



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ «ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

JOB DEMANDS – RESOURCES MODEL:

ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ
ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ

ΖΩΗ ΑΥΤΖΟΓΛΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Γ. ΧΑΛΑΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ : ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2020

Περίληψη

Το μοντέλο JD-R, εμπνευσμένο από τους A. Bakker και E. Demerouti, πραγματεύεται την επίδραση της εργασίας στην ευημερία των εργαζομένων. Οι εργασιακοί παράγοντες που επιδρούν στην ευημερία των εργαζομένων ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες, τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους. Οι εργασιακές απαιτήσεις επιδρούν αρνητικά ενώ οι εργασιακοί πόροι θετικά. Το μοντέλο αυτό είναι δυνατό να εφαρμοστεί σε κάθε περιβάλλον εργασίας, μέσω του σχετικού ερωτηματολογίου που έχουν αναπτύξει οι A. Bakker και E. Demerouti. Παράλληλα, είναι δυνατό, αξιοποιώντας τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, να γίνουν συγκεκριμένες παρεμβάσεις στο εργασιακό περιβάλλον, με σκοπό την ευημερία των εργαζομένων. Στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, αναπτύσσεται μία μελέτη εφαρμογής (case study). Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο JD-R εφαρμόστηκε στο περιβάλλον πολυεθνικής εταιρείας στην Ελλάδα, που δραστηριοποιείται στον τομέα των κατασκευών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ενώ οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλές, οι εργασιακοί πόροι είναι σε θέση να μετριάσουν την επίδραση των απαιτήσεων. Οι εργαζόμενοι φαίνονται να αξιολογούν θετικά τα αποτελέσματα της εργασίας τους και την απόδοσή τους. Ωστόσο, φαίνεται ότι δεν νιώθουν να εξελίσσονται στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Για αυτό το σκοπό, προτείνονται συγκεκριμένες εργασιακές παρεμβάσεις.

Summary

The JD-R model is inspired by A. Bakker and E. Demerouti. The model deals with the impact of work on the employee well-being. Factors that affect employee well-being are grouped into two categories, job demands and job resources. Job demands have a negative effect while job resources have a positive effect. This model can be applied to any work environment, through the relevant questionnaire, developed by A. Bakker and E. Demerouti. At the same time, it is possible to utilize the results of the questionnaire in order to make specific interventions in the work environment, in order to increase the well-being of employees. In this dissertation, a case study is presented. More specifically, the JD-R model is applied in the work environment of a multinational company, based in Athens, Greece, active in the construction sector. The results demonstrated that while job demands are high, job resources can mitigate the impact of the demands. Employees seem to evaluate positively the results of their work as well as their job performance. However, they do not feel that they grow in this environment. For this purpose, specific work interventions are proposed.

Λέξεις κλειδιά:

JD-R, Εργασιακοί πόροι, Εργασιακές απαιτήσεις, μελέτη εφαρμογής, ερωτηματολόγιο

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Summary	3
Λέξεις κλειδιά:	3
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
2. Το μοντέλο Job Demands-Resources	9
3. Δομικά στοιχεία της θεωρίας JD-R.	10
3.1. Ευελιξία	10
3.2. Δύο διαδικασίες	11
3.3. Αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας και τους εργασιακούς πόρους.....	12
3.4. Προσωπικοί πόροι.....	13
3.5. Αντιστρέψιμη αιτιώδης συνάφεια.....	14
3.6. Διαμόρφωση καθηκόντων	16
4. Παρεμβάσεις της θεωρίας JD-R	17
4.1. Επανασχεδιασμός εργασίας	18
4.2. Εργασιακές επεμβάσεις	20
4.3. Εκπαίδευση	20
4.4. Παρεμβάσεις που βασίζονται στις ικανότητες των εργαζομένων	21
5. Συμπεράσματα από το θεωρητικό μοντέλο	23
6. Μεθοδολογία έρευνας	24
6.1. Περιγραφή ερωτηματολογίου	24
6.2. Επεξεργασία αποτελεσμάτων	26
7. Περιγραφή δείγματος	27
7.1. Περιγραφή του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο θα εφαρμοστεί.....	27
7.2. Περιγραφή εργαζομένων	27
7.3. Παρεχόμενοι εργασιακοί πόροι	28
8. Περιορισμοί.....	29
9. Αποτελέσματα	31
9.1. Εργασιακές απαιτήσεις	31
9.1.1. Εργασιακή πίεση.....	31
9.1.2. Γνωσιακές απαιτήσεις.....	33
9.1.3. Συναισθηματικές απαιτήσεις	34
9.1.4. Αντικρουόμενοι ρόλοι	35
9.1.5. Δυσκολίες.....	36

9.2.	Εργασιακοί πόροι.....	39
9.2.1.	Αυτονομία (auto)	39
9.2.2.	Κοινωνική υποστήριξη (soc)	41
9.2.3.	Ανατροφοδότηση (feed)	42
9.2.4.	Ευκαιρίες για εξέλιξη (oppor).....	43
9.2.5.	Καθοδήγηση (coaching) (coach)	45
9.3.	Προσωπικοί πόροι.....	47
9.3.1.	Αυτο-αποτελεσματικότητα (se)	47
9.3.2.	Αισιοδοξία (optim)	48
9.4.	Ενημερία.....	50
9.4.1.	Αφοσίωση στην εργασία (WE).....	50
9.4.2.	Κόπωση (EX).....	53
9.5.	Επίδοση.....	54
9.5.1.	Απόδοση εντός του ρόλου (inrole)	54
9.5.2.	Απόδοση εκτός του ρόλου (extra)	56
9.6.	Συμπεριφορά.....	57
9.6.1.	Χρήση δύναμης (strength)	57
9.6.2.	Διαμόρφωση καθηκόντων (JC).....	61
9.6.3.	Αυτοπεριορισμός (Self-handicapping) (hand).....	69
9.7.	Δημογραφικά στοιχεία.....	72
10.	Συμπεράσματα από την εφαρμογή	75
10.1.	Σχετικά με τα αποτελέσματα	75
10.2.	Σχετικά με το δείγμα.....	78
10.3.	Προτεινόμενες παρεμβάσεις.....	79
11.	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	81
	Βιβλιογραφία	82
	Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο JD-R.....	88

Εικόνες

Σχήμα 1:	Το μοντέλο JD-R.....	12
Σχήμα 2:	Παρεμβάσεις επί της Βάσης της Θεωρίας JD-R που ταξινομούνται στους όρους “Στόχος παρέμβασης” και “Επίπεδο παρέμβασης”.	18
Σχήμα 3:	Σχηματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων	77

Αρκτικόλεξα και ορισμοί

SEM	Structural Equation Modeling
JD-R	Job demands & Resources

Job resources	Εργασιακοί Πόροι
Personal resources	Προσωπικοί Πόροι
Job crafting	Διαμόρφωση καθηκόντων
Work engagement	Εργασιακή δέσμευση
Job demands	Εργασιακές απαιτήσεις
Exhaustion	Εξάντληση
Job performance	Εργασιακή απόδοση
Intervention target	Στόχος Παρέμβασης
Intervention level	Επίπεδο Παρέμβασης
Job redesign	Επανασχεδιασμός εργασίας
Job crafting	Αναδιαμόρφωση καθηκόντων
Training	Εκπαίδευση/Κατάρτιση
Strengths based	Βασισμένο στις δυνατότητες

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Γιατί μερικοί υπάλληλοι εξαντλούνται ή βαριούνται από τη δουλειά τους, ενώ άλλοι είναι τόσο ενθουσιώδεις για τη δουλειά τους που ο χρόνος φαίνεται να περνάει πολύ γρήγορα; Το ζήτημα του τι προκαλεί άγχος στην εργασία και τι παρακινεί τους εργαζομένους έχει λάβει αυξημένη ερευνητική προσοχή τις τελευταίες δεκαετίες.

Η θεωρία απαιτήσεων εργασίας – εργασιακών πόρων (JD-R) εμπνέεται από θεωρίες εργασιακού σχεδιασμού και εργασιακού άγχους. Οι πρώιμες θεωρίες σχεδιασμού εργασίας συχνά αγνοούσαν τον ρόλο του άγχους στην εργασία ή τον ρόλο των εργασιακών απαιτήσεων. Αντίστοιχα, τα μοντέλα εργασιακού άγχους αγνοούσαν σε μεγάλο βαθμό την δυναμική των πόρων εργασίας. Ακόμη, τα αρχικά μοντέλα εργασιακού άγχους και εργασιακών κινήτρων παρήγαγαν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με το τι επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων. Ωστόσο, είτε ήταν αρκετά απλοϊκά είτε μελετούσαν μονομερώς τα εργασιακά περιβάλλοντα, ενώ δεν είχαν ευελιξία αναφορικά με τα συνεχώς εξελισσόμενα εργασιακά περιβάλλοντα.

Η θεωρία JD-R συνδυάζει τις δύο θεωρίες και εξηγεί πώς οι απαιτήσεις εργασίας και οι εργασιακοί πόροι έχουν μοναδικές και πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις στο εργασιακό άγχος και τα κίνητρα. Η θεωρία JD-R υποστηρίζει ότι το άγχος και τα κίνητρα πρέπει να λαμβάνονται ταυτόχρονα υπόψη. Επιπλέον, προτείνει αντίστροφα αιτιώδη αποτελέσματα: ενώ οι εξαντλημένοι εργαζόμενοι μπορεί να δημιουργήσουν περισσότερες απαιτήσεις εργασίας με την πάροδο του χρόνου για τους ίδιους, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι κινητοποιούν τους δικούς τους πόρους εργασίας για να παραμείνουν δεσμευμένοι. Κατά συνέπεια εξελίσσει τα προηγούμενα μοντέλα και κρίνεται ως πιο αξιόπιστη. Συμπληρωματικά, προτείνει συγκεκριμένες παρεμβάσεις, ώστε να καμφθούν οι αγκυλώσεις του χώρου εργασίας. Τέλος, δεν μένει μόνο στο θεωρητικό κομμάτι, αλλά προχωράει στην πρακτική μελέτη του εργασιακού περιβάλλοντος, αξιοποιώντας την τοποθέτηση των εργαζομένων, οι οποίοι αποκρίνονται σε ένα ερωτηματολόγιο.

Η διπλωματική αυτή εργασία διεξάγεται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα». Βασίζεται στην εφαρμογή του μοντέλου Job Demands-Resources (Εργασιακές απαιτήσεις – Εργασιακοί πόροι) στο περιβάλλον μιας πολυεθνικής εταιρείας στην Ελλάδα. Το μοντέλο έχει αναπτυχθεί από τους Arnold Bakker, καθηγητή Εργασιακής και Οργανωτικής Ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο του Ρότερνταμ της Ολλανδίας [1] και Evangelia Demerouti, καθηγήτρια στο Πανεπιστήμιο του Αϊντχόφεν της Ολλανδίας, και έχει ήδη εφαρμοστεί σε διάφορα επαγγελματικά περιβάλλοντα [5], [7], [46], [49], [50], [51].

Στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, ο στόχος είναι να εφαρμοστεί το μοντέλο JD-R στο περιβάλλον μιας πολυεθνικής εταιρείας στην Ελλάδα. Βασιζόμενη στο θεωρητικό υπόβαθρο της θεωρίας, αλλά και αξιοποιώντας το πρακτικό κομμάτι, δηλαδή το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τους εμπνευστές της θεωρίας, η γράφουσα θα επιχειρήσει να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με την εφαρμογή του μοντέλου στο προαναφερθέν επαγγελματικό περιβάλλον.

Σχετικά με την δομή της εργασίας, αρχικά θα αναλυθεί το θεωρητικό κομμάτι, θα εξηγηθεί δηλαδή το μοντέλο Job Demands & Resources, καθώς και το συνοδό ερωτηματολόγιο, σύμφωνα με το οποίο διεξάγεται η έρευνα. Κατόπιν θα αναλυθεί το πρακτικό κομμάτι, δηλαδή το πειραματικό στάδιο της εργασίας. Σε αυτό θα παρουσιαστεί το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόστηκε το ερωτηματολόγιο, το δείγμα της έρευνας, αλλά και λεπτομέρειες σχετικά με τον διαμοιρασμό του ερωτηματολογίου και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων. Θα παρουσιαστούν και θα σχολιαστούν τα αποτελέσματα καθώς συμπεράσματα βάσει των αποτελεσμάτων. Τέλος, θα γίνουν συγκεκριμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

2. Το μοντέλο Job Demands-Resources

Το μοντέλο Εργασιακών απαιτήσεων – Εργασιακών πόρων (JD-R) [2] μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη της εξουθένωσης και της εμπλοκής των εργαζομένων στην εργασία τους και συνεπώς για την οργανωτική τους απόδοση.

Άξονας του μοντέλου JD-R αποτελεί η υπόθεση ότι ενώ κάθε επάγγελμα μπορεί να συμβάλλει με ποικίλους παράγοντες στην ευημερία των εργαζομένων, αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο γενικές κατηγορίες:

- στις απαιτήσεις της εργασίας και
- στους πόρους της εργασίας

συνιστώντας έτσι ένα γενικό μοντέλο που μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορα επαγγελματικά περιβάλλοντα, ανεξάρτητα από τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και πόρους που εμπλέκονται.

Οι υψηλές απαιτήσεις εργασίας εξαντλούν τους ψυχικούς και φυσικούς πόρους των εργαζομένων και κατά συνέπεια οδηγούν στην εξάντληση της ενέργειας τους και σε προβλήματα υγείας. Αντίθετα, οι πόροι της εργασιακής απασχόλησης ενθαρρύνουν την εμπλοκή των εργαζομένων και τις επιδόσεις τους εκτός του βασικού τους ρόλου. Αυτή είναι η κινητήρια διαδικασία.

Μελέτες έχουν δείξει ότι οι πόροι της εργασίας μπορούν να αποτρέψουν τον αντίκτυπο των εργασιακών απαιτήσεων στις αντιδράσεις άγχους. Επιπροσθέτως, η έρευνα επιβεβαίωσε ότι οι πόροι εργασίας έχουν κινητήρια δύναμη ιδιαίτερα όταν οι απαιτήσεις εργασίας είναι υψηλές.

Το μοντέλο JD-R έχει δοκιμαστεί στην Ισπανία, την Ελλάδα, την Ιταλία, τη Νορβηγία, τη Σουηδία, τη Φινλανδία, τη Γερμανία, το Βέλγιο, τη Νότια Αφρική, την Κίνα και την Αυστραλία.

3. Δομικά στοιχεία της θεωρίας JD-R.

3.1. Ευελιξία

Ένας σημαντικός λόγος για τη δημοτικότητα της θεωρίας JD-R είναι η ευελιξία της. Σύμφωνα με τη θεωρία, όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα ή τα χαρακτηριστικά της εργασίας μπορούν να μοντελοποιηθούν χρησιμοποιώντας δύο βασικούς άξονες, δηλαδή τις απαιτήσεις της εργασίας και τους εργασιακούς πόρους. Έτσι, η θεωρία μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα και να προσαρμοστεί στο υπό εξέταση επάγγελμα.

Ως απαιτήσεις εργασίας ορίζονται εκείνες οι σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της δουλειάς που απαιτούν σταθερή σωματική ή / και ψυχολογική προσπάθεια και συνεπώς συνδέονται με σωματικό ή/και ψυχολογικό κόπο [19]. Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί ο υψηλός φόρτος εργασίας και οι συναισθηματικά απαιτητικές αλληλεπιδράσεις με πελάτες. Παρόλο που μια απαιτητική εργασία δεν αποτελεί απαραίτητως και μια αρνητική συνθήκη, εντούτοις μπορεί όμως να μετατραπεί σε ανασταλτικό παράγοντα όταν για την ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων απαιτείται μεγάλη προσπάθεια, την οποία ο εργαζόμενος δεν δύναται να καταβάλει.

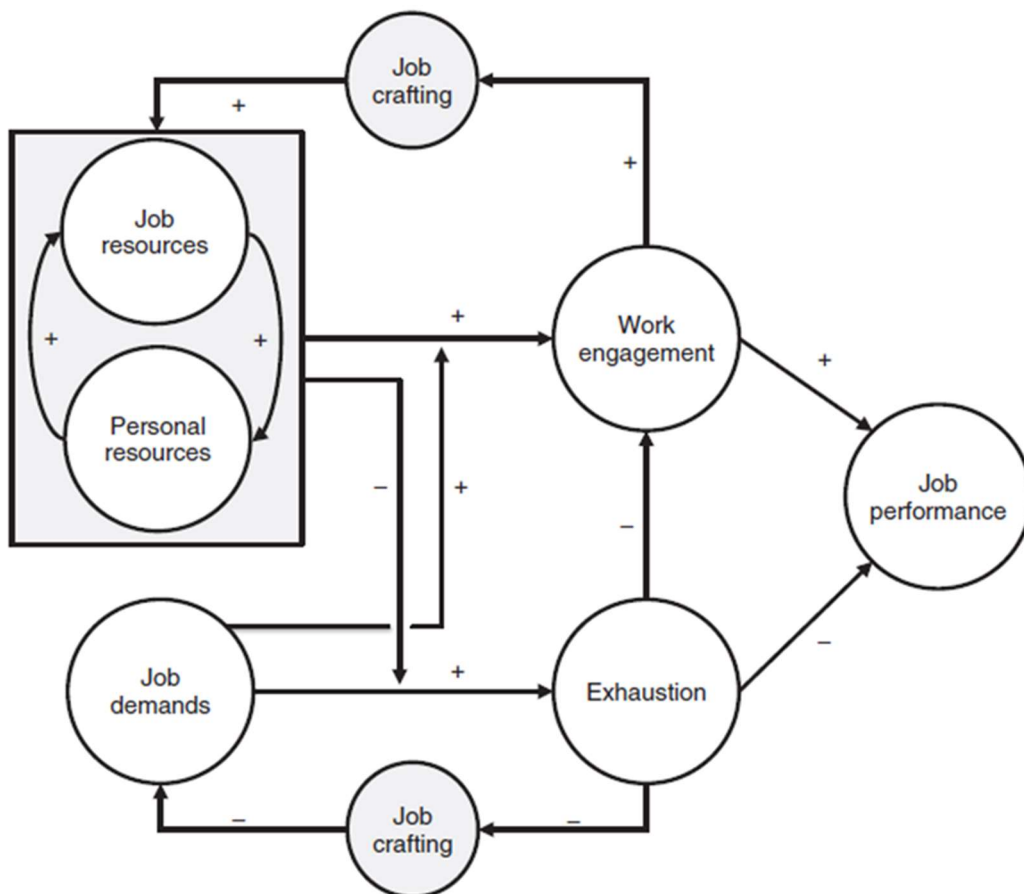
Ως πόροι εργασίας ορίζονται οι φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της δουλειάς οι οποίες: (α) είναι λειτουργικές για την επίτευξη των στόχων εργασίας, (β) μειώνουν τις απαιτήσεις εργασίας και το σχετικό φυσιολογικό και ψυχολογικό κόστος ή (γ) προάγουν την προσωπική την ανάπτυξη, τη μάθηση και την εξέλιξη [3], [4]. Ως εκ τούτου, οι πόροι δεν είναι μόνο απαραίτητοι για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων της εργασίας αλλά είναι επίσης σημαντικοί από μόνοι τους.

Ενώ ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον, οι απαιτήσεις και οι πόροι μπορεί να ορίζονται διαφορετικά, ομοιότητες μπορούν να βρεθούν σχεδόν σε κάθε επαγγελματικό κλάδο. Υπάρχουν όμως και απαιτήσεις ή πόροι που είναι μοναδικοί και συγκεκριμένοι για κάθε επάγγελμα, όπως παραδείγματος χάρη η σωματική κόπωση για χειρωνακτικές εργασίες και η διανοητική κόπωση στο ακαδημαϊκό περιβάλλον.

3.2.Δύο διαδικασίες

Μια δεύτερη πρόταση της θεωρίας JD-R είναι ότι οι απαιτήσεις και οι πόροι εργασίας υποκινούν δύο διαδικασίες αρκετά ανεξάρτητες μεταξύ τους, δηλαδή την διαδικασία εξασθένησης της υγείας και την κινητήρια διαδικασία (). Κατά αυτόν τον τρόπο, ενώ οι απαιτήσεις εργασίας συνεισφέρουν στην πρόβλεψη αποτελεσμάτων όπως η εξάντληση, τα παράπονα για ψυχοσωματικά προβλήματα και οι επαναλαμβανόμενοι τραυματισμοί (repetitive strain injury, RSI) [7], [26] οι πόροι οδηγούν στην απόλαυση της εργασίας, κινητοποιούν τους εργαζόμενους και συνεισφέρουν στην εμπλοκή τους με την εργασία [4], [15]. Ο λόγος είναι ότι οι απαιτήσεις της εργασίας απαιτούν προσπάθεια και φυσικά ενέργεια από την πλευρά των εργαζομένων, ενώ από την άλλη πλευρά οι πόροι εργασίας ικανοποιούν τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων, όπως η ανάγκη για αυτονομία, η σύνδεση με το εργασιακό περιβάλλον αλλά και η απόδειξη των ικανοτήτων τους [3], [16], [34].

Ορισμένες μελέτες έχουν υποστηρίξει την βάση της JD-R θεωρίας, ότι δηλαδή οι εργασιακές απαιτήσεις καθώς και οι πόροι που παρέχονται στους εργαζόμενους μπορούν να υποκινήσουν δυο διαφορετικές διαδικασίες, οι οποίες με την σειρά τους να οδηγήσουν σε σημαντικά οργανωτικά αποτελέσματα [7], [26], [5].



Σχήμα 1: Το μοντέλο JD-R

3.3. Αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας και τους εργασιακούς πόρους

Οι απαιτήσεις της εργασίας και οι εργασιακοί πόροι υποκινούν διαφορετικές διαδικασίες, αλλά έχουν και κοινά αποτελέσματα (βλ. Εικόνα 1). Η τρίτη πρόταση που υποστηρίζει η θεωρία JD-R είναι ότι οι απαιτήσεις της εργασίας και οι εργασιακοί πόροι αλληλοεπιδρούν στην πρόβλεψη της ευεξίας στο χώρο εργασίας. Υπάρχουν δυο δυνατοί τρόποι με τους οποίους οι εργασιακές απαιτήσεις και εργασιακοί πόροι μπορούν να έχουν συνδυαστική επίδραση στην ευημερία και να επηρεάσουν έμμεσα την απόδοση.

Η πρώτη αλληλεπίδραση είναι εκείνη στην οποία οι πόροι εργασίας αντισταθμίζουν τις επιδράσεις των απαιτήσεων της εργασίας. Έτσι, αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι πόροι που προσφέρονται από την εργασία, όπως η κοινωνική υποστήριξη, η αυτονομία, η ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου αλλά και οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη μπορούν να μετριάσουν τον αντίκτυπο των απαιτήσεων της εργασίας (φόρτος εργασίας, συναισθηματικές απαιτήσεις, κλπ.), συμπεριλαμβανομένης της εξουθένωσης [6], [44]. Οι εργαζόμενοι που έχουν πολλούς διαθέσιμους πόρους εργασίας μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις καθημερινές απαιτήσεις της εργασίας τους.

Ο δεύτερος τρόπος με τον οποίον αλληλοεπιδρούν οι εργασιακές απαιτήσεις και οι εργασιακοί πόροι είναι αυτός όπου οι απαιτήσεις εργασίας ενισχύουν την επίδραση των εργασιακών πόρων αναφορικά με την τα κίνητρα και την δέσμευση των εργαζομένων. Έτσι, έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι επαγγελματικοί πόροι καθίστανται σημαντικοί και έχουν τον ισχυρότερο θετικό αντίκτυπο στην εργασία όταν οι απαιτήσεις εργασίας είναι υψηλές. Συγκεκριμένα, όταν είναι ένας εργαζόμενος έρχεται αντιμέτωπος με υψηλές απαιτήσεις εργασίας, οι πόροι εργασίας γίνονται ακόμη πιο πολύτιμοι και ενθαρρύνουν την αφοσίωση στα επαγγελματικά καθήκοντα. [25], [1][15].

3.4.Προσωπικοί πόροι

Μια σημαντική επέκταση του αρχικού μοντέλου JD-R [8], [19] είναι η συμπερίληψη των προσωπικών πόρων στο μοντέλο και τη θεωρία. Οι προσωπικοί πόροι είναι θετικές αυτο-αξιολογήσεις, συνδέονται με την ευελιξία και αναφέρονται στο πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την ικανότητά τους να ελέγχουν και να αλληλοεπιδρούν με το περιβάλλον τους με επιτυχία [28]. Έχει υποστηριχθεί και αποδειχθεί ότι οι θετικές αυτο-αξιολογήσεις οδηγούν σε στοχοθεσία, κίνητρα, επιδόσεις, εργασιακή και προσωπική ικανοποίηση, και άλλα επιθυμητά αποτελέσματα [30]. Ο λόγος για αυτό είναι ότι όσο υψηλότεροι είναι οι προσωπικοί πόροι ενός ατόμου, τόσο πιο υψηλός είναι ο αυτοσεβασμός του καθώς και η συμμόρφωση του με τους στόχους του [29]. Τα άτομα με στοχοπροσήλωση είναι αυτά που έχουν ως εσωτερικό κίνητρο την επίτευξη των στόχων τους και ως εκ τούτου προκαλούν υψηλότερες επιδόσεις και ικανοποίηση [33], [43].

Μέχρι σήμερα, υπάρχουν μόνο περιορισμένα στοιχεία για την αλληλεπίδραση μεταξύ των προσωπικούς πόρων και των απαιτήσεων εργασίας.

3.5. Αντιστρέψιμη αιτιώδης συνάφεια

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η σχέση μεταξύ αναφερθέντων και παρατηρούμενων εργασιακών απαιτήσεων και επιπτώσεων σχετικών με την υγεία έχει διαπιστωθεί επανειλημμένα [4], [19], [31]. Επιπλέον, πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι οι εργασιακοί πόροι μπορεί να έχουν ισχυρή και διαχρονική επίπτωση στα αποτελέσματα της κινητοποίησης, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής στην εργασία [42]. Στον αντίποδα, μερικές μελέτες έχουν δείξει αυτή η κόπωση λόγω της εργασίας όπως επίσης και η εργασιακή εξάντληση (burnout) μπορεί επίσης να έχουν αντίκτυπο στις απαιτήσεις της εργασίας με την πάροδο του χρόνου [13], [18], [45]. Μια πιθανή εξήγηση για την ανάστροφη σχέση αιτίας και αποτελέσματος είναι ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν καταπόνηση ή απεμπλοκή από την εργασία τους και συμπεριφέρονται με τρόπο που τους επιφορτίζει με περισσότερες απαιτήσεις, παραδείγματος χάρι εξαντλημένοι εργαζόμενοι που καταλήγουν να μένουν πίσω στα καθήκοντά τους ([18]). Μια άλλη εξήγηση είναι ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων διαμορφώνουν την επίδραση των εργασιακών απαιτήσεων [45]. Για παράδειγμα, υπάλληλοι με σημαντικό φόρτο εργασίας θα διαμαρτύρονται συχνότερα την δουλειά τους, δημιουργώντας έτσι ένα αρνητικό κλίμα [12].

Συνολικά, αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η εμπλοκή των εργαζομένων με την εργασία τους μπορεί να διευκολύνει την κινητικότητα των πόρων εργασίας. Αυτό είναι σύμφωνο με την αντίληψη ότι, ελλείψει εργασιακών απειλών, οι άνθρωποι παρακινούνται να δημιουργήσουν τους απαραίτητους πόρους [27]. Εργαζόμενοι με υψηλή εμπλοκή στην εργασία τους θα έχουν επιπλέον κίνητρα να εκπληρώσουν τους εργασιακούς τους στόχους και θα ενεργοποιήσουν ή θα δημιουργήσουν πόρους εργασίας, παραδείγματος χάρη να ζητήσουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους, με σκοπό να χρησιμοποιήσουν αυτούς τους πόρους για την επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων. Επιπλέον, οι αφοσιωμένοι και ενεργοί εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να πετύχουν τους στόχους τους [20]. Κατά συνέπεια, αυτό θα δημιουργήσει μια θετική ανατροφοδότηση, περισσότερες ανταμοιβές και ένα πιο θετικό κλίμα εργασίας αναφορικά με τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους.

Έτσι, αντί να είναι ντετερμινιστική, η θεωρία JD-R αναγνωρίζει και επισημαίνει το γεγονός ότι τα επίπεδα εξάντλησης των ατόμων και η συμμετοχή τους στην εργασία μπορεί επίσης να επηρεάσει τις απαιτήσεις εργασίας και τους πόρους τους, γεγονός που καθιστά το JD-R θεωρία μια δυναμική θεωρία (βλ. Σχήμα 3.1). Το ερώτημα είναι, ωστόσο, πώς αυτές οι αντεστραμμένες σχέσεις αναπτύσσονται. Αυτό θα αντιμετωπιστεί στην επόμενη ενότητα, όπου συζητάμε το τελευταίο δομικό στοιχείο της θεωρίας JD-R.

3.6. Διαμόρφωση καθηκόντων

Είναι σαφές ότι η διαθεσιμότητα καλά σχεδιασμένων θέσεων εργασίας και συνθηκών εργασίας ενισχύει την παρακίνηση των εργαζομένων και μειώνει το άγχος, αλλά τι γίνεται στην περίπτωση που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ευνοϊκές; Οι εργαζόμενοι μπορούν ενεργά να αλλάξουν τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας τους επιλέγοντας καθήκοντα, διαπραγματευόμενοι διαφορετικά το περιεχόμενο της εργασίας τους και δίνοντας νόημα στα καθήκοντά τους [1]. Αυτή η διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν τη δουλειά τους έχει αναφερθεί ως «διαμόρφωση καθηκόντων» (job crafting) [41]. Η διαμόρφωση καθηκόντων ορίζεται ως οι φυσικές και γνωστικές αλλαγές που κάνουν οι εργαζόμενοι στα καθήκοντά τους. Οι φυσικές αλλαγές αφορούν αλλαγές στη φύση της εργασίας, το πεδίο εφαρμογής ή τον αριθμό των καθηκόντων. Οι γνωσιακές αλλαγές αναφέρονται στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο κάποιος βλέπει την εργασία του. Η διαμόρφωση καθηκόντων δεν είναι απαραίτητα κάτι "καλό" ή κάτι "κακό" για έναν οργανισμό [41]. Η επίδρασή και τα αποτελέσματα της διαμόρφωσης καθηκόντων ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση. Το κίνητρο για διαμόρφωση καθηκόντων προέρχεται από τρεις ατομικές ανάγκες [41]. Πρώτον, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαμόρφωση καθηκόντων επειδή έχουν την ανάγκη να αναλάβουν τον έλεγχο ορισμένων πτυχών της εργασίας τους προκειμένου να αποφευχθούν οι αρνητικές συνέπειες, όπως η αποξένωση από την εργασία τους. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να αλλάξουν πτυχές των εργασιών τους ώστε να μπορέσουν να εκφραστούν και να επιβεβαιωθούν από άλλους. Τρίτον, η διαμόρφωση καθηκόντων επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν την βασική ανθρώπινη ανάγκη για σύνδεση με άλλους.

4.

4. Παρεμβάσεις της θεωρίας JD-R

Οι μελέτες πάνω στην θεωρία JD-R καταδεικνύουν συνεχώς ότι οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν την καλύτερη απόδοση στην εργασία τους σε απαιτητικά περιβάλλοντα εργασίας, δεδομένου ότι τέτοια περιβάλλοντα εργασίας διευκολύνουν την εμπλοκή με την εργασία τους. Αυτό σημαίνει ότι οι εργοδότες θα πρέπει να προσφέρουν στους εργαζομένους τους επαρκείς προκλήσεις όσον αφορά την απασχόληση και πόρους εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της ανατροφοδότησης, της κοινωνικής υποστήριξης και της ποικιλίας δεξιοτήτων. Έχει αποδειχτεί ότι η διοίκηση μπορεί να επηρεάσει τις απαιτήσεις και τους πόρους των εργαζομένων και μπορεί να επηρεάσει έμμεσα την εμπλοκή και την απόδοση των εργαζομένων [52].

Ωστόσο, μπορεί να είναι εξίσου σημαντικό οι εργαζόμενοι να κινητοποιήσουν τους δικούς τους πόρους εργασίας. Οι προϊστάμενοι δεν είναι πάντοτε διαθέσιμοι για να παρέχουν ανατροφοδότηση στους υφισταμένους τους και οι εταιρείες που αντιμετωπίζουν οικονομικές προβλήματα μπορεί να έχουν άλλες προτεραιότητες. Υπό αυτές τις συνθήκες, μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εργαζόμενοι να κινητοποιήσουν τους δικούς τους πόρους εργασίας και να πράξουν ενεργά και προληπτικά στη διαμόρφωση των καθηκόντων τους.

Επιπλέον, η θεωρία JD-R αναγνωρίζει τη σημασία του ατόμου. Οι εταιρίες μπορούν να αποφασίσουν να επενδύσουν στην κατάρτιση των εργαζομένων τους έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους και να αναπτυχθούν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Οι οργανωτικές παρεμβάσεις στοχεύουν στην αύξηση των προσωπικών πόρων του κάθε εργαζόμενου και μπορούν να έχουν την μορφή μιας εκπαίδευσης εντός του οργανισμού, ενώ οι προσωπικές παρεμβάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση προς όφελός της.

Οι τέσσερις πιθανές παρεμβάσεις JD-R είναι οι ακόλουθες:

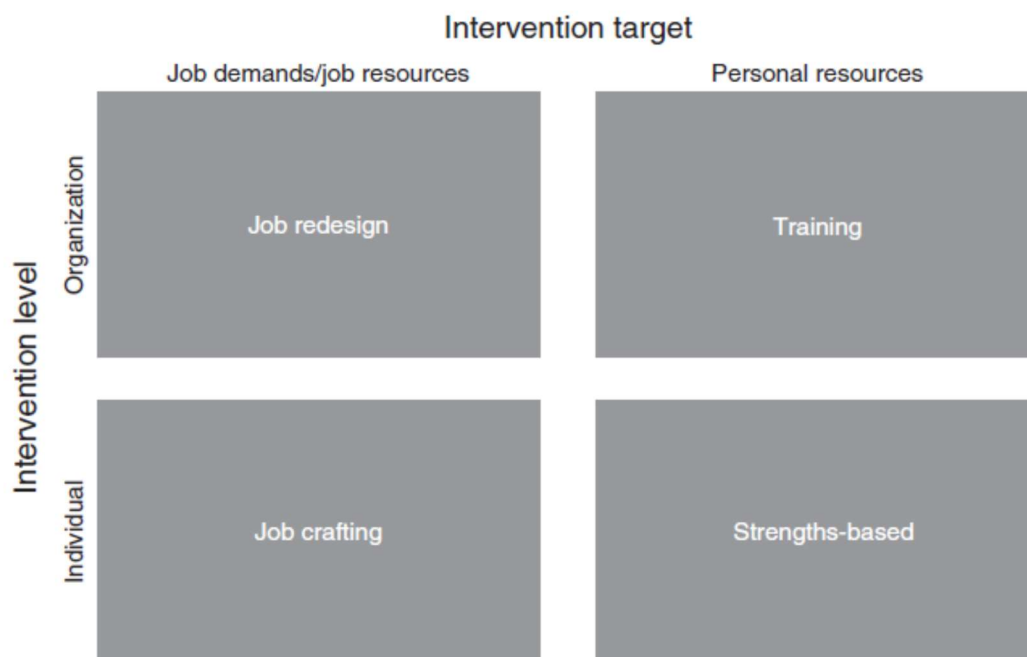
- a) επανασχεδιασμός εργασίας,
- b) διαμόρφωση καθηκόντων
- c) κατάρτιση και
- d) παρέμβαση με βάση τις ικανότητες.

Οι παραπάνω παρεμβάσεις μπορούν να αποτυπωθούν σε δύο διαστάσεις:

- 1) το επίπεδο της παρέμβασης και
- 2) τον στόχο της παρέμβασης

Το επίπεδο της παρέμβασης αφορά την παρέμβαση σε προσωπικό ή εργασιακό επίπεδο. Ο στόχος της παρέμβασης αφορά το εργασιακό περιβάλλον σε σχέση με τον εργαζόμενο.

Οι παρεμβάσεις της θεωρίας JD-R αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 2: : Παρεμβάσεις επί της Βάσης της Θεωρίας JD-R που ταξινομούνται στους όρους “Στόχος παρέμβασης” και “Επίπεδο παρέμβασης”.

4.1.Επανασχεδιασμός εργασίας

Ο επανασχεδιασμός της εργασίας είναι μια δομική παρέμβαση σε οργανωτικό επίπεδο που έχει ως στόχο να αλλάξει την πηγή της ευημερίας των εργαζομένων – τα καθήκοντά τους και τους πόρους εργασίας.

Ο επανασχεδιασμός της εργασίας περιγράφει "πώς δομούνται, λειτουργούν και αλλάζουν οι εργασίες, τα καθήκοντα και οι ρόλοι καθώς επίσης και τον αντίκτυπο αυτών των δομών, των λειτουργιών και των αλλαγών σε αποτελέσματα ατομικά, ομαδικά και οργανωτικά [24]. Ο σχεδιασμός της εργασίας συνήθως αντιπροσωπεύει μια διαδικασία από τα ανώτερα επίπεδα του οργανισμού προς τα κατώτερα, στην οποία οι οργανισμοί δημιουργούν θέσεις εργασίας και διαμορφώνουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους. Σαν επανασχεδιασμός εργασίας θεωρείται συνήθως η διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός ή οι προϊστάμενοι αλλάζουν κάτι στην εργασία, στα καθήκοντα ή στις συνθήκες εργασίας σε ατομικό επίπεδο. Ένα παράδειγμα μιας παραδοσιακής προσπάθειας επανασχεδιασμού της εργασίας είναι η αύξηση της ατομικής και ομαδικής αυτονομίας στη διαδικασία παραγωγής. Ένα πιο σύγχρονο παράδειγμα αφορά την εισαγωγή εργασιών στη διεξαγωγή των οποίων συμμετέχουν άτομα μέσα και έξω από την εταιρεία ή τον οργανισμό, τα οποία εργάζονται ανεξάρτητα και συνήθως κάτω υπό πίεση χρόνου στην ανάπτυξη ενός προϊόντος - συχνά υπό πίεση χρόνου. Σε κάθε περίπτωση, η δομή και το περιεχόμενο της εργασίας μπορεί να επανασχεδιαστεί από τον οργανισμό ή από τους ίδιους τους εργαζομένους, με απώτερο στόχο τη βελτίωση των αποτελεσμάτων, όπως η ευημερία των εργαζομένων, την αφοσίωση των εργαζομένων στην εργασία τους καθώς και την απόδοσή τους.

4.2.Εργασιακές επεμβάσεις

Σε αντίθεση με τον παραδοσιακό επανασχεδιασμό των καθηκόντων, η διαμόρφωση καθηκόντων είναι μια ατομική παρέμβαση που συνήθως υποκινείται από τον εργαζόμενο. Οι εργαζόμενοι μπορούν ενεργά να αλλάξουν το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας τους επιλέγοντας καθήκοντα, διαπραγματευόμενοι το διαφορετικό περιεχόμενο της εργασίας τους καθώς και την εκχωρώντας ένα νόημα στην εργασία ή στα καθήκοντά τους [36]. Αναλογιζόμενοι την θεωρία JD-R, μπορούν να αλλάξουν προληπτικά τις δικές τους εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους. Οι οργανισμοί μπορούν να υποκινήσουν τη διαμόρφωση των καθηκόντων, η οποία θα είναι χρήσιμη τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζόμενους, με το να υποδεικνύει στους εργαζόμενους πώς θα μπορούσαν να επανασχεδιάσουν τα καθήκοντά τους [40].

4.3.Εκπαίδευση

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και μπορεί να θεωρηθεί ως παρέμβαση σε οργανωτικό επίπεδο. Μέσα από την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, τεχνικές γνώσεις και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων. Ενώ οι αυξημένες γνώσεις και οι οξυμένες δεξιότητες μπορούν να ενεργοποιήσουν τους προσωπικούς πόρους όπως η αυτο-αποτελεσματικότητα, η ευελιξία και η αισιοδοξία, η κατάρτιση σε μορφή εκπαίδευσης μπορεί επίσης να επικεντρωθεί συγκεκριμένα στους προσωπικούς πόρους [23], [53].

4.4. Παρεμβάσεις που βασίζονται στις ικανότητες των εργαζομένων

Η εμπλοκή ενός εργαζομένου με την εργασία του εξαρτάται κατά πάσα πιθανότητα από το πόσο συμφωνούν οι ικανότητες του εργαζόμενου και τον βαθμό στον οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις ικανότητες στα καθήκοντά τους. Οι ατομικές ικανότητες ορίζονται ως εκείνα τα θετικά χαρακτηριστικά που αντικατοπτρίζονται στις σκέψεις, τα συναισθήματα, και τις συμπεριφορές [35]. Τέτοια παραδείγματα είναι η περιέργεια, η γενναιότητα, η καλοσύνη και η ευγνωμοσύνη. Υποστηρίζεται ότι η αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων προκαλεί μια αίσθηση ικανοποίησης και περαιτέρω εμπλοκή και ενώ δίνει την αίσθηση της αυθεντικότητας προς τον ίδιο μας τον εαυτό [37]. Οι εργαζόμενοι που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους στην εργασία αναμένεται να έχουν μια αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα. Η παρέμβαση αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως μια παρέμβαση σε ατομικό επίπεδο με στόχο την αύξηση των προσωπικών πόρων.

Παρότι οι παρεμβάσεις που βασίζονται στις ικανότητες στο πλαίσιο της εργασίας δεν έχουν ακόμη αξιολογηθεί επιστημονικά, η έρευνα για την ευημερία γενικά έχει παράγει πολλά υποσχόμενα ευρήματα. Παραδείγματος χάριν, στην έρευνα [39], οι συμμετέχοντες κλήθηκαν πρώτα να προσδιορίσουν τις κορυφαίες ατομικές τους ικανότητες. Στη συνέχεια, τους ζητήθηκε να χρησιμοποιήσουν τις ατομικές τους ικανότητες με ένα νέο ή διαφορετικό τρόπο κάθε μέρα για τουλάχιστον μία εβδομάδα. Οι συμμετέχοντες καταχωρήθηκαν τυχαία σε μια πειραματική ομάδα ή μια ομάδα ελέγχου, και ήταν υπό επιτήρηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η παρέμβαση αυτή οδήγησε σε σημαντική αύξηση στην ευτυχία και σημαντική μείωση των συμπτωμάτων κατάθλιψης σε παρακολούθηση της 1 εβδομάδας, του 1 μήνα, των 3 μηνών και των 6 μηνών.

Μπορούμε να μεταφράσουμε τις παρεμβάσεις με βάση τις ατομικές ικανότητες με ποικίλους τρόπους σε ένα περιβάλλον εργασίας. Μια δυνατότητα είναι η παροχή ανατροφοδότησης κατ' άτομο στους εργαζομένους σχετικά με τα σημαντικότερα δυνατά τους σημεία. Μια άλλη επιλογή θα ήταν να δίνονται πληροφορίες σχετικά με την συχνότητα με την οποία οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις κορυφαίες δυνατότητές τους σε καθημερινή βάση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αν αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους ανεπαρκώς, ένα επόμενο βήμα θα ήταν να παρέχονται από το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον στους εργαζομένους τρόποι και ευκαιρίες ώστε να τους ωθούν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους στην εργασία τους με νέο τρόπο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει τους εργαζομένους να (ξανασκεφτούν) πώς να χρησιμοποιήσουν τις ατομικές τους ικανότητες τους σε συγκεκριμένους τύπους καθηκόντων και κατά συνέπεια να ενισχύσει το επίπεδο των προσωπικών πόρων και την εργασιακή δέσμευσή τους.

5. Συμπεράσματα από το θεωρητικό μοντέλο

Το παρόν κεφάλαιο εισήγαγε τη θεωρία των απαιτήσεων εργασίας-πόρων, η οποία είναι μια επέκταση του μοντέλου απαιτήσεων εργασίας-πόρων.

Σε αντίθεση με τα περιορισμένα, στατικά και μονόπλευρα πρώιμα μοντέλα εργασιακής πίεσης και κινήτρων, η θεωρία JD-R υποδηλώνει ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας μπορούν να οργανωθούν σε δύο κατηγορίες: τις εργασιακές απαιτήσεις και τους πόρους εργασίας. Αυτές οι δύο κατηγορίες αφενός απαντώνται σε σχεδόν κάθε εργασιακό περιβάλλον και αφετέρου είναι οι υποκινητές δύο διαφορετικών διαδικασιών: της επιβάρυνσης της υγείας και της διαδικασίας κινητοποίησης.

Οι απαιτήσεις και οι πόροι όχι μόνο έχουν μοναδικά αποτελέσματα για την υγεία των εργαζομένων και τα κίνητρά τους, έχουν επίσης κοινά (διαδραστικά) αποτελέσματα σχετικά με την ευημερία των εργαζομένων. Το μοντέλο προτείνει ότι οι προσωπικοί πόροι είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης των κινήτρων και μπορούν αποκαταστήσουν τις δυσμενείς επιπτώσεις των απαιτήσεων της εργασίας. Επιπλέον, η θεωρία JD-R προτείνει τα χαρακτηριστικά της εργασίας και η ευμάρεια των εργαζομένων καθώς και τα κίνητρα επηρεάζουν το ένα το άλλο με την πάροδο του χρόνου. Έτσι, η υγεία των εργαζομένων και τα κίνητρα επιδρούν επίσης στο περιβάλλον εργασίας, το οποίο υπογραμμίζει τη δυναμική φύση του εργασιακού περιβάλλοντος και των εργασιακών σχέσεων. Τέλος, η θεωρία JD-R εξηγεί επίσης τον τρόπο με τον οποίο εμφανίζονται αντιστρεπτές επιδράσεις. Δημιουργία θέσεων εργασίας ή ατομική προσαρμογή των απαιτήσεων και οι πόροι φαίνεται να εξηγούν πώς οι εργαζόμενοι αλλάζουν το περιβάλλον τους έτσι ώστε να μπορούν να καταστούν πιο ελκυστικές και λιγότερο εξαντλητικές.

Η JD-R θεωρία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για παρεμβάσεις που υποκινούνται σε ατομικό ή οργανωτικό επίπεδο και αυτές οι παρεμβάσεις μπορούν να στοχεύσουν σε προσωπικούς πόρους ή σε εργασιακές απαιτήσεις και εργασιακούς πόρους.

6. Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη με την χρήση ερωτηματολογίου (βλέπε Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο JD-R).

Αυτό το ερωτηματολόγιο μετρά όλες τις μεταβλητές που περιλαμβάνονται στο μοντέλο JD-R [2]. Το ερωτηματολόγιο ελήφθη κατευθείαν, μέσω email, από τον καθηγητή Arnold Bakker, κατόπιν σχετικού αιτήματος. Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν αυτό το όργανο συμφωνούν με τον όρο ότι τα δεδομένα θα σταλούν στον Arnold Bakker σε μορφή SPSS.

6.1. Περιγραφή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 118 ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών.

Οι ερωτήσεις αφορούν τις παρακάτω κατηγορίες και υποκατηγορίες:

1. Δημογραφικά στοιχεία
2. Εργασιακές Απαιτήσεις
 - a. Εργασιακή πίεση (wp)
 - b. Γνωσιακές απαιτήσεις (cogn)
 - c. Συναισθηματικές απαιτήσεις (emo)
 - d. Αντικρουόμενοι ρόλοι (rolcon)
 - e. Δυσκολίες (hassle)
3. Εργασιακοί πόροι
 - a. Αυτονομία (auto)
 - b. Κοινωνική υποστήριξη (soc)
 - c. Ανατροφοδότηση (feed)
 - d. Ευκαιρίες για εξέλιξη (oppor)
 - e. Καθοδήγηση (coaching) (coach)
4. Προσωπικοί πόροι
 - a. Αυτο-αποτελεσματικότητα (Self-Efficacy) (SE)

- b. Αισιοδοξία (Optim)
- 5. Ευημερία
 - a. Αφοσίωση στην εργασία (WE)
 - b. Κόπωση (EX)
- 6. Επίδοση
 - a. Απόδοση εντός του ρόλου (inrole)
 - b. Απόδοση εκτός του ρόλου (extra)
- 7. Συμπεριφορά
 - a. Χρήση δύναμης (strength)
 - b. Διαμόρφωση καθηκόντων (JC)
 - c. Αυτοπεριορισμός (Self-handicapping) (hand)

Δίπλα σε κάθε υποκατηγορία υπάρχει σε παρένθεση ένας δείκτης (μεταβλητή). Ο δείκτης αυτός στο ερωτηματολόγιο συνοδεύεται από ένα αύξοντα αριθμό, παραδείγματος χάριν wp1, και κατά αυτόν τον τρόπο χρησιμεύει ώστε να ξεχωρίσει την ερώτηση της κάθε κατηγορίας.

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από τις παρακάτω ενότητες:

- I. Κατάσταση εργασίας: αφορά την εργασιακή κατάσταση του κάθε εργαζόμενου και πως αυτός βιώνει την επαγγελματική του καθημερινότητα
- II. Συνεργασία: αφορά την συνεργασία με τους συναδέλφους
- III. Συναισθήματα στην δουλειά: αφορά στα συναισθήματα του κάθε εργαζομένου στην εργασία του.
- IV. Ανατροφοδότηση: αφορά την ανατροφοδότηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος αναφορικά με την εργασία του
- V. Συγκρουόμενες προσδοκίες: αφορά αντικρουόμενες απαιτήσεις που μπορεί να συναντήσει ο εργαζόμενος είτε από συναδέλφους είτε από προϊσταμένους
- VI. Δυσκολίες: αφορά στις δυσκολίες κατά την εργασία
- VII. Σχέση με τους προϊσταμένους: αφορά στην σχέση προϊστάμενου-υφιστάμενου
- VIII. Ευκαιρίες εξέλιξης: αφορά στις εύκαιρες εξέλιξης
- IX. Τρόπος εργασίας: αφορά στον προσωπικό τρόπο εργασίας
- X. Ευεξία: αφορά στο πως ο εργαζόμενος βιώνει την επαγγελματική του καθημερινότητα και πως αισθάνεται για αυτό
- XI. Απόδοση : αφορά στην απόδοση του εργαζομένου στην εργασία του

- XII. Συμπεριφορά: αφορά την συμπεριφορά του εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον
- XIII. Προσωπικότητα: διερευνάει τις σκέψεις και τα συναισθήματα του εργαζομένου σε μια ποικιλία καταστάσεων

Το ερωτηματολόγιο, πριν διανεμηθεί, μεταφράστηκε στα Ελληνικά.

Η διανομή έγινε ηλεκτρονικά με την χρήση της εφαρμογής Microsoft Forms, εργαλείο του MS Office.

Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε σε όλους τους εργαζομένους, είναι ανώνυμο και η απάντηση σε όλες τις ερωτήσεις είναι υποχρεωτική. Στην αρχή του ερωτηματολογίου, δόθηκαν συγκεκριμένες και σαφείς οδηγίες αναφορικά με την συμπλήρωσή του. Επίσης, σε κάθε κατηγορία ερωτήσεων, δόθηκε επεξήγηση αναφορικά με το τί εξετάζει η κάθε κατηγορία ερωτήσεων και με τις επιλογές απάντησης. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο ότι το ερωτηματολόγιο πρέπει να απαντηθεί με ειλικρίνεια.

6.2.Επεξεργασία αποτελεσμάτων

Η ίδια η εφαρμογή Microsoft Forms παρουσιάζει τα αποτελέσματα σε μορφή κυκλικών διαγραμμάτων πίτας (pie charts) ή σε ραβδογράμματα (bar charts), τόσο σε απόλυτο αριθμό όσο και σε εκατοστιαία αναλογία. Υπάρχει η δυνατότητα, μέσω της εφαρμογής, να εξαχθούν τα αποτελέσματα σε excel, και είτε να γίνει επεξεργασία στο excel, είτε να εισαχθούν στο SPSS. Στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία ωστόσο, το SPSS, για τεχνικούς λόγους, δεν χρησιμοποιήθηκε.

7. Περιγραφή δείγματος

7.1. Περιγραφή του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο θα εφαρμοστεί

Η πολυεθνική εταιρεία στην οποία εργάζεται η γράφουσα αναπτύσσει και εμπορεύεται ένα ευρύ φάσμα συστημάτων, εξοπλισμού και υπηρεσιών στη σιδηροδρομική βιομηχανία. Είναι ένας από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές παγκοσμίως τρένων μεγάλης ταχύτητας, τραμ και μετρό, ηλεκτρικών και πετρελαιοκίνητων τρένων, συστημάτων πληροφοριών, συστημάτων έλξης, συστημάτων τροφοδοσίας και εργασιών επι της σιδηροδρομικής ράγας. Η εταιρεία δραστηριοποιείται επίσης στην αγορά σιδηροδρομικής υποδομής, σχεδιάζει, παράγει και εγκαθιστά υποδομή για το σιδηροδρομικό δίκτυο. Αυτές περιλαμβάνουν τις λύσεις πληροφορικής, την ηλεκτροδότηση, τα συστήματα επικοινωνίας, την τοποθέτηση σιδηροδρομικής ράγας, τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας σταθμών, καθώς και εργοτάξια και αποθήκες. Η εταιρεία παρέχει επίσης υπηρεσίες συντήρησης, ανακατασκευής και ανακαίνισης. Η πολυεθνική εταιρεία λειτουργεί σε 70 χώρες και απασχολεί 26.000 άτομα.

Το υποκατάστημα της Αθήνας, στο οποίο εφαρμόστηκε η έρευνα, είναι ενεργό εδώ και 30 χρόνια στην Ελλάδα, στον χώρο των σιδηροδρομικών έργων, με κύριο πελάτη το ελληνικό δημόσιο. Έχει λάβει μέρος στην κατασκευή, εγκατάσταση, θέση σε λειτουργία και συντήρηση πολλών έργων σηματοδότησης και ηλεκτροδότησης. Η διοίκηση της εταιρείας και τα τεχνικά γραφεία βρίσκονται στην Αθήνα, ενώ υπάρχουν γραφεία και εργοταξιακές εγκαταστάσεις στην Θεσσαλονίκη και στην Λαμία. Σήμερα η εταιρεία απασχολεί 74 εργαζόμενους.

7.2. Περιγραφή εργαζομένων

Η εταιρεία αποτελείται από τα παρακάτω τμήματα:

- Διοίκηση
- Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
- Τμήμα μισθοδοσίας & Λογιστήριο
- Τμήμα Νομικών υποθέσεων

- Τμήμα Προμηθειών
- Τμήμα Προσφορών
- Τμήμα Διοίκησης έργων
- Τμήμα σχεδιασμού έργων
- Τμήμα εργοταξιακών εργασιών

Στην εταιρεία εργάζονται 74 άτομα, 43 (59%) άνδρες και 31 γυναίκες (41%). Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στο παράρτημα της Αθήνας έχει μειωθεί κατά 15% την τελευταία πενταετία, λόγω της οικονομικής κατάστασης της χώρας. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα απόλυση, αλλά και την τοποθέτηση συναδέλφων σε παραρτήματα της εταιρείας εκτός Ελλάδος.

Τα τυπικά προσόντα των εργαζομένων είναι ανάλογα με την θέση εργασίας και τις απαιτήσεις αυτής.

7.3.Παρεχόμενοι εργασιακοί πόροι

Η εταιρεία παρέχει στους εργαζομένους συγκεκριμένες παροχές. Κάποιες παροχές είναι κοινές για όλους, όπως το κινητό τηλέφωνο και οι επιταγές σίτισης, ενώ άλλες αφορούν την θέση εργασίας, π.χ. εταιρικό αυτοκίνητο για τους εργοταξιακούς υπαλλήλους. Πλην εξαιρέσεων, οι παροχές δεν έχουν μειωθεί ή διακοπή λόγω της περιρρέουσας οικονομικής κατάστασης στη χώρα. Επίσης, η εταιρεία δεν έχει προβεί σε μειώσεις απολαβών. Να σημειωθεί επίσης ότι η εταιρεία ακολουθεί πλήρως την ελληνική εργασιακή νομοθεσία. Ακόμη, το ωράριο – σε γενικές γραμμές – τηρείται, ενώ η εταιρεία είναι ιδιαίτερα συνεπής στις οικονομικές της υποχρεώσεις.

8.

8. Περιορισμοί

Σαν περιορισμό στην διεξαγωγή της έρευνας, μπορούμε να αναφέρουμε τα παρακάτω:

1. Η εφαρμογή MS Office forms δέχεται ένα μέγιστο αριθμό 100 ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο του καθηγητή dr. Bakker έχει συνολικά 118 ερωτήσεις. Η εναλλακτική να χρησιμοποιηθεί η εφαρμογή google forms δεν ήταν εφικτή, καθώς το τμήμα πληροφορικής της εταιρείας δεν επιτρέπει την πρόσβαση. Οπότε η μόνη εναλλακτική ήταν να αφαιρεθούν κάποιες ερωτήσεις. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις που αφαιρέθηκαν επιλέχθηκαν με προσοχή ώστε να μην αλλοιωθεί το αποτέλεσμα. Επίσης πολλές από τις ερωτήσεις αυτές δεν αφορούσαν συγκεκριμένα την εταιρεία, ή τουλάχιστον δεν θα είχαν καμία προστιθέμενη αξία στο τελικό αποτέλεσμα, π.χ. η ερώτηση που αφορούσε την σύμβαση εργασίας που έχει ο κάθε εργαζόμενος, καθώς στην συγκεκριμένη εταιρεία έχουν όλοι οι εργαζόμενοι την ίδια σύμβαση. Κατά συνέπεια, η μη ένταξη των συγκεκριμένων ερωτήσεων δεν αναμένεται να έχει επιπτώσεις στα γενικά αποτελέσματα.
2. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εξίσου σημαντικός. Η συμμετοχή στη έρευνα είναι προαιρετική, κατά συνέπεια δεν μπορούμε να προβλέψουμε το πλήθος των απαντήσεων. Ως μέτρο αντιστάθμισης, εστάλησαν πολλά ηλεκτρονικά μηνύματα τα οποία είχαν σκοπό να υπενθυμίσουν την έρευνα και τον σκοπό αυτής. Παρατηρήθηκε αύξηση των απαντήσεων στις αμέσως επόμενες ώρες, μετά την αποστολή του μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, και εντός της ίδιας ημέρας.
3. Δεν μπορούμε να προβλέψουμε επίσης την διάθεση συμμετοχής, δηλαδή την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου κατόπιν σκέψης και συγκέντρωσης και όχι την επιλογή τυχαίων απαντήσεων, αλλά ούτε και την ειλικρίνεια των απαντήσεων.
4. Δεν μπορούμε να αξιολογήσουμε εκ των προτέρων την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

5. Το ερωτηματολόγιο παρέχεται στην Αγγλική γλώσσα από τον καθηγητή Dr. Bakker. Η διανομή του ερωτηματολογίου στην εταιρεία έγινε αφού πρώτα μεταφράστηκε στα ελληνικά. Η μετάφραση έγινε από την γράφουσα. Αν και το λεξιλόγιο στην αγγλική γλώσσα ήταν σχετικά απλό, και η μετάφραση στα ελληνικά ακολούθησε πιστά την αγγλική ορολογία, δεν μπορούμε να αποκλείσουμε την σύγχυση των αποκριθέντων από την μετάφραση των αγγλικών όρων στα ελληνικά.

9.

9. Αποτελέσματα

Για την καλύτερη αποτύπωση των αποτελεσμάτων, πρώτα θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα που αφορούν τους εργασιακούς πόρους και κατόπιν τα αποτελέσματα που αφορούν τις εργασιακές απαιτήσεις.

Τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν με την μορφή που προκύπτουν από την εφαρμογή MS Forms. Στο τέλος κάθε ενότητας, θα ακολουθήσει ένας μικρός σχολιασμός των αποτελεσμάτων.

9.1.Εργασιακές απαιτήσεις

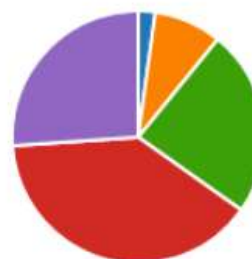
9.1.1.Εργασιακή πίεση

Τα αποτελέσματα για τον δείκτη wr παρουσιάζονται παρακάτω, σε μορφή pie charts.

Πρέπει να εργάζεστε με ταχύτητα (wr1);

[More Details](#)

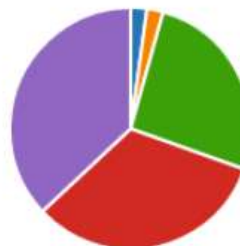
● Ποτέ	1
● Σπάνια	4
● Τακτικά	11
● Συχνά	18
● Πάντα	12



Έχετε σημαντικό φόρτο εργασίας (wr2);

[More Details](#)

Ποτέ	1
Σπάνια	1
Τακτικά	12
Συχνά	15
Πάντα	17



Πόσο συχνά πρέπει να εργάζεστε πολύ σκληρά για να προλάβετε μία προθεσμία (wr3);

[More Details](#)

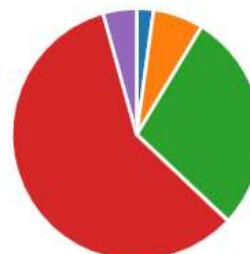
Ποτέ	1
Σπάνια	3
Τακτικά	11
Συχνά	28
Πάντα	3



Εργάζεστε υπό πίεση χρόνου (wr4);

[More Details](#)

Ποτέ	1
Σπάνια	3
Τακτικά	13
Συχνά	27
Πάντα	2



Θα λέγαμε ότι η εργασιακή πίεση είναι μεγάλη, καθώς σχεδόν τα 2/3 των εργαζομένων πρέπει να εργάζονται πολύ συχνά υπό πίεση χρόνου για την έγκαιρη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι προθεσμίες φαίνεται να είναι ιδιαίτερα πιεστικές. Ο φόρτος εργασίας είναι σημαντικός για την πλειοψηφία των εργαζομένων και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να πρέπει να εργάζονται γρήγορα.

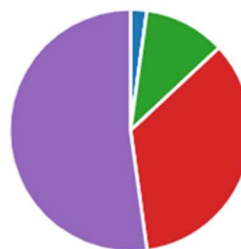
9.1.2.Γνωσιακές απαιτήσεις

Τα αποτελέσματα για τον δείκτη cogn παρουσιάζονται παρακάτω, σε μορφή pie charts.

Η εργασία σας απαιτεί αυξημένη προσοχή, συγκέντρωση ή ακρίβεια (cogn2);

[More Details](#)

● Ποτέ	1
● Σπάνια	0
● Τακτικά	5
● Συχνά	16
● Πάντα	24



Θεωρείτε ότι η δουλειά σας σας καταπονεί διανοητικά (cogn3);

[More Details](#)

● Ποτέ	3
● Σπάνια	7
● Τακτικά	15
● Συχνά	14
● Πάντα	7



Στα παραπάνω διαγράμματα βλέπουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων της εταιρείας θεωρούν ότι η αυξημένη προσοχή και συγκέντρωση είναι απαραίτητη κατά την εκπόνηση της εργασίας τους. Σχετικά με την διανοητική καταπόνηση, σαν αποτέλεσμα της απαιτητικής εργασίας, οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες ανάμεσα στο «Τακτικά» και το «Συχνά», άρα τα αποτελέσματα δεν είναι τόσο απόλυτα, όσο στην προηγούμενη ερώτηση. Το τελευταίο θα μπορούσε να αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι είναι αρκετά πεπειραμένοι σε αυτού του είδους την εργασία.

9.1.3.Συναισθηματικές απαιτήσεις

Τα αποτελέσματα για τον δείκτη emo παρουσιάζονται παρακάτω, σε μορφή pie charts.

Είναι η εργασία σας συναισθηματικά απαιτητική (emo1);

[More Details](#)

● Ποτέ	4
● Σπάνια	17
● Τακτικά	13
● Συχνά	9
● Πάντα	3



Στην εργασία σας, έρχεστε αντιμέτωποι με πράγματα που σας αγγίζουν προσωπικά (emo2);

[More Details](#)

● Ποτέ	2
● Σπάνια	28
● Τακτικά	10
● Συχνά	4
● Πάντα	2



Έχετε αντιμετωπίσει συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις στη δουλειά σας (emo3);

[More Details](#)

● Ποτέ	5
● Σπάνια	24
● Τακτικά	10
● Συχνά	6
● Πάντα	1



Στην εργασία σας, έχετε αντιμετωπίσει απαιτητικούς πελάτες (emo5);

[More Details](#)

● Ποτέ	2
● Σπάνια	9
● Τακτικά	9
● Συχνά	25
● Πάντα	1



Οι τρεις πρώτες ερωτήσεις, emo1, emo2 και emo3, συγκεντρώνουν τον μεγαλύτερο αριθμό απαντήσεων στις επιλογές «Σπάνια» και «Τακτικά». Συμπεραίνουμε λοιπόν πως οι εργαζόμενοι δεν αξιολογούν την εργασία τους ως συναισθηματικά απαιτητική και φαίνονται αποστασιοποιημένοι από τις συναισθηματικές απαιτήσεις αυτής. Οι καταστάσεις που τους καταπονούν συναισθηματικά φαίνεται να είναι ελάχιστες, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν έχουν να αντιμετωπίσουν και απαιτητικές καταστάσεις και απαιτητικοί πελάτες.

9.1.4. Αντικρουόμενοι ρόλοι

Τα αποτελέσματα για τον δείκτη rolcon παρουσιάζονται παρακάτω, σε μορφή pie charts.

Λαμβάνω αντικρουόμενα αιτήματα εργασίας από δύο ή περισσότερα άτομα (rolcon1).

[More Details](#)

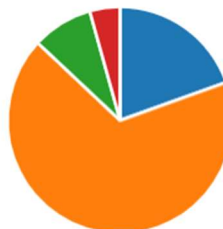
● Ποτέ	8
● Σπάνια	23
● Τακτικά	6
● Συχνά	9
● Πάντα	0



Δεν μπορώ να ανταποκριθώ στις αντικρουόμενες απαιτήσεις των συναδέλφων μου (rolcon2).

[More Details](#)

● Ποτέ	9
● Σπάνια	31
● Τακτικά	4
● Συχνά	2
● Πάντα	0



Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι ρόλοι καθώς και τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις του ενός συναδέλφου από τον άλλο είναι στις περισσότερες περιπτώσεις ξεκάθαρα. Δεν υπάρχει σύγχυση ανάμεσα στους συναδέλφους αναφορικά με τις απαιτήσεις κάθε ρόλου ή αναφορικά με τα αιτήματα εργασίας. Επίσης, είναι σπάνιο φαινόμενο να μην μπορούν να ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι στις απαιτήσεις των συναδέλφων τους.

9.1.5. Δυσκολίες

Τα αποτελέσματα για τον δείκτη hassle παρουσιάζονται παρακάτω, σε μορφή pie charts.

Χρειάζεται να ασχοληθείτε με διοικητικές εργασίες, που επιφορτίζουν την εργασία σας (hassle1).

[More Details](#)

● Διαφωνώ έντονα	4
● Διαφωνώ	9
● Είμαι ουδέτερος	15
● Μάλλον συμφωνώ	14
● Συμφωνώ απόλυτα	4



Αντιμετωπίζετε προκλήσεις στο να ολοκληρώσετε την εργασία σας (hassle2).

[More Details](#)

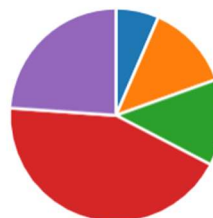
● Διαφωνώ έντονα	5
● Διαφωνώ	6
● Είμαι ουδέτερος	14
● Μάλλον συμφωνώ	15
● Συμφωνώ απόλυτα	6



Θα πρέπει να αντιμετωπίσετε πολλές γραφειοκρατικές διαδικασίες για να κάνετε σωστά τη δουλειά σας (hassle3).

[More Details](#)

● Διαφωνώ έντονα	3
● Διαφωνώ	6
● Είμαι ουδέτερος	6
● Μάλλον συμφωνώ	20
● Συμφωνώ απόλυτα	11



Είμαι αντιμετώπιος/η με απροσδόκητες ενοχλήσεις/προκλήσεις κατά την εργασία μου (hassle4).

[More Details](#)

● Διαφωνώ έντονα	6
● Διαφωνώ	11
● Είμαι ουδέτερος	15
● Μάλλον συμφωνώ	11
● Συμφωνώ απόλυτα	3



Κοπιάζω πολύ για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

[More Details](#)

● Διαφωνώ έντονα	3
● Διαφωνώ	7
● Είμαι ουδέτερος	18
● Μάλλον συμφωνώ	15
● Συμφωνώ απόλυτα	3



Τα παραπάνω διαγράμματα αποδεικνύουν ότι συχνά μπορεί να προκύψουν προκλήσεις, είτε διοικητικές είτε γραφειοκρατικές, που παρακωλύουν την διαδικασία της εργασίας. Οι εργαζόμενοι που αποκρίθηκαν φαίνεται να αντιμετωπίζουν περισσότερες γραφειοκρατικές δυσκολίες. Ο δείκτης hassle4, σε αντίθεση με τον δείκτη hassle2, αναφέρεται σε μην αναμενόμενες προκλήσεις. Ωστόσο τα αποτελέσματα των αντίστοιχων ερωτήσεων δεν διαφέρουν σημαντικά. Προκλήσεις υπάρχουν, ωστόσο δεν επηρεάζουν το ίδιο όλους τους εργαζομένους, αν κρίνουμε από την τελευταία ερώτηση, όπου τα αποτελέσματα είναι μοιρασμένα, με σχεδόν 40% να δηλώνει ουδέτερο αναφορικά με την κόπωση στην ολοκλήρωση της εργασίας τους.

9.2.Εργασιακοί πόροι

9.2.1.Αυτονομία (auto)

Έχετε ευελιξία στην εκτέλεση της εργασίας σας (auto1);

[More Details](#)

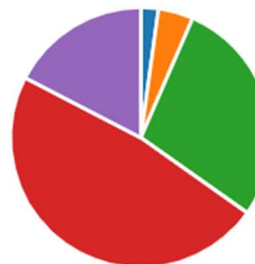
● Ποτέ	1
● Σπάνια	3
● Τακτικά	15
● Συχνά	25
● Πάντα	2



Έχετε τον έλεγχο του τρόπου διεξαγωγής της εργασίας σας (auto2);

[More Details](#)

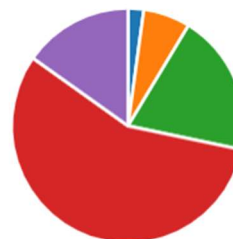
● Ποτέ	1
● Σπάνια	2
● Τακτικά	13
● Συχνά	22
● Πάντα	8



Μπορείτε να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εργασία σας (auto3);

[More Details](#)

● Ποτέ	1
● Σπάνια	3
● Τακτικά	9
● Συχνά	26
● Πάντα	7



Αναφορικά με την αυτονομία στην εργασία, φαίνεται από τα αποτελέσματα παραπάνω ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων έχει αυτονομία και ευελιξία στο πως εκτελεί την εργασία του. Επίσης, η πλειοψηφία έχει την δυνατότητα να επιλέξει πως θα εκτελέσει την εργασία του. Παραπάνω από τους μισούς εργαζόμενους συμμετέχουν ενεργά στην λήψη αποφάσεων σχετικά με την εργασία τους.

9.2.2.

9.2.2. Κοινωνική υποστήριξη (soc)

Τα αποτελέσματα για τον δείκτη SoC παρουσιάζονται παρακάτω, σε μορφή pie charts.

Εάν είναι απαραίτητο, μπορείτε να ζητήσετε βοήθεια από τους συναδέλφους σας (SoC1);

[More Details](#)

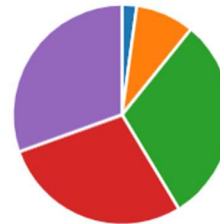
● Ποτέ	1
● Σπάνια	7
● Τακτικά	10
● Συχνά	13
● Πάντα	15



Μπορείτε να υπολογίζετε στην στήριξη των συναδέλφων σας, αν προκύψουν δυσκολίες στην εργασία σας (SoC2);

[More Details](#)

● Ποτέ	1
● Σπάνια	4
● Τακτικά	14
● Συχνά	13
● Πάντα	14



Στη δουλειά σας, αισθάνεστε πολύτιμοι από τους συναδέλφους σας (SoC3);

[More Details](#)

● Ποτέ	3
● Σπάνια	5
● Τακτικά	12
● Συχνά	20
● Πάντα	6



Αναφορικά με την κοινωνική υποστήριξη, φαίνεται ότι οι συναδελφικές σχέσεις είναι εξαιρετικές, καθώς οι εργαζόμενοι φαίνεται να μπορούν να υπολογίζουν στην υποστήριξη και την βοήθεια των συναδέλφων τους. Ακόμη πιο εντυπωσιακά είναι τα αποτελέσματα στην ερώτηση με δείκτη SoC3, καθώς φαίνεται ότι σε μεγάλο ποσοστό οι εργαζόμενοι νιώθουν την εκτίμηση των συναδέλφων τους.

9.2.3.Ανατροφοδότηση (feed)

Λαμβάνω επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τους στόχους της δουλειάς μου (feed1).

[More Details](#)

● Ποτέ	2
● Σπάνια	9
● Τακτικά	18
● Συχνά	13
● Πάντα	4



Η εργασία μου προσφέρει ευκαιρίες για να μάθω πόσο καλά εκτελώ τα καθήκοντά μου (feed2).

[More Details](#)

● Ποτέ	2
● Σπάνια	19
● Τακτικά	10
● Συχνά	8
● Πάντα	7



Λαμβάνω επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα της δουλειάς μου (feed3).

[More Details](#)

● Ποτέ	2
● Σπάνια	13
● Τακτικά	13
● Συχνά	13
● Πάντα	5



Στον τομέα της ανατροφοδότησης, τα αποτελέσματα δεν είναι ενθαρρυντικά!

Οι εργαζόμενοι δεν ενημερώνονται αποτελεσματικά για τους στόχους της εργασίας τους, καθώς σε αυτή την ερώτηση η επικρατέστερη απάντηση είναι το «Τακτικά». Σπάνια φαίνεται να ενημερώνονται για το πόσο καλά εκτελούν τα επαγγελματικά τους καθήκοντα. Επιπροσθέτως, ελάχιστοι εργαζόμενοι φαίνεται να ενημερώνονται σχετικά με τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

9.2.4.Ευκαιρίες για εξέλιξη (oppor)

Στη δουλειά μου, έχω την ευκαιρία να αναπτύξω τα δυνατά μου σημεία (oppor1).

[More Details](#)

● Διαφωνώ έντονα	2
● Διαφωνώ	11
● Είμαι ουδέτερος	14
● Μάλλον συμφωνώ	12
● Συμφωνώ απόλυτα	7



Στην δουλειά μου, μπορώ να αναπτυχθώ ικανοποιητικά σε προσωπικό επίπεδο (oppor2).

[More Details](#)

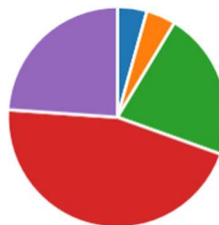
● Διαφωνώ έντονα	2
● Διαφωνώ	12
● Είμαι ουδέτερος	15
● Μάλλον συμφωνώ	10
● Συμφωνώ απόλυτα	7



Η δουλειά μου, μου προσφέρει την δυνατότητα να μάθω καινούργια πράγματα (oppor3).

[More Details](#)

● Διαφωνώ έντονα	2
● Διαφωνώ	2
● Είμαι ουδέτερος	10
● Μάλλον συμφωνώ	21
● Συμφωνώ απόλυτα	11



Στους δείκτες *orpor1* και *orpor2* παρατηρούμε μια σχεδόν κωδωνοειδή κατανομή των απαντήσεων. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να μην είναι σίγουροι για το αν μπορούν να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία στην εργασία τους, ενώ θεωρεί ότι η εργασία του δεν του προσφέρει απαραίτητα την δυνατότητα να αναπτυχθεί σε προσωπικό επίπεδο, καθώς η επικρατέστερη απάντηση στις ερωτήσεις με δείκτες *orpor1* και *orpor2*, είναι το «Είμαι ουδέτερος». Ωστόσο, φαίνεται να έχουν την δυνατότητα να μάθουν νέα πράγματα.

9.2.5.

9.2.5.Καθοδήγηση (coaching) (coach)

Ο προϊστάμενος μου με ενημερώνει για το αν είναι ικανοποιημένος/η με την εργασία μου (coach1).

[More Details](#)

● Διαφωνώ έντονα	1
● Διαφωνώ	3
● Είμαι ουδέτερος	13
● Μάλλον συμφωνώ	17
● Συμφωνώ απόλυτα	12



Ο προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για τους προβληματισμούς και τις επιθυμίες μου σχετικά με την εργασία μου (coach2).

[More Details](#)

● Διαφωνώ έντονα	3
● Διαφωνώ	1
● Είμαι ουδέτερος	15
● Μάλλον συμφωνώ	15
● Συμφωνώ απόλυτα	12



Χαίρω εκτίμησης απο τον προϊστάμενο μου (coach3).

[More Details](#)

● Διαφωνώ έντονα	1
● Διαφωνώ	4
● Είμαι ουδέτερος	12
● Μάλλον συμφωνώ	18
● Συμφωνώ απόλυτα	11



Ο προϊστάμενος μου χρησιμοποιεί την επιρροή του / της για να με βοηθήσει να επιλύσω προβλήματα στο χώρο εργασίας (coach4).

[More Details](#)

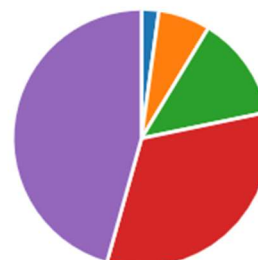
● Διαφωνώ έντονα	2
● Διαφωνώ	2
● Είμαι ουδέτερος	12
● Μάλλον συμφωνώ	20
● Συμφωνώ απόλυτα	10



Ο προϊστάμενος μου είναι φιλικός και προσιτός (coach5).

[More Details](#)

● Διαφωνώ έντονα	1
● Διαφωνώ	3
● Είμαι ουδέτερος	6
● Μάλλον συμφωνώ	15
● Συμφωνώ απόλυτα	21



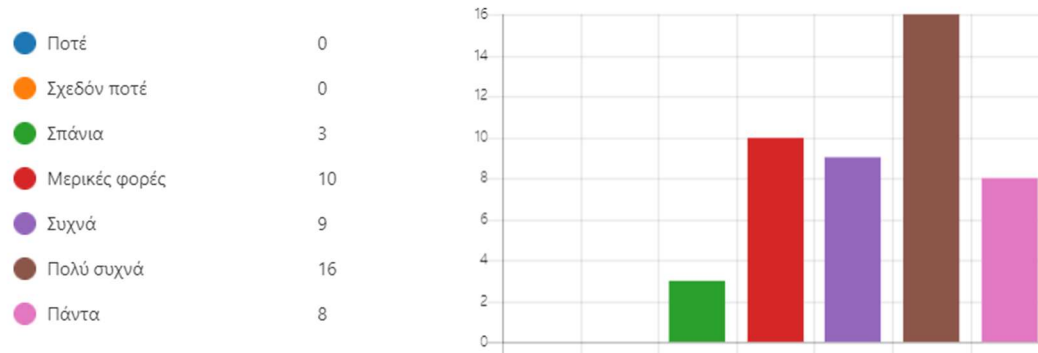
Ξεκινώντας από το τελευταίο γράφημα, φαίνεται ότι οι προϊστάμενοι έχουν μια προσιτή εικόνα προς τους υφισταμένους τους. Οι υπόλοιπες τέσσερις ερωτήσεις της ενότητας μας δίνουν μια εντελώς διαφορετική εικόνα! Στις υπόλοιπες τέσσερις ερωτήσεις, οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στην επιλογή «Μάλλον συμφωνώ» και η αμέσως επόμενη πιθανή απάντηση είναι το «Είμαι ουδέτερος». Κατά συνέπεια, η συνεργασία, η επικοινωνία και η διαφάνεια ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους επιδέχεται βελτίωσης.

9.3.Προσωπικοί πόροι

9.3.1.Αυτο-αποτελεσματικότητα (se)

Χάρη στην επινοητικότητα μου, μπορώ να χειριστώ απρόβλεπτες καταστάσεις (se2).

[More Details](#)



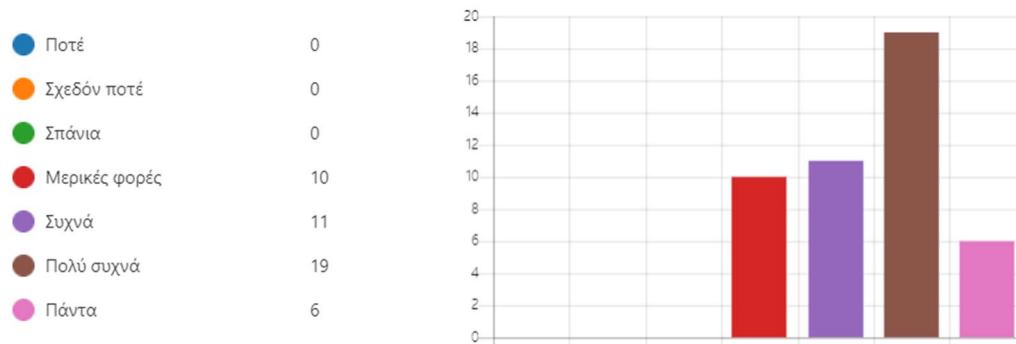
Όταν προκύπτουν προβλήματα, συνήθως επινοώ μια καλή λύση (se3).

[More Details](#)



Μπορώ να χειριστώ ό, τι προκύψει (se4).

[More Details](#)

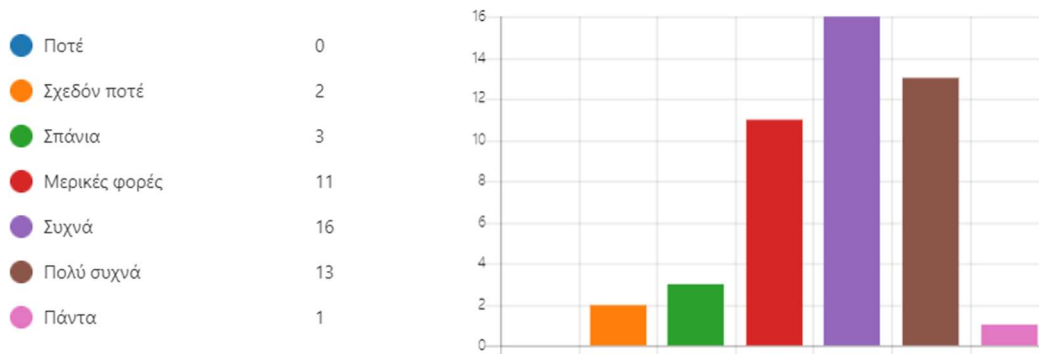


Από τις απαντήσεις και στις τρεις ερωτήσεις του δείκτη «αυτό-αποτελεσματικότητα», αντιλαμβανόμαστε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων της εταιρείας θεωρεί ότι μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά απροσδόκητα γεγονότα και καταστάσεις, να δώσει μια αποτελεσματική λύση σε προβλήματα και γενικά να χειριστεί οποιαδήποτε κατάσταση προκύψει στον επαγγελματικό χώρο.

9.3.2. Αισιοδοξία (optim)

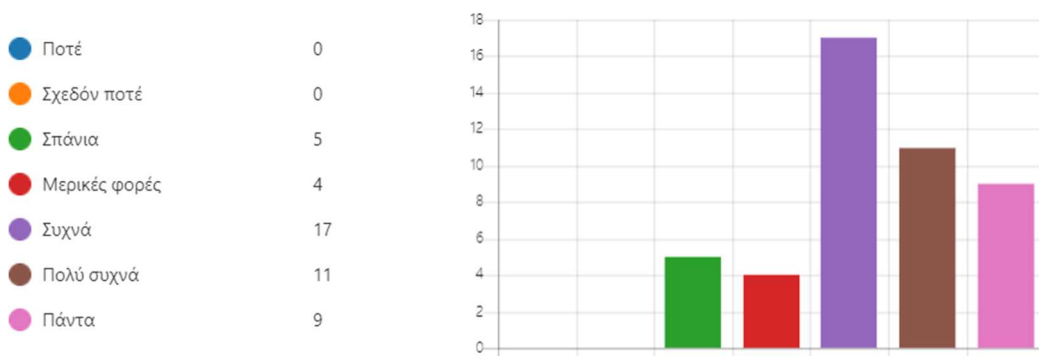
Συνήθως περιμένω το καλύτερο σε καιρούς αβεβαιότητας (optim1).

[More Details](#)



Είμαι πάντα αισιόδοξος/η για το μέλλον μου (optim2).

[More Details](#)



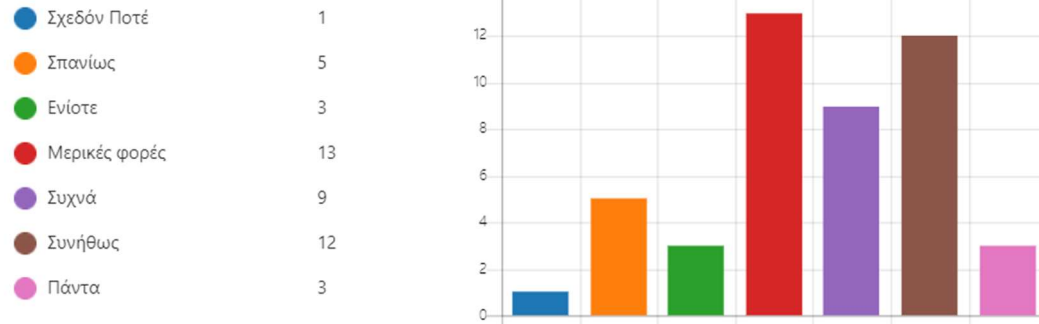
Στους δείκτες *optim1* και *optim2*, η πλειοψηφία των εργαζομένων (89%) συγκεντρώνεται στις απαντήσεις «Μερικές φορές», «Συχνά», «Πολύ Συχνά» και «Πάντα», με επικρατέστερη απάντηση και στις 2 ερωτήσεις το «Συχνά». Συμπεραίνουμε λοιπόν, από την κατανομή των απαντήσεων στις δύο παραπάνω ερωτήσεις, πως οι εργαζόμενοι ναι μεν δοκιμάζονται σε καιρούς αβεβαιότητας, ωστόσο παραμένουν αισιόδοξοί για το μέλλον τους.

9.4.Ενημερία

9.4.1.Αφοσίωση στην εργασία (WE)

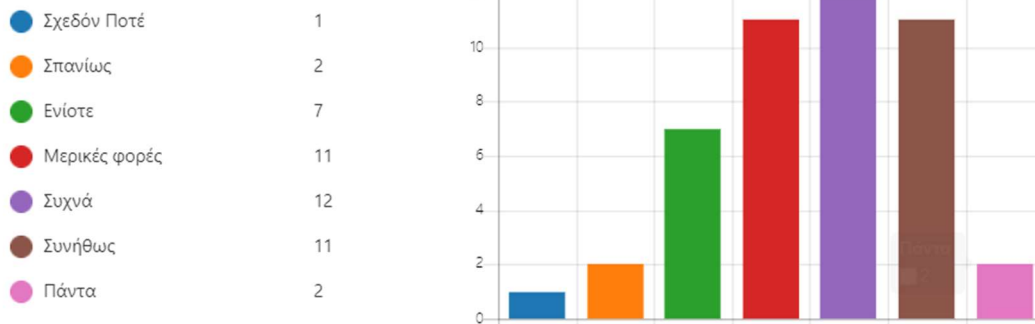
Στη δουλειά μου, νιώθω γεμάτος/η ενέργεια (we1).

[More Details](#)



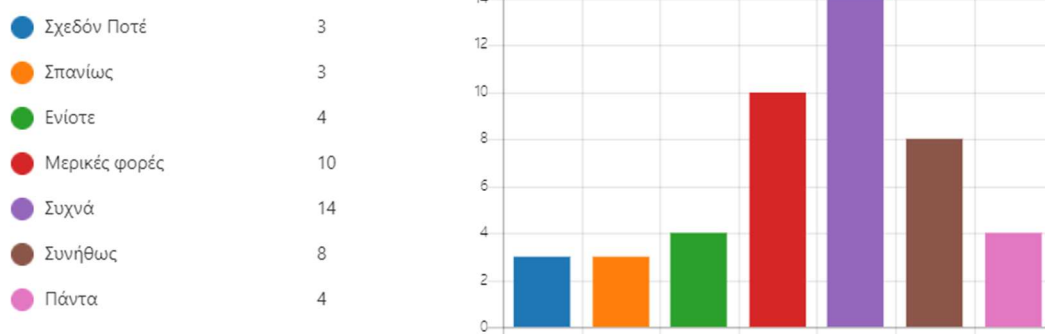
Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου (we3).

[More Details](#)



Η δουλειά μου με εμπνέει (we4).

[More Details](#)

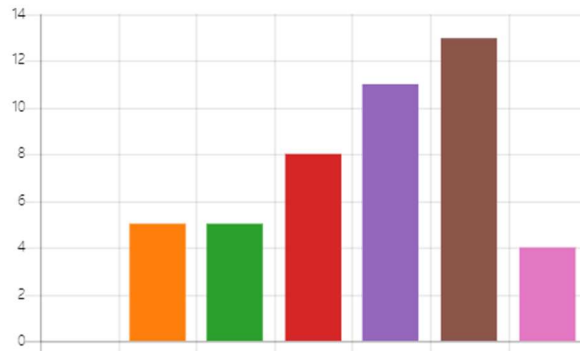


JOB DEMANDS – RESOURCES MODEL:
 ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ
 ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σηκώνομαι απο το κρεβάτι μου με διάθεση να πάω στην δουλειά (we5).

[More Details](#)

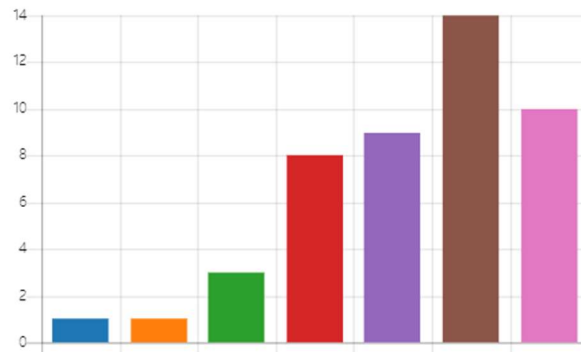
- Σχεδόν Ποτέ 0
- Σπανίως 5
- Ενίοτε 5
- Μερικές φορές 8
- Συχνά 11
- Συνήθως 13
- Πάντα 4



Νιώθω χαρούμενος/η όταν εργάζομαι έντονα (we6).

[More Details](#)

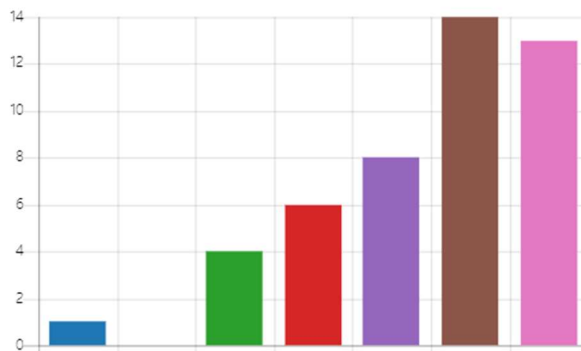
- Σχεδόν Ποτέ 1
- Σπανίως 1
- Ενίοτε 3
- Μερικές φορές 8
- Συχνά 9
- Συνήθως 14
- Πάντα 10



Είμαι περήφανος/η για την δουλειά μου (we7).

[More Details](#)

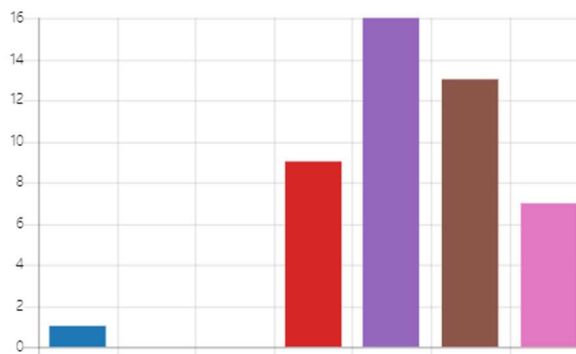
- Σχεδόν Ποτέ 1
- Σπανίως 0
- Ενίοτε 4
- Μερικές φορές 6
- Συχνά 8
- Συνήθως 14
- Πάντα 13



Η δουλειά μου με απορροφά (we8).

[More Details](#)

● Σχεδόν Ποτέ	1
● Σπανίως	0
● Ενίστε	0
● Μερικές φορές	9
● Συχνά	16
● Συνήθως	13
● Πάντα	7



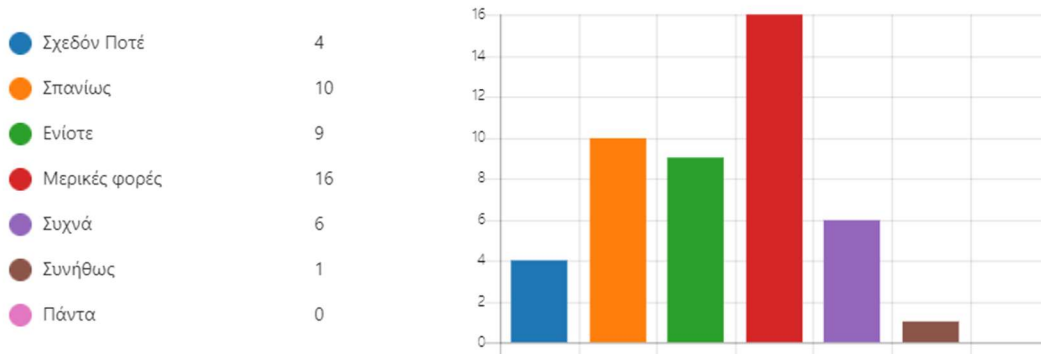
Στον συγκεκριμένο δείκτη φαίνεται ότι οι απαντήσεις έχουν μεγάλη διασπορά σε όλες τις επιλογές. Ωστόσο, το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων (75%) κυμαίνεται στις επιλογές «Μερικές φορές», «Συχνά», «Συνήθως», «Πάντα», άρα θα λέγαμε στις «θετικότερες» επιλογές. Επομένως, σαν μια γενική διαπίστωση, μπορούμε να πούμε ότι η πλειοψηφία των αποκριθέντων είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους.

Ξεκινώντας και αυτή τη φορά από το τέλος, οι δείκτες we6 και we7 δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι, στην πλειοψηφία τους, είναι περήφανοι για την εργασία τους και επίσης νιώθουν χαρούμενοι στον έντονο φόρτο εργασίας. Φαίνεται επίσης ότι, κατά πλειοψηφία, ξεκινούν με όρεξη για την εργασία τους. Από τους δείκτες we3 και we4 φαίνεται ότι μεγάλο ποσοστό είναι ενθουσιασμένο με την εργασία του και εμπνέεται από αυτήν. Ωστόσο, η ίδια εργασία φαίνεται να μειώνει και την ενέργειά τους. Επίσης, ο τελευταίος δείκτης, we8, μας δείχνει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων πολύ συχνά απορροφάται από την εργασία του.

9.4.2.Κόπωση (EX)

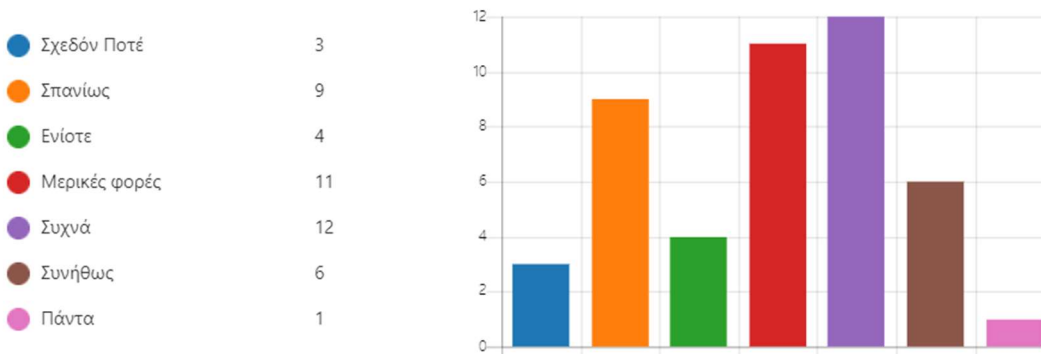
Υπάρχουν μέρες που αισθάνομαι κουρασμένος πριν ακόμη φτάσω στην δουλειά μου (ex1).

[More Details](#)



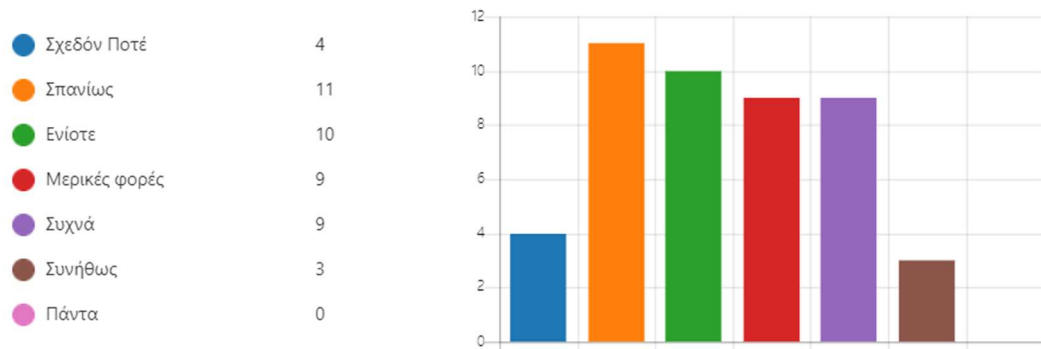
Μετά τη δουλειά, χρειάζομαι περισσότερο χρόνο από ότι παλαιότερα, προκειμένου να χαλαρώσω και να αποφορτιστώ (ex2).

[More Details](#)



Νιώθω συχνά ότι η δουλειά μου με εξαντλεί συναισθηματικά (ex3).

[More Details](#)



Και σε αυτόν τον δείκτη, παρατηρείται έντονη διασπορά απαντήσεων.

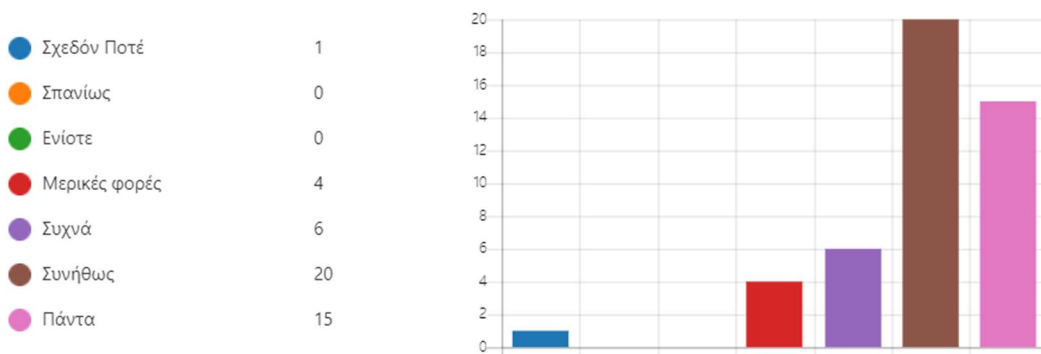
Στον δείκτη ex1, το 1/3 των απαντήσεων δείχνει ότι μερικές φορές οι εργαζόμενοι φτάνουν στην εργασία τους ήδη κουρασμένοι. Το υπόλοιπο 50% των απαντήσεων όμως κατανέμεται στους δείκτες «Ενίοτε», «Σπανίως» και «Σχεδόν ποτέ», που είναι θετικό. Οι εργαζόμενοι επομένως φτάνουν με επαρκή ενέργεια στην εργασία τους. Ακόμη, φαίνεται ότι αρκετοί εργαζόμενοι χρειάζονται παραπάνω χρόνο για αποφορτιστούν από την εργασία τους σήμερα, σε σχέση με παλαιότερα. Αναφορικά με τον δείκτη ex3 φαίνεται ότι τα αποτελέσματα είναι μοιρασμένα στις απαντήσεις «Συνήθως», «Συχνά», «Μερικές φορές», «Ενίοτε» και «Σπανίως», με μία μικρή αύξηση στις 2 τελευταίες επιλογές. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι μάλλον έχει να κάνει με το τμήμα η την φύση της εργασίας.

9.5.Επίδοση

9.5.1.Απόδοση εντός του ρόλου (inrole)

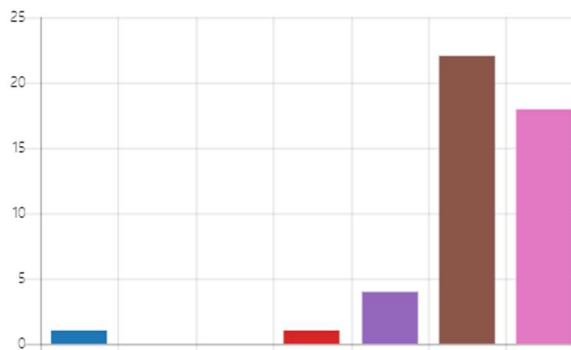
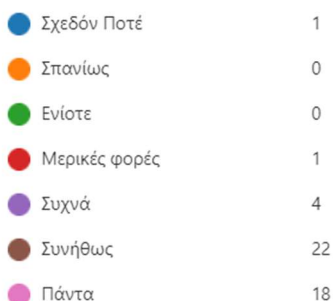
Επιτυγχάνετε τους στόχους σας που εμπίπτουν στη θέση σας (inrole1).

[More Details](#)



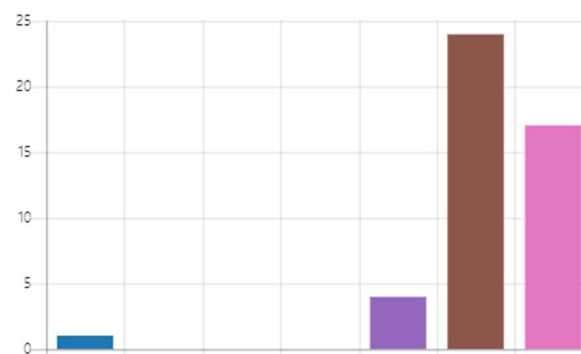
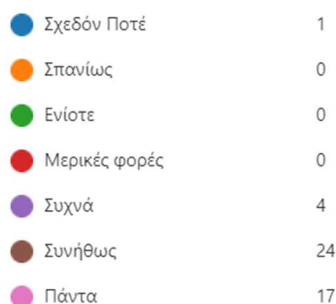
Αναφορικά με την επίδοσή σας, πληρείτε τις προδιαγραφές (inrole2).

[More Details](#)



Ανταποκρίνεστε στις απαιτήσεις της θέσης σας (inrole3).

[More Details](#)



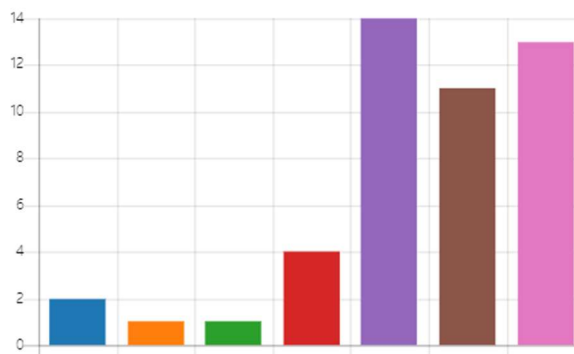
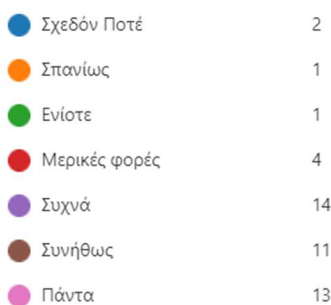
Στον συγκεκριμένο δείκτη, η τάση είναι ξεκάθαρη.

Ίσως να ήταν αναμενόμενο, ίσως και όχι (μιας και το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο), οι εργαζόμενοι της εταιρείας θεωρούν ότι ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους και στις προδιαγραφές του ρόλου τους. Τα αποτελέσματα έρχονται σε πλήρη συμφωνία με τα αποτελέσματα στον δείκτη της «Αυτοαποτελεσματικότητας».

9.5.2. Απόδοση εκτός του ρόλου (extra)

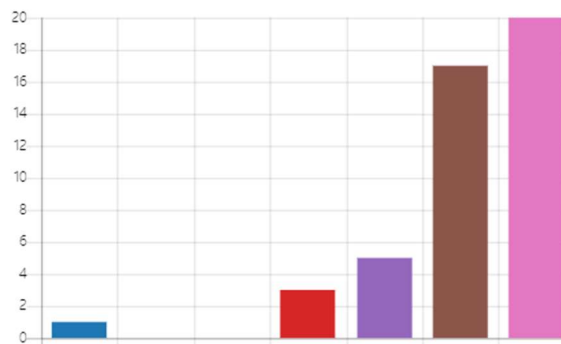
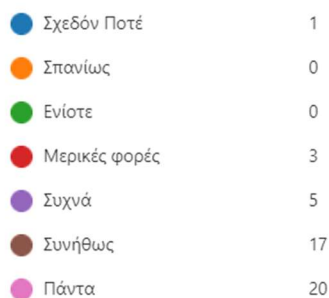
Βοηθάτε τους συναδέλφους σας με την εργασία τους, όταν επιστρέφουν μετά από μια περίοδο απουσίας (extra1).

[More Details](#)



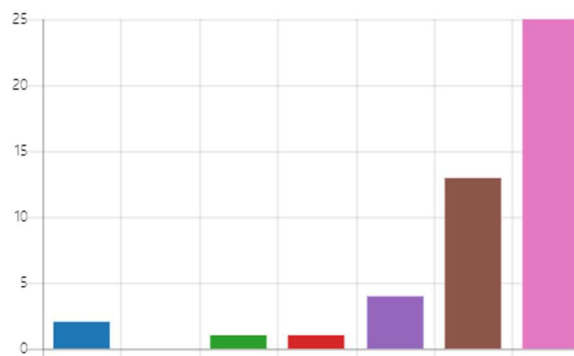
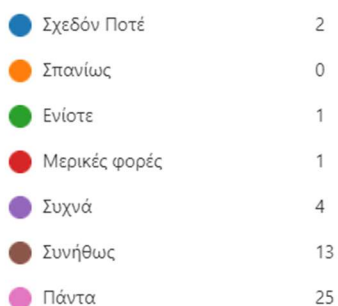
Θα βοηθήσετε τους συναδέλφους σας που δουλεύουν κάτω από υψηλή πίεση ή που έχουν άλλα προβλήματα (extra2).

[More Details](#)



Είστε έτοιμοι να κάνετε πράγματα έξω από τις προδιαγραφές της εργασίας σας, αλλά τα οποία είναι προς το συμφέρον του οργανισμού ως σύνολο (extra3).

[More Details](#)



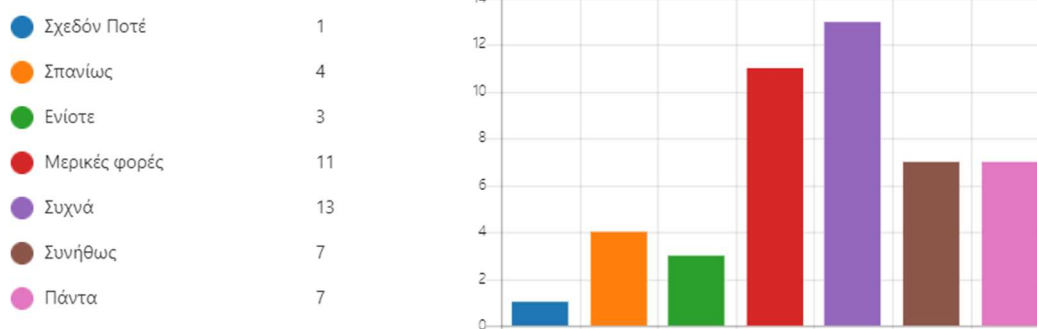
Ο δείκτης extra3 δείχνει ότι μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων είναι πρόθυμοι να εκτελέσουν καθήκοντα εκτός του ρόλου τους, τα οποία όμως θα συνεισφέρουν στον οργανισμό. Ακόμη μεγαλύτερο το ποσοστό είναι πρόθυμο να βοηθήσει κάποιον συνάδελφο που αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα στην διεκπεραίωση της εργασίας του. Ωστόσο, στην γράφουσα, δεν είναι σαφής η διαφορά των αποκρίσεων ανάμεσα στους δείκτες extra1 και extra2. Στον δείκτη extra 1 παρατηρείται λιγότερη διάθεση υποστήριξης στον συνάδελφο, άρα ίσως δεν είναι σαφής η έννοια «περίοδος απουσίας».

9.6. Συμπεριφορά

9.6.1. Χρήση δύναμης (strength)

Αναζητώ καθήκοντα τα οποία μπορώ να εκτελέσω καλά (strength1).

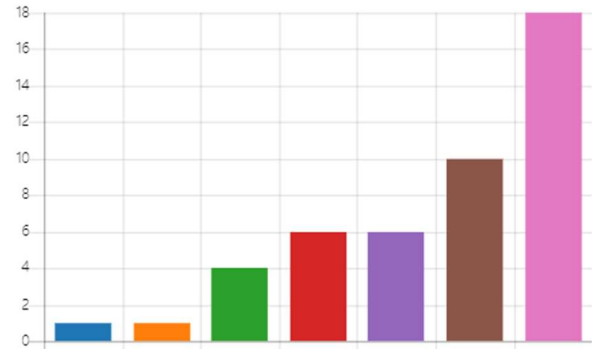
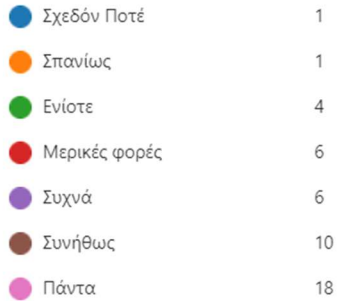
[More Details](#)



Στην ερώτηση strength1, πάνω από το 50% των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις επιλογές «Μερικές φορές» και «Συχνά». Η ερώτηση δεν διευκρινίζει αν αφορά καθήκοντα εντός ή εκτός του ρόλου. Ας σημειωθεί ότι, εντός ενός συγκεκριμένου ρόλου, η επιλογή καθηκόντων δεν είναι πάντα δυνατή, άρα αυτό μπορεί να αιτιολογεί την εικόνα των αποκρίσεων.

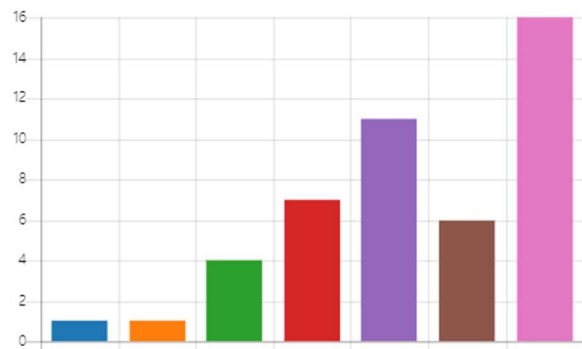
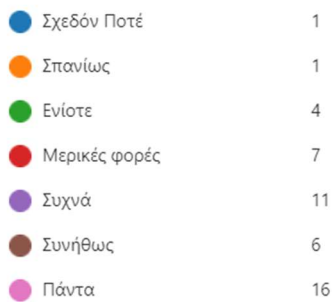
Στην δουλειά μου, χρησιμοποιώ τις δυνατότητές μου (strength2).

[More Details](#)



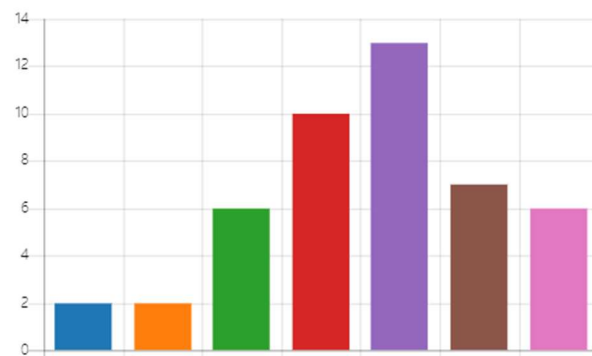
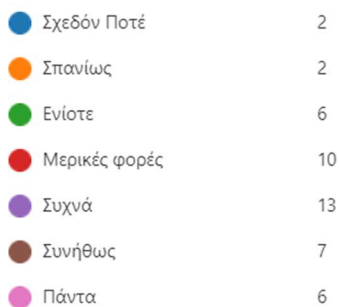
Οργανώνω την δουλειά μου έτσι ώστε να χρησιμοποιώ τα δυνατά μου σημεία (strength4).

[More Details](#)



Στην δουλειά μου αναπτύσσω τα ταλέντα μου (strength5).

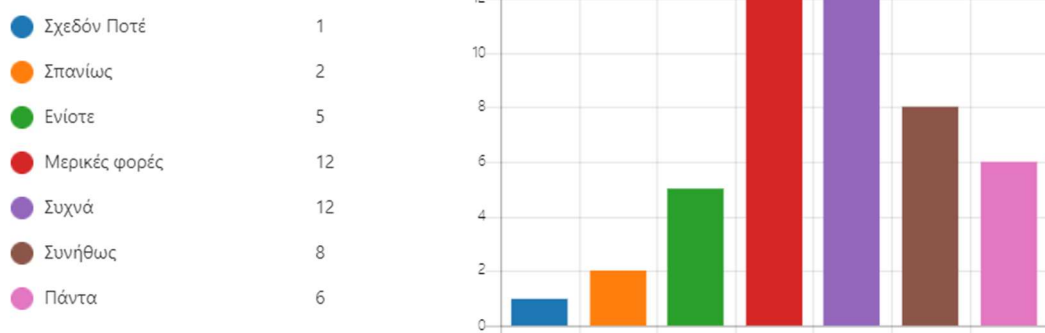
[More Details](#)



Πολύ ενθαρρυντικά τα αποτελέσματα στους δείκτες strength2 και strength4, καθώς φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν να αξιοποιούν τα δυνατά τους σημεία και τις δεξιότητές τους στον τομέα της εργασίας τους. Ωστόσο, κατά αντιπαραβολή με την ερώτηση strength5, δεν φαίνεται να νιώθουν ότι αναπτύσσουν τα ταλέντα τους, καθώς η πλειοψηφία των απαντήσεων (72%) συγκεντρώνεται στις απαντήσεις «Συχνά», «Μερικές φορές», «Ενίστε», «Σπανίως» και «Σχεδόν ποτέ».

Επικεντρώνομαι σε πράγματα που κάνω καλά (strength6).

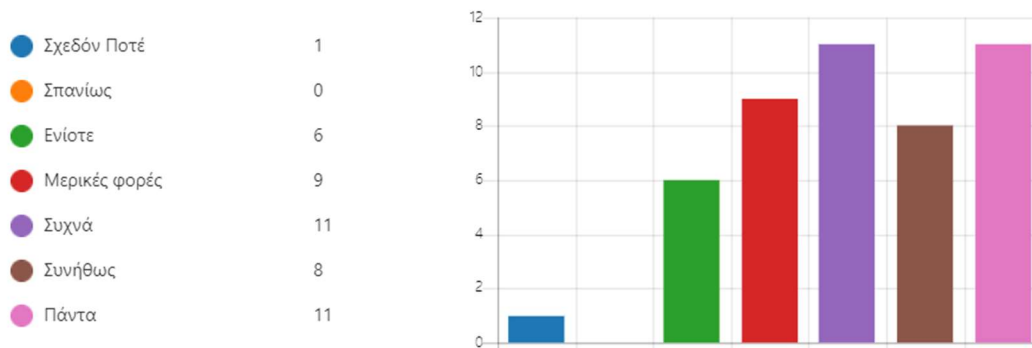
[More Details](#)



Όμοια με την ερώτηση strength1, και στην ερώτηση strength6, πάνω από το 50% των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις επιλογές «Μερικές φορές» και «Συχνά». Και πάλι εδώ δεν διευκρινίζεται αν η ερώτηση αφορά καθήκοντα εντός ή εκτός του ρόλου.

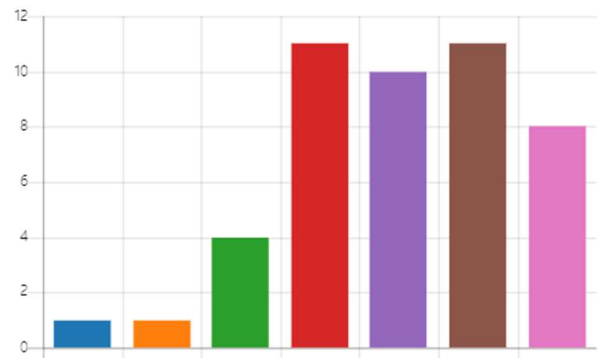
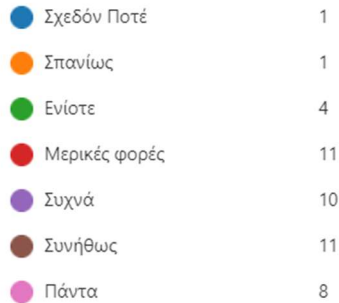
Στη δουλειά μου χρησιμοποιώ στο έπακρο τα δυνατά μου σημεία (strength7).

[More Details](#)



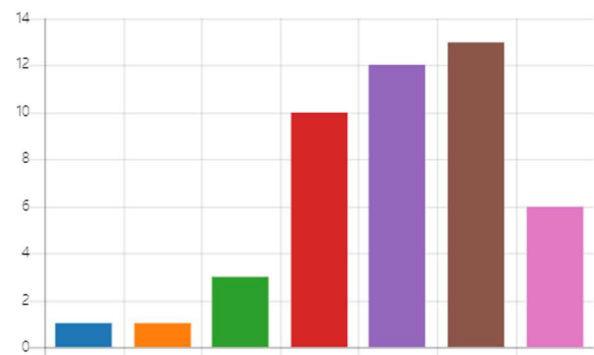
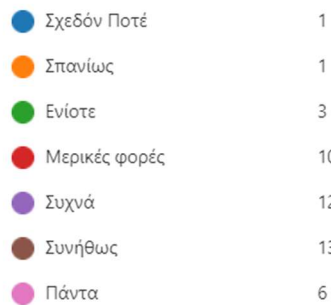
Επωφελούμαι απο τις δυνατότητές μου (strength8).

[More Details](#)



Αναζητώ ευκαιρίες ώστε να κάνω την δουλειά μου με έναν τρόπο που να ταιριάζει καλύτερα στα δυνατά μου σημεία (strength9).

[More Details](#)



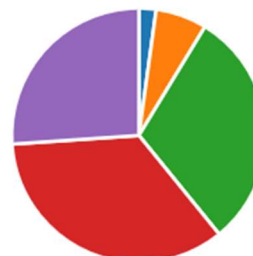
Στις ερωτήσεις strength7, strength8 και strength9 παρατηρείται μία συγκέντρωση των αποκρίσεων στις επιλογές «Μερικές φορές», «Συχνά», «Συνήθως», «Πάντα». Επομένως, στην πλειοψηφία τους, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι χρησιμοποιούν τα δυνατά τους σημεία και επωφελούνται από τις δυνατότητες τους στη διεξαγωγή του ρόλου τους. Επίσης, προσπαθούν να προσαρμόσουν τον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας τους ανάλογα με τα δυνατά τους σημεία.

9.6.2. Διαμόρφωση καθηκόντων (JC)

Θα βεβαιωθώ ότι χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου στο μέγιστο (jco1).

[More Details](#)

● Ποτέ	1
● Σπάνια	3
● Τακτικά	14
● Συχνά	16
● Πάντα	12



Στην συντριπτική τους πλειοψηφία, οι εργαζόμενοι (91%) χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους στο μέγιστο στην εργασία τους.

Ζητάω συμβουλές από τους συναδέλφους μου (jco3).

[More Details](#)

● Ποτέ	1
● Σπάνια	5
● Τακτικά	11
● Συχνά	23
● Πάντα	6

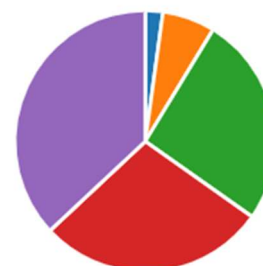


Από τον δείκτη jco3, επιβεβαιώνεται η καλή συνεργασία και η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους συναδέλφους, όπως πιστοποιήθηκε και από τον δείκτη soc.

Προσπαθώ να αναπτύσσομαι επαγγελματικά (jco4).

[More Details](#)

● Ποτέ	1
● Σπάνια	3
● Τακτικά	12
● Συχνά	13
● Πάντα	17



Εάν υπάρχουν νέες εξελίξεις, είμαι ένας από τους πρώτους που θα ενημερωθούν για αυτές και θα τις δοκιμάσουν/εφαρμόσουν (jco5).

[More Details](#)

● Ποτέ	1
● Σπάνια	7
● Τακτικά	15
● Συχνά	18
● Πάντα	5



Οι απαντήσεις στους δείκτες jco4 και jco5 συγκεντρώνονται στην πλειοψηφία τους στις απαντήσεις «Τακτικά», «Συχνά» και «Πάντα». Οι αποκρίσεις των εργαζομένων στις παραπάνω ερωτήσεις δείχνουν αυξημένο ενδιαφέρον και ενεργητικότητα σχετικά με την επαγγελματική τους εξέλιξη.

Ρωτώ τον προϊστάμενό μου αν είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά μου (jco6).

[More Details](#)

● Ποτέ	6
● Σπάνια	23
● Τακτικά	10
● Συχνά	6
● Πάντα	1



Ο δείκτης jco6 μας δείχνει κάτι που υποψιαζόμαστε ήδη από την ενότητα «Καθοδήγηση (coach)». Περισσότερο από τους μισούς συναδέλφους που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο δεν ρωτάνε τους προϊσταμένους τους για την απόδοσή τους στην δουλειά.

Αποφασίζω μόνος/η μου για το πώς θα εκτελέσω τα καθήκοντά μου (jco7).

[More Details](#)

● Ποτέ	2
● Σπάνια	4
● Τακτικά	11
● Συχνά	20
● Πάντα	9



Σε μεγάλο βαθμό, οι εργαζόμενοι αποφασίζουν μόνοι τους για το πως θα εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Αντιλαμβανόμαστε από τις αποκρίσεις σε αυτή την ερώτηση ότι οι εργαζόμενοι έχουν την απαραίτητη αυτονομία στην εργασία τους. Τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης έρχονται σε συμφωνία με τον δείκτη της αυτονομίας (auto).

Προσπαθώ να διασφαλίσω ότι δεν χρειάζεται να πάρω δύσκολες αποφάσεις κατά την εργασία μου (jco8).

[More Details](#)

Ποτέ	7
Σπάνια	19
Τακτικά	12
Συχνά	6
Πάντα	2

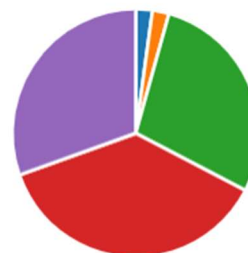


Ο δείκτης jco8 δείχνει ότι οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να πάρουν δύσκολες αποφάσεις και δεν φυγοπονούν. Φυσικά, αυτό ποικίλει ανάλογα με την θέση και τα καθήκοντα.

Προσπαθώ να μαθαίνω νέα πράγματα που αφορούν την εργασία μου (jco9).

[More Details](#)

Ποτέ	1
Σπάνια	1
Τακτικά	13
Συχνά	17
Πάντα	14



Από τις αποκρίσεις στην ερώτηση jco9, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να επιμορφώνονται αναφορικά με την εργασία τους.

Έχω ζητήσει από τους συναδέλφους μου ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση μου (jco10).

[More Details](#)

Ποτέ	15
Σπάνια	18
Τακτικά	9
Συχνά	4
Πάντα	0



Σε αντίθεση με άλλους δείκτες που αφορούν τις συναδελφικές σχέσεις, εδώ παρατηρούμε από τις αποκρίσεις στην ερώτηση jco10 ότι δεν υπάρχει επικοινωνία ανάμεσα στους συναδέλφους αναφορικά με την απόδοσή τους.

Προσπαθώ να διασφαλίσω ότι η εργασία μου δεν είναι συναισθηματικά απαιτητική (jco11).

[More Details](#)

Ποτέ	7
Σπάνια	18
Τακτικά	14
Συχνά	7
Πάντα	0



Αντίστοιχα με την ερώτηση jco8, και στην ερώτηση jco11 βλέπουμε τα ίδια αποτελέσματα, αναφορικά με την διασπορά των απαντήσεων. Προφανώς και μια συναισθηματικά απαιτητική εργασία επιφορτίζει τον εργαζόμενο, ωστόσο αυτό δεν είναι κάτι που μπορεί να επηρεάσει απαραίτητα ο εργαζόμενος, ανάλογα φυσικά και με το ρόλο του.

Εμπνέομαι απο τον προϊστάμενό μου (jco12).

[More Details](#)

● Ποτέ	2
● Σπάνια	11
● Τακτικά	17
● Συχνά	13
● Πάντα	3



Η απαντήσεις στην ερώτηση με δείκτη jco12 δείχνουν μια σχεδόν κωδωνοειδή κατανομή γύρω από την απάντηση «τακτικά». Φυσικά η λέξη «εμπνέομαι» έχει μια ειδική βαρύτητα, που να αποτρέπει πολλούς από το να απαντήσουν θετικά. Όπως και να έχει όμως, η απαντήσεις στην συγκεκριμένη ερώτηση δείχνουν μια αδυναμία των προϊστάμενων να λειτουργήσουν σαν πρότυπα ή ακόμη και των υφισταμένων να αναγνωρίσουν την αξία των προϊστάμενων.

Αναλαμβάνω τακτικά επιπλέον καθήκοντα, ακόμη κι αν δεν αμείβομαι για αυτά (jco13).

[More Details](#)

● Ποτέ	1
● Σπάνια	5
● Τακτικά	11
● Συχνά	19
● Πάντα	10

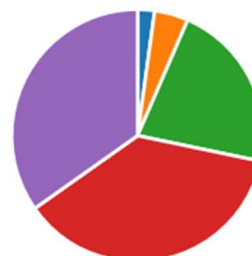


Στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν νέα καθήκοντα, χωρίς να αμείβονται για αυτά.

Προσπαθώ να αναπτύξω τις ικανότητές μου (jco14).

[More Details](#)

● Ποτέ	1
● Σπάνια	2
● Τακτικά	10
● Συχνά	17
● Πάντα	16



Στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Οργανώνω την δουλειά μου με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιήσω την επαφή με τους ανθρώπους που δεν έχουν ρεαλιστικές προσδοκίες απο εμένα (jco15).

[More Details](#)

● Ποτέ	9
● Σπάνια	11
● Τακτικά	11
● Συχνά	11
● Πάντα	4



Στην ερώτηση jco15, παρατηρούμε ένα plateau απαντήσεων στις επιλογές «Σπάνια», «Τακτικά» και «Συχνά». Αυτό ίσως οφείλεται και στην φύση της εργασίας αλλά και στην διάθεση του εργαζόμενου.

Όταν δεν υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, εγώ το βλέπω ως μια ευκαιρία να ξεκινήσω να μαθαίνω κάτι καινούργιο (jco16).

[More Details](#)

● Ποτέ	1
● Σπάνια	5
● Τακτικά	10
● Συχνά	20
● Πάντα	10



Αντίστοιχα με την ερώτηση jco9, οι εργαζόμενοι στην συντριπτική τους πλειοψηφία δείχνουν πρόθυμοι να επιμορφωθούν.

Ζητώ απο τον προϊστάμενό μου να με εκπαιδεύσει (jco17).

[More Details](#)

● Ποτέ	4
● Σπάνια	17
● Τακτικά	9
● Συχνά	12
● Πάντα	4



Στην παραπάνω ερώτηση, το 45% των εργαζομένων που αποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο ζητάνε να εκπαιδευτούν από τον προϊστάμενό τους «Σπάνια» ή και «Ποτέ». Είναι αυτό το 45% του δείγματος οι πιο έμπειροι υπάλληλοι της εταιρείας, που ίσως χρειάζονται λιγότερη καθοδήγηση? Το υπόλοιπο 55% δίνει ως πιο πιθανή απάντηση το «Συχνά».

Προσπαθώ να διασφαλίσω ότι η δουλειά μου δεν με καταπονεί πνευματικά (jco18).

[More Details](#)

● Ποτέ	6
● Σπάνια	15
● Τακτικά	14
● Συχνά	9
● Πάντα	2



Η πλειοψηφία των απαντήσεων σε αυτή την ερώτηση συγκεντρώνεται στις επιλογές «Σπάνια» και «Τακτικά». Δεν είναι πάντα εύκολο να διασφαλίσει κάποιος την πνευματική του ηρεμία, στον εργασιακό τομέα, αν και αυτό εξαρτάται άμεσα από το πόστο της εργασίας καθώς και από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Προσπαθώ να μεγιστοποιήσω τις προκλήσεις στην εργασία μου (jco19).

[More Details](#)

● Ποτέ	2
● Σπάνια	9
● Τακτικά	15
● Συχνά	14
● Πάντα	6

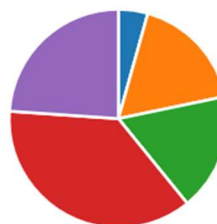


Από τις αποκρίσεις των εργαζομένων στην ερώτηση με δείκτη jco19, φαίνεται πως το 75% αποζητά την μεγιστοποίηση των προκλήσεων στην εργασία του.

Όταν προκύπτει ένα ενδιαφέρον project, αυτοπροτείνομαι να εργαστώ σε αυτό (jco20).

[More Details](#)

● Ποτέ	2
● Σπάνια	8
● Τακτικά	8
● Συχνά	17
● Πάντα	11



Και σε αυτή την ερώτηση επιβεβαιώνεται η επιθυμία των εργαζομένων να αναλάβουν νέα καθήκοντα σε ενδιαφέροντα έργα.

9.6.3. Αυτοπεριορισμός (Self-handicapping) (hand)

Αναβάλλω εργασίες μέχρι την τελευταία στιγμή (hand01).

[More Details](#)

● Ποτέ	8
● Σπάνια	19
● Τακτικά	7
● Συχνά	6
● Πάντα	6



Κάνω λάθη (hand02).

[More Details](#)

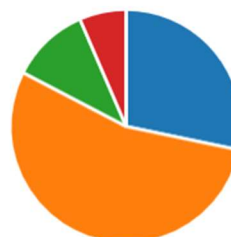
● Ποτέ	0
● Σπάνια	23
● Τακτικά	20
● Συχνά	3
● Πάντα	0



Η επικοινωνία μου με συνεργάτες και συναδέλφους δημιουργεί σύγχυση (hand03).

[More Details](#)

● Ποτέ	13
● Σπάνια	25
● Τακτικά	5
● Συχνά	3
● Πάντα	0



Καθυστερώ στην εκτέλεση των καθηκόντων μου (hand04).

[More Details](#)

● Ποτέ	16
● Σπάνια	25
● Τακτικά	5
● Συχνά	0
● Πάντα	0



Ομολογώ ότι δημιουργώ άγχος στην εργασία μου (hand05).

[More Details](#)

● Ποτέ	15
● Σπάνια	19
● Τακτικά	7
● Συχνά	5
● Πάντα	0



Όταν κάνω ένα λάθος, ρίχνω το φταίξιμο στην περιρρέουσα κατάσταση (hand06).

[More Details](#)

● Ποτέ	23
● Σπάνια	22
● Τακτικά	1
● Συχνά	0
● Πάντα	0



Προκύπτουν προβλήματα στην εργασία μου (hand07).

[More Details](#)

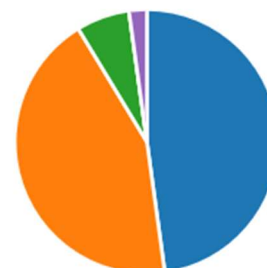
● Ποτέ	1
● Σπάνια	16
● Τακτικά	15
● Συχνά	12
● Πάντα	2



Παραδέχομαι ότι δημιουργώ αντιπαραθέσεις (hand08).

[More Details](#)

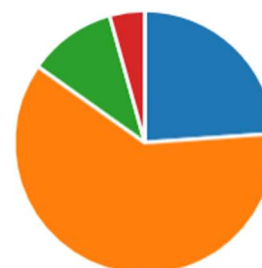
● Ποτέ	22
● Σπάνια	20
● Τακτικά	3
● Συχνά	0
● Πάντα	1



Δεν κοιμάμαι το βράδυ, λόγω της εργασίας μου (hand09).

[More Details](#)

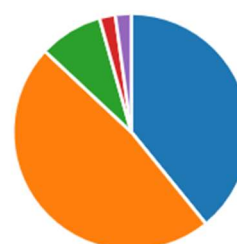
● Ποτέ	11
● Σπάνια	28
● Τακτικά	5
● Συχνά	2
● Πάντα	0



Όταν δεν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες των άλλων, παραδέχομαι ότι τείνω να δικαιολογούμαι (hand10).

[More Details](#)

● Ποτέ	18
● Σπάνια	22
● Τακτικά	4
● Συχνά	1
● Πάντα	1



Στις παραπάνω ερωτήσεις, η επικρατέστερη απάντηση είναι το «Σπάνια» και η αμέσως επόμενη το «Ποτέ». Αυτό μας οδηγεί να συμπεράνουμε ότι οι εργαζόμενοι, κατά την κρίση τους τουλάχιστον, δεν αυτοπεριορίζονται και δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να είναι αποδοτικοί στην εργασία τους, όσον αφορά τα καθήκοντά τους, την επικοινωνία τους και την συνεργασία τους με τους συναδέλφους.

9.7.Δημογραφικά στοιχεία

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με το δείγμα των εργαζομένων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο.

Επιλέξτε το φύλο σας (gender).

[More Details](#)

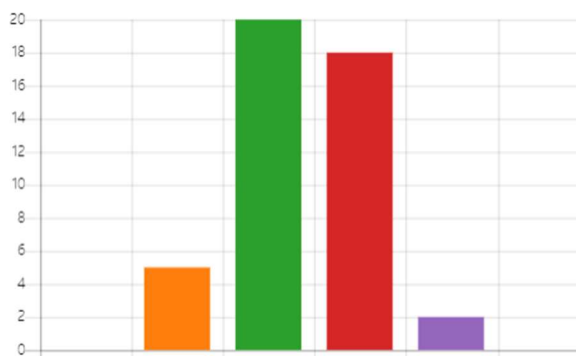
<input type="radio"/>	Αρρεν	22
<input type="radio"/>	Θήλυ	24



Επιλέξτε την ηλικία σας (birth).

[More Details](#)

<input type="radio"/>	< 25	0
<input type="radio"/>	25-35	5
<input type="radio"/>	35-45	20
<input type="radio"/>	45-55	18
<input type="radio"/>	55-65	2
<input type="radio"/>	> 65	0



Επιλέξτε την οικογενειακή σας κατάσταση (marstat).

[More Details](#)

<input type="radio"/>	Αγαμος	5
<input type="radio"/>	Εγγαμος	40



Επιλέξτε το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσής σας (educ).

[More Details](#)

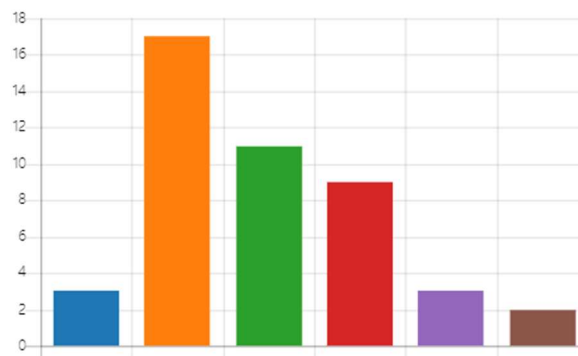
● Απόφοιτος λυκείου	4
● Απόφοιτος ΤΕΙ	6
● Απόφοιτος ΑΕΙ	13
● Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλ...	21
● Κάτοχος Διδακτορικού τίτλο...	1



Πόσα χρόνια δουλεύετε στην Alstom (tenure) ?

[More Details](#)

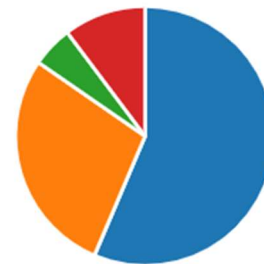
● 0-5	3
● 5-10	17
● 10-15	11
● 15-20	9
● 20-25	3
● >25	2



Πόσα άτομα επιβλέπετε (supervi)?

[More Details](#)

● 1-2	22
● 3-5	11
● 6-10	2
● 11-25	4



Το ποσοστό ανδρών γυναικών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι περίπου το ίδιο. Ο μεγαλύτερος αριθμός απαντήσεων προέρχεται από εργαζόμενους σε νεαρή ηλικία (25-45). Το 90% των αποκριθέντων είναι έγγαμοι. Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, το 45% των συναδέλφων που αποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ περισσότερο από 90% έχουν πανεπιστημιακή μόρφωση. Οι περισσότεροι αποκρινόμενοι εργάζονται από 5 ως 15 χρόνια στην εταιρεία. Από την διασπορά των απαντήσεων στην τελευταία ερώτηση (superni), μπορούμε να συμπεράνουμε ότι έχουν συμμετάσχει στο ερωτηματολόγιο εργαζόμενοι από όλες τις βαθμίδες.

10. Συμπεράσματα από την εφαρμογή

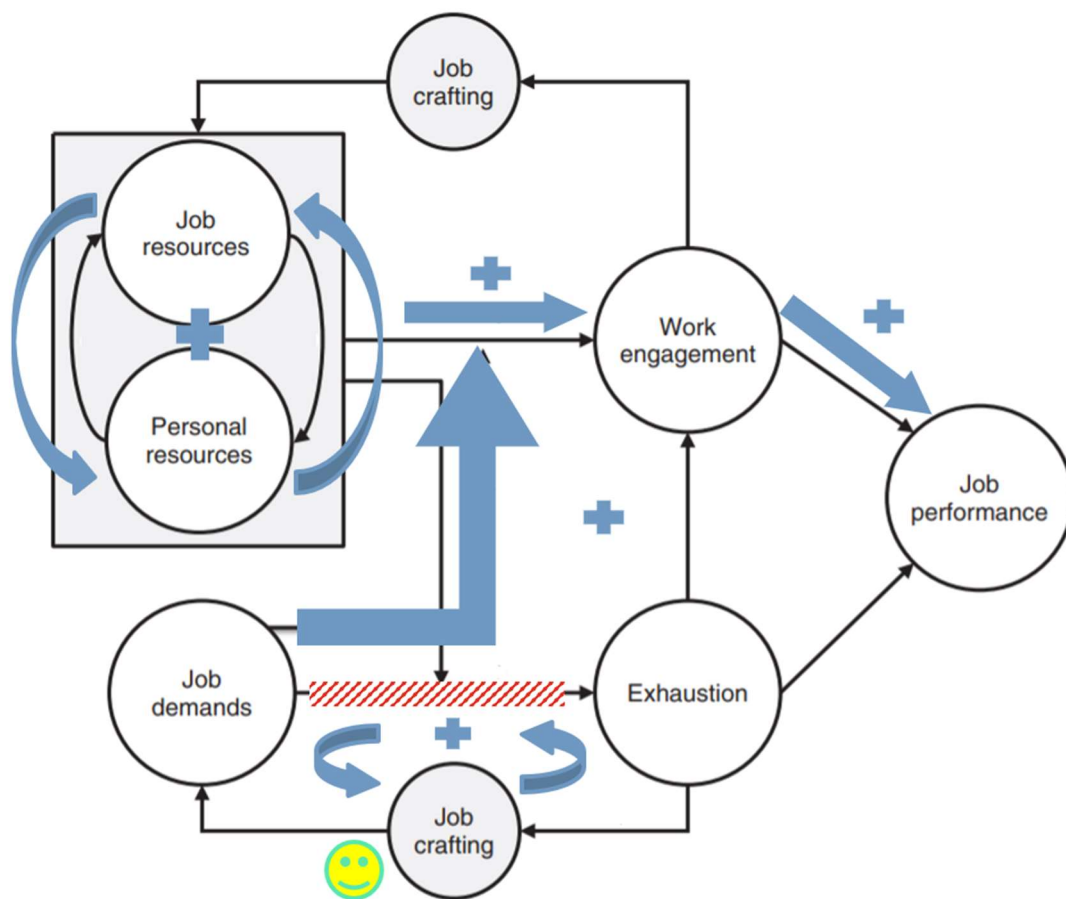
10.1. Σχετικά με τα αποτελέσματα

Η απαντήσεις των εργαζομένων έδειξαν τα παρακάτω:

- Αναφορικά με τις εργασιακές απαιτήσεις, οι εργαζόμενοι βιώνουν εργασιακή πίεση, πιεστικές προθεσμίες καθώς επίσης δηλώνουν ότι η εργασία τους απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις. Ωστόσο, συναισθηματικά φαίνεται να μην τους κουράζει ιδιαίτερα ενώ οι ρόλοι τους είναι ξεκάθαροι. Από τα αποτελέσματα, συμπεραίνουμε ότι οι εργασιακές δυσκολίες είναι οι αναμενόμενες.
- Πολύ θετικά αποτελέσματα βλέπουμε στους εργασιακούς πόρους, αναφορικά με την αυτονομία στην εργασία αλλά και την κοινωνική υποστήριξη ανάμεσα στους συναδέλφους. Ωστόσο, ενώ οι εργαζόμενοι φαίνεται να έχουν την δυνατότητα να μάθουν καινούργια πράγματα, δεν νιώθουν να εξελίσσονται. Εκεί που τα αποτελέσματα δεν είναι ενθαρρυντικά είναι στην ανατροφοδότηση και στην καθοδήγηση από τους προϊστάμενους. Παρότι οι προϊστάμενοι κρίνονται ως φιλικοί και προσιτοί, φαίνεται ότι η επικοινωνία με τους υφισταμένους δεν είναι η βέλτιστη.
- Αναφορικά με τον δείκτη extra 3 «Είστε έτοιμοι να κάνετε πράγματα έξω από τις προδιαγραφές της εργασίας σας, αλλά τα οποία να είναι προς το συμφέρον του οργανισμού»: Σε σχεδόν όλες τις εταιρείες, σε καιρό κρίσης, παρατηρείται το φαινόμενο οι εργαζόμενοι να κάνουν και εργασίες που δεν άπτονται απαραίτητα του ρόλου τους, χωρίς αυτό απαραίτητα να δείχνει αφοσίωση στον εργοδότη ή στην εργασία. Ωστόσο, αν συνδυάσουμε τα αποτελέσματα αυτού του δείκτη με την αίσθηση των εργαζομένων ότι δεν εξελίσσονται, όπως αναπτύχθηκε παραπάνω, ενδεχομένως τα καθήκοντα εκτός του ρόλου τους να είναι όντως μια ευκαιρία για εξέλιξη.

- Στους προσωπικούς πόρους οι εργαζόμενοι είναι αρκετά αισιόδοξοι ενώ στον δείκτη της αυτό-αποτελεσματικότητας αξιολογούν τους εαυτούς τους ιδιαίτερα θετικά.
- Επομένως, από το Σχήμα 1, σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της έρευνας, φαίνεται ότι οι επαγγελματικοί πόροι και οι προσωπικοί πόροι δημιουργούν ένα θετικό κύκλο ανατροφοδότησης, που οδηγεί σε υψηλή σύνδεση με την εργασία αλλά και επιδρά θετικά στην εργασιακή απόδοση. Αυτό άλλωστε επιβεβαιώνεται και από τους δείκτες «WE», «INROLE» και «EXTRA», όπου τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα θετικά. Ακόμη, δεδομένου ότι οι εργασιακές απαιτήσεις αξιολογούνται ως οι αναμενόμενες, ενώ η συναισθηματική κόπωση δεν είναι επιβαρυντική, αυτό συμβάλει ακόμη περισσότερο στην εργασιακή απόδοση.
- Σχετικά με την δεύτερη διαδικασία, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 1, που αφορά τις εργασιακές απαιτήσεις, αν και υπάρχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις γνωσιακές και εργασιακές, φαίνεται αυτό να μην έχει δραματικά αποτελέσματα στην κόπωση. Επίσης να σημειωθεί εδώ ότι παραπάνω από το 50% των αποκριθέντων αφορά έγγαμο πληθυσμό, σε παραγωγική ηλικία, οπότε η κόπωση μπορεί να μην είναι αποκλειστικά αποτέλεσμα της εργασίας. Συμπληρωματικά, στον δείκτη «JCO», που αφορά την αναδιαμόρφωση καθηκόντων, τα αποτελέσματα είναι σχεδόν σε όλες τις ερωτήσεις πολύ θετικά, άρα και αυτό συμβάλει στην μετρίαση των εργασιακών απαιτήσεων και άρα και της κόπωσης, οδηγώντας έτσι σε μια αυξημένη εργασιακή επίδοση.

Τα παραπάνω συμπεράσματα φαίνονται σχηματικά στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 3: Σχηματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων

- Να σημειωθεί επίσης ότι σε όλο το φάσμα του ερωτηματολογίου διαπιστώνεται συμφωνία στις απαντήσεις, ανάμεσα στους διαφορετικούς δείκτες. Με άλλα λόγια δεν διαπιστώθηκαν αντικρουόμενα αποτελέσματα. Ενδεικτικά αναφέρονται:
 - Τα αποτελέσματα στον δείκτη *inrole* (απόδοση εντός του ρόλου) συμφωνούν με τα αποτελέσματα στον δείκτη *se* (αυτό-αποτελεσματικότητα).
 - ο δείκτης *Strength9* (Αναζητώ ευκαιρίες ώστε να κάνω την δουλειά μου με έναν τρόπο που να ταιριάζει καλύτερα στα δυνατά μου σημεία) συμφωνεί απόλυτα με τα αποτελέσματα του δείκτη της αυτονομίας (*auto*).

- οι απαντήσεις στην ερώτηση «Νιώθω ότι η δουλειά μου με εξαντλεί συναισθηματικά (ex3)» έρχονται σε πλήρη συμφωνία με τα αποτελέσματα της ερώτησης «Είναι η εργασία σας συναισθηματικά απαιτητική (emo1)».

Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι απάντησαν αν μη τι άλλο συγκεντρωμένα και με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις. Ακόμη, η συμφωνία των αποτελεσμάτων σε όλη την έκταση του ερωτηματολογίου είναι ένας ποιοτικός δείκτης.

10.2.Σχετικά με το δείγμα

Από τα στοιχεία που έχει στην διάθεσή της η γράφουσα, σχετικά με τους υπαλλήλους της εταιρείας, προκύπτουν τα παρακάτω:

- Αναφορικά με το φύλο, η εταιρεία απασχολεί 43 (59%) άνδρες και 31 γυναίκες (41%)
- Αναφορικά με την ηλικία, η εταιρεία απασχολεί 34 (46%) υπαλλήλους κάτω των 45 ετών και 40 (54%) υπαλλήλους άνω των 45 ετών.

Από τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας, όπως αυτά αποτυπώθηκαν στο ερωτηματολόγιο, προκύπτει ότι το ποσοστό ανδρών και γυναικών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι σχεδόν το ίδιο (48% άνδρες, 52% γυναίκες), ενώ αναφορικά με τις ηλικιακές ομάδες, το ποσοστό των εργαζομένων κάτω των 45 ετών που απάντησαν είναι 54 % και αντίστοιχα 46% το ποσοστό των εργαζομένων άνω των 45 ετών. Παρατηρούμε επίσης ότι η πλειοψηφία των αποκριθέντων κατέχει ανώτερη πανεπιστημιακή μόρφωση. Κατά συνέπεια, το δείγμα των απαντήσεων δεν είναι σαφές αν είναι απόλυτα αντιπροσωπευτικό των εργαζομένων στην εταιρεία, αναφορικά με το φύλο και την ηλικία, ωστόσο είναι αξιόλογο ποιοτικά.

10.3. Προτεινόμενες παρεμβάσεις

Αυτό που φαίνεται να μην εφαρμόζεται ή να μην αξιοποιείται σε μεγάλο βαθμό είναι η ανατροφοδότηση καθώς και η επικοινωνία ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο. Όπως βλέπουμε και από τους δείκτες feed3 «Λαμβάνω επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα της δουλειάς μου» και jso6 «Ρωτώ τον προϊστάμενό μου αν είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά μου», οι εργαζόμενοι δεν μαθαίνουν τα αποτελέσματα της δουλειάς τους ενώ σπάνια ρωτάνε και τους προϊσταμένους τους για τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Ακόμη, από τους δείκτες orpor1 «Στη δουλειά μου, έχω την ευκαιρία να αναπτύξω τα δυνατά μου σημεία», orpor2 «Στην δουλειά μου, μπορώ να αναπτυχθώ ικανοποιητικά σε προσωπικό επίπεδο» και strength5 «Στην δουλειά μου αναπτύσσω τα ταλέντα μου», φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν να εξελίσσονται ή να αναπτύσσουν τα δυνατά τους σημεία.

Τα προαναφερθέντα σημεία μπορεί να οδηγήσουν τους εργαζομένους, σε βάθος χρόνου, σε μία αποστασιοποίηση από την εργασία τους, τους προϊσταμένους τους ή και από την εταιρεία, και φυσικά αυτό να επηρεάσει αρνητικά και την απόδοσή τους. Όπως αναπτύσσεται στην 3.5, αναφορικά με την αναστρέψιμη αιτιώδη συνάφεια, όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν μια απεμπλοκή ή αποστασιοποίηση από την εργασία τους, τότε αυτό μπορεί να επιδράσει αρνητικά την απόδοσή τους, μειώνοντας τα κίνητρα τους.

Επομένως, προτείνονται οι παρακάτω παρεμβάσεις, (βλέπε Σχήμα 2):

- Job redesign: Ο επανασχεδιασμός εργασίας, σε οργανωτικό επίπεδο, από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στρώματα, με στόχο την ενίσχυση της επικοινωνίας προϊσταμένου-εργαζομένου, αλλά και την περαιτέρω πληροφόρηση του εργαζομένου για την απόδοσή του και τα αποτελέσματα της εργασίας του.

- Training: η εκπαίδευση των εργαζομένων σε συλλογικό επίπεδο. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, τεχνικές γνώσεις και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, και άρα να νιώσουν ότι εξελίσσονται και αναπτύσσονται. Οι αυξημένες γνώσεις και οι οξυμένες δεξιότητες μπορούν να ενεργοποιήσουν και τους προσωπικούς πόρους όπως η αυτο-αποτελεσματικότητα.
- Strengths-based: η παρέμβαση που βασίζεται στις ικανότητες των εργαζομένων, σε προσωπικό επίπεδο. Η αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων δημιουργεί μια αίσθηση ικανοποίησης και περαιτέρω εμπλοκή στην εργασία και ενώ οδηγεί σε αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα.

11. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Προτείνεται η διενέργεια του ίδιας έρευνας και σε άλλα υποκαταστήματα της εταιρείας στο εξωτερικό, και κατόπιν η σύγκριση των αποτελεσμάτων από τα διάφορα υποκαταστήματα. Καθώς οι εργασιακές συνθήκες διαφέρουν, όπως επίσης και οι παροχές του κάθε υποκαταστήματος, αλλά και ο εργασιακός νόμος κάθε χώρας, θα έχει ενδιαφέρον να εξεταστεί η διασπορά των απαντήσεων.

Επίσης προτείνεται η συγκριτική έρευνα ανάμεσα σε διάφορες ηλικιακές ομάδες ή ακόμη και σε εργαζομένους που ανήκουν σε διαφορετικές γενεές (generation X, generation Y).

Βιβλιογραφία

- [1] <http://www.arnoldbakker.com/>
- [2] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory, Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III
- [3] Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- [4] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- [5] Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- [6] Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180.
- [7] Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003b). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393–417.
- [8] Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.
- [9] Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
- [10] Bakker, A. B., Oerlemans, W., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Becoming fully engaged in the workplace: What individuals and organizations can do to foster work engagement. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *The fulfilling workplace: The organization's role in achieving individual and organizational health*. Farnham: Gower.
- [11] Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (in press). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge demands. *Journal of Vocational Behavior*.

- [12] Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2289–2308.
- [13] Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425–441.
- [14] Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping*, 21, 309–324.
- [15] Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3–16.
- [16] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- [17] Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1–9.
- [18] Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131–149.
- [19] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- [20] Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147–163). New York: Psychology Press.

- [21]Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (in press). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In P. Hoonakker & C. Karunka (Eds.), *Acceleration: Information technology and quality of working life*. Berlin: Springer Science.
- [22]Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14, 50–68.
- [23]Demerouti, E., Van Eeuwijk, E., Snelder, M., & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, 16, 60–81.
- [24]Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 273–331.
- [25]Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479–487.
- [26]Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
- [27]Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324.
- [28]Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.
- [29]Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257–268.
- [30]Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17, 325–346.

- [31]Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133.
- [32]Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41–67.
- [33]Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349.
- [34]Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71–94.
- [35]Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 603–619.
- [36]Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. In R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*. SIOP Organizational Frontiers Series. London: Psychology Press.
- [37]Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
- [38]Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- [39]Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410–421.
- [40]Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining [Successful job crafting through group training]. In J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollem, & H. de Zeeuw (Eds.), *Scherp in werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 27–49). Assen: Koninklijke van Gorcum.

- [41]Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- [42]Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.
- [43]Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007a). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.
- [44]Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007b). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 766–786.
- [45]Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145–169.
- [46]Sunyoung Park, Junghwan Kim, Jiwon Park, and Doo Hun Lim (2018) Work Engagement in Nonprofit Organizations: A Conceptual Model, Vol. 17(1) 5–33
- [47]Wilmar B. Schaufeli (2017), Applying the Job Demands-Resources model:
- [48]A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout, *Organization Dynamicx*, 46, 120-132
- [49]Linda Corin (2016), Job demands, job resources, and consequences for managerial sustainability in the public sector - A contextual approach. *Gothenburg Studies in Work Science* No. 15
- [50]Muhammad Shahnawaz Adil *, Mayra Baig (2018), mpact of job demands-resources model on burnout and employee’s well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi, *IIMB Management Review*, 30. 119-133
- [51]Rick T. Borst¹, Peter M. Kruyen¹, and Christiaan J. Lako¹ (2019), Exploring the Job Demands– Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective, Vol. 39(3) 372–397

- [52]Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, 16–32.
- [53]Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427–450.

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο JD-R

The Job Demands-Resources Questionnaire

English version

Maart 2014

© Prof. dr. Arnold B. Bakker ¹

¹ The Job Demands-Resources questionnaire can be used for free in non-commercial, scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless the author grants permission (in writing).

Information for Researchers

This questionnaire measures all the variables included in the JD-R model (Bakker & Demerouti, 2014).² This means that the questionnaire can be used to find out what the predictors are of work engagement and job performance. Researchers who use this instrument agree with the condition that the data will be sent to Arnold Bakker in SPSS-format (bakker@fsw.eur.nl). Please use the questionnaire as the codebook, and use as item (variable) names the labels mentioned between brackets after every item. Send the data as an SPSS-file using the order of the items in the questionnaire. The JD-R questionnaire can be used for free in scientific research. For articles on JD-R theory and employee work engagement, please visit: www.arnoldbakker.com. On this website, you will also find updated information regarding the questionnaire. For the time being, this is how you can refer to the instrument:

Bakker, A.B. (2014). *The Job Demands–Resources Questionnaire*. Rotterdam: Erasmus University.

Overview of included variables:

- Demographics
- Job demands
 - Work pressure (wp)
 - Cognitive demands (cogn)
 - Emotional demands (emo)
 - Role conflict (rolcon)
 - Hassles (hassle)
- Job resources
 - Autonomy (auto)
 - Social support (soc)
 - Feedback (feedb)
 - Opportunities for development (oppor)
 - Coaching (coach)
- Personal Resources
 - Self-efficacy (SE)
 - Optimism (Optim)
- Well-being
 - Work engagement (WE)
 - Exhaustion (EX)
- Performance
 - In-role performance (inrole)
 - Extra-role performance (extra)
- Behavior
 - Strength use (strength)
 - Job crafting (JC)
 - Self-handicapping (hand)

² Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources theory. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 37-64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell. See www.arnoldbakker.com

Introduction

Welcome to this study on job demands, job resources, and employee work engagement. This questionnaire has been developed by Prof. dr. Arnold Bakker from Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, and can be used to get insight in working conditions and employee engagement.

Important Remarks:

- The questions that follow concern your own work situation and have an individual character. Therefore, please fill out the questionnaire in private, when you are not distracted.
- Participants will remain anonymous and answers will be dealt with confidentially. The information that you provide through your answers is sent immediately to the researchers and only the researchers have access to this information. Note that you do not have to fill in your name.
- For the realization of this research it is very important that you fill out all the questions. There are no right or wrong answers. Please provide the answer that you think best suits you. You will need approximately 30 minutes to fill out the questionnaire.
- In case there are any queries regarding this questionnaire please contact [name of the contact person / researcher]. [He/she] will be happy to answer your questions.

Thank you very much for your collaboration!

WORK SITUATION

The following questions refer to your personal work situation and your experience of it. For each question, please choose the answer that is most applicable to you.

Never	Sometimes	Regularly	Often	Very often
1	2	3	4	5

1	Do you have flexibility in the execution of your job? <small>(auto1)</small>	1	2	3	4	5
2	Do you have control over how your work is carried out? <small>(auto2)</small>	1	2	3	4	5
3	Can you participate in decision-making regarding your work? <small>(auto3)</small>	1	2	3	4	5
4	Do you have to work at speed? <small>(wp1)</small>	1	2	3	4	5
5	Do you have too much work to do? <small>(wp2)</small>	1	2	3	4	5
6	How often do you have to work extra hard in order to reach a deadline? <small>(wp3)</small>	1	2	3	4	5
7	Do you work under time pressure? <small>(wp4)</small>	1	2	3	4	5
8	Does your work require a lot of concentration? <small>(cogn1)</small>	1	2	3	4	5
9	Does your work demand enhanced care or precision? <small>(cogn2)</small>	1	2	3	4	5
10	Do you regard your work as mentally very straining? <small>(cogn3)</small>	1	2	3	4	5
11	Does your work require your constant attention? <small>(cogn4)</small>	1	2	3	4	5

COLLABORATION

The following questions concern the collaboration with your colleagues. For each question choose the answer that is the most applicable to you.

Never	Sometimes	Regularly	Often	Very often
1	2	3	4	5

12	If necessary, can you ask your colleagues for help? <small>(soc1)</small>	1	2	3	4	5
13	Can you count on your colleagues to support you, if difficulties arise in your work? <small>(soc2)</small>	1	2	3	4	5
14	In your work, do you feel valued by your colleagues? <small>(soc3)</small>	1	2	3	4	5

EMOTIONS AT WORK

The following questions are about your emotions during your work. The items that refer to clients can also be read as if they are referring to internal clients (colleagues). Choose the answer that best represents you.

Never	Sometimes	Regularly	Often	Very often
1	2	3	4	5

15	Is your work emotionally demanding? <small>(emo1)</small>	1	2	3	4	5
16	In your work, are you confronted with things that personally touch you? <small>(emo2)</small>	1	2	3	4	5
17	Do you face emotionally charged situations in your work? <small>(emo3)</small>	1	2	3	4	5
18	In your work, do you deal with clients who incessantly complain? <small>(emo4)</small>	1	2	3	4	5
19	In your work, do you have to deal with demanding clients? <small>(emo5)</small>	1	2	3	4	5
20	Do you have to deal with clients who do not treat you with the appropriate respect and politeness? <small>(emo6)</small>	1	2	3	4	5

FEEDBACK

The following questions concern the feedback that you receive about your work. For each question, choose the answer that best describes your situation.

Never	Sometimes	Regularly	Often	Very often
1	2	3	4	5

21	I receive sufficient information about my work objectives. (feedb1)	1	2	3	4	5
22	My job offers me opportunities to find out how well I do my work. (feedb2)	1	2	3	4	5
23	I receive sufficient information about the results of my work. (feedb3)	1	2	3	4	5

CONFLICTING EXPECTATIONS

The following questions are about conflicting expectations at work. Indicate for each statement to what extent you agree.

Strongly disagree	Disagree	Do not agree, do not disagree	Agree	Strongly agree
1	2	3	4	5

24	I receive conflicting requests from two or more people (rolcon1)	1	2	3	4	5
25	I am unable to fulfill the conflicting expectations of my co-workers (rolcon2)	1	2	3	4	5
26	The expectations of my colleagues are in conflict (rolcon3)	1	2	3	4	5
27	At my work, different groups of people expect opposite things from me (rolcon4)	1	2	3	4	5

HASSLESS

The following questions are about hassles at work. Indicate for each statement to what extent you agree.

Strongly disagree	Disagree	Do not agree, do not disagree	Agree	Strongly agree
1	2	3	4	5

28	I have to deal with administrative hassles (hassle1)	1	2	3	4	5
29	I have many hassles to go through to get projects/assignments done (hassle2)	1	2	3	4	5
30	I have to go through a lot of red tape to get my job done (hassle3)	1	2	3	4	5
31	I am confronted with unexpected hassles at work (hassle4)	1	2	3	4	5
32	I have many hassles to go through to get my work done (hassle5)	1	2	3	4	5

YOUR SUPERVISOR

The following statements are about your supervisor. Choose for each statement the answer that best describes your situation.

Never	Sometimes	Regularly	Often	Very often
1	2	3	4	5

33	My supervisor informs me whether he/she is satisfied with my work. (coach1)	1	2	3	4	5
34	My supervisor shows consideration for my problems and desires regarding my work. (coach2)	1	2	3	4	5
35	I feel valued by my supervisor. (coach3)	1	2	3	4	5
36	My supervisor uses his/her influence to help me solve problems at work. (coach4)	1	2	3	4	5
37	My supervisor is friendly and open to me. (coach5)	1	2	3	4	5

OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT

The next three questions concern your opportunities for personal development.

Strongly disagree	Disagree	Do not agree, do not disagree	Agree	Strongly agree
1	2	3	4	5

38	In my work, I have the opportunity to develop my strong points. (oppor1)	1	2	3	4	5
39	In my work, I can develop myself sufficiently. (oppor2)	1	2	3	4	5
40	My work offers me the possibility to learn new things. (oppor3)	1	2	3	4	5

YOUR WAY OF WORKING

The following statements are about the way you work. Choose for each statement the answer that best describes you.

Almost never	Rarely	Occasionally	Sometimes	Frequently	Usually	Almost always
0	1	2	3	4	5	6

41	I actively look for job tasks I am good at (strength1)	0	1	2	3	4	5	6
42	I use my strengths at work (strength2)	0	1	2	3	4	5	6
43	In my job, I try to apply my talents as much as possible (strength3)	0	1	2	3	4	5	6
44	I organize my job to suit my strong points (strength4)	0	1	2	3	4	5	6
45	I draw on my talents in the workplace (strength5)	0	1	2	3	4	5	6
46	At work, I focus on the things I do well (strength6)	0	1	2	3	4	5	6
47	In my job, I make the most of my strong points (strength7)	0	1	2	3	4	5	6
48	I capitalize on my strengths at work (strength8)	0	1	2	3	4	5	6
49	I seek opportunities to do my work in a manner that best suits my strong points (strength9)	0	1	2	3	4	5	6

WELL-BEING

The following statements concern the way you experience your work and how you feel about it. Please choose for each statement the answer that is most representative for you.

Never	Almost never	Rarely	Sometimes	Often	Very often	Always
0	1	2	3	4	5	6

50	At my work, I feel bursting with energy. (WE1)	0	1	2	3	4	5	6
51	In my job, I feel strong and vigorous. (WE2)	0	1	2	3	4	5	6
52	I am enthusiastic about my job. (WE3)	0	1	2	3	4	5	6
53	My job inspires me. (WE4)	0	1	2	3	4	5	6
54	When I get up in the morning, I feel like going to work. (WE5)	0	1	2	3	4	5	6
55	I feel happy when I am working intensely. (WE6)	0	1	2	3	4	5	6
56	I am proud of the work that I do. (WE7)	0	1	2	3	4	5	6
57	I am immersed in my work. (WE8)	0	1	2	3	4	5	6
58	I get carried away when I am working. (WE9)	0	1	2	3	4	5	6

WELL-BEING

The following statements concern the way you experience your work and how you feel about it. Please choose for each statement the answer that is most representative for you.

Strongly disagree	Disagree	Agree	Strongly agree
1	2	3	4

59	There are days when I feel tired before I arrive at work (EX1)	1	2	3	4
60	After work, I tend to need more time than in the past in order to relax and feel better (EX2)	1	2	3	4
61	During my work, I often feel emotionally drained (EX3)	1	2	3	4

62	After my work, I usually feel worn out and weary (EX4)	1	2	3	4
----	--	---	---	---	---

PERFORMANCE

To what extent do the following statements characterise you?

Not at all characteristic	Hardly characteristic	Somewhat characteristic	Fairly characteristic	Rather characteristic	Strongly characteristic	Totally characteristic
0	1	2	3	4	5	6

63	You help your colleagues with their work when they return from a period of absence. (extra1)	0	1	2	3	4	5	6
64	You achieve your targets that come within the scope of your position. (inrole1)	0	1	2	3	4	5	6
65	As regards performance, you meet all the standards. (inrole2)	0	1	2	3	4	5	6
66	You help colleagues who are labouring under high work pressure or who have other problems. (extra2)	0	1	2	3	4	5	6
67	You meet all the requirements of your position. (inrole3)	0	1	2	3	4	5	6
68	You are prepared to do things that are not really part of your job description, but which are in the interest of your organisation as a whole. (extra3)	0	1	2	3	4	5	6

YOUR BEHAVIOR

The following statements are about your behavior at work. Choose for each statement the answer that best describes your situation.

Never	Sometimes	Regularly	Often	Very often
1	2	3	4	5

69	I make sure that I use my capacities to the fullest (JC01)	1	2	3	4	5
70	I manage my work so that I try to minimize contact with people whose problems affect me emotionally (JC02)	1	2	3	4	5
71	I ask colleagues for advice (JC03)	1	2	3	4	5

72	I try to develop myself professionally (JC04)	1	2	3	4	5
73	If there are new developments, I am one of the first to learn about them and try them out (JC05)	1	2	3	4	5
74	I ask whether my supervisor is satisfied with my work (JC06)	1	2	3	4	5
75	I decide on my own how I do things (JC07)	1	2	3	4	5
76	I try to ensure that I do not have to make many difficult decisions at work (JC08)	1	2	3	4	5
77	I try to learn new things at work (JC09)	1	2	3	4	5
78	I ask others for feedback on my job performance (JC10)	1	2	3	4	5
79	I try to ensure that my work is emotionally less intense (JC11)	1	2	3	4	5
80	I look to my supervisor for inspiration (JC12)	1	2	3	4	5
81	I regularly take on extra tasks even though I do not receive extra salary for them (JC13)	1	2	3	4	5
82	I try to develop my capabilities (JC14)	1	2	3	4	5
83	I organize my work so as to minimize contact with people whose expectations are unrealistic (JC15)	1	2	3	4	5
84	When there is not much to do at work, I see it as a chance to start new projects (JC16)	1	2	3	4	5
85	I ask my supervisor to coach me (JC17)	1	2	3	4	5
86	I make sure that my work is mentally less intense (JC18)	1	2	3	4	5
87	I try to make my work more challenging by examining the underlying relationships between aspects of my job (JC19)	1	2	3	4	5
88	When an interesting project comes along, I offer myself proactively as project co-worker (JC20)	1	2	3	4	5
89	I organize my work in such a way to make sure that I do not have to concentrate for too long a period at once (JC21)	1	2	3	4	5

YOUR BEHAVIOR

The following statements are about your behavior at work. Choose for each statement the answer that best describes your situation.

Never	Sometimes	Regularly	Often	Very often
1	2	3	4	5

90	I tend to put things off until the last moment (hand01)	1	2	3	4	5
91	I make mistakes (hand02)	1	2	3	4	5
92	I create confusion when I communicate with others at work (hand03)	1	2	3	4	5
93	I create a backlog in my tasks (hand04)	1	2	3	4	5
94	I admit that I create stress at work (hand05)	1	2	3	4	5
95	When I do something wrong, I blame circumstances (hand06)	1	2	3	4	5
96	I run into problems at work (hand07)	1	2	3	4	5
97	I admit that I create conflicts (hand08)	1	2	3	4	5
98	I stay awake at night (hand09)	1	2	3	4	5
99	I admit that I am tempted to rationalize when I don't live up to other's expectations (hand10)	1	2	3	4	5

YOUR PERSONALITY

The following statements inquire about your thoughts and feelings in a variety of situations. For each item, indicate how well it describes you by choosing the appropriate answer.

Absolutely wrong	Barely right	Somewhat right	Absolutely right
1	2	3	4

100	I am confident that I could deal effectively with unexpected events. (SE1)	1	2	3	4
101	Thanks to my resourcefulness, I can handle unforeseen situations. (SE2)	1	2	3	4

102	If I am in trouble, I can usually think of a good solution. (SE3)	1	2	3	4
103	I can handle whatever comes my way. (SE4)	1	2	3	4

YOUR PERSONALITY

The following statements inquire about your thoughts and feelings in a variety of situations. For each item, indicate how well it describes you by choosing the appropriate answer.

Totally disagree	Disagree	Do not agree, and do not disagree	Agree	Totally agree
1	2	3	4	5

104	I usually expect the best in uncertain times. (optim1)	1	2	3	4
105	I am always optimistic about my future. (optim2)	1	2	3	4
106	I agree with the statement "Every cloud has a silver lining". (optim3)	1	2	3	4
107	On the whole I assume that more positive things will happen to me than nasty things. (optim4)	1	2	3	4

DEMOGRAPHICS

108	What is your gender? (gender)	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female
109	What is your year of birth? (birth)	19.....
110	What is your marital status? (marstat)	<input type="checkbox"/> Living together or engaged, no children at home <input type="checkbox"/> Living together or engaged, children at home <input type="checkbox"/> Single, no children at home <input type="checkbox"/> Single, children at home <input type="checkbox"/> Living with my parents <input type="checkbox"/> Other
111	What is the highest level of education you have completed? (educ)	<input type="checkbox"/> High school <input type="checkbox"/> College <input type="checkbox"/> Technical School <input type="checkbox"/> Technological Institution <input type="checkbox"/> University

		<input type="checkbox"/> Post-graduate studies
112	Could you state the nature of your contract? (fulltime)	<input type="checkbox"/> full-time <input type="checkbox"/> parttime <input type="checkbox"/> project basis
113	Could you state the nature of your work? (nature)	<input type="checkbox"/> I basically work with people <input type="checkbox"/> I basically work with information <input type="checkbox"/> I basically work with things
114	What is the name of your organization? (nameorg)
115	What is the name of your department? (namedepa)
116	According to your contract, how many hours per week do you have to work? (hours) hours per week
117	In which year did you start to work at your current company (tenure)	year.....
118	How many persons do you supervise? (supervi)	<input type="checkbox"/> None <input type="checkbox"/> 1-2 persons <input type="checkbox"/> 3-5 persons <input type="checkbox"/> 6-10 persons <input type="checkbox"/> 11-25 persons <input type="checkbox"/> more than 25 persons

Thank you very much for your participation!