: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.144.

Baruch-Feldman, C. *et al.* (2002) 'Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity', *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, pp. 84–93. Available at: https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.84.

Basile, K.A. and Beauregard, T.A. (2016) 'Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries', *Strategic HR Review*, 15(3), pp. 106–111. Available at: https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024.

Bauer, J., Stamm, A., Virnich, K., Wissing, K., Muller, U., Wirsching, M., et al. (2006). Correlation between burnout syndrome and psychological and psychosomatic symptoms among teachers. International Archives of Occupational and Environmental Health, 79(3), 199-204.

Beard, G. (1869) 'Neurasthenia, or Nervous Exhaustion', *The Boston Medical and Surgical Journal*, 80(13), pp. 217–221. Available at: https://doi.org/10.1056/NEJM186904290801301.

Beckel, J.L.O. and Fisher, G.G. (2022a) 'Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), p. 3879. Available at: https://doi.org/10.3390/ijerph19073879.

Beckel, J.L.O. and Fisher, G.G. (2022b) 'Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), p. 3879. Available at: https://doi.org/10.3390/ijerph19073879.

Beemsterboer, J. and Baum, B.H. (1984) 'Burnout', *Social Work in Health Care*, 10(1), pp. 97–109. Available at: https://doi.org/10.1300/J010v10n01_08.

Béland, L. P., Brodeur, A., Wright, T. (2020). The short-term economic consequences of Covid19: exposure to disease, remote work and government response. IZA Discussion Paper Series, Volume 13159.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. Sustainability, 12(9), 3662

Belostecinic, G., Mogoș, R. I., Popescu, M. L., Burlacu, S., Rădulescu, C. V., Bodislav, D. A & Oancea-Negescu, M. D. (2021). Teleworking—An Economic and Social Impact during COVID-19 Pandemic: A Data Mining Analysis. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(1), 298.

Bhana, A. and Haffejee, N. (1996), "Relation among measures of burnout, job satisfaction, and role dynamics for a sample of South African child-care social workers", Psychological Reports, Vol. 79 No. 2, pp. 431-4.

Bianchi, R. (2018). Burnout is more strongly linked to neuroticism than to workcontextualized factors. Psychiatry Research, 270, 901–905.

Bloom, N. *et al.* (2015) 'Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment *', *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), pp. 165–218. Available at: https://doi.org/10.1093/qje/qju032.

Bloom, N., Han, R. and Liang, J. (2022) 'How Hybrid Working From Home Works Out'. National Bureau of Economic Research (Working Paper Series). Available at: https://doi.org/10.3386/w30292.

Blount, Y. (2015) 'Telework: Not Business as Usual', in *Business Technologies in Contemporary Organizations: Adoption, Assimilation, and Institutionalization*. IGI Global, pp. 76–95. Available at: https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6623-8.ch004.

Blumberga, S., Pylinskaya, T. (2019). Remote work advantages and disadvantages on the example in it organisation. International Conference Conference Proceedings Business and Economics edition / NORDSCI DOI:10.32008/nordsci2019/b2/v2/18

Bono, J.E. and Judge, T.A. (2003) 'Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders', *The Academy of Management Journal*, 46(5), pp. 554–571. Available at: https://doi.org/10.2307/30040649.

Bradley, H.B. (1969) 'Community-based Treatment for Young Adult Offenders', *Crime & Delinquency*, 15(3), pp. 359–370. Available at: https://doi.org/10.1177/001112876901500307.

Bran, F., Tudorache, M. D., Nicolescu, A. F., Bodislav, D. A., Oancea Negescu, M. D., & Popescu, M. L. (2022). A New Teleworking Growth Model. Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research, 56(1), 125-139.

Brayfield, A.H. and Rothe, H.F. (1951) 'An index of job satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, 35, pp. 307–311. Available at: https://doi.org/10.1037/h0055617.

Brief, A. P. (1998). Attitudes in and around organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Brunelle, E. and Fortin, J.-A. (2021) 'Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory', *SAGE Open*, 11, p. 215824402098551. Available at: https://doi.org/10.1177/2158244020985516.

Carsten, J. M., & Spector, P. W. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. Journal of Applied Psychology, 72, 374–381.

Campbell, K.T. and Taylor, D.L. (1996), "Canonical correlation analysis as a general linear model: a heuristic lesson for teachers and students", The Journal of Experimental Education, Vol. 64 No. 2, pp. 157-71.

Cao, J.; Liu, C.; Zhou, Y.; Duan, K. Work-to-family conflict, job burnout, and project success among construction professionals: The moderating role of affective commitment. Int. J. Environ. Res. Public Health 2020, 17, 2902.

Charalampous, M. et. al. (2018), 'Systematically reviewing remote eworkers' well-being at work: a multidimensional approach,' European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(1), 51–73.

Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. The Leadership Quarterly, 27(5), 745–764. doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.002

Charoensukmongkol, P. and Puyod, J.V. (2022) 'Mindfulness and emotional exhaustion in call center agents in the Philippines: moderating roles of work and personal characteristics', The Journal of General Psychology, 149(1), pp. 72–96. Available at: https://doi.org/10.1080/00221309.2020.1800582.

Chaudhary, S., Nasir, N., Rahman, S.Ur., Sheikh, S.M. (2023). Impact of workload and Stress in Call Center Employees Evidence from Call Center Employees. Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences. Volume 11, Number 1, 2023, Pages 160–171. DOI: https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1101.0338.

Chiru, C. (2017) 'Teleworking: evolution and trends in USA, EU and Romania', *Economics, Management, and Financial Markets*, 12(2), pp. 222–230.

Choi, S., Cheong, K., & Feinberg, R. A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. Managing Service Quality: An International Journal, 22(5), 492–516. https://doi.org/10.1108/09604521211281396.

Choudhury, P. (Raj), Foroughi, C. and Larson, B. (2021) 'Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility', *Strategic Management Journal*, 42(4), pp. 655–683. Available at: https://doi.org/10.1002/smj.3251.

Coron, C. (2022). The gender-job satisfaction debate in the light of the "gendered organisations.". Revue de Gestion Des Ressources Humaines, N° 125(3), 3–20. https://doi.org/10.3917/grhu.125.0003.

Cronbach, Lee J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". Psychometrika. Springer Science and Business Media LLC. 16 (3): 297–334. doi:10.1007/bf02310555. hdl:10983/2196. ISSN 0033-3123. S2CID 13820448.

D'Alleo, G., & Santangelo, A. (2011). Organizational climate and burnout in call-center operators. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30, 1608–1615. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.312.

D'Amico, A., Geraci, A. and Tarantino, C. (2020) 'The Relationship between Perceived Emotional Intelligence, Work Engagement, Job Satisfaction, and Burnout in Italian School Teachers: An Exploratory Study', *Psihologijske teme*, 29(1), pp. 63–84. Available at: https://doi.org/10.31820/pt.29.1.4.

DeMato, D. and Curcio, C. (2004) 'Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look', *Professional School Counseling*, 7.

Demerouti, E. *et al.* (2003) 'The Convergent Validity of Two Burnout Instruments', *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), pp. 12–23. Available at: https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12.

Dessler, G. (2013) *Human resource management*. 13th ed. Boston: Prentice Hall.

Diaz, C. *et al.* (2023) 'WORK FROM HOME (WFH) ARRANGEMENT: IMPACT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AMONG BPO EMPLOYEES', *Sachetas*, 2(1), pp. 48–59. Available at: https://doi.org/10.55955/210006.

Doherty, A.S. *et al.* (2021) 'Measuring Burnout in Social Work', *European Journal of Psychological Assessment*, 37(1), pp. 6–14. Available at: https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000568.

Drissi, E. *et al.* (2021) 'Burnout among call center staff in the Rabat Sale Kenitra Region', *E3S Web of Conferences*. Edited by S. Bourekkadi et al., 319, p. 01074. Available at: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131901074.

Dutcher, G. and Saral, K. (2022) *Remote Work and Team Productivity*. Available at: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/115253/ (Accessed: 7 January 2023).

Echchakoui, S. and Naji, A. (2013) 'Job Satisfaction in Call Centers: An Empirical Study in Canada', *The International Journal of Management* [Preprint]. Available at: https://www.semanticscholar.org/paper/Job-Satisfaction-in-Call-Centers%3A-An-Empirical-in-Echchakoui-Naji/7941e32d354ca4ec4973faf21a58604a9bd96933 (Accessed: 6 April 2023).

Edelwich J. and Brodsky, A. (1980). Burnout States of Disillusionment in the Helping Profession. New York. New York, Human Services Press.

Eid, M. and Larsen, R.J. (eds) (2008) *The science of subjective well-being*. New York: Guilford Press.

Federici, R.A. and Skaalvik, E.M. (2012) 'Principal self-efficacy: relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit', *Social Psychology of Education*, 15(3), pp. 295–320. Available at: https://doi.org/10.1007/s11218-012-9183-5.

Feldt, T. *et al.* (2014) 'The 9-item Bergen Burnout Inventory: factorial validity across organizations and measurements of longitudinal data', *Industrial Health*, 52(2), pp. 102–112. Available at: https://doi.org/10.2486/indhealth.2013-0059.

Felstead, A., Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being work-life. New Technology, Work and Employment, 32(3), 195 – 212.

Figueiredo-Ferraz, H., Gil-Monte, P.R. and Grau-Alberola, E. (2013) 'Psychometric properties of the "Spanish Burnout Inventory" (SBI): Adaptation and validation in a Portuguese-speaking

sample', *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 63, pp. 33–40. Available at: https://doi.org/10.1016/j.erap.2012.08.003.

Fogarty, T. *et al.* (1997) 'Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model', *Behavioral Research in Accounting*, 12.

Fonner, K.L. and Roloff, M.E. (2010) 'Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial', *Journal of Applied Communication Research*, 38, pp. 336–361. Available at: https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998.

Freudenberger, H.J. (1974) 'Staff Burn-Out', *Journal of Social Issues*, 30(1), pp. 159–165. Available at: https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x.

Galanakis, M. *et al.* (2009) 'Factorial Structure and Psychometric Properties of the Maslach Burnout Inventory (MBI) in Greek Midwives', *Europe's Journal of Psychology*, 5(4), pp. 52–70. Available at: https://doi.org/10.5964/ejop.v5i4.240.

Galanti T, Guidetti G, Mazzei E, Zappal`a S, Toscano F. Work from home during the COVID-19 outbreak: the impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. J Occup Environ Med 2021;63(7):e426.

Garavand, A. *et al.* (2022) 'Advantages and disadvantages of teleworking in healthcare institutions during COVID-19: A systematic review', *Informatics in Medicine Unlocked*, 34, p. 101119. Available at: https://doi.org/10.1016/j.imu.2022.101119.

Geraldes, D. *et al.* (2018) 'Work-personal life conflict and burnout in contact centers: The moderating role of affective commitment', *Personnel Review*, 48(2), pp. 400–416. Available at: https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0352.

Glavin, P., & Schieman, S. (2012). Work-family role blurring and work-family conflict: the moderating influence of job resources and job demands. Work and Occupations, 39(1), https://doi.org/10.1177/0730888411406295.

Golden, T.D. and Veiga, J.F. (2005) 'The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings', *Journal of Management*, 31(2), pp. 301–318. Available at: https://doi.org/10.1177/0149206304271768.

Golden, T.D. and Veiga, J.F. (2008) 'The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers', *The Leadership Quarterly*, 19(1), pp. 77–88. Available at: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009.

Golden, T.D., Veiga, J.F. and Simsek, Z. (2006) 'Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?', *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 1340–1350. Available at: https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340.

Golden, T.D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. J. Bus. Psychol., 27, 255–269

Gonçalves-Candeias, D., Chambel, M.J. and Carvalho, V.S. (2021) 'Is Stress in Contact Centers Inevitable?', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), p. 2999. Available at: https://doi.org/10.3390/ijerph18062999.

Gottlieb, A. (1980) 'Social indicators of well-being: Americans' perceptions of life quality', *Evaluation and Program Planning*, 3(1), p. 63. Available at: https://doi.org/10.1016/0149-7189(80)90013-0.

Grzankowska, I.A., Basińska, M. and Napora, E. (2018) 'The Resilience of Mothers and Their Job Satisfaction: The Differentiating Role of Single Motherhood', Social Psychological Bulletin, 13(2), pp. 1–19. Available at: https://doi.org/10.5964/spb.v13i2.27156.

Haar, J.M. et al. (2014) 'Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures', Journal of Vocational Behavior, 85(3), pp. 361–373. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010.

Haas, J.S. *et al.* (2000) 'Is the professional satisfaction of general internists associated with patient satisfaction?', *Journal of General Internal Medicine*, 15(2), pp. 122–128. Available at: https://doi.org/10.1046/j.1525-1497.2000.02219.x.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975) 'Development of the Job Diagnostic Survey.', *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp. 159–170. Available at: https://doi.org/10.1037/h0076546.

Hagedorn, L.S. and Sax, L. (2003) 'Marriage, Children, and Aging Parents: The Role of Family-Related Factors in Faculty Job Satisfaction', The Journal of Faculty Development, 19(2), pp. 65–76.

Halbesleben, J.R.B. and Demerouti, E. (2005) 'The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory', *Work & Stress*, 19, pp. 208–220. Available at: https://doi.org/10.1080/02678370500340728.

Hamon, M. (2019). Symbolic or Substantive EEO: Employer Recruitment and Hiring Practices Addressing Factors that Reduce Discrimination Against New Black Engineering Graduates. University of Southern California.

Harry, N. (2021) 'Call centre agents' emotional intelligence as predicators of their exhaustion and professional efficacy: The moderating effect of meaningfulness', *SA Journal of Industrial Psychology*, 47. Available at: https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1819.

Hayajneh, N., Suifan, T., Obeidat, B., Abuhashesh, M., Alshurideh, M & Masa'deh, R. (2021). The relationship between organizational changes and job satisfaction through the mediating role of job stress in the Jordanian telecommunication sector. Management Science Letters,

He, Z., Chen, L. and Shafait, Z. (2023) 'How psychological contract violation impacts turnover intentions of knowledge workers? The moderating effect of job embeddedness', *Heliyon*, 9(3), p. e14409. Available at: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14409.

Healy, J., & Bramble, T. (2003). Dial 'B' for burnout? The experience of job burnout in a telephone call centre. Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work, 14(2), 39–59. https://doi.org/10.1080/10301763.2003.10669287.

Heneman, H.G. and Schwab, D.P. (1985) 'PAY SATISFACTION: ITS MULTIDIMENSIONAL NATURE AND MEASUREMENT*', *International Journal of Psychology*, 20(1), pp. 129–141. Available at: https://doi.org/10.1080/00207598508247727.

Hesse, B.W. and Grantham, C.E. (1991) 'Electronically Distributed Work Communities: Implications for Research on Telework', *Internet Research*, 1(1), pp. 4–17. Available at: https://doi.org/10.1108/eb047239.

Hirschfield RR. (2000)Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction. Questionnaire short form make a difference? Educ Psychol Meas. 2000; 60:255–70. doi.org/10.1177/00131640021970493.

Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. Human Resource Management Journal, vol. 12, no. 4, pp. 35-50.

Hoppock, R. (1935) *Job satisfaction*. Oxford, England: Harper (Job satisfaction), pp. xxi, 303.

Hoppock, R. and Spiegler, S. (1938) 'Job Satisfaction', *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16(7), pp. 636–643. Available at: https://doi.org/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x.

Huang, X., Chan, S. C., Lam, W., & Nan, X. (2010). The joint effect of leader–member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. International Journal of Human Resource Management, 21(7), 1124–1144. https://doi.org/10.1080/09585191003783553

Hung, Ng. S. (1993). A job satisfaction scale for nurses. N Z J Psychol; 22:46–53.

Igeltjørn, A., & Habib, L. (2020, July). Homebased telework as a tool for inclusion? A literature review of telework, disabilities and work-life balance. In International Conference on Human-Computer Interaction (pp. 420-436). Springer, Cham.

International Labour Organization. (2020). Defining and Measuring Remote Work, Telework, Work at Home and Home-Based Work (Technical Note).

Ironson, G.H. *et al.* (1989) 'Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures', *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 193–200. Available at: https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.193.

Jamal, M.T.; Anwar, I.; Khan, N.A.; Saleem, I. Work during COVID-19: (2021) Assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. Asia-Pac. J. Bus. Adm., 13, 293–319.

Jamal, M.T. *et al.* (2023) 'How do teleworkers escape burnout? A moderated-mediation model of the job demands and turnover intention', *International Journal of Manpower*, ahead-of-print(ahead-of-print). Available at: https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0628.

Judge, T.A., Bono, J.E. and Locke, E.A. (2000) 'Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics', *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 237–249. Available at: https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237.

Judge, T.A., Zhang, S. (Carrie) and Glerum, D.R. (2020) 'Job Satisfaction', in *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*. Routledge.

Jung, E. (2013) 'Work Stress and Burnout: The Mediating Role of Mood Regulation Among Information Technology Professionals', *Journal of Workplace Behavioral Health*, 28(2), pp. 94–106. Available at: https://doi.org/10.1080/15555240.2013.779502.

Kaltiainen, Janne, and Jari Hakanen. 2022. Changes in occupational well-being during COVID-19: The impact of age, gender, education, living alone, and telework in a Finnish four-wave population sample. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 48: 457–67.

Kantas, A. and Vassilaki, E. (1997) 'Burnout in Greek teachers: Main findings and validity of the Maslach Burnout Inventory', *Work & Stress*, 11(1), pp. 94–100. Available at: https://doi.org/10.1080/02678379708256826.

Karácsony, P. (2021) 'Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19', *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), pp. 1–9. Available at: https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01.

Keser, A. and Yilmaz, G. (2014) 'Workload, Burnout, and Job Satisfaction Among Call Center Employees', Journal of Social Policy Conferences(: 66-67 – 2014/1-2, 1-13). Available at: http://dergipark.gov.tr/iusskd.

Khan, N.Z.A., Imran, A. and Nisar, Q.A. (2016) 'Emotional Exhaustion as Stressor agent for Job Stress in Call Centers: Empirical evidence from perspective of Job Satisfaction and Turnover Intention as Work Outcomes'.

Ko de Ruyter, Wetzels, M. and Feinberg, R. (2002) 'Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction', *Journal of Interactive Marketing*, 15, pp. 23–35. Available at: https://doi.org/10.1002/dir.1008.abs.

Koo, B. *et al.* (2020) 'Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry', *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), pp. 371–401. Available at: https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572.

Kord, H. *et al.* (2017) 'Review and Analysis of Telework Perspective in the Administrative Systems', *Dutch Journal of Finance and Management*, 1(2). Available at: https://doi.org/10.29333/djfm/5820.

Koutsimani, P., Montgomery, A. and Georganta, K. (2019) 'The Relationship Between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis', *Frontiers in Psychology*, 10. Available at: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00284 (Accessed: 27 April 2023).

Koeske, G.F. and Kirk, S.A. (1994), "Measuring the monday blues: validation of a job satisfaction scale for the human services", Social Work Research, Vol. 18 No. 1, pp. 27-35.

Kristensen, N. and Westergaard-Nielsen, N. (2007) 'Reliability of job satisfaction measures', *Journal of Happiness Studies*, 8(2), pp. 273–292. Available at: https://doi.org/10.1007/s10902-006-9027-0.

Kula, S. (2016). Occupational stress, supervisor support, job satisfaction, and work-related burnout: perceptions of Turkish National Police (TNP) members. Police Practice and Research, 18(2), 146159. doi:10.1080/15614263.2016.1250630

Kumar, P.; Kumar, N.; Aggarwal, P.; Yeap, J.A. (2021). Working in lockdown: The relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. Curr. Psychol, 40, 1–16.

Kwon, M. and Jeon, S.H. (2020) 'Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs?', *Review of Public*

Personnel Administration, 40(1), pp. 36–55. Available at: https://doi.org/10.1177/0734371X18776049.

Lamond, D., Spector, P.E., *et al.* (2001) 'Of emics and etics: the development of a cross-cultural facet measure of job satisfaction.', *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), pp. B1–B6. Available at: https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133159.

Lamond, D., Spector, P., *et al.* (2001) 'Of emics and etics: The development of a cross-cultural facet measure of job satisfaction', in. Available at: https://doi.org/10.5465/APBPP.2001.6133159.

Lamprinou, V.D.I., Tasoulis, K. and Kravariti, F. (2021) 'The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19', *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), pp. 1071–1088. Available at: https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0526.

Lambert, E.G.; Qureshi, H.; Keena, L.D.; Frank, J.; Hogan, N.L. Exploring the link between work-family conflict and job burnout among Indian police officers. Police J. 2019, 92, 35–55.

Landsberger, H.A. (1957) *Hawthorne revisited: a plea for an open city*. Ithaca, N.Y.: Cornell University.

Larjovuori, R.-L.; Bordi, L.; Mäkiniemi, J.-P.; Heikkilä-Tammi, K. The Role of Leadership and Employee Well-Being in Organizational Digitalization.

Lastovkova, A. *et al.* (2018) 'Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study', *Industrial Health*, 56(2), pp. 160–165. Available at: https://doi.org/10.2486/indhealth.2017-0132.

Leary, T.G. *et al.* (2013) 'The relationship among dysfunctional leadership dispositions, employee engagement, job satisfaction, and burnout.', *The Psychologist-Manager Journal*, 16(2), pp. 112–130. Available at: https://doi.org/10.1037/h0094961.

Leblanc, C. (2013) 'The Relationships Between Job Characteristics and Job Satisfaction Among Call Center Workers', in. Available at: https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationships-Between-Job-Characteristics-and-Leblanc/9f2bab6296972f588667e90799ec509015dbaea9 (Accessed: 6 April 2023).

Lee, H.J. (2018) 'How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs', *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), pp. 729–745. Available at: https://doi.org/10.1177/0020852316670489.

Lee, E.-J., Yang, S.-K., Lee, B.-R., Youn, J.-H., Park, Y.-Y., & Song, S.-R. (2019). Convergence relationships between leisure satisfaction, job stress and nursing performance of nurses. Journal of the korea convergence society, 10(9), 75-84.

Leiter, M., Bakker, A., & Maslach, C. (2014). Burnout at Work: A psychological perspective. New York: Psychology Press.

Lepold, A. *et al.* (2018) 'The Efficient Measurement of Job Satisfaction: Facet-Items versus Facet Scales', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7), p. 1362. Available at: https://doi.org/10.3390/ijerph15071362.

Lewig, K.A., Dollard, M.F. (2003). "Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion And Job Satisfaction in Call Centre Workers", European Journal of Work and Organizational Psychology, 12(4), 366-392.

Linz, S.J (2002). Job satisfaction among Russian workers. William Davidson; working paper.

Liu, P. M., & Van Liew, D. A. (2003). Depression and burnout. In J. P. Kahn & A. M. Langlieb (Eds.), Mental health and productivity in the workplace: A handbook for organizations and clinicians (pp. 433– 457). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Liu, C.; Cao, J.; Zhang, P.; Wu, G. (2020). Investigating the relationship between work-to-family conflict, job burnout, job outcomes, and affective commitment in the construction industry. Int. J. Environ. Res. Public Health (2020), 17, 5995.

Locke, E. (1976) 'The Nature and Causes of Job Satisfaction', *The handbook of industrial and organizational psychology*, 31. Locke Edwin A. (2016). Job Satisfaction: Overview (a summary of some of Locke's, 1976 Handbook article.). www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction.

Lloyd S, Streiner D, Hahn E, Shannon S. Development of the emergency physician job satisfaction measurement instrument. Am J Emerg Med 1994;12:1–10.

Ltd, I.-I.B. (2021) ‘Exhaustion while teleworking during COVID-19: a moderated-mediation model of role clarity, self-efficacy, and task interdependence’, *Oeconomia Copernicana*, 12(2), pp. 269–306.

Lu, Z. and Zhuang, W. (2023) ‘Can Teleworking Improve Workers’ Job Satisfaction? Exploring the Roles of Gender and Emotional Well-Being’, *Applied Research in Quality of Life* [Preprint]. Available at: https://doi.org/10.1007/s11482-023-10145-4.

Lubbadeh, T. (2020) ‘Job Burnout: A General Literature Review’, *International Review of Management and Marketing*, 10, pp. 7–15. Available at: https://doi.org/10.32479/irmm.9398.

Made, N., Puspitawati, D., Cempaka, N. P., & Atmaja, D. (2021). How Job Stress Affect Job Satisfaction and Employee Performance in Four-Star Hotels. International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM), 6(2), 25–32. doi.org/10.32535/IJABIM.V6I2.1168.

Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. New Technology, Work and Employment, 18(3), 196-211.

Martela, F. and Pessi, A.B. (2018) ‘Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work’, *Frontiers in Psychology*, 9. Available at: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363.

Maslach, C., & Jackson, S.E. (1986). Maslach Burnout Inventory: Second edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Jackson, S. and Leiter, M. (1997) ‘The Maslach Burnout Inventory Manual’, in *Evaluating Stress: A Book of Resources*, pp. 191–218.

Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981) ‘The measurement of experienced burnout’, *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), pp. 99–113. Available at: https://doi.org/10.1002/job.4030020205.

Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). Maslach Burnout Inventory. Manual (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Jackson, S.E. and Leiter, M.P. (1997) 'Maslach Burnout Inventory: Third edition', in *Evaluating stress: A book of resources*. Lanham, MD, US: Scarecrow Education, pp. 191–218.

Maslach, C. and Leiter, M.P. (2016) 'Burnout', in *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. Elsevier, pp. 351–357. Available at: https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3.

Maslach, C. and Leiter, M.P. (2017) 'Understanding Burnout: New Models', in C.L. Cooper and J.C. Quick (eds) *The Handbook of Stress and Health*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, pp. 36–56. Available at: https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001) 'Job Burnout', *Annual Review of Psychology*, 52(1), pp. 397–422. Available at: https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397.

McFarlin, D.B. and Rice, R.W. (1991) 'Determinants of satisfaction with specific job facets: A test of Locke's model', *Journal of Business and Psychology*, 6(1), pp. 25–38. Available at: https://doi.org/10.1007/BF01013683.

Mihalca, L. *et al.* (2021) 'Exhaustion while teleworking during COVID-19: a moderated-mediation model of role clarity, self-efficacy, and task interdependence', *Oeconomia Copernicana*, 12(2), pp. 269–306.

Milfont, T. L., Simon, D., Shanthi, A., Elizabeth, R., & Sally, M. (2007). Burnout and Wellbeing: Testing the Copenhagen Burnout Inventory in New Zealand Teachers. Soc Indic Res, 89, 169–177. http://dx.doi.org/10.1007/s11205-007-9229-9

Mobley, W.H., Horner, S.O. and Hollingsworth, A.T. (1978) 'An evaluation of precursors of hospital employee turnover', *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 408–414. Available at: https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408.

Moens, Eline, Louis Lippens, Philippe Sterkens, Johannes Weytjens, and Stijn Baert. 2022. The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. The European Journal of Health Economics 23: 729–53.

Moorman, R.H. (1993) 'The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior',

Human Relations, 46(6), pp. 759–776. Available at: https://doi.org/10.1177/001872679304600604.

Motowidlo, S. J. (1996). Orientation toward the job and organization. In K. R. Murphy (Ed.), Individual differences and behavior in organizations (pp. 175-208). San Francisco: Jossey Bass.

Mousavy, S. and Nimehchisalem, V. (2014) 'Contribution of Gender, Marital Status, and Age to English Language Teachers' Burnout', Advances in Language and Literary Studies, 5(6), pp. 39–47.

Mueller, C.W. and McCloskey, J.C. (1990) 'Nurses' job satisfaction: a proposed measure', *Nursing Research*, 39(2), pp. 113–117.

Nailissaadah, M. and Suharnomo, S. (2022) 'Job Satisfaction Analysis Using Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) In the Public Sector', *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), pp. 13437–13446. Available at: https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5199.

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. International Journal of Manpower.

Nieto, J.M., Calderon Espinal, M.A. and Vicente, Wagner (2020) 'Teleworking effect on job burnout of higher education administrative personnel in the Junín region, Peru', *Universidad Continental* [Preprint]. Available at: https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.001.

Nilles, J.M. *et al.* (1974) *Telecommunications-transportation tradeoffs, Final Report*. Available at: https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/1974usc..rept.....N (Accessed: 21 March 2023).

Organ, D.W. and Near, J.P. (1985) 'Cognition vs Affect in Measures of Job Satisfaction', *International Journal of Psychology*, 20(2), pp. 241–253. Available at: https://doi.org/10.1080/00207598508247735.

Orpen, C. and Pinshaw, J. (1975) 'An Empirical Examination of the Need-Gratification Theory of Job Satisfaction', *The Journal of Social Psychology*, 96(1), pp. 139–140. Available at: https://doi.org/10.1080/00224545.1975.9923272.

Osoian, C. and Petre, A. (2022) 'Employee Engagement and Job Burnout in the Context of Teleworking', *Studia Universitatis Babes-Bolyai Oeconomica*, 67(3), pp. 14–26. Available at: https://doi.org/10.2478/subboec-2022-0012.

Othman, N.; Yusef, S.A.M.; Osman, W.R.S. A conflict between professional vs. domestic life? Understanding the use of ICT in teleworking for balance in work and family units. Comput. Inf. Sci. 2009.

Pataki-Bittó, F., & Kun, Á. (2022). Exploring differences in the subjective well-being of teleworkers prior to and during the pandemic. International Journal of Workplace Health Management, 15(3), https:// doi.org/10.1108/IJWHM-12-2020-0207.

Penn, M., Romano, J.L. and Foat, D. (1988) 'The relationship between job satisfaction and burnout: A study of human service professionals', *Administration in mental health*, 15(3), pp. 157–165. Available at: https://doi.org/10.1007/BF00869249.

Petcu, M.A. *et al.* (2021) 'Multidimensional Assessment of Job Satisfaction in Telework Conditions. Case Study: Romania in the COVID-19 Pandemic', *Sustainability*, 13(16), p. 8965. Available at: https://doi.org/10.3390/su13168965.

Peters, P., den Dulk, L. and de Ruijter, J. (2010) 'May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations', *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. Edited by I. Bleijenbergh, P. Peters, and E. Poutsma, 29(5), pp. 517–531. Available at: https://doi.org/10.1108/02610151011052799.

Pines, A. & Aronson, E. 1988. Career Burnout: Causes and Cures. New York: Free Press.

Pinzone, M. *et al.* (2019) 'Effects of "green" training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector', *Journal of Cleaner Production*, 226, pp. 221–232. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048.

Pluut, H.; Ilies, R.; Curşeu, P.L.; Liu, Y. Social support at work and at home: Dual-buffering effects in the work-family conflict process. Organ. Behav. Hum. Decis. Process. 2018, 146, 1–13.

Polikandrioti , M. (2014). Burnout syndrome. Health Science Journal, 3(4), 195-196.

Pontes M, Kelly C. The identification of inbound call center agents' comT.L. Tuten, P.E. Neidermeyer / Journal of Business Research 57 (2004) 26–34 3 petencies that are related to callers' repurchase intentions. J Interact Mark 2000;14:41 – 9.

Porter, L.W. (1961) 'A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs', *Journal of Applied Psychology*, 45, pp. 1–10. Available at: https://doi.org/10.1037/h0043121.

Pow, L. (2017) 'Contact Center Employee Characteristics Associated with Customer Satisfaction', in. Available at: https://www.semanticscholar.org/paper/Contact-Center-Employee-Characteristics-Associated-Pow/d3b46462af1c904afc39b075504a15069dd8f19d (Accessed: 6 April 2023).

Purwanto, A. (2021). *The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction*. https://papers.ssrn.com/abstract=3986678.

Raišienė, A.G. *et al.* (2023) 'Occupational Stress-Induced Consequences to Employees in the Context of Teleworking from Home: A Preliminary Study', *Administrative Sciences*, 13(2), p. 55. Available at: https://doi.org/10.3390/admsci13020055.

Randall, M. and Scott, W.A. (1988) 'Burnout, job satisfaction, and job performance', *Australian Psychologist*, 23(3), pp. 335–347. Available at: https://doi.org/10.1080/00050068808255616.

Rentsch, J.R. and Steel, R.P. (1992) 'Construct and concurrent validation of the Andrews and Withey job satisfaction questionnaire', *Educational and Psychological Measurement*, 52, pp. 357–367. Available at: https://doi.org/10.1177/0013164492052002011.

Robbins, S.P. and Coulter, M.K. (1996) *Management*. Prentice Hall.

Rod, M. and Ashill, N.J. (2013) 'The impact of call centre stressors on inbound and outbound call-centre agent burnout', Managing Service Quality: An International Journal, 23(3), pp. 245–264. Available at: https://doi.org/10.1108/09604521311312255.

Ronen, S., & Ayala, M. R. (2008). Gender differences in engineers' burnout. Equal Opportunities International, 27(8), 677–691. http://dx.doi.org/10.1108/02610150810916749

Rose, E & Wright, G. (2005). Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. International Journal of Human Resource Management, vol. 16, no. 1, pp. 136-60. Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. International Journal of Management Reviews, vol. 10, no. 3, pp. 195-219.

Rupert, P.A.; Stevanovic, P.; Hunley, H.A. Work-Family Conflict and Burnout Among Practicing Psychologists. Prof. Psychol. Res. Pract. 2009, 40, 54–61.

Saeidi, R., Izanloo, A. and Izanlou, S. (2020) 'A Study of the Relationship between Job Satisfaction and Burnout among Neonatal Intensive Care Unit Staff', *Iranian Journal of Neonatology IJN*, 11(1). Available at: https://doi.org/10.22038/ijn.2019.39744.1634.

Sandoval-Reyes, Juan, Sandra Idrovo-Carlier, and Edison Jair Duque-Oliva. 2021. Remote Work, Work Stress, and Work–Life during Pandemic Times: A Latin America Situation. Journal of Environmental Research and Public Health 18: 7069.

Schall, M. (2019) 'The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity', *Master's Theses* [Preprint]. Available at: https://doi.org/10.31979/etd.2x82-58pg.

Schaufeli, W., & Enzmann, D. (2020). The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis. CRC Press. https://doi.org/10.1201/9781003062745.

Schonfeld, I.S., Verkuilen, J. and Bianchi, R. (2019) 'Inquiry into the correlation between burnout and depression', *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(6), pp. 603–616. Available at: https://doi.org/10.1037/ocp0000151.

Serin, A.E. and Balkan, M.O. (2014) 'Burnout: The Effects of Demographic Factors on Staff Burnout: An Application at Public Sector', *International Business Research*, 7(4), p. p151. Available at: https://doi.org/10.5539/ibr.v7n4p151.

Shaktawat, D.R. (2018) 'Effects of Psychological Factors on Job Satisfaction of Employees', 7(3).

Shanafelt, T., Goh, J., & Sinsky, C. (2017). The business case for investing in physician well-being. JAMA Internal Medicine, 177(12), 1826–1832.

Shim S, Lusch R, O'Brien M. (2002). A hierarchical model of values, leadership, job satisfaction and commitment: human resources management implications for the retail industry. J Marketing Channels. 2002;10:65–87. https://doi.org/ 10.1300/J049v10n01_05.

Shmailan, A.S.B. (no date) 'The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study', *Issues in Business Management and Economics*, 4(1). Available at: https://doi.org/doi.org/10.15739/IBME.16.001.

Simons, J. (2017) 'IBM, a Pioneer of Remote Work, Calls Workers Back to the Office', *Wall Street Journal*, 18 May. Available at: https://www.wsj.com/articles/ibm-a-pioneer-of-remote-work-calls-workers-back-to-the-office-1495108802 (Accessed: 8 January 2023).

Soelton, M. *et al.* (2020) 'Factors Affecting Burnout in Manufacturing Industries', in. Atlantis Press, pp. 46–52. Available at: https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.010.

Song, Y., & Gao, J. (2019). Does Telework stress employees out? A study on working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary workers [Article]. Journal of Happiness Studies, 21(7), 2649–2668. https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6.

Soubelet-Fagoaga, Iduzki, Maitane Arnoso-Martinez, Edurne Elgorriaga-Astondoa, and Edurne Martínez-Moreno. 2022. Telework and Face-to-Face Work during COVID-19 Confinement: The Predictive Factors of Work-Related Stress from a Holistic Point of View. International Journal of Environmental Research and Public Health 19: 3837.

Spector, P. (1997) 'Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences', *Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences* [Preprint]. Available at: https://doi.org/10.4135/9781452231549.

Spector, P.E. (1985) 'Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey', *American Journal of Community Psychology*, 13, pp. 693–713. Available at: https://doi.org/10.1007/BF00929796.

Spector, P.E. *et al.* (1997) 'When two factors don't reflect two constructs: how item characteristics can produce artifactual factors', *Journal of Management*, 23(5), pp. 659–677. Available at: https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90020-9.

Staples, D.S., Hulland, J.S. and Higgins, C.A. (1998) 'A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations', *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), pp. 0–0. Available at: https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x.

Steyn, C. (2015) 'The factor structure of the Maslach Burnout Inventory Human Services Survey across a sample of client service employees', *Southern African Business Review*, 19(3), pp. 129–153. Available at: https://doi.org/10.10520/EJC181827.

Tanner. A,, (1983). "Middle Management Stress: Recognizing and Treating Burnout Victims." Human Faciliries Management. January, 12-22.

Tarcan, G.Y., Tarcan, M. and 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. Available at: https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1141659.

Taylor, P, Mulvey, G, Hyman, J & Bain, P. (2002). 'Work organisation, control and the experience of work in call centres', Work, Employment & Society, 16 (1), 133-150.

Terry, D.L.; Woo, M.J. (2021). Burnout, job satisfaction, and work-family conflict among rural medical providers. Psychol. Health Med., 26, 196–203.

Thite, M. (2010). All that glitters is not gold: Employee retention in offshored Indian information technology enabled services. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 20(1), 7-22.

Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. Sustainability, 11(11), 3067.

Thompson, B. (2000), "Canonical correlation analysis", in Laurence, G.G. and Yarnold, P.R. (Eds), Reading and Understanding More Multivariate Statistics, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 285-316.

Thompson, E.R. and Phua, F.T.T. (2012) 'A Brief Index of Affective Job Satisfaction', *Group & Organization Management*, 37(3), pp. 275–307. Available at: https://doi.org/10.1177/1059601111434201.

Tietjen, M.A. and Myers, R.M. (1998) 'Motivation and job satisfaction', *Management Decision*, 36(4), pp. 226–231. Available at: https://doi.org/10.1108/00251749810211027.

Torrès, O. *et al.* (2022) 'Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis', *Small Business Economics*, 58(2), pp. 717–739. Available at: https://doi.org/10.1007/s11187-021-00516-2.

Traynor, M. and Wade, B. (1993) 'The development of a measure of job satisfaction for use in monitoring the morale of community nurses in four trusts', *Journal of Advanced Nursing*, 18(1), pp. 127–136. Available at: https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1993.18010127.x.

Tremblay, D.-G. (2002). Balancing work and family with telework? Organisational issues and challenges for women and managers. Women Manag. Rev.

Tsigilis, N., Koustelios, A. and Togia, A. (2004) 'Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout', *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), pp. 666–675. Available at: https://doi.org/10.1108/02683940410559365.

Tsounis, A. and Sarafis, P. (2018) 'Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS)', *BMC Psychology*, 6(1), p. 27. Available at: https://doi.org/10.1186/s40359-018-0241-4.

Tuten, T.L. and Neidermeyer, P.E. (2004) 'Performance, satisfaction and turnover in call centers', *Journal of Business Research*, 57(1), pp. 26–34. Available at: https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00281-3.

Uhrbrock, R.S. (1934) 'Attitudes of 4430 Employees', *The Journal of Social Psychology*, 5(3), pp. 365–377. Available at: https://doi.org/10.1080/00224545.1934.9921604.

Van den Broeck, A. *et al.* (2016) 'A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work', *Journal of Management*, 42(5), pp. 1195–1229. Available at: https://doi.org/10.1177/0149206316632058.

Van Saane, N. (2003) 'Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction--a systematic review', *Occupational Medicine*, 53(3), pp. 191–200. Available at: https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038.

Van Steenbergen, E.F., Kluwer, E.S. and Karney, B.R. (2011) 'Workload and the trajectory of marital satisfaction in newlyweds: Job satisfaction, gender, and parental status as moderators.', Journal of Family Psychology, 25(3), pp. 345–355. Available at: https://doi.org/10.1037/a0023653.

Vargas, C. et al. (2014) 'Which occupational risk factors are associated with burnout in nursing? A meta-analytic study', International Journal of Clinical and Health Psychology, 14(1), pp. 28–38. Available at: https://doi.org/10.1016/S1697-2600(14)70034-1.

Vila, L.E. and García-Mora, B. (2005) 'Education and the Determinants of Job Satisfaction', Education Economics, 13(4), pp. 409–425. Available at: https://doi.org/10.1080/09645290500251730.

Visser, W.A. and Rothmann, S. (2008) 'Exploring antecedents and consequences of burnout in a call centre : empirical research', *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(2), pp. 79–87. Available at: https://doi.org/10.10520/EJC89150.

Wang, B.; Liu, Y.; Qian, J.; Parker, S.K. (2021) Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. Appl. Psychol., 70, 16–59.

Wang, S., & Lu, Z. (2022). Is Paid Inflexible Work Better than unpaid housework for women's Mental Health? The moderating role of parenthood. Applied Research in Quality of Life. https://doi. org/10.1007/s11482-022-10091-7.

Whaples, R. (1990) 'Winning the Eight-Hour Day, 1909–1919', *The Journal of Economic History*, 50(2), pp. 393–406. Available at: https://doi.org/10.1017/S0022050700036512.

Wheatley, D. (2017). Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being [Article]. Work and Occupations, 44(3), 296–328. https://doi.org/10.1177/0730888417697232.

Wolf, M.G. (1970) 'Nedd gratification theory: A theoretical reformulation of job satisfaction/dissatisfaction and job motivation', *Journal of Applied Psychology*, 54, pp. 87–94. Available at: https://doi.org/10.1037/h0028664.

Wolf, W.B. (1970) 'Book Review: Organizational Behavior: Emerging Concepts in Management', *ILR Review*, 24(1), pp. 132–133. Available at: https://doi.org/10.1177/001979397002400126.

Wu, G.; Wu, Y.; Li, H.; Dan, C. (2018). Job burnout, work-family conflict and project performance for construction professionals: The moderating role of organizational support. Int. J. Environ. Res. Public Health, 15, 2869.

Wu, G., Hu, Z. and Zheng, J. (2019) 'Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), p. 2394. Available at: https://doi.org/10.3390/ijerph16132394.

Yalabik, Z.Y., Rayton, B.A. and Rapti, A. (2017) 'Facets of job satisfaction and work engagement', *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), pp. 248–265. Available at: https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036.

Yaman, F. and Yaman, M. (2022) 'The Effect of Job Stress and Feeling of Entrapment on Perceived Task Performance and the Mediating Role of Job Satisfaction in the Scope of Organizational Sustainability', *Open Journal of Business and Management*, 11(1), pp. 11–30. Available at: https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.111002.

Yang, L. *et al.* (2022) 'The effects of remote work on collaboration among information workers', *Nature Human Behaviour*, 6(1), pp. 43–54. Available at: https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4.

Zapf, D., Amela I., Myriam B. & Patricia B. (2003). 'What is Typical For Call Centre Jobs? Job Characteristics, and Service Interactions in Different Call Centres', European Journal Of Work And Organizational Psychology, 12 (4), 311-340.

Zardasht, P., Omed, S. and Taha, S. (2020) 'Importance of HRM Policies on Employee Job Satisfaction', *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 1(1), pp. 49–57. Available at: https://doi.org/10.47299/bsjmm.v1i1.15.

Zeytinoglu, I.U., Yilmaz, G., Keser, A., Inelmen, K., Uygur, D., & Ozsoy, A. (2013). 'Job satisfaction, flexible employment and job security among Turkish service sector workers', Economic and Industrial Democracy, 34(1): 120-141.

Zhang, Pan, and Shanquan Chen. 2022. Association between workplace and mental health and its mechanisms during COVID-19 pandemic: A cross-sectional, population-based, multi-country study. Journal of Affective Disorders 310: 116–22.

Zheng, J.; Gou, X.; Li, H.; Xia, N.; Wu, G. (2021). Linking work–family conflict and burnout from the emotional resource perspective for construction professionals. Int. J. Manag. Proj. Bus. 14, 1093–1115.

Zhu, Y. (2012) 'A Review of Job Satisfaction', *Asian Social Science*, 9(1), p. p293. Available at: https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293.

Zöllner, K. and Sulíková, R. (2021) 'Teleworking and Its Influence On Job Satisfaction', *Journal of Human Resources Management Research*, pp. 1–18. Available at: https://doi.org/10.5171/2021.558863.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Δημογραφικά Στοιχεία

1. **Βιολογικό Φύλο:**
- Άνδρας
- Γυναίκα

2. **Ηλικιακή ομάδα:**
- 18 έως 24
- 31 έως 35
- 36 έως 45
- 46 και άνω

3. **Πόσο χρόνο εργάζεστε ως τηλεφωνητής/τηλεφωνήτρια;**
- Μέχρι 1 έτος
- 1 έως 3 έτη
- 3 έως 6
- 6 και άνω

4. **Επίπεδο σπουδών που έχετε συμπληρώσει:**
- Υποχρεωτική εκπαίδευση
- Λύκειο
- ΙΕΚ / Δημόσια - Ιδιωτική Σχολή
- Πτυχίο ΑΕΙ - ΑΤΕΙ – ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό

5. **Οικογενειακή κατάσταση:**
- Άγαμος / Άγαμη
- Έγγαμος / Έγγαμη
- Σύμφωνο συμβίωσης

6. Διαζευγμένος/Διαζευγμένη

7. **Είστε γονέας;**

- Ναι
- Όχι

8. **Σε τι τμήμα εργάζεστε;**

- Εξερχομένων κλήσεων / Προώθηση υπηρεσιών και προϊόντων
- Εισερχομένων κλήσεων / Εξυπηρέτηση Πελατών - Γραμμή Παραπόνων
- Εισερχομένων και εξερχομένων κλήσεων

9. **Πόσες ημέρες εργάζεστε την εβδομάδα ως τηλεφωνητής/τηλεφωνήτρια;**

- Λιγότερες από 3 ημέρες
- Τριήμερο / 3 ημέρες
- Τετραήμερο / 4 ημέρες
- Πενθήμερο / 5 ημέρες
- Εξαήμερο / 6 ημέρες

10. **Πόσες ώρες εργάζεστε την ημέρα σε τηλεφωνικό κέντρο;**

- Τετράωρο / 4 ώρες
- Πεντάωρο / 5 ώρες
- Εξάωρο / 6 ώρες
- Εφτάωρο / 7 ώρες
- Οχτάωρο / 8 ώρες
- Έως 3 ώρες

11. **Γενική προϋπηρεσία σε έτη, ανεξαρτήτου κλάδου εργασίας;**

- Μέχρι 1 έτος
- 3 έως 5
- 5 έως 10
- 10 και άνω

12. Η συγκεκριμένη εργασία ως τηλεφωνητής/τηλεφωνήτρια, είναι:

- Βασική, βιοπορίζομαι από αυτήν εξολοκλήρου
- Συμπληρωματική, εργάζομαι και αλλού
- Είμαι φοιτητής/φοιτήτρια και καλύπτω τις βασικές μου ανάγκες

13. Με ποια μορφή εργασίας απασχολείστε;

- Αποκλειστικά στις εγκαταστάσεις του τηλεφωνικού κέντρου
- Αποκλειστικά εξ αποστάσεως εργασία / Τηλεργασία
- Και με τους δύο παραπάνω τρόπους

Μικτό περιβάλλον εργασίας

14. Πόσες *Ημέρες* εργάζεστε απομακρυσμένα την *Εβδομάδα;*

- 1 έως 3 ημέρες
- Παραπάνω από 3 ημέρες

15. Πόσες *Ώρες* εργάζεστε απομακρυσμένα την *Ημέρα;*

- Όλες τις ώρες της βάρδιας μου
- Τις μισές / Σπαστό ωράριο
- Άλλοτε σπαστό, άλλοτε ενιαίο ωράριο

Τηλεργασία

16. Πόσες ημέρες θα θέλατε να εργάζεστε απομακρυσμένα;

- Καθόλου
- Όλες τις ημέρες
- Τις μισές ημέρες του μήνα
- Θα ήθελα να έχω ευελιξία και να εργάζομαι απομακρυσμένα όποτε επιθυμώ
- 1/3 του μήνα

17. Για ποιους λόγους προτιμάτε την απομακρυσμένη εργασία;

- Εξοικονόμηση χρόνου
- Εξοικονόμηση χρημάτων μεταφοράς
- Προτιμώ το ήσυχο περιβάλλον που μου προσφέρει η οικία μου, γιατί ακούω καλύτερα τους πελάτες
- Το άνετο περιβάλλον που μου προσφέρει η οικία μου, μειώνει το άγχος μου
- Όλα τα παραπάνω
- Δεν την προτιμώ

Ερωτηματολόγιο MBI

Παρακάτω αφού διαβάσετε προσεκτικά κάθε πρόταση, αποφασίστε ποιος αριθμός από το 0 έως το 6, αντιπροσωπεύει την άποψη σας, όπου:

0= Ποτέ

1= Μερικές φορές το χρόνο

2= Μία φορά το μήνα ή λιγότερο

3= Μερικές φορές το μήνα

4= Μία φορά την εβδομάδα

5= Μερικές φορές την εβδομάδα

6= Κάθε μέρα

Ελληνικό Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης MBI - Maslach Burn Out Inventory							
1. Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από την δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
2. Αισθάνομαι άδειος/α σαν να μην έχει μείνει τίποτα μέσα μου, στο τέλος της μέρας.	0	1	2	3	4	5	6
3. Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω ακόμα μια μέρα στη δουλειά.	0	1	2	3	4	5	6
4. Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται τα άτομα που εξυπηρετώ στη δουλειά μου γενικότερα.	0	1	2	3	4	5	6
5. Νιώθω ότι αντιμετωπίζω μερικούς ανθρώπους που εξυπηρετώ σαν να ήταν άψυχα αντικείμενα.	0	1	2	3	4	5	6
6. Το να εργάζομαι με ανθρώπους όλη μέρα αποτελεί πίεση για μένα.	0	1	2	3	4	5	6
7. Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των ανθρώπων που εξυπηρετώ/πελατών μου.	0	1	2	3	4	5	6
8. Αισθάνομαι εξουθενωμένος/η εξαιτίας της δουλειάς μου.	0	1	2	3	4	5	6
9. Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή άλλων ανθρώπων μέσα από τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
10. Έγινα σκληρότερος/η με τους ανθρώπους από τότε που είμαι σ' αυτή τη δουλειά.	0	1	2	3	4	5	6
11. Με προβληματίζει ότι αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/ή.	0	1	2	3	4	5	6
12. Νιώθω γεμάτος/η δύναμη και ενεργητικότητα.	0	1	2	3	4	5	6
13. Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
14. Αισθάνομαι ότι εργάζομαι πολύ σκληρά	0	1	2	3	4	5	6

15. Δεν νοιάζομαι πραγματικά για το τι συμβαίνει σε κάποιους πελάτες/ανθρώπους που εξυπηρετώ.	0	1	2	3	4	5	6
16. Το να κάνω μια εργασία που με φέρνει σε άμεση επαφή με ανθρώπους, μου προκαλεί υπερβολικό άγχος.	0	1	2	3	4	5	6
17. Μπορώ εύκολα να δημιουργήσω άνετη ατμόσφαιρα με τους πελάτες/ανθρώπους που εξυπηρετώ.	0	1	2	3	4	5	6
18. Αισθάνομαι αναζωογονημένος μετά από μια συνεργασία με τους πελάτες/ανθρώπους που εξυπηρετώ.	0	1	2	3	4	5	6
19. Έχω επιτύχει πολλά αξιόλογα πράγματα στη δουλειά αυτή.	0	1	2	3	4	5	6
20. Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο….νιώθω πως ο κόμπος έφτασε στο χτένι.	0	1	2	3	4	5	6
21. Στη δουλειά μου αντιμετωπίζω τα συναισθηματικά προβλήματα πολύ ήρεμα.	0	1	2	3	4	5	6
22. Αισθάνομαι ότι οι πελάτες/άνθρωποι που εξυπηρετώ, μου καταλογίζουν ευθύνες για μερικά από τα προβλήματά τους.	0	1	2	3	4	5	6

Ερωτηματολόγιο JSS

Παρακάτω αφού διαβάσετε προσεκτικά κάθε πρόταση, αποφασίστε ποιος αριθμός από το 1 έως το 6, αντιπροσωπεύει την άποψη σας, όπου:

1 = Διαφωνώ Πολύ

2 = Διαφωνώ Αρκετά

3 = Διαφωνώ Λίγο

4 = Συμφωνώ Λίγο

5 = Συμφωνώ Αρκετά

6 = Συμφωνώ Πολύ

Ελληνικό Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης JSS - Spector Job Satisfaction Survey						
1. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6
2. Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
3. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6

4. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τις παροχές που λαμβάνω από την εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται σε αυτό το χώρο εργασίας εμποδίζουν τη καλή δουλειά.	1	2	3	4	5	6
7. Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
8. Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.	1	2	3	4	5	6
9. Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή.	1	2	3	4	5	6
10. Οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές.	1	2	3	4	5	6
11. Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
12. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου.	1	2	3	4	5	6
13. Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.	1	2	3	4	5	6
14. Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται όσο πρέπει.	1	2	3	4	5	6
15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια παρεμποδίζονται από την γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
17. Μου αρέσουν αυτά που κάνω στη δουλεία μου.	1	2	3	4	5	6
18. Οι στόχοι του οργανισμού που εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι.	1	2	3	4	5	6
19. Νιώθω ότι ο οργανισμός δεν εκτιμά αυτό που προσφέρω, όταν σκέφτομαι το μισθό που λαμβάνω.	1	2	3	4	5	6
20. Η εξέλιξη των εργαζομένων σε αυτόν τον οργανισμό είναι ανάλογη με αυτή σε αντίστοιχους χώρους.	1	2	3	4	5	6
21. Ο/Η προϊστάμενός/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της.	1	2	3	4	5	6
22. Το πακέτο προνομίων που προσφέρονται σε αυτό τον οργανισμό είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5	6
23.Οι επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ είναι λίγες.	1	2	3	4	5	6
24. Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	1	2	3	4	5	6
25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
26. Συχνά νιώθω ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει στον οργανισμό που εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
27. Νιώθω περήφανος/η κάνοντας αυτή τη δουλεία.	1	2	3	4	5	6
28. Νιώθω ικανοποιημένος/η από τις δυνατότητές μου για μισθολογική αύξηση.	1	2	3	4	5	6
29. Υπάρχουν παροχές που δεν λαμβάνουμε, ενώ θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
30. Συμπαθώ τον /την προϊστάμενό/η μου.	1	2	3	4	5	6
31. Έχω πολλή γραφειοκρατική δουλειά.	1	2	3	4	5	6
32. Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου αμείβονται όσο θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33. Είμαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητές μου για προαγωγή.	1	2	3	4	5	6
34. Υπάρχουν πολλές διαφωνίες και διαπληκτισμοί στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
35 Η δουλειά μου είναι απολαυστική.	1	2	3	4	5	6

36 Οι εργασίες που έχω να κάνω δεν εξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6