

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ



***JOB CRAFTING ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ: ΜΙΑ
ΕΡΕΥΝΑ ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟΥ***

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΗΣ
ΑΠΟΣΤΟΛΙΑΣ ΝΙΑΒΗ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 2263

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Δ. ΞΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ

ΡΕΘΥΜΝΟ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2011-2012

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ JOB CRAFTING	
1.1.Ορισμός του job crafting	9
1.2.Το job crafting και τον μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : JOB CRAFTING ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ	
2.1.Το job crafting σε εργασίες με υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις	15
2.2.Το job crafting ως περιορισμός ανασταλτικών απαιτήσεων.....	16
2.3.Το job crafting ως αναζήτηση πόρων	21
2.4. Το job crafting ως αναζήτηση εποικοδομητικών απαιτήσεων.....	27
2.5.Το job crafting και η εργασιακή επίδοση με έρευνα ημερολογίου.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΜΕΘΟΔΟΣ	
3.1 Συμμετέχοντες	33
3.2 Εργαλεία	33
3.3 Διαδικασία	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
4.1 Περιγραφική στατιστική	38
4.2 Εξέταση υποθέσεων	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΣΥΖΗΤΗΣΗ	47
5.1 Το job crafting ως περιορισμός των ανασταλτικών απαιτήσεων και η εργασιακή επίδοση.....	48
5.2 Το job crafting ως αναζήτηση πόρων και η εργασιακή επίδοση	51
5.3 Το job crafting ως αναζήτηση εποικοδομητικών απαιτήσεων και η εργασιακή επίδοση.....	55

5.4 Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της έρευνας.....	58
5.5 Πρακτικές εφαρμογές.....	60
5.6 Γενικό συμπέρασμα	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	62

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε η σχέση του job crafting με την εργασιακή επίδοση σε επαγγέλματα με υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις μέσα από μια έρευνα ημερολογίων. Προτάθηκε ότι το job crafting ως γενική τάση μπορεί να αναλυθεί σε τρεις διαστάσεις και να επηρεάσει την ημερήσια επίδοση αντιστοίχως μέσα από τρεις ανεξάρτητες ψυχολογικές διαδικασίες. Σύμφωνα με τις υποθέσεις της παρούσας έρευνας, το job crafting ως γενική αναζήτηση πόρων αναμενόταν να επηρεάσει την ημερήσια επίδοση μέσα από την αύξηση των ημερήσιων εργασιακών πόρων και τη δημιουργία δεσμευμένων εργαζόμενων σε ημερήσιο επίπεδο. Το job crafting ως περιορισμός ανασταλτικών απαιτήσεων αναμενόταν να μειώσει τις ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις και να περιορίσει την επακόλουθη ημερήσια κόπωση, ευνοώντας έτσι την ημερήσια εργασιακή επίδοση. Τέλος, το job crafting ως αναζήτηση εποικοδομητικών απαιτήσεων αναμενόταν να αυξάνει τις ημερήσιες εργασιακές προκλήσεις, οι οποίες με τη σειρά τους αυξάνουν την ημερήσια συγκέντρωση του εργαζομένου, βελτιώνοντας την επίδοσή του. Συμμετείχαν 22 ξενοδοχοϋπάλληλοι, οι οποίοι συμπλήρωσαν ένα ημερολόγιο για 5 ημέρες μετά το τέλος της βάρδιας τους. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν στο σύνολό της μόνο την ψυχολογική διαδικασία που σχετίζεται με την αναζήτηση πόρων. Επίσης, η ημερήσια επίδοση φάνηκε να σχετίζεται κυρίως με τα ημερήσια επίπεδα συγκέντρωσης, γεγονός που ανοίγει νέες κατευθύνσεις στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν την εργασιακή επίδοση τόσο οι ερευνητές όσο και οι οργανισμοί.

Λέξεις Κλειδιά: Εργασιακή Δέσμευση, Εργασιακή Επίδοση, Εργασιακοί Πόροι, Εργασιακές Προκλήσεις, Job Crafting, Κόπωση, Συγκέντρωση, Συναισθηματικές Απαιτήσεις

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πριν από κάποιες δεκαετίες, τα πράγματα στο χώρο της εργασίας ήταν σχετικά απλά και σταθερά: η διοίκηση ασχολούταν με το σχεδιασμό της εργασίας και οι εργαζόμενοι έπρεπε απλά να εκπληρώσουν τα καθήκοντα που τους είχαν ανατεθεί. Σήμερα, τα πράγματα έχουν αλλάξει σημαντικά. Οι αλματώδεις τεχνολογικές εξελίξεις και ο ανταγωνισμός, ειδικά σε συνθήκες αβεβαιότητας, δημιουργούν συνεχώς νέες ανάγκες και καινούριες απαιτήσεις, στις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να προσαρμοστούν άμεσα (Grant & Parker, 2009). Οι πρωτοβουλίες που παίρνουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν καλύτερα στα καθήκοντά τους περιγράφονται με την έννοια του job crafting (ή «εργασιακής χειροτεχνίας») που εισήγαγαν οι Wrzesniewski και Dutton (2001).

Το job crafting συνίσταται στις αλλαγές που κάνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, τόσο στα καθήκοντα τους και στον τρόπο με τον οποίο τα αντιμετωπίζουν, όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας, προκειμένου να επιτύχουν καλύτερα τους ατομικούς εργασιακούς τους στόχους (Tims, Bakker & Derks, 2012). Συνεπώς, το job crafting θα μπορούσε να λειτουργήσει ως ένα μέσο διευκόλυνσης της επίτευξης των ατομικών εργασιακών στόχων. Από μόνο του το job crafting, βέβαια, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως θετικό ή αρνητικό για τον οργανισμό (Demerouti, 2012). Οι συνέπειές του στον οργανισμό εξαρτώνται από τη φύση των στόχων των εργαζομένων. Αν, σύμφωνα με τη θεωρία X του McGregor, οι εργαζόμενοι θα κάνουν τα πάντα για να αποφύγουν την εργασία, οι εργασιακοί τους στόχοι ενδέχεται να σχετίζονται με αποφυγή των εργασιακών καθηκόντων και μειωμένη προσπάθεια για την επίτευξή τους (Βακόλα & Ιωάννου, 2012). Μία τέτοια περίπτωση, προφανώς, θα ήταν επιβλαβής για τον οργανισμό. Αν, αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία Y του McGregor, οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν το job crafting για να βρουν νόημα στην

εργασία τους, είναι πιθανό να θέτουν υψηλούς στόχους γιατί θέλουν να κάνουν σωστά τη δουλειά τους και αυτό προφανώς θα έχει θετικές επιπτώσεις στον οργανισμό.

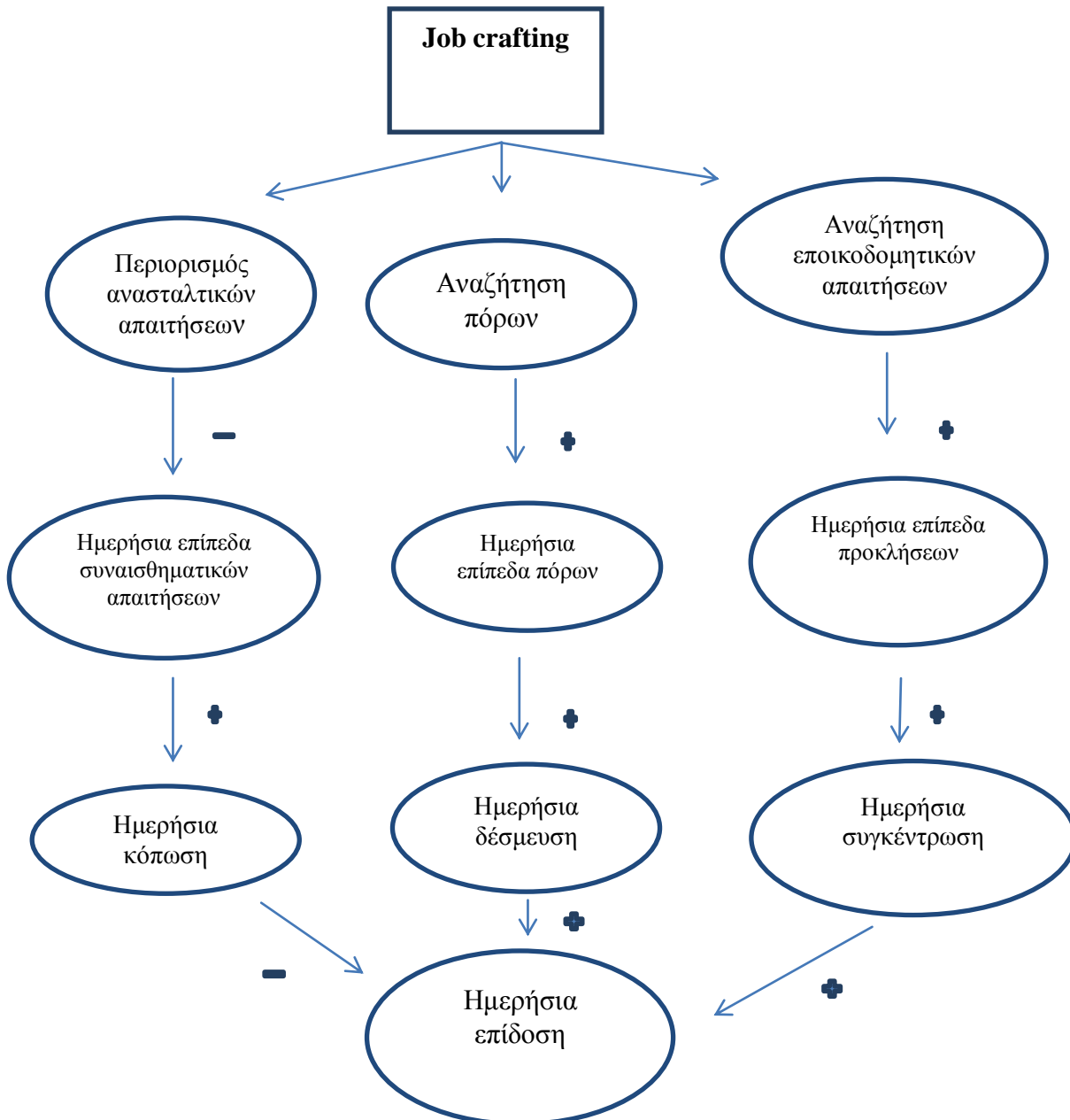
Η έννοια του job crafting είναι σημαντική γιατί δίνει έμφαση στα πράγματα που μπορεί να κάνει ο ίδιος ο εργαζόμενος για να αλλάξει πτυχές της εργασίας του που παρεμποδίζουν τους στόχους του, όπως είναι για παράδειγμα ο υπερβολικός φόρτος εργασίας χωρίς καμιά υποστήριξη από τους προϊσταμένους (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Οι εργαζόμενοι μπορούν από μόνοι τους να αλλάξουν ως ένα βαθμό τα αρνητικά χαρακτηριστικά της εργασίας τους. Δεν χρειάζεται πάντα – αν και είναι το ιδανικό – να υπάρχει κάποιος ειδικός που να έχει σχεδιάσει ή επανασχεδιάσει την εργασία. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ο σχεδιασμός εργασίας στην Ελλάδα περιορίζεται μόνο σε κάποιους μεγάλους οργανισμούς σε συνδυασμό με τις διεθνείς οικονομικές συγκυρίες που αλλάζουν συνεχώς τα εργασιακά δεδομένα (οργανισμοί συγχωνεύονται, άλλοι συρρικνώνονται, ζητείται συνεχώς από τους εργαζόμενους να διευρύνουν το εύρος των καθηκόντων τους) και προκαλούν μεγάλη αβεβαιότητα και υψηλό ανταγωνισμό, το job crafting μπορεί να λειτουργήσει ως ένας τρόπος προσαρμογής στις νέες απαιτήσεις και να βελτιώσει την επίδοση των εργαζομένων, βοηθώντας τους να επιτυγχάνουν τους εκάστοτε νέους εργασιακούς στόχους και καθιστώντας τελικά πιο πιθανή την παραμονή τους στον οργανισμό.

Στόχος της παρούσας έρευνας ημερολογίων είναι να εξεταστεί το job crafting σε επαγγέλματα που χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένους κανόνες συναισθηματικής έκθεσης και υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις, καθώς και να διερευνηθεί η σχέση του job crafting με την εργασιακή επίδοση. Η επιλογή των επαγγελμάτων με υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις οφείλεται στο γεγονός ότι το ποσοστό τους έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια (Grant & Parker, 2009). Επιπλέον, οι υψηλές

συναισθηματικές απαιτήσεις φαίνεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στον εργαζόμενο, καθώς σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση (Bakker & Heuven, 2006). Οπότε, θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστεί αν το job crafting θα μπορούσε να αναστείλει αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις.

Στην παρούσα έρευνα, το job crafting θα εξεταστεί υπό το πρίσμα του μοντέλου Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (ΕΑΠ) των Bakker και Demerouti (2007). Με βάση το μοντέλο αυτό, οι Petrou, Demerouti, Peeters και Schaufeli (υπό δημοσίευση) διέκριναν τρεις διαστάσεις στο job crafting: τη μείωση των ανασταλτικών απαιτήσεων, την αναζήτηση πόρων και την αναζήτηση εποικοδομητικών απαιτήσεων. Με αφετηρία κάθε μία από αυτές τις τρεις διαστάσεις, θα μελετηθούν τρεις ανεξάρτητες ψυχολογικές διαδικασίες, οι οποίες εξηγούν την εργασιακή επίδοση σε ημερήσιο επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, η προσπάθεια περιορισμού των ανασταλτικών απαιτήσεων θα οδηγήσει σε λιγότερες συναισθηματικές απαιτήσεις ημερησίως, οι οποίες με τη σειρά τους θα οδηγήσουν σε μείωση της συναισθηματικής κόπωσης και τελικά σε βελτίωση της επίδοσης. Η προσπάθεια αύξησης των εργασιακών πόρων θα οδηγήσει σε περισσότερους εργασιακούς πόρους σε ημερήσιο επίπεδο, οι οποίοι με τη σειρά τους θα οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και κατ' επέκταση σε καλύτερη επίδοση. Τέλος, η προσπάθεια αύξησης των εργασιακών προκλήσεων θα οδηγήσει σε περισσότερες εργασιακές προκλήσεις ημερησίως, οι οποίες θα προσελκύουν περισσότερο την προσοχή του εργαζόμενου, βελτιώνοντας έτσι την επίδοση (Εικόνα 1). Με άλλα λόγια, η παρούσα έρευνα υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν την επίδοσή τους όχι μόνο μέσα από τα κίνητρα και τα συναισθήματα αλλά και μέσα από μια γνωστική διαδικασία, τη συγκέντρωση.

Για την εξέταση των παραπάνω υποθέσεων θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος των ημερολογίων. Με αυτό τον τρόπο, θα παρατηρηθεί το job crafting στο φυσικό περιβάλλον της εργασίας, ενώ θα καταστεί δυνατό να εξεταστούν ενδο-ατομικές διαφορές στην επίδοση σε ημερήσιο επίπεδο. (Ohly, Sonnentag, Niessen & Zapf, 2010).



Εικόνα 1: Οι τρεις διαστάσεις του job crafting σε σχέση με την επίδοση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο:

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ JOB CRAFTING

1.1. Ορισμός του job crafting

Το job crafting είναι μια έννοια που αναφέρεται στις πρωτοβουλίες που μπορούν να πάρουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να αλλάξουν την εργασία τους και να την προσαρμόσουν στις δικές τους προτιμήσεις, κίνητρα και πάθη (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ο όρος δεν έχει αποδοθεί ακόμη επίσημα στην ελληνική γλώσσα. Στην αγγλική γλώσσα η έννοια του crafting προέρχεται από το χώρο της χειροτεχνίας, καθώς με βάση το Oxford Dictionary (2012) ο όρος crafting αποδίδεται ως «η δραστηριότητα ή το χόμπυ του να φτιάχνεις διακοσμητικά αντικείμενα στο χέρι». Με δεδομένο ότι η έννοια του crafting περιλαμβάνει ακριβώς όλες εκείνες τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει το άτομο προκειμένου ουσιαστικά να καταστήσει τη δουλειά του «κομμένη και ραμμένη στα μέτρα του», η πιο πιστή μετάφραση του όρου θα ήταν «εργασιακή χειροτεχνία» (Demerouti, 2012). Επειδή, όμως, δεν έχει καθιερωθεί μια τέτοια απόδοση στην Ελληνική γλώσσα, στην παρούσα εργασία θα συνεχίσει να χρησιμοποιείται ο αγγλικός όρος.

Σύμφωνα με τους Wrzesniewski και Dutton (2001), το job crafting διακρίνεται σε τρία είδη: το crafting καθήκοντος, το crafting σχέσεων και το γνωστικό crafting. Το crafting καθήκοντος σχετίζεται με τις αλλαγές που κάνει ο εργαζόμενος όσον αφορά στα όρια και τους περιορισμούς των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος, ο οποίος επιλέγει να κάνει λιγότερα από τα καθήκοντα που του έχουν αναθέσει γιατί δεν προλαβαίνει χρονικά να τα ολοκληρώσει όλα, ουσιαστικά κάνει crafting καθήκοντος. Το crafting σχέσεων σχετίζεται με τις αλλαγές στις οποίες προβαίνουν οι εργαζόμενοι

σχετικά με τα άτομα που επιλέγουν να αλληλεπιδράσουν κατά την εργασία τους, αλλά και με την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων αυτών (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι πωλητές, οι οποίοι επιλέγουν τους πελάτες που θα εξυπηρετήσουν ή οι υπάλληλοι σε εισπρακτική εταιρία οι οποίοι αποφασίζουν ότι η αλληλεπίδρασή τους με τους πελάτες δεν θα είναι συναισθηματικά φορτισμένη ανεξάρτητα από τη συμπεριφορά του πελάτη. Τέλος, το γνωστικό crafting σχετίζεται με τις αλλαγές που κάνουν οι εργαζόμενοι στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τη δουλειά τους και το νόημα που της αποδίδουν (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Έτσι, για παράδειγμα, ένας υπάλληλος στην υπηρεσία καθαριότητας του δήμου, ο οποίος θεωρεί ότι με τη δουλειά του επιτελεί κοινωνικό έργο διότι διαφορετικά θα υπήρχε κίνδυνος για τη δημόσια υγεία των συμπολιτών του, προβαίνει σε γνωστικό crafting θεωρώντας την εργασία του ως μέρος ενός ευρύτερου συνόλου καθηκόντων.

1.2. Το job crafting και το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων

Όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα, το job crafting σχετίζεται με τις πρωτοβουλίες που παίρνουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να προσαρμόσουν τη δουλειά τους στα μέτρα τους, αλλάζοντας τα καθήκοντά τους και το νόημα που τους αποδίδουν και αλλάζοντας επίσης το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Οι αλλαγές αυτές πραγματοποιούνται προκειμένου το άτομο να βελτιστοποιήσει το εργασιακό του περιβάλλον και κατ' επέκταση να πετύχει τους ατομικούς εργασιακούς του στόχους (Tims, Bakker & Derks, 2012). Με δεδομένο ότι πρωταρχικός στόχος των εργαζομένων είναι να υπάρχει ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των μέσων (ή πόρων) που διαθέτουν για να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις, το job crafting μπορεί να εξεταστεί υπό το πρίσμα

του μοντέλου ΕΑΠ των Bakker και Demerouti (2007) και να αναλυθεί σε τρεις διαφορετικές διαστάσεις, προσανατολισμένες ακριβώς ως προς την επίτευξη αυτής της ισορροπίας.

Με βάση το μοντέλο ΕΑΠ (Bakker & Demerouti, 2007) τα εργασιακά χαρακτηριστικά μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους. Ως εργασιακές απαιτήσεις θεωρούνται όλες οι σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και/ή οργανωσιακές πτυχές της εργασίας που απαιτούν συστηματική προσπάθεια από τον εργαζόμενο και για αυτό σχετίζονται με σωματικό και/ή ψυχολογικό κόστος (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Εργασιακές απαιτήσεις είναι οι συναισθηματικές απαιτήσεις, ο φόρτος εργασίας, η πίεση χρόνου, η σύγκρουση ρόλων, κ.ο.κ. (Bakker & Demerouti, 2007). Ως εργασιακοί πόροι θεωρούνται όλες οι σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και/ή οργανωσιακές πτυχές της εργασίας που α) είναι χρήσιμες στην επίτευξη των εργασιακών στόχων, β) μετριάζουν τις απαιτήσεις και το επακόλουθο κόστος και γ) προωθούν την προσωπική ανάπτυξη (Xanthopoulou et al, 2007). Παραδείγματα εργασιακών πόρων είναι η αυτονομία, η κοινωνική υποστήριξη, η ανατροφοδότηση, η καθοδήγηση, η ποικιλία δεξιοτήτων, κ.ο.κ. (Bakker & Demerouti, 2007).

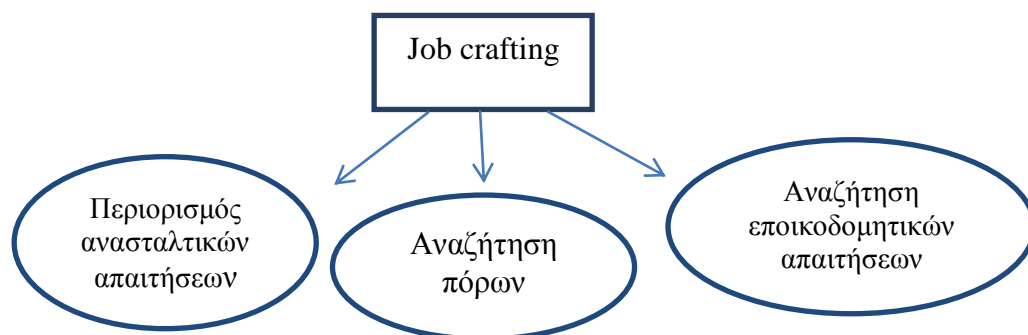
Οι Bakker και Demerouti (2007) υποστηρίζουν ότι οι εργασιακές απαιτήσεις και οι εργασιακοί πόροι ενεργοποιούν δύο ξεχωριστές ψυχολογικές διαδικασίες, οι οποίες σχετίζονται με συγκεκριμένα αποτελέσματα για τον εργαζόμενο. Οι εργασιακές απαιτήσεις εξαντλούν τους σωματικούς και διανοητικούς πόρους του εργαζόμενου, προκαλώντας έτσι μια κατάσταση «αποστράγγισης» της ενέργειας του ατόμου που ακολουθείται από εργασιακή πίεση και προβλήματα υγείας. Άρα, η αύξηση των εργασιακών απαιτήσεων σχετίζεται με αύξηση του στρες και χειροτέρευση της υγείας του εργαζόμενου (Bakker & Demerouti, 2007).

Η δεύτερη ψυχολογική διαδικασία που προτείνει το μοντέλο πρεσβεύει ότι οι εργασιακοί πόροι, όπως διαφαίνεται και από τον ορισμό τους, λειτουργούν ως κίνητρα για τον εργαζόμενο. Τα κίνητρα αυτά μπορούν να είναι εσωτερικής φύσεως (καθώς οι πόροι συμβάλλουν στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου και διευκολύνουν τη μάθηση), αλλά και εξωτερικής φύσεως καθώς ουσιαστικά λειτουργούν βοηθητικά στην επίτευξη των στόχων (Bakker & Demerouti, 2007). Συνεπώς, η αύξηση των πόρων σχετίζεται με αύξηση των κινήτρων και θετικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως είναι η εργασιακή δέσμευση, τα χαμηλά επίπεδα κυνισμού και η εξαιρετική επίδοση (Bakker & Demerouti, 2007). Επομένως, εφόσον οι απαιτήσεις επιβαρύνουν το άτομο ενώ οι πόροι διευκολύνουν τους εργασιακούς του στόχους, προτείνεται ότι οι πρωτοβουλίες που παίρνει ο εργαζόμενος στα πλαίσια του job crafting θα στοχεύουν ουσιαστικά στον περιορισμό των απαιτήσεων και την αναζήτηση πόρων.

Ποια είναι, όμως, η φύση των εργασιακών απαιτήσεων; Είναι όλες οι απαιτήσεις το ίδιο επιβαρυντικές για τον εργαζόμενο; Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργασιακοί στρεσογόνοι παράγοντες μπορούν να διαχωριστούν σε ανασταλτικούς στρεσογόνους παράγοντες (ή ανασταλτικές απαιτήσεις) και σε εποικοδομητικούς στρεσογόνους παράγοντες (ή εποικοδομητικές απαιτήσεις. Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000. LePine, Podsakoff & LePine, 2005. Podsakoff, LePine & LePine, 2007). Ανασταλτικές απαιτήσεις είναι αυτές που παρεμποδίζουν την επίτευξη των στόχων και δεν ευνοούν την προσωπική ανάπτυξη, όπως για παράδειγμα η σύγκρουση/ ασάφεια ρόλου, οι συναισθηματικές απαιτήσεις, οι χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες (Podsakoff et al, 2007). Εποικοδομητικές απαιτήσεις είναι εκείνοι οι παράγοντες της εργασίας, οι οποίοι γίνονται αντιληπτοί από τον εργαζόμενο ως προκλήσεις και προωθούν την αυτεπάρκεια και την προσωπική του

ανάπτυξη (LePine et al, 2005). Ο φόρτος εργασίας, η πολυπλοκότητα της εργασίας και οι αυξημένες ευθύνες αποτελούν τους συνηθέστερους εργασιακούς στρεσογόνους παράγοντες, οι οποίοι αξιολογούνται από τους εργαζόμενους ως προκλήσεις. Δηλαδή, συνθήκες που απαιτούν, βέβαια, προσπάθεια αλλά μπορούν να ξεπεραστούν (Cavanaugh et al, 2000). Συνεπώς, εφόσον οι απαιτήσεις μπορούν να αξιολογηθούν είτε ως εμπόδια είτε ως προκλήσεις, προτείνεται ότι με το job crafting οι εργαζόμενοι προσπαθούν να περιορίζουν εκείνες τις απαιτήσεις που αξιολογούν ως εμπόδια αλλά και να αυξάνουν τις απαιτήσεις που γίνονται αντιληπτές ως προκλήσεις.

Συνδυάζοντας τις βασικές προτάσεις του μοντέλου Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (Bakker & Demerouti, 2007) και την πρόταση των Cavanaugh και συνεργατών (2000) για διάκριση των απαιτήσεων σε ανασταλτικές και εποικοδομητικές (προκλήσεις), οι Petrou και συν. (υπό δημοσίευση) διέκριναν τις πρωτοβουλίες που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στα πλαίσια του job crafting σε τρεις διαστάσεις: τον περιορισμό ανασταλτικών απαιτήσεων, την αναζήτηση πόρων και την αναζήτηση εποικοδομητικών απαιτήσεων. Οι τρεις επιμέρους διαστάσεις της έννοιας του job crafting παρουσιάζονται στην Εικόνα 2.



Εικόνα 2: Οι τρεις διαστάσεις του job crafting

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να δείξει πώς κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις επηρεάζει μέσα από διαφορετικό μηχανισμό την επίδοση των ξενοδοχοϋπαλλήλων, ένα επάγγελμα με συγκεκριμένους κανόνες συναισθηματικής συμπεριφοράς και υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις. Προτείνεται ότι γενικά ο περιορισμός των ανασταλτικών απαιτήσεων θα μειώσει τις συναισθηματικές απαιτήσεις και τις αρνητικές τους επιπτώσεις σε ημερήσιο επίπεδο, βελτιώνοντας έτσι την ημερήσια επίδοση. Η αναζήτηση πόρων γενικά θα δημιουργήσει δεσμευμένους εργαζόμενους σε ημερήσιο επίπεδο και έτσι θα επηρεάσει θετικά την ημερήσια εργασιακή επίδοση. Τέλος, η αναζήτηση εποικοδομητικών απαιτήσεων γενικά θα οδηγήσει σε αύξηση των εργασιακών προκλήσεων σε ημερήσιο επίπεδο, οι οποίες θα αυξήσουν με τη σειρά τους τη συγκέντρωση του εργαζομένου σε ημερήσιο επίπεδο και θα βελτιώσουν έτσι την ημερήσια επίδοσή του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο:

JOB CRAFTING ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

2.1 Το job crafting σε εργασίες με υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις

Η παρούσα εργασία θα εξετάσει το job crafting σε εργασίες που εμφανίζουν υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις. Αυτή η επικέντρωση σε εργασίες με υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις οφείλεται στην αλλαγή της φύσης της εργασίας που έχει συντελεστεί τα τελευταία χρόνια. Η βιομηχανοποίηση έχει περιορίσει δραστικά τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στην παραγωγή αγαθών και έχει στρέψει το μεγαλύτερο μέρος τους στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Σήμερα, περίπου το 80% των εργαζομένων στις ΗΠΑ ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών ενώ έρευνες έχουν δείξει ότι παρόμοια ποσοστά ισχύουν και σε Ευρώπη και Ασία (Grant & Parker, 2009).

Η παροχή υπηρεσιών συνεπάγεται αλληλεπίδραση με τον πελάτη. Προκειμένου να είναι πάντα απρόσκοπτη αυτή η αλληλεπίδραση, έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένοι κανόνες, οι οποίοι καθορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της επαφής τους με τους πελάτες. Οι κανόνες αυτοί ονομάζονται κανόνες έκθεσης και αποτελούν ουσιαστικά μαθημένους κανόνες κατάλληλης συναισθηματικής έκφρασης και ορίζουν τόσο τα συναισθήματα που πρέπει να επιδεικνύει ή να μην επιδεικνύει ο εργαζόμενος καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οφείλει να τα εκδηλώνει (Zapf, 2002). Για παράδειγμα, από τις νοσοκόμες αναμένεται ότι πρέπει να επιδεικνύουν ενδιαφέρον και στοργή για τους ασθενείς, ενώ ομοίως από έναν υπάλληλο σε παιδότοπο αναμένεται ότι θα είναι πάντα χαρούμενος και ενθουσιασμένος κατά την επαφή του με τα παιδιά.

Ένας από τους λόγους για τους οποίους έχουν αναπτυχθεί αυτοί οι κανόνες είναι για να μειώσουν την αβεβαιότητα κατά τη διάρκεια των αλληλεπιδράσεων και για να προλαμβάνουν δυσάρεστες εξελίξεις (Ashforth & Humphrey, 1993). Για παράδειγμα, όταν ένας πωλητής στο τμήμα επιστροφών του καταστήματος συμπεριφέρεται με ευγένεια στον πελάτη, το πιθανότερο είναι ότι και ο τελευταίος θα αντιδράσει με ευγένεια. Η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος προκειμένου να εκδηλώσει τα συναισθήματα που επιθυμεί ο οργανισμός και που θεωρούνται κατάλληλα στο συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο ονομάζεται συναισθηματική εργασία (Hochschild, 1983). Βέβαια, είναι εύλογο ότι οι εργαζόμενοι δεν θα βιώνουν πάντα τα συναισθήματα που απαιτεί η εργασία τους. Αυτή η αντίφαση ανάμεσα στο απαιτούμενο συναίσθημα και στο συναίσθημα που βιώνει πραγματικά ο εργαζόμενος ονομάζεται συναισθηματική ασυμφωνία (Morris & Feldman, 1996). Όσο πιο αυστηροί είναι οι κανόνες έκθεσης, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο συναισθηματικής εργασίας που απαιτείται να επιδείξει ο εργαζόμενος.

Συνεπώς, τα επαγγέλματα που εμπεριέχουν συχνές αλληλεπιδράσεις με πελάτες και διέπονται από κανόνες έκθεσης, είναι επαγγέλματα με υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις. Εφόσον λοιπόν, όπως προαναφέρθηκε, τα επαγγέλματα αυτά καταλαμβάνουν πλέον μεγάλο ποσοστό στην αγορά εργασίας, είναι σημαντικό να εξεταστούν τρόποι με τους οποίους οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τις συναισθηματικές απαιτήσεις. Στην παρούσα εργασία προτείνεται ότι το job crafting θα μπορούσε να μειώσει την αρνητική επίδραση αυτών των απαιτήσεων, μέσα από τις πρωτοβουλίες που θα πάρουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να διευκολύνουν τους εργασιακούς τους στόχους.

2.2 Το job crafting ως περιορισμός ανασταλτικών απαιτήσεων

Όπως προαναφέρθηκε, η μία από τις διαστάσεις του job crafting σχετίζεται με τον περιορισμό των εργασιακών απαιτήσεων που εκλαμβάνονται από τον εργαζόμενο ως ανασταλτικοί παράγοντες. Οι εργασιακές απαιτήσεις που θεωρούνται ανασταλτικοί παράγοντες είναι απαιτήσεις που γίνονται αντιληπτές ως απειλητικά εμπόδια και απορροφούν όλη την ενέργεια του εργαζόμενου (Van den Broeck, De Cuyper, De Witte & Vansteenkiste, 2010). Επειδή αυτές οι απαιτήσεις προκαλούν αρνητικά συναισθήματα, είναι πιθανό να δυσχεραίνουν την επίτευξη των εργασιακών στόχων των εργαζομένων και να έχουν αρνητικές επιδράσεις στην ευεξία τους. Οι συναισθηματικές απαιτήσεις έχουν συνδεθεί με αρνητικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο, όπως είναι η ψυχολογική πίεση (Van Gelderen, Heuven, van Veldhoven, Zeelenberg & Croon, 2007), η συναισθηματική ασυμφωνία (Zapf, 2002) και η επαγγελματική εξουθένωση (Bakker & Heuven, 2006). Συνεπώς, οι συναισθηματικές απαιτήσεις φαίνεται να αναστέλλουν την εκπλήρωση των εργασιακών στόχων. Άρα, ένας εργαζόμενος, που απασχολείται σε εργασία με υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις, και γενικά προσπαθεί να αλλάξει το περιβάλλον του στην εργασία και συγκεκριμένα να περιορίζει τις ανασταλτικές απαιτήσεις, είναι πιο πιθανό να βιώνει χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικών απαιτήσεων σε ημερήσιο επίπεδο. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η πρώτη υπόθεση:

Υπόθεση 1: Ο περιορισμός ανασταλτικών απαιτήσεων ως διαδικασία job crafting σχετίζεται αρνητικά με τις ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις.

Στα επαγγέλματα που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις σε καθημερινό επίπεδο, πρέπει να επιδεικνύουν συγκεκριμένα συναισθήματα με συγκεκριμένο τρόπο κάθε φορά που έρχονται σε επαφή με πελάτες (Zapf, 2002). Προφανώς, όμως, δεν είναι δυνατόν να βιώνουν πάντα τα απαιτούμενα

συναισθήματα. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος στο χώρο υποδοχής των ξενοδοχείων αναμένεται να είναι πάντα ευγενικός και χαμογελαστός, ανεξάρτητα από τη συμπεριφορά του πελάτη – ο οποίος μπορεί να έχει παράλογες απαιτήσεις ή να φωνάζει – και ανεξάρτητα από ότι συμβαίνει στην προσωπική ζωή του εργαζόμενου – ο οποίος μπορεί να αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα. Όταν η προσπάθεια που απαιτείται από την συστηματική επαφή με απαιτητικούς πελάτες είναι συνεχής και έντονη, το άτομο οδηγείται σταδιακά σε μια κατάσταση κόπωσης, η οποία χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση και έλλειψη ενέργειας για να αντιμετωπιστεί άλλη μια εργάσιμη ημέρα (Bakker & Heuven, 2006. Maslach, 1998).

Ο Shyman (2010) διεξήγαγε μια έρευνα σε προσωπικό παράλληλης στήριξης σχολείων ειδικής αγωγής ($N=100$) εξετάζοντας τους παράγοντες που προβλέπουν την κόπωση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συναισθηματικές απαιτήσεις προέβλεπαν σε σημαντικό βαθμό την κόπωση. Επίσης, οι Van Vegchel, De Jonge, Söderfeldt, Dormann και Schaufeli (2004) διεξήγαγαν μια διαχρονική έρευνα σε 2.255 εργαζόμενους από τον Οργανισμό Κοινωνικής Ασφάλισης της Σουηδίας, εξετάζοντας τη σχέση ανάμεσα στις εργασιακές απαιτήσεις και την επαγγελματική εξουθένωση και το ρυθμιστικό ρόλο των εργασιακών πόρων (αυτονομία και κοινωνική υποστήριξη). Εφόσον επρόκειτο για επάγγελμα που ανήκε στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, εξέτασαν ποσοτικές αλλά και συναισθηματικές απαιτήσεις και βρήκαν ότι οι κύριες επιδράσεις των συναισθηματικών απαιτήσεων ήταν μεγαλύτερες. Επίσης, οι συναισθηματικές απαιτήσεις σχετίζονταν σε σημαντικό βαθμό με την κόπωση, η οποία φαινόταν να μετριάζεται από την αυτονομία. Ομοίως, οι Van Gelderen, Bakker, Konijn και Demerouti διεξήγαγαν μια έρευνα ημερολογίων το 2011, κατά την οποία εξέτασαν αν οι ημερήσιες διακυμάνσεις στις συναισθηματικές απαιτήσεις προβλέπουν την ημερήσια κόπωση. Το δείγμα αποτελούταν από

Ολλανδούς αστυνομικούς, ενώ η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τρία στάδια: μια πρώτη έρευνα ημερολογίων ($N=25$) κατέδειξε τη σχέση ανάμεσα στην καταπίεση των συναισθημάτων και την κόπωση. Μια δεύτερη έρευνα ημερολογίων ($N=41$) έδειξε ποια συναισθήματα καταπιέζουν συχνότερα οι αστυνομικοί ως μέρος της συναισθηματικής εργασίας, ενώ η τρίτη έρευνα ημερολογίων ($N=39$) επιβεβαίωσε και εξήγησε τη σχέση ανάμεσα στις ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις και την ημερήσια κόπωση. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η δεύτερη υπόθεση:

Υπόθεση 2: Οι ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις σχετίζονται θετικά με την ημερήσια κόπωση.

Σύμφωνα με τη Maslach (1998) η κόπωση είναι μία από τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματική εξουθένωσης. Όταν επέλθει η κόπωση, ο εργαζόμενος αισθάνεται «αποστραγγισμένος» και δεν έχει πλέον δύναμη να δώσει τίποτα από τον εαυτό του στους άλλους (Βακόλα & Ιωάννου, 2012). Στην περίπτωση των επαγγελματιών με υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις, η κόπωση συνεπάγεται και αδυναμία εκδήλωσης του απαιτούμενου συναισθήματος με τον προκαθορισμένο τρόπο. Σημάδια κόπωσης μπορούν, για παράδειγμα, να εντοπιστούν σε νοσοκόμες που δεν μπορούν πλέον να αντιμετωπίζουν τους ασθενείς με στοργή και ενδιαφέρον και δεν κάνουν καμία προσπάθεια να κρύψουν τα συναισθήματα που βιώνουν τη στιγμή της αλληλεπίδρασης. Η καθημερινή, όμως, συμμόρφωση με τους κανόνες έκθεσης και η επίδειξη καθημερινώς των απαιτούμενων από τον οργανισμό συναισθημάτων είναι μέρος του ρόλου του εργαζόμενου. Συνεπώς, όταν μία ημέρα κάποιος αδυνατεί να εκδηλώσει τα απαιτούμενα συναισθήματα, ουσιαστικά μειώνει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει εκείνη την ημέρα και άρα μειώνει την ημερήσια επίδοσή του (Bakker & Heuven, 2006).

Επιπλέον, η κόπωση και το στρες που προκαλεί στο άτομο συνδέεται και με αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία του εργαζόμενου, όπως για παράδειγμα με σωματικά προβλήματα και υψηλή αρτηριακή πίεση (Zapf, 2002). Τα προβλήματα υγείας, επίσης, επηρεάζουν αρνητικά την επίδοση του εργαζόμενου καθώς δεν του επιτρέπουν να χρησιμοποιεί όλο το εύρος των ικανοτήτων του και σχετίζονται με μεγάλη συχνότητα αδειών ασθενείας.

Οι Moon και Hur (2011) διεξήγαγαν μια έρευνα σε 295 υπαλλήλους από τμήματα πωλήσεων της Νότιας Κορέας και εξέτασαν τη σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη, τη συναισθηματική κόπωση και την εργασιακή επίδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρχε αρνητική σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική κόπωση και την επίδοση. Ομοίως, οι Janssen, Lam και Huang (2010) διεξήγαγαν μια έρευνα πεδίου σε 241 υπαλλήλους πωλήσεων και 49 προϊσταμένους τους σε μια αλυσίδα καταστημάτων ρούχων στην ενδοχώρα της Κίνας και στο Χονγκ Κονγκ. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν αρνητική σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική κόπωση και τέσσερις δείκτες της εργασιακής επίδοσης.

Επίσης, οι Halbesleben και Wheeler (2011) διεξήγαγαν μια έρευνα ημερολογίου για να εξετάσουν πώς οι ημερήσιες διακυμάνσεις στην κόπωση επηρεάζουν την επίδοση. Το δείγμα ($N=354$) αποτελούταν από εργαζόμενους σε διάφορες βιομηχανίες, από τους οποίους ζητήθηκε να συμπληρώνουν online ένα ημερολόγιο κάθε ημέρα, για πέντε ημέρες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ημερήσια κόπωση σχετίζεται αρνητικά με την ημερήσια επίδοση. Με βάση τα παραπάνω, αναμένεται ότι:

Υπόθεση 3: Η ημερήσια κόπωση σχετίζεται αρνητικά με την ημερήσια εργασιακή επίδοση.

2.3 Το job crafting ως αναζήτηση πόρων

Όπως προαναφέρθηκε, η μία από τις διαστάσεις του job crafting σύμφωνα με τους Petrou και συν. (υπό δημοσίευση) αφορά στην αναζήτηση πόρων. Με βάση το μοντέλο ΕΑΠ, οι εργασιακοί πόροι περιορίζουν την επιβλαβή επίδραση των απαιτήσεων στην υγεία (Bakker & Demerouti, 2007). Οι de Jonge και Dormann (2006) υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια αντιστοιχία ανάμεσα στις εργασιακές απαιτήσεις και τους πόρους που τις μετριάζουν. Για παράδειγμα, σε εργασίες που χαρακτηρίζονται από υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις, τα αρνητικά αποτελέσματα των απαιτήσεων θα μπορούν να μετριαστούν με την παρουσία εργασιακών πόρων συναισθηματικής φύσης, όπως είναι η κοινωνική υποστήριξη από συναδέλφους ή η καθοδήγηση από τους προϊσταμένους. Η αντιστοιχία αυτή βασίζεται στην αρχή της ομοιόστασης εφαρμοσμένης σε οργανωσιακά περιβάλλοντα (De Jonge, LeBlanc, Peeters & Noordam, 2008). Ουσιαστικά προτείνεται ότι οι απαιτήσεις μετριάζονται πρωτίστως από πόρους που προέρχονται από τον ίδιο τομέα (συναισθηματικό, γνωστικό, σωματικό). Έτσι οι συναισθηματικές απαιτήσεις θα μετριαστούν περισσότερο με την παρουσία συναισθηματικής υποστήριξης, ενώ αντίθετα οι σωματικές απαιτήσεις θα μετριαστούν κυρίως με την παρουσία σωματικών πόρων. Αν δεν υπάρχουν πόροι από τον ίδιο τομέα, τότε ο εργαζόμενος προχωρά στην χρήση πόρων διαφορετικού τομέα (De Jonge & Dormann, 2006). Με άλλα λόγια, ένας χτίστης κατά το κουβάλημα των τούβλων θα επωφεληθεί περισσότερο αν έχει μεγάλη σωματική διάπλαση και λιγότερο αν το αφεντικό του παρέχει ανατροφοδότηση για την επίδοσή του. Ομοίως, ένας δάσκαλος, ο οποίος πρέπει να είναι πάντα υποστηρικτικός και ευγενικός με τους μαθητές του, ενώ οι

τελευταίοι του δημιουργούν προβλήματα μέσα στην τάξη, είναι πιο πιθανό να επωφεληθεί από την κοινωνική υποστήριξη των συναδέλφων του παρά από το κατά πόσο ο ρόλος του μέσα στο σχολείο είναι σαφής.

Συνεπώς, προτείνεται ότι οι εργαζόμενοι σε επαγγέλματα με υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις που γενικά προσπαθούν να αλλάξουν την εργασία τους και συγκεκριμένα να αυξήσουν τους εργασιακούς πόρους, είναι πιο πιθανό να επιδιώκουν πρωτίστως να αποκτήσουν εκείνους τους πόρους που προσφέρουν συναισθηματική ανακούφιση και αντισταθμίζουν τη συναισθηματική πίεση που προκαλούν οι απαιτήσεις. Οι πόροι που παρέχουν αυτή την ανακούφιση είναι η κοινωνική υποστήριξη (από συναδέλφους) και η καθοδήγηση από τους προϊσταμένους (De Jonge et al., 2008).

Επιπλέον, ένας βασικός εργασιακός πόρος που έχει φανεί να είναι ιδιαίτερης σημασίας είναι η αυτονομία. Η αυτονομία επιδιώκεται από όλα τα άτομα καθώς ικανοποιεί την ανάγκη του ατόμου να έχει τον έλεγχο των καταστάσεων στη ζωή του (Ryan & Deci, 2000). Η ανάγκη αυτή είναι ιδιαίτερος σημαντική για τα επαγγέλματα υψηλών συναισθηματικών απαιτήσεων, καθώς έρευνες έχουν δείξει ότι η αυτονομία μετριάξει σε σημαντικό βαθμό τα αρνητικά αποτελέσματα των συναισθηματικών απαιτήσεων (Grandey, Fisk & Steiner, 2005. Van Vegchel, de Jonge, Meijer & Hamers, 2001).

Με βάση το μοντέλο διατήρησης των πόρων του Hobfoll (2011), τα άτομα προσπαθούν να αποκτήσουν, να διατηρήσουν, να αυξήσουν και να προστατεύσουν τους πόρους που θεωρούν ότι έχουν αξία για εκείνους. Επακόλουθο αυτής της προσπάθειας είναι η συσσώρευση πόρων, με αποτέλεσμα οι πόροι να μην παρουσιάζονται μεμονωμένα αλλά να εμφανίζονται σε «καραβάνια» (Hobfoll, 2011). Εφαρμόζοντας αυτές τις αρχές στον εργασιακό χώρο, προτείνεται ότι ένας

εργαζόμενος που γενικά κάνει job crafting και αναζητά συστηματικά βοήθεια από τους συναδέλφους του, είναι πιθανό τελικά να απολαμβάνει κοινωνική υποστήριξη σε ημερήσιο επίπεδο. Αυτή η ημερήσια υποστήριξη, ως εργασιακός πόρος, θα οδηγήσει στην αναζήτηση και εμφάνιση περαιτέρω πόρων, όπως η ημερήσια καθοδήγηση από τον προϊστάμενο, η οποία άλλωστε είναι μια μορφή βοήθειας αλλά από διαφορετική πηγή. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η τέταρτη υπόθεση της έρευνας:

Υπόθεση 4: Η αναζήτηση πόρων ως διαδικασία job crafting σχετίζεται θετικά με τους εργασιακούς πόρους σε ημερήσιο επίπεδο, και πιο συγκεκριμένα με την ημερήσια κοινωνική υποστήριξη, την ημερήσια καθοδήγηση και την ημερήσια αυτονομία.

Οι Bakker και Demerouti (2007) υποστηρίζουν μέσα από το μοντέλο ΕΑΠ ότι η παρουσία εργασιακών πόρων επηρεάζει θετικά τη διαδικασία δημιουργίας κινήτρων στον εργαζόμενο και οδηγεί έτσι σε θετικά εργασιακά αποτελέσματα, τα οποία, μάλιστα, βελτιστοποιούνται σε συνθήκες υψηλών απαιτήσεων. Η διαδικασία δημιουργίας των κινήτρων περιλαμβάνει τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά κίνητρα (Bakker & Demerouti, 2008). Οι εργασιακοί πόροι δημιουργούν εσωτερικά κίνητρα με την έννοια ότι ικανοποιούν κάποιες βασικές ανάγκες του ατόμου, όπως είναι η ανάγκη να ανήκεις σε κάποια ομάδα ή η ανάγκη αυτονομίας (Baker & Demerouti, 2008. Ryan & Deci, 2000). Έτσι, για παράδειγμα, η ύπαρξη κοινωνικής υποστήριξης στον εργασιακό χώρο δίνει την αίσθηση στον εργαζόμενο ότι είναι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους και ικανοποιεί την ανάγκη «του ανήκειν». Από την άλλη πλευρά, η εργασία σε ένα περιβάλλον πλούσιο σε εργασιακούς πόρους δημιουργεί εξωτερικά κίνητρα στον εργαζόμενο ωθώντας τον να καταβάλει τη μέγιστη

προσπάθεια και να αφιερώσει όλες τους τις δυνάμεις για την επίτευξη του στόχου του (Bakker & Demerouti, 2008).

Σε ένα περιβάλλον με υψηλά επίπεδα πόρων είναι πιο πιθανό να επιτυγχάνονται οι εργασιακοί στόχοι του ατόμου, ενισχύοντας την αίσθηση της αυτεπάρκειάς του και λειτουργώντας ως ενίσχυση στις προσπάθειές του (Bakker & Demerouti, 2007). Με άλλα λόγια, είτε μέσω εσωτερικών είτε μέσω εξωτερικών κινήτρων, η ύπαρξη εργασιακών πόρων κάνει το άτομο να προσπαθεί ενεργητικά να πετύχει τους στόχους του και να επιδεικνύει παραγωγική συμπεριφορά, δημιουργώντας τις συνθήκες ανάπτυξης της εργασιακής δέσμευσης.

Η εργασιακή δέσμευση ορίζεται ως μια θετική κατάσταση πληρότητας που βιώνουν οι εργαζόμενοι και χαρακτηρίζεται από το σθένος, την αφιέρωση και την απορρόφηση (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Οι Schaufeli και Bakker (2004) διεξάγοντας μια έρευνα σε τέσσερα διαφορετικά δείγματα Ολλανδών εργαζομένων ($N=1698$), βρήκαν θετική σχέση ανάμεσα σε τρεις εργασιακούς πόρους (ανατροφοδότηση, κοινωνική υποστήριξη και καθοδήγηση) και την εργασιακή δέσμευση (σθένος, αφοσίωση, απορρόφηση). Οι Xanthopoulou, Bakker, Demerouti και Schaufeli (2009) διεξήγαγαν μια έρευνα ημερολογίου σε 42 Έλληνες εργαζόμενους σε τρία υποκαταστήματα μιας εταιρίας fast food, εξετάζοντας τις διακυμάνσεις των εργασιακών πόρων σε σχέση με τα επίπεδα των προσωπικών πόρων, την εργασιακή δέσμευση και τις οικονομικές απολαβές. Οι εργαζόμενοι συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο και ένα ημερολόγιο για πέντε συνεχόμενες ημέρες. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τις υποθέσεις της έρευνας και έδειξαν μεταξύ άλλων ότι οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο δεσμευμένοι τις ημέρες που το επίπεδο των εργασιακών πόρων ήταν υψηλότερο. Παρόμοια αποτελέσματα προκύπτουν και από τη διετή έρευνα των Mauno, Kinnunen και Ruokolainen (2007)

σε 409 Φιλανδούς εργαζόμενους στο σύστημα υγείας, οι οποίοι εξέτασαν την εργασιακή δέσμευση και τους παράγοντες που την προκαλούν (εργασιακοί πόροι και εργασιακές απαιτήσεις). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργασιακοί πόροι προέβλεπαν καλύτερα τη δέσμευση σε σχέση με τις εργασιακές απαιτήσεις. Σύμφωνα με τα παραπάνω, διατυπώνεται η πέμπτη υπόθεση της έρευνας:

Υπόθεση 5: Οι ημερήσιοι εργασιακοί πόροι σχετίζονται θετικά με την ημερήσια εργασιακή δέσμευση.

Η εργασιακή δέσμευση δεν επικεντρώνεται σε ένα αντικείμενο, ένα συμβάν ή μια συμπεριφορά. Είναι μια γενική κατάσταση την οποία βιώνει ο εργαζόμενος στα πλαίσια της οποίας είναι γεμάτος ενέργεια και αντιμετωπίζει με επιμονή τις δυσκολίες στη δουλειά (σθένος), θεωρεί την εργασία του ως σημαντική και την αντιμετωπίζει με ενθουσιασμό και υπερηφάνεια (αφιέρωση) και τέλος είναι τόσο συγκεντρωμένος κατά τη διεκπεραίωση των καθηκόντων του που χάνει την αίσθηση του χρόνου (αφοσίωση) (Bakker & Demerouti, 2008). Με άλλα λόγια, ένας δεσμευμένος εργαζόμενος βιώνει θετικά συναισθήματα στη δουλειά του.

Σύμφωνα με τη θεωρία διεύρυνσης και δόμησης της Fredrickson (2004) όταν ένα άτομο βιώνει θετικά συναισθήματα, διευρύνει το ρεπερτόριο των σκέψεων και πράξεών του και δομεί προσωπικούς πόρους. Η Fredrickson υποστηρίζει ότι τα θετικά συναισθήματα βοηθούν το άτομο να εστιάζει την προσοχή του στην επίτευξη του στόχου και να δοκιμάζει διάφορες εναλλακτικές συμπεριφορές για να τον επιτύχει (Fredrickson, 2004). Μέσα από αυτή τη διεύρυνση του ρεπερτορίου, το άτομο τελικά «χτίζει» προσωπικούς πόρους, οι οποίοι μπορεί να είναι διανοητικοί (όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων), κοινωνικοί (όπως η ανάπτυξη κοινωνικών δεσμών), ψυχολογικοί (όπως η ανθεκτικότητα) ή και σωματικοί (όπως η

ανάπτυξη δύναμης) (Bakker & Demerouti, 2008). Συνεπώς, η διεύρυνση του ρεπερτορίου των σκέψεων αλλά και των δράσεων του ατόμου και η ανάπτυξη προσωπικών πόρων σε συνδυασμό με την περαιτέρω ενεργοποίηση αυτών των πόρων θα μπορούσε να οδηγήσει σε καλύτερη επίδοση του εργαζόμενου (Bakker & Demerouti, 2008. Hobfoll, 2011. Xanthopoulou et al., 2007). Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι απολαμβάνουν καλύτερη υγεία σε σχέση με τους μη δεσμευμένους και υποφέρουν από λιγότερες σωματικές ενοχλήσεις (πονοκέφαλοι, πόνοι στο στήθος ή στην πλάτη, κτλ) (Bakker & Demerouti, 2008). Συνεπώς, ενδέχεται η καλύτερη επίδοση των δεσμευμένων εργαζομένων να σχετίζεται και με την απουσία προβλημάτων υγείας.

Πράγματι, διάφορες πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή επίδοση (Bakker, Demerouti & Brummelhuis, 2012). Για παράδειγμα, οι Bakker και Bal (2010) διεξήγαγαν μια έρευνα σε 54 Ολλανδούς δασκάλους, εξετάζοντας σε εβδομαδιαίο επίπεδο τους εργασιακούς πόρους, την εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή επίδοση. Οι συμμετέχοντες συμπλήρωναν ένα ερωτηματολόγιο κάθε Παρασκευή για πέντε συνεχόμενες Παρασκευές. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δεσμευμένοι δάσκαλοι έλαβαν υψηλότερες αξιολογήσεις για την επίδοσή τους από τους προϊσταμένους τους.

Επίσης, οι Salanova, Agut και Peiró (2005) διεξήγαγαν μια έρευνα σε προσωπικό που εργαζόταν σε ισπανικά εστιατόρια και ξενοδοχεία. Οι υπάλληλοι ($N=343$) από 114 μονάδες εξυπηρέτησης πελατών (58 χώροι υποδοχής ξενοδοχείων και 56 εστιατόρια) έδωσαν πληροφορίες για τους οργανωσιακούς πόρους, το κλίμα εξυπηρέτησης και την εργασιακή δέσμευση. Οι πελάτες τους ($N=1140$) παρείχαν πληροφορίες για την επίδοση των εργαζομένων και την πρόθεσή τους να επισκεφτούν ξανά την εν λόγω μονάδα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι οργανωσιακοί πόροι και η

εργασιακή δέσμευση προέβλεπαν το κλίμα εξυπηρέτησης, το οποίο με τη σειρά του προέβλεπε την εργασιακή επίδοση και την πρόθεση των πελατών να εξακολουθούν να επισκέπτονται την συγκεκριμένη μονάδα παροχής υπηρεσιών.

Ομοίως, οι Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti και Schaufeli διεξήγαγαν μια έρευνα ημερολογίων το 2008 για να εξετάσουν αν οι ημερήσιες διακυμάνσεις στην κοινωνική υποστήριξη προβλέπουν την ημερήσια επίδοση μέσα από την αυτεπάρκεια και την ημερήσια δέσμευση. Οι αεροσυνοδοί που συμμετείχαν ($N=44$) συμπλήρωσαν ένα γενικό ερωτηματολόγιο και ένα ημερολόγιο πριν και μετά από συνεχόμενες πτήσεις σε τρεις υπερατλαντικούς προορισμούς. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα ημερήσια επίπεδα της δέσμευσης σχετίζονται με την ημερήσια εργασιακή επίδοση. Με βάση την παραπάνω θεωρητική ανάπτυξη και σχετικά εμπειρικά αποτελέσματα, διατυπώνεται η ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 6: Η ημερήσια εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την ημερήσια εργασιακή επίδοση.

2.4 Το job crafting ως αναζήτηση εποικοδομητικών απαιτήσεων

Η τελευταία προτεινόμενη διάσταση του job crafting σχετίζεται με την αναζήτηση εποικοδομητικών απαιτήσεων. Οι εποικοδομητικές απαιτήσεις προϋποθέτουν, μεν, προσπάθεια αλλά γίνονται αντιληπτές από το άτομο ως προκλήσεις που συμβάλλουν στην προσωπική του ανάπτυξη (LePine et al., 2005). Η αξιολόγηση μιας απαίτησης ως πρόκληση μπορεί να εξαντλήσει την ενέργεια του εργαζόμενου, αλλά συγχρόνως τον διεγείρει να καταβάλει τη μέγιστη προσπάθεια, παρέχοντας ως ενίσχυση την επίτευξη του στόχου και την ικανοποίηση που την ακολουθεί (Van den Broeck et al., 2010). Συνεπώς, ένας εργαζόμενος που γενικά κάνει job crafting, είναι πιθανό να

προσπαθεί να αλλάξει τα χαρακτηριστικά της εργασίας του ενσωματώνοντας τέτοιες προκλήσεις στην καθημερινότητά του.

Οι Cavanaugh και συνεργάτες (2000), διεξάγοντας μια έρευνα σε 1.886 Αμερικανούς μάνατζερ, πρότειναν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογήσουν τους στρεσογόνους παράγοντες είτε ως απειλές είτε ως προκλήσεις. Όταν ένας παράγοντας αξιολογούταν ως απειλή, προέκυπταν αρνητικά εργασιακά αποτελέσματα όπως είναι η φυγή από τον οργανισμό. Όταν, αντίθετα, ένας παράγοντας αξιολογούταν ως πρόκληση, προέκυπταν θετικά αποτελέσματα, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Στην έρευνα αυτή, οι μάνατζερ ανέφεραν ως εργασιακές προκλήσεις τον φόρτο εργασίας, τις αυξημένες ευθύνες, την πίεση χρόνου και το εύρος των εργασιακών καθηκόντων. Με δεδομένο ότι ένας εργαζόμενος δεν είναι πολύ πιθανό να αλλάξει τα χαρακτηριστικά της εργασίας του ώστε να τον πιέζει ο χρόνος σε ημερήσια βάση, και λαμβάνοντας υπόψη ότι σε πολλά επαγγέλματα το εύρος των καθηκόντων είναι περιορισμένο λόγω εξειδίκευσης, στην παρούσα εργασία θα εξεταστούν ως εργασιακές προκλήσεις ο ημερήσιος φόρτος εργασίας και οι αυξημένες ευθύνες ημερησίως. Με άλλα λόγια, προτείνεται ότι ένας εργαζόμενος που γενικά προσπαθεί να αλλάξει το περιβάλλον της εργασίας του και συγκεκριμένα να αυξήσει τις προκλήσεις στη δουλειά του, είναι πιο πιθανό να βιώνει αυξημένα επίπεδα εργασιακών προκλήσεων σε ημερήσιο επίπεδο, δηλαδή να αυξάνει τον ημερήσιο φόρτο εργασίας του καθώς και τις ευθύνες που αναλαμβάνει ημερησίως.

Υπόθεση 7: Η αναζήτηση εποικοδομητικών απαιτήσεων ως διαδικασία job crafting σχετίζεται θετικά με τις ημερήσιες εργασιακές προκλήσεις, και πιο συγκεκριμένα με τον ημερήσιο φόρτο εργασίας και τις αυξημένες ευθύνες ημερησίως.

Σύμφωνα με τη θεωρία της στοχοθέτησης, η ύπαρξη προκλήσεων στον εργασιακό χώρο λειτουργεί ως κίνητρο για τους εργαζόμενους, καθώς οι προκλήσεις αποτελούν ένα δύσκολο αλλά εφικτό στόχο (Βακόλα & Ιωάννου, 2012). Όσο πιο δύσκολος είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη προσπάθεια χρειάζεται με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να χρειάζεται να στρέψει όλη του την προσοχή προς το καθήκον που πρέπει να ολοκληρώσει (Beal, Weiss, Barros & McDermid, 2005). Επιπλέον, η μεγαλύτερη προσπάθεια για την ολοκλήρωση του στόχου θα επιφέρει και μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν ο στόχος επιτευχθεί (Βακόλα & Ιωάννου, 2012). Αξιολογώντας, επομένως, το καθήκον ως σημαντικό σε ημερήσιο επίπεδο και προσμένοντας την ικανοποίηση που θα προσδώσει η ολοκλήρωσή του, ο εργαζόμενος είναι πιθανό να στρέψει την προσοχή του προς το εν λόγω καθήκον, χωρίς να αποσπάται από πιθανούς εξωτερικούς παράγοντες (Beal et al., 2005). Συνεπώς, προτείνεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ημερήσια πρόκληση στον εργασιακό χώρο, τόσο περισσότερο θα τραβάει την προσοχή του εργαζόμενου. Άλλωστε, μια δουλειά χωρίς προκλήσεις μπορεί να οδηγήσει σε βαρεμάρα και κατ' επέκταση σε απουσίες και δυσαρέσκεια με την εργασία (Tims et al., 2011).

Υπόθεση 8: Οι ημερήσιες εργασιακές προκλήσεις σχετίζονται θετικά με την ημερήσια συγκέντρωση.

Όταν η προσοχή του εργαζόμενου εστιάζεται αναπόσπαστη σε ένα καθήκον, είναι πιο πιθανό να ολοκληρώσει με επιτυχία το συγκεκριμένο καθήκον, καθώς θα χρησιμοποιήσει όλους τους γνωστικούς πόρους που διαθέτει για αυτό το σκοπό (Kahneman, 1973). Αντίθετα, όταν η προσοχή διασπάται, η επίδοσή είναι πιθανό να χειροτερέψει (Speier, Valarich & Vessey, 1999). Εύκολα, άλλωστε, διαπιστώνουμε ότι δυσκολευόμαστε να κάνουμε μια δουλειά, όταν η προσοχή μας διασπάται. Για

παράδειγμα, αν προσπαθούμε να διαβάσουμε και χτυπά συνεχώς το τηλέφωνο, ενδέχεται να μην καταφέρουμε να ολοκληρώσουμε το διάβασμα. Αν, όμως, κλείσουμε το τηλέφωνο, τότε είναι πολύ πιο πιθανό να συγκεντρωθούμε στο διάβασμα. Ομοίως, όταν ένας εργαζόμενος είναι πλήρως συγκεντρωμένος στο καθήκον του, χωρίς παρεμβολές, είναι πιθανό να εκτελέσει το συγκεκριμένο καθήκον με επιτυχία (Beal et al., 2005). Συνεπώς, προτείνεται ότι η ημερήσια συγκέντρωση θα μπορούσε να σχετίζεται θετικά με την ημερήσια εργασιακή επίδοση, με την έννοια ότι η συνολική επίδοση ενός ατόμου στη δουλειά κάθε ημέρα, θα μπορούσε να γίνει αντιληπτή και ως το άθροισμα της επίδοσης στα εκάστοτε επιμέρους καθήκοντα του εργαζόμενου.

Οι Bosco και Allen (2011) διεξήγαγαν μια έρευνα σε 121 τραπεζικούς υπαλλήλους και εξέτασαν τη σχέση ανάμεσα στις γενικές γνωστικές ικανότητες και την εκτελεστική προσοχή από τη μία και την εργασιακή επίδοση από την άλλη. Οι γενικές γνωστικές ικανότητες ισοδυναμούν με τον όρο νοημοσύνη, ενώ η εκτελεστική προσοχή είναι η γνωστική λειτουργία που ρυθμίζει την ποσότητα και το είδος των πληροφοριών που επεξεργάζεται η βραχύχρονη μνήμη. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εκτελεστική προσοχή προέβλεπε καλύτερα την εργασιακή επίδοση των εργαζομένων σε σχέση με τις γενικές γνωστικές τους ικανότητες. Βέβαια, οι έρευνες που εξετάζουν τη σχέση της προσοχής με την επίδοση είναι σχετικά περιορισμένες. Οι περισσότερες έρευνες που πραγματεύονται την προσοχή και τα αποτελέσματά της σχετίζονται με μεμονωμένα καθήκοντα και δεν έχουν πραγματοποιηθεί σε εργασιακά περιβάλλοντα, οπότε θα ήταν χρήσιμο να εμπλουτιστεί ο εν λόγω τομέας με περαιτέρω έρευνες στον εργασιακό χώρο. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 9: Η ημερήσια συγκέντρωση σχετίζεται θετικά με την ημερήσια εργασιακή επίδοση.

2.5 Το job crafting και η εργασιακή επίδοση με έρευνα ημερολογίου

Στην παρούσα έρευνα, οι προτεινόμενες υποθέσεις θα εξεταστούν χρησιμοποιώντας τη μέθοδο των ημερολογίων. Χρησιμοποιώντας την έρευνα ημερολογίου είναι δυνατόν να εντοπιστούν ενδο-ατομικές διαφορές των εργαζομένων σε ημερήσιο επίπεδο στις μεταβλητές υπό εξέταση (Xanthopoulou et al., 2009). Με άλλα λόγια, είναι δυνατόν να εντοπιστούν ημέρες κατά τις οποίες ο εργαζόμενος αποδίδει κατά το μέγιστο και ημέρες κατά τις οποίες αποδίδει λιγότερο από ότι συνήθως. Άρα είναι δυνατόν να εντοπιστούν καλύτερα και οι παράγοντες που διαφοροποιούν την επίδοση από ημέρα σε ημέρα. Στην παρούσα έρευνα, οι τρεις διαστάσεις του job crafting θα μετρηθούν ως γενικό χαρακτηριστικό, ενώ τα αποτελέσματα του job crafting θα μετρηθούν σε ημερήσιο επίπεδο. Για παράδειγμα, προτείνεται ότι το job crafting γενικά ως περιορισμός των ανασταλτικών απαιτήσεων σχετίζεται με μείωση των συναισθηματικών απαιτήσεων σε ημερήσιο επίπεδο, οι οποίες ημερήσιες απαιτήσεις με τη σειρά τους σχετίζονται με την ημερήσια κόπωση, η οποία τελικά μειώνει την ημερήσια εργασιακή επίδοση. Με την έρευνα ημερολογίου είναι δυνατόν να εντοπιστεί σε ημερήσιο επίπεδο αν ο εργαζόμενος περιόρισε τις συναισθηματικές απαιτήσεις την εν λόγω ημέρα, αν βίωσε χαμηλότερα επίπεδα κόπωσης εκείνη την ημέρα και αν τελικά απέδωσε καλύτερα ή όχι. Με τον τρόπο αυτό, η επίδοση περιγράφεται με δυναμικό τρόπο και είναι πιθανότερο να γίνουν κατανοητοί οι δυναμικοί παράγοντες που την επηρεάζουν.

Επιπλέον, οι έρευνες ημερολογίου μειώνουν σε σημαντικό βαθμό τη χρονική απόσταση από την ανάκληση του ζητούμενου γεγονότος (Bolger, Davis & Rafaeli, 2003). Για παράδειγμα, είναι διαφορετικό να ρωτάς έναν εργαζόμενο αν γενικά ο προϊστάμενος του παρέχει καθοδήγηση απ' ό,τι να ρωτάς αν σήμερα ο προϊστάμενος του παρείχε καθοδήγηση. Συνεπώς, οι έρευνες ημερολογίου είναι πιο πιθανό να παρέχουν αποτελέσματα που είναι πιο κοντά στην πραγματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΘΟΔΟΣ

3.1 Συμμετέχοντες

Οι συμμετέχοντες ήταν εργαζόμενοι σε μια ξενοδοχειακή μονάδα στο Μπαλί της Κρήτης. Το μόνο κριτήριο για τη συμμετοχή στην έρευνα ήταν η επαφή με τους πελάτες. Με άλλα λόγια, οι συμμετέχοντες θα έπρεπε να έρχονται σε άμεση επαφή με πελάτες του ξενοδοχείου. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική. Προσεγγίστηκαν 55 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι 22 τελικά συμμετείχαν στην έρευνα (ποσοστό απαντητικότητας 50%). Το δείγμα αποτελούνταν συνεπώς από 22 εργαζομένους, εκ των οποίων οι 12 (55%) ήταν γυναίκες και οι 9 άντρες (41%). Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων, με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν, ήταν τα 35 έτη. Οι περισσότεροι από τους εργαζομένους ήταν απόφοιτοι λυκείου (54, 5%). Η πλειοψηφία των εργαζομένων (82%) απασχολούταν με καθεστώς πλήρους απασχόλησης και οι περισσότεροι δεν είχαν εποπτικό ρόλο στην εργασία τους (64%).

3.2 Εργαλεία

Γενικό ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά Στοιχεία. Στο γενικό ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκαν κάποια γενικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία στο συγκεκριμένο οργανισμό, οι σπουδές τους και η οικογενειακή τους κατάσταση.

Job Crafting. Το job crafting μετρήθηκε μία φορά ως γενική τάση στο γενικό ερωτηματολόγιο. Για τη μέτρηση χρησιμοποιήθηκε η ελληνική εκδοχή της κλίμακας του job crafting των Tims και συνεργατών (2012). Η αρχική κλίμακα διέκρινε τέσσερις διαστάσεις του job crafting και τέσσερις αντίστοιχες υποκλίμακες: τον περιορισμό των ανασταλτικών εργασιακών απαιτήσεων, την αναζήτηση των

εργασιακών προκλήσεων, την αναζήτηση των δομικών εργασιακών πόρων και την αναζήτηση των κοινωνικών εργασιακών πόρων. Στην παρούσα έρευνα, για να μετρηθεί η αναζήτηση των εργασιακών πόρων χρησιμοποιήθηκε μόνο η πρώτη υποκλίμακα που σχετίζεται με τους πόρους. Όλα τα στοιχεία μετρήθηκαν με μια πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=ποτέ, 5=συχνά). Η υποκλίμακα για το job crafting ως περιορισμός των ανασταλτικών απαιτήσεων περιλαμβάνει έξι στοιχεία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πρόταση «Προσπαθώ να διασφαλίζω ότι η δουλειά μου είναι λιγότερο συναισθηματική φορτισμένη». Ο δείκτης Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,77. Η υποκλίμακα για το job crafting ως αναζήτηση πόρων περιλαμβάνει πέντε στοιχεία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πρόταση «Αποφασίζω μόνος/-η μου πώς θα κάνω τα πράγματα». Ο δείκτης Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,75. Η υποκλίμακα για το job crafting ως αναζήτηση προκλήσεων περιλαμβάνει 5 στοιχεία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πρόταση «Συχνά αναλαμβάνω επιπλέον καθήκοντα, παρά το γεγονός ότι δεν πληρώνομαι παραπάνω για αυτά». Ο δείκτης Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,67.

Ημερολόγιο

Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στο ημερολόγιο προσαρμόστηκαν από αξιόπιστες κλίμακες έτσι ώστε να αναφέρονται στην συγκεκριμένη ημέρα. Όλες οι κλίμακες που συμπεριλήφθηκαν στο ημερολόγιο αξιολογήθηκαν με μια 7-βαθμη κλίμακα (1=όχι/διαφωνώ απόλυτα, 7=ναι/συμφωνώ απόλυτα).

Εργασιακοί Πόροι. Η Κοινωνική Υποστήριξη μετρήθηκε με δύο στοιχεία από την ελληνική εκδοχή της κλίμακας των Bakker και συν. (2004). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόταση «Σήμερα, με βοήθησαν οι συνάδελφοι μου όταν ήταν απαραίτητο». Ο δείκτης Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,85 ενώ η συσχέτιση

ανάμεσα στα στοιχεία της κλίμακας είναι $r = 0,74$. Η *Καθοδήγηση* μετρήθηκε με δύο στοιχεία από την ελληνική εκδοχή της κλίμακας των Graen και Uhl-Ben (1991). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόταση «Σήμερα, ο προϊστάμενος μου χρησιμοποίησε την επιρροή του για να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα στη δουλειά». Η συσχέτιση ανάμεσα στα στοιχεία της κλίμακας είναι $r = 0,38$ ενώ ο δείκτης Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,55. Η *Αυτονομία* μετρήθηκε με δύο στοιχεία που βασίζονται στην ελληνική εκδοχή της κλίμακας των Bakker, Demerouti και Verbeke (2004). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πρόταση «Σήμερα, μπορούσα να αποφασίσω μόνος μου για το ρυθμό που εκτελούσα την εργασία μου». Ο δείκτης Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,83 ενώ η συσχέτιση ανάμεσα στα στοιχεία της κλίμακας είναι $r = 0,72$.

Συναισθηματικές απαιτήσεις. Οι συναισθηματικές απαιτήσεις μετρήθηκαν με δύο στοιχεία από την ελληνική εκδοχή της κλίμακας των Xanthoroulou, Bakker και Fischbach (υπό δημοσίευση). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πρόταση «Σήμερα, είχα να αντιμετωπίσω πολύ απαιτητικούς πελάτες». Ο δείκτης Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,59 ενώ η συσχέτιση ανάμεσα στα στοιχεία της κλίμακας είναι $r = 0,42$.

Εργασιακές Προκλήσεις. Ο *Φόρτος Εργασίας* μετρήθηκε με δύο στοιχεία που προσαρμόστηκαν από την κλίμακα των Bakker και συνεργατών (2004). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πρόταση «Σήμερα, είχα πάρα πολλή δουλειά να κάνω». Ο δείκτης Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,79 ενώ η συσχέτιση μεταξύ των στοιχείων της κλίμακας είναι $r = 0,67$. Οι *Εργασιακές Ευθύνες* μετρήθηκαν με τρία (από τα έξι) στοιχεία από την ελληνική απόδοση της κλίμακας ευθυνών των Hackman και Oldham (1975), προσαρμοσμένη σε ημερήσιο επίπεδο. Ένα στοιχείο

της κλίμακας είναι «Σήμερα αισθάνθηκα μεγάλο μερίδιο προσωπικής ευθύνης για τη δουλειά που έκανα». Ο δείκτης Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,77.

Εργασιακή Δέσμευση. Η εργασιακή δέσμευση μετρήθηκε με 6 στοιχεία από την ελληνική εκδοχή της κλίμακας Utrecht Work Engagement Scale για την εργασιακή δέσμευση (Schaufeli et al., 2006). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πρόταση «Σήμερα, αισθάνθηκα να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα στη δουλειά μου». Ο δείκτης Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,89.

Κόπωση. Η κόπωση μετρήθηκε με δύο στοιχεία προσαρμοσμένα από την υποκλίμακα για την κόπωση της κλίμακας Oldenburg Burnout Inventory (Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πρόταση «Σήμερα, όσο δούλευα αισθανόμουν εξαντλημένος». Ο δείκτης Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,93 ενώ η συσχέτιση μεταξύ των στοιχείων της κλίμακας είναι $r = 0,86$.

Συγκέντρωση. Η συγκέντρωση μετρήθηκε με μία κλίμακα που κατασκευάστηκε για την παρούσα έρευνα και η οποία αποτελείται από 2 στοιχεία. Και τα δύο στοιχεία ήταν αντεστραμμένα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόταση «Σήμερα, δυσκολευόμουν να συγκεντρωθώ για να τελειώσω τη δουλειά μου». Ο δείκτης Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0,8 ενώ η συσχέτιση μεταξύ των δύο στοιχείων είναι $r = 0,68$.

Εργασιακή Επίδοση. Η εργασιακή επίδοση μετρήθηκε με τρία στοιχεία που σχετίζονται με την επίδοση εντός ρόλου της κλίμακας των Goodman και Svyantek (1999). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόταση «Σήμερα, ολοκλήρωσα με επιτυχία την εργασία που είχα να κάνω». Ο δείκτης α υπολογίστηκε σε 0,87.

3.3 Διαδικασία

Όλοι οι εργαζόμενοι ($N=22$) ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και τους ζητήθηκε να συμμετάσχουν εθελοντικά. Οι φάκελοι παραλήφθηκαν ατομικά και δόθηκαν εξηγήσεις στον καθένα προσωπικά. Ο φάκελος περιείχε ένα γενικό ερωτηματολόγιο μαζί με ένα ημερολόγιο. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο με το άνοιγμα το φακέλου. Ο απαιτούμενος χρόνος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε σε περίπου 10 λεπτά. Όσον αφορά στο ημερολόγιο, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να το συμπληρώνουν για 5 συνεχόμενες ημέρες, στο τέλος της βάρδιας τους, πριν αναχωρήσουν από το χώρο εργασίας. Ο απαιτούμενος χρόνος για τη συμπλήρωση του ημερολογίου δεν θα ξεπερνούσε τα 7 λεπτά. Δεν ζητούταν από τους συμμετέχοντες να καταγράψουν το όνομά τους, οπότε η ανωνυμία τους ήταν εξασφαλισμένη. Όταν ολοκλήρωναν το ημερολόγιο, οι συμμετέχοντες το τοποθετούσαν μέσα στον αρχικό φάκελο, ο οποίος σφράγιζε. Σε κεντρικό σημείο του ξενοδοχείου υπήρχε μία κούτα σε μορφή κάλπης, όπου τοποθετούνταν τελικά τα συμπληρωμένα ημερολόγια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Περιγραφική στατιστική

Οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και οι συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές της έρευνας παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Το job crafting ως περιορισμός απαιτήσεων δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με τις ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις. Οι ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις, από την άλλη, παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση με την ημερήσια κόπωση ($r = 0,38$, $p < 0,01$), ενώ, ομοίως, σημαντική είναι και η αρνητική σχέση ανάμεσα στην ημερήσια κόπωση και την ημερήσια επίδοση ($r = -0,36$, $p < 0,01$).

Το job crafting ως αναζήτηση πόρων σχετίζεται θετικά μόνο με την ημερήσια αυτονομία ($r = 0,22$, $p < 0,05$), ενώ δεν υπάρχει σημαντική σχέση αυτής της διάστασης με την ημερήσια καθοδήγηση και την ημερήσια κοινωνική υποστήριξη. Επίσης, κανένας εργασιακός πόρος δεν σχετίζεται θετικά με την ημερήσια δέσμευση, ενώ δεν παρουσιάζεται συσχέτιση ανάμεσα στην ημερήσια δέσμευση και την ημερήσια επίδοση. Το job crafting ως αναζήτηση προκλήσεων δεν παρουσιάζει σημαντική συσχέτιση με τις ημερήσιες εργασιακές προκλήσεις. Ο ημερήσιος φόρτος εργασίας και οι αυξημένες ευθύνες ημερησίως εμφανίζουν σημαντική σχέση με την ημερήσια συγκέντρωση ($r = 0,22$, $p < 0,05$ και $r = 0,28$, $p < 0,01$, αντιστοίχως). Ομοίως, η ημερήσια συγκέντρωση εμφανίζει μια ισχυρή σχέση με την ημερήσια επίδοση ($r = 0,54$, $p < 0,01$).

Πίνακας 1

Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές της έρευνας ($N = 22$ άτομα, $N = 110$ στιγμές)

Μεταβλητές	<i>M.O</i>	<i>T.A</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Job crafting ως περιορισμός απαιτήσεων	3,28	,73	-												
2. Job crafting ως αναζήτηση πόρων	4,25	,51	,03	-											
3. Job crafting ως αναζήτηση προκλήσεων	3,71	,62	-,18	-,04	-										
4. Ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις	3,57	1,64	,18	-,09	,07	-									
5. Ημερήσια κόπωση	2,71	1,47	,18	-,24*	-,04	,38**	-								
6. Ημερήσια καθοδήγηση	4,22	1,47	,10	,004	,10	,23*	,28**	-							
7. Ημερήσια κοινωνική υποστήριξη	4,25	1,72	,50*	,18	,13	,27**	,05	,44**	-						
8. Ημερήσια αυτονομία	5,38	1,66	-,18	,22*	-,10	-,05	,18	,04	-,03	-					
9. Ημερήσια εργασιακή δέσμευση	4,88	1,26	,02	-,02	,08	-,12	-,07	,18	-,14	,01	-				
10. Ημερήσιος φόρτος εργασίας	5,45	1,36	,34	,03	-,10	,24*	,15	,04	,14	,42**	,15	-			
11. Ημερήσιες ευθύνες	5,52	1,28	,02	,08	,11	-,07	-,04	,11	,20**	,55**	,04	,36**	-		
12. Ημερήσια συγκέντρωση	6,30	,77	,11	,02	-,21	,09	-,04	-,02	,09	,30**	,02	,40**	,22*	-	
13. Ημερήσια εργασιακή επίδοση	6,25	1,65	,18	,05	-,34**	-,24*	-,36**	,04	,002	,25**	,12	,31**	,28**	,54**	-

Σημείωση. * $p < ,05$, ** $p < ,01$

4.2 Εξέταση υποθέσεων

Σύμφωνα με την Υπόθεση 1, η διάσταση του job crafting που σχετίζεται με τον περιορισμό των ανασταλτικών απαιτήσεων αναμενόταν να σχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο των συναισθηματικών απαιτήσεων ημερησίως. Για την εξέταση αυτής της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τις ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις και ανεξάρτητη μεταβλητή τη διάσταση του job crafting που πραγματεύεται τον περιορισμό των στρεσογόνων απαιτήσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εν λόγω διάσταση του job crafting και τις ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις ($\beta = ,18, t = ,79, R^2 = ,03$). Συνεπώς, η Υπόθεση 1 δεν επιβεβαιώθηκε.

Με βάση την Υπόθεση 2, οι ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις αναμενόταν να σχετίζονται θετικά με τα ημερήσια επίπεδα κόπωσης. Για τον έλεγχο της παραπάνω υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ημερήσια κόπωση και ανεξάρτητη μεταβλητή τις ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις. Το αποτέλεσμα έδειξε ότι οι δύο μεταβλητές εμφανίζουν στατιστικά σημαντική σχέση ($\beta = ,38, t = 4,13, p < 0,001, R^2 = ,14, \Delta F = 17,04, p < 0,001$). Συνεπώς, η Υπόθεση 2 επιβεβαιώθηκε.

Σύμφωνα με την Υπόθεση 3 προτείνεται ότι η ημερήσια συναισθηματική κόπωση σχετίζεται αρνητικά με την ημερήσια εργασιακή επίδοση. Για την εξέταση αυτής της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ημερήσια εργασιακή επίδοση και ανεξάρτητη μεταβλητή την ημερήσια κόπωση. Ως μεταβλητή ελέγχου ορίστηκαν οι ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις. Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τα αποτελέσματα αναλυτικά. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την Υπόθεση 3, δείχνοντας ότι ανάμεσα στις δύο μεταβλητές υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση.

Πίνακας 2

Αποτελέσματα Ιεραρχικής Ανάλυσης Παλινδρόμησης με Εξαρτημένη Μεταβλητή την Ημερήσια Επίδοση (N = 22).

Βήμα	Μεταβλητές	Ημερήσια Εργασιακή Επίδοση			
		β	t	R^2	ΔF
1	Ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις	-,18	-1,88	,03	3,54
2	Ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις	-,06	-,56	,12	11,4**
	Ημερήσια κόπωση	-,34**	- 3,38		

Σημείωση. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Σύμφωνα με την Υπόθεση 4, η διάσταση του job crafting που πραγματεύεται την αναζήτηση πόρων αναμενόταν να σχετίζεται θετικά με τα ημερήσια επίπεδα καθοδήγησης, κοινωνικής υποστήριξης και αυτονομίας. Για τον έλεγχο της υπόθεσης αυτής πραγματοποιήθηκαν τρεις αναλύσεις παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή το job crafting ως αναζήτηση πόρων και εξαρτημένη μεταβλητή την καθοδήγηση, την κοινωνική υποστήριξη και την αυτονομία, αντιστοίχως. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην αναζήτηση πόρων και την ημερήσια καθοδήγηση ($\beta = ,004$, $t = ,038$, $R^2 = ,000$). Αντίθετα, η σχέση ανάμεσα στην αναζήτηση πόρων και την ημερήσια κοινωνική υποστήριξη ήταν στατιστικώς σημαντική ($\beta = ,18$, $t = 1,94$, $p = 0,05$, $R^2 = ,03$, $\Delta F = 3,76$, $p = 0,05$). Ομοίως, στατιστικώς σημαντική ήταν και η σχέση μεταξύ της αναζήτησης πόρων και της ημερήσιας αυτονομίας ($\beta = ,22$, $t = 2,38$, $p < 0,05$, $R^2 = ,05$, $\Delta F = 5,65$, $p < 0,05$). Συνεπώς, η Υπόθεση 4 επιβεβαιώθηκε μερικώς.

Σύμφωνα με την Υπόθεση 5, προτείνεται ότι τα ημερήσια επίπεδα εργασιακών πόρων θα σχετίζονται θετικά με τα ημερήσια επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης. Για

τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ημερήσια εργασιακή δέσμευση και ανεξάρτητες μεταβλητές την καθοδήγηση, την κοινωνική υποστήριξη και την αυτονομία σε ημερήσιο επίπεδο. Τα αποτελέσματα (Πίνακας 3) κατέδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης ανάμεσα στην καθοδήγηση και την κοινωνική υποστήριξη από τη μια πλευρά και την δέσμευση από την άλλη. Η κατεύθυνση, όμως, της σχέσης ανάμεσα στην κοινωνική υποστήριξη και την ημερήσια δέσμευση ήταν μη αναμενόμενη (αρνητική). Συνεπώς, η Υπόθεση 5 επιβεβαιώθηκε μόνο ως προς την καθοδήγηση.

Πίνακας 3

Αποτελέσματα Ιεραρχικής Ανάλυσης Παλινδρόμησης με Εξαρτημένη Μεταβλητή την Ημερήσια Εργασιακή Δέσμευση (N = 22).

		Ημερήσια εργασιακή δέσμευση			
Βήμα	Μεταβλητές	β	t	R^2	ΔF
1	Ημερήσια καθοδήγηση	,31*	2,91	,10	3,6*
	Ημερήσια κοινωνική υποστήριξη	-,29*	-2,66		
	Ημερήσια αυτονομία	-,01	-,04		

Σημείωση. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Με την Υπόθεση 6 προτεινόταν ότι η ημερήσια εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την ημερήσια εργασιακή επίδοση. Για να ελεγχθεί αυτή η υπόθεση πραγματοποιήθηκε πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ημερήσια εργασιακή επίδοση και ανεξάρτητη μεταβλητή την ημερήσια εργασιακή δέσμευση. Ως μεταβλητές ελέγχου ορίστηκαν η καθοδήγηση, η κοινωνική υποστήριξη και η αυτονομία. Τα αποτελέσματα, τα οποία παρουσιάζονται στον Πίνακα 4, έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση ανάμεσα στην

ημερήσια εργασιακή δέσμευση και την ημερήσια εργασιακή επίδοση, ακόμα κι όταν ελεγχθεί η επίδραση των εργασιακών πόρων. Συνεπώς, η Υπόθεση 6 επιβεβαιώθηκε.

Πίνακας 4

Αποτελέσματα Ιεραρχικής Ανάλυσης Παλινδρόμησης με Εξαρτημένη Μεταβλητή την Ημερήσια Επίδοση (N = 22).

		Ημερήσια Εργασιακή Επίδοση			
Βήμα	Μεταβλητές	β	t	R^2	ΔF
1	Ημερήσια καθοδήγηση	-,04	-,34	,08	2,97*
	Ημερήσια κοινωνική υποστήριξη	,07	,65		
	Ημερήσια αυτονομία	,29**	2,94		
2	Ημερήσια καθοδήγηση	-,10	-,94	,13	4,67*
	Ημερήσια κοινωνική υποστήριξη	,13	1,2		
	Ημερήσια αυτονομία	,29**	3,00		
	Ημερήσια εργασιακή δέσμευση	,22*	2,16		

Σημείωση. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Σύμφωνα με την Υπόθεση 7 αναμενόταν ότι το job crafting ως αναζήτηση προκλήσεων θα σχετίζεται θετικά με τα ημερήσια επίπεδα προκλήσεων, δηλαδή φόρτου εργασίας και ευθυνών. Για τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης πραγματοποιήθηκαν δύο αναλύσεις παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη διάσταση του job crafting που σχετίζεται με την αναζήτηση ευθυνών και εξαρτημένη μεταβλητή τον ημερήσιο φόρτο εργασίας και τις ημερήσιες ευθύνες, αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική σχέση ανάμεσα σε αυτή τη διάσταση του job crafting και τον ημερήσιο φόρτο εργασίας ($\beta = -.02$, $t = -.09$, $R^2 = .00$). Ομοίως, μη στατιστικώς σημαντική βρέθηκε και η σχέση της αναζήτησης προκλήσεων με τις ημερήσιες ευθύνες ($\beta = .08$, $t = .34$, $R^2 = .01$). Συνεπώς, η Υπόθεση 7 απορρίφθηκε.

Με βάση την Υπόθεση 8 αναμενόταν ότι οι εργασιακές προκλήσεις θα σχετίζονται θετικά με την προσοχή που επιδεικνύει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση

των καθηκόντων του. Για τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ημερήσια συγκέντρωση και ανεξάρτητες μεταβλητές το φόρτο εργασίας και τις αυξημένες ευθύνες σε ημερήσιο επίπεδο. Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει τα σχετικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική σχέση μόνο ανάμεσα στον ημερήσιο φόρτο εργασίας και την ημερήσια συγκέντρωση. Συνεπώς, η Υπόθεση 8 επιβεβαιώθηκε μερικώς, μόνο για τον ημερήσιο φόρτο εργασίας και όχι για τις ημερήσιες ευθύνες.

Πίνακας 5

Αποτελέσματα Ιεραρχικής Ανάλυσης Παλινδρόμησης με Εξαρτημένη Μεταβλητή την Ημερήσια Συγκέντρωση (N = 22).

		Ημερήσια συγκέντρωση			
Βήμα	Μεταβλητές	β	t	R^2	ΔF
1	Ημερήσιος φόρτος εργασίας	,37**	3,38	,17	8,09**
	Ημερήσιες ευθύνες	,08	,74		

Σημείωση. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Σύμφωνα με την Υπόθεση 9 αναμενόταν ότι η ημερήσια συγκέντρωση θα σχετίζεται θετικά με την ημερήσια εργασιακή επίδοση. Για τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ημερήσια εργασιακή επίδοση και ανεξάρτητη μεταβλητή την ημερήσια συγκέντρωση. Ως μεταβλητές ελέγχου ορίστηκαν ο φόρτος εργασίας και οι ευθύνες σε ημερήσιο επίπεδο. Τα αποτελέσματα έδειξαν μια στατιστικώς σημαντική θετική σχέση μεταξύ της ημερήσιας συγκέντρωσης και της ημερήσιας εργασιακής επίδοσης, επιβεβαιώνοντας την Υπόθεση 9. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 6

Πίνακας 6

Αποτελέσματα Ιεραρχικής Ανάλυσης Παλινδρόμησης με Εξαρτημένη Μεταβλητή την Ημερήσια Επίδοση (N = 22).

Βήμα	Μεταβλητές	Ημερήσια Εργασιακή Επίδοση			
		β	t	R^2	ΔF
1	Ημερήσιος φόρτος εργασίας	,29*	2,56	,07	4,17*
	Ημερήσιες ευθύνες	,03	,27		
2	Ημερήσιος φόρτος εργασίας	,11	1,01	,30	22,84***
	Ημερήσιες ευθύνες	-,01	-,09		
	Ημερήσια συγκέντρωση	,49***	4,78		

Σημείωση. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Συμπληρωματικές Αναλύσεις

Σύμφωνα με το μοντέλο, η ημερήσια εργασιακή επίδοση επηρεάζεται από την ημερήσια συναισθηματική κόπωση (Υπόθεση 3), την ημερήσια εργασιακή δέσμευση (Υπόθεση 6) και την ημερήσια συγκέντρωση (Υπόθεση 9). Εκτός από τις αναλύσεις παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκαν για την εξέταση της κάθε υπόθεσης ξεχωριστά, πραγματοποιήθηκε άλλη μία πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης, στην οποία εξετάστηκαν αυτές τις τρεις υποθέσεις συγχρόνως. Ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε η ημερήσια εργασιακή επίδοση, ενώ ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν η ημερήσια κόπωση, η ημερήσια εργασιακή δέσμευση και η ημερήσια συγκέντρωση. Επίσης, ελέγχθηκε η επίδραση των ημερήσιων συναισθηματικών απαιτήσεων, της ημερήσιας καθοδήγησης, της ημερήσιας κοινωνικής υποστήριξης, της ημερήσιας αυτονομίας, των ημερήσιων ευθυνών και του ημερήσιου φόρτου εργασίας. Τα αποτελέσματα (Πίνακας 7) έδειξαν ότι όταν λαμβάνονται όλες οι μεταβλητές υπόψη, η μόνη σχέση που παραμένει στατιστικώς σημαντική είναι η θετική σχέση μεταξύ της συγκέντρωσης και της εργασιακής επίδοσης σε ημερήσιο επίπεδο.

Πίνακας 7

Αποτελέσματα Ιεραρχικής Ανάλυσης Παλινδρόμησης με Εξαρτημένη Μεταβλητή την Ημερήσια Επίδοση (N = 22).

		Ημερήσια Εργασιακή Επίδοση			
Βήμα	Μεταβλητές	β	t	R^2	ΔF
1	Ημερήσιες συναισθηματ. απαιτήσεις	-,18	-1,55	,15	2,25*
	Ημερήσια καθοδήγηση	-,02	-,18		
	Ημερήσια κοινωνική υποστήριξη	,10	,79		
	Ημερήσια αυτονομία	,19	1,40		
	Ημερήσιος φόρτος εργασίας	,32*	2,53		
	Ημερήσιες ευθύνες	-,10	-,70		
2	Ημερήσιες συναισθηματ. απαιτήσεις	-,19	-1,70	,33	6,45**
	Ημερήσια καθοδήγηση	-,03	-,26		
	Ημερήσια κοινωνική υποστήριξη	,07	,56		
	Ημερήσια αυτονομία	,08	,60		
	Ημερήσιος φόρτος εργασίας	,14	1,08		
	Ημερήσιες ευθύνες	-,07	-,54		
	Ημερήσια κόπωση	,07	,60		
	Ημερήσια εργασιακή δέσμευση	,03	,23		
Ημερήσια συγκέντρωση	,48***	4,37			

Σημείωση. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Το αντικείμενο της παρούσας έρευνας ημερολογίου ήταν να εξετάσει το job crafting σε επαγγέλματα που διέπονται από συγκεκριμένους κανόνες συναισθηματικής έκθεσης και παρουσιάζουν υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις, καθώς και να διερευνήσει τη σχέση του job crafting με την εργασιακή επίδοση σε ημερήσιο επίπεδο. Με βάση το μοντέλο των Petrou και συν. (υπό δημοσίευση), το οποίο διακρίνει τρεις διαστάσεις στο job crafting και τις βασικές προτάσεις του μοντέλου ΕΑΠ (Bakker & Demerouti, 2007), προτάθηκαν αντιστοίχως τρεις διαφορετικές ψυχολογικές διεργασίες, μέσα από τις οποίες το job crafting επηρεάζει την επίδοση. Συγκεκριμένα, εξετάστηκε αν η γενική προσπάθεια μείωσης των ανασταλτικών απαιτήσεων θα οδηγούσε σε περιορισμό των ημερήσιων συναισθηματικών απαιτήσεων, οι οποίες με τη σειρά τους θα οδηγούσαν σε μείωση της ημερήσιας κόπωσης, καταλήγοντας έτσι σε αναμενόμενα επίπεδα ημερήσιας επίδοσης. Αντιστοίχως, ερευνήθηκε αν η γενική προσπάθεια αναζήτησης πόρων θα οδηγούσε σε περισσότερους εργασιακούς πόρους ημερησίως, οι οποίοι με τη σειρά τους θα οδηγούσαν σε περισσότερο δεσμευμένους εργαζόμενους σε ημερήσιο επίπεδο που θα είχαν καλύτερη ημερήσια επίδοση. Τέλος, μελετήθηκε αν η γενική προσπάθεια αναζήτησης προκλήσεων θα οδηγούσε σε περισσότερες εργασιακές προκλήσεις ημερησίως, οι οποίες θα αύξαναν την ημερήσια συγκέντρωση των εργαζόμενων, βελτιώνοντας έτσι την επίδοσή τους σε ημερήσιο επίπεδο.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ημερήσια εργασιακή επίδοση επηρεάζεται από τις τρεις προτεινόμενες μεταβλητές, δηλαδή την ημερήσια κόπωση, την ημερήσια εργασιακή δέσμευση και την ημερήσια συγκέντρωση, και μάλιστα, ότι η ημερήσια συγκέντρωση προβλέπει στο σημαντικότερο βαθμό την ημερήσια επίδοση. Η

ημερήσια συγκέντρωση με τη σειρά της επηρεάζεται από τον ημερήσιο εργασιακό φόρτο. Οι ημερήσιες εργασιακές προκλήσεις, όμως, δεν φάνηκε να επηρεάζονται από τη γενική τάση αναζήτησης πόρων. Επιπλέον, η ημερήσια κόπωση προβλέπεται σε σημαντικό βαθμό από τις ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις. Οι ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις, όμως, δεν προβλέπονται από την γενική τάση περιορισμού των απαιτήσεων. Τέλος, η δεύτερη προτεινόμενη ψυχολογική διαδικασία, με άλλα λόγια, η θετική σχέση ανάμεσα στη γενική προσπάθεια αναζήτησης πόρων, τα επίπεδα των ημερήσιων πόρων, την ημερήσια εργασιακή δέσμευση και την ημερήσια επίδοση επιβεβαιώθηκε στο σύνολό της.

Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι το job crafting ως γενική αναζήτηση πόρων μπορεί να συμβάλει θετικά στην επίτευξη των εργασιακών στόχων του εργαζόμενου. Συνεπώς, η εκπαίδευση των εργαζόμενων σε αυτή τη διάσταση του job crafting θα είχε θετικά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό.

5.1 Job crafting ως περιορισμός ανασταλτικών απαιτήσεων και εργασιακή επίδοση

Στην παρούσα έρευνα ημερολογίου αναμενόταν ότι οι εργαζόμενοι που γενικά προσπαθούν να περιορίσουν τις ανασταλτικές απαιτήσεις στο χώρο της εργασίας τους, βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικών απαιτήσεων ημερησίως. Οι συναισθηματικές απαιτήσεις θεωρήθηκαν ως απαιτήσεις που παρεμποδίζουν τους στόχους των εργαζόμενων, διότι συνδέονται συστηματικά με αρνητικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως είναι η επαγγελματική εξουθένωση (Bakker & Heuven, 2006), η ψυχολογική πίεση (Van Gelderen et al., 2003) και η συναισθηματική ασυμφωνία (Zapf, 2002). Συνεπώς, αναμενόταν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις συναισθηματικές απαιτήσεις ως εμπόδια και για αυτό προσπαθούν να τις

περιορίσουν σε ημερήσιο επίπεδο. Η σχέση ανάμεσα στον περιορισμό των ανασταλτικών (συναισθηματικών) απαιτήσεων ως διαδικασία job crafting και στην μείωση των ημερήσιων συναισθηματικών απαιτήσεων δεν επιβεβαιώθηκε. Μια πιθανή εξήγηση για αυτό το μη αναμενόμενο αποτέλεσμα μπορεί να προκύπτει από τη φύση του δείγματος της έρευνας. Πρόκειται για υπαλλήλους ενός ξενοδοχείου, στο οποίο ο καθένας είχε πολύ συγκεκριμένο ρόλο. Στα πλαίσια αυτού του ρόλου, οι εργαζόμενοι ενδεχομένως να θεωρούν δεδομένο ότι θα υπάρχουν υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις, οι οποίες δεν θα είναι πάντα δυνατόν να περιοριστούν. Για παράδειγμα, στη ρεσεψιόν βρίσκεται κάθε φορά μόνο ένας υπάλληλος, ο οποίος είναι αναγκασμένος να αλληλεπιδρά με όλους τους πελάτες, χωρίς να μπορεί να προβαίνει σε διαχωρισμούς. Είναι πιθανό οι κανόνες συμπεριφοράς στο εν λόγω ξενοδοχείο να είναι πολύ αυστηροί με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να λειτουργούν μέσα σε ένα πολύ απαιτητικό πλαίσιο. Οι Diefendorff και Richard (2003) διεξάγοντας μια έρευνα ($N=152$) για τους παράγοντες που προβλέπουν τους κανόνες συμπεριφοράς καθώς και για τις συνέπειες τους, έδειξαν ότι οι κανόνες συμπεριφοράς μπορούν να γίνουν αντιληπτοί από τους εργαζόμενους ως συναισθηματικές απαιτήσεις. Συνεπώς, ενδέχεται και στο εν λόγω ξενοδοχείο οι αυστηροί κανόνες συμπεριφοράς να γίνονται αντιληπτοί από τους εργαζόμενους ως πρόσθετες συναισθηματικές απαιτήσεις. Επειδή, όμως, αυτοί οι κανόνες δεν είναι δυνατόν να τροποποιηθούν από την πλευρά των εργαζόμενων, για αυτό ίσως δεν βρέθηκε αρνητική σχέση ανάμεσα στη γενική προσπάθεια μείωσης των στρεσογόνων απαιτήσεων και τις ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις.

Επίσης, στην παρούσα έρευνα αναμενόταν ότι οι ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις προβλέπουν την ημερήσια κόπωση, διότι οι εργαζόμενοι που εκτίθενται σε υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις, τελικά εξουθενώνονται από την συνεχή

προσπάθεια να επιδεικνύουν τα απαιτούμενα από τον οργανισμό συναισθήματα σε όλες τις αλληλεπιδράσεις τους (Bakker & Heuven, 2006. Shyman, 2010. Van Vegchel et al, 2004). Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση ανάμεσα στις ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις και την ημερήσια κόπωση, ερχόμενα σε συμφωνία με προηγούμενες έρευνες ημερολογίων που έδειξαν ότι οι ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις αυξάνουν την ημερήσια κόπωση (Van Gelderen et al., 2011). Φάνηκε ότι τις ημέρες που οι ξενοδοχοϋπάλληλοι αντιμετώπιζαν απαιτητικούς πελάτες που παραπονιόταν, η προσπάθεια να παραμείνουν ευγενικοί και να εξυπηρετούν «με χαμόγελο», τελικά τους εξαντλούσε.

Τέλος, αναμενόταν ότι τις ημέρες που οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλά επίπεδα κόπωσης, δεν θα επιδεικνύουν καλή επίδοση, καθώς η κόπωση θα τους εμποδίζει να ολοκληρώσουν στο έπακρο τα καθήκοντα τους. Η αρνητική σχέση ανάμεσα στην ημερήσια κόπωση και την ημερήσια εργασιακή επίδοση επιβεβαιώθηκε, ερχόμενη σε συμφωνία με προηγούμενες μελέτες ημερολογίων που δείχνουν ακριβώς ότι η ημερήσια κόπωση επηρεάζει αρνητικά την ημερήσια επίδοση (Halbesleben & Wheeler, 2011). Φαίνεται ότι η κόπωση που αισθάνονται περιορίζει τη διάθεσή τους ακόμη και να ξεκινήσουν την εργασία τους και σίγουρα περιορίζει την ικανότητά τους να επιδεικνύουν τα απαιτούμενα από τον οργανισμό συναισθήματα (Bakker & Heuven, 2006). Όταν αναφερόμαστε σε παροχή υπηρεσιών, το κλίμα μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η αλληλεπίδραση παίζει καθοριστικό ρόλο για την ποιότητα της υπηρεσίας. Όταν η αλληλεπίδραση πραγματοποιείται χωρίς την επίδειξη των κατάλληλων συναισθημάτων, η επίδοση του εργαζομένου θεωρείται μειωμένη (Janssen et al., 2009).

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα δεν συνδέουν τη γενική τάση για περιορισμό των ανασταλτικών απαιτήσεων με την ημερήσια εργασιακή επίδοση.

Ουσιαστικά, όμως, δείχνουν ότι οι ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις αυξάνουν τα επίπεδα της ημερήσιας κόπωσης, η οποία εν συνεχεία οδηγεί σε μειωμένη ημερήσια επίδοση. Η διαδικασία αυτή επιβεβαιώνεται για πρώτη φορά σε ημερήσιο επίπεδο. Κάποιες έρευνες συνδέουν τις συναισθηματικές απαιτήσεις με την κόπωση σε ημερήσιο επίπεδο (Van Gelderen, 2011), ενώ άλλες συνδέουν μόνο την κόπωση και την επίδοση σε ημερήσιο επίπεδο (Halbesleben & Wheeler, 2011). Η παρούσα έρευνα, όμως, είναι η πρώτη που εξετάζει την ημερήσια επίδοση ως την κατάληξη μιας συγκεκριμένης διαδικασίας και όχι απλά ως αποτέλεσμα μεμονωμένων παραγόντων.

5.2 Job crafting ως αναζήτηση πόρων και εργασιακή επίδοση

Η δεύτερη ψυχολογική διαδικασία που αναμενόταν να επηρεάζει την ημερήσια εργασιακή επίδοση, είχε αφετηρία το job crafting ως γενική αναζήτηση πόρων. Το προτεινόμενο μοντέλο προέβλεπε ότι η γενική τάση αναζήτησης πόρων σχετίζεται θετικά με τα ημερήσια επίπεδα της κοινωνική υποστήριξης, της αυτονομίας και της καθοδήγησης. Έχει βρεθεί ότι αυτοί οι εργασιακοί πόροι μπορούν να μετριάσουν τα αρνητικά αποτελέσματα των υψηλών συναισθηματικών απαιτήσεων (de Jonge et al., 2008. Grandey et al., 2005). Επειδή οι ξενοδοχοϋπάλληλοι αντιμετωπίζουν καθημερινά υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις, αναμενόταν ότι θα προσπαθούν να βιώνουν εκείνους τους πόρους που τους ανακουφίζουν. Η σχέση ανάμεσα στη γενική αναζήτηση πόρων ως διαδικασία job crafting και στο ημερήσιο επίπεδο της κοινωνικής υποστήριξης, της αυτονομίας και της καθοδήγησης, επιβεβαιώθηκε μερικώς. Βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μόνο ανάμεσα στη γενική αναζήτηση πόρων και την ημερήσια κοινωνική υποστήριξη και αυτονομία. Συνεπώς, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι που γενικά προσπαθούν να αλλάξουν το περιβάλλον της εργασίας

τους και να βρίσκουν πόρους, καταφέρνουν τελικά να βιώνουν υψηλά επίπεδα πόρων σε ημερήσιο επίπεδο. Επίσης, τα αποτελέσματα αυτά ενισχύουν τη θεωρία του Hobfoll (2011) για τα «καραβάνια» των πόρων, καθώς παρατηρείται ότι η γενική τάση για αναζήτηση πόρων δεν σχετίζεται μόνο με έναν ημερήσιο πόρο αλλά με περισσότερους. Έτσι, για παράδειγμα, αν μια συγκεκριμένη ημέρα προκύψει ένα πρόβλημα στα καθήκοντα ενός εργαζόμενου και ο τελευταίος ζητήσει και λάβει την υποστήριξη των συναδέλφων του, είναι πιθανό την ίδια ημέρα να αντιληφθεί ότι τα καθήκοντά του δεν εκπληρώνονται πάντα με τον τρόπο που υποδεικνύει η διοίκηση. Συνεπώς, εκείνη την ημέρα είναι πιθανό να επιδιώξει μεγαλύτερη ευελιξία στην εργασία του.

Από την άλλη πλευρά, η σχέση της γενικής αναζήτησης πόρων με την ημερήσια καθοδήγηση δεν βρέθηκε να είναι στατιστικά σημαντική. Αν και τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στο εν λόγω ξενοδοχείο δεν αναζητούν την καθοδήγηση, φαίνεται, όμως, ότι τελικά βιώνουν αρκετά υψηλά επίπεδα ημερήσιας καθοδήγησης ($MO: 4,22, TA: 1,47$). Με δεδομένο ότι το job crafting είναι μια διαδικασία προσαρμογής που στοχεύει στην ισορροπία ανάμεσα στα αρνητικά (ανασταλτικές απαιτήσεις) και τα θετικά (εργασιακοί πόροι, προκλήσεις) χαρακτηριστικά της εργασίας, είναι πιθανό τα ήδη θετικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η καθοδήγηση, να μην εμπλέκονται στη διαδικασία της αλλαγής. Με άλλα λόγια, είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να μην επιδιώκουν να αλλάξουν τα επίπεδα της καθοδήγησης, διότι είναι ήδη υψηλά.

Επίσης, στην παρούσα έρευνα αναμενόταν ότι η ημερήσια καθοδήγηση, κοινωνική υποστήριξη και αυτονομία θα προέβλεπαν την ημερήσια εργασιακή δέσμευση μέσα από τη διαδικασία δημιουργίας κινήτρων που προτείνει το μοντέλο ΕΑΠ (Bakker & Demerouti, 2007). Σύμφωνα με αυτή την πρόταση, η παρουσία

εργασιακών πόρων επηρεάζει θετικά τη δημιουργία κινήτρων, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών, για τους εργαζόμενους και οδηγεί έτσι σε θετικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως είναι η δέσμευση. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με αυτή την πρόταση, καθώς φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο δεσμευμένοι τις ημέρες που οι εργασιακοί πόροι, και πιο συγκεκριμένα η καθοδήγηση ήταν υψηλότερη. Η σημασία της καθοδήγησης για την ημερήσια εργασιακή δέσμευση έχει επισημανθεί και σε προηγούμενες έρευνες ημερολογίων. Οι Xanthopoulou και συν. (2009) διεξάγοντας μια έρευνα ημερολογίου σε εργαζόμενους σε τρία υποκαταστήματα μιας αλυσίδας fast food ($N=42$) βρήκαν ότι η ημερήσια καθοδήγηση είναι ο σημαντικότερος εργασιακός πόρος για τη δημιουργία δεσμευμένων υπαλλήλων. Μάλιστα βρέθηκε ότι τα επίπεδα της ημερήσιας καθοδήγησης επηρεάζουν θετικά τα επίπεδα της ημερήσιας δέσμευσης και την επόμενη ημέρα. Είναι πιθανό ότι τις ημέρες που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την υποστήριξη των προϊσταμένων τους, αισθάνονται σίγουροι ότι κάνουν κάτι σημαντικό (αφιέρωση) και επιμένουν στην επίλυση των προβλημάτων (σθένος), ενώ συγκεντρώνονται στο καθήκον τους χάνοντας ακόμη και την αίσθηση του χρόνου (αφοσίωση) (Schaufeli et al., 2006). Επιπλέον, τα αποτελέσματα αυτά ενισχύουν την άποψη ότι η εργασιακή δέσμευση θα μπορούσε να μελετηθεί και ως χαρακτηριστικό που μεταβάλλεται από ημέρα σε ημέρα και όχι μόνο ως γενικό χαρακτηριστικό καθώς με αυτόν τον τρόπο, γίνονται καλύτερα αντιληπτές οι συνθήκες που την ευνοούν (Xanthopoulou et al., 2008).

Η ημερήσια κοινωνική υποστήριξη φάνηκε ότι επηρεάζει την ημερήσια εργασιακή δέσμευση άλλα όχι με τον αναμενόμενο τρόπο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα υψηλά επίπεδα ημερήσιας υποστήριξης οδηγούν σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης ημερησίως. Με άλλα λόγια, τις ημέρες που οι εργαζόμενοι

συνεργάζονται σε μεγάλο βαθμό, εκείνες τις ημέρες αισθάνονται λιγότερο δεσμευμένοι με την εργασία τους. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί αν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι η ύπαρξη συνεργασίας ενδεχομένως δεν επιτρέπει στους εργαζόμενους να αφοσιωθούν πλήρως σε ένα καθήκον. Και εφόσον η αφοσίωση είναι μία από τις βασικές διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης (Schaufeli et al., 2006), για αυτό μειώνονται τα ημερήσια επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης.

Από την άλλη πλευρά, η ημερήσια αυτονομία δεν φάνηκε να παίζει ρόλο στη δημιουργία δεσμευμένων υπαλλήλων. Αυτό το μη αναμενόμενο αποτέλεσμα θα μπορούσε να εξηγηθεί λαμβάνοντας υπόψη ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει η μεγάλη αυτονομία στο εργασιακό περιβάλλον. Τα υψηλά επίπεδα αυτονομίας είναι πιθανό να προκαλέσουν δυσφορία στους εργαζόμενους και να μειώσουν την εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο βρίσκονται (Au & Cheung, 2004). Στην παρούσα έρευνα ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων (31%) ανέφεραν ότι βιώνουν το μέγιστο επίπεδο αυτονομίας σε ημερήσιο επίπεδο, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία τους (82%) ανέφεραν ότι βιώνουν υψηλά επίπεδα αυτονομίας ημερησίως (απαντήσεις από 5 έως 7 σε μια 7-βαθμη κλίμακα). Παλαιότερες έρευνες έχουν δείξει – αν και τα δεδομένα μάλλον έχουν αλλάξει – ότι η εθνική κουλτούρα στην Ελλάδα είναι κολεκτιβιστική (Hofstede, 1980). Συνεπώς, αυτά τα υψηλά επίπεδα αυτονομίας σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η ελληνική κοινωνία ήταν για χρόνια κολεκτιβιστική, ενδέχεται να εξηγούν γιατί η ημερήσια αυτονομία δεν σχετίζεται με θετικά συναισθήματα.

Τέλος, με βάση το προτεινόμενο μοντέλο αναμενόταν ότι η προαναφερθείσα ψυχολογική διαδικασία που συνδέει τη γενική τάση για αναζήτηση πόρων με τους ημερήσιους πόρους, και στη συνέχεια τους ημερήσιους πόρους με την ημερήσια δέσμευση, καταλήγει στη σύνδεση ανάμεσα στην ημερήσια εργασιακή δέσμευση και

την ημερήσια επίδοση. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στην ημερήσια δέσμευση και την ημερήσια επίδοση, ερχόμενα σε συμφωνία με προηγούμενες έρευνες ημερολογίων. Οι Xanthopoulou και συν. (2008)

διεξάγοντας μια έρευνα ημερολογίου σε 44 αεροσυνοδούς βρήκαν ότι η ημερήσια επίδοση τους προβλεπόταν από την ημερήσια δέσμευση. Ομοίως, οι Xanthopoulou και συν. (2009) έδειξαν ότι τις ημέρες που οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο δεσμευμένοι, εκείνες τις ημέρες εμφανίζουν και καλύτερη επίδοση. Φαίνεται ότι τα θετικά συναισθήματα, τα οποία συνεπάγεται η εργασιακή δέσμευση, περιορίζουν το στρες και επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συγκεντρώνονται στα καθήκοντά τους και να χρησιμοποιούν όλους τους διαθέσιμους πόρους τους (Fredrickson, 2004).

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν κατά κάποιο τρόπο τη γνωστή σχέση ανάμεσα στους ημερήσιους εργασιακούς πόρους και την εργασιακή επίδοση, η οποία διαμεσολαβείται από την εργασιακή δέσμευση. Το σημαντικό στοιχείο είναι ότι, επίσης, συνδέουν αυτή τη διαδικασία με τη γενική διάσταση του job crafting που σχετίζεται την αναζήτηση πόρων. Με άλλα λόγια, δεν είναι απαραίτητο να προϋπάρχουν οι εργασιακοί πόροι ώστε να οδηγήσουν σε εργασιακή δέσμευση και καλύτερη επίδοση. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αλλάξουν οι ίδιοι την εργασία τους ώστε να δημιουργήσουν πόρους, οι οποίοι με τη σειρά τους θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη δέσμευση ώστε τελικά να αποδίδουν καλύτερα.

5.3 Job crafting ως αναζήτηση προκλήσεων και εργασιακή επίδοση

Στην παρούσα εργασία αναμενόταν ότι η γενική τάση για αναζήτηση προκλήσεων θα οδηγούσε σε αυξημένα ημερήσια επίπεδα φόρτου εργασίας και ευθυνών. Τα αποτελέσματα, όμως, δεν επιβεβαίωσαν την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στην αναζήτηση προκλήσεων ως διαδικασία job crafting και στην αύξηση των εργασιακών

προκλήσεων. Οι εργαζόμενοι που γενικά αναζητούσαν προκλήσεις, ούτε τον ημερήσιο φόρτο εργασίας αύξησαν αλλά ούτε και τις ευθύνες που αναλάμβαναν. Μια πιθανή εξήγηση για την μη σημαντική σχέση ανάμεσα στη γενική αναζήτηση προκλήσεων και τον ημερήσιο φόρτο εργασίας ενδεχομένως να βρίσκεται στη συσχέτιση ανάμεσα στον ημερήσιο φόρτο εργασίας και τις ημερήσιες συναισθηματικές απαιτήσεις. Οι δύο αυτές μεταβλητές σχετίζονται θετικά μεταξύ τους ($r = 0,24, p < 0,05$). Συνεπώς, είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να θεωρούν ότι η αύξηση του φόρτου εργασίας συνεπάγεται αύξηση των συναισθηματικών απαιτήσεων. Και εφόσον οι συναισθηματικές απαιτήσεις προκαλούν δυσφορία στους εργαζόμενους, για αυτό δεν επιδιώκουν να τις αυξήσουν. Όσον αφορά τις ημερήσιες ευθύνες, τα πράγματα είναι πιο πολύπλοκα. Ενώ περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες (66%) δηλώνουν ότι αισθάνονται ότι ευθύνονται οι ίδιοι για το αποτέλεσμα της εργασίας τους μια συγκεκριμένη ημέρα, αυτό δεν φαίνεται να ήταν επιλογή τους. Με άλλα λόγια, η γενική τάση που έχουν οι εργαζόμενοι να αναζητούν προκλήσεις δεν φάνηκε να οδηγεί στην ανάληψη περισσότερων ευθυνών. Ενδεχομένως εδώ να εμπλέκονται η έννοια της υπευθυνότητας/ ευσυνειδησίας και εκείνης των ευθυνών ως καθήκοντα. Ίσως οι εργαζόμενοι να θεωρούν ότι ούτως ή άλλως πρέπει να είναι υπεύθυνοι για το αποτέλεσμα της δουλειάς τους. Αυτό, όμως, δεν συνεπάγεται αυτομάτως ότι επιδιώκουν περισσότερες ευθύνες, δηλαδή επιδιώκουν να αναλάβουν περισσότερα καθήκοντα.

Επίσης, σύμφωνα με το προτεινόμενο μοντέλο αναμενόταν ότι τα ημερήσια επίπεδα του φόρτου εργασίας και των ευθυνών προβλέπουν την ημερήσια συγκέντρωση στο χώρο της εργασίας. Τα αποτελέσματα ήταν προς την αναμενόμενη κατεύθυνση μόνο για τον ημερήσιο φόρτο εργασίας. Φαίνεται ότι ο αυξημένος ημερήσιος φόρτος εργασίας ενέχει μεν δυσκολίες για τους εργαζόμενους, αλλά

προσφέρει και μεγάλη ικανοποίηση όταν ολοκληρωθούν όλα τα σχετικά καθήκοντα. Για το λόγο αυτό, όσο μεγαλύτερος είναι ο φόρτος εργασίας μια ημέρα (στα πλαίσια του εφικτού), τόσο περισσότερο συγκεντρωμένοι θα είναι οι εργαζόμενοι εκείνη την ημέρα, ώστε να επιτύχουν τον ημερήσιο στόχο. Σύμφωνα με το μοντέλο των Beal και συν. (2005) για τα επεισόδια επίδοσης, η συγκέντρωση των εργαζόμενων στο καθήκον τους επηρεάζει καταλυτικά την απόδοσή τους. Όταν η προσοχή διασπάται, ανεξάρτητα από την αιτία που προκαλεί τη διάσπαση, η επίδοση χειροτερεύει. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό να εξεταστούν οι παράγοντες που ευνοούν την ημερήσια συγκέντρωση του εργαζόμενου και με βάση την παρούσα έρευνα ένας τέτοιος παράγοντας είναι η αύξηση του φόρτου εργασίας.

Το γεγονός ότι οι ημερήσιες ευθύνες δεν φαίνεται να προβλέπουν την ημερήσια συγκέντρωση ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι αυξημένες ευθύνες ημερησίως συνεπάγονται αυξημένα καθήκοντα ημερησίως και άρα αυξημένο ημερήσιο φόρτο εργασίας. Κατά κάποιο τρόπο, λοιπόν, οι ευθύνες συμπεριλαμβάνονται στο φόρτο εργασίας και για αυτό η επίδρασή τους ίσως εξουδετερώνεται όταν ληφθούν υπόψη μαζί με το φόρτο εργασίας. Να σημειωθεί ότι βρέθηκε στατιστικώς σημαντική και θετική σχέση ανάμεσα στις ευθύνες και τη συγκέντρωση ($r = 0,22, p < 0,5$). Επομένως, η μη επιβεβαίωση της σχέσης αυτής από την ανάλυση παλινδρόμησης μπορεί να οφείλεται και στο σχετικά περιορισμένο δείγμα της παρούσα έρευνας.

Τέλος, σύμφωνα με το προτεινόμενο μοντέλο αναμενόταν ότι η ημερήσια συγκέντρωση προβλέπει την ημερήσια εργασιακή επίδοση. Πράγματι, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ημερήσια συγκέντρωση προβλέπει σε μεγάλο βαθμό την ημερήσια εργασιακή επίδοση, επιβεβαιώνοντας έτσι τη θεωρία των Beal και συν. (2005) για τα επεισόδια επίδοσης. Φάνηκε ότι τις ημέρες που οι εργαζόμενοι ήταν

περισσότερο συγκεντρωμένοι στη δουλειά τους, είχαν και καλύτερη επίδοση. Μάλιστα, όταν εξετάστηκε ταυτόχρονα η προβλεπτική ισχύς της ημερήσιας κόπωσης, της ημερήσιας εργασιακής δέσμευσης και της ημερήσιας συγκέντρωσης, η ημερήσια συγκέντρωση εξουδετέρωσε την ισχύ των άλλων δύο προβλεπτικών μεταβλητών, παρουσιάζοντας μία πολύ σημαντική σχέση (μισή τυπική απόκλιση) με την ημερήσια εργασιακή επίδοση ($\beta = 0,48$). Συνεπώς, η ημερήσια συγκέντρωση φαίνεται να παίζει τον καθοριστικότερο ρόλο για την ημερήσια επίδοση ενός εργαζόμενου. Τα ευρήματα αυτά είναι εξαιρετικής σημασίας διότι δείχνουν για πρώτη φορά ότι η ημερήσια εργασιακή επίδοση επηρεάζεται κατά βάση από τη συγκέντρωση του εργαζόμενου εκείνη την ημέρα και όχι τόσο από τα συναισθήματα ή το βαθμό κινητοποίησής του την ίδια ημέρα. Αυτό ανοίγει μια νέα κατεύθυνση ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση, η οποία χρήζει περαιτέρω έρευνας.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δεν συνέδεσαν τη διάσταση του job crafting που σχετίζεται με την αναζήτηση προκλήσεων με την εργασιακή επίδοση. Κατέδειξαν, όμως, ότι η ημερήσια επίδοση προβλέπεται από την ημερήσια συγκέντρωση και η ημερήσια συγκέντρωση, με τη σειρά της, προβλέπεται από τον ημερήσιο φόρτο εργασίας. Η ύπαρξη αυτής της διαδικασίας επιβεβαιώνεται για πρώτη φορά στην παρούσα έρευνα και ανοίγει νέους ορίζοντες στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση.

5.4 Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της έρευνας

Ένα από τα θετικότερα στοιχεία της παρούσας έρευνας είναι το γεγονός ότι για πρώτη φορά η ημερήσια εργασιακή επίδοση εξετάζεται ως συνάρτηση τριών ανεξάρτητων ψυχολογικών διαδικασιών: τη δημιουργία κινήτρων, τη μείωση των συναισθηματικών απαιτήσεων αλλά και την αναζήτηση προκλήσεων που αυξάνουν

τη συγκέντρωση του εργαζόμενου. Αυτή η τρίτη διαδικασία αναζήτησης προκλήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς εμπλέκει στην επίδοση και τη γνωστική λειτουργία της συγκέντρωσης και προσοχής (Beal et al., 2005). Ενώ η σχέση των κινήτρων (Salanova et al., 2005. Xanthopoulou et al., 2008. Xanthopoulou et al., 2009) και των συναισθημάτων (Bakker & Heuven, 2006. Janssen et al., 2010) με την εργασιακή επίδοση έχουν γίνει αντικείμενο πολλών μελετών, δεν ισχύει το ίδιο και για τη συγκέντρωση. Δεν υπάρχουν μέχρι στιγμής που να εξετάζουν το γνωστικό κομμάτι της συγκέντρωσης σε σχέση με την εργασιακή επίδοση, οπότε η παρούσα έρευνα συμβάλει στον εμπλουτισμό της βιβλιογραφίας προς αυτή την κατεύθυνση.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προσφέρουν υποστήριξη στην πρόσφατη θεώρηση ότι η εργασιακή δέσμευση μπορεί να εξεταστεί και ως χαρακτηριστικό που μεταβάλλεται (πχ. από ημέρα σε ημέρα) και όχι απαραίτητα μόνο ως σταθερό χαρακτηριστικό (Sonnentag, Dormann, & Demerouti, 2010). Όταν η εργασιακή δέσμευση εξετάζεται ως μεταβαλλόμενο χαρακτηριστικό, μπορούν να εξεταστούν πιο άμεσα οι παράγοντες που τη διαμορφώνουν (Ξανθοπούλου & Μπιλιάλη, 2012).

Παρά τα πλεονεκτήματα της παρούσας έρευνας, υπάρχουν και κάποιοι περιορισμοί. Ο βασικότερος είναι το μικρό δείγμα της έρευνας ($N=22$). Στο μέγεθος του δείγματος ενδεχομένως να οφείλεται η μη επιβεβαίωση κάποιων από τις προτεινόμενες σχέσεις, όπως η σχέση ανάμεσα στη γενική τάση για αναζήτηση πόρων και τα ημερήσια επίπεδα καθοδήγησης. Για το λόγο αυτό, θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να εξεταστούν οι προτεινόμενες σχέσεις σε μεγαλύτερο δείγμα.

Επίσης, πραγματοποιήθηκε μια επιλογή εργασιακών πόρων και προκλήσεων, με βάση τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται οι εν λόγω πόροι και προκλήσεις στη βιβλιογραφία σε σχέση με τα επαγγέλματα με υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις.

Αυτό σημαίνει ότι ενδεχομένως να μπορούν να συσχετιστούν, για παράδειγμα, και άλλοι πόροι με το job crafting και την επίδοση, όπως η ανατροφοδότηση.

5.5 Πρακτικές εφαρμογές

Μέσα από την παρούσα έρευνα, το job crafting παρουσιάστηκε ως οι πρωτοβουλίες που παίρνουν οι εργαζόμενοι για να διευκολύνουν την επίτευξη των εργασιακών τους στόχων (Tims et al. 2012). Είναι σημαντικό να δοθεί έμφαση στα πράγματα που μπορούν να κάνουν από μόνοι τους οι εργαζόμενοι για να βελτιώσουν την επίδοσή τους και να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Ειδικά, σήμερα, που εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, αλλάζουν συνεχώς οι εργασιακές απαιτήσεις, έχει σημασία να μπορούν οι εργαζόμενοι να προσαρμόζονται πιο εύκολα σε αυτές (Grant & Parker, 2009). Συνεπώς, αν οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στο job crafting, και πιο συγκεκριμένα στη διάσταση της αναζήτησης πόρων η οποία επιβεβαιώθηκε ότι μπορεί να προβλέψει έμμεσα την εργασιακή επίδοση, είναι πιθανό να αναζητούν οι ίδιοι τους πόρους που θα τους διευκολύνουν ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις εργασιακές απαιτήσεις. Αυτού του είδους η εκπαίδευση ενδεχομένως να είναι πιο εύκολη και πιο άμεση σε σχέση με τους χρονοβόρους και σχετικά δύσκαμπτους σχεδιασμούς εργασίας. Ουσιαστικά με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε να έρθει η αλλαγή «από κάτω προς τα πάνω», από τους ίδιους τους εργαζόμενους, οι οποίοι γνωρίζουν σε βάθος τις ανάγκες της εργασίας τους και όχι από εκείνους που τους εποπτεύουν.

Επιπλέον, η επίδραση της ημερήσιας συγκέντρωσης πάνω στην ημερήσια εργασιακή επίδοση τονίζει το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν το καθήκον απαιτεί την προσοχή τους. Συνεπώς, αν ληφθεί και αυτή η παράμετρος υπόψη στο σχεδιασμό του εργασιακού περιβάλλοντος, εκτός από τις εργασιακές

απαιτήσεις και τα κίνητρα, είναι πιθανό ότι τα εργασιακά αποτελέσματα θα είναι θετικότερα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

5.6 Γενικό συμπέρασμα

Μέσα την παρούσα έρευνα φάνηκε ότι το job crafting ως γενική τάση μπορεί να επηρεάσει θετικά την ημερήσια εργασιακή επίδοση τουλάχιστον μέσα από την ψυχολογική διαδικασία της αναζήτησης πόρων. Αν και οι άλλες δύο προτεινόμενες διαδικασίες δεν επιβεβαιώθηκαν στο σύνολό τους, παρείχαν στοιχεία για τους παράγοντες που προβλέπουν την ημερήσια εργασιακή επίδοση, επιβεβαιώνοντας την αρνητική σχέση της ημερήσιας κόπωσης με την επίδοση και εισάγοντας την πολύ σημαντική γνωστική έννοια της συγκέντρωσης στους παράγοντες που ευνοούν την ημερήσια επίδοση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, *18*, 88–115.
- Au, K., & Cheung, M.W.L. (2004). Intra-cultural variation and job autonomy in 42 countries. *Organization Studies*, *25*, 1339-1362.
- Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 189-206.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*, 309-328.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*, 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L.L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 555–564.
- 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.
- Bakker, A.B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, *13*, 423-440.
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωτική ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili Books.

- Beal, D.J., Weiss, H.M., Barros, E., & McDermid, S.M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1054-1068.
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology, 54*, 579–616.
- Bosco, F.A., & Allen, D.G. (2011). Executive attention as a predictor of employee performance: Reconsidering the relationship between cognitive ability and adverse impact potential. Paper presented at the 71st Annual Meeting of the Academy of Management - West Meets East: Enlightening, Balancing, Transcending. San Antonio, USA, 12 -16 August.
- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*, 65-74.
- De Jonge, J., & Dormann, C.(2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the Triple Match Principle. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1359–1374.
- De Jonge, J., LeBlanc, P.M., Peeters, M.C.W., & Noordam H. (2008). Emotional job demands and the role of matching job resources. *International Journal of Nursing Studies, 45*, 1460-1469.
- Demerouti, E. (2012). Job demands and job resources: Given and crafted. Paper presented at the 2nd Conference of the Organizational Psychology Section of the Hellenic Psychological Association, Athens, Greece, 4th of May.
- Demerouti, E., Bakker, A., Vardakou I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 19*, 12-23.

- Diefendorff, J., & Richard, E. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology, 88*, 284–294.
- Fredrickson, B.L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B, 359*, 1367-1377.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems, 3*, 25–39.
- Goodman, S.A., & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior, 55*, 254-275.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 95-110.
- Grandey, A.A., Fisk, G.M., & Steiner, D.D. (2005). Must ‘service with a smile’ be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology, 90*, 893–904.
- Grant, A.M., & Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories. *The Academy of Management Annals, 3*, 317-375.
- Halbesleben, J.R., & Wheeler, A.R. (2011). I owe you one: Coworker reciprocity as a moderator of the day-level exhaustion-performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 608-626.
- Hobfoll, S.E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 116-122.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press

- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42-63.
- Janssen, O., Lam, C.K., & Huang, X. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 787-809.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and effort*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Le Pine, J.A., Podsakoff, N.A., & Le Pine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *The Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: new perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 70, 149-71.
- Moon, T.W., & Hur, W.-M. (2011). Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. *Social Behavior and Personality*, 39, 1087-1096.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labour. *Academy of Management Review*, 21, 986 – 1010.
- Ξανθοπούλου Δ., & Μπιλιάλη, Ε. (2012). Συναισθηματική ασυμφωνία και εργασιακή δέσμευση κατά τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες: Μια προσέγγιση επεισοδίων. Εργασία που παρουσιάστηκε στη 2^η ημερίδα Οργανωτικής Ψυχολογίας της ΕΛΨΕ. Αθήνα, Ελλάδα, 4 Μαΐου.

- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research: An introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel Psychology, 9*, 79-93.
- Oxford University Press (2012). Ανακτήθηκε 17 Ιουνίου 2012 από την ιστοσελίδα <http://oxforddictionaries.com/definition/crafting?q=crafting>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., & Hetland, J. (υπό δημοσίευση). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link work engagement. *Journal of Organizational Behavior*.
- Podsakoff, N.P., LePine, J.A., & LePine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior. *Journal of Applied Psychology, 92*, 438-454.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 701-716.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In A. B. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work engagement: The essential in theory and research* (pp. 25–38). New York: Psychology Press.
- Speier, C., Valacich, J. S., & Vessey, I. (1999). The influence of task interruption on individual decision making: An information overload perspective. *Decision Sciences, 30*, 337–360.

- Ryan, R.M., & Deci, E.L., (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.
- Shyman, E. (2010). Identifying predictors of emotional exhaustion among special education paraeducators: A preliminary investigation. *Psychology in the Schools*, 47, 828-841.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 735-759.
- Van Gelderen, B.R., Bakker, A.B., Konijn, E.A., & Demerouti, E. (2011). Daily suppression of discrete emotions during the work of police service workers and criminal investigation officers. *Anxiety, Stress and Coping*, 24, 515-537.
- Van Gelderen, B., Heuven, E., Van Veldhoven, M., Zeelenberg, M., & Croon, M. (2007). Psychological strain and emotional labour among police officers: A diary study. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 446-459.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Söderfeldt, M., Dormann, C., & Schaufeli, W. (2004). Quantitative versus emotional demands among Swedish human service employees: Moderating effects of job control and social support. *International Journal of Stress Management* 11, 21-40.

- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Meijer, T., & Hamers, J.P.H. (2001). Different effort constructs and effort-reward imbalance: Effects on employee well-being in ancillary health care workers. *Journal of Advanced Nursing*, *34*, 128–136.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, *26*, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*, 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*, 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, *13*, 345-356.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., & Fischbach, A. (υπό δημοσίευση). Work engagement among employee facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. *Human Resource Management Review*, *12*, 237–268.