

## Εργασιακή δέσμευση και εργασιακό άγχος εργαζομένων σε Ελληνικό τραπεζικό οργανισμό

### Μπελιάς, Δ.

Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού (ΤΕΦΑΑ) Πανεπιστήμιο  
Θεσσαλίας  
Καρυές, Τρίκαλα  
[dbelias@pe.uth.gr](mailto:dbelias@pe.uth.gr)

### Κουτίβα, Μ.

Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού (ΤΕΦΑΑ) Πανεπιστήμιο  
Θεσσαλίας  
Καρυές, Τρίκαλα  
[mkoutiva@pe.uth.gr](mailto:mkoutiva@pe.uth.gr)

### Ζουρνατζή, Ε.

Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού (ΤΕΦΑΑ) Πανεπιστήμιο  
Θεσσαλίας  
Καρυές, Τρίκαλα  
[elzourna@pe.uth.gr](mailto:elzourna@pe.uth.gr)

### Κουστέλιος, Α.

Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού (ΤΕΦΑΑ) Πανεπιστήμιο  
Θεσσαλίας  
Καρυές, Τρίκαλα  
[akoustel@pe.uth.gr](mailto:akoustel@pe.uth.gr)

### Περίληψη

Σκοπός της μελέτης ήταν: α) να διερευνήσει τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και του εργασιακού άγχους σε εργαζόμενους τραπεζών στην Ελλάδα β) να εξετάσει αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση και το αντιλαμβανόμενο εργασιακό άγχος και γ) να αποκαλύψει αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 238 τραπεζικοί υπάλληλοι. Για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης, χρησιμοποιήθηκε το Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli et al., 2002b, Schaufeli & Bakker, 2004). Για τη μέτρηση του Εργασιακού Άγχους, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Αντιλαμβανόμενου Άγχους που κατασκευάστηκε από τον Cohen και τους συνεργάτες του (Cohen, Karmarck, & Mermelstein, 1983). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, έδειξαν ότι το επίπεδο της δέσμευσης των τραπεζικών υπαλλήλων ήταν υψηλό, όπως επίσης και το επίπεδο εργασιακού άγχους που βίωναν οι εργαζόμενοι. Βρέθηκε ακόμα, ότι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο σπουδών, τα χρόνια προϋπηρεσίας αλλά και η θέση που κατείχε κάποιος στην τράπεζα επηρεάζουν τόσο τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης όσο και του εργασιακού άγχους. Τέλος, βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος.

Λέξεις-Κλειδιά: Εργασιακό Άγχος, Εργασιακή Δέσμευση, Τραπεζικοί Υπάλληλοι

### Εισαγωγή

Ο αποτελεσματικότερος, ίσως, τρόπος για να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί τις επιπτώσεις της σημερινής οικονομικής κρίσης είναι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό.

Η παραγωγικότητα και η απόδοση των εργαζομένων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη διάθεση και τα συναισθήματα που έχουν οι εργαζόμενοι τόσο για την εργασία τους όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό στον οποίο

εργάζονται. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει το γεγονός πόσο αισθάνονται ικανοί να ανταπεξέλθουν απαιτήσεις του ρόλου τους.

Έρευνες (Bates, 2004; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Salanova, Agut, & Peiro, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004; Steger et al. 2013) έχουν δείξει ότι ίσως ο καλύτερος τρόπος ώστε οι οργανισμοί να επιτύχουν τους στόχους τους είναι να διαθέτουν στο δυναμικό τους «Εργασιακά Δεσμευμένους» εργαζόμενους οι οποίοι όσο το δυνατόν να βιώνουν λιγότερο «Εργασιακό Άγχος».

Η παρούσα μελέτη ενασχολείται με τις δύο αυτές έννοιες, της εργασιακής δέσμευσης και του εργασιακού άγχους, προκειμένου να μελετήσει τα δυο αυτά φαινόμενα ξεχωριστά, τη μεταξύ τους σχέση αλλά και τους δημογραφικούς παράγοντες που τις επηρεάζουν.

## **Εργασιακή Δέσμευση**

Για τον όρο της εργασιακής δέσμευσης έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Κατά διαστήματα διάφοροι ερευνητές επιχείρησαν να αποδώσουν την έννοια της εργασιακής δέσμευσης κάνοντας χρήση των εκφάνσεων/τρόπων που αυτή μπορεί να λάβει χώρα. Ο Kahn (1990), όρισε την εργασιακή δέσμευση ως την αξιοποίηση των ικανοτήτων που έχουν εργαζόμενοι, τις οποίες κάνουν διαθέσιμες στην εργασία τους, κατά την εκτέλεση της οποίας εκφράζουν τον εαυτό τους διανοητικά, συναισθηματικά, και σωματικά. Η διανοητική πτυχή της δέσμευσης των εργαζομένων αφορά στις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με την οργάνωση/εταιρία, τους διευθυντές και τις συνθήκες εργασίας. Η συναισθηματική πτυχή αφορά στο πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται για κάθε ένα από τα τρία αυτά στοιχεία και αν έχουν θετική ή αρνητική στάση απέναντί τους. Η φυσική/σωματική πτυχή της δέσμευσης των εργαζομένων αφορά στις φυσικές πηγές ενέργειας που καταναλώνονται από τα άτομα στην προσπάθειά τους να φέρουν εις πέρας το ρόλο τους. Σύμφωνα με τον Kahn (1990), η εργασιακή δέσμευση σημαίνει να είναι κάποιος παρόν τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά κατά την εκτέλεση της εργασίας του (Kular et al., 2008). Παρόμοιες απόψεις είχαν και οι Baumruk (2004), Richman (2006) και Shaw (2005). Ο Truss και οι συνεργάτες (2006) επικεντρώθηκαν μόνο στο συναισθηματικό στοιχείο και όρισαν την δέσμευση των εργαζομένων απλώς ως «το πάθος για τη δουλειά».

Οι Maslach και Leiter (1997) στη προσπάθειά τους να ορίσουν την εργασιακή δέσμευση αναφέρθηκαν σε μια τριάδα στοιχείων οι οποία περιλάμβανε την ενέργεια, τη συμμετοχή και την αποτελεσματικότητα, ο ορισμός της οποίας ήταν ακριβώς αντίθετος με τις τρεις διαστάσεις που πρότειναν στο παρελθόν οι συγγραφείς αυτοί για τον καθορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Στην περίπτωση της επαγγελματικής εξουθένωσης, η ενέργεια μετατρέπεται σε εξάντληση, η συμμετοχή σε κυνισμό/αποπροσωποποίηση και η αποτελεσματικότητα σε αναποτελεσματικότητα. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, κατά τους Maslach και Leiter, η εργασιακή δέσμευση εκτιμάται ως το ακριβώς αντίθετο των βαθμολογιών των τριών διαστάσεων (εξάντληση, κυνισμός/αποπροσωποποίηση και αναποτελεσματικότητα), όπου οι χαμηλές βαθμολογίες για τις μεταβλητές αυτές υποδηλώνουν την ύπαρξη υψηλής εργασιακής δέσμευσης (Steger et al., 2013).

Ένας μετέπειτα ορισμός, αντί να κάνει χρήση της επαγγελματικής εξουθένωσης και των αντίθετων εκφάνσεών της χρησιμοποίησε τις θετικές απόψεις της επαγγελματικής δέσμευσης για να την ορίσει. Σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση η επαγγελματική δέσμευση ορίστηκε ως η κατάσταση του νου η οποία προκύπτει από τις θετικές εμπειρίες της εργασίας και η οποία ολοκληρώνει το άτομο και χαρακτηρίζεται από το δυναμισμό/σφρίγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002; Steger et al., 2013).

Σύμφωνα με τους Schaufeli and Bakker (2001; Schaufeli et al., 2002a; 2002b) η δέσμευση δεν μπορεί να μετρηθεί από το αντίθετο προφίλ της εξουθένωσης, διότι αν και από εννοιολογική άποψη είναι η αντίθεση της επαγγελματικής εξουθένωσης, εντούτοις η δομή και ο τρόπος μέτρησης των δύο εννοιών είναι διαφορετικές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η επαγγελματική εξουθένωση καθορίζεται κυρίως από τις απαιτητικές πτυχές της εργασίας (π.χ. τον φόρτος εργασίας και τη σωματική και ψυχική κούραση), ενώ η δέσμευση καθορίζεται κυρίως από τη διαθεσιμότητα των πόρων στο περιβάλλον εργασίας (π.χ. την αυτονομία, την υποστήριξη κ.ά.). Για τους παραπάνω λόγους οι Schaufeli και Bakker (2001; 2010) πρότειναν ότι η επαγγελματική εξουθένωση και η δέσμευση θα πρέπει να μετρούνται ανεξάρτητα και με διαφορετικά μέσα. Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύχθηκε από αυτούς το Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ως εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής δέσμευσης, το οποίο περιλαμβάνει τις τρεις βασικές διαστάσεις που αναφέρθηκαν και προηγουμένως, δηλαδή το σφρίγος, την αφοσίωση, και την απορρόφηση.

Το σφρίγος αναφέρεται στα υψηλά επίπεδα ενέργειας και ψυχικής ανθεκτικότητας που μπορεί να διαθέτει κάποιος κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Από την άλλη μεριά η αφοσίωση αναφέρεται στην πλήρη εμπλοκή/συμμετοχή στην εργασία και στο αίσθημα του ενθουσιασμού, της πρόκλησης και της σημαντικότητας που απολαμβάνει κάποιος από την εργασία του. Τέλος, η απορρόφηση περιλαμβάνει την πλήρη συγκέντρωση του εργαζομένου στην δουλειά του και την πλήρη ενασχόλησή του με αυτή έτσι ώστε το να αποσπαστεί κάποιος από το αντικείμενο της εργασίας του να καθίσταται δύσκολο (Schaufeli & Bakker, 2004).

Η Εργασιακή Δέσμευση θεωρείται ότι έχει μεγάλη σημασία τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς. Στην πραγματικότητα, η δημιουργία εργασιακά δεσμευμένων εργαζομένων έχει αποδειχθεί ως το πιο δύσκολο έργο που καλούνται να επιτύχουν οι οργανισμοί. Σε διάφορες έρευνες (Bates, 2004, Salanova, Agut, & Peiro, 2005, Schaufeli & Bakker, 2004, Steger et al., 2013) έχει διαπιστωθεί ότι εργασιακή δέσμευση σχετίζεται με θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως το χαμηλό ποσοστό παραιτήσεων, την υψηλή οργανωσιακή δέσμευση, την υψηλή επιχειρηματική οικονομική αλλά και οργανωσιακή απόδοση. Στη μελέτη των Harter, Schmidt, και Hayes (2002), κατά την οποία αναλύθηκαν 7.939 επιχειρηματικές μονάδες από 36 εταιρείες, βρέθηκε ότι οι επιχειρηματικές μονάδες των οποίων οι εργαζόμενοι είχαν υψηλή εργασιακή δέσμευση, διακρίθηκαν επίσης για τις επιδόσεις και την αποδοτικότητά τους.

Έρευνες υποστηρίζουν πως η εργασιακή δέσμευση έχει σημαντική επίπτωση στην υγεία των εργαζομένων και διατηρεί χαμηλά τα επίπεδα της κατάθλιψης, της υπερέντασης, και των ψυχοσωματικών προβλημάτων (Demerouti, Bakker, Janssen & Schaufeli, 2001, Schaufeli et al., 2004). Ο Hakanen et al., (2006), βρήκε ότι η εργασιακή δέσμευση έχει θετική συσχέτιση με την προσωπική υγεία και την ικανότητα για εργασία.

### **Παράγοντες επιρροής της Εργασιακής Δέσμευσης**

Συμφώνα με τη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αύξηση ή τη μείωση της εργασιακής δέσμευσης. Ανάμεσα στις θεωρίες που επικρατούν (Bakker & Demerouti, 2007; Hackman & Oldham, 1980; Steger et al., 2013) έχουν προταθεί πέντε κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων. Μέσα σε αυτούς, εκτός από τους εργασιακούς πόρους (π.χ. υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους διευθυντές, παροχή ανάδρασης και σχολίων σχετικά με την απόδοση, ευκαιρίες κατάρτισης και μάθησης κ.ά), βάση δίνεται

και στα διάφορα χαρακτηριστικά που μπορεί να διαθέτει από μόνος του ο εργαζόμενος όπως η αυτονομία και διάφορες άλλες ικανότητες και δεξιότητες (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007), η προσωπικότητα του ίδιου του ατόμου (Langelaan, Bakker, Doornen, & Schaufeli, 2006; Kim, Shin, and Swanger, 2009; May et al., 2004), η ψυχολογία του (Kahn, 1990; Kular et al., 2008; Portello, 1996), τα συναισθήματά του (Towers Perrin, 2003), καθώς και η αντίληψη που διαθέτει και ο τρόπος που ερμηνεύει το περιβάλλον του και τα δεδομένα/ερεθίσματα που λαμβάνει (Buchanan & Huczynski, 2004; Kular et al., 2008; Robinson, 2006).

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που έχει βρεθεί να επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση είναι το εργασιακό άγχος αλλά και το άγχος που προέρχεται και από τις διάφορες οικογενειακές καταστάσεις που βιώνει το άτομο (Moore, 2004; Crabtree, 2005, Kular et al., 2008). Μάλιστα σε μια έρευνα της εταιρίας Gallup βρέθηκε ότι οι πλειοψηφία των μη εργασιακά δεσμευμένων υπαλλήλων είχαν υψηλότερα επίπεδα άγχους από τους δεσμευμένους εργαζομένους (May et al. 2004).

Τέλος, σημαντικοί παράγοντες επιρροής/διαφοροποίησης της εργασιακής δέσμευσης έχουν βρεθεί να είναι και διάφοροι δημογραφικοί παράγοντες όπως το φύλο (Johnson, 2004; Schaufeli et al. 2006; Sprang et al., 2007), η ηλικία (Gowri & Mariammal, 2012; Meesala, 2011), τα χρόνια προϋπηρεσίας (Coffman & Gonzalez-Molina, 2002; Meesala, 2011), η εκπαίδευση (Gowri & Mariammal, 2012), ο ρόλος του ατόμου στην εταιρία (Kerfoot, 2008; Meesala, 2011) καθώς και η οικογενειακή κατάσταση (Gowri & Mariammal, 2012; Kular et al., 2008).

## **Το Εργασιακό Άγχος**

Σύμφωνα με τον Selye (1976) το άγχος μπορεί να οριστεί ως «οποιοδήποτε εξωτερικό γεγονός ή εσωτερική σκέψη η οποία απειλεί να διαταράξει την οργανική ισορροπία». Παρόμοια οι Wolf και Goodell (1968) όρισαν το άγχος ως μια δυναμική κατάσταση με σε έναν οργανισμό, η οποία αποτελεί την απόκριση σε ένα ερέθισμα/αίτημα για προσαρμογή. Αντίστοιχα οι Cofer και Appley (1964) αλλά και οι Ryhal και Singh (στο Elahi & Aroorva, 2012) όρισαν το άγχος ως μια κατάσταση ενός οργανισμού κατά την οποία αντιλαμβάνεται ότι η ευημερία του είναι υπό εξαφάνιση και ότι πρέπει να προσανατολίσει τις ενέργειές του για την προστασία της.

Από την άλλη ο Lazarus (1966; 1990) και ο McGrath (1970) αναφέρθηκαν στο άγχος ως μια κατάσταση ανισορροπίας, σε έναν οργανισμό, που προκαλείται από μια πραγματική αντιληπτή διαφορά μεταξύ των απαιτήσεων του περιβάλλοντός του οργανισμού και της ικανότητας του να αντιμετωπίσει αυτές τις απαιτήσεις, όπου η αποτυχία να ανταποκριθούν στη ζήτηση/αίτημα έχει σημαντικές συνέπειες. Συνήθως το άγχος εκδηλώνεται μέσα από διάφορες συναισθηματικές αλλά και συμπεριφορικές αντιδράσεις (Elahi & Aroorva, 2012). Κατά τον Lazarus (1990) το άγχος είναι περισσότερο ένα υποκειμενικό παρά αντικειμενικό φαινόμενο. Εντούτοις, το άγχος δεν προκύπτει απευθείας είτε από το άτομο ή το περιβάλλον, η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι το άγχος είναι ένα αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης του περιβάλλοντος και των μεμονωμένων παραγόντων (Ivancevich et al., 1982).

Ο Sager (1991) όρισε το εργασιακό άγχος ως μια ψυχολογική κατάσταση που γίνεται αντιληπτή από τα άτομα όταν έρχονται αντιμέτωπα με τις διάφορες απαιτήσεις, τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες που απορρέουν από την εργασία τους και μπορούν να έχουν σημαντική αλλά αβέβαιη επίδραση στην επαγγελματική τους πορεία. Πρόκειται για μια ατομική αντίδραση που διαφέρει από το γενικό άγχος και ποικίλει ανάλογα με τον οργανισμό που εργάζεται κάποιος αλλά και το επάγγελμα του (Chen, 2008).

Σύμφωνα με τον Jamal(1999), το εργασιακό άγχος αναφέρεται στο ψυχολογικό στρες που βιώνει κάποιος από την εργασία του, καθώς και την ικανότητα του ατόμου να χειριστεί μια συγκεκριμένη κατάσταση ή το περιβάλλον εργασίας του (Wu & Shih, 2010)

Σύμφωνα με τον Selye (1976) το άγχος μπορεί να οριστεί ως «οποιοδήποτε εξωτερικό γεγονός ή εσωτερική σκέψη η οποία απειλεί να διαταράξει την οργανική ισορροπία».

Σύμφωνα με τους Parker και Decotiis (1983) και Lazarus(1990) το εργασιακό άγχος μπορεί να εμφανιστεί σε διαφορετική ένταση και με διάφορες μορφές όπως ο θυμός, ο φόβος, το άγχος, θλίψη, ή αηδία(Wu & Shih, 2010) και μπορεί να προκαλέσει αρνητικές συνέπειες τόσο για το άτομο και την επιχείρηση, δεδομένου ότι έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των επιπέδων των κινήτρων των εργαζομένων και κατ' επέκταση την απόδοση τους, και επίσης αυξάνει τις πιθανότητες παραιτήσεων (Bashir & Ramay, 2010; Chownen, 2013; Montgomery, Blodgett & Barnes, 1996).

Επίσης, το εργασιακό άγχος έχει συσχετιστεί σε διάφορες έρευνες με ασθένειες όπως μυοσκελετικούς πόνους, πόνους στα μάτια, πόνο στο λαιμό, χρόνιο βήχα, θωρακικούς πόνους, προβλήματα στο στομάχι και το πεπτικό σύστημα, σύνδρομο ευερέθιστου εντέρου, κολίτιδα, καρδιοπάθειες, αλκοολισμό, υπερβολικό κάπνισμα, ενδοκρινολογικά προβλήματα, υψηλή πίεση, εγκεφαλικά, ορισμένες μορφές καρκινωμάτων, ρευματοειδή αρθρίτιδα, κατάθλιψη, αϋπνίες, σύνδρομο χρόνιας κούρασης (Bickford, 2005; Chownen, 2013; Lin et al., 2010; Clark, 2002).

#### **Παράγοντες επιρροής του Εργασιακού Άγχους**

Στη βιβλιογραφία έχουν επισημανθεί 11 διαφορετικοί παράγοντες που αφορούν την εργασία κάποιου και οι οποίοι μπορούν να ευθύνονται για το εργασιακό άγχος· αυτοί είναι (Bashir & Ramay, 2010):

- ο υπερβολικός φόρτος εργασίας(Jamal, 1990;Franch and Caplan ,1972; Margolis et al., 1974 ; Russek and Zohman, 1958; Stamper & Johlke ,2003),
- η ασάφεια του ρόλου όπου τα καθήκοντα κάποιου δεν έχουν οριστεί και έχουν δοθεί ανεπαρκείς(Jamal, 1990;French and Caplan, 1972; Kahn et al., 1964 ),
- οι διάφορες αντικρουόμενες απαιτήσεις της δουλειάς ενός ατόμου(Beehr et al, 1976; Caplan and Jones, 1975; Hall and Gordon, 1973; Jamal, 1990; Kahn et al., 1964),
- η ευθύνη που μπορεί να έχει κάποιος και η οποία προκύπτει από την επίβλεψη άλλων ατόμων-ευθύνη για άλλους (French and Caplan, 1972; Pincherle, 1972),
- ο βαθμός με τον οποίο κάποιος συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εργασία του (Kasl, 1973; Margolis et al., 1974),
- η έλλειψη ανάδρασης, πληροφοριών και οποιουδήποτε είδους σχολιασμού της απόδοσης κάποιου (Adams, 1980; Cassel, 1974),
- οι συνεχείς αλλαγές στην τεχνολογία και η ανάπτυξή της οι οποίες αναγκάζουν το άτομο να ενημερώνεται συνεχώς (Ginzburg, 1967),
- η καινοτομία ενός ρόλου (Kahn, et al.1964; Lawrence and Lorsch, 1970),
- η εξέλιξη και η ανασφάλεια μη χάσει κάποιος τη δουλειά του λόγω αυτής (Brook, 1973;Erikson and Gunderson, 1972; Kahn et al., 1964),
- η οργανωσιακή κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί από το στυλ ηγεσίας των οργανισμών(Jamal, 1990;Parker και DeCotiis, 1983).

- τα διάφορα σημαντικά γεγονότα που συνέβησαν στη ζωή του ατόμου όπως μια αλλαγή της οικογενειακής κατάστασης (π.χ. ένα διαζύγιο) (Adams 1980 ; Cobb, 1977; Holmes and Rahe, 1975).

Πέρα από τους παραπάνω παράγοντες οι οποίοι έχουν βρεθεί ότι προκαλούν εργασιακό άγχος, στη βιβλιογραφία να έχουν εξεταστεί κατά διαστήματα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ως παράγοντες επιρροής/διαφοροποίησης του εργασιακού άγχους. Μάλιστα έχει βρεθεί ότι το φύλο (Wu & Shih, 2010; Barkat & Asma, 1999), η ηλικία (Barkat & Asma, 1999; Elahi & Aroorva, 2012; Virk, Chhabra, & Kumar, 2001), η εργασιακή εμπειρία (Elahi & Aroorva, 2012), η εκπαίδευση (Elahi & Aroorva, 2012), η θέση του ατόμου στην εταιρία (Elahi & Aroorva, 2012; Virk et al. 2001) και η οικογενειακή κατάσταση (Elahi & Aroorva, 2012) επηρεάζουν τα επίπεδα άγχους που βιώνει κάποιος.

## **Σχέση Εργασιακής Δέσμευσης και Εργασιακού άγχους**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται από τα επίπεδα τόσο του προσωπικού άγχους όσο και του επαγγελματικού (Crabtree, 2005; Hakanen et al., 2006; Klatt et al., 2012; Kular et al., 2008; Maslach, 2003; May et al. 2004; Moore, 2004; Rothmann, Steyn, & Mostert, 2005; Schaufeli et al., 2008). Στις παραπάνω έρευνες που έχουν γίνει βρέθηκε ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού άγχους και της εργασιακής δέσμευσης και πως οι εργαζόμενοι που συγκέντρωναν υψηλότερα σκορ στην εργασιακή είχαν μικρότερα επίπεδα άγχους. Επίσης, τα μοντέλα που προτάθηκαν παραπάνω για τη μελέτη των παραγόντων επιρροής της εργασιακής δέσμευσης είχαν σαν παράγοντα επιρροής τις εργασιακές απαιτήσεις οι οποίες μπορούν να γίνουν αγχωτικές όταν ο εργαζόμενος δεν διαθέτει τους απαραίτητους εργασιακούς ή προσωπικούς πόρους/ικανότητες (Hakanen et al., 2006).

Παρ' όλα αυτά υπάρχουν και έρευνες στις οποίες δεν βρέθηκε σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και του εργασιακού άγχους (Jackson, Rothmann, & Van De Vijver, 2006; Rothmann, 2008).

## **Μεθοδολογία**

### **Δείγμα**

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 238 τραπεζικοί υπάλληλοι μιας Ελληνικής τράπεζας. Η δειγματοληψία που ακολουθήθηκε ήταν τυχαία αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού αλλά στοχευμένη όσον αφορά την γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού, όπου οι ερευνητές επέλεξαν να διαλέξουν το δείγμα τους από υποκαταστήματα της Θράκης, της Μακεδονίας, της Θεσσαλίας των Ιονίων Νήσων της Ηπείρου και της Στερεάς Ελλάδας στα οποία είχαν και πρόσβαση.

Το 50.4% των υπαλλήλων του δείγματος ήταν άντρες ενώ το 49.6% γυναίκες. Αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση το 41.2% ήταν ελεύθεροι, το 50.8% παντρεμένοι και μόλις το 8% ήταν διαζευγμένοι. Η ηλικία των υπαλλήλων κυμαινόταν από 22 έως και 53 ετών (Μ.Ο.=39.21, Τ.Α.=7.94). Επίσης, η προϋπηρεσία τους ως τραπεζικοί υπάλληλοι κυμαινόταν από 1 έως 33 έτη (Μ.Ο.=14.18, Τ.Α.=7.37). Αναφορικά με το ρόλο/ θέση που είχαν στην τράπεζα, βρέθηκε ότι το 29% ήταν διευθυντές, το 26% προϊστάμενοι Α' ή Β' υπογραφής και το 45% λειτουργοί (χωρίς θέση ευθύνης). Τέλος, αναφορικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων βρέθηκε ότι, 148 άτομα, δηλαδή, το 62.2% , ήταν κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εκ των οποίων 43 άτομα, δηλαδή το 18.1%, ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

## Όργανα Μέτρησης

Για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης, χρησιμοποιήθηκε το Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli et al., 2002b, Schaufeli & Bakker, 2004). Το UWES αποτελείται από 17 ερωτήσεις οι οποίες αποτιμούν τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης που περιλαμβάνονται στο μοντέλο του Schaufeli και των συνεργατών του (2002a, 2002b), δηλαδή το σφρίγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση. Οι μετρήσεις των απαντήσεων γίνονται με τη βοήθεια μιας επτάβαθμης κλίμακα Likert (0-Ποτέ έως 6-Κάθε Μέρα) όπου όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία που συγκεντρώνει κάθε μια από τις παραπάνω μεταβλητές τόσο πιο μεγάλα είναι τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης. Η προσαρμογή στην Ελληνική γλώσσα του ερευνητικού αυτού εργαλείου έχει γίνει από τους ίδιους τους δημιουργούς του.

Αν και το συγκεκριμένο εργαλείο έχει σχεδιαστεί για να αναλύει τις τρεις αυτές διαστάσεις, εντούτοις σε ορισμένες έρευνες αντί για την αποτίμηση των τριών διαστάσεων έγινε αποτίμηση μιας: της εργασιακής δέσμευσης (Shimazu et al., 2008; Sonnentag, 2003). Σύμφωνα με τους Schaufeli και Bakker (2003) η μονοδιάστατη αποτίμηση της εργασιακής δέσμευσης μπορεί μερικές φορές να είναι πιο χρήσιμη στις εμπειρικές μελέτες, εξαιτίας της υψηλής συσχέτισης μεταξύ των τριών διαστάσεων. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης  $\alpha$  Cronbach. Οι δείκτες  $\alpha$  Cronbach ήταν υψηλοί και πιο συγκεκριμένα για τη διάσταση «Σφρίγος» ήταν  $\alpha=.81$ , για τη διάσταση «Αφοσίωση» ήταν  $\alpha=.91$  και για την «Απορρόφηση» ήταν  $\alpha=.86$ .

Για τη μέτρηση του Εργασιακού Άγχους, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Αντιλαμβανόμενου Άγχους που κατασκευάστηκε από τον Cohen και τους συνεργάτες του (Cohen, Karmarck, & Mermelstein, 1983). Το ερωτηματολόγιο αυτό μετρά το βαθμό στον οποίο καταστάσεις στη ζωή ενός ανθρώπου αξιολογούνται ως αγχώδεις (Cohen & Williamson, 1988). Το αρχικό ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 14 ερωτήσεις αλλά στη παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η σύντομη εκδοχή του με δέκα ερωτήσεις, η οποία έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να μετρήσει ικανοποιητικά το εργασιακό άγχος (Carmody & Baer, 2008, Remor, 2006). Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί μια πεντάβαθμη κλίμακα Likert (0-Ποτέ έως 4-Πολύ Συχνά). Η προσαρμογή στην Ελληνική γλώσσα του ερευνητικού αυτού εργαλείου έχει γίνει από την Αγαγιώτου (2011). Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου αυτού χρησιμοποιήθηκε ο  $\alpha$  Cronbach. Παρατηρήθηκε ότι και οι 10 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου εξασφάλιζαν την απαραίτητη αξιοπιστία,  $\alpha$  Cronbach = .74, προκειμένου να δημιουργηθεί μια καθολική μεταβλητή με το όνομα «Εργασιακό Άγχος».

## Διαδικασία

Για την συλλογή το δεδομένων διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια στους υπαλλήλους της τράπεζας είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε μέσω απλού ταχυδρομείου και συγκεντρώθηκαν σε χρονικό διάστημα ένα μήνα. Τα στοιχεία των υπαλλήλων βρέθηκαν κατόπιν συνεννόησης με την ίδια την τράπεζα από την οποία πάρθηκε άδεια προκειμένου να διεκπεραιωθεί η έρευνα. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιούνταν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική όπως ανάλυση συχνοτήτων, ο συντελεστής συσχέτισης Pearson για την εύρεση θετικών/αρνητικών συσχετίσεων ανάμεσα στις μεταβλητές, το Independent Sample T-Test και η Anova για εύρεση διαφοροποιήσεων ανάμεσα στις μεταβλητές «εργασιακή δέσμευση» και «εργασιακό άγχος» και διάφορες κατηγορικές μεταβλητές όπως το φύλο, η οικογενειακή

κατάσταση, σπουδές και η θέση που κατείχε ο υπάλληλος στο ίδρυμα. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε απλή γραμμική παλινδρόμηση για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εργασιακής δέσμευσης και εργασιακού άγχους.

### Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα βίωναν υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και στις τρεις διαστάσεις. Πιο συγκεκριμένα οι τιμές για κάθε διάσταση της εργασιακής δέσμευσης (σε επταβαθμιαία κλίμακα Likert) ήταν: σφρίγος (Μ.Ο.=4.51, Τ.Α.=.96), οι εργαζόμενοι διακατέχονταν στο σύνολό τους από υψηλά επίπεδα ενέργειας και ανθεκτικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, αφοσίωση (Μ.Ο.=4.14, Τ.Α. =1.39), οι εργαζόμενοι στη τράπεζα ήταν αρκετά αφοσιωμένοι στην εργασία τους και ένιωθαν ότι πραγματικά συνεισέφεραν σε αυτήν, και απορρόφηση, (Μ.Ο.=4.31, Τ.Α.=1.10) οι εργαζόμενοι ήταν αρκετά συγκεντρωμένοι στην εργασία τους και συχνά απορροφούνταν από το έργο τους καθώς εκτελούσαν τα καθήκοντα τους. (Πίνακας 1)

**Πίνακας 1 : Η Εργασιακή Δέσμευση Εργαζομένων**

Μεταβλητές	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Σφρίγος	4.51	0.96
Αφοσίωση	4.14	1.39
Απορρόφηση	4.31	1.10

Λόγω της υψηλής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου στο σύνολό του, ήτο δυνατή η ανάλυσή του και σε ένα μοναδικό παράγοντα με όνομα «εργασιακή δέσμευση», όπως αυτός προτάθηκε από τους Schaufeli και Bakker (2003) κυρίως λόγω της υψηλής συσχέτισης μεταξύ των τριών παραγόντων. Στη παρούσα μελέτη, όπως προκύπτει και από τον Πίνακα 2 και μέσω χρήσης του συντελεστή συσχέτισης του Pearson, παρατηρήθηκαν ισχυρές θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση ( $r > 0.7$ ,  $p < 0.01$ ) οι οποίες καθιστούσαν δυνατή τη δημιουργία του παράγοντα εργασιακή δέσμευση με μέση τιμή ίση με 4.3322 και τυπική απόκλιση 1.04924. Συνεπώς, στο σύνολο τους οι υπάλληλοι του πιστωτικού ιδρύματος είχαν υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης.

**Πίνακας 2: Συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση**

		Σφρίγος	Αφοσίωση	Απορρόφηση
Σφρίγος	Συντελεστής συσχέτισης του Pearson	1	0.785**	0.850**
	p.		0.000	0.000
Αφοσίωση	Συντελεστής συσχέτισης του Pearson	0.785**	1	0.714**
	p.	0.000		0.000
Απορρόφηση	Συντελεστής συσχέτισης του Pearson	0.850**	0.714**	1
	p.	0.000	0.000	

**\*\*.** Σημαντικές συσχετίσεις με επίπεδο σημαντικότητας 0.01.



Αναφορικά με το εργασιακό άγχος παρατηρήθηκε οι εργαζόμενοι βίωναν υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους, εργασιακό άγχος (Μ.Ο.=2.51, Τ.Α.=.49, σε πενταβαθμιαία κλίμακα Likert) (Πίνακας 3).

**Πίνακας 3: Εργασιακό Άγχος Εργαζομένων**

Μεταβλητή	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Εργασιακό Άγχος	2.51	0.49

**Παράγοντες επιρροής του Εργασιακού Άγχους και της Εργασιακής Δέσμευσης**

Αναφορικά με τον παράγοντα φύλο, μέσω του T-test ανεξάρτητων δειγμάτων, βρέθηκε ότι τόσο το εργασιακό άγχος ( $p.=0.000<0.01$ ) όσο και η εργασιακή δέσμευση ( $p.=0.000<0.01$ ) διαφοροποιούνται ως προς τον παράγοντα αυτό. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης σε σχέση με τους άντρες και πως οι άντρες έχουν εντονότερο το αίσθημα του εργασιακού άγχους σε σχέση με τις γυναίκες (Πίνακας 4).

**Πίνακας 4: Το φύλο ως παράγοντας επιρροής**

	Το φύλο των συμμετεχόντων	Αριθμός Ατόμων	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	p.
Εργασιακή Δέσμευση	Ανδρας	120	4.0574	1.17581	0.000
	Γυναίκα	118	4.6117	0.81708	
Εργασιακό Άγχος	Ανδρας	120	2.7108	0.45776	0.000
	Γυναίκα	118	2.3042	0.43331	

Ομοίως, μέσω του T-test ανεξάρτητων δειγμάτων, για τον παράγοντα σπουδές βρέθηκε ότι ο παράγοντας αυτός δεν επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση, αφού ούτε η κατοχή ή μη κατοχή πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ επηρεάζει ( $p.=0.554>0.05$ ) (Πίνακας 5) αλλά ούτε και η κατοχή ή μη μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ( $p.=0.284>0.05$ ) (Πίνακας 6). Αντιθέτως, για το εργασιακό άγχος βρέθηκε ότι τόσο η κατοχή ή μη κατοχή πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ επηρεάζει ( $p.=0.001<0.01$ ) (Πίνακας 5) καθώς και η κατοχή ή μη μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ( $p.=0.000<0.01$ ) (Πίνακας 6). Αναλυτικότερα, βρέθηκε ότι τα άτομα που είχαν κάποιον τίτλο σπουδών, είτε απλώς ΑΕΙ/ΤΕΙ είτε και μεταπτυχιακό, βίωναν λιγότερα έντονα το εργασιακό άγχος σε σχέση με τους μη κατόχους τίτλων σπουδών.

**Πίνακας 5: Η κατοχή προπτυχιακού τίτλου σπουδών ως παράγοντας επιρροής**

	Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ	Αριθμός Ατόμων	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	p.
Εργασιακή Δέσμευση	Ναι	148	4.3637	1.04790	0.554
	Όχι	90	4.2804	1.05526	
Εργασιακό Άγχος	Ναι	148	2.4324	0.54800	0.001
	Όχι	90	2.6356	0.33996	

**Πίνακας 6: Η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ως παράγοντας επιρροής**

	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	Αριθμός Ατόμων	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	p.
Εργασιακή Δέσμευση	Ναι	43	4.1368	1.37719	0.284
	Όχι	195	4.3753	0.96124	
Εργασιακό Άγχος	Ναι	43	2.2000	0.40000	0.000
	Όχι	195	2.5774	0.48162	

Κάνοντας χρήση της Anova αλλά και του Welch τεστ (λόγω της ανομοιογένειας της διακύμανσης-βαθμός σημαντικότητας<0.01) προέκυψε ότι η εργασιακή δέσμευση διαφοροποιείται ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση του ατόμου ( $F=6.649>1$ ,  $p.= 0.002<0.01$ ,  $Welch= 0.011<0.01$ ), ενώ αντιθέτως το εργασιακό άγχος δεν διαφοροποιείται ( $F=1.977>1$ ,  $p.= 0.141>0.05$ ,  $Welch= 0.077>0.05$ ) (Πίνακας 7). Αναφορικά με την εργασιακή δέσμευση και τη διαφοροποίηση που παρατηρήθηκε, βρέθηκε ότι οι διαζευγμένοι είχαν μικρότερα επίπεδα δέσμευσης στην εργασία τους σε σχέση με του ανύπαντρους αλλά και τους παντρεμένους.

**Πίνακας 7: Η οικογενειακή κατάσταση ως παράγοντας επιρροής**

Μεταβλητές	Οικογενειακή Κατάσταση	Αριθμός Ατόμων	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	F	p.	Βαθμός σημαντικότητας (Sig.) της ομοιογένειας της διακύμανσης	Βαθμός σημαντικότητας (Sig.) του Welch test
Εργασιακή Δέσμευση	Ελεύθερος/η	98	4.3229	1.02386	6.649	0.002	0.018	0.011
	Παντρεμένος/η	121	4.4638	0.99532				
	Διαζευγμένος/η	19	3.5418	1.21055				
Εργασιακό Άγχος	Ελεύθερος/η	98	2.4408	0.53820	1.977	0.141	0.001	0.077
	Παντρεμένος/η	121	2.5438	0.46599				
	Διαζευγμένος/η	19	2.6421	0.30243				

Αντιστοίχως, μέσω της Anova αλλά και του Welch τεστ (λόγω της ανομοιογένειας της διακύμανσης-βαθμός σημαντικότητας<0.01) προέκυψε ότι η εργασιακή δέσμευση διαφοροποιείται ανάλογα με θέση που κατείχε το άτομο στο πιστωτικό ίδρυμα ( $F=9.875>1$ ,  $p.= 0.000<0.01$ ,  $Welch= 0.000<0.01$ ), ενώ αντιθέτως το εργασιακό άγχος δεν διαφοροποιείται ( $F=2.377>1$ ,  $p.= 0.095>0.05$ ,  $Welch= 0.081>0.05$ ) (Πίνακας 8). Πιο συγκεκριμένα, και για τη μεταβλητή εργασιακή δέσμευση βρέθηκε ότι οι διευθυντές/υποδιευθυντές παρουσίαζαν χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης στην εργασία τους σε σχέση με τους λειτουργούς και τους προϊσταμένους.

**Πίνακας 8: Η θέση στο πιστωτικό ίδρυμα ως παράγοντας επιρροής**

Μεταβλητές	Θέση Υπαλλήλου στο Πιστωτικό Ίδρυμα	Αριθμός Ατόμων	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	F	p.	Βαθμός σημαντικότητας (Sig.) της ομοιογένειας της διακύμανσης	Βαθμός σημαντικότητας (Sig.) του Welch test
------------	-------------------------------------	----------------	-----------	-----------------	---	----	---	---

<b>Εργασιακή Δέσμευση</b>	Διευθυντής/ Υποδιευθυντής	69	2.3029	.50234	9.875	0.000	0.000	0.0000
	Προϊστάμενος Α΄ Υπογραφή / Β΄ Υπογραφή	62	2.6452	.60373				
	Χωρίς θέση ευθύνης (Λειτουργός)	107	2.5636	.34950				
<b>Εργασιακό Άγχος</b>	Διευθυντής/ Υποδιευθυντής	69	4.1986	1.27031	2.377	0.095	0.002	0.081
	Προϊστάμενος Α΄ Υπογραφή / Β΄ Υπογραφή	62	4.1992	1.00050				
	Χωρίς θέση ευθύνης (Λειτουργός)	107	4.4953	.89521				

Τέλος, για τους παράγοντες ηλικία και συνολικά έτη εργασίας ως τραπεζικός υπάλληλος βρέθηκε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στους παράγοντες αυτούς και τις μεταβλητές εργασιακή δέσμευση και εργασιακό άγχος, ενώ για τον παράγοντα χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα δεν βρέθηκε ουδεμία συσχέτιση (Πίνακας 9).

Αναλυτικότερα, για την εργασιακή δέσμευση, μέσω του συντελεστή συσχέτισης του Pearson, βρέθηκε ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα σε αυτή και την ηλικία των συμμετεχόντων ( $r.=0.246$ ,  $p.=0.000<0.01$ ), όπου όσο πιο μεγάλος ήταν κάποιος ηλικιακά τόσο πιο υψηλά ήταν τα επίπεδα της δέσμευσης. Ομοίως και για τον παράγοντα συνολικά χρόνια εργασίας ως τραπεζικός υπάλληλος παρατηρήθηκε ισχυρή θετική συσχέτιση ( $r.=0.230$ ,  $p.=0.000<0.01$ ) με τη εργασιακή δέσμευση, όπου όσα περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας και εμπειρίας είχε κάποιος τόσο πιο υψηλά ήταν τα επίπεδα της δέσμευσης (Πίνακας 9).

Επίσης, στον παρακάτω Πίνακα 9 παρατηρείται ότι το εργασιακό άγχος σχετίζεται αρνητικά με την ηλικία των συμμετεχόντων ( $r.=-0.224$ ,  $p.=0.000<0.01$ ), όπου τα άτομα νεαρότερης ηλικίας βίωναν πιο έντονα το εργασιακό άγχος σε σχέση με τα ωριμότερα σε ηλικία άτομα. Ομοίως, τα άτομα με λιγότερα έτη εργασιακής εμπειρίας ως τραπεζικοί υπάλληλοι είχαν υψηλότερα τα επίπεδα του εργασιακού άγχους σε σχέση με τα άτομα με πολλά έτη εμπειρίας, μιας και παρατηρήθηκε και εδώ ισχυρή αρνητική συσχέτιση ( $r.=-0.202$ ,  $p.=0.000<0.01$ ).

**Πίνακας 9: Η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας ως παράγοντας συσχέτισης**

		Η ηλικία των συμμετεχόντων	Χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο Πιστωτικό Ίδρυμα	Συνολικά χρόνια εργασίας ως τραπεζικός υπάλληλος
<b>Εργασιακή Δέσμευση</b>	Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	0.246**	0.047	0.230**
	p.	0.000	0.472	0.000
<b>Εργασιακό Άγχος</b>	Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	-0.224**	0.006	-0.202**
	p.	0.001	0.925	0.002

**Σχέση μεταξύ Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Δέσμευσης**

Αναφορικά με τη σχέση του εργασιακού άγχους και της εργασιακής δέσμευσης προέκυψε ισχυρή αρνητική συσχέτιση ( $r=-0.444$ ,  $p.=0.000<0.01$ ), όπου όταν αυξάνεται το εργασιακό άγχος μειώνεται η εργασιακή δέσμευση και αντιστρόφως (Πίνακας 10).

**Πίνακας 10: Συσχέτιση Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Δέσμευσης**

		Εργασιακή Δέσμευση
Εργασιακό Άγχος	Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	-0.444**
	p.	0.000

Επιπρόσθετα, μέσω της απλής γραμμικής παλινδρόμησης προέκυψε ότι η εργασιακή η σχέση που συνδέει την εργασιακή δέσμευση με το εργασιακό άγχος είναι η :

$$\text{Εργασιακή Δέσμευση} = 6.722 - 0.952 * \text{Εργασιακό Άγχος}$$

όπου το συγκεκριμένο μοντέλο εξηγεί το 19,7% της μεταβλητότητας της εργασιακής δέσμευσης μιας και το  $R$  τετράγωνο=0.197. Επίσης, το μοντέλο αυτό συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη των επιπέδων της εργασιακής δέσμευσης που βιώνει κάποιος (Πίνακες 11).

**Πίνακας 11: Το μοντέλο της γραμμικής παλινδρόμησης**

Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1		,444a	,197	,194	,94208	
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p.
1	Regression	51,462	1	51,462	57,985	,000 <sup>a</sup>
	Residual	209,452	236	,888		
	Total	260,915	237			
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p.
		B	Std. Error	Beta		
1	Σταθερά	6,722	,320		21,025	,000
	Εργασιακό Άγχος	-,952	,125	-,444	-7,615	,000
a. Πρόβλεψη από: Σταθερά, Εργασιακό Άγχος						
b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Εργασιακή Δέσμευση						

**Συμπεράσματα**

Οι τραπεζικοί υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα βρέθηκε να είναι αρκετά δεσμευμένοι με την εργασία τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με αυτά των άλλων ερευνών (Hakanen et al., 2006; Klatt et al., 2012; Kular et al., 2008; Maslach, 2003; May et al. 2004; Moore, 2004; Rothmann, Steyn, & Mostert, 2005; Schaufeli et al., 2008).

Πιθανώς αυτό να οφείλεται σε κάποιο βαθμό τους ίδιους τους εργασιακούς πόρους (π.χ. υποστήριξη από τους συναδέλφους τους και τους διευθυντές τους), ενδεχομένως να οφείλεται στη παροχή από την υπηρεσία, ανάδραση και σχολίων σχετικά με την απόδοσή τους, στη προσφορά ευκαιριών και

δυνατότητας κατάρτισης και μάθησης που τους παρέχει η υπηρεσία τους. Επιπλέον, πιθανώς μπορεί να οφείλεται στα διάφορα χαρακτηριστικά που μπορεί να διαθέτουν από μόνοι τους οι εργαζόμενοι, όπως η αυτονομία και διάφορες άλλες ικανότητες και δεξιότητές τους, στη προσωπικότητά των ίδιων των εργαζόμενων, καθώς και στην η αντίληψη που διαθέτουν και στο τρόπο που ερμηνεύουν το περιβάλλον τους και τα δεδομένα/ερεθίσματα που λαμβάνουν.

Αναφορικά με τους παράγοντες επιρροής της εργασιακής δέσμευσης βρέθηκε ότι το φύλο επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση όπου οι γυναίκες είναι περισσότερο εργασιακά δεσμευμένες από τους άντρες. Τα αποτελέσματα αυτά είναι αντίθετα με αυτά άλλων ερευνών (Schaufeli et al. 2006; Sprang et al., 2007) όπου σε αυτές οι άντρες ήταν περισσότερο δεσμευμένοι. Εντούτοις, τα αποτελέσματα συμφωνούν με την έρευνα του Johnson (2004) ο οποίος είχε καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες ήταν περισσότερο δεσμευμένες με την εργασία τους.

Σχετικά με τους παράγοντες ηλικία και συνολικά έτη εργασίας ως τραπεζικός υπάλληλος βρέθηκε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στους παράγοντες αυτούς και την εργασιακή δέσμευση, όπου η αύξηση της ηλικίας και της προϋπηρεσίας σήμαινε την αύξηση της εργασιακής δέσμευσης. Παρόμοια αποτελέσματα για την ηλικία βρήκαν και οι Gowri και Mariammal (2012) και ο Meesala (2011). Ομοίως, παρόμοια αποτελέσματα, σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας, βρήκε ο Meesala, (2011). Αντιθέτως οι Coffman και Gonzalez-Molina (2002) βρήκαν ότι τα περισσότερα άτομα στην αρχή της καριέρας τους είναι περισσότερο δεσμευμένοι.

Για τον παράγοντα εκπαίδευση βρέθηκε ότι αυτός δεν επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση. Αντιθέτως, ο ρόλος του ατόμου στην εταιρία βρέθηκε να επηρεάζει. Πιο συγκεκριμένα, προέκυψε ότι οι διευθυντές/υποδιευθυντές ήταν λιγότερο δεσμευμένοι στην εργασία τους σε σχέση με τους λειτουργούς και τους προϊσταμένους. Αυτό πιθανό να οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα τα οποία δεν είναι υψηλότερα στην ιεραρχία έχουν περισσότερα κίνητρα και επιθυμία για να ανελιχτούν με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερα επίπεδα δέσμευσης. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών (Kerfoot, 2008; Meesala, 2011, στις οποίες οι διευθυντές και γενικά τα άτομα με θέσεις ευθύνης ήταν περισσότερο δεσμευμένα.

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση προέκυψε ότι οι διαζευγμένοι ήταν λιγότερο δεσμευμένοι στην εργασία τους σε σχέση με του ανύπαντρους αλλά και τους παντρεμένους. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τις έρευνες των Gowri και Mariammal (2012) και των Kular και συνεργάτες του (2008).

Επιπλέον, από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι το επίπεδο εργασιακού άγχους είναι κι αυτό υψηλό, το οποίο οι υπάλληλοι το βίωναν μερικές φορές έως αρκετά συχνά. Δεδομένης της περιόδου οικονομικής κρίσης που διανύουμε, τα υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους πιθανότατα σχετίζονται και με την ύπαρξη φοβίας που συνδέεται με πιθανή έξοδό τους από τον οργανισμό. Επιπλέον, πιθανώς ο υπερβολικός φόρτος εργασίας των τραπεζικών υπαλλήλων, οι αυξημένες ευθύνες που ενδεχομένως προκύπτουν από την επίβλεψη άλλων ατόμων και ο βαθμός με τον οποίο κάποιος τραπεζικός υπάλληλος συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εργασία του αλλά και η εκτέλεση της εργασία τους υπό χρονικές πιέσεις, αποτελούν πιθανούς παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση του εργασιακού άγχους που βιώνουν.

Σχετικά με τους παράγοντες επιρροής βρέθηκε ότι το φύλο επηρεάζει το εργασιακό άγχος όπου οι άντρες είναι περισσότερο αγχωμένοι από τις

γυναίκες. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με αυτά άλλων ερευνών (Wu & Shih, 2010; Barkat & Asma, 1999).

Αναφορικά με τους παράγοντες ηλικία και συνολικά έτη εργασίας ως τραπεζικός υπάλληλος βρέθηκε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στους παράγοντες αυτούς και το εργασιακό άγχος, όπου η αύξηση της ηλικίας και της προϋπηρεσίας σήμαινε την μείωση του εργασιακού άγχους. Το αποτέλεσμα αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και με περισσότερη εμπειρία έχουν αντιμετωπίσει πολλές προσωπικές αλλά και επαγγελματικές αγχώδεις καταστάσεις με αποτέλεσμα η εμπειρία τους να τους επιτρέπει να βλέπουν πιο καθαρά και αποστασιοποιημένα τις δύσκολες καταστάσεις τις οποίες μπορούν να της αντιμετωπίσουν πλέον χωρίς άγχος. Τα αποτελέσματα και εδώ ήταν σύμφωνα με αυτά άλλων ερευνών (Barkat & Asma, 1999; Elahi & Aroorva, 2012; Virk, Chhabra, & Kumar, 2001).

Αντίστοιχα με την έρευνα των Elahi και Aroorva (2012), στην παρούσα έρευνα βρέθηκε ότι η εκπαίδευση επηρέαζε το εργασιακό άγχος. Τα άτομα που είχαν κάποιον τίτλο σπουδών, είτε απλώς ΑΕΙ/ΤΕΙ είτε και μεταπτυχιακό, βίωναν λιγότερα έντονα το εργασιακό άγχος σε σχέση με τους μη κατόχους τίτλων σπουδών. Κάτι τέτοιο είναι απολύτως κατανοητό λόγω του γεγονότος ότι τα άτομα που είχαν λάβει εκπαίδευση σχετική με το αντικείμενο είχαν την απαραίτητη κατάρτιση για να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες του εργασιακού τους ρόλου και συνεπώς η κατάρτιση και η γνώσεις που είχαν τους επέτρεπαν να έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια στο χειρισμό πιθανών προβλημάτων στην δουλειά τους.

Για την οικογενειακή κατάσταση και τη θέση του ατόμου στην εταιρία βρέθηκε ότι αυτές οι μεταβλητές δεν επηρεάζουν το εργασιακό άγχος. Τα αποτελέσματα δεν συμφωνούν με αυτά άλλων ερευνών (Elahi & Aroorva, 2012; Virk et al. 2001) στις οποίες βρέθηκε ότι οι μεταβλητές αυτές επηρεάζουν τα επίπεδα άγχους που βιώνει κάποιος και μάλιστα σημαντικά.

Αναφορικά με τη σχέση του εργασιακού άγχους και της εργασιακής δέσμευσης, όπως και σε άλλες έρευνες (Crabtree, 2005; Hakanen et al., 2006; Klatt et al., 2012; Kular et al., 2008; Maslach, 2003; May et al. 2004; Moore, 2004; Rothmann, Steyn, & Mostert, 2005; Schaufeli et al., 2008), έτσι και εδώ βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές και μάλιστα αρνητική. Στη περίπτωση όπου εκδηλώνονται αρνητικές σχέσεις με συναδέλφους τους, υπάρχει έλλειψη υποστήριξης τους από τον προϊστάμενό τους, δεν παρέχονται από την υπηρεσία σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις για την εκτέλεση της εργασίας τους, οι εργαζόμενοι, διαφαίνεται λογικό να μην αισθάνονται σε υψηλό βαθμό δεσμευμένοι με την εργασία τους. Επιπλέον, αρνητικές συνέπειες σε σχέση με τη δέσμευση που βιώνουν, πιθανώς, οφείλονται, στη μη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, σε ασάφεια στους στόχους και τη δομή της επιχείρησης, στο ασαφές σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής τους, στοιχεία τα οποία σχετίζονται άμεσα με το επίπεδο εργασιακού τους άγχους. Συνεπώς, όσο προκύπτουν ζητήματα που συμβάλλουν στην αύξηση του εργασιακού τους άγχους, έχουμε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση χαμηλού βαθμού εργασιακής δέσμευσης και αντιστρόφως.

Οι τραπεζικοί υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα βρέθηκε να είναι αρκετά δεσμευμένοι με την εργασία τους, και πιθανότατα αυτό προκύπτει από την ύπαρξη ισχυρών στοιχείων ταυτοποίησης των υπαλλήλων και την ισχυρή συναισθηματική σύνδεση και συμμετοχή τους στον οργανισμό. Δεδομένης της περιόδου οικονομικής κρίσης που διανύουμε, η υψηλή δέσμευση πιθανότατα σχετίζεται και με τη συνειδητοποίηση των δαπανών που συνδέονται με την έξοδο από τον οργανισμό. Οι αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις των τραπεζικών υπαλλήλων, στο επίπεδο

εργασίας, συμβάλλουν στην ανάπτυξη ταυτότητας ατόμων που ορίζεται ως η σχετικά εξέχουσα στάση απέναντι στον εργασιακό χώρο, οι οποίες υποχρεώσεις αντικατοπτρίζονται ως διανοητική και συναισθηματική εμπλοκή ενός εργαζόμενου στον οργανισμό. Επιπλέον προέκυψε ότι το επίπεδο εργασιακού άγχους είναι κι αυτό υψηλό, το οποίο το βίωναν μερικές φορές έως αρκετά συχνά. Αυτό πιθανότατα οφείλεται στην προσπάθειά τους για ανάπτυξη ισχυρών στοιχείων ταυτοποίησής τους και συμμετοχής τους στον οργανισμό καθώς και στη προσπάθειά τους για αυξημένη διανοητική και συναισθηματική εμπλοκή τους στον οργανισμό. Δεδομένης και της περιόδου οικονομικής κρίσης που διανύουμε, τα υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους πιθανότατα σχετίζονται και με την ύπαρξη φοβίας που συνδέεται με πιθανή έξοδο τους από τον οργανισμό. Αναφορικά με τη σχέση του εργασιακού άγχους και της εργασιακής δέσμευσης βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές και μάλιστα αρνητική. Τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με αυτά των άλλων ερευνών (Hakanen et al., 2006; Klatt et al., 2012; Kular et al., 2008; Maslach, 2003; May et al., 2004; Moore, 2004; Rothmann, Steyn, & Mostert, 2005; Schaufeli et al., 2008).

Παρόλα αυτά, το θέμα χρήζει περαιτέρω έρευνας ιδίως για την εύρεση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος στους τραπεζικούς υπαλλήλους.

Η παρούσα έρευνα επιχείρησε να εξετάσει το επίπεδο της δέσμευσης των τραπεζικών υπαλλήλων, το επίπεδο εργασιακού άγχους που βιώνουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι καθώς και διερευνήσει τη συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος, ευελπιστώντας να συμβάλλει στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας στο κλάδο των τραπεζικών υπαλλήλων. Διερευνήθηκε το εργασιακό άγχος σε σχέση με την εργασιακή δέσμευση, έννοιες οι οποίες ενώ έχουν διερευνηθεί μεμονωμένα δεν έχουν μελετηθεί συνδυαστικά στο κλάδο των Τραπεζικών Υπαλλήλων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η σχέση του εργασιακού άγχους με την εργασιακή δέσμευση είναι αντιστρόφως ανάλογη. Σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνηθεί η αιτιότητα της σχέσης.

Τα ευρήματα που εξήχθησαν από τη συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να είναι χρήσιμα στη προσπάθεια για βελτίωση των συνθηκών της εργασιακής ζωής των τραπεζικών υπαλλήλων. Χρήσιμα θα ήταν εκπαιδευτικά προγράμματα για τη διαχείριση του εργασιακού άγχους που σκοπό θα έχουν την έγκαιρη πρόληψη και αντιμετώπισή του.

Προγράμματα ή σεμινάρια για την ανάπτυξη της αισιοδοξίας και της αυτοεκτίμησης θα ήταν πολύ χρήσιμα στον κλάδο των τραπεζικών υπαλλήλων, καθώς και η ανάπτυξη των εργασιακών τους πόρων και συγκεκριμένα, παρακολούθηση προγραμμάτων επανακατάρτισης και εξειδίκευσης, ανάπτυξης αυτονομίας, εξάλειψη γραφειοκρατίας έτσι ώστε να επιτευχθεί περαιτέρω ανάπτυξη της εργασιακής τους δέσμευσης.

Το επάγγελμα των τραπεζικών υπαλλήλων και οι υπηρεσίες που προσφέρει αποτελεί ιδιαίτερα μεγάλη αναγκαιότητα, λόγω της διεθνούς οικονομικής κατάστασης και η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους, η οποία με τη σειρά της, είναι δυνατόν να επιφέρει αυξημένο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επιπλέον μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση, και σε ποιο βαθμό, ώστε να τους χρησιμοποιήσουν για την ανάπτυξή της. Άλλωστε, όπως ειπώθηκε και παραπάνω, περισσότερο εργασιακά δεσμευμένοι υπάλληλοι συνεπάγεται μεγαλύτερες επιδόσεις και ανάπτυξη των ίδιων των οργανισμών και συνεπώς πιθανή ανάπτυξη και της οικονομίας.

**Βιβλιογραφία**

- Αγωγιάτου, Σ. (2011), "Το εργασιακό άγχος των κοινωνικών λειτουργών και η σχέση του με την εργασιακή δέσμευση και τη συναισθηματική νοημοσύνη," ανέκδοτο, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Σπουδών
- Adams, J.D. (1980), "Improving Stress Management: An Action-Research-Based OD Intervention," *I Understanding and Managing Stress: A Book of Readings*. University Associates, San Diego, California, 179-198
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: State of the art," *Journal of Managerial Psychology*, **22**, 309-328
- Bashir, U. & Ramay, M.I. (2010), "Impact of Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan," *International Journal of Marketing Studies*, **2**(1), 122-126
- Bates, S. (2004), "Getting engaged, *HR Magazine*, **49**, 44-51
- Baumruk, R. (2004), "The missing link: the role of employee engagement in business success," *Workspan*, **47**, 48-52
- Beehr, A.T. Jex, M.S. Stacy A.B. & Murray A.M. (2000), "Work Stressors and Coworker Support as Predictors of Individual Strain and Job Performance," *Journal of Organizational Behavior*, **21**(4), 391-405
- Bickford, M. (2005), "Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions," *Canadian Mental Health Association Newfoundland and Labrador Division*
- Brook, A. (1973), "Mental Stress at Work. *The Practitioner*," **210**, 500-506
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004), "Organisational Behaviour An introductory text," 5th ed. Harlow, FT/Prentice Hall
- Caplan, R.D. & Jones, K.W. (1975), "Effects of Work Load, Role Ambiguity, and Type A Personality on Anxiety, Depression, and Heart Rate," *Journal of Applied Psychology*, 713-719
- Carmody, J. & Baer, R.A. (2008), "Relationships between mindfulness practice and levels of mindfulness, medical and psychological symptoms and well-being in a mindfulness-based stress reduction program," *Journal of Behavioral Medicine*, **31**(1), 23-33
- Chen, J.C. & Silverthorne, C. (2008), "The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan," *Leadership & Organization Development Journal*, **29**, 572 - 582
- Chowwen, C. (2013), "Occupational stress among bank employees in South East, Nigeria," *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, **2**(2), 114-119
- Cobb, S. & Kasl, S.V. (1977), "The Consequences of Job Loss," *U.S. Government Printing Office*, Washington, D.C.
- Cofer, C.N. & Appley M.H. (1964), "Motivation: theory and research," In: Chaturvedi, M.K., 1983, "Human Stress and Stressors," Cosmo Publications, New Delhi
- Coffman, C. & Gonzalez-Molina, G. (2002), "Follow this path. How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential"
- Cohen, S. Karmarck, T. & Mermelstein, R. (1983), "A global measure of perceived stress," *Journal of Health and Social Behavior*, **24**, 386-396
- Cohen, S. & Williamson, G. (1988), "Perceived Stress in a Probability Sample of the United States," *The Social Psychology of Health*. Newbury Park
- Demerouti, E. Bakker, A.B. Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001), "Burnout and engagement at work as a function of demands and control," *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, **27**, 279-286
- Elahi ,Y.A. & Apoorva, M. (2012), "A detail study on Length of Service and Role Stress of Banking Sector in Lucknow Region," *Research Journal of Management Sciences*, **1**(5), 15-18



- Erickson, J. Pugh, W.M. & Gunderson, (1972), "Status Congruency as a Predictor of Job Satisfaction and Life Stress. *Journal of Applied Psychology*," **56**, 523-525
- French, J.R.P. Jr. & Caplan, R.D. (1972), "Organizational Stress and Individual Strain," in A.J. Marrow, ed., *The Failure of Success*, AMACOM, New York, New York
- Gowri, P.A. & Mariammal, M. (2012), "Factorial Dimensions of Employee Engagement in Public and Private Sector Banks," *Bonfring International Journal of Data Mining*, **2**, 4
- Jackson, L.T.B. Rothman, S. & Van De Vivjer, A.J.R. (2006), "A model of work-related wellbeing for educators in South Africa," *Stress & Health*, **22**(4), 263-274
- Jamal, M. (1999), "Job stress, Type-A behavior, and wellbeing: A cross-cultural examination," *International Journal of Stress Management*, **6**, 57-67
- Johnson, G. (2004), "Otherwise engaged," *Training*, **41**(10), 4
- Johnson, M. (2004), "Gallup study reveals workplace disengagement in Thailand," *The Gallup Management Journal*, 12th May, [online] Available at: <http://gmj.gallup.com/content/16306/3/Gallup-Study-Reveals-Workplace-Disengagementin.aspx>
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*, Reading, MA: Addison Wesley
- Hakanen, J. Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006), "Burnout and work engagement among teachers," *Journal of School Psychology*, **43**, 495-513
- Harter, J.K. Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, **87**, 268-279
- Ivancevich, J.M. Matteson, M.T. & Preston, C. (1982), "Occupational Stress, Type A Behavior, and Physical Well Being," *Academy of Management Journal*, **25**(2), 373-391
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, **33**, 692-724
- Kahn, R.L. Wolfe, D.M. Quinn, R.P. Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964), *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, Wiley, New York
- Kasl, S.V. (1973), "Mental Health and the Work Environment," *Journal of Occupational Medicine*, **15**, 509-518
- Kerfoot, K. (2008), "Staff engagement: It starts with the leader," *MEDSURG Nursing*, **17**(1), 64-65
- Kim, H.J. Shin, K.H. & Swanger, N. (2009), "Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions," *International Journal of Hospitality Management*, **28**, 96-104
- Klatt, M. Norre, C. & White, S. (2012), P04.38, The efficacy of an English-to-Danish translation of a low-dose mindfulness workplace intervention for Scandinavian bank employees on stress, *BMC Complementary and Alternative Medicine* 2012, 12(Suppl 1):P308
- Kowalski, B. (2003), "The engagement gap," *Training*, **40**(4), 62
- Kular, S. Gatenby, M. Rees, C. Soane, E. & Truss, K. (2008), "Employee Engagement: A Literature Review" Kingston Business School
- Langelaan, S. Bakker, A.B. Van Doornen, L.J.P. & Schaufeli, W.B. 2006, "Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?," *Personality and Individual Differences*, **40**, 521-532
- Lazarus, R.S. (1966), *Psychological Stress and Coping Process*, McGraw Hill, New York
- Lazarus, R.S. (1990), "Theory-Based Stress Measurement" *Psychological Inquiry*, **1**, 3-13

- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- Lin, Y. Chen, C. Hong, W. & Lin, Y.C. (2010), "Perceived Job Stress and Health Complaints at a Bank Call Center: Comparison between Inbound and Outbound Services," *Industrial Health*, **48**, 349-356
- McGrath, J.E. (1970), "A conceptual formulation for research on stress," in Preet kamal and Jain, U., 1988, Perceived stress as a function of family support, *Indian Psy Rev*
- Maslach, M. (2003), "Job burnout: new directions in research and intervention," *Current Directions in Psychological Science*, **12**, 189-192
- Maslach, C. & Jackson, S.E, (1981), "The measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behavior*, **2**, 99-113
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997), *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Margolis, B.L. Kroes, W.H. & Quinn, R.P. (1974), "Job Stress: An Unlisted Occupational Hazard," *Journal of Occupational Medicine*, 659-661
- May, D.R. Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work," *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, **77**, 11-37
- Meesala, A. (2011), "Identification of Engaged Employee Groups: Who all are the Full -Throttles, the Wet-Behind-the-Ears, and the Past-the-Primes in India?," *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, **3**(5), 157-181
- Montgomery, D.C. Blodgett, J.G. & Barnes, J.H. (1996), "A model of financial securities sales persons job stress," *The Journal of Services Marketing*, **10**, 21-34
- Parker, D.F. & Decotiis, T.A. (1983), "Organizational determinants of job stress," *Organizational Behavior and Human Performance*, **32**, 160-177
- Pincherle, G. (1972), "Assessment of the Relation-ship Between Stress and Work Performance," *Proceeding of the Royal Society of Medicine*, 321-324
- Portello, J. (1996), *Dimensions of managerial and professional women's stress: Interpersonal conflict and distress. Dissertation Abstracts International: Section B: the Sciences and Engineering, US: University Microfilms International*, **57**(6-B)
- Remor, E. (2006), "Psychometric Properties of a European Spanish version of the P.S.S.," *The Spanish Journal of Psychology*, **9**(1), 86-93
- Richman, A. (2006), "Everyone wants an engaged workforce how can you create it?," *Workspan*, **49**, 36-39
- Robinson, I. (2006), *Human Resource Management in Organisations*, London, CIPD
- Robinson, D. Perryman S. & Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton
- Rothman, S. (2008), "Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing," *SA Journal of Industrial Psychology*, **34**(3)
- Rothman, S. Steyn, L.J. & Mostert, K. (2005), "Job stress, sense of coherence and work wellness in an electricity supply organization," *Journal of Business Manager*, **36**(1), 55-64
- Sager, J.K. (1991), "Type A Behavior Pattern(TABP) Among Salespeople And Its Relationship to Job Stress," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, **11**(2), 1-14
- Salanova, M. Agut, S. and Peiro, 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
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001), "Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids -en Gezondheidspsychologie [Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology]," *Gedrag & Organisatie*, **14**, 229-253
- 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. (2010), "Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept," In A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24), New York: Psychology Press
- Schaufeli, W.B. Martinez., I.M. Marques-Pinto, A.M. Salanova, M. & Bakker, A.B. (2002a), "Burnout and engagement in university students. A cross-national study," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **33**, 464-481
- Schaufeli, W.B. Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006), "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study," *Educational and Psychological Measurement*, **66**(4), 701-716
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007), "Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations," in Gilliland S.W. Steiner D.D. & Skarlicki D.P. *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations*, **5** (pp. 135-177), Greenwich, CT: Information Age Publishers
- Schaufeli, W.B. Salanova, M. Gonzales-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002b), "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach," *Journal of Happiness Studies*, **3**, 71-92
- Shimazu, A. Schaufeli, W.B. Kosugi, S. Suzuki, A. Nashiwa, H. Kato, A. (2008), "Work engagement in Japan: Development and Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale," *Applied Psychology: An International Review*, **57**, 510- 523
- Selye, H. (1976), *The Stress of Life*, McGraw-Hill, New York
- Shaw, K. (2005), "An engagement strategy process for communicators," *Strategic Communication Management*, **9**(3), 26-29
- Singh, B.P. & Chabra T.N. *Organization Theory and Behaviour* (2nd ed.) Piar Chand Ryhal, Dynamics of 'Behavioural Science in Industry
- Sonnentag, S. (2003), "Recovery, work engagement and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work," *Journal of Applied Psychology*, **88**, 518-523
- Spielberger, C. (1979), *Understanding stress and anxiety*, Harber and Row Publishers, London
- Sprang, G. Clark, J.J. & Whitt-woosley, A. (2007), "Compassion fatigue, compassion satisfaction, and burnout: factors impacting a professional's quality of life," *Journal of Loss and Trauma*, **12**, 259-280
- Stamper, L.C. & Johlke C.M. (2003), "The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes," *Journal of Management*, **29**, 569
- Steger, F.M. Littman-Ovadia, H. Miller, M. Menger, L. & Rothmann, S. (2013), "Engaging in work even when it is meaningless: positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work-engagement," *Journal of Career Assessment*, **21** (2), 26-29
- Towers, P. (2003), *Working today: The Towers Perrin 2003 talent report*, Author, New York
- Truss, C. Soane, E. Edwards, C. Wisdom, K. Croll, A. & Burnett, J. (2006), *Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006*, CIPD London

- Virk, J. Chhabra, J. & Kumar, R. (2001), "Occupational stress and work motivation in relation to age, job level and type-A behavior
- Wolf, H.G. & Goodell H. (1968), "Stress and Disease" in Ryhal, P.C. & Singh, K. (1996), A study of correlates of job stress among university faculty
- Wu, Y. & Shih, K. (2010), "The Effects of Gender Role on Perceived Job Stress" *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, **6**(2), 74-79