

Η σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων

Δρ. Αναστασίου Σοφία

Τμήμα Διοίκησης Συστημάτων Εφοδιασμού
ΤΕΙ Στερεάς Ελλάδας
anastasiou@yahoo.com

Περίληψη

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει την υπάρχουσα γνώση σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση, την επαγγελματική ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Διάφοροι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός δημοσιευμένων εργασιών που υποδεικνύουν την ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση στη σύγχρονη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM). Μεταξύ άλλων παραμέτρων, αναδεικνύεται από πολλές εργασίες, η σημασία της παρακολούθησης των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης, της επαγγελματικής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων που μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τη διοίκηση ενός οργανισμού.

Λέξεις-κλειδιά: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, παρακίνηση, επαγγελματική ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση
JEL classifications: M10, M12

Εισαγωγή

Η εργασία αποτελεί σημαντικό μέρος της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η ικανοποίηση από την εργασία, τα κίνητρα, το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση (Tsigliris et al, 2006) αποτελούν σημαντικά θέματα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε όλους τους οργανισμούς.

Παρόλο που η ικανοποίηση από την εργασία και το εργασιακό στρες δεν συσχετίζονται άμεσα, στην πράξη το ένα μπορεί να επηρεάζει το άλλο και αν και τα δύο λειτουργούν καλά θα μπορούσε να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους και τον οργανισμό συνολικά (Halkos & Bousinakis, 2010). Έρευνες έχουν δείξει ότι τα χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης συσχετίζονται ή ακόμη μπορούν και να προβλεφθούν από υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Platsidou & Agaliotis, 2008).

Η έννοια της παρακίνησης είναι συνδεδεμένη με τις έννοιες επαγγελματικής ικανοποίησης (Judge et al, 2001; Καμπουρίδης, 2002; Mullins, 2007), της οργανωσιακής αφοσίωσης (Fletcher & Williams, 1996) και της αποδοτικότητας (Babin & Boles, 1996).

Η εργασιακή υποκίνηση/παρακίνηση/παρώθηση, αποτελεί σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε σύγχρονο οργανισμό. Επηρεάζει ένα μεγάλο εύρος διοικητικών δραστηριοτήτων και λειτουργιών όπως την ανάλυση και το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τα κίνητρα, τα ωφελήματα και τις παροχές προς τους εργαζόμενους, την οργανωσιακή κουλτούρα, την αξιολόγηση, το στυλ ηγεσίας και εποπτείας (Χατζηπαντελή, 1999, Locke & Latham, 2004).

Θεωρείται ότι εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό υποκίνησης μπορεί να επιτύχουν αύξηση της παραγωγικότητάς τους, να έχουν μικρότερο ποσοστό

παραπόνων, αργοποριών, ατυχημάτων, απουσιών, αποχωρήσεων και γενικά να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Montana & Charnov, 2008).

Τα κίνητρα ενός εργαζομένου έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ισχυρά κίνητρα ώστε να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τις ικανότητες τους, για την υλοποίηση των προσωπικών και επιχειρησιακών στόχων.

Η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού απαιτεί την υιοθέτηση πολιτικής διαχείρισης που θα παρέχει κίνητρα και εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζόμενους και ως εκ τούτου είναι σημαντική η διερεύνηση των παραγόντων που σχετίζονται με την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση του και την απόδοση του στην εργασία.

Εννοιολογικό περιεχόμενο και σημαντικότητα της παρακίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού

Το ζήτημα της εργασιακής παρακίνησης/υποκίνησης/παρώθησης έχει χαρακτηριστεί ως μια από τις βασικές παραμέτρους - μαζί με την οργανωσιακή υποστήριξη, το περιβάλλον και τις ατομικές γνώσεις και ικανότητες - που καθορίζουν την εργασιακή αποδοτικότητα (Kreitner et al, 1999; Μιχόπουλος 1998; Χατζηπαντελή, 1999; Σαΐτης, 2002α).

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων) που ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Mitchell 1982; Ζαβλανός, 1998), με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της παρεχόμενης εργασίας και την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του εργαζόμενου (Μπουραντιάς, 2001; Mullins, 2007; Montana & Charnov, 2008).

Έχουν διατυπωθεί και αναπτυχθεί πολλές και διαφορετικές θεωρίες (Ζαβλανός, 1998; Μιχόπουλος 1998; Χατζηπαντελή 1999; Μπουραντιάς 2001; Σαΐτης 2002β; Mullins 2007) που προσπαθούν να ερμηνεύσουν και αναλύσουν το φαινόμενο της παρακίνησης, οι οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο γενικές κατηγορίες:

- (α) στις θεωρίες «περιεχομένου» / «αναγκών», και
- (β) στις θεωρίες «διαδικασίας».

Συνοπτικά, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι εντοπίζονται κάποια βασικά - κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των θεωριών της παρακίνησης (Μιχόπουλος, 1998; Mullins, 2007).

Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι η παρακίνηση:

- Αποτελεί ένα ατομικό φαινόμενο (Robbins & Coulter, 2007; Rollinson, 2008). Οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετική προσωπικότητα, διαφορετικές αντιλήψεις, στάσεις, μεταβαλλόμενες ανάγκες, επιθυμίες, φιλοδοξίες και η υποκίνηση τους επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως: το φύλο, την φάση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας και τη κουλτούρα στην οποία λειτουργούν (Bush & Middlewood, 2006; Montana & Charnov, 2008).
- Συνήθως η παρακίνηση περιγράφεται ως σκόπιμη, οικειοθελής και κάτω από τον έλεγχο, τις επιλογές και τις πράξεις του κάθε εργαζόμενου.
- Είναι πολύπλευρη: σημαντικοί παράμετροι της παρακίνησης είναι η αφύπνιση και η κατεύθυνση.

Από τη πλευρά του εργαζόμενου, παρακίνηση είναι η θέληση που έχει να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του στην εργασία που εκτελεί, με σκοπό να πετύχει υψηλές αποδόσεις και όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των προσωπικών του αναγκών.

Η έννοια της παρακίνησης είναι συνδεδεμένη με τις έννοιες της *οργανωσιακής αφοσίωσης* (Fletcher & Williams, 1996), της *αποδοτικότητας* (Babin & Boles, 1996) και της *επαγγελματικής ικανοποίησης* (Judge et al, 2001; Καμπουρίδης, 2002; Mullins, 2007).

Επαγγελματική ικανοποίηση είναι η αποτίμηση που κάνει ο εργαζόμενος κατά πόσο το περιβάλλον και τα επί μέρους στοιχεία της εργασίας του εκπληρώνουν και σε ποιο βαθμό τις ανάγκες και τις προσδοκίες του (Koustelios & Tsigliris, 2005; Tsigliris et al, 2006).

Η παρακίνηση και ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης επηρεάζονται από πολλές και διαφορετικές παραμέτρους (Drafke & Kossen, 1998; Bush & Middlewood, 2006; Mullins, 2007) όπως:

- την ηλικία του εργαζόμενου,
- το φύλο,
- την οικογενειακή του κατάσταση,
- την εργασιακή του εμπειρία,
- τη ποιότητα και τις συνθήκες εργασίας,
- το μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον,
- τις προσδοκίες μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού,
- τις διαπροσωπικές σχέσεις,
- το σύστημα της ηγεσίας που εφαρμόζεται στον οργανισμό.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην *επαγγελματική ικανοποίηση* ή στη *δυσαρέσκεια* ενός εργαζόμενου σχετίζονται με:

(i) «εσωγενείς» παράγοντες («περιεχόμενο» της εργασίας) όπως: η ελευθερία των επιλογών στην επιτέλεση ενός έργου, η ποικιλία των δραστηριοτήτων, η εποπτεία.

(ii) «εξωγενείς» παράγοντες («πλαίσιο» της εργασίας) όπως: οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο, οι αποδοχές (Κάντας 1998; Evans, 2002; Μπρούζος, 2002).

Αυτό σημαίνει ότι, ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανοποιημένος με κάποια στοιχεία της εργασίας του (την οικονομική αμοιβή του, για παράδειγμα) ενώ ταυτόχρονα να είναι δυσαρεστημένος από κάποια άλλα (όπως μπορεί να είναι η μικρή δυνατότητα για ανάπτυξη και εξέλιξη και η ανισότητα των επαγγελματικών ευκαιριών) (Rebore, 2006).

Σχετικές μελέτες αναφέρουν ότι η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης θα μπορούσε να προβλέψει με ακρίβεια την εργασιακή συμπεριφορά (Roznowski & Hulin, 1992) όπως την απουσία, την ικανοποίηση, τις αποχωρήσεις, την απόσυρση, το αίσθημα ότι ανήκεις σε κάποια ομάδα.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι (*ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, τεστ* όπου οι εργαζόμενοι εκφράζουν τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις τους, *τεχνικές κρίσιμων γεγονότων*, κ.α.) που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό της εργασιακής ικανοποίησης, των εργασιακών στάσεων και του ηθικού. Βάσει αυτών των μεθόδων οι εργαζόμενοι ερωτώνται για το πώς αισθάνονται σχετικά με τη δουλειά τους / τα καθήκοντα τους που και εκτιμάται η θετική / αρνητική στάση τους σε σχέση με διαφορετικά στοιχεία της δουλειάς τους.

Στο αντίποδα της επαγγελματικής ικανοποίησης, η επαγγελματική *δυσαρέσκεια* – τα αρνητικά δηλαδή συναισθήματα, οι εμπειρίες και οι στάσεις που έχει ένα άτομο για την εργασία του – μπορεί να οδηγήσει στην αλλαγή της συμπεριφοράς του εργαζόμενου, σε συχνές απουσίες, αποχωρήσεις και παραιτήσεις, σε χαμηλή αφοσίωση, απογοήτευση, απομόνωση, αποξένωση, τη «ψυχολογική παραίτηση» του ατόμου από την

εργασία και τη ψυχική του εξουθένωση (Hom & Kinicki, 2001; Bush & Middlewood, 2006; Rebore, 2006; Αθανασούλα-Ρέππα 2008).

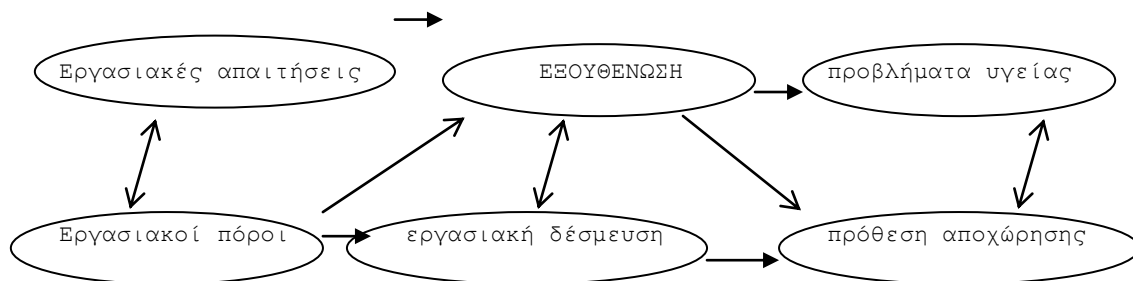
Η επαγγελματική εξουθένωση και η σχέση της με την επαγγελματική ικανοποίηση

Το θέμα της σχέσης της επαγγελματικής εξουθένωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει προκύψει από την ερμηνεία της ευρισκόμενης αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δύο εννοιών.

Τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχει έντονη ερευνητική δραστηριότητα και ενδιαφέρον για τις επιπτώσεις του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων και την αρνητική επίδραση τους στην επαγγελματική τους ικανοποίηση, την αποτελεσματικότητα και τη ποιότητα του επαγγελματικού έργου και την απόδοση στην εργασία (Λεονταρή et al, 2000; Hakenen et al, 2006; Stoeber & Rennert, 2008; Μισουρίδου, 2009; Leiter & Maslach, 2009).

Η επαγγελματική εξουθένωση απεικονίζει μια κατάσταση σωματικής και πνευματικής εξάντλησης και αποτελεί ένα ιδιαίτερο τύπο εργασιακού άγχους το οποίο ξεπερνά τα όρια αντοχής του ατόμου και μπορεί να περιγραφεί ως η αυξανόμενη εξάντληση των συναισθηματικών και σωματικών αντοχών ενός ατόμου, η αποπροσωποποίηση, ο κυνισμός, το μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης, το αίσθημα της ανεπάρκειας και της χαμηλής αυτοεκτίμησης εξαιτίας των εργασιακών συνθηκών που αντιμετωπίζει στο εργασιακό περιβάλλον (Maslach & Safeli, 1993; Maslach et al, 2001; Dorman, 2003).

Οι παράγοντες (Σχήμα 1) που συνδέονται με το εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση είναι ποικίλοι (Freidman & Rosenman, 1974; Schaufeli et al, 1993; Newstrom & Davies, 2002; Leiter & Maslach, 2005; Viljoen & Rothmann, 2009; Maslach et al, 2009; Toppinen-Tanner, 2011) και περιλαμβάνουν: την εργασία σε δυσάρεστες φυσικές και περιβαλλοντικές συνθήκες, τη φύση, το αντικείμενο και το φόρτο εργασίας, τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, χαρακτηριστικά της προσωπικότητα, επαγγελματική εμπειρία, ανεπαρκής εκπαίδευση, στάση απέναντι στην εργασία), την αβεβαιότητα για διάφορες πλευρές του εργασιακού ρόλου και τη σύγκρουση ρόλων, την οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό (κακή οργάνωση, γραφειοκρατική δομή, μη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, περιορισμένη ελευθερία και αυτονομία, αναξιοκρατία, έλλειψη επικοινωνίας), το στυλ διοίκησης, την αβεβαιότητα, την ανασφάλεια και τις χαμηλές προοπτικές εξέλιξης, την έλλειψη υλικής/ηθικής ανταμοιβής, τις χαμηλές αμοιβές, τις διαπροσωπικές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, τη σύγκρουση εργασίας και οικογένειας.



Διάγραμμα 1: Παράμετροι που συνδέονται με την εργασιακή εξουθένωση (προσαρμογή από: Schaufelli & Baker, 2004)

Η επίδραση και οι συνέπειες (Melamed et al, 2006; Adler et al, 2006; Couser, 2008; Rodriguez-Escudero et al, 2010) του αυξημένου άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ποικίλες και αφορούν τόσο τον ίδιο τον εργαζόμενο σε ατομικό επίπεδο (συναισθηματικό, σωματικό, συμπεριφοράς, κινήτρων) όσο και τον οργανισμό στο σύνολο του: κατάθλιψη, θυμό, χρόνια κόπωση, χαμηλή αυτοεκτίμηση, τάση για λάθη και απροσεξίες, χαμηλή απόδοση στο επιτελούμενο έργο, κοινωνική απομόνωση, απροθυμία, συχνές απουσίες, κακές εργασιακές σχέσεις, συχνά εργατικά ατυχήματα, χαμηλή αποδοτικότητα στην εργασία, πρόθεση παραίτησης, συχνή αλλαγή εργασίας και τις αρνητικές επιπτώσεις τους στην επαγγελματική ικανοποίηση και την αφοσίωση (Κάντας, 2001; Maslach et al, 2001).

Η αποδοτικότητα του εργαζομένου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό και από την ψυχολογική του διάθεση και σχετίζεται άμεσα με τις συνθήκες και το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας. Οι κακές συνθήκες εργασίας, οι εντάσεις που δημιουργούνται και η άσχημη φυσική και ψυχική υγεία των εργαζόμενων δεν θα πρέπει να παραβλέπεται, δεδομένου ότι μπορεί να συμβάλουν στην πρόκληση ατυχημάτων στο χώρο εργασίας (Καννελόπουλος, 1991; Ευροτύρη-Κουφίδου, 2001; Δήμου, 2003; Kahya, 2007) και να έχουν αρνητική επίδραση στην παρακίνηση, την επαγγελματική ικανοποίηση και αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Η ανάγκη για ολοκληρωμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη της επαγγελματική ικανοποίησης και απόδοση των εργαζομένων

Η εργασιακή παρακίνηση αποτελεί σημαντική παράμετρος - μαζί με την οργανωσιακή υποστήριξη, το περιβάλλον, τις ατομικές γνώσεις και ικανότητες - που καθορίζουν την εργασιακή αποδοτικότητα (Μιχόπουλος, 1998; Kreitner et al, 1999; Χατζηπαντελή, 1999; Judge et al, 2001).

Σχετικές μελέτες επισημαίνουν ότι είναι πολύ πιθανό η εργασιακή ικανοποίηση να οδηγεί σε εργασιακή απόδοση, δεδομένου ότι οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους φαίνεται να έχουν περισσότερα κίνητρα, να εργάζονται πιο σκληρά και να αποδίδουν πολύ καλύτερα (Spector, 1997).

Η σχέση μεταξύ της παρακίνησης, της οργανωσιακής υποστήριξης και των ατομικών ικανοτήτων είναι επίσης στενά συνδεδεμένη. Με άλλα λόγια, αν κάποια από τις παραπάνω τρεις παραμέτρους απουσιάζει, τότε «μειώνεται» και η αξία των άλλων δύο συντελεστών της εργασιακής αποδοτικότητας (Σαΐτης, 2002β).

Θεωρείται ότι εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό παρακίνησης μπορεί να επιτύχουν αύξηση της παραγωγικότητας τους, να έχουν μικρότερο ποσοστό παραπόνων, αργοποριών, ατυχημάτων, απουσιών, αποχωρήσεων και γενικά να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Roznowski & Hulin, 1992).

Τα διοικητικά στελέχη, θα πρέπει να αναγνωρίζουν και να επισημαίνουν την ανάγκη της παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων δεδομένου ότι η ανάπτυξη ενός οργανισμού εξαρτάται από το βαθμό προδιάθεσης των ατόμων για εργασία (Σαΐτης, 2002β).

Είναι προφανές ότι δεν είναι δυνατόν να επιδιώκουμε να υποκινήσουμε και ικανοποιήσουμε το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα οργανισμό όταν δεν έχουμε χτίσει τις βάσεις από την αρχή της οποίας προϋπόθεση αποτελεί η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σε αυτή την κατεύθυνση μπορούν να συμβάλουν πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε «ατομικό επίπεδο» και «οργανωσιακό επίπεδο»:

- Σε «ατομικό επίπεδο»: θα μπορούσε να βοηθήσει ο καθορισμός των ατομικών στόχων και ρεαλιστικών προτύπων στην εργασία, η διερεύνηση των προσωπικών δυνατοτήτων και η αντιμετώπιση των ατομικών αδυναμιών (μέσω της εκπαίδευσης, για παράδειγμα), η προσπάθεια δημιουργίας και ανοιχτής επικοινωνίας και καλών διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία.
- Σε «οργανωσιακό επίπεδο», μπορούν να εφαρμοσθούν τεχνικές και δράσεις ώστε να μειωθούν οι στρεσογόνοι παράγοντες στο χώρο εργασίας: όπως ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η πίεση χρόνου, η αδυναμία εξισορρόπησης εργασιακής και οικογενειακής ζωής, η αοριστία του εργασιακού ρόλου, η ανεπαρκής συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, η έλλειψη αυτονομίας, οι συχνές αλλαγές διαδικασιών, η έλλειψη επικοινωνίας, η διοικητική ανεπάρκεια και εποπτεία, το κλίμα αβεβαιότητας και ανασφάλειας, οι περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης, η αναξιοκρατία, η έλλειψη υλικής και ηθικής ανταμοιβής.

Εν κατακλείδι, η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού δεν θα πρέπει να θεωρείται απλά ως μια «τυπική» υποχρέωση ενός οργανισμού, αλλά σημαντική παράμετρος στην επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού (Παπακωσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Βιβλιογραφία

- Adler, D.A. McLaughlin, T.J. Rogers, W.H. Chang, H. Lapitsky, L. & Lerner, D. (2006), "Job performance deficits due to depression", *American Journal of Psychiatry*, **163**(9), 1569-1576
- Babin, B.J. & Boles, J.S. (1996), "The effects of Perceived Co-Worker Involvement and supervisor Support on Service Provider Role, Stress, Performance and Job Satisfaction", *Journal of Retailing*, **72**(1), 57-75
- Bush, T. & Middlewood, D. (2006), *Leading and Managing People in Education*, London: Sage
- Couser, G. (2008), "Challenges and opportunities for preventing depression in the workplace: A review of the evidence supporting workplace factors and interventions", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, **50**(4), 411-427
- Dorman, J.P. (2003), "Relationship between school and classroom environment and teacher burnout: A Lisrel analysis", *Social Psychology in Education*, **6**(2), 107-127
- Drafke, M.W. & Kossen, S. (1998), *The human side of organizations*, Reading: Mass: Addison-Wesley
- Evans, L. (2002), "What is Teacher Development?", *Oxford Review of Education*, **28**(1), 123-137
- Fletcher, C. and Williams, R. (1996), "Performance Management, job satisfaction and organizational commitment", *British Journal of Management*, **7**, 169-179
- Hakanen, J.J. Baker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006), "Burnout and work engagement among teachers", *Journal of School Psychology*, **43**(6), 495-513
- Halkos, G. and Bousinakis, D. (2010), "The effect of stress and satisfaction on productivity", *International Journal of Productivity and Performance Management*, **59**(5), 415-431
- Hom, P.W. & Kinocki, A.J. (2001), "Towards a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover", *Academy of Management Journal*, **44**(5), 975-987
- Judge, T.A. Thoresen, C.J. Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001), "The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative & quantitative review", *Psychological Bulletin*, **127**(3), 376-404
- Kahya, E. (2007), "The effects of job characteristics and working conditions on job performance", *International Journal of Industrial Economics*, **37**, 515-523

- Koustelios, A. & Tsigliris, N. (2005), "Relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: A multivariate approach, *Physical Education Review*, **11**, 189-203
- Kreitner, R. Kinick, A. and Buelens, M. (1999), *Organizational Behaviour*, London: McGraw-Hill
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2005), "A mediation model of job burnout", in Antoniou, A.S., and Cooper, C.L. (Eds.), *Research companion to organizational health psychology*, Elgar Publishing, 544-564
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (2009), "Nurse turnover: The mediating role of burnout, *Journal of Nursing Management*, **17**, 331-339
- Locke, E.A., and Latham, G.P. (2004), "What should we do about motivation theory? Six recommendstions or the Twenty-First Century", *Academy of Management Review*, **29**(3), 388-403
- Maslach, C. and Safeli, W.B. (1993), "Historical and conceptual development of burnout", in Safeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (Eds) *Professional burnout: Recent development in theory and research*, Washington: Taylor & Francis
- Maslach, C. Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001), "Job burnout", in Fiske, S.T. Schacter, S.T. & Zahn-Waxler, C. (Eds.), *Annual Review of Psychology*, **52**, 397-422
- Maslach, C. Leiter, M.P. & Schaufeli, W.B. (2009) "Measuring burnout", in Cooper, C. L. & Cartwright, S. (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being*, Oxford: Oxford University Press, 86-108
- Melamed, S. Shirom, A. Toker, S. Berliner, S. & Shapira, I. (2006), "Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions", *Psychological Bulletin*, **132**(3), 327-353
- Mitchell, T.R. (1982), "Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice", *Academy of Management Review*, **7**(1), 80-88
- Montana, P.J. & Charnov B.H. (2008), *Management*, N.Y.: Barron's Educational Series
- Mullins L.J. (2007), *Management and Organizational Behavior* (7th edition), Harlow: FT/Prentice Hall
- Newstrom, J.W. & Davis, K. (2002), *Organizational behavior: Human behavior at work*, (11th edition), New York: McGraw-Hill
- Platsidou, M. & Agaliotis, I. (2008), "Burnout, job satisfaction and instructional assignment-related sources of stress in Greek special education teachers", *International Journal of Disability, Development and Education*, **55**, 61-76
- Rebore, R.W. (2006), *Human Resources Administration In Education, A Management Approach*, London: Allyn & Bacon
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2007), *Management*, N.J.: Pearson
- Rodríguez-Escudero, A. Carbonell, P. and Munuera-Aleman, J.L. (2010), "Positive and Negative Effects of Team Stressors on Job Satisfaction and New Product Performance", *Journal of Product Innovation Management*, **27**, 856-868
- Rollinson, D. (2008), *The Organizational Behaviour and Analysis: An intergrated approach*, UK:Prentice Hall
- Roznowski, M. and Hulin, C. (1992), "The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal", In C.J.Cranny, P.C.Smith, and in E.F.Stown (eds), *Job Satisfaction*, (pp.123-163), N.Y: Lexington
- Schaufeli, C. Maslach, C. and Marek, T. (2003), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Washington, D.C.: Taylor&Francis
- Schauffelli, W.B. and Baker, 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
- Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, causes and consequences*, N.Y.: Harper & Row

- Stoeber, J. & Rennert, D. (2008), "Perfectionism in school teachers: relations with stress appraisals, coping styles, and burnout", *Anxiety, Stress, & Coping*, **21**, 37-53
- Tsigilis, N. Zachopoulou, E. & Grammatikopoulos, V. (2006), "Job satisfaction and burnout among Greek early childhood educators: a comparison between public and private sector employees", *Educational Research and Reviews*, **1**, 256-261
- Toppinen-Tanner, S. (2011), *Process of burnout: structure, antecedents, and consequences*, Research Reports 93, Finnish Institute of Occupational Health
- Viljoen, J.P. & Rothmann, S. (2009), "Occupational stress, ill health and organisational commitment of employees at a university of technology", *SA Journal of Industrial Psychology*, **35**(1), 67-77
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008), *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Ίων
- Δήμου, Ν. (2003), *Διοίκηση Προσωπικού* (2^η Έκδοση), Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην
- Καμπουρίδης, Γ. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Κανελόπουλος Χ.Κ. (1991), *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα: Interbooks
- Κάντας, Α. (1998), *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία, Επιλογή, αξιολόγηση Προσωπικού*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Κάντας, Α. (2001), «Οι παράγοντες άγχους και η επαγγελματική εξουθένωση στους εκπαιδευτικούς», Στο Ε. Βασιλάκη, Σ. Τριλίβα, και Η. Μπεζεβέγκης (επιμ.) *Το Στρες, το άγχος και η αντιμετώπισή τους*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 217-230
- Λεονταρή, Α. Κυρίδης, Α. και Γιαλαμάς, Β. (2000), «Το επαγγελματικό άγχος των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης», *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, **30**, 139-161
- Μισουρίδου, Ε. (2009), «Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη Νοσηλευτική», *Νοσηλευτική*, **48**(7), 358-366
- Μιχόπουλος, Α.Β. (1998), *«Εκπαιδευτική Διοίκηση II: Διαδικασίες επιρροής και ενεργοποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς»*, Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Μπουρανιάς, Δ. (2001), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο*, Αθήνα: Μπενου
- Μπρούζος, Α. (2002), «Η Επαγγελματική Ικανοποίηση Ελλήνων Δασκάλων» Στο Δ. Καψάλη και Κατσίκη, Α. (Επιμ.), *Σχολική Γνώση και Διδασκαλία στη Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*, Α΄ Τόμος, 127-140. Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
- Ευροτήρη-Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* (3^η Εκδ.), Θεσσαλονίκη: Αννίκουλας
- Παπακωνσταντίνου, Γ. και Αναστασίου, Σ. (2013), *Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Guntenberg
- Σαΐτης Χ. (2002α), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη* (3^η Έκδοση) Αθήνα: Ατραπός
- Σαΐτης, Χ. (2002β), *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: από την θεωρία στη πράξη* (2^η έκδοση). Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Χατζηπαντελή, Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο