



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
**UNIVERSITY OF PIRAEUS**



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (EMBA)**

**Διπλωματική Εργασία**

**«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΩΡΑΡΙΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ  
ΚΛΑΔΟΥ»**

**Εκπόνηση Εργασίας:**

Μαρία Σαρανταυγά του Νικολάου, ΑΜ: EMBA1846

Επίκουρος Καθηγητής, Φιλόθεος Νταλιάνης **(επιβλέπων)**

**Μέλη εξεταστικής επιτροπής:**

Καθηγήτρια, Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου

Καθηγήτρια, Κορνηλία Δελούκα - Ιγγλέση

**Πειραιάς, Δεκέμβριος 2020**

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



### ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

#### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο .....**”Η επίδραση του εργασιακού ωραρίου στην επίδοση των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου”**.... έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'MS', is placed over a light blue rectangular background.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....Μαρία Σαρανταυγά.....

Ημερομηνία.....02/12/2020.....

*Αφιερωμένη στη μητέρα μου*

# Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΩΡΑΡΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

**Σημαντικοί Όροι:** εργασιακό ωράριο, απόδοση, προσπάθεια, υπερεργασία, ναυτιλιακός κλάδος

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ναυτιλιακός κλάδος αναμφισβήτητα αποτελεί έναν από τους πιο επικίνδυνους τομείς απασχόλησης. Αυτό συμβαίνει διότι επικρατούν απρόβλεπτες και απαιτητικές συνθήκες εργασίας, όπως και υψηλός κίνδυνος εμφάνισης ατυχημάτων. Παρόλο που υπάρχει σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον για τους δείκτες υγείας και ευημερίας των εργαζομένων σε διάφορους κλάδους, ελάχιστη προσοχή έχει δοθεί στην εργασιακή επίδοση και προσπάθεια ως εξαρτώμενες μεταβλητές του ωραρίου απασχόλησης. Επίσης, υπάρχει ένα κενό στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία που αφορά τα ναυτιλιακά επαγγέλματα.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εργασιακού ωραρίου, εργασιακής προσπάθειας και απόδοσης. Επιπρόσθετοι ερευνητικοί στόχοι είναι η ανάλυση του βαθμού επίδρασης της εργασιακής προσπάθειας στην απόδοση, όπως και των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επιλογή εργασιακού ωραρίου. Για την εκπλήρωση των προαναφερόμενων στόχων διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα σε δείγμα διακοσίων εξήντα ενός εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου της Ελλάδας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το εργασιακό ωράριο δεν προδιαθέτει σημαντικά τα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας. Επίσης, διαπιστώθηκε πως η βραδινή υπερεργασία για την εκπλήρωση των επαγγελματικών καθηκόντων ενισχύει την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, αποδείχθηκε ότι η εργασιακή προσπάθεια συσχετίζεται θετικά με την επίδοση των εργαζομένων. Ακόμα, υποστηρίχθηκε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των απασχολούμενων προδιαθέτουν σημαντικά το εργασιακό ωράριο. Συγκεκριμένα, οι άντρες προτιμούν να εργάζονται περισσότερες ώρες ημερησίως και να κάνουν συχνότερα βραδινές υπερωρίες συγκριτικά με τις γυναίκες.

Τέλος, προτείνονται μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις και στρατηγικές προς τους επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση της επίδοσης και προσπάθειας των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Αρχικά, ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στη μητέρα μου Κωνσταντίνα, που μου πρόσφερε την απαραίτητη ηθική συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.*

*Θα ήθελα, επίσης, να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τον κ. Νταλιάνη, τον επιβλέποντα καθηγητή μου, για την πολύτιμη υποστήριξη και καθοδήγησή του, όπως επίσης και για την καλή συνεργασία, η οποία συνετέλεσε στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b> .....	<b>4</b>
2.1 Εργασιακό Ωράριο .....	4
2.1.1 Ορισμός, Θεωρίες & Είδη.....	4
2.1.2 Υπερεργασία & Ευέλικτο Ωράριο.....	6
2.1.3 Εργασιακό Περιβάλλον & Επιπτώσεις.....	10
2.1.4 Σύνδεση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών με Εργασιακό Ωράριο .....	12
2.2 Εργασιακή Προσπάθεια .....	15
2.2.1 Ορισμός & Διαστάσεις .....	15
2.2.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις.....	16
2.2.3 Παράγοντες Επιρροής & Αποτελέσματα Εργασιακής Προσπάθειας .....	20
2.2.4 Σύνδεση Εργασιακού Ωραρίου με Εργασιακή Προσπάθεια .....	21
2.3 Εργασιακή Απόδοση.....	23
2.3.1 Ορισμός & Διαστάσεις .....	23
2.3.2 Παράγοντες Επιρροής Εργασιακής Απόδοσης.....	24
2.3.3 Σύνδεση Εργασιακού Ωραρίου & Εργασιακής Προσπάθειας με την Απόδοση .....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b> .....	<b>29</b>
3.1 Σκοπός & Ερευνητικά Ερωτήματα .....	29
3.2 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.....	29
3.3 Ερευνητικό Εργαλείο.....	31
3.4 Δείγμα.....	33
3.5 Ερευνητική Διαδικασία & Εργαλεία Ανάλυσης.....	33
3.6 Εγκυρότητα & Αξιοπιστία Έρευνας .....	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>37</b>
4.1 Δημογραφική Σύνθεση Δείγματος .....	37
4.2 Περιγραφική Ανάλυση Δεδομένων .....	38
4.3 Επαγωγική Ανάλυση Δεδομένων .....	44
4.3.1 Επίδραση Εργασιακού Ωραρίου στην Εργασιακή Προσπάθεια .....	45
4.3.2 Επίδραση Εργασιακού Ωραρίου στην Εργασιακή Απόδοση .....	46
4.3.3 Επίδραση Εργασιακής Προσπάθειας στην Εργασιακή Απόδοση .....	48
4.3.4 Επίδραση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στο Εργασιακό Ωράριο .....	49

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>54</b>
5.1 Επίδραση Εργασιακού Ωραρίου στην Εργασιακή Προσπάθεια .....	54
5.2 Επίδραση Εργασιακού Ωραρίου στην Εργασιακή Απόδοση.....	55
5.3 Επίδραση Εργασιακής Προσπάθειας στην Εργασιακή Απόδοση .....	56
5.4 Επίδραση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στο Εργασιακό Ωράριο .....	57
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ &amp; ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....</b>	<b>60</b>
6.1 Πρακτικές Προεκτάσεις .....	60
6.2 Μελλοντικές Ερευνητικές Προεκτάσεις .....	61
6.3 Περιορισμοί.....	62
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>63</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ .....</b>	<b>81</b>

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 3.1: Έλεγχος Εγκυρότητας & Αξιοπιστίας .....	35
Πίνακας 4.1: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος .....	37
Πίνακας 4.2: Περιγραφικά Μεγέθη Παραγόντων .....	39
Πίνακας 4.3: Ημερήσιο Ωράριο Εργασίας.....	Error! Bookmark not defined.0
Πίνακας 4.4: Πληρωμή Υπερωριών.....	Error! Bookmark not defined.1
Πίνακας 4.5: Ημέρες Παρεχόμενης Άδειας .....	42
Πίνακας 4.6: Ώρες Εξ Αποστάσεως Υπερεργασίας .....	42
Πίνακας 4.7: Νυχτερινή Υπερεργασία σε Εβδομαδιαία Βάση .....	43
Πίνακας 4.8: Βάρδιες Εργασίας.....	44
Πίνακας 4.9: Αποτελέσματα ANOVA ανάμεσα στο Εργασιακό Ωράριο και την Εργασιακή Προσπάθεια .....	45
Πίνακας 4.10: Αποτελέσματα ANOVA ανάμεσα στο Εργασιακό Ωράριο και την Εργασιακή Απόδοση.....	47
Πίνακας 4.11: Αποτελέσματα Συσχέτισης Pearson μεταξύ Διαστάσεων Εργασιακής Προσπάθειας και Εργασιακής Απόδοσης.....	48
Πίνακας 4.12: Αποτελέσματα $\chi^2$ μεταξύ Φύλου και Ημερήσιου Εργασιακού Ωραρίου ..	49
Πίνακας 4.13: Αποτελέσματα $\chi^2$ μεταξύ Φύλου και Νυχτερινής Υπερεργασίας .....	50



## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 4.1: Μέσοι Όροι Παραγόντων .....	<b>39</b>
Διάγραμμα 4.2: Ημερήσιο Ωράριο Εργασίας .....	<b>Error! Bookmark not defined.0</b>
Διάγραμμα 4.3: Πληρωμή Υπερωριών .....	<b>Error! Bookmark not defined.1</b>
Διάγραμμα 4.4: Ημέρες Παρεχόμενης Άδειας .....	<b>41</b>
Διάγραμμα 4.5: Ώρες Εξ Αποστάσεως Υπερεργασίας .....	<b>42</b>
Διάγραμμα 4.6: Νυχτερινή Υπερεργασία σε Εβδομαδιαία Βάση .....	<b>43</b>
Διάγραμμα 4.7: Βάρδιες Εργασίας .....	<b>44</b>
Διάγραμμα 4.8: Διαφορές Επιπέδων Εργασιακής Απόδοσης ανάλογα με τη Νυχτερινή Υπερεργασία .....	<b>47</b>
Διάγραμμα 4.9: Διαφορές Ηλικίας ανάλογα με το Ημερήσιο Εργασιακό Ωράριο .....	<b>51</b>
Διάγραμμα 4.10: Διαφορές Ηλικίας ανάλογα με την Εξ Αποστάσεως Υπερεργασία.....	<b>52</b>
Διάγραμμα 4.11: Διαφορές Ηλικίας ανάλογα με τη Νυχτερινή Υπερεργασία .....	<b>52</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, ο κλάδος της ναυτιλίας αποτελεί έναν από τους πιο επικίνδυνους τομείς απασχόλησης λόγω των απρόβλεπτων και απαιτητικών συνθηκών εργασίας, όπως και του υψηλού κινδύνου εμφάνισης ατυχημάτων (Simkuna et al., 2016). Διάφοροι παράγοντες, όπως το άγχος, οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις, η κοινωνική απομόνωση και το δυσμενές ωράριο εργασίας αποτελούν τροχοπέδη για την προσωπική και επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων του κλάδου (Nielsen et al., 2013).

Εμπειρικά ευρήματα άλλων επαγγελματιών έχουν δείξει ότι οι παραπάνω παράγοντες και ιδιαίτερα η υπερεργασία επιδρούν αρνητικά στους δείκτες υγείας και αποδοτικότητας του εργαζομένου (Kim et al., 2018). Για παράδειγμα, οι Hargrove και οι συνεργάτες του (2015), εξετάζοντας απασχολούμενους του επιχειρησιακού κλάδου, προσδιόρισαν πως διάφοροι παράγοντες, όπως ο μεγάλος φόρτος εργασίας και το άκαμπτο ωράριο απασχόλησης, ενισχύουν το εργασιακό άγχος και εν τέλει την επαγγελματική εξουθένωση.

Για να αντιμετωπιστούν τα προαναφερόμενα, προτάθηκαν συγκεκριμένες στρατηγικές και αρμοδιότητες προς τους υπεύθυνους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με την έρευνα των Oldenburg και συνεργατών (2013), η υπερεργασία και οι ελάχιστες ώρες ξεκούρασης των εργαζομένων του ναυτιλιακού τομέα έχουν ως αποτέλεσμα την εμφάνιση υψηλού επιπέδου εξάντλησης και άγχους. Παράλληλα, οι Short και συνεργάτες (2015) διερεύνησαν τις ώρες εργασίας και ξεκούρασης ως παράγοντες που επιδρούν στην οργανωσιακή απόδοση των εργαζομένων διαφόρων κλάδων. Επιπρόσθετα, οι Kirrane και συνεργάτες (2017) εξέτασαν τη σχέση ανάμεσα στις πολλές ώρες εργασίας, την εργασιακή προσπάθεια και τον τρόπο αντίληψης των επαγγελματικών καθηκόντων. Συγκεκριμένα, επικεντρώθηκαν σε επαγγέλματα υψηλής επικινδυνότητας στην Ιρλανδία.

Για να μετριαστούν οι παραπάνω αρνητικές επιπτώσεις, έχουν ιδρυθεί Διεθνείς Οργανισμοί που καθορίζουν συγκεκριμένα επιτρεπτά ωράρια απασχόλησης του ναυτιλιακού κλάδου. Συγκεκριμένα, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO) έχει θεσπίσει, μέσα από τη Σύμβαση Ναυτικής Εργασίας (Maritime Labour Convention, MLC), μέγιστο χρόνο απασχόλησης τις δεκατέσσερις ώρες ημερησίως, με τουλάχιστον δέκα

ώρες ξεκούρασης για τους ναυτικούς. Επίσης, ορίζονται εβδομήντα δύο ώρες εβδομαδιαίως και αντίστοιχα τουλάχιστον εβδομήντα επτά ώρες ανάπαυσης (Simkuna et al., 2016). Το συγκεκριμένο ωράριο θεωρείται ιδιαίτερα βεβαρυμμένο εάν αναλογιστεί κανείς ότι άλλα επαγγέλματα έχουν όριο τις σαράντα ώρες εβδομαδιαίως, ενώ από σαράντα οκτώ ώρες και άνω θεωρείται υπερωρία (Kim et al., 2018).

Σύμφωνα με τους Collewet και Sauermann (2017) η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο αριθμός των ωρών εργασίας επηρεάζει την παραγωγικότητα και προσπάθεια των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό ζήτημα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, πολλά παραμένουν άγνωστα σχετικά με την επίδραση των ωρών εργασίας στη συνολική αποδοτικότητα. Ως εκ τούτου, η περαιτέρω διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος καθίσταται αναγκαία. Σύμφωνα με τη θεωρία του Feldstein (1967), περισσότερες ώρες απασχόλησης συνδέονται με αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας, δεδομένου ότι χρησιμοποιούνται στο μέγιστο οι δυνατότητες του εργατικού δυναμικού. Από την άλλη πλευρά, ένα βεβαρημένο ωράριο συνεπάγεται υψηλά επίπεδα εξάντλησης και κόπωσης, τα οποία εν τέλει εξασθενούν την αποδοτικότητα του εργαζομένου (Pencavel, 2015). Γι' αυτό το λόγο, η πλειονότητα των εμπειρικών μελετών εστιάζει στη διερεύνηση της επίδρασης του εργασιακού ωραρίου στην επαγγελματική εξουθένωση και γενικότερα στην υγεία του ανθρώπινου παράγοντα (Collewet & Sauermann, 2017).

Παρόλο που υπάρχει σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον για τους δείκτες υγείας και ευημερίας των εργαζομένων σε διάφορους κλάδους, ελάχιστη προσοχή έχει δοθεί στην εργασιακή επίδοση και προσπάθεια ως εξαρτώμενες μεταβλητές του ωραρίου απασχόλησης (Nijp et al., 2016). Σε γενικές γραμμές, η πλειονότητα των ερευνών που εντοπίζονται αφορούν κυρίως επαγγέλματα υγείας, τα οποία συνήθως διαθέτουν άκαμπτα χρονικά όρια εργασίας (Dall'Ora et al., 2016; Van Bogaert et al., 2013). Από την άλλη πλευρά, στην ελληνική βιβλιογραφία, εντοπίζονται μελέτες που εξετάζουν την επίδραση του εργασιακού ωραρίου στην ασφάλεια και το εργασιακό στρες διαφόρων επαγγελμάτων (Galanis et al., 2019; Griffiths et al., 2014). Επομένως, παρατηρείται ένα σημαντικό ερευνητικό κενό στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία αναφορικά με την περίπτωση των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου (Nielsen et al., 2013).

Αυτά τα κενά στη σύγχρονη βιβλιογραφία καλύπτει η παρούσα διπλωματική εργασία, δεδομένου ότι εξετάζεται η επίδραση του εργασιακού ωραρίου στην εργασιακή προσπάθεια και απόδοση των απασχολούμενων στον ναυτιλιακό τομέα. Επιπρόσθετοι ερευνητικοί στόχοι είναι η ανάλυση της σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή προσπάθεια

και την απόδοση, όπως και της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επιλογή εργασιακού ωραρίου. Για την εκπλήρωση των προαναφερόμενων στόχων εξετάζεται δείγμα εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου της Ελλάδας.

Με άλλα λόγια, η παρούσα μελέτη συνεισφέρει στη βιβλιογραφία τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, προτείνονται στρατηγικές προς τους επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση της επίδοσης και προσπάθειας των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου. Συνεπώς, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η εκτενής διερεύνηση του παρόντος θέματος και ο προσδιορισμός των πλέον αποδοτικών συνθηκών εργασίας. Για παράδειγμα, τέτοιες συνθήκες είναι οι ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης και τα βολικά εργασιακά ωράρια, ειδικά στις πρωτόγνωρες συνθήκες μιας πανδημίας που βιώνουμε αυτό τον καιρό. Όλα αυτά εν τέλει καθορίζουν την παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων στο σύγχρονο και άκρως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία παρουσιάζει τα ευρήματα προηγούμενων μελετών όσον αφορά το εργασιακό ωράριο, την εργασιακή προσπάθεια και την εργασιακή απόδοση. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο, παρατίθενται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας ανάλογα με το κάθε ερευνητικό ερώτημα. Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφονται τα βασικότερα συμπεράσματα, ενώ στο έκτο παρουσιάζονται οι περιορισμοί, οι πρακτικές προεκτάσεις και οι προτάσεις μελλοντικής έρευνας. Τέλος, εντοπίζονται οι βιβλιογραφικές αναφορές και τα παραρτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση των θεωρητικών πυλώνων της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Πιο αναλυτικά, παρέχεται το θεωρητικό υπόβαθρο και συνοψίζονται τα ευρήματα των σπουδαιότερων μελετών αναφορικά με το εργασιακό ωράριο, την εργασιακή προσπάθεια, την επίδοση των εργαζομένων και την υφιστάμενη σχέση τους.

### 2.1 Εργασιακό Ωράριο

#### 2.1.1 Ορισμός, Θεωρίες & Είδη

Πριν προσδιοριστεί η έννοια του εργασιακού ωραρίου, αξίζει να αναγνωριστεί ο όρος «εργασία». Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί ανάλογα με την οπτική πλευρά του κάθε συγγραφέα. Σε γενικές γραμμές, όμως, με την έννοια «εργασία» νοείται η παροχή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας από έναν εργαζόμενο έναντι κάποιου αντιπάλου (Kornelakis & Voskeritsian, 2014), δηλαδή, ο μισθωτός προσφέρει τις υπηρεσίες του στον εργοδότη έναντι συγκεκριμένης αμοιβής. Επιπλέον, η εργασία διαθέτει συναλλακτική και νομική αξία, ενώ στοχεύει στην ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών του ατόμου. Γι' αυτό το λόγο, υφίστανται τρεις βασικές θεωρίες: 1) η θεωρία της οικονομικής εξάρτησης, 2) η θεωρία της προσωπικής εξάρτησης και 3) η θεωρία της νομικής εξάρτησης.

Η *θεωρία της οικονομικής εξάρτησης* αναφέρει ότι δημιουργείται οικονομική εκμετάλλευση του παρόχου υπηρεσιών εργασίας από τον εργοδότη, εξαιτίας της οικονομικής υπεροχής του τελευταίου. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος καλύπτει τα προς το ζην του ή το μεγαλύτερο μέρος αυτών, από την παροχή των υπηρεσιών του. Επίσης, καταναλώνεται ολόκληρος ο χρόνος απασχόλησής του. Από την άλλη πλευρά, η *θεωρία της νομικής εξάρτησης* ορίζει ότι εξάρτηση υφίσταται όταν κάποιο πρόσωπο παρέχει υπηρεσίες εργασίας υπό τις διαταγές και την επίβλεψη κάποιου άλλου, εννοώντας τον εργοδότη. Κατ' επέκταση, δημιουργείται μια έννομη σχέση βάσει της οποίας ο εργοδότης δύναται να ελέγξει και να καθοδηγήσει τον εργαζόμενο προς τους

προσδοκώμενους στόχους. Τέλος, η *θεωρία της προσωπικής εξάρτησης* υποστηρίζει ότι η προσωπικότητα του απασχολούμενου δεσμεύεται από τον εργοδότη. Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονιστεί πως η προσωπικότητα του μισθωτού ορίζεται με βάση τα ακόλουθα στοιχεία: α) τον τόπο και χώρο απασχόλησης, β) την παροχή εργασίας, γ) τη συμπεριφορά εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, δ) τον χρόνο έναρξης και λήξης εργασίας, καθώς και ε) τον τρόπο αξιοποίησης του εργασιακού ωραρίου (Lindbeck & Snower, 1989).

Από την άλλη πλευρά, με τον όρο «ωράριο εργασίας» νοείται «η χρονική περίοδος απασχόλησης ενός ατόμου εντός ενός εικοσιτετράωρου, ύστερα από έγγραφη συμφωνία με τον εργοδότη» (Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, 2012). Με βάση τη σχετική εργατική νομοθεσία κάθε χώρας προσδιορίζονται το ημερήσιο ή το εβδομαδιαίο ωράριο απασχόλησης, όπως και τα ζητήματα αμοιβών υπερωριών, ημιαργιών και αργιών. Η διάρκεια της ημερήσιας εργασίας αναφέρεται στο χρονικό διάστημα των εικοσιτεσσάρων ωρών από την έναρξη της εργασίας, ενώ η διάρκεια εβδομαδιαίας εργασίας είναι ο χρόνος εργασίας του μεσονυκτίου της Κυριακής προς Δευτέρα μέχρι του αντίστοιχου μεσονυκτίου της επόμενης Κυριακής (άρθρο 1 ν. 1037/71). Στο ναυτιλιακό κλάδο, πολλές φορές, χρησιμοποιείται η έννοια της βάρδιας (ή φυλακής εργασίας, shiftwork), η οποία αφορά την παροχή τμηματικής εργασίας ανά τετραωρία ή εξαωρία (Andresen et al., 2007).

Σε αρκετές περιπτώσεις μάλιστα το ωράριο συγχέεται με τον χρόνο εργασίας. Βέβαια, κάτι τέτοιο δε θεωρείται ορθό δεδομένου ότι ο χρόνος εργασίας είναι μια πιο γενική έννοια, η οποία καθορίζει τόσο τα όρια του εργασιακού ωραρίου (έναρξη και λήξη εργασίας) όσο και τη χρονική διάρκεια της ημερήσιας απασχόλησης. Συγκεκριμένα, διακρίνεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Messenger et al., 2007):

1. Νόμιμο Ωράριο: Ο χρόνος απασχόλησης καθορίζεται από το νόμο, ενώ η υπέρβασή του απαγορεύεται ακόμα και στην περίπτωση ακύρωσης της σύμβασης εργασίας. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση που ο μισθωτός απασχολείται σε δύο ή παραπάνω εργοδότες ταυτόχρονα. Για τα περισσότερα επαγγέλματα το νόμιμο ωράριο είναι οκτώ ώρες ημερησίως και σαράντα οκτώ (ή και κατά περίπτωση σαράντα) ώρες εβδομαδιαίως. Για τα επαγγέλματα του ναυτιλιακού κλάδου οι δεκατέσσερις ώρες ανά ημέρα και μέχρι εβδομήντα δύο ώρες ανά εβδομάδα αποτελούν τον μέγιστο χρόνο εργασίας (Simkuna et al., 2016).

2. Συμβατικό Ωράριο: Θεσπίζεται με συλλογικές συμβάσεις εργασίας και δεν υπερβαίνει το νόμιμο ωράριο. Επιπλέον, οποιοδήποτε ωράριο που ορίζεται με ατομική σύμβαση απαγορεύεται να υπερβαίνει τα όρια που αναγράφονται στη συλλογική σύμβαση ή στον συμβατικό κανονισμό. Με άλλα λόγια, μεγαλύτερη είναι η επιρροή των συλλογικών έναντι των συμβατικών και ατομικών συμβάσεων. Τέλος, η απασχόληση του εργαζομένου εφόσον δεν ξεπερνάει το νόμιμο ωράριο αποτελεί υπερεργασία και όχι υπερωριακή απασχόληση.

Πρόσθετα είδη εργασιακού ωραρίου είναι το πλήρες και μειωμένο, το συνεχές και διακεκομμένο (ή εκ περιτροπής ή κυλιόμενο), το ημερήσιο και νυχτερινό. Τέλος, σε περίπτωση υπέρβασης του ωραρίου εργασίας υφίσταται υπερεργασία ή / και υπερωριακή εργασία, η οποία αναλύεται σε επόμενη παράγραφο.

### **2.1.2 Υπερεργασία & Ευέλικτο Ωράριο**

#### Υπερεργασία & Υπερωριακή Απασχόληση:

Με τον όρο «υπερεργασία» ορίζεται η υπέρβαση του νόμιμου χρόνου απασχόλησης και διακρίνεται σε απλή και θεσμοθετημένη (Bannai & Tamakoshi, 2014). Η απλή αφορά την υπέρβαση του ατομικού συμβατικού χρόνου εργασίας (σαράντα ώρες), ενώ η θεσμοθετημένη αναφέρεται στην υπέρβαση των σαράντα ωρών κατά μία ώρα την ημέρα μέχρι τις σαράντα πέντε ώρες εβδομαδιαίως (ή σαράντα οκτώ ώρες για όσους εργάζονται σε εξαήμερο καθεστώς απασχόλησης) (Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, 2012). Σύμφωνα με τα δεδομένα των Rabenu και Aharoni-Goldenberg (2017) το 9% των εργαζομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης εργάζονται παραπάνω από σαράντα οκτώ ώρες εβδομαδιαίως κατά μέσο όρο. Το συγκεκριμένο ποσοστό είναι ακόμη μεγαλύτερο (αγγίζει το 35%) για τους απασχολούμενους στις Η.Π.Α., οι οποίοι εργάζονται κατά μέσο όρο παραπάνω από εξήντα ώρες ανά εβδομάδα. Επιπροσθέτως, το 10% του ίδιου πληθυσμού εργάζεται παραπάνω από 80 ώρες σε εβδομαδιαία βάση (Hewlett & Luce, 2006).

Βασικά χαρακτηριστικά της θεσμοθετημένης υπερεργασίας είναι η εξάρτησή της από την κρίση του εργοδότη. Παρόλα αυτά, όταν αξιοποιείται εκτεταμένα καθορίζεται από τον εργαζόμενο (Trejo, 1993). Η αμοιβή της υπερεργασίας περιλαμβάνει προσαύξηση 20% του κανονικού ωραρίου. Στο αντίθετο άκρο, η υπερωριακή εργασία αφορά την υπέρβαση του ανώτατου ημερήσιου νόμιμου χρόνου απασχόλησης. Σύμφωνα με τον ν.

3863/2010 η παροχή εργασίας άνω των σαράντα πέντε ωρών και άνω των σαράντα οκτώ ωρών εβδομαδιαίως σε πενθήμερη και εξαήμερη βάση αντίστοιχα, χαρακτηρίζεται υπερωριακή. Στη συγκεκριμένη μορφή, ορίζεται προσαύξηση αμοιβής κατά 40% του καταβαλλόμενου ωρομισθίου για υπερωρίες μέχρι εκατόν είκοσι ωρών και 60% για άνω των εκατόν είκοσι ωρών, όπου καθίσταται εφικτό (Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, 2012; Evans et al., 2001). Η τελευταία περίπτωση είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στα ναυτιλιακά επαγγέλματα (Trejo, 1993).

Γενικότερα, η υπερωριακή απασχόληση εξαρτάται από διάφορους προσωπικούς και οργανωσιακούς παράγοντες (Ng & Feldman, 2008; Snir & Harpaz, 2012). Στους προσωπικούς παράγοντες περιλαμβάνονται οι αμοιβές, οι ποινές, η εσωτερική παρακίνηση και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου (Mazzetti et al., 2014). Για παράδειγμα, η εσωτερική παρακίνηση περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τις φιλοδοξίες καριέρας και την αγάπη για το επάγγελμα. Από την άλλη πλευρά, η προσωπικότητα του ατόμου αναφέρεται κυρίως στην τελειότητα, στην επιμονή και στην ευσυνειδησία. Στην κατηγορία των προσωπικών παραγόντων εντάσσεται εξίσου το φαινόμενο της εργασιομανίας (δηλαδή η έντονη θέληση για παροχή εργασίας ακόμα και μετά το πέρας του εργασιακού ωραρίου) που εμφανίζεται υπό τη μορφή έντονου εθισμού. Η εν λόγω εξάρτηση εν τέλει ενθαρρύνει την πρόθεση τέλεσης υπερωριών (Schaufeli et al., 2009).

Από την άλλη πλευρά, οι οργανωσιακοί παράγοντες που καθορίζουν την υπερωριακή απασχόληση αφορούν το φορτίο εργασίας και τις απαιτήσεις των εργοδοτών, ηγετών ή και προϊσταμένων (Ng & Feldman, 2008). Επίσης, η απουσία επαγγελματικής ανέλιξης, η έλλειψη επαρκών δεξιοτήτων, τα προβληματικά συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων, η αναποτελεσματική ηγεσία, οι ασαφείς κατευθύνσεις των καθηκόντων, οι συνεχείς παρεμβάσεις και το αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης οδηγούν σε υψηλότερες ώρες απασχόλησης (Wajcman & Rose, 2011).

Για την πληρέστερη επεξήγηση της υπερεργασίας ο μελετητής Golden (2006) ανέπτυξε δύο θεωρητικά μοντέλα που βασίζονται στους οργανωσιακούς παράγοντες. Το πρώτο αφορά το μικροοικονομικό μοντέλο (micro model), βάσει του οποίου το ωράριο εργασίας καθορίζεται από την αντιστοιχία ανάμεσα στις επιθυμητές ώρες απασχόλησης και στις ώρες που απαιτούνται από τον εργοδότη. Αντίθετα, το μακροοικονομικό μοντέλο (macro model) αναφέρει δύο βασικούς λόγους εμφάνισης της υπερεργασίας: 1) την υψηλή εξάρτηση από το υπάρχον προσωπικό για την



εκπλήρωση των αυξημένων εργασιακών απαιτήσεων και 2) την ασυμφωνία ανάμεσα στις υπάρχουσες ικανότητες και τις επιθυμητές.

Ακόμη, οι Snir και Harpaz (2009; 2012) δημιούργησαν ένα μοντέλο που επεξηγεί την πρόθεση παροχής υπερεργασίας, το οποίο περιλαμβάνει το διαθέσιμο χρόνο και την καταβαλλόμενη προσπάθεια των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η υπερεργασία εξαρτάται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του απασχολούμενου (παραδείγματος χάρη το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση), όπως και από διάφορους εσωτερικούς (όπως το πάθος για το επάγγελμα) και εξωτερικούς παράγοντες (σαν το υψηλό κόστος ζωής, τις απαιτήσεις επαγγέλματος και πολλά άλλα). Συνεπώς, η υπερωριακή εργασία καθορίζεται από πολυάριθμα στοιχεία, τα οποία διαφέρουν κατά περίπτωση. Γι' αυτό το λόγο, οποιεσδήποτε παρεμβάσεις από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού χρήζουν κατανόησης του περιβάλλοντος εκδήλωσης υπερβάσεων του εργασιακού ωραρίου (Kimetal., 2018).

Επαγγέλματα στα οποία εμφανίζονται συχνά τα φαινόμενα της υπερεργασίας και υπερωριακής εργασίας είναι εκείνα που σχετίζονται με τη ναυτιλία. Σύμφωνα με τη μελέτη των Simkuna και συνεργατών (2016), που διενεργήθηκε σε καπετάνιους φορτηγών πλοίων ευρωπαϊκών χωρών, αποδείχτηκε ότι περίπου το 50% του δείγματος κάνει υπερωρίες και διαθέτει λιγότερες από έξι ώρες ξεκούρασης ημερησίως. Κατ' επέκταση, αυξάνεται ο κίνδυνος εμφάνισης εργασιακών ατυχημάτων λόγω εξάντλησης του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά σε τέτοιου είδους επαγγέλματα που κατ' εξοχήν χαρακτηρίζονται από υψηλή επικινδυνότητα (Andresen et al., 2007).

#### Ευέλικτο Ωράριο & Ευέλικτες Ρυθμίσεις Απασχόλησης:

Αντίθετη έννοια της υπερεργασίας είναι το ευέλικτο ωράριο (flexitime / flexible working hours) ή οι ευέλικτες ρυθμίσεις απασχόλησης (flexible work arrangements). Για τη σύνθεσή τους παρέχεται μεγάλη ελευθερία στον εργαζόμενο, ο οποίος καθορίζει την ώρα άφιξης και αναχώρησης από το εργασιακό περιβάλλον (Altindag & Siller, 2014; Stavrou et al., 2010). Με άλλα λόγια, δεν υπάρχουν προκαθορισμένα χρονικά όρια. Παρόλα αυτά, ο εργοδότης δημιουργεί ένα χρονοδιάγραμμα το οποίο καλείται να τηρεί ο εργαζόμενος με την παρουσία του στον εργασιακό χώρο (συνήθως 10 ή 9 π.μ. έως 2 ή 3 μ.μ.). Επίσης, βασικός περιορισμός είναι η οριοθέτηση της ελάχιστης ώρας άφιξης και μέγιστης ώρας αποχώρησης, για παράδειγμα, δε μπορούν να ξεκινήσουν την απασχόλησή τους πριν τις 7 π.μ. και δε μπορούν να τελειώσουν μετά τις 9 μ.μ. (Baltes, 1999; Barkery et al., 2020).

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό του ευέλικτου ωραρίου είναι η κατανομή του χρόνου εργασίας ημερησίως ή εβδομαδιαίως (Chen & Fulmer, 2018). Από τη μια πλευρά, μερικοί οργανισμοί δεν επιτρέπουν την τροποποίηση της κατανομής (δηλαδή ο εργαζόμενος καλείται να εργαστεί αυστηρά οκτώ ώρες ημερησίως), ενώ άλλοι επιτρέπουν τον καθορισμό των ωρών απασχόλησης ανά ημέρα (Berkery et al., 2017). Αν και δεν είναι απαραίτητη η οκτάωρη εργασία ημερησίως, ωστόσο κρίνεται απαραίτητο να υφίστανται σαράντα ώρες απασχόλησης σε εβδομαδιαία βάση (Baltes, 1999).

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, ο Γαμβρούδης (2009, σελ. 706), προσεγγίζει την ευελιξία εργασίας ως «την παροχή ευκαιρίας στους εργαζόμενους να προσαρμόζουν τις ώρες απασχόλησης, την εργασία από το σπίτι ή από τον δικό τους χώρο κατά πλήρες ή μειωμένο ωράριο, ανάλογα με τις ανάγκες και ιδιαιτερότητες τους». Επομένως, βασικά στοιχεία του ευέλικτου ωραρίου εργασίας είναι τα ακόλουθα (Abid & Barech, 2017; Kossek & Lautsch, 2018):

- ✓ Προσαρμογή του χρόνου, τόπου και τρόπου εργασίας.
- ✓ Εστίαση σε ευρύτερους οργανωσιακούς στόχους, παρά σε ατομικούς / προσωπικούς.
- ✓ Ευέλικτος προγραμματισμός καθηκόντων.
- ✓ Εστίαση σε μακροπρόθεσμους έναντι βραχυπρόθεσμους στόχους.

Συνεπώς, παρέχεται μεγαλύτερη ελευθερία και υψηλότερος έλεγχος στο παραγόμενο έργο (Hall & Atkinson, 2006). Βασικά πλεονεκτήματα του ευέλικτου ωραρίου είναι η μείωση της πρόθεσης για αποχώρηση από την επιχείρηση (turn over intention), η ενίσχυση των επιδόσεων των εργαζομένων, η ελαχιστοποίηση των εκούσιων απουσιών από την εργασία (absenteeism) και η ενδυνάμωση της ποιότητας εργασίας (Abid & Barech, 2017; Ierodiakonou & Stavrou, 2017; Stavrou & Kilaniotis, 2010; Stavrou et al., 2010). Παράλληλα, υφίσταται καλύτερη εξισορρόπηση ανάμεσα στη δουλειά και την προσωπική ζωή (work-life balance), αφού μειώνεται η πίεση εργασίας (work pressure) που συχνά δημιουργείται από τη σχέση προϊστάμενου– υφισταμένου (Russell et al., 2009). Συγχρόνως, σε περίπτωση που το ευέλικτο ωράριο ή και οι ευέλικτες ρυθμίσεις απασχόλησης εφαρμοστούν ως μέρος της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ενδυναμώσουν την ευρύτερη κερδοφορία της επιχείρησης (Lee & DeVoe, 2012; Stavrou, 2005; Wheatley, 2017).

Ακόμα, ένα ευέλικτο ωράριο μειώνει το εργασιακό στρες και ενισχύει την πνευματική και ψυχολογική υγεία του εργαζόμενου, αυξάνοντας παράλληλα την οργανωσιακή απόδοση και την παραγωγικότητά του (Avgoustaki & Bessa, 2019). Από την άλλη πλευρά, σημαντικές αδυναμίες των ευέλικτων ρυθμίσεων απασχόλησης είναι η απομόνωση του εργαζόμενου από το υπόλοιπο προσωπικό, η δυσκολία αξιολόγησης της απόδοσης και πειθαρχίας, οι περιορισμένες ευκαιρίες για προαγωγή, η έλλειψη / αναποτελεσματική εκπαίδευση και η απουσία άμεσης επικοινωνίας με συναδέλφους και προϊστάμενους (Abid & Barech, 2017).

Σήμερα, οι ευέλικτες ώρες εργασίας ανήκουν στις τυπικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου ότι είναι πολύ διαδεδομένες (Beckmann & Cornelissen, 2014). Για παράδειγμα, στις Η.Π.Α. το 79% των εργοδοτών προσφέρουν κάποιο βαθμό ευελιξίας στους υπαλλήλους τους (Shockley & Allen, 2012). Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τουλάχιστον το 55% των εταιρειών με δέκα ή περισσότερους εργαζομένους χρησιμοποιούν πολιτικές με ευέλικτους χρόνους έναρξης και λήξης εργασίας. Βέβαια, εκείνες είναι περισσότερο δημοφιλείς στις σκανδιναβικές χώρες (περίπου 70-80%) και λιγότερο στις νοτιοανατολικές χώρες, όπου μόνο το ένα τρίτο των εταιρειών τις εφαρμόζει (Riedmann et al., 2010). Επιπλέον, στις Η.Π.Α. περίπου το 40% των εργαζομένων μπορεί να καθορίσει την κατανομή των ωρών εργασίας εντός των επιτρεπτών ορίων (Golden, 2012). Αντίστοιχα ποσοστά παρατηρούνται και στις ευρωπαϊκές χώρες, αφού το 30% των απασχολούμενων στα νότια και ανατολικά κράτη απολαμβάνει ευελιξία εργασιακού ωραρίου. Αυτό το ποσοστό ανέρχεται περίπου στο 45-50% στη Φινλανδία, τη Δανία, την Ολλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο (Goudswaard et al., 2012). Τέλος, αξίζει να υπογραμμιστεί πως στην Ελλάδα, οι ευέλικτες ρυθμίσεις απασχόλησης άρχισαν να εφαρμόζονται εντατικότερα λόγω της έξαρσης της υγειονομικής κρίσης του ιού COVID-19 (Pouliakas, 2020; Spurk & Straub, 2020).

### **2.1.3 Εργασιακό Περιβάλλον & Επιπτώσεις**

Το εργασιακό περιβάλλον αποτελείται από δύο ευρύτερες διαστάσεις: α) την εργασία (work) και β) το γενικό πλαίσιο / περιβάλλον (context). Η εργασία περιλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απασχόληση, όπως είναι ο τρόπος διεξαγωγής και ολοκλήρωσης του παραγόμενου έργου, η εκπαίδευση των εργαζομένων, ο έλεγχος των εργασιακών καθηκόντων και το αίσθημα επιτυχίας. Μάλιστα, πολλές ερευνητικές μελέτες έχουν εξετάσει μια εξίσου σημαντική πτυχή, την εργασιακή ικανοποίηση (job

satisfaction). Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της ικανοποίησης του εργαζομένου (Jain & Kaur, 2014; Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Από την άλλη πλευρά, το γενικό πλαίσιο περιλαμβάνει τις φυσικές συνθήκες εργασίας και τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (Skalli et al., 2008). Ο Spector (1997) διαπίστωσε πως πολλές επιχειρήσεις παραβλέπουν ζητήματα που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας, με αποτέλεσμα να υφίστανται αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή, το εργασιακό περιβάλλον διαρθρώνεται από την ασφάλεια του προσωπικού (employee safety), το αίσθημα σιγουριάς για τη θέση εργασίας (job security), τις βέλτιστες σχέσεις με τους συναδέλφους, την αναγνώριση της υψηλής απόδοσης (performance recognition), τα κίνητρα βελτίωσης της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, ανέφερε ότι μόλις οι εργαζόμενοι συνειδητοποιήσουν ότι είναι σημαντικοί για την επιχείρηση, τότε εμφανίζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης (organizational commitment) (Spector, 1997).

Οι Karasek και Theorell (1990) διαχωρίζουν το εργασιακό περιβάλλον σε: 1) εργασιακές απαιτήσεις (job demands) που αφορούν τα καθήκοντα του εργαζομένου και τα χρονικά πλαίσια εκπλήρωσής τους και 2) εργασιακό έλεγχο (job control) που σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων, την ανεξαρτησία και την ευελιξία στον χώρο απασχόλησης. Ο Parkes (2017) πρόσθεσε στις παραπάνω διαστάσεις την κοινωνική υποστήριξη (social support) που προσφέρουν οι προϊστάμενοι και το φυσικό περιβάλλον εργασίας, όπως αυτό που αφορά το υψηλό φορτίο εργασίας και την φασαρία. Επιπρόσθετοι παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος είναι οι μισθοί, το ωράριο εργασίας, η αυτονομία που παρέχεται στο προσωπικό, η οργανωσιακή δομή, η εταιρική κουλτούρα, όπως και η επικοινωνία των υπαλλήλων (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Συνεπώς, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το εργασιακό ωράριο αποτελεί σπουδαίο στοιχείο για τη διάρθρωση ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος εργασίας. Πιο αναλυτικά, ένα ευέλικτο ωράριο ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως και την ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και προσωπική ζωή (Hsu et al., 2019). Αντιθέτως, ένα βεβαρυμμένο ωράριο μειώνει τα επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης των υπαλλήλων, ενώ συγχρόνως έχει αρνητικές συνέπειες στην υγεία και ευημερία τους (Wheatley, 2017). Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότερες ώρες

απασχόλησης έχουν συνδεθεί με υψηλά επίπεδα ψυχολογικής δυσφορίας, εξάντλησης και έλλειψης επαρκή ύπνου από την πλευρά των εργαζομένων και ειδικά εκείνων που εργάζονται σε ναυτιλιακά επαγγέλματα (Parkes, 2017; Virtanen et al., 2011; Zhang & Seo, 2018). Παράλληλα, δυσμενή εργασιακά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από έλλειψη εργασιακού ελέγχου, υψηλές απαιτήσεις και απουσία κοινωνικής υποστήριξης οδηγούν σε διατάραξη της υγείας και της ξεκούρασης των απασχολούμενων (Elonainio et al., 2013; Salo et al., 2014). Το ίδιο υφίσταται για τις ταραχώδεις συνθήκες εργασίας που συχνά απαντώνται σε στρεσογόνα επαγγέλματα. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, παρατηρούνται δυσμενή εργασιακά ωράρια και εκτεταμένη έκθεση σε θορύβους (Lallukka et al., 2014).

Επιπλέον, οι Lee et al. (2015) απέδειξαν ότι οι υψηλές ώρες απασχόλησης οδηγούν σε αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές από την πλευρά των εργαζομένων. Τέτοιες είναι ο θυμός προς τους εργοδότες και η πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση. Άλλες έρευνες, έδειξαν ότι η ευελιξία στο εργασιακό περιβάλλον και οι νόμιμες ώρες απασχόλησης επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, τη μακροχρόνια διατήρηση ικανού προσωπικού (employee retention rate), την εργασιακή απόδοση και την ψυχολογική ευημερία του υπαλλήλου (Berkery et al., 2017; 2020; Carr et al., 2010; Wheatley, 2017). Τέλος, οι Chen και Fulmer (2018) υποστήριξαν ότι ένα ευέλικτο εργασιακό ωράριο επιδρά θετικά στις στάσεις των εργαζομένων, ενισχύοντας την εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευσή τους.

Λόγω των απρόβλεπτων και απαιτητικών συνθηκών των ναυτιλιακών επαγγελμάτων, οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου τομέα εκτίθενται σε διάφορους στρεσογόνους παράγοντες, όπως οι δυσμενείς καιρικές συνθήκες, οι έντονοι θόρυβοι, οι υψηλές απαιτήσεις, οι βάρδιες και η απομόνωση από συγγενείς και φίλους (Ljosa et al., 2011; Nielsen et al., 2013). Επομένως, το φυσικό και το κοινωνικό περιβάλλον εργασίας είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της υγείας και της ευημερίας των απασχολούμενων του ναυτιλιακού κλάδου.

#### **2.1.4 Σύνδεση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών με Εργασιακό Ωράριο**

Προηγούμενες εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι ένα απαιτητικό ωράριο εργασίας αποτελεί προάγγελο συγκρούσεων ανάμεσα στην εργασιακή και οικογενειακή / προσωπική ζωή (Haines et al., 2012; Ng & Feldman, 2008). Επίσης, η σύγκρουση

ρόλων (εργασιακών και οικογενειακών) καθιστά περισσότερο δύσκολη την ομαλή εκπλήρωση των εργασιακών αρμοδιοτήτων. Γι' αυτό το λόγο, το φύλο αντιπροσωπεύει ένα κρίσιμο ζήτημα στη βιβλιογραφία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα στην περίπτωση του ωραρίου εργασίας.

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερόμενα, οι Ng και Feldman (2008) εξέτασαν την επίδραση του φύλου στη σχέση μεταξύ διαφόρων οργανωσιακών και επαγγελματικών μεταβλητών, όπως το εργασιακό ωράριο. Συγκεκριμένα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι άνδρες είναι πιθανότερο να εργαστούν περισσότερες ώρες ημερησίως και να κάνουν υπερωρίες απ' ό,τι οι γυναίκες. Σύμφωνα με τους Hochschild (1997), Lewis και Humbert (2010) κάτι τέτοιο υφίσταται διότι οι γυναίκες αισθάνονται πως εργάζονται διπλή βάρδια: μια στον χώρο εργασίας τους και μια στο σπίτι αναλαμβάνοντας το ρόλο της μητέρας - συντρόφου. Αυτός είναι και ο λόγος που προτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό ευέλικτα ωράρια απασχόλησης ή ευέλικτα περιβάλλοντα εργασίας συγκριτικά με τους άνδρες (Atkinson & Hall, 2009; Deery et al., 2017).

Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξε η εμπειρική μελέτη του Wheatley (2017), η οποία απέδειξε πως οι γυναίκες προτιμούν περισσότερο την αξιοποίηση ενός ευέλικτου (μειωμένου) ωραρίου εργασίας από ό,τι οι άνδρες. Παρόλα αυτά, το ανδρικό φύλο στρέφεται περισσότερο σε ευέλικτες ρυθμίσεις απασχόλησης (εργασία από το σπίτι) από ό,τι το γυναικείο φύλο. Εν αντιθέτως, οι Haines και συνεργάτες (2012) διαπίστωσαν ότι το φύλο δεν επιδρά στο ωράριο εργασίας, αφού τόσο οι άνδρες, όσο και οι γυναίκες επιλέγουν να εργάζονται πολλές ώρες και να κάνουν υπερωρίες με ανάλογη ένταση. Επιπλέον, υποστήριξαν ότι και τα δύο φύλα αισθάνονται ψυχολογική κόπωση και εργασιακή εξουθένωση από την υπερεργασία, χωρίς να υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Οι Xu και συνεργάτες (2019), Wharton και Blair-Loy (2006) με τη σειρά τους διαπίστωσαν ότι η υπερεργασία προτιμάται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες, οι οποίοι βιώνουν και περισσότερες αρνητικές επιπτώσεις. Στον αντίποδα, οι Ganster και συνεργάτες (2018) εντόπισαν πως κάτι τέτοιο δεν υφίσταται δεδομένου ότι οι γυναίκες προτιμούν εντονότερα την υπερωριακή εργασία. Αυτό συμβαίνει διότι πλέον η σύγχρονη γυναίκα ενδιαφέρεται πρωτίστως για το επάγγελμά της και ύστερα για τα ζητήματα της οικογενείας. Δεδομένων των μεικτών ευρημάτων που εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία ανάμεσα στη σχέση του φύλου και του εργασιακού ωραρίου, αναγκαία κρίνεται η περαιτέρω διερεύνηση του συγκεκριμένου ζητήματος και ιδιαίτερα

στην περίπτωση των ναυτιλιακών επαγγελματιών που υφίσταται ερευνητικό κενό (Ganster et al., 2018).

Μια άλλη έρευνα εξέτασε την επίδραση του φύλου και του μορφωτικού επιπέδου στο εργασιακό ωράριο (Sturges, 2013). Αναλυτικότερα, υπογράμμισε πως οι γυναίκες που διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο εργάζονται περισσότερες ώρες και προτιμούν την υπερεργασία σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άνδρες χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου. Επίσης, τόνισαν ότι διαθέτουν πιο περίπλοκα κίνητρα για υπερεργασία από ότι το αντίθετο φύλο (Sturges, 2013). Η εμπειρική μελέτη του Kodagoda (2018) ανέφερε πως περισσότερες ώρες εργασίας από τις νόμιμες οδηγούν τις γυναίκες σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακού στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης, επιδρώντας αρνητικά στην υγεία τους. Αυτός είναι ο λόγος που η υπερεργασία προτιμάται σε μικρότερο βαθμό από τις γυναίκες συγκριτικά με τους άνδρες.

Βέβαια, το ωράριο εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο και η ηλικία (Cooke & Cooper, 2013; Drago et al., 2009; Wang et al., 2015). Ειδικότερα, τα ανύπαντρα άτομα, οι εργαζόμενοι ανώτερου μορφωτικού επιπέδου και τα άτομα μικρότερης ηλικίας προτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό την υπερωριακή εργασία. Το αντίθετο παρατηρείται για τους παντρεμένους, τα άτομα κατώτερου εκπαιδευτικού επιπέδου και τους εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας (Wang et al., 2015). Σύμφωνα με τον Lawrence (1996) οι ηλικιωμένοι απασχολούμενοι διαθέτουν λιγότερα κίνητρα για υπερεργασία, αφού προτιμούν να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στις οικογένειές τους παρά στα εργασιακά τους καθήκοντα. Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξαν εξίσου οι Ng και Feldman (2008), οι οποίοι απέδειξαν ότι η ηλικία καθορίζει το εργασιακό ωράριο και συγκεκριμένα οι περισσότερες ώρες εργασίας είναι δημοφιλέστερες για τους εργαζομένους νεότερης ηλικίας.

Σε αντιφατικά ευρήματα οδηγήθηκαν οι Cooke και Cooper (2013), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η υπερεργασία (παραπάνω από πενήντα ώρες εβδομαδιαίως) προτιμάται περισσότερο από τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας (άνω των πενήντα ετών) συγκριτικά με τους νεότερους εργαζομένους. Συγχρόνως, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, δεδομένου ότι λαμβάνουν ευχαρίστηση δουλεύοντας πολλές ώρες και παράγοντας σπουδαίο έργο. Τέλος, υποστήριξαν ότι η υπερωριακή εργασία είναι περισσότερο δημοφιλής στους άνδρες και στους εργαζομένους ανώτερου μορφωτικού επιπέδου (Cooke & Cooper, 2013).

## 2.2 Εργασιακή Προσπάθεια

### 2.2.1 Ορισμός & Διαστάσεις

Με τον όρο «εργασιακή προσπάθεια» ορίζεται η ποσότητα ενέργειας που δαπανάται σε κάποιο έργο για κάθε λεπτό που καταναλώνεται από τον χρόνο κάποιου (Seo et al., 2010). Θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία των επιχειρήσεων, λόγω της υψηλής σχέσης της με την οργανωσιακή απόδοση του εργαζομένου (που καταβάλλει, δηλαδή, κάποιο επίπεδο προσπάθειας) (Hofmans et al., 2014; Cooman et al., 2009).

Από την άλλη πλευρά, οι Macey και Schneider (2008, σελ. 14) παρατήρησαν ότι «η εργασιακή προσπάθεια είναι κάτι διαφορετικό από την οργανωσιακή απόδοση, ενώ ορίζεται με αόριστο και ασαφές τρόπο στη διεθνή βιβλιογραφία». Σε γενικές γραμμές, υφίσταται έλλειψη ενός γενικά αποδεκτού ορισμού ή μιας κλίμακας που να αξιολογεί και να μετρά τις διάφορες διαστάσεις της. Αυτό το κενό κάλυψε η έρευνα των Cooman et al. (2009), η οποία υποστήριξε ότι η εργασιακή προσπάθεια διαρθρώνεται από: 1) την κατεύθυνση του εργαζομένου (direction), δηλαδή τη συμπεριφορά που υιοθετεί για την εκτέλεση των καθηκόντων του, 2) την ένταση εργασίας του (intensity), δηλαδή πόσο σκληρά εργάζεται για την εκπλήρωση των εργασιακών στόχων και 3) την επιμονή που επιδεικνύει (persistence), δηλαδή την ενέργεια που καταβάλλει για την εκτέλεση των καθηκόντων του με επιτυχία.

Αυτή η διάκριση αξίζει να σημειωθεί πως διαφοροποιείται ελάχιστα από την αρχική που έκανε ο Kanfer (1990), δεδομένου ότι η εργασιακή προσπάθεια διακρίνεται στην κατεύθυνση του ατόμου (direction), την ενέργεια που καταβάλλει για την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων, την ένταση εργασίας (intensity) και την επιμονή που επιδεικνύει (persistence). Οι Avgoustaki και Frankort (2019) έκαναν μία πιο γενική διάκριση κατά την οποία η εργασιακή προσπάθεια διαρθρώνεται αρχικά από την εκτεταμένη προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος ή τη διάρκεια της εργασίας (extensive work effort). Στη συγκεκριμένη κατηγορία εντάσσεται εξίσου η υπερωριακή εργασία και υπερεργασία, δεδομένου ότι αντικατοπτρίζουν τον πρόσθετο χρόνο που καταβάλλει ο απασχολούμενος εκτός από το νόμιμο ωράριο εργασίας. Η δεύτερη διάκριση αφορά την ένταση της εργασίας (work intensity ή intensive work effort), η



οποία σχετίζεται με την εισροή σωματικής ή και διανοητικής προσπάθειας για την εκτέλεση των καθηκόντων κατά τη διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας.

Για τη μέτρηση της εργασιακής προσπάθειας έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις. Από τη μία πλευρά, χρησιμοποιούνται υποκειμενικές μετρήσεις, όπως για παράδειγμα είναι οι δαπάνες καταβαλλόμενης προσπάθειας (όπως ο χρόνος εργασίας, οι ημέρες απουσίας, το ύψος επίτευξης εργασιακών στόχων) (Brown & Peterson, 1994; Mughal et al., 1996). Επιπρόσθετα, υπάρχουν οι υποκειμενικές μετρήσεις των προϊσταμένων, όπως και των πελατών (όπου υπάρχουν) (Christen et al., 2006; Mohr & Bitner, 1995). Τέλος, υφίστανται οι κλίμακες αυτό-αξιολόγησης της εργασιακής προσπάθειας. Σύμφωνα με εκείνες οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν την απασχόλησή τους (Harrison & Shaffer, 2005), την επιδιωκόμενη προσπάθειά τους (Brockner et al., 1992), τη σχέση ανάμεσα στην ψυχολογική ευημερία και προσπάθειά τους (Siegrist et al., 2004) και τη σωματική προσπάθεια / δραστηριότητα που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Morgeson & Humphrey, 2006).

## **2.2.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις**

Διάφοροι ερευνητές συγχέουν την εργασιακή προσπάθεια με το κίνητρο, υπογραμμίζοντας ότι το τελευταίο αφορά το επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλεται για την παραγωγή ενός έργου σχετικού με το επάγγελμα ενός ατόμου (Bandura & Cervone, 1986). Παρόλο που αποτελούν δύο έννοιες που συνδέονται άμεσα, ωστόσο διαφέρουν αισθητά μεταξύ τους. Πιο αναλυτικά, το κίνητρο αφορά τη ψυχολογική κατάσταση που καθοδηγεί τη συμπεριφορά, ενώ η προσπάθεια είναι μια συμπεριφορική έκβαση του κινήτρου (Hofmans et al., 2014). Με άλλα λόγια, αποτελεί συνέπεια της παρακίνησης ενός ατόμου.

Εντούτοις, για την επεξήγησή της χρησιμοποιούνται οι θεωρίες της παρακίνησης εργαζομένου, δεδομένου ότι αναφέρονται εκτεταμένα στην καταβαλλόμενη προσπάθεια για την επίτευξη κάποιου στόχου (Cooman et al., 2009). Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων θεωρητικών προσεγγίσεων είναι η ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow (1954), οι παράγοντες παρακίνησης – υγιεινής του Herzberg (1959), η θεωρία Χ και Υ του McGregor (1960) και η θεωρία προσδοκιών κατά Vroom (1964). Εκείνες παρουσιάζονται αναλυτικά ακολούθως:

### Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών κατά Maslow (1954)

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η πιο δημοφιλής θεωρία είναι η ιεράρχηση των αναγκών που αναπτύχθηκε από τον A. Maslow (1954). Σύμφωνα με εκείνη, στο κατώτερο επίπεδο της πυραμίδας εντοπίζονται οι φυσιολογικές ανάγκες, δηλαδή, η άμεση ικανοποίηση των αναγκών επιβίωσης του ατόμου. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η τροφή, το νερό και η στέγη. Άρα, για τον εντοπισμό πρόσθετων αναγκών πρέπει αρχικά να ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές. Στο επόμενο επίπεδο της πυραμίδας εντοπίζονται οι ανάγκες για οικονομική και ψυχολογική κάλυψη του ατόμου, όπως η προστασία από τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος (Dysvik & Kuvaas, 2013).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο εργαζόμενος θέλοντας να εξασφαλίσει μια θέση εργασίας καταβάλει υψηλότερη προσπάθεια. Έτσι, ικανοποιείται μεγάλο μέρος των αναγκών του και διατηρείται η βασική πηγή εισοδήματός του. Στο τρίτο επίπεδο βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η εύρεση αγάπης, η αποδοχή και η ένταξη σε μια κοινωνική ομάδα. Στο τέταρτο στάδιο της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης, όπως είναι η αποδοχή, η αναγνώριση και ο σεβασμός. Στο ανώτατο επίπεδο τοποθετούνται οι ανάγκες αυτοεκπλήρωσης, όπως είναι η εκπλήρωση των προσωπικών στόχων με τη βοήθεια των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ατόμου. Συμπερασματικά, αξιοποιώντας τη συγκεκριμένη θεωρία ο εργαζόμενος καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να καλύψει όσο το δυνατόν περισσότερες ανάγκες (Dysvik & Kuvaas, 2013).

### Θεωρία Παραγόντων Παρακίνησης – Υγιεινής του Herzberg (1959)

Η συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση αναφέρει ότι για την ύπαρξη υψηλής προσπάθειας από την πλευρά των εργαζομένων δύο είδη παραγόντων είναι σημαντικά. Το πρώτο αφορά την εργασία σε ένα υγιές και ασφαλές επαγγελματικό περιβάλλον, ενώ το δεύτερο σχετίζεται με την επαγγελματική ανέλιξη. Το πρώτο σύνολο αναγκών ονομάστηκε «παράγοντες υγιεινής» (hygiene factors) ή διαφορετικά υγειονομικοί παράγοντες, και το δεύτερο έλαβε την ονομασία «κίνητρα». Οι παράγοντες υγιεινής αναφέρονται σε στοιχεία που είναι άσχετα από τη θέση εργασίας, όπως οι πολιτικές της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησής της, η εποπτεία, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο μισθός και η ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος (Dysvik & Kuvaas, 2013).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οι παράγοντες παρακίνησης που συμβάλουν στην ενίσχυση της καταβαλλόμενης προσπάθειας συγκριτικά με την αναμενόμενη (Herzberg

et al., 2010). Οι Herzberg και συνεργάτες (1959) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ανάληψη ευθυνών από την πλευρά των εργαζομένων και η συμμετοχή τους στα τεκταινόμενα ενός οργανισμού, βελτιώνουν σημαντικά την εργασιακή αποδοτικότητά τους.

#### Θεωρία X και Y του McGregor (1960)

Κατά τη θεωρία του D. McGregor (1960), οι ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού επεξηγούνται μέσα από την φύση του ατόμου, τη ψυχολογική κατάσταση και συμπεριφορά του. Οι εν λόγω υποθέσεις κατατάχθηκαν σε δυο μεγάλες κατηγορίες, ονόματι X και Y. Η θεωρία X βασίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι δε συμπαθούν το εργασιακό περιβάλλον τους και ειδικότερα το επάγγελμά τους, με αποτέλεσμα να εμφανίζουν αυξημένο αριθμό απουσιών. Κατ' επέκταση, καταβάλουν χαμηλά επίπεδα προσπάθειας για την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων τους, για να δουλέψουν σκληρά χρειάζονται συνεχή έλεγχο, ενώ ο μέσος όρος των εργαζομένων χρειάζεται καθοδήγηση. Στη συγκεκριμένη κατηγορία εντάσσονται οι υπάλληλοι που αποφεύγουν τις ευθύνες και δεν έχουν ξεκάθαρους στόχους, αλλά αποζητούν σιγουριά στην εργασία τους (Dysvik & Kuvaas, 2013).

Η θεωρία Y έχει ως βασικές προϋποθέσεις το γεγονός πως οι άνθρωποι βλέπουν τη δουλειά ως μια φυσιολογική διαδικασία, μέσα από την οποία διασκεδάζουν ή ξεκουράζονται. Γι' αυτό το λόγο, καταβάλλουν την ίδια προσπάθεια όπως και σε κάθε άλλη διάσταση της προσωπικής τους ζωής. Ακόμα, μπορούν να είναι αυτό-παρακινούμενοι και να κατευθύνουν την προσπάθειά τους προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης. Εν ολίγοις, η ικανοποίηση στην εργασία είναι βασικός παράγοντας απόδοσης, ενώ με τις κατάλληλες συνθήκες ο εργαζόμενος είναι περισσότερο δημιουργικός και παραγωγικός (Dysvik & Kuvaas, 2013).

#### Θεωρία Προσδοκιών κατά Vroom (1964)

Η συγκεκριμένη θεωρία κατευθύνει τις ενέργειες ενός ατόμου σύμφωνα έναν προκαθορισμένο τρόπο, όταν αναγνωρίζεται πως η προσπάθειά του οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Βασικός παράγοντας παρακίνησης είναι οι ανταμοιβές (Bassett-Jones & Lloyd, 2005). Ακόμη, ερμηνεύεται ο τρόπος με τον οποίο το άτομο ανάμεσα σε διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις διαλέγει εκείνες που αποφέρουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη. Οι Bassett-Jones & Lloyd (2005) υποστηρίζουν ότι η δύναμη για δράση αποτελείται από τρεις παράγοντες: α) το σθένος, δηλαδή την ένταση της επιθυμίας για ανταμοιβές, β) την προσδοκία, δηλαδή την επαυξημένη προσπάθεια του ατόμου στην εργασία, και γ) την πίστη ότι με την περισσότερη προσπάθεια που

καταβάλουν, θα λάβουν αναγνωρισιμότητα και επαίνους / υψηλότερη ανταμοιβή από την ανώτατη διοίκηση και τον προϊστάμενο.

Από την άλλη πλευρά, οι θεωρίες της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) και της αρχής της αμοιβαιότητας που ανέπτυξε ο M. Mauss έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται συστηματικά για την επεξήγηση της εργασιακής προσπάθειας (Avgoustaki & Bessa, 2019). Η πρώτη θεωρητική προσέγγιση συνδυάζει τις αρχές των οικονομικών και της ψυχολογίας για να επεξηγήσει πως τα άτομα ασυνείδητα στοχεύουν στην αποκόμιση του μεγαλύτερου δυνατού οφέλους από τις κοινωνικές συναναστροφές με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Δημιουργοί της συγκεκριμένης θεωρίας υπήρξαν οι Thibaut & Kelly (1956), οι οποίοι υποστήριξαν ότι μια σχέση δημιουργείται μεταξύ δύο ή περισσότερων εμπλεκόμενων μερών όταν ικανοποιούνται οι απαιτήσεις τους, διαφορετικά αυτή η σχέση διαλύεται.

Μετέπειτα, ο οικονομολόγος Homans (1983) συμπλήρωσε ότι η κοινωνική αλληλεπίδραση συντελείται μέσω μιας απτής ή άυλης ανταλλαγής. Στην προκειμένη περίπτωση, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη ενός οφέλους ή κόστους για τα εμπλεκόμενα μέρη που εν τέλει θα καθορίσει την πορεία της σχέσης τους. Η εφαρμογή της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον φανερώνει ότι συχνά παρατηρούνται αλληλεπιδράσεις μεταξύ υπαλλήλων και επιχείρησης. Εκείνες πολλές φορές δεν αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης, αλλά μια μορφή σιωπηρής συμφωνίας. Εν ολίγοις, η διαδικασία ανταλλαγής ξεκινά όταν το ένα μέρος προβαίνει σε κάποια ενέργεια και το άλλο αντιδρά, λαμβάνοντας κάποια μορφή ανταμοιβής. Με άλλα λόγια, ένας εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να παρέχει εργασία ως αντάλλαγμα της ανταμοιβής που παρέχεται από τον εργοδότη (Gouldner, 1960). Αυτή η διαδικασία δημιουργεί αμοιβαία συναισθήματα, σύμφωνα με τα οποία το ένα συμβαλλόμενο μέρος είναι πιθανό να επιδείξει υψηλότερη προσπάθεια για την εκπλήρωση ενός έργου έναντι κάποιου άλλου (Avgoustaki & Bessa, 2019).

Στο αντίθετο άκρο, η θεωρία της αμοιβαιότητας αναφέρει ότι η παροχή ανταμοιβών είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης εργοδότη – εργαζομένου, η οποία εν τέλει ενισχύει την προσπάθεια και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού (Akerlof, 1982). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα δώρα μπορούν να λάβουν τη μορφή μισθών, ανώτερων του μέσου όρου της αγοράς εργασίας, ή άλλων παροχών για τις οποίες ο εργαζόμενος είναι πρόθυμος να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια, ενισχύοντας την απόδοσή του (Avgoustaki & Bessa, 2019).

Συμπερασματικά, αν και υπάρχουν έρευνες που εξετάζουν την περίπτωση των εργασιακών - επαγγελματικών κινήτρων και γενικότερα το ζήτημα της παρακίνησης εργαζομένου, ελάχιστες αναλύουν την εργασιακή προσπάθεια ως βασική μεταβλητή επίδρασης της οργανωσιακής απόδοσης και του ωραρίου εργασίας (De Cooman et al., 2009; Foo et al., 2009).

### **2.2.3 Παράγοντες Επιρροής & Αποτελέσματα Εργασιακής Προσπάθειας**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα καταβαλλόμενης προσπάθειας των εργαζομένων αποτελούν ένα σημαντικό ζήτημα για τον επιχειρηματικό κόσμο (Bennedson et al., 2019). Για παράδειγμα, οι ανταμοιβές βάσει απόδοσης αποτελούν μια ευρέως διαδεδομένη πρακτική για διάφορους εργασιακούς κλάδους (Lemieux et al., 2009). Από την άλλη πλευρά, οι Black και Lynch (2001) υποστηρίζουν ότι σημαντικοί παράγοντες επηρεασμού της εργασιακής προσπάθειας είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management), η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με τα εμπειρικά δεδομένα που εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία, οι ανταμοιβές βάσει απόδοσης που είναι συγκριτικά υψηλότεροι από τον μέσο όρο του κλάδου, ενισχύουν την παραγωγικότητα, την προσπάθεια, την υπευθυνότητα και την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού (Cohn et al., 2015). Επιπλέον, ενδυναμώνουν τη συνοχή στον χώρο εργασίας (workplace cohesiveness) και μειώνουν την πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση (turn over intention) (Westley & Schmidt, 2006). Αντιθέτως, επίπεδα μισθών κατώτερων του μέσου όρου της αγοράς εργασίας έχουν παρατηρηθεί πως συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας, με υψηλότερη δυσαρέσκεια (employee dissatisfaction) και γενικότερα με αρνητικά συναισθήματα (όπως οργή). Εν τέλει, οδηγούν σε ασθενέστερη εργασιακή απόδοση, όπως και σε υψηλότερη απάθεια και απουσίες (absenteeism) από την πλευρά των υπαλλήλων (Bennedson et al., 2019; Taylor & Taylor, 2011).

Επιπρόσθετοι παράγοντες επιρροής της εργασιακής προσπάθειας αποτελούν οι σύγχρονες πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) που εκτός των άλλων συντελούν στη μείωση της μονοτονίας των εργασιακών καθηκόντων, της πλήξης και της κόπωσης (Cooman et al.,

2013). Ωστόσο, η αυτονομία έργου έχει αποτελέσει αμφιλεγόμενο παράγοντα πρόβλεψης της εργασιακής προσπάθειας, δεδομένου ότι είτε οδηγεί σε υψηλότερα, είτε σε χαμηλότερα επίπεδα (Beckmann et al., 2017). Συγκεκριμένα, μεγαλύτερη αυτονομία συνεπάγεται περισσότερη ελευθερία αποφάσεων, ανεξαρτησία και έλεγχο των αρμοδιοτήτων. Σε τελική φάση, ασκείται θετική επίδραση στην αυτοεκτίμηση των εργαζομένων και στην προσπάθεια που καταβάλλουν, αποφέροντας υψηλότερη δέσμευση προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Hofmans et al., 2014). Στον αντίποδα, μεγαλύτερη αυτονομία έργου συχνά συνδυάζεται με χαμηλότερο έλεγχο από την πλευρά της επιχείρησης, συντελώντας σε χαμηλότερη καταβαλλόμενη εργασιακή προσπάθεια (Olló-Lopez et al., 2010).

Η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων, με τη σειρά της, οδηγεί σε απόκτηση πληρέστερης γνώσης αναφορικά με τα οργανωσιακά σχεδιαγράμματα και τους στόχους. Κατ' επέκταση, υφίστανται περισσότερα κίνητρα για ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έτσι λοιπόν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι αποτελούν σημαντικά και αξιόσεβαστα μέλη για την επιχείρηση, καταβάλλοντας περισσότερη προσπάθεια για την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων τους (Olló – Lopez et al., 2010).

Εκτός από τα παραπάνω αποτελέσματα, παρατηρούνται εξίσου σημαντικές επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων (Avgoustaki & Frankort, 2019). Τα διαθέσιμα στοιχεία της ακαδημαϊκής κοινότητας αναφέρουν ότι υψηλότερα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας συνδέονται με φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης και κατάθλιψης (Virtanen et al. 2011). Τέλος, η συγκριτικά μεγαλύτερη καταβαλλόμενη προσπάθεια οδηγεί σε ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, έλλειψη διαθέσιμου χρόνου για χαλάρωση και χειρότερη ψυχική υγεία (Cottini & Lucifora 2013; Green et al., 2013; Boxall & Macky, 2014; Goh et al., 2016).

#### **2.2.4 Σύνδεση Εργασιακού Ωραρίου με Εργασιακή Προσπάθεια**

Οι ευέλικτες πρακτικές εργασίας, έχουν διαπιστωθεί πως προβλέπουν θετικά το βαθμό προσπάθειας που καταβάλουν οι εργαζόμενοι (Olló – Lopez et al., 2010). Για παράδειγμα, ένα μειωμένο ωράριο απασχόλησης, η εξ αποστάσεως εργασία και γενικότερα η επαγγελματική αυτονομία (task / job autonomy) συμβάλλουν στην ενίσχυση του ενδιαφέροντος και της εμπλοκής του εργαζομένου στο παραγόμενο έργο

(Hofmans et al., 2014). Συγχρόνως, έχει παρατηρηθεί πως μειώνεται η μονοτονία, η αδιαφορία και η εξάντληση των υπαλλήλων (Hsieh & Chao, 2004).

Βάση των παραπάνω, ένα εύκαμπτο ωράριο απασχόλησης παρέχει αυξημένα επίπεδα ελευθερίας και αίσθημα ανεξαρτησίας στον εργαζόμενο, ενθαρρύνοντας την αυτοπεποίθηση και τη δέσμευσή του προς την επιχείρηση (Olló – Lopez et al., 2010). Σε γενικές γραμμές, οι θετικές συνθήκες εργασίας συνοδευόμενες από ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον οδηγούν σε ευνοϊκότερες στάσεις και συμπεριφορές από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού (Beckmann et al., 2017). Συγκεκριμένα, εμφανίζεται μεγαλύτερος βαθμός παρακίνησης και επομένως υψηλότερη εργασιακή προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Bloom et al., 2015; Kelliher & Anderson, 2010).

Σύμφωνα με τα ευρήματα των Olló – Lopez και συνεργατών (2010), που βασίστηκαν σε κρατικές μελέτες εργαζομένων της Ισπανίας, οι νέες πρακτικές εργασίας που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ευελιξίας εργαζομένου σχετίζονται θετικά με την εργασιακή προσπάθεια. Επομένως, η δυνατότητα ελέγχου του εργασιακού προγράμματος συμβάλει στην ενθάρρυνση των υπαλλήλων να εργάζονται περισσότερο (Rupietta & Beckmann, 2016). Έτσι, αφιερώνουν μεγαλύτερο χρόνο για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους από ότι οι ομότιμοί τους με σταθερό ωράριο απασχόλησης (Lott & Chung, 2016; Putnam et al., 2014). Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξαν οι Beckmann και συνεργάτες (2017), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η εξ αποστάσεως εργασία που συνδυάζεται με ευέλικτα ωράρια απασχόλησης ενισχύει τα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας των ατόμων που την επιλέγουν. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι που καθορίζουν ελεύθερα το ωράριο εργασίας, καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων από ότι εκείνοι που εργάζονται σταθερές ώρες (fixed working hours).

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι ερευνητές ήρθαν αντιμέτωποι με αντικρουόμενα ευρήματα. Αναλυτικότερα, διαπίστωσαν ότι η ευέλικτη απασχόληση και το μειωμένο ωράριο ασκούν αρνητική επιρροή στην καταβαλλόμενη προσπάθεια των εργαζομένων (Avgoustaki, 2016). Αξιοποιώντας δεδομένα από δεκατρείς χιλιάδες οχτακόσιους τριάντα τέσσερις εργαζομένους του Ηνωμένου Βασιλείου, οι Avgoustaki & Bessa (2019) απέδειξαν ότι λιγότερες ώρες απασχόλησης, συνοδευόμενες από ευέλικτες πρακτικές εργασίας, σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή προσπάθεια. Τέλος, υποστήριξαν ότι η απουσία συμφωνίας των παραπάνω συμπερασμάτων με τα εμπειρικά ευρήματα άλλων μελετών οφείλεται εν μέρει στην εξέταση συγκεκριμένων

μορφών ευέλικτης απασχόλησης, όπως το μειωμένο ωράριο και η εξ αποστάσεως εργασία.

## **2.3 Εργασιακή Απόδοση**

### **2.3.1 Ορισμός & Διαστάσεις**

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, το ζήτημα της εργασιακής απόδοσης (employee / job performance) έχει κεντρίσει το ερευνητικό ενδιαφέρον αρκετών ακαδημαϊκών του κλάδου (Van De Voorde & Beijer, 2015). Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως αποτελεί βασικό παράγοντα επηρεασμού της ανταγωνιστικής ικανότητας και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, οι επαγγελματίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αναζητούν συνεχώς καινοτόμες μεθόδους παρακίνησης για την ενίσχυση των εργασιακών επιδόσεων (Inuwa, 2016).

Με τον όρο «εργασιακή απόδοση» (ή εργασιακή επίδοση) νοείται «η ικανότητα ενός ατόμου να παράγει έργο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των ορισθέντων στόχων και απαιτήσεων της θέσης εργασίας» (Anitha, 2014). Κατ' επέκταση, μπορεί να γίνει αντιληπτό πως η εργασιακή επίδοση συμβολίζει τις πεποιθήσεις των εργαζομένων αναφορικά με τη συμβολή τους στην κερδοφορία της επιχείρησης (Inuwa, 2016). Στην πλειονότητα των περιπτώσεων χρησιμοποιούνται ανταμοιβές ή ποινές για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού προς την επίτευξη υψηλής εργασιακής απόδοσης. Η επιλογή τους, όμως, εξαρτάται από την αξιολόγηση του βαθμού εκπλήρωσης των εργασιακών καθηκόντων. Με άλλα λόγια, η εργασιακή απόδοση προβλέπει την πρέπουσα επαγγελματική συμπεριφορά, η οποία ελέγχεται και συντονίζεται με επίκεντρο την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Fu et al., 2015). Συμπερασματικά, η απόδοση των εργαζομένων αντιπροσωπεύει τη συμβολή τους στη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Schat & Frone, 2011).

Η εργασιακή απόδοση αποτελεί έναν πολυδιάστατο παράγοντα που διαρθρώνεται από τις συμπεριφορικές δεσμεύσεις των εργαζομένων και το πραγματικό αποτέλεσμα που παράγουν (Campbell et al., 1993). Σύμφωνα με τους Pradhan & Jena (2017) υπάρχουν τρεις διαστάσεις: 1) η απόδοση έργου (task performance), 2) η



προσαρμοστική απόδοση (adaptive performance) και 3) η πλαίσιακή απόδοση (contextual performance).

Η απόδοση έργου αφορά συμπεριφορές που σχετίζονται με την εκτέλεση των επαγγελματικών καθηκόντων, όπως παρουσιάζονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας (μερικές από αυτές είναι η κατάρτιση, η εμπειρία, οι γνωστικές ικανότητες) (Judge & Ilies, 2002; Khoreva & Wechtler, 2018). Ωστόσο, βασικός περιορισμός είναι η δυνατότητα ελέγχου συγκεκριμένων συμπεριφορών για την αξιολόγηση της τελικής επίτευξης των στόχων της επιχείρησης (Fu et al., 2015). Η προσαρμοστική απόδοση αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος ή / και στις απαιτήσεις ενός έργου (Huang et al., 2014). Τέτοιες αλλαγές είναι οι τεχνολογικοί μετασχηματισμοί, η εναλλαγή της θέσης εργασίας, η αναδιάρθρωση της οργανωσιακής δομής και πολλές άλλες. Η πλαισιακή απόδοση αναφέρεται στις αναμενόμενες ενέργειες των εργαζομένων, οι οποίες όμως δεν περιγράφονται στα εργασιακά καθήκοντα. Σε μεγάλο βαθμό σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον και τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής (Motowidlo et al., 1997). Συγκεκριμένα, πρόκειται για άτυπους κανόνες συμπεριφοράς που αποσκοπούν στη διατήρηση της ψυχικής ισορροπίας του ανθρώπινου παράγοντα και δε σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο εργασίας. Βέβαια, θεωρούνται απαραίτητοι για τη διατήρηση ή ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων και τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος (Borman et al., 2001).

Σε γενικές γραμμές, οι πληροφορίες που λαμβάνονται από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργία στρατηγικών για τη βελτίωσή της. Τέλος, βοηθούν την έγκαιρη πρόβλεψη και αντιμετώπιση των οργανωσιακών προβλημάτων, όπως και των παθογενειών, που ενδεχομένως υπάρχουν στις εργασιακές σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού (Khoreva & Wechtler, 2018).

### **2.3.2 Παράγοντες Επιρροής Εργασιακής Απόδοσης**

Η διοίκηση απόδοσης αποτελεί σημαντικό ζήτημα για τη διατήρηση της αρμονίας εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και τη διασφάλιση της οργανωσιακής προόδου (Inuwa, 2016). Κατ' επέκταση, η βέλτιστη διαχείριση των εργασιακών επιδόσεων καθίσταται επιτακτική ανάγκη για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της βιωσιμότητας των

επιχειρήσεων (Stanton & Pham, 2014). Όμως, οι παράγοντες που καθορίζουν την απόδοση είναι πολυάριθμοι και σχετίζονται με την επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό και την εργασία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν το εργασιακό περιβάλλον, η ηγεσία / τα στυλ διοίκησης, οι εργασιακές σχέσεις, τα προγράμματα επιμόρφωσης, οι διαδικασίες επιβράβευσης, η εργασιακή ικανοποίηση και η δέσμευση (Inuwa, 2016).

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρησιακοί παράγοντες, όπως τα ηγετικά στυλ, η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, η οργανωσιακή κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα επιδρούν θετικά στην εργασιακή απόδοση (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Η ύπαρξη ανθρωποκεντρικής κουλτούρας, για παράδειγμα, που επικεντρώνεται στην ευημερία των εργαζομένων ενισχύει τις επιδόσεις τους και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Barua et al., 2013). Η υποστήριξη από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης εξίσου συμβάλει στην αύξηση των εργασιακών επιδόσεων. Πιο αναλυτικά, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο προϊστάμενός τους παρέχει αποτελεσματική καθοδήγηση, τότε σημειώνουν υψηλότερα επίπεδα επιδόσεων (Armstrong, 2012).

Από την άλλη πλευρά, οι Lepak et al. (2006) διαπίστωσαν ότι το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και ως εκ τούτου τα επίπεδα απόδοσής τους. Οι Chatman et al. (2014), με τη σειρά τους, υποστήριξαν ότι το εργασιακό περιβάλλον σχετίζεται άμεσα με την προσαρμοστικότητα και την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, τα προγράμματα επιμόρφωσης βελτιώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, ενώ παρέχονται τα απαραίτητα εφόδια για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των καθημερινών εργασιακών προκλήσεων και τη βελτίωση της αποδοτικότητας (Armstrong, 2012; Dermol & Cater, 2013).

Οι σπουδαιότεροι εργασιακοί παράγοντες που καθορίζουν τις επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αυτονομία, η οργανωσιακή επικοινωνία και το επαγγελματικό περιβάλλον (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Σύμφωνα με τους Noe και συνεργάτες (2006) η εργασιακή αυτονομία αντικατοπτρίζει το βαθμό ελευθερίας και ανεξαρτησίας των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης των αρμοδιοτήτων τους. Συγκεκριμένα, εργαζόμενοι με αυξημένη αυτονομία έργου διαθέτουν περισσότερη ευελιξία αναφορικά με τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών τους και υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Οι παράγοντες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και καθορίζουν την εργασιακή απόδοση αφορούν την πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση, τις απουσίες από τον χώρο εργασίας, την παρακίνηση, την οργανωσιακή δέσμευση και τις δεξιότητες του ατόμου (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Χαρακτηριστική περίπτωση είναι η απασχόληση ατόμων με ποικιλία δεξιοτήτων, που αποτελεί πολύτιμο πλεονέκτημα για μια επιχείρηση, δεδομένου ότι καλύπτονται οι εργασιακές απαιτήσεις και εκπληρώνονται οι οργανωσιακοί στόχοι. Συγχρόνως, οι Boxall & Purcell (2011) υποστηρίζουν ότι για την επίτευξη υψηλών επιπέδων εργασιακής απόδοσης, οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν στην παροχή κινήτρων προς τους υπαλλήλους τους. Από την άλλη πλευρά, οι Pulakos και συνεργάτες (2002) απέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που προσαρμόζονται εύκολα σε νέα περιβάλλοντα εργασίας (ή / και νέες απαιτήσεις) εμφανίζουν υψηλή εργασιακή απόδοση. Με άλλα λόγια, άτομα χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία στην προσαρμογή τους είναι πιο αποτελεσματικοί από τα άτομα που δυσκολεύονται περισσότερο.

Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή δέσμευση (employee engagement) σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των εργαζομένων (employee satisfaction) προδιαθέτουν θετικά την εργασιακή απόδοση (Inuwa, 2016; Nazir & Islam, 2017). Πιο συγκεκριμένα, εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η συμπεριφορά της εταιρείας απέναντί τους είναι καλή (δίκαιη μεταχείριση, ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων) εμφανίζουν ισχυρότερους συναισθηματικούς δεσμούς και εν τέλει υψηλότερα επίπεδα εργασιακών επιδόσεων (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Ως εκ τούτου, οι πιστοί εργαζόμενοι είναι περισσότερο πολύτιμοι για τις επιχειρήσεις, αφού είναι πιο παραγωγικοί και καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Rich et al., 2010).

Οι Motowidlo και Kell (2012) πρόσθεσαν ότι η εργασιακή απόδοση εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι το φύλο, η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, η εθνικότητα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες και η ικανότητα εργασίας υπό πίεση. Τέλος, άλλοι παράγοντες επιρροής είναι οι αμοιβές, η αναγνώριση και η υγιεινή του εργασιακού χώρου (Μπουραντάς, 2002).

### 2.3.3 Σύνδεση Εργασιακού Ωραρίου & Εργασιακής Προσπάθειας με την Απόδοση

Στη διεθνή βιβλιογραφία παρατηρούνται διάφορες έρευνες που εξετάζουν την επίδραση του εργασιακού ωραρίου στην απόδοση των εργαζομένων (Bolino et al., 2020). Σύμφωνα με την πειραματική μελέτη των Reid & Dawson (2001), η υπερωριακή εργασία, όπως και οι βάρδιες, οδηγούν σε μειωμένα επίπεδα παραγωγικότητας. Συνολικά, παρατηρείται μείωση κατά 5-10% κατά τη διάρκεια των νυχτερινών βαρδιών έναντι των πρωινών. Ωστόσο, το συγκεκριμένο φαινόμενο μετριάζεται όταν οι εργαζόμενοι διατηρούν ένα σταθερό πρόγραμμα ξεκούρασης. Επίσης, η ίδια έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα επίπεδα παραγωγικότητας των εργαζομένων διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία. Πιο αναλυτικά, άτομα μεγαλύτερης ηλικίας επηρεάζονται αρνητικά και σε ισχυρότερο βαθμό από τις νυχτερινές βάρδιες συγκριτικά με τα άτομα νεότερης ηλικίας (Reid & Dawson, 2001).

Άλλες έρευνες διαπίστωσαν ότι μειωμένα ωράρια εργασίας ασκούν θετική, αλλά ελάχιστη επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων (Bolino et al., 2020). Αν και οι απασχολούμενοι σε τέτοια προγράμματα απασχόλησης σημειώνουν θετικότερες αξιολογήσεις σε δείκτες αποδοτικότητας, ωστόσο η επίδραση που ασκείται στη συνολική παραγωγικότητά τους είναι αμελητέα (Baltes et al., 1999). Οι ίδιοι μελετητές υποστήριξαν, επίσης, ότι ευέλικτα ωράρια απασχόλησης επιδρούν θετικά στην εργασιακή απόδοση. Από την άλλη πλευρά, οι Spieler et al. (2017) εντόπισαν ότι η ευελιξία εργασίας αν και ενισχύει την παραγωγικότητα, ωστόσο δύναται να υπονομεύσει τους οργανωσιακούς στόχους όταν χρησιμοποιείται εκτεταμένα.

Στο αντίθετο άκρο, οι Abid και Barech (2017) απέδειξαν ότι μια ενδεχόμενη μείωση του εργασιακού ωραρίου οδηγεί σε ενδυνάμωση της αυτοπεποίθησης και της αφοσίωσης των εργαζομένων, δείκτες που εν τέλει αυξάνουν την εργασιακή απόδοση. Κάτι τέτοιο δεν επιβεβαιώθηκε από την έρευνα των Duchon και συνεργατών (1994), οι οποίοι υποστήριξαν ότι οι πολύωρες βάρδιες δεν καθορίζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την απόδοση των απασχολούμενων. Ωστόσο, οι Barker & Nussbaum (2011), διερευνώντας εργαζομένους του κλάδου υγείας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι βάρδιες διάρκειας εννέα με δώδεκα ώρες οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξάντλησης, τα οποία καταλήγουν σε χαμηλότερη εργασιακή επίδοση.

Σύμφωνα με τη συστηματική ανασκόπηση των Dall’Ora και συνεργατών (2016), βάρδιες άνω των δώδεκα ωρών έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία και παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε ότι ένα άκαμπτο ωράριο εργασίας που υπερβαίνει τις σαράντα ώρες εβδομαδιαίως επιδρά αρνητικά στην εργασιακή απόδοση. Το ίδιο παρατηρείται για τις κυλιόμενες βάρδιες, οι οποίες καταλήγουν σε μειωμένα επίπεδα παραγωγικότητας.

Αντίστοιχα, οι Parkes (2017), εξετάζοντας δείγμα ναυτικών που εργάζονται πρωινές βάρδιες, υποστήριξαν ότι η υπερωριακή απασχόληση επιδρά αρνητικά στη διάρκεια και ποιότητα ξεκούρασης, όπως και στην εργασιακή απόδοση. Συγχρόνως, οι Shappell και συνεργάτες (2008), αναλύοντας τις απόψεις εργαζόμενων του ναυτιλιακού κλάδου, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι υπερωρίες, όπως και οι πολύωρες βάρδιες, σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή επίδοση. Ακόμα, επιδρούν θετικά στην επαγγελματική εξάντληση και στην πιθανότητα εμφάνισης εργασιακών ατυχημάτων / σφαλμάτων. Τέλος, οι Altindag & Siller (2014) απέδειξαν ότι οι ευέλικτες ώρες απασχόλησης συνδέονται θετικά και άμεσα με τα επίπεδα παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Εν αντιθέτως, ελάχιστες έρευνες εξετάζουν τη σχέση ανάμεσα στην εργασιακή προσπάθεια και την απόδοση των εργαζομένων (Wheeler et al., 2012). Πιο αναλυτικά, η παροχή υποστήριξης από τους προϊσταμένους έχει παρατηρηθεί πως παρακινεί το προσωπικό στην καταβολή υψηλότερης προσπάθειας για την εκπλήρωση ενός έργου. Εκείνη με τη σειρά της προβλέπει θετικά και σημαντικά τους δείκτες εργασιακής απόδοσης (Wheeler et al., 2012; Kloppies, 2018). Τέλος, οι Bennedsen και συνεργάτες (2019) υποστήριξαν εμπειρικά ότι υψηλά επίπεδα εργασιακής προσπάθειας οδηγούν σε φαινόμενα κόπωσης και εξάντλησης, τα οποία εν τέλει καταλήγουν σε περισσότερες απουσίες από την εργασία και σε χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας.

Συμπερασματικά, παρατηρείται έλλειψη ερευνών που επικεντρώνονται στην επίδραση του εργασιακού ωραρίου στην προσπάθεια και απόδοση των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου. Μέχρι στιγμής, οι μελέτες που εντοπίζονται στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία αφορούν άλλα επαγγέλματα, όπως για παράδειγμα είναι αυτά του κλάδου υγείας. Συνεπώς, η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην κάλυψη του εν λόγω ερευνητικού κενού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της μεθόδου συλλογής και ανάλυσης των πρωτογενών δεδομένων. Συγκεκριμένα, γίνονται αναφορές για τον ερευνητικό σχεδιασμό, τα ερευνητικά ερωτήματα, το είδος του δείγματος, το ερευνητικό εργαλείο και τη διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων.

### **3.1 Σκοπός & Ερευνητικά Ερωτήματα**

Κεντρικός ερευνητικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της επίδρασης του εργασιακού ωραρίου στην επίδοση των εργαζομένων ναυτιλιακών εταιρειών. Τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται στην προκειμένη περίπτωση είναι τα ακόλουθα:

1. Πώς το εργασιακό ωράριο συνδέεται με την εργασιακή προσπάθεια των εργαζομένων του κλάδου της ναυτιλίας;
2. Πώς το εργασιακό ωράριο επιδρά στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων του κλάδου της ναυτιλίας;
3. Πώς η εργασιακή προσπάθεια σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων του κλάδου της ναυτιλίας;
4. Πώς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επιδρούν στο εργασιακό ωράριο;

### **3.2 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων**

Η επιστημονική μεθοδολογία είναι ένα εργαλείο θεμελιώδους σημασίας για τη γνώση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται κατά την διενέργεια μιας πρωτογενούς έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τη μελέτη των μεθόδων και των απαραίτητων οργάνων για τη συλλογή και επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων. Ο Flanagan (2013) ισχυρίζεται ότι αποτελεί το πιο ισχυρό εργαλείο για τη διερεύνηση διαφόρων κοινωνικών φαινομένων και νέων θεωριών. Επομένως, η επιστημονική μέθοδος αποτελεί μια διαδικασία διεξαγωγής συστηματικών και εντατικών ερευνών, η οποία

στοχεύει στην ανακάλυψη και ερμηνεία των πραγματικών γεγονότων (Queirós et al., 2017).

Με απώτερο σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, αξιοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων και ειδικότερα η τεχνική της δημοσκοπήσης. Εκείνη αποτελεί μια οικονομική μέθοδο κατά την οποία συλλέγεται πλούσιο και αξιόπιστο υλικό (Punch, 2014). Στην πλειονότητα των περιπτώσεων εφαρμόζεται για την ανάδειξη άμεσων και έμμεσων σχέσεων ανάμεσα στις υπό εξέταση μεταβλητές. Επίσης, αξιοποιείται για την προσέγγιση υψηλού αριθμού συμμετεχόντων, οι απαντήσεις των οποίων μπορούν να αναλυθούν για την απάντηση προκαθορισμένων ερευνητικών ερωτημάτων (Saunders et al., 2009).

Σε γενικές γραμμές, η επιστημονική έρευνα χωρίζεται σε ποιοτική, ποσοτική και μικτή (Creswell, 2014). Μέσα από την ποιοτική έρευνα παρέχεται βαθύτερη κατανόηση ενός ζητήματος / κοινωνικού φαινομένου. Στη συγκεκριμένη μέθοδο, ο ερευνητής είναι τόσο το υποκείμενο, όσο και το αντικείμενο της έρευνας. Κύριος στόχος είναι η επεξήγηση και ο εντοπισμός διαφόρων διαστάσεων του προβλήματος που αναλύεται (Wiles et al., 2011). Από την άλλη πλευρά, στην ποσοτική έρευνα τα δεδομένα μπορούν να αναλυθούν με τη βοήθεια στατιστικών εργαλείων και να κωδικοποιηθούν με αριθμούς. Επιπρόσθετα, λόγω του ότι τα δείγματα που συλλέγονται είναι αρκετά μεγάλα, θεωρούνται αντιπροσωπευτικά του συνολικού πληθυσμού, δηλαδή, τα συμπεράσματα που εξάγονται αποτελούν μια πραγματική και επαρκώς ολοκληρωμένη εικόνα ολόκληρου του πληθυσμού. Ακόμη, οι επιστήμες των μαθηματικών και της στατιστικής διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία ανάλυσης και επεξήγησης των ευρημάτων. Η ποσοτική έρευνα εν τέλει αποτελεί μια αντικειμενική μέθοδο, η οποία ενδείκνυται όταν μπορούν να συλλεχθούν ποσοτικά δεδομένα από ένα μέρος του πληθυσμού. Με στόχο να επιτευχθεί κάτι τέτοιο συνήθως υιοθετούνται δομημένες διαδικασίες και επίσημα εργαλεία (Yilmaz, 2013).

Βασικές τεχνικές συλλογής και ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων είναι οι δημοσκοπήσεις (survey), τα πειράματα πεδίου (field experiments), η προσομοίωση (simulation), η δευτερογενής έρευνα (secondary research) και η ανάλυση περιεχομένου (content analysis). Στην περίπτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας αξιοποιήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας και ειδικότερα η τεχνική των δημοσκοπήσεων, δεδομένου ότι χρειάζεται μικρότερο χρόνο και κόστος διαμόρφωσης, ενώ τα δεδομένα συλλέγονται και αναλύονται ευκολότερα. Τέλος, ο πληθυσμός

προσεγγίζεται πιο άμεσα και δεν επηρεάζεται από τα υποκειμενικά χαρακτηριστικά του ερευνητή (Black, 1999).

Βασικά πλεονεκτήματα της ποσοτικής μεθόδου, που την καθιστούν περισσότερο ελκυστική από την ποιοτική, αφορούν το χαμηλό κόστος, το σχετικά μικρό χρόνο συλλογής δεδομένων, την τυποποίηση των στοιχείων που συλλέγονται, την προσέγγιση μεγάλου τμήματος του πληθυσμού, την χαμηλή πιθανότητα μεροληπτικής καθοδήγησης των αποτελεσμάτων, καθώς και τη δυνατότητα συλλογής στοιχείων ακόμα και από έναν άπειρο ερευνητή με αντικειμενικό τρόπο. Από την άλλη πλευρά, η ποιοτική έρευνα απαιτεί περισσότερο χρόνο, ενώ είναι περισσότερο δαπανηρή δεδομένου ότι χρειάζεται ειδικός χώρος για να διενεργηθεί ομαλά. Τέλος, υπάρχει έντονο το στοιχείο της υποκειμενικότητας από την πλευρά του ερευνητή, ο οποίος ερμηνεύει τα αποτελέσματα από τη δική του οπτική πλευρά (Denzin & Lincoln, 2011).

### **3.3 Ερευνητικό Εργαλείο**

Στη διεθνή βιβλιογραφία, τα εργαλεία συλλογής πρωτογενών δεδομένων αφορούν κυρίως την παρατήρηση, τη συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο (Williams, 2007). Το τελευταίο πολλές φορές αποτελείται από δομημένες ερωτήσεις τις οποίες απαντούν όλοι οι συμμετέχοντες το ίδιο, δηλαδή, η ποσότητα και το είδος των ερωτήσεων είναι ο ίδιος. Πολλές φορές λειτουργεί ως ερευνητικό εργαλείο, επιλέγεται προκειμένου να συλλεχθούν περιγραφικά και επεξηγηματικά δεδομένα βάσει των απόψεων, συμπεριφορών, στάσεων και πεποιθήσεων των ερωτηθέντων. Στην περίπτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιλέχθηκε ως ερευνητικό εργαλείο, δεδομένου ότι διαθέτει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα (Williams, 2007):

- ✓ Χαμηλό οικονομικό κόστος.
- ✓ Χαμηλός απαιτούμενος χρόνος.
- ✓ Ευκολία προσέγγισης μεγάλου δείγματος.
- ✓ Ευκολία σύνθεσης και διανομής.
- ✓ Οι συμμετέχοντες εκφράζουν πιο ελεύθερα τις απόψεις τους.
- ✓ Τυποποίηση όσον αφορά την ανάλυση των δεδομένων.
- ✓ Αντικειμενική στάση ερευνητή – αδυναμία καθοδήγησης των αποτελεσμάτων.



Η δομή του ερωτηματολογίου αποτελεί το πιο κρίσιμο στάδιο για την επιτυχία των στατιστικών αναλύσεων. Σε μια έρευνα, που εφαρμόζεται ένα αποτελεσματικό σχέδιο δειγματοληψίας, αν έχουν ληφθεί μη συγκρίσιμες απαντήσεις από ένα ακατάλληλο και ασαφές ερωτηματολόγιο δεν είναι δυνατόν να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα (Krosnick, 2018).

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας (Βλέπε Παράρτημα) σχεδιάστηκε βάσει προηγούμενων μελετών. Πιο συγκεκριμένα, η μέτρηση της εργασιακής απόδοσης έγινε βάσει της έρευνας των Barton και συνεργατών (2007) που χρησιμοποίησαν τρεις προτάσεις σχετικές με τη συνολική παραγωγικότητα, την ποιότητα και την ποσότητα εργασίας. Κάθε πρόταση αξιολογήθηκε σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (από 1: Πολύ Κακή έως 5: Άριστη).

Για τη μέτρηση του εργασιακού ωραρίου χρησιμοποιήθηκαν έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου από το Standard Shift Work Index των Barton και συνεργατών (2007). Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση της εργασιακής προσπάθειας έγινε σύμφωνα με την κλίμακα των Cooman και συνεργατών (2009), η οποία διαρθρώνεται από εννέα προτάσεις που σχηματίζουν τρεις παράγοντες. Εκείνοι αναφέρονται στην Κατεύθυνση (Direction, τρεις προτάσεις) και Επιμονή (Persistence, δύο προτάσεις) του εργαζομένου, καθώς και στην Ένταση Εργασίας (Intensity, τέσσερις προτάσεις). Κάθε πρόταση μετρήθηκε βάσει πενταβάθμιας κλίμακας Likert (1: Διαφωνώ Απόλυτα έως 5: Συμφωνώ Απόλυτα). Συγχρόνως, χρησιμοποιήθηκαν έξι ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας και η θέση εργασίας.

Με σκοπό να διασφαλιστούν ζητήματα ηθικής, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να συμμετάσχουν στην έρευνα οικειοθελώς. Ως εκ τούτου, για όσους αρνήθηκαν τη συμμετοχή τους, δεν καταχωρήθηκαν απαντήσεις. Επιπλέον, διασφαλίστηκε η εμπιστευτικότητα και ανωνυμία των συμμετεχόντων στο εισαγωγικό φύλλο του ερωτηματολογίου. Ακόμα, διαβεβαιώθηκε από τον ερευνητή ότι δε θα ζητηθούν ευαίσθητες προσωπικές πληροφορίες, εκτός από κάποια στοιχεία δημογραφικού περιεχομένου.

Τέλος, για την εξαγωγή αμερόληπτων (non biased) συμπερασμάτων και προκειμένου να μην προκαταβάλλονται οι ερωτώμενοι σχετικά με τις αναλύσεις που θα διεξαχθούν, υπήρξε ο κατάλληλος συνδυασμός και σύνθεση ερωτήσεων ανάλογα με τις κλίμακες που θεωρήθηκαν περισσότερο κατάλληλες. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις

αναμείχτηκαν, ώστε οι συμμετέχοντες να δυσκολευτούν κατά το διαχωρισμό των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών της έρευνας (Chang et al., 2010).

### **3.4 Δείγμα**

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους ναυτιλιακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και ειδικότερα στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής. Εκείνοι αποτέλεσαν τον πληθυσμό-στόχο της έρευνας. Η τεχνική που εφαρμόστηκε για τη συλλογή δεδομένων ήταν η δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling). Σύμφωνα με εκείνη, οι δειγματοληπτικές μονάδες επιλέγονται ανάλογα με την ευκολία πρόσβασης του ερευνητή στο σύνολο του πληθυσμού. Η ικανοποιητική αντιπροσωπευτικότητα στην προκειμένη περίπτωση δεν αποτελεί πρωταρχικό στόχο (Etikan et al., 2016). Αυτή η μέθοδος χαρακτηρίζεται από απλότητα, χαμηλό κόστος και αυξημένη ταχύτητα συλλογής δεδομένων (Saunders et al., 2009). Επίσης, μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές της στατιστικής για την εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων.

Εντούτοις, τα σπουδαιότερα μειονεκτήματα των δειγμάτων ευκολίας (ή ευκαιριακών δειγμάτων) αναφέρονται στην αδυναμία ελέγχου των δειγματοληπτικών σφαλμάτων, όπως και της αντιπροσωπευτικότητας του πληθυσμού (Etikan et al., 2016). Τέλος, από τα τετρακόσια είκοσι (N = 420) ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, συλλέχθηκαν συνολικά διακόσια εξήντα ένα (N = 261) έγκυρα, με βαθμό ανταπόκρισης (response rate) περίπου 62,1%.

### **3.5 Ερευνητική Διαδικασία & Εργαλεία Ανάλυσης**

Όπως προαναφέρθηκε, η διαδικασία συλλογής δεδομένων αφορούσε τη δημοσκόπηση σε εργαζόμενους ναυτιλιακών εταιρειών στην Ελλάδα. Για τη διασφάλιση της εθελούσιας συμμετοχής των ερωτηθέντων, προηγήθηκε επικοινωνία της ερευνήτριας με τους υποψήφιους στους οποίους θα προωθούνταν το ερωτηματολόγιο. Απώτερος σκοπός της συγκεκριμένης ενέργειας είναι η ενημέρωση των υποψήφιων

συμμετεχόντων σχετικά με την έρευνα, τους ερευνητικούς στόχους και τον τρόπο διεξαγωγής της. Συνεπώς, ο καθένας μπορούσε να δώσει μια ενημερωμένη συγκατάθεση για τη συλλογή και επεξεργασία των απαντήσεών του. Αφότου οι υποψήφιοι συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις που δηλώθηκαν στην ερευνήτρια. Επίσης, αναρτήθηκε σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το LinkedIn και το Facebook.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν σε κάθε ερωτηματολόγιο κωδικοποιήθηκαν με αριθμούς και με την πολύτιμη βοήθεια του Microsoft Excel. Εν τέλει, τα δεδομένα επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν μέσω του στατιστικού προγράμματος JASP. Το συγκεκριμένο είναι αρκετά φιλικό προς τον χρήστη, ενώ οι στατιστικές αναλύσεις μπορούν να διενεργηθούν αυτοματοποιημένα και εύκολα από έναν άπειρο μελετητή.

### **3.6 Εγκυρότητα & Αξιοπιστία Έρευνας**

Η έννοια της αξιοπιστίας (reliability) εντοπίζεται συχνά στην ποσοτική έρευνα, ενώ αναφέρεται στον «βαθμό εμπιστοσύνης του ερευνητικού εργαλείου, το οποίο δύναται να οδηγήσει σε αποδεκτά αποτελέσματα» (Winter, 2000, σελ. 5). Κατ' επέκταση, αφορά την επανάληψη παρόμοιων ερευνητικών αποτελεσμάτων σε διαφορετικό χρόνο και συνθήκες μελέτης.

Με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν βασίστηκαν σε προηγούμενους ερευνητές, αποτελώντας δοκιμασμένες μεταβλητές. Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονιστεί πως οι κλίμακες επιλέχθηκαν με γνώμονα την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων (Bryman, 2017). Επιπρόσθετα, διενεργήθηκε πιλοτική έρευνα (pilot testing) σε είκοσι εργαζομένους ναυτιλιακών επιχειρήσεων για να ελεγχθεί πληρέστερα η αξιοπιστία του εργαλείου μέτρησης. Κεντρικός σκοπός ήταν η εύρεση τυχών ελλείψεων ή δυσνόητων εννοιών που έπρεπε οπωσδήποτε να επιδιορθωθούν. Λόγω του ότι το ερωτηματολόγιο δεν επιστράφηκε πίσω με σχόλια / παρατηρήσεις, θεωρήθηκε πως δεν υπήρξαν σοβαρές αδυναμίες. Επομένως, δεν έγιναν αλλαγές και τα δεδομένα της πιλοτικής έρευνας προστέθηκαν στην κύρια μελέτη.

Λόγω του ότι στην έρευνα, εκτός των άλλων, χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες Likert διενεργήθηκαν αναλύσεις παραγόντων και αξιοπιστίας. Η παραγοντική ανάλυση

χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της εγκυρότητας του ερευνητικού εργαλείου και αποσκοπεί στη σύνθεση ενός ενιαίου παράγοντα που διαρθρώνεται από συγκεκριμένο αριθμό προτάσεων (items). Κατ' αυτόν τον τρόπο, μειώνεται ο αριθμός των παρατηρούμενων μεταβλητών, ενώ κάθε παράγοντας υπολογίζεται βάσει του μέσου όρου των απαντήσεων που δόθηκαν. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι κάθε παράγοντας εμφάνισε προτάσεις με φορτίσεις μεγαλύτερες από 0,50, οι οποίες φανερώνουν το επίπεδο εσωτερικής συσχέτισης κάθε πρότασης σε ένα δεδομένο παράγοντα. Όσο μεγαλύτερο είναι το συγκεκριμένο επίπεδο, τόσο μεγαλύτερη είναι η συγκλίνουσα εγκυρότητα, επαληθεύοντας την ύπαρξη μιας ενιαίας κλίμακας. Η μέθοδος εξαγωγής δεδομένων που εφαρμόστηκε ήταν η Principal Component, ενώ η τεχνική εναλλαγής δεδομένων ήταν η Promax. Εκείνες στοχεύουν στην απλοποίηση ενός παράγοντα ανάλογα με τις σημαντικότερες προτάσεις που τον χαρακτηρίζουν.

Από την άλλη πλευρά, η αξιοπιστία κάθε κλίμακας υπολογίστηκε με τη βοήθεια του δείκτη Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ). Επίσης, εξετάστηκε η περίπτωση ενίσχυσής του με την αφαίρεση κάποιας πρότασης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υφίστανται τέσσερις ενιαίες κλίμακες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ικανοποιητικά επίπεδα αξιοπιστίας, χωρίς να αφαιρεθεί κάποια πρόταση. Συγκεκριμένα, ο παράγοντας, «Εργασιακή Απόδοση», αποτελείται από τρεις προτάσεις (οι οποίες κωδικοποιήθηκαν ως PERFORMANCE 1, PERFORMANCE 2, PERFORMANCE 3), με δείκτη Cronbach's Alpha ίσο με 0,84.

Επίσης, ο παράγοντας, «Επιμονή» (Persistence), αποτελεί την πρώτη κλίμακα της εργασιακής προσπάθειας και σχηματίζεται από δύο προτάσεις (με κωδικοποίηση PERSISTENCE 1, PERSISTENCE 2) με δείκτη αξιοπιστίας ίσο με 0,80. Η δεύτερη κλίμακα αφορά την «Κατεύθυνση» (Direction) και αποτελείται από τρεις προτάσεις (με κωδικοποίηση DIRECTION 1, DIRECTION 2, DIRECTION 3) με άριστο δείκτη αξιοπιστίας ( $\alpha = 0,89$ ). Η τρίτη κλίμακα της εργασιακής προσπάθειας, με την ονομασία «Ένταση Εργασίας» (Intensity), αποτελείται από τέσσερις προτάσεις (με κωδικοποίηση INTENSITY 1, INTENSITY 2 και ούτω καθεξής) που χαρακτηρίζονται από τέλεια αξιοπιστία ( $\alpha = 0,91$ ). Ο Πίνακας 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα των αναλύσεων παραγόντων και αξιοπιστίας.

**Πίνακας 3.1:** Έλεγχος Εγκυρότητας & Αξιοπιστίας Κλιμάκων

Προτάσεις (Items)	Φορτίσεις (Loadings)	Δείκτης Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Η συνολική επίδοση στη θέση εργασίας μου (PERFORMANCE 1).	0,88	<b>Εργασιακή Απόδοση <math>\alpha = 0,84</math></b>
Η ποσότητα του παραγόμενου έργου μου (PERFORMANCE 2).	0,83	

Η ποιότητα του παραγόμενου έργου μου (PERFORMANCE 3).	0,91	
Δε τα παρατάω εύκολα όταν κάτι δεν πάει καλά στη δουλειά μου (PERSISTENCE 1).	0,92	<b>Επιμονή α = 0,80</b>
Βάζω τα δυνατά μου για την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων μου, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζω (PERSISTENCE 2).	0,92	
Κάνω το καλύτερο δυνατό για να εκπληρώσω το έργο που αναμένεται να διεκπεραιωθεί από πλευράς μου (DIRECTION 1).	0,92	<b>Κατεύθυνση α = 0,89</b>
Θεωρούμαι αξιόπιστος σε ότι αφορά την εκτέλεση των εργασιακών αρμοδιοτήτων μου (DIRECTION 2).	0,89	
Βάζω τα δυνατά μου για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησής (DIRECTION 3).	0,91	
Εργάζομαι σκληρά (INTENSITY 1).	0,86	<b>Ένταση Εργασίας α = 0,91</b>
Κάνω ότι καλύτερο μπορώ εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (INTENSITY 2).	0,91	
Παρέχω πολλή ενέργεια για την εκπλήρωση των έργων που μου ανατίθενται (INTENSITY 3).	0,91	
Πάντα προσπαθώ σκληρά για την εκτέλεση των έργων που μου ανατίθενται (INTENSITY 4).	0,86	

Από την άλλη πλευρά, με την έννοια «εγκυρότητα» (validity) ορίζεται ο «βαθμός επίτευξης του σκοπού για τον οποίο διεξάγεται η ποσοτική έρευνα» (Adcock & Collier, 2001). Για τη διασφάλιση της μέγιστης δυνατής εγκυρότητας απαραίτητος κρίνεται ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν διατυπωθεί. Με απώτερο σκοπό τη μέγιστη διασφάλιση της εγκυρότητας, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν όσο περισσότερο απλές και σαφείς γινόταν, ενώ η διαδικασία χορήγησης του ερευνητικού εργαλείου έγινε σε όλους τους υποψηφίους μια φορά. Επιπλέον, τηρήθηκε αυστηρά η ανωνυμία των απαντήσεων, τονίζοντας πως με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δίνεται ρητή συγκατάθεση για την επεξεργασία των παρεχόμενων πληροφοριών, ενώ τηρείται η εμπιστευτικότητα των ιδιωτικών δεδομένων. Ακόμη, οι ερωτήσεις που τέθηκαν δεν έθιγαν ούτε πρόσβαλλαν τους συμμετέχοντες, εξετάζοντας επαρκώς τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας. Τέλος, η χρήση του ερωτηματολογίου δίνει στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να επιλέξουν τον χώρο και τον χρόνο συμπλήρωσής του περιορίζοντας παράγοντες που επηρεάζουν τη σταθερότητα των μετρήσεων, όπως για παράδειγμα είναι η κούραση, τα νεύρα και η ψυχολογική διάθεση (Παρασκευόπουλος, 1993).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση των ερευνητικών αποτελεσμάτων της δειγματοληψίας που διενεργήθηκε σε εργαζομένους ναυτιλιακών εταιρειών. Αναλυτικότερα, περιγράφονται τα ευρήματα της περιγραφικής και επαγωγικής ανάλυσης των δεδομένων με απώτερο σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

### 4.1 Δημογραφική Σύνθεση Δείγματος

Από το σύνολο των συμμετεχόντων (N = 261), το 52,1% είναι γυναίκες και το 47,9% είναι άνδρες. Επιπρόσθετα, η πλειονότητα του δείγματος αφορούσε ελεύθερους (40,6%) και παντρεμένους (37,2%), όπως και άτομα ανώτερου εκπαιδευτικού επιπέδου (πανεπιστημιακή και μεταπτυχιακή εκπαίδευση – 42,5% και 47,1% αντίστοιχα). Παράλληλα, η μέση ηλικία των ερωτηθέντων είναι περίπου τριάντα επτά έτη, ενώ ο μέσος όρος της συνολικής εργασιακής εμπειρίας ανέρχεται σε σχεδόν δέκα τρία έτη. Τέλος, οι περισσότεροι συμμετέχοντες προήλθαν από το Τμήμα Διαχείρισης (Operations) (20,7%), το Τεχνικό Τμήμα (13,8%), το Λογιστήριο (12,%), το τμήμα Πληρωμάτων (11,5%) και το Τμήμα Ποιότητας & Ασφάλειας (10,7%). Ο Πίνακας 4.1 που ακολουθεί παρουσιάζει τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

**Πίνακας 4.1:** Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

Δημογραφικά	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
<b>Φύλο:</b>		
1) Άντρας	125	47,9
2) Γυναίκα	136	52,1
<b>Οικογενειακή Κατάσταση:</b>		
1) Ελεύθερος/η	106	40,6
2) Παντρεμένος/η	97	37,2
3) Χήρος/α	7	2,7
4) Σε Διάσταση	1	0,4
5) Χωρισμένος	10	3,8
6) Σε Σχέση	40	15,3
<b>Εκπαιδευτικό Επίπεδο:</b>		
1) Υποχρεωτική Εκπαίδευση	21	8,0
2) Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	111	42,5
3) Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	123	47,1
4) Διδακτορικό	6	2,3
<b>Θέση Απασχόλησης:</b>		
1) Τμήμα Ποιότητας & Ασφάλειας	28	10,7

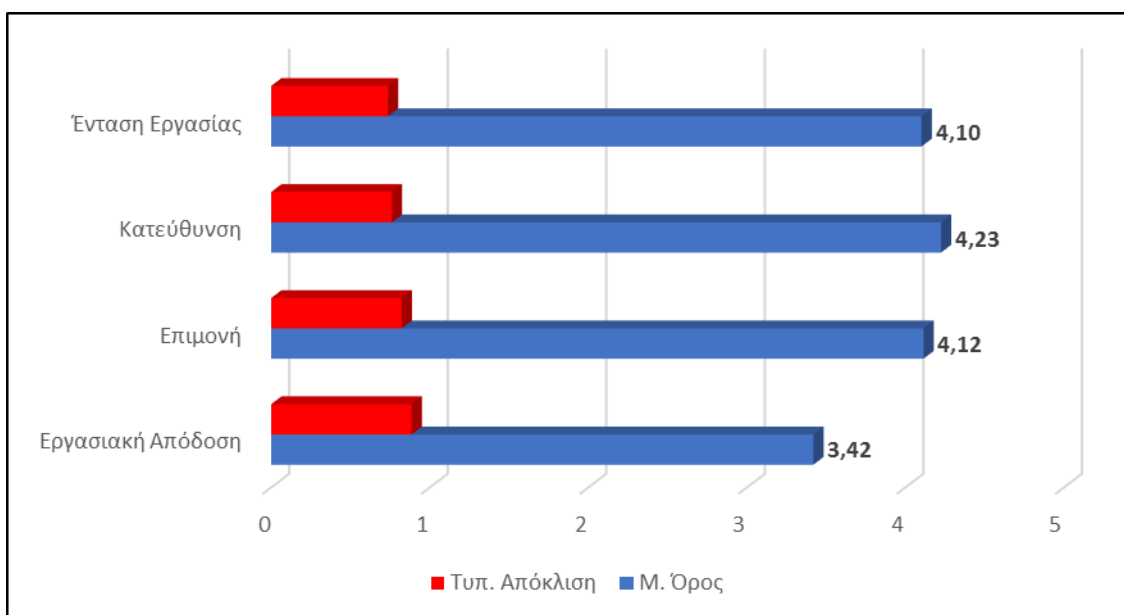
2) Λογιστήριο	33	12,6
3) Τμήμα Πληρωμάτων	30	11,5
4) Τμήμα Διαχείρισης	54	20,7
5) Τμήμα Ναυλώσεων	10	3,8
6) Διοίκηση	23	8,8
7) Τμήμα Προμηθειών	23	8,8
8) Τεχνικό Τμήμα	36	13,8
9) Άλλο	24	9,2

#### 4.2 Περιγραφική Ανάλυση Δεδομένων

Για την περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένα περιγραφικά μεγέθη, όπως ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, το μέγιστο, το ελάχιστο, οι συχνότητες και τα ποσοστά. Η αντιστοιχία των μέσων όρων σε κάθε παράγοντα έγινε σύμφωνα με την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1: Διαφωνώ Απόλυτα μέχρι 5: Συμφωνώ Απόλυτα και 1: Πολύ Κακή έως 5: Άριστη). Συγκεκριμένα, συντελέστηκε σύμφωνα με τα ακόλουθα:

- Μέσοι όροι από 0,45 μέχρι 1,44 δηλώνουν ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων είτε Διαφωνεί Απόλυτα, είτε δήλωσε πως η εργασιακή επίδοσή του είναι Πολύ Κακή.
- Μέσοι όροι από 1,45 μέχρι 2,44 φανερώνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων είτε Διαφωνεί, είτε δήλωσε πως η εργασιακή επίδοσή του είναι Κακή.
- Μέσοι όροι από 2,45 μέχρι 3,44 δηλώνουν ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες είτε διατήρησαν ουδέτερη άποψη (Ούτε Διαφωνούν / Ούτε Συμφωνούν), είτε δήλωσαν πως η εργασιακή επίδοσή τους είναι Μέτρια.
- Μέσοι όροι από 3,45 μέχρι 4,44 φανερώνουν ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είτε Συμφωνούν, είτε δήλωσαν Καλή εργασιακή απόδοση.
- Μέσοι όροι από 4,45 μέχρι 5 δηλώνουν ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων είτε Συμφωνεί Απόλυτα, είτε εμφάνισε Άριστη εργασιακή απόδοση.

Στην περίπτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, οι μέσοι όροι των κλιμάκων κυμάνθηκαν από 3,42 μέχρι 4,23. Πιο αναλυτικά, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η συνολική τους εργασιακή απόδοση είναι μέτρια (μ. όρος = 3,42). Επιπρόσθετα, απάντησαν ότι συμφωνούν σε ότι αφορά ότι καταβάλουν σημαντική εργασιακή προσπάθεια (Βλέπε Διάγραμμα 4.1 και Πίνακα 4.2).



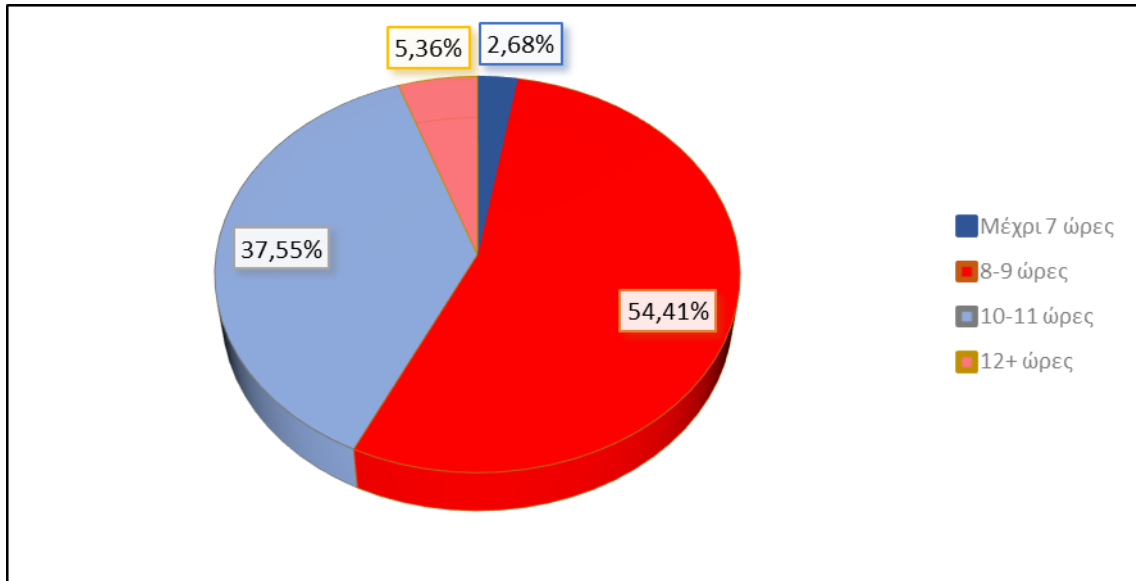
**Διάγραμμα 4.1:** Μέσοι Όροι Παραγόντων

**Πίνακας 4.2:** Περιγραφικά Μεγέθη Παραγόντων

	Εργασιακή Απόδοση	Επιμονή	Κατεύθυνση	Ένταση Εργασίας
<i>N</i>	261	261	261	261
<i>Μέσος Όρος</i>	3,42	4,12	4,23	4,10
<i>Τυπική Απόκλιση</i>	0,89	0,82	0,76	0,74
<i>Ελάχιστο</i>	1,00	1,50	1,00	1,00
<i>Μέγιστο</i>	5,00	5,00	5,00	5,00

Αναφορικά με το ωράριο εργασίας των συμμετεχόντων, η πλειονότητα δήλωσε ότι εργάζεται οκτώ με εννέα ώρες ημερησίως (54,4%). Επίσης, το 37,6% του δείγματος σημείωσε πως σε ημερήσια βάση απασχολείται δέκα με έντεκα ώρες. Το Διάγραμμα 4.2 και ο Πίνακας 4.3 που ακολουθούν παρουσιάζουν το ωράριο εργασίας που δήλωσαν οι ερωτηθέντες.



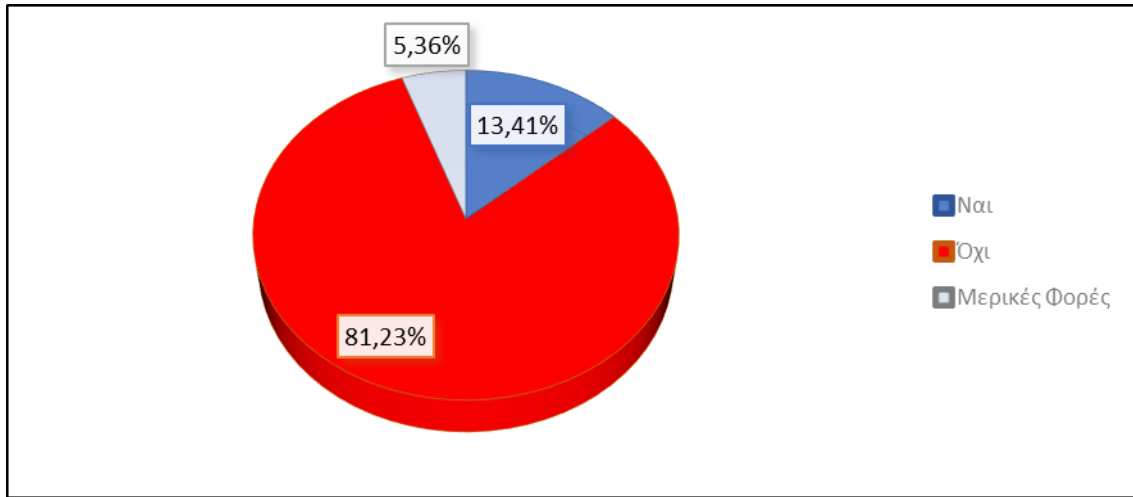


**Διάγραμμα 4.2:** Ημερήσιο Ωράριο Εργασίας

**Πίνακας 4.3:** Ημερήσιο Ωράριο Εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Μέχρι 7 ώρες	7	2,68
8-9 ώρες	142	54,41
10-11 ώρες	98	37,55
12+ ώρες	14	5,36
<b>Σύνολο</b>	<b>261</b>	<b>100</b>

Σχετικά με την πληρωμή των υπερωριών, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (81,2%) απάντησαν ότι δεν πληρώνονται παραπάνω για την υπερεργασία που προσφέρουν. Αντίθετα, μόλις το 13,4% του δείγματος ανέφερε ότι πληρώνεται για τις υπερωρίες που παρέχει. Το Διάγραμμα 4.3 και ο Πίνακας 4.4 που ακολουθούν παρουσιάζουν τα προαναφερόμενα.

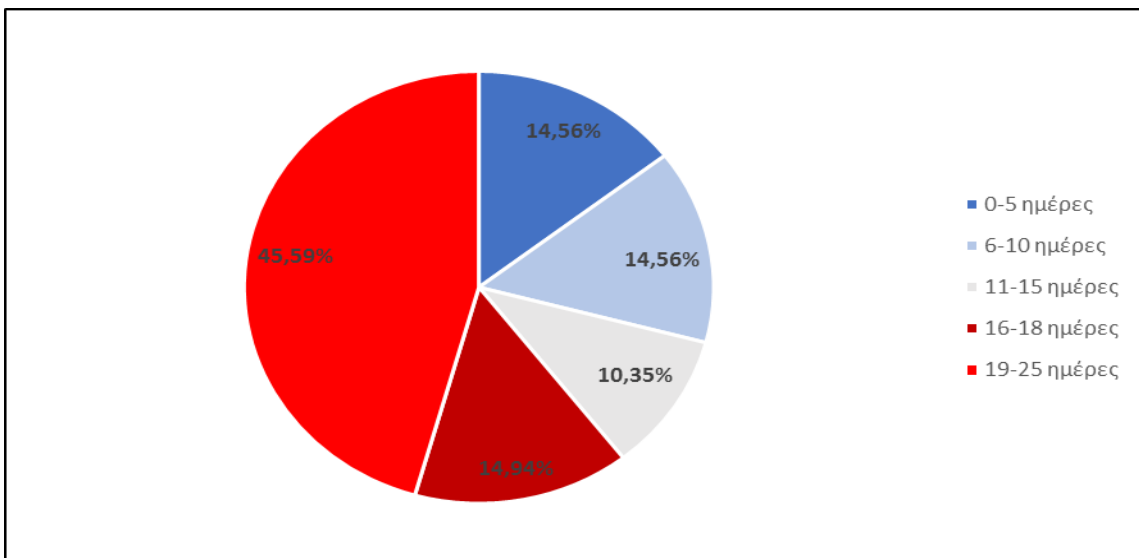


**Διάγραμμα 4.3:** Πληρωμή Υπερωριών

**Πίνακας 4.4:** Πληρωμή Υπερωριών

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Ναι	35	13,41
Όχι	212	81,23
Μερικές Φορές	14	5,36
<b>Σύνολο</b>	<b>261</b>	<b>100</b>

Σχετικά με τις άδειες των συμμετεχόντων, οι περισσότεροι (45,6%) δήλωσαν ότι δικαιούνται δέκα εννέα έως είκοσι πέντε ημέρες. Επίσης, το 14,9% σημείωσε ότι διαθέτει δέκα έξι έως δέκα οκτώ ημέρες ως άδεια, ενώ από 14,6% αντιστοιχεί σε έξι με δέκα ημέρες και από καμία έως πέντε ημέρες. Για περισσότερες πληροφορίες παρατίθενται το Διάγραμμα 4.4 και ο Πίνακας 4.5.

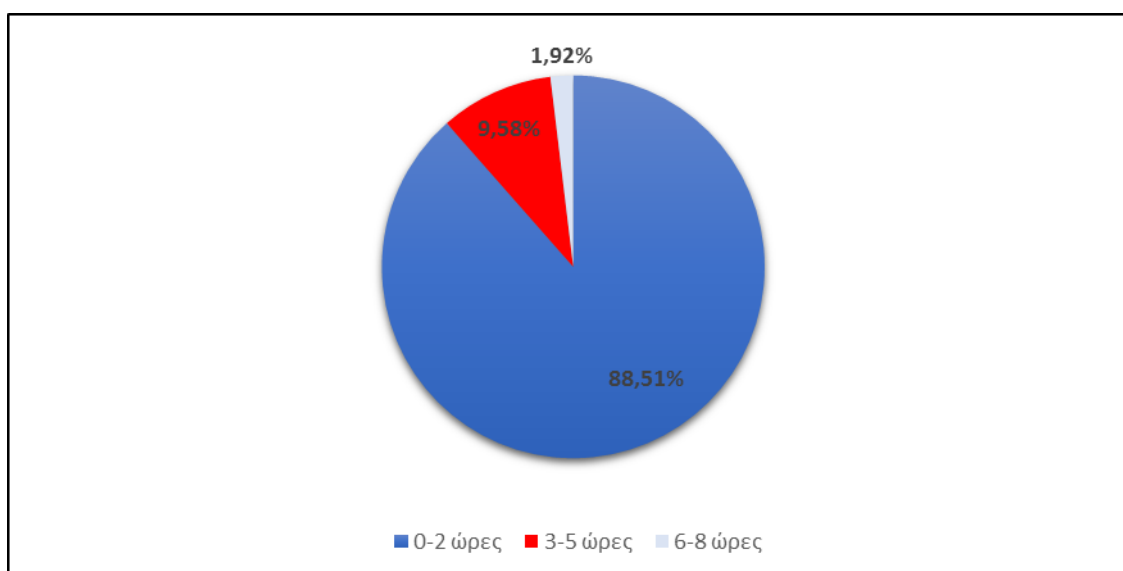


**Διάγραμμα 4.4:** Ημέρες Παρεχόμενης Άδειας

**Πίνακας 4.5:** *Ημέρες Παρεχόμενης Άδειας*

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0-5 ημέρες	38	14,56
6-10 ημέρες	38	14,56
11-15 ημέρες	27	10,35
16-18 ημέρες	39	14,94
19-25 ημέρες	119	45,59
<b>Σύνολο</b>	<b>261</b>	<b>100</b>

Αναφορικά με τις ώρες εξ αποστάσεως υπερεργασίας, η πλειονότητα των ερωτηθέντων (88,5%) σημείωσε ότι χρειάστηκε να εργαστεί μηδέν έως δύο ώρες παραπάνω. Αντιθέτως, μόλις το 9,6% και 1,9% των συμμετεχόντων απάντησαν ότι εργάστηκαν από το σπίτι τους τρεις με πέντε ώρες και έξι έως οκτώ ώρες παραπάνω από το νόμιμο ωράριο αντίστοιχα (Βλέπε Διάγραμμα 4.5 και Πίνακα 4.6).



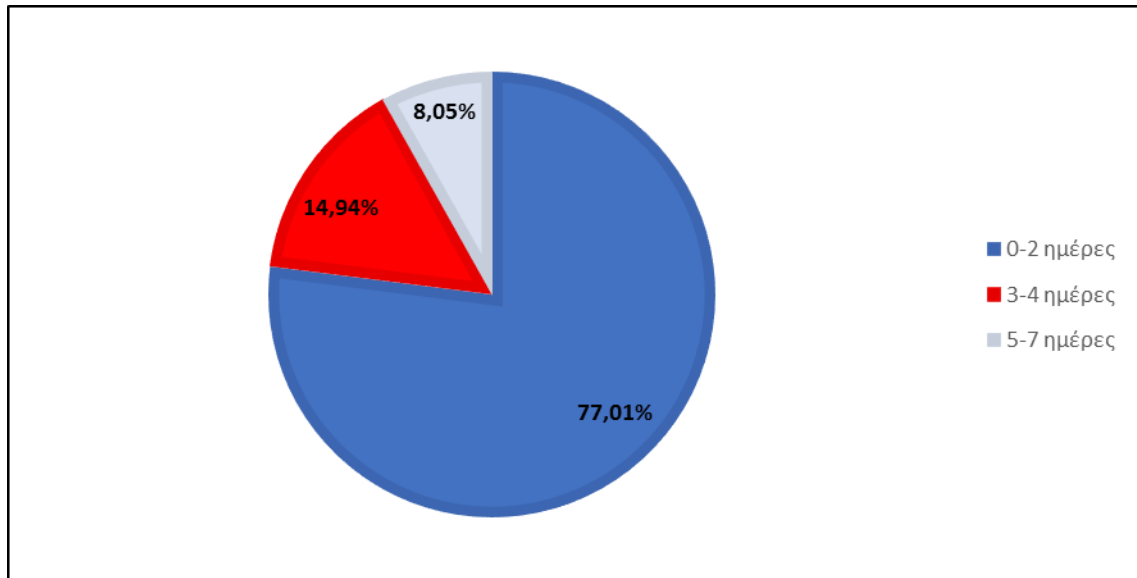
**Διάγραμμα 4.5:** *Ωρες Εξ Αποστάσεως Υπερεργασίας*

**Πίνακας 4.6:** *Ωρες Εξ Αποστάσεως Υπερεργασίας*

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0-2 ώρες	231	88,51
3-5 ώρες	25	9,58
6-8 ώρες	5	1,92
<b>Σύνολο</b>	<b>261</b>	<b>100</b>

Σε ότι αφορά τη νυχτερινή υπερεργασία σε εβδομαδιαία βάση, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (77,0%) ανέφεραν ότι εργάζονται ολονύκτια από μηδέν έως δύο ημέρες για την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων τους. Αντίθετα, το 14,9% και το 8,0%

των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι χρειάστηκε να εργαστούν τα βράδια για τρεις έως τέσσερις ημέρες και πέντε έως επτά ημέρες αντίστοιχα με σκοπό την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων τους (Βλέπε Διάγραμμα 4.6 και Πίνακα 4.7).

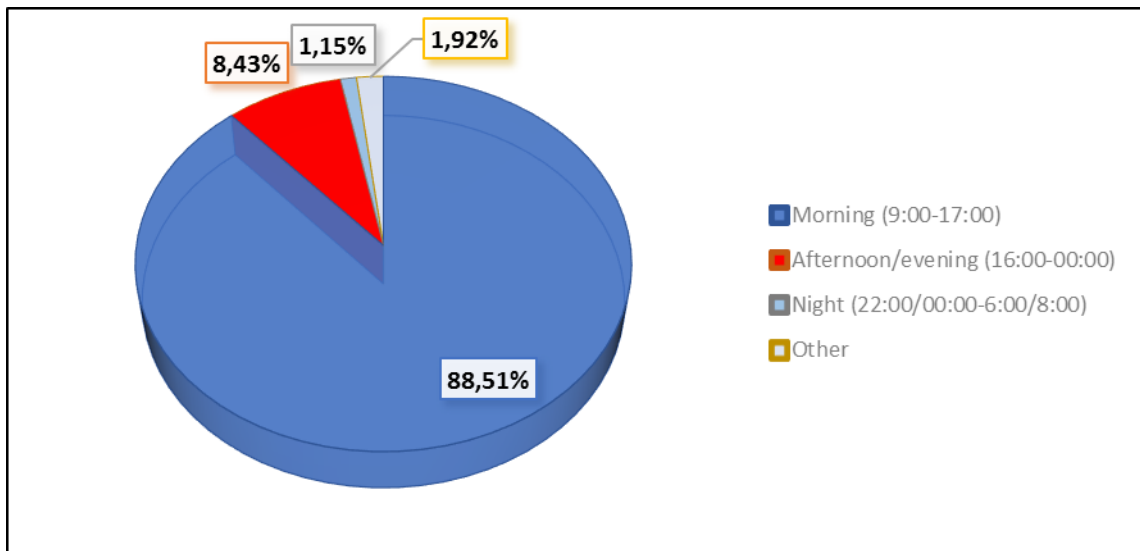


**Διάγραμμα 4.6:** *Νυχτερινή Υπερεργασία σε Εβδομαδιαία Βάση*

**Πίνακας 4.7:** *Νυχτερινή Υπερεργασία σε Εβδομαδιαία Βάση*

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0-2 ημέρες	201	77,01
3-4 ημέρες	39	14,94
5-7 ημέρες	21	8,05
<b>Σύνολο</b>	<b>261</b>	<b>100</b>

Αναφορικά με τις βάρδιες εργασίας των συμμετεχόντων, οι περισσότεροι (88,5%) δήλωσαν ότι απασχολούνται πρωινές ώρες (9:00 – 17:00). Από την άλλη πλευρά, μόλις το 8,4% εργάζεται τις απογευματινές ώρες (16:00 – 00:00) και το 1,1% τις βραδινές ώρες (22:00 – 00:00, 6:00 – 8:00). Το Διάγραμμα 4.7 και ο Πίνακας 4.8 που ακολουθούν παρουσιάζουν τα προαναφερόμενα.



**Διάγραμμα 4.7:** Βάρδιες Εργασίας

**Πίνακας 4.8:** Βάρδιες Εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Πρωί (9:00-17:00)	231	88,51
Μεσημέρι / Απόγευμα (16:00-00:00)	22	8,43
Βράδυ (22:00/00:00-6:00/8:00)	3	1,15
Άλλο	5	1,92
<b>Σύνολο</b>	<b>261</b>	<b>100</b>

### 4.3 Επαγωγική Ανάλυση Δεδομένων

Η επαγωγική ανάλυση των δεδομένων στοχεύει στον έλεγχο του βαθμού εμπιστοσύνης και συσχέτισης μεταξύ δύο ή / και παραπάνω μεταβλητών (Myers et al., 2010). Με απώτερο σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων διενεργήθηκαν αναλύσεις διακύμανσης ANOVA, συσχέτισης με τον δείκτη Pearson και  $\chi^2$  (chi-square). Τα αποτελέσματά τους παρουσιάζονται αναλυτικά ακολούθως.

### 4.3.1 Επίδραση Εργασιακού Ωραρίου στην Εργασιακή Προσπάθεια

Για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, που αφορά τη σύνδεση ανάμεσα στο εργασιακό ωράριο και τις διαστάσεις της εργασιακής προσπάθειας, διενεργήθηκαν αναλύσεις ANOVA. Εκείνες θεωρούνται κατάλληλες όταν εξετάζονται διαφορές σε επίπεδο μέσων όρων μεταξύ μιας διαστημικής ή αναλογικής κλίμακας (interval / ratio scale) και μιας τακτικής ή ονομαστικής (nominal / ordinal scale). Για παράδειγμα, διαστημικές κλίμακες αποτέλεσαν οι τρεις παράγοντες της εργασιακής προσπάθειας (Επιμονή, Κατεύθυνση και Ένταση Εργασίας), ενώ ονομαστικές θεωρήθηκαν οι βάρδιες εργασίας (σε πρωινή, απογευματινή, βραδινή) και τακτικές οι ώρες ημερήσιας απασχόλησης, εξ αποστάσεως και νυχτερινής υπερεργασίας. Οι διαφορές στους μέσους όρους των απαντήσεων στις διαστάσεις της εργασιακής προσπάθειας ανάλογα με το εργασιακό ωράριο ελέγχθηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (δηλαδή  $p < 0,05$ ).

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων ANOVA ανάμεσα στο ημερήσιο ωράριο απασχόλησης και τους παράγοντες «Επιμονή», «Κατεύθυνση» και «Ένταση Εργασίας» δεν έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, αφού  $p > 0,05$ . Με άλλα λόγια, τα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας δε διαφέρουν ανάλογα με τις ώρες εργασίας των ερωτηθέντων. Επίσης, ο βαθμός επίδρασης των μεταβλητών σε κάθε περίπτωση ήταν αρκετά χαμηλός ( $\eta^2$ ). Παράλληλα, δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εξ αποστάσεως υπερεργασία, την Επιμονή, την Κατεύθυνση και την Ένταση Εργασίας ( $p > 0,05$ ). Με άλλα λόγια, πρόσθετες ώρες απασχόλησης από το σπίτι δε συνεπάγονται διαφορετικά επίπεδα εργασιακής προσπάθειας από τους συμμετέχοντες της έρευνας. Το ίδιο παρατηρήθηκε για τη νυχτερινή υπερεργασία και τους τύπους βαρδιών που δεν φάνηκαν να οδηγούν σε διαφορετική ένταση εργασιακής προσπάθειας ( $p > 0,05$ ). Πιο συγκεκριμένα, είτε κάποιος εργάστηκε πρωινή ή νυχτερινή βάρδια, είτε έκανε νυχτερινές υπερωρίες δεν προσπάθησε με διαφορετικό τρόπο για την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων του. Για περισσότερες πληροφορίες παρατίθεται ο Πίνακας 4.9.

**Πίνακας 4.9:** Αποτελέσματα ANOVA ανάμεσα στο Εργασιακό Ωράριο και την Εργασιακή Προσπάθεια

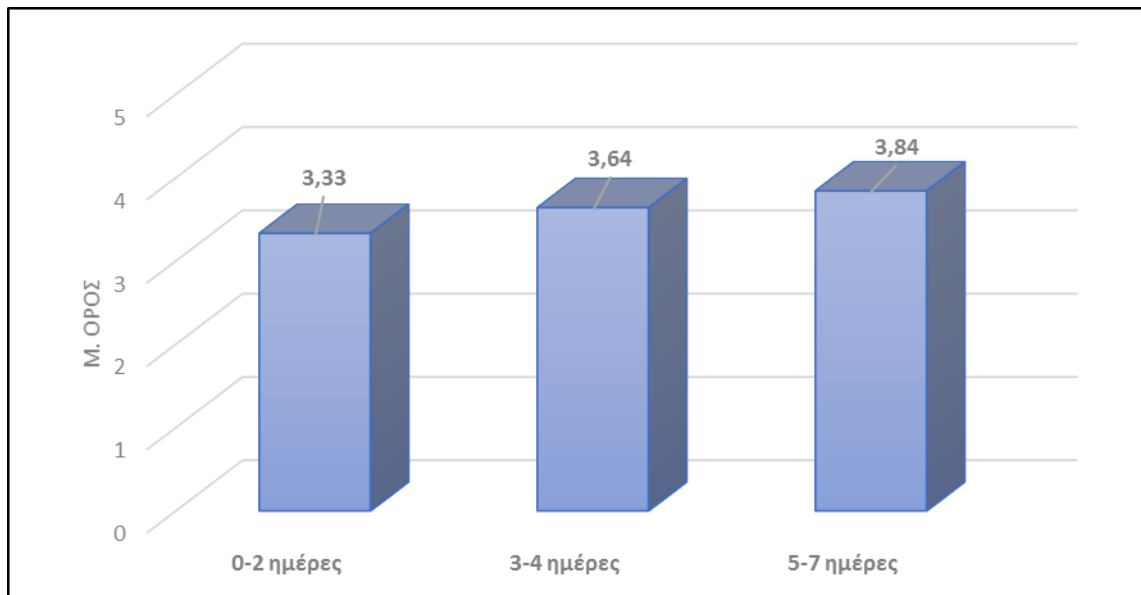
Διαστάσεις Εργασιακής Προσπάθειας	Ημερήσιο Ωράριο Απασχόλησης	Εξ Αποστάσεως Υπερεργασία	Νυχτερινή Υπερεργασία	Τύπος Βάρδιας
Επιμονή	$p = 0,819$	$p = 0,300$	$p = 0,419$	$p = 0,626$

	$\eta^2 = 0,004$	$\eta^2 = 0,009$	$\eta^2 = 0,007$	$\eta^2 = 0,007$
Κατεύθυνση	$p = 0,745$ $\eta^2 = 0,005$	$p = 0,226$ $\eta^2 = 0,011$	$p = 0,881$ $\eta^2 = 0,001$	$p = 0,766$ $\eta^2 = 0,001$
Ένταση Εργασίας	$p = 0,289$ $\eta^2 = 0,014$	$p = 0,284$ $\eta^2 = 0,010$	$p = 0,127$ $\eta^2 = 0,016$	$p = 0,959$ $\eta^2 = 0,001$

Συμπερασματικά, υποστηρίζεται ότι το εργασιακό ωράριο δεν προδιαθέτει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας των συμμετεχόντων της έρευνας.

#### 4.3.2 Επίδραση Εργασιακού Ωραρίου στην Εργασιακή Απόδοση

Για την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, που σχετίζεται με τη σχέση ανάμεσα στο ωράριο απασχόλησης και την εργασιακή απόδοση, διενεργήθηκαν αναλύσεις διακύμανσης ANOVA. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το ημερήσιο ωράριο εργασίας δεν καθορίζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ( $p > 0,05$ ) το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Ακόμα, δεν υφίστανται διαφορές στον μέσο όρο της εργασιακής απόδοσης ανάλογα με τις παραπάνω ώρες εξ αποστάσεως απασχόλησης ( $p = 0,94 > 0,05$ ). Από την άλλη πλευρά, διαπιστώθηκε ότι οι πρόσθετες ώρες εργασίας κατά τη διάρκεια της νύχτας επιδρούν στατιστικά σημαντικά ( $p = 0,01 < 0,05$ ), θετικά και ελάχιστα ( $\eta^2 = 0,04$ ) στην εργασιακή επίδοση των συμμετεχόντων (Βλέπε Πίνακα 4.9). Πιο αναλυτικά, άτομα που έπρεπε να εργαστούν από τρεις έως επτά ημέρες κατά τη διάρκεια της νύχτας για να εκπληρώσουν τα εργασιακά καθήκοντά τους εμφάνισαν συγκριτικά υψηλότερη απόδοση στην εργασία τους από όσους εργάστηκαν 0-2 ημέρες (Βλέπε Διάγραμμα 4.8).



**Διάγραμμα 4.8:** Διαφορές Επιπέδων Εργασιακής Απόδοσης ανάλογα με τη Νυχτερινή Υπερεργασία

Εντούτοις, δε σημειώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $p > 0,05$ ) στο μέσο όρο της εργασιακής επίδοσης ανάλογα με τον τύπο βάρδιας. Συγκεκριμένα, περίπου ίδια επίπεδα παραγωγικότητας σημείωσαν όλοι οι συμμετέχοντες ανεξάρτητα με το αν εργάζονταν πρωινή, απογευματινή ή βραδινή βάρδια. Για περισσότερες πληροφορίες, αναφορικά με τα αποτελέσματα των αναλύσεων διακύμανσης ανάμεσα στις μεταβλητές εργασιακού ωραρίου και εργασιακής επίδοσης, παρατίθεται ο Πίνακας 4.10.

**Πίνακας 4.10:** Αποτελέσματα ANOVA ανάμεσα στο Εργασιακό Ωράριο και την Εργασιακή Απόδοση

	Ημερήσιο Ωράριο Απασχόλησης	Εξ Αποστάσεως Υπερεργασία	Νυχτερινή Υπερεργασία	Τύπος Βάρδιας
Εργασιακή Απόδοση	$p = 0,145$ $\eta^2 = 0,021$	$p = 0,939$ $\eta^2 = 0,001$	<b><math>p = 0,010</math></b> <b><math>\eta^2 = 0,035</math></b>	$p = 0,448$ $\eta^2 = 0,010$

Σε γενικές γραμμές, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το ωράριο εργασίας δεν καθορίζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την επίδοση των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου που συμμετείχαν στην έρευνα. Ωστόσο, υψηλότερη εργασιακή απόδοση εμφάνισαν όσοι εργάστηκαν παραπάνω ώρες κατά τη διάρκεια της νύχτας για να εκπληρώσουν το έργο τους, συγκριτικά με όσους δεν προέβησαν σε αντίστοιχη ενέργεια (ή εργάστηκαν ολονύκτια για μηδέν έως δύο ημέρες).



### 4.3.3 Επίδραση Εργασιακής Προσπάθειας στην Εργασιακή Απόδοση

Για την απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, που αναφέρεται στην επίδραση της εργασιακής προσπάθειας στην απόδοση των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου, διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης Pearson. Εκείνη αποσκοπεί στον έλεγχο της γραμμικής σχέσης που παρατηρείται μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών (Myers et al., 2010). Όταν οι τιμές του συντελεστή ( $r$ ) προσεγγίζουν το  $\pm 1$ , τότε ο βαθμός συσχέτισης χαρακτηρίζεται ως τέλειος. Αντίστροφα, όταν πλησιάζει προς το μηδέν, τότε η συσχέτιση θεωρείται ασθενής. Για τον χαρακτηρισμό των επιπέδων συσχέτισης αξιοποιούνται τα παρακάτω όρια (Hauke & Kossowski, 2011):

- Αν  $r > 0.7$ , ισχυρή επίδραση.
- Αν  $r \leq 0.6$ , μέτρια προς ισχυρή επίδραση.
- Αν  $r \leq 0.4$ , μέτρια επίδραση.
- Αν  $r \leq 0.3$ , ασθενής επίδραση.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση συσχέτισης Pearson διενεργήθηκε μεταξύ των παραγόντων Εργασιακής Προσπάθειας (Επιμονή, Κατεύθυνση και Ένταση Εργασίας) και στην κλίμακα της Εργασιακής Απόδοσης. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η Επιμονή συσχετίζεται θετικά και ελάχιστα ( $r = 0,29$ ) με την Εργασιακή Επίδοση των συμμετεχόντων. Επιπρόσθετα, η Κατεύθυνση ( $r = 0,32$ ) και η Ένταση Εργασίας ( $r = 0,34$ ) επιδρούν θετικά και μέτρια στη συνολική εργασιακή απόδοση. Οι συγκεκριμένες συσχετίσεις χαρακτηρίζονται στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p = 0,00 < 0,05$ . Ο Πίνακας 4.11 που ακολουθεί παρουσιάζει τα προαναφερόμενα.

**Πίνακας 4.11:** Αποτελέσματα Συσχέτισης Pearson μεταξύ Διαστάσεων Εργασιακής Προσπάθειας και Εργασιακής Απόδοσης

Μεταβλητές		Εργασιακή Απόδοση	Επιμονή	Κατεύθυνση	Ένταση Εργασίας
1. Εργασιακή Απόδοση	Pearson's $r$	—			
	$p$ -value	—			
2. Επιμονή	Pearson's $r$	0,290	—		
	$p$ -value	< 0,001	—		
3. Κατεύθυνση	Pearson's $r$	0,322	0,811	—	
	$p$ -value	< 0,001	< 0,001	—	

4. Ένταση Εργασίας	Pearson's r	0,342	0,762	0,85	—
	p-value	< 0,001	< 0,001	< 0,001	—

Συνοψίζοντας, παρατηρείται ότι η εργασιακή προσπάθεια επιδρά θετικά και σημαντικά στην εργασιακή απόδοση. Δηλαδή, υψηλότερα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας εν τέλει καταλήγουν σε υψηλότερη επίδοση από την πλευρά των εργαζομένων του δείγματος.

#### 4.3.4 Επίδραση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στο Εργασιακό Ωράριο

Για την απάντηση του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος, που σχετίζεται με την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στο εργασιακό ωράριο, διενεργήθηκαν αναλύσεις  $\chi^2$  (chi-square test) και διακύμανσης ANOVA. Η ανάλυση  $\chi^2$  αποσκοπεί στον εντοπισμό πιθανών διαφορών στα ποσοστά εμφάνισης των απαντήσεων που αναμένονταν συγκριτικά με όσες εν τέλει δόθηκαν σε τακτικές (ordinal) και ονομαστικές (nominal) κλίμακες.

Το πρώτο τεστ διεξήχθη ανάμεσα στο φύλο και το ημερήσιο ωράριο εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές ( $\chi^2 = 14,70$ ,  $p = 0,00$ ). Συγκεκριμένα περισσότερες γυναίκες (92%) από ότι αναμενόταν (77%), επιλέγουν να εργαστούν μέχρι εννέα ώρες ανά ημέρα. Συγκεκριμένα, προτιμούν ένα μειωμένο ή κλασσικό ωράριο απασχόλησης συγκριτικά με το αντίθετο φύλο. Από την άλλη πλευρά, περισσότεροι άντρες (περίπου 68%) απασχολούνται παραπάνω από δέκα ώρες ημερησίως από ότι αναμενόταν (περίπου 53%). Τέλος, ο δείκτης Cramer's V υποδηλώνει ότι το φύλο επιδρά μέτρια στο ημερήσιο ωράριο απασχόλησης. Ο Πίνακας 4.12 που ακολουθεί παρουσιάζει τα ευρήματα της προαναφερόμενης ανάλυσης.

**Πίνακας 4.12:** Αποτελέσματα  $\chi^2$  μεταξύ Φύλου και Ημερήσιου Εργασιακού Ωραρίου

		Άντρας	Γυναίκα	Σύνολο
Μέχρι 7 ώρες	Count	1	6	7
	Expected count	3	4	7
	% within column	0,80	4,41	2,68
8-9 ώρες	Count	56	86	142
	Expected count	68	74	142

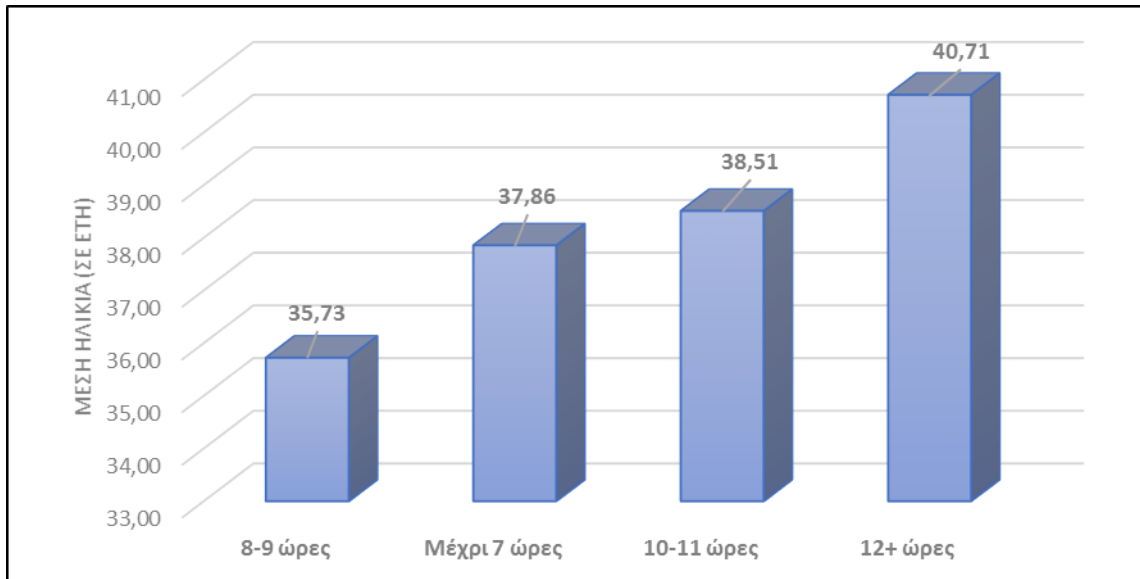
10-11 ώρες	% within column	44,80	63,24	54,41
	Count	59	39	98
	Expected count	47	51	98
12+ ώρες	% within column	47,20	28,68	37,55
	Count	9	5	14
	Expected count	7	7	14
Σύνολο	% within column	7,20	3,68	5,36
	Count	125	136	261
	Expected count	125	136	261
	% within column	100,00	100,00	100,00
<b>Chi-Squared Tests</b>				
	<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>P</b>	<b>Cramer's V</b>
$\chi^2$	14,696	3	0,002	0,237
N	261			

Τα ευρήματα της ανάλυσης  $\chi^2$  ανάμεσα στο φύλο και την εξ αποστάσεως υπερεργασία έδειξαν ότι δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση ( $p = 0,10 > 0,05$ ). Το ίδιο παρατηρήθηκε για τον τύπο βάρδιας, ο οποίος δεν εξαρτάται από το φύλο των συμμετεχόντων ( $p = 0,08 > 0,05$ ). Εντούτοις, αποδείχθηκε ότι υπάρχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο φύλο και τη νυχτερινή υπερεργασία ( $\chi^2 = 11,30$ ,  $p = 0,00$ ). Αναλυτικότερα, περισσότεροι άντρες επέλεξαν να εργαστούν παραπάνω κατά τη διάρκεια της νύχτας για τρεις με επτά ημέρες με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων τους. Αντίθετα, περισσότερες γυναίκες προτίμησαν να εργαστούν για μηδέν έως δύο ημέρες κατά τη διάρκεια της νύχτας, ώστε να ολοκληρώσουν το έργο που τους είχε ανατεθεί (Βλέπε Πίνακα 4.13).

**Πίνακας 4.13:** Αποτελέσματα  $\chi^2$  μεταξύ Φύλου και Νυχτερινής Υπερεργασίας

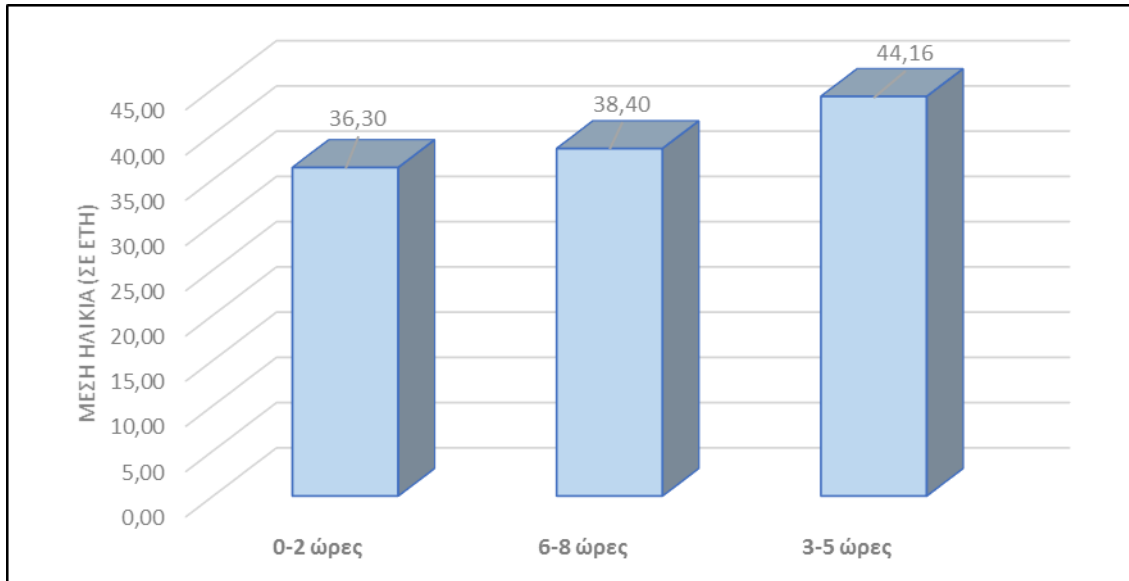
		<b>Άντρας</b>	<b>Γυναίκα</b>	<b>Σύνολο</b>
0-2 ημέρες	Count	85	116	201
	Expected count	96	105	201
	% within column	68,00	85,29	77,01
3-4 ημέρες	Count	25	14	39
	Expected count	19	20	39
	% within column	20,00	10,29	14,94
5-7 ημέρες	Count	15	6	21
	Expected count	11	11	21
	% within column	12,00	4,41	8,05
Σύνολο	Count	125	136	261
	Expected count	125	136	261
	% within column	100,00	100,00	100,00
<b>Chi-Squared Tests</b>				
	<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>P</b>	<b>Cramer's V</b>
$\chi^2$	11,297	2	0,004	0,208
N	261			

Από την άλλη πλευρά, διενεργήθηκε ανάλυση διακύμανσης ANOVA για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα στην ηλικία, το ημερήσιο ωράριο απασχόλησης, την εξ αποστάσεως και τη νυχτερινή υπερεργασία. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η ηλικία επιδρά στατιστικά σημαντικά ( $p = 0,05$ ) στο ημερήσιο εργασιακό ωράριο. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες μεγαλύτερης ηλικίας (περίπου σαράντα ενός ετών) εργάζονται παραπάνω από δώδεκα ώρες ανά ημέρα συγκριτικά με τα άτομα μικρότερης ηλικίας (Βλέπε Διάγραμμα 4.9).



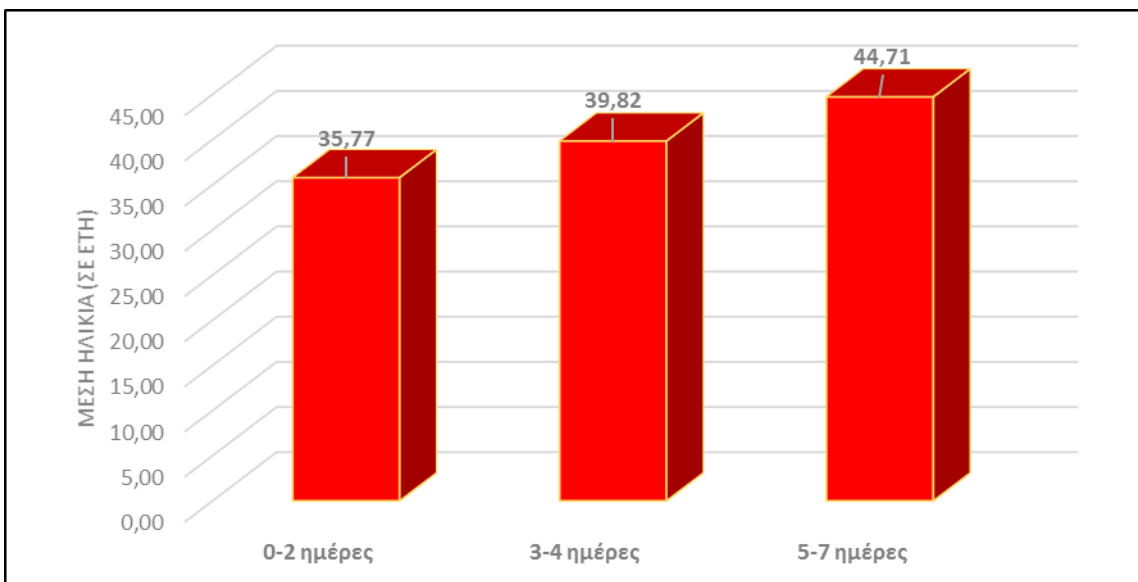
**Διάγραμμα 4.9:** Διαφορές Ηλικίας ανάλογα με το Ημερήσιο Εργασιακό Ωράριο

Παράλληλα, οι εξ αποστάσεως υπερωρίες διαφέρουν σημαντικά ( $p = 0,00$ ) ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας προτιμούν να εργάζονται περισσότερες ώρες από την άνεση του σπιτιού τους για να εκπληρώσουν τα επαγγελματικά καθήκοντά τους. Αντιθέτως, νεαρότερα άτομα δήλωσαν πως εργάζονται από μηδέν έως δύο ώρες υπερωρίες από το σπίτι τους. Το Διάγραμμα 4.10 που ακολουθεί παρουσιάζει τα προαναφερόμενα.



**Διάγραμμα 4.10:** Διαφορές Ηλικίας ανάλογα με την Εξ Αποστάσεως Υπερεργασία

Εξίσου, εντοπίστηκαν σημαντικές διαφορές ( $p = 0,00$ ) στη νυχτερινή υπερεργασία ανάλογα με την ηλικία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Ειδικότερα, τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας χρειάστηκε να εργαστούν περισσότερες βραδινές υπερωρίες για πέντε έως επτά ημέρες συγκριτικά με τα νεαρότερα άτομα (Βλέπε Διάγραμμα 4.11).



**Διάγραμμα 4.11:** Διαφορές Ηλικίας ανάλογα με τη Νυχτερινή Υπερεργασία

Παρόλα αυτά, διαπιστώθηκε πως η ηλικία δεν καθορίζει τον τύπο βάρδιας (πρωινή, απογευματινή, βραδινή) των συμμετεχόντων, αφού δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική επίδραση ( $p = 0,71 > 0,05$ ).

Από την άλλη πλευρά, για τον έλεγχο της επίδρασης της οικογενειακής κατάστασης στο ωράριο εργασίας διενεργήθηκαν αναλύσεις  $\chi^2$ . Η πρώτη διεξήχθη στο ημερήσιο ωράριο απασχόλησης, εντοπίζοντας πως δε διαφέρει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ( $p > 0,05$ ) ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση. Ωστόσο, παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ( $\chi^2 = 22,97$ ,  $p = 0,01$ ) στην πρόσθετη εργασία από το σπίτι κυρίως ανάλογα με τον έγγαμο ή ελεύθερο βίο που δήλωσαν οι ερωτηθέντες. Πιο αναλυτικά, οι παντρεμένοι τείνουν να εργάζονται περισσότερες ώρες εξ αποστάσεως για την εκπλήρωση των επαγγελματικών αρμοδιοτήτων τους, έναντι των ελεύθερων που προτιμούν λιγότερες ώρες. Συνεπώς, η οικογενειακή κατάσταση επιδρά θετικά και μέτρια (Cramer's  $V = 0,21$ ) στην εξ αποστάσεως υπερεργασία.

Επιπρόσθετα, η νυχτερινή υπερεργασία φάνηκε να διαμορφώνεται σημαντικά ( $p = 0,02$ ) ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων. Για παράδειγμα, οι παντρεμένοι επιλέγουν να εργαστούν παραπάνω ημέρες (πέντε με επτά) νυχτερινές υπερωρίες με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων τους έναντι των ελεύθερων (που προτιμούν μηδέν έως δύο ημέρες). Ο δείκτης Cramer's  $V$  που ισούται με 0,20 αποδεικνύει ότι η οικογενειακή κατάσταση επιδρά σε μέτριο βαθμό στη νυχτερινή υπερεργασία. Παρόλα αυτά, κάτι τέτοιο δεν ισχύει για τον τύπο βάρδιας, ο οποίος δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική εξάρτηση ( $p = 0,15 > 0,05$ ).

Σε ότι αφορά την επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στο ημερήσιο ωράριο εργασίας και στην εξ αποστάσεως υπερεργασία παρατηρήθηκε ότι δεν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5% ( $p > 0,05$ ). Εντούτοις, η νυχτερινή υπερεργασία εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων ( $p = 0,03$ ). Ειδικότερα, άτομα που διαθέτουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών κάνουν νυχτερινές υπερωρίες για περισσότερες ημέρες έναντι των εργαζομένων που κατέχουν πτυχίο υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια, οι υπάλληλοι ανώτερου εκπαιδευτικού επιπέδου που συμμετείχαν στην έρευνα, επιλέγουν να εργαστούν παραπάνω κατά τη διάρκεια της νύχτας έναντι των συναδέλφων τους που διαθέτουν χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο. Εν ολίγοις, η νυχτερινή υπερεργασία επηρεάζεται σε μέτριο βαθμό (Cramer's  $V = 0,17$ ) από το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων.

Συνοψίζοντας, μπορεί να διατυπωθεί ότι συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά επιδρούν στο εργασιακό ωράριο των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία έχουν εντοπιστεί μεικτά και ασαφή αποτελέσματα για τη σύνδεση του εργασιακού ωραρίου με την αποδοτικότητα και την εργασιακή προσπάθεια (Avgoustaki & Bessa, 2019). Συγχρόνως, η πλειονότητα των εμπειρικών μελετών εστιάζει κατά βάση στα επαγγέλματα υγείας, παραλείποντας τους εργαζομένους του ναυτιλιακού κλάδου (Dall’Ora et al., 2016). Η διερεύνηση του εργασιακού ωραρίου στο συγκεκριμένο τομέα απασχόλησης είναι ιδιαίτερα σημαντική αν αναλογιστεί κανείς την υψηλή επικινδυνότητα από την οποία χαρακτηρίζεται (Simkuna et al., 2016). Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα διπλωματική εργασία καλύπτει ένα κενό στην επιστημονική βιβλιογραφία, παρουσιάζοντας την επίδραση του εργασιακού ωραρίου στην επίδοση και προσπάθεια των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου. Συγκεκριμένα, διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα σε άτομα που απασχολούνται σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν διακόσια εξήντα ένα έγκυρα ερωτηματολόγια, τα αποτελέσματα των οποίων περιγράφονται αναλυτικά στη συνέχεια.

### 5.1 Επίδραση Εργασιακού Ωραρίου στην Εργασιακή Προσπάθεια

Σε γενικές γραμμές, ένα ευέλικτο εργασιακό ωράριο από κοινού με τις βέλτιστες συνθήκες εργασίας μπορούν να αποφέρουν θετικά αποτελέσματα τόσο στην προσπάθεια που καταβάλει το ανθρώπινο δυναμικό, όσο και στη συνολική παραγωγικότητά του (Olló-Lopez et al., 2010). Στην περίπτωση της παρούσας διπλωματικής μελέτης, το ωράριο εργασίας εξετάστηκε σε όρους ημερήσιας και εξ αποστάσεως απασχόλησης, όπως και με βάση την παροχή νυχτερινής υπερεργασίας.

Τα ερευνητικά αποτελέσματα εντόπισαν ότι το εργασιακό ωράριο δεν προδιαθέτει τα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας που καταβάλλονται από τους εργαζομένους του ναυτιλιακού κλάδου. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός πως οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν ήταν κατανοητές ισόποσα σε όλες τις κατηγορίες του ωραρίου απασχόλησης. Για παράδειγμα, τα μεγαλύτερα ποσοστά εμφανίστηκαν στις κατηγορίες οκτώ με εννέα ώρες εργασίας ημερησίως και μηδέν έως δύο ώρες εξ αποστάσεως υπερεργασίας. Στην ουσία, οι περισσότεροι συμμετέχοντες είτε εργάζονται βάσει του

νόμιμου ωραρίου, είτε αφιερώνουν ελάχιστες (ή καθόλου) ώρες / ημέρες δουλεύοντας παραπάνω από το σπίτι τους και κάνοντας νυχτερινές υπερωρίες. Η συγκεκριμένη έλλειψη επαρκούς αντιπροσωπευτικότητας από όλες τις κατηγορίες οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο ευκαιριακό δείγμα που συλλέχθηκε.

Επομένως, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης δε συνάδουν με εκείνα των Bloom και συνεργάτες (2015), Kelliher & Anderson (2010). Οι συγκεκριμένοι μελετητές απέδειξαν ότι οι θετικές συνθήκες εργασίας συνοδευόμενες από ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον οδηγούν σε υψηλότερη καταβαλλόμενη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Συγχρόνως, απορρίπτονται τα ευρήματα των Olló-Lopez και συνεργάτες (2010), Lott & Chung (2016), Putnam και συνεργάτες (2014), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ευέλικτες πρακτικές εργασίας σχετίζονται θετικά με την εργασιακή προσπάθεια. Παράλληλα, δεν επαληθεύεται το γεγονός πως η εξ αποστάσεως εργασία, όταν συνδυάζεται με ευέλικτα ωράρια απασχόλησης, ενισχύει τα επίπεδα εργασιακής προσπάθειας (Beckmann et al., 2017). Τέλος, απορρίπτονται τα συμπεράσματα των Avgoustaki (2016), Avgoustaki & Bessa (2019) που φανέρωσαν ότι η ευέλικτη απασχόληση και το μειωμένο ωράριο ασκούν αρνητική επιρροή στην καταβαλλόμενη προσπάθεια των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, απαντάται το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που επικεντρώνεται στη σύνδεση του εργασιακού ωραρίου με την καταβαλλόμενη προσπάθεια των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου.

## **5.2 Επίδραση Εργασιακού Ωραρίου στην Εργασιακή Απόδοση**

Τα τελευταία χρόνια, η εργασιακή απόδοση έχει διερευνηθεί εκτεταμένα από διάφορους ακαδημαϊκούς. Παρόλα αυτά, ελάχιστες έρευνες επικεντρώνονται στη σύνδεση του εργασιακού ωραρίου και της επίδοσης των εργαζομένων του ναυτιλιακού τομέα (Parkes, 2017; Shappell et al., 2008). Με απώτερο σκοπό την κάλυψη του συγκεκριμένου ερευνητικού κενού, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία απέδειξε ότι η βραδινή υπερεργασία για την εκπλήρωση των επαγγελματικών καθηκόντων ενισχύει την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού των ναυτιλιακών επαγγελματιών. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα συνάδει με την θεωρία του Feldstein (1967), η οποία συμπέρανε ότι περισσότερες ώρες απασχόλησης συνδέονται με αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας, αφού μεγιστοποιείται η αξιοποίηση της συνολικής δυναμικής των



εργαζομένων (όπ. αναφ. στο Collewet & Sauermann, 2017). Συγχρόνως, επιβεβαιώνονται οι Duchon και συνεργάτες (1994), αφού υποστήριξαν ότι το ωράριο εργασίας και οι πολύωρες βάρδιες δεν καθορίζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εργασιακή απόδοση.

Αντίθετα, κάτι τέτοιο δεν επαληθεύεται από τους Reid & Dawson (2001), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η υπερωριακή εργασία συνεπάγεται μειωμένα επίπεδα παραγωγικότητας. Παράλληλα, απορρίπτονται τα συμπεράσματα των Bolino και συνεργάτες (2020), Abid & Barech (2017) που υποστήριξαν ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στο μειωμένο ωράριο εργασίας και στην εργασιακή απόδοση. Εν τέλει, τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας δεν επαληθεύουν το γεγονός πως ένα άκαμπτο ωράριο απασχόλησης, όπως για παράδειγμα οι πολύωρες βάρδιες, μειώνουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Barker & Nussbaum, 2011; Dall’Ora et al., 2016; Shappell et al., 2008).

Συνεπώς, απαντάται το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αφορά την επίδραση του εργασιακού ωραρίου στην εργασιακή απόδοση των ατόμων που απασχολούνται στον ναυτιλιακό κλάδο.

### **5.3 Επίδραση Εργασιακής Προσπάθειας στην Εργασιακή Απόδοση**

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται ελάχιστες μελέτες που εξετάζουν την εξάρτηση της εργασιακής απόδοσης από την προσπάθεια που καταβάλει το ανθρώπινο δυναμικό για την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων (Wheeler et al., 2012). Βέβαια, παρατηρείται έλλειψη εμπειρικών ερευνών σε ότι αφορά τα ναυτιλιακά επαγγέλματα. Με απώτερο σκοπό την κάλυψη του συγκεκριμένου ερευνητικού κενού, η παρούσα μελέτη διαπίστωσε ότι η εργασιακή προσπάθεια συσχετίζεται θετικά με την επίδοση των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, η δυναμική εστίαση στην εκτέλεση των εργασιακών αρμοδιοτήτων και στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων ενισχύουν τα επίπεδα παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Το ίδιο παρατηρείται σε ότι αφορά την παροχή υψηλής ενέργειας και προσπάθειας. Παρόλα αυτά, η επιμονή που επιδεικνύεται για την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων ενισχύει ελάχιστα την αποδοτικότητα των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου.

Τα προαναφερόμενα ευρήματα επιβεβαιώνονται μέσα από την εμπειρική μελέτη των Wheeler και συνεργάτες (2012), όπως και Klorries (2018), δεδομένου ότι υποστήριξαν πως η καταβολή υψηλότερης προσπάθειας για την εκπλήρωση ενός έργου προβλέπει θετικά και σημαντικά τους δείκτες εργασιακής απόδοσης. Ωστόσο, απορρίπτονται τα συμπεράσματα των Bennedsen και συνεργάτες (2019), οι οποίοι υπογράμμισαν ότι υψηλά επίπεδα εργασιακής προσπάθειας οδηγούν σε χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Επομένως, παρέχονται σημαντικές πληροφορίες για την απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος που επικεντρώνεται στη συσχέτιση της εργασιακής προσπάθειας με την απόδοση των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου.

#### **5.4 Επίδραση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών στο Εργασιακό Ωράριο**

Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά προδιαθέτουν σημαντικά το εργασιακό ωράριο. Παρόλα αυτά, τα εμπειρικά ευρήματα που εντοπίζονται στην βιβλιογραφία οδηγούν σε αντικρουόμενα συμπεράσματα, καθιστώντας αναγκαία την περαιτέρω διερεύνηση του ζητήματος. Λαμβάνοντας υπόψη τη συγκεκριμένη αναγκαιότητα, τα αποτελέσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας έδειξαν ότι το φύλο επιδρά σημαντικά στο ωράριο απασχόλησης των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου. Συγκεκριμένα, οι άντρες προτιμούν να εργάζονται περισσότερες ώρες ημερησίως και να κάνουν συχνότερα βραδινές υπερωρίες συγκριτικά με τις γυναίκες. Αυτό ενδεχομένως, να οφείλεται στο γεγονός πως η μέση Ελληνίδα γυναίκα συχνά ταυτίζεται με το πρόσωπο της μητέρας – συντρόφου και της νοικοκυράς, αναλαμβάνοντας πολυάριθμους ρόλους εντός και εκτός εργασίας. Κατ' επέκταση, η σύγκρουση ρόλων που δημιουργείται ωθεί τις περισσότερες να περιορίζονται στην επιλογή ευέλικτων ωραρίων απασχόλησης. Με άλλα λόγια, η πλειονότητα των γυναικών προτιμά κατά βάση την οκτάωρη απασχόληση ή την ημιαπασχόληση.

Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με εκείνα προηγούμενης ερευνητικής μελέτης που απέδειξε ότι υφίστανται σημαντικές διαφορές στο εργασιακό ωράριο ανάλογα με το φύλο (Ng & Feldman, 2008). Συγκεκριμένα, οι άνδρες εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να δουλέψουν παραπάνω ώρες ημερησίως και να κάνουν υπερωρίες απ' ότι οι γυναίκες. Συγχρόνως, επαληθεύεται το γεγονός πως το γυναικείο φύλο προτιμά σε μεγαλύτερο βαθμό την αξιοποίηση ενός ευέλικτου (μειωμένου) ωραρίου εργασίας (Wheatley, 2017). Εντούτοις, απορρίπτονται τα αποτελέσματα της έρευνας των Haines

και συνεργάτες (2012) που υποστήριξαν ότι το φύλο δεν επιδρά στο ωράριο απασχόλησης.

Από την άλλη πλευρά, επιβεβαιώθηκε το γεγονός πως οι άντρες επιλέγουν σε μεγαλύτερο βαθμό να εργάζονται υπερωρίες από ότι οι γυναίκες (Sturges, 2013; Wharton & Blair-Loy, 2006; Xu et al., 2019). Ωστόσο, απορρίπτοντα τα ευρήματα των Ganster και συνεργάτες (2018), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες προτιμούν περισσότερο την υπερωριακή εργασία από ότι το αντίθετο φύλο.

Ακόμα, μέσα από τα ερευνητικά αποτελέσματα της συγκεκριμένης διπλωματικής παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας εργάζονται περισσότερες ώρες ημερησίως και κάνουν περισσότερες υπερωρίες έναντι των ατόμων μικρότερης ηλικίας. Με άλλα λόγια, υποστηρίχθηκε ότι η ηλικία επιδρά σημαντικά στο ωράριο απασχόλησης των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου. Συγκεκριμένα, επιβεβαιώνονται τα ευρήματα των Cooke & Cooper (2013), Drago και συνεργάτες (2009), Wang και συνεργάτες (2015), οι οποίοι απέδειξαν ότι το ωράριο εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ηλικία. Επιπλέον, επαληθεύεται το γεγονός πως τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας προτιμούν την υπερωριακή εργασία (Cooke & Cooper, 2013; Wang et al., 2015). Παρόλα αυτά, απορρίπτονται τα συμπεράσματα των Lawrence (1996), Ng & Feldman (2008) που διαπίστωσαν ότι οι περισσότερες ώρες εργασίας είναι δημοφιλέστερες για τους εργαζομένους νεότερης ηλικίας.

Σε ότι αφορά την επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στο ωράριο εργασίας, διαπιστώθηκε ότι οι παντρεμένοι επιλέγουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη βραδινή υπερεργασία έναντι των ατόμων που δεν είναι δεσμευμένοι. Επίσης, επιλέγουν να εργάζονται περισσότερες υπερωρίες από το σπίτι τους με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των επαγγελματικών υποχρεώσεων. Αυτό δημιουργείται εξαιτίας της σύγκρουσης ανάμεσα στην εργασιακή και οικογενειακή ζωή, η οποία καταλήγει σε αδυναμία ομαλής εκπλήρωσης των εργασιακών καθηκόντων (Haines et al., 2012). Κατ' επέκταση, οι παντρεμένοι εργαζόμενοι θέλοντας να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους της επιχείρησης επιλέγουν να δουλέψουν παραπάνω, είτε κατά τη διάρκεια της νύχτας, είτε από την άνεση του σπιτιού τους. Επομένως, παρατηρείται πως απορρίπτονται τα συμπεράσματα των Wang et al. (2015), οι οποίοι υποστήριξαν ότι οι παντρεμένοι αποφεύγουν την υπερωριακή εργασία.

Τέλος, διαπιστώθηκε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο εν μέρει επιδρά σημαντικά στο εργασιακό ωράριο. Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι ανώτερου εκπαιδευτικού επιπέδου

εργάζονται βραδινές υπερωρίες πιο συχνά συγκριτικά με όσους διαθέτουν χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται το γεγονός πως η εκπαίδευση καθορίζει το ωράριο απασχόλησης των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου (Sturges, 2013). Εν τέλει, επαληθεύεται η έρευνα των Wang et al. (2015) που συμπέρανε ότι τα άτομα ανώτερου μορφωτικού επιπέδου προτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό την υπερωριακή εργασία.

Συνοψίζοντας, απαντάται το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα που επικεντρώνεται στην επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στο εργασιακό ωράριο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ & ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανάδειξη μελλοντικών ερευνητικών προτάσεων και πρακτικών προεκτάσεων προς επαγγελματίες του κλάδου. Τέλος, αναγνωρίζονται οι βασικότεροι περιορισμοί της παρούσας ερευνητικής μελέτης.

### 6.1 Πρακτικές Προεκτάσεις

Τα ερευνητικά αποτελέσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας ανέδειξαν σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις σχετικά με την αξιοποίηση του εργασιακού ωραρίου για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και προσπάθειας των εργαζομένων του ελληνικού ναυτιλιακού κλάδου. Σε γενικές γραμμές, το ωράριο απασχόλησης διαπιστώθηκε πως δεν καθορίζει σημαντικά την καταβαλλόμενη εργασιακή προσπάθεια και απόδοση. Παρόλα αυτά, οι περισσότερες νυχτερινές υπερωρίες σε εβδομαδιαία βάση οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Επίσης, οι γυναίκες λόγω σύγκρουσης εργασιακών και οικογενειακών ρόλων επιλέγουν να εργάζονται συγκριτικά λιγότερες ώρες από ότι οι άντρες. Ακόμα, οι παντρεμένοι φάνηκαν να προτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό την εξ αποστάσεως εργασία και τις βραδινές υπερωρίες συγκριτικά με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Με άλλα λόγια, η παροχή ευέλικτων ωραρίων απασχόλησης, όπου ο εργαζόμενος καθορίζει τον τρόπο και τις ώρες εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες του, θα μπορούσε να διευκολύνει την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής και να ενισχύσει την παραγωγικότητα (Avgoustaki & Bessa, 2019; Thomas et al., 2018).

Επιπροσθέτως, οι εργοδότες επωφελούνται έμμεσα δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι με ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας και χαμηλότερη πρόθεση για αποχώρηση από την επιχείρηση (Avgoustaki & Bessa, 2019). Αν και τα ευέλικτα ωράρια απασχόλησης δεν ενισχύουν την εργασιακή προσπάθεια, ωστόσο η καταβαλλόμενη ενέργεια μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της εργασιακής απόδοσης. Οι υπεύθυνοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προτείνεται να αξιοποιήσουν τα παραπάνω ευρήματα και να ενσωματώσουν μη τυπικά εργασιακά προγράμματα ανάλογα με τις προτιμήσεις των εργαζομένων τους (Bolino et al., 2020).

Βέβαια, καλό θα ήταν να διεξάγουν συστηματικές μελέτες αναφορικά με τις στάσεις των υπαλλήλων τους προς τα μη τυπικά εργασιακά ωράρια (Lee et al., 2018).

Προβαίνοντας σε τέτοιες ενέργειες μπορούν να λαμβάνονται περισσότερο αποτελεσματικές αποφάσεις σχετικά με τον σχεδιασμό των εργασιακών ωραρίων και των συνθηκών εργασίας (Pereira & Coelho, 2013). Συνεπώς, κρίσιμη θεωρείται η δημιουργία αποδεκτών χρονοδιαγραμμάτων και προγραμμάτων εργασίας με απώτερο σκοπό τη μακροχρόνια διατήρηση και ικανοποίηση των περισσότερων εργαζομένων (Hofmans et al., 2014). Τέλος, παρέχοντας ένα ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον ενισχύεται η ελκυστικότητα του εργοδότη στην αγορά εργασίας με αποτέλεσμα να προσελκύνονται ικανά άτομα για τη στελέχωση διαφόρων θέσεων (Avgoustaki & Bessa, 2019; Bolino et al., 2020).

## **6.2 Μελλοντικές Ερευνητικές Προεκτάσεις**

Η παρούσα διπλωματική εργασία μπορεί να δώσει το έναυσμα για τη διενέργεια μελλοντικών ερευνών αναφορικά με το πρόγραμμα και περιβάλλον εργασίας των ατόμων που απασχολούνται στον ναυτιλιακό κλάδο. Συγκεκριμένα, θα μπορούσε να ελεγχθεί η επίδραση διαφόρων ευέλικτων συνθηκών εργασίας σε δείκτες αποδοτικότητας των εργαζομένων, όπως είναι η εργασιακή απόδοση, η ικανοποίηση και η πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση. Ακόμα, θα μπορούσαν να διερευνηθούν οι επιδράσεις του εργασιακού ωραρίου σε συνδυασμό με τις ευέλικτες πρακτικές εργασίας σε δείκτες υγείας εργαζομένου, όπως η επαγγελματική εξουθένωση, το άγχος και τα εργασιακά ατυχήματα. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα ναυτιλιακά επαγγέλματα, διότι στην πλειονότητα των περιπτώσεων χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα επικινδυνότητας και κόπωσης από την πλευρά του ανθρώπινου παράγοντα.

Από την άλλη πλευρά, θα μπορούσε να διεξαχθεί συγκριτική ανάλυση αναφορικά με την επίδραση του εργασιακού ωραρίου στην απόδοση των εργαζομένων του ναυτιλιακού κλάδου της Ελλάδας, έναντι άλλων χωρών. Επίσης, προτείνεται να αξιοποιηθεί δείγμα τόσο από εργαζομένους πρώτης γραμμής, όπως και από ανώτατα στελέχη, ώστε να εξεταστούν πληρέστερα οι πλέον αποδοτικές πρακτικές εργασίας και οι επιπτώσεις τους στην οργανωσιακή ευημερία (επίτευξη στόχων, παραγωγικότητα). Τέλος, η παρούσα ερευνητική μελέτη θα μπορούσε να διεξαχθεί και σε άλλα

επαγγέλματα αντίστοιχης επικινδυνότητας, όπως σε επαγγέλματα υγείας, ώστε να ελεγχθούν πιθανές διαφορές.

### **6.3 Περιορισμοί**

Όπως σε κάθε ερευνητική μελέτη, έτσι και στην προκειμένη περίπτωση, εμφανίστηκαν διάφοροι περιορισμοί που πρέπει να αναγνωριστούν. Πιο συγκεκριμένα, η δημοσκόπηση διενεργήθηκε σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και διήρκησε δύο μήνες. Με άλλα λόγια, εξετάστηκε η επίδραση του εργασιακού ωραρίου στην εργασιακή απόδοση και προσπάθεια για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Επομένως, δεν εξετάστηκαν πιθανές διαφορές κατά τη διάρκεια ολόκληρου του έτους. Ακόμα, τα ερευνητικά ερωτήματα υποστηρίχθηκαν πρωτίστως βιβλιογραφικά, ανάλογα με τα ευρήματα που εντόπισαν προηγούμενοι μελετητές, και μετέπειτα ελέγχθηκαν εμπειρικά για τον εντοπισμό συγκλίσεων και αποκλίσεων.

Από την άλλη πλευρά, η έρευνα επικεντρώθηκε κυρίως στις απόψεις των εργαζομένων δύο μεγάλων ναυτιλιακών επιχειρήσεων της Ελλάδας. Κατ' επέκταση, γενικεύσεις για ολόκληρο τον πληθυσμό θα πρέπει να αποφεύγονται ή / και για διαφορετικά επαγγέλματα. Ακόμη, η αξιοποίηση ευκαιριακού δείγματος οδήγησε στην εμφάνιση προβλημάτων αντιπροσωπευτικότητας του συνόλου του πληθυσμού. Συνεπώς, τα αποτελέσματα δεν είναι αντιπροσωπευτικά ολόκληρου του υπό εξέταση πληθυσμού (Etikan et al., 2016).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### Ξένα Βιβλιογραφία:

Abid, S., & Barech, D. K. (2017). The impact of flexible working hours on the employees' performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 4(7), 450-466.

Adcock, R., & Collier, D. (2001). Measurement validity: A shared standard for qualitative and quantitative research. *American Political Science Review*, 529-546.

Akerlof, G. A. (1982). Labor contracts as partial gift exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 97(4), 543-569.

Altindag, E., & Siller, F. (2014). Effects of flexible working method on employee performance: an empirical study in Turkey, *Business and Economics Journal*, 5(3), 1-7.

Armstrong, M. (2012). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.

Andresen, M., Domsch, M. E., & Cascorbi, A. H. (2007). Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: a study of European maritime pilots. *Journal of Labor Research*, 28(4), 714-734.

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3): 308-323.

Atkinson, C., & Hall, L. (2009). The role of gender in varying forms of flexible working. *Gender, Work & Organization*, 16(6), 650-666.

Avgoustaki, A. (2016). Work uncertainty and extensive work effort: The mediating role of human resource practices. *ILR Review*, 69(3), 656-682.



Avgoustaki, A., & Bessa, I. (2019). Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. *Human Resource Management, 58*(4), 431-449.

Avgoustaki, A., & Frankort, H. T. (2019). Implications of work effort and discretion for employee well-being and career-related outcomes: an integrative assessment. *ILR Review, 72*(3), 636-661.

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 496-513.

Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: an analysis of IT services industry. *Management Science, 59*(3), 641-658.

Barker, L. M., & Nussbaum, M. A. (2011). Fatigue, performance and the work environment: a survey of registered nurses. *Journal of Advanced Nursing, 67*(6), 1370-1382.

Barton, J., Folkard, S., Smith, L. R., Spelten, E. R., & Totterdell, P. A. (2007). Standard shiftwork index manual. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-70.

Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of Management Development, 24*(10), 929-943.

Beckmann, M., Cornelissen, T., & Kräkel, M. (2017). Self-managed working time and employee effort: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization, 133*, 285-302.

Bennedsen, M., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2019). Drivers of effort: Evidence from employee absenteeism. *Journal of Financial Economics, 133*(3), 658-684.

Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., & Peretz, H. (2020). From start to finish: Flexi-time as a social exchange and its impact on organizational outcomes. *European Management Journal, 1-11*.

- Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E. (2017). On the uptake of flexible working arrangements and the association with human resource and organizational performance outcomes. *European Management Review*, 14(2), 165-183.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2001). How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and Statistics*, 83(3), 434-445.
- Black, T. R. (1999). *Doing quantitative research in the social sciences: An integrated approach to research design, measurement and statistics*. London: Sage Publications.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Bolino, M. C., Kelemen, T. K., & Matthews, S. H. (2020). Working 9-to-5? A review of research on nonstandard work schedules. *Journal of Organizational Behavior*, 1-24.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965-973.
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963-984.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.

Bryman, A. (2017). Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. In *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research* (pp. 57-78). Routledge.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In C.W. Schmitt & W.C.A. Borman (Eds), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco, CA: Jossey Bass

Carr, J. C., Gregory, B. T., & Harris, S. G. (2010). Work status congruence's relation to employee attitudes and behaviors: The moderating role of procedural justice. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 583-592.

Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808.

Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381-395.

Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.

Cohn, A., Fehr, E., & Goette, L. (2015). Fair wages and effort provision: Combining evidence from a choice experiment and a field experiment. *Management Science*, 61(8), 1777-1794.

Collewet, M., & Sauermann, J. (2017). Working hours and productivity. *Labour Economics*, 47, 96-106.

Cooke, G. B., & Cooper, T. (2013). 50+ among the 50+: who works long workweeks among older workers in Canada?. *Community, Work & Family*, 16(1), 39-45.

Cooman, D. R., De Gieter, S., Pepermans, R., Jegers, M., & Van Acker, F. (2009). Development and validation of the work effort scale. *European Journal of Psychological Assessment, 25*(4), 266-273.

Cottini, E., & Lucifora, C. (2013). Mental health and working conditions in Europe. *ILR Review, 66*(4), 958-988.

Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. London: Sage Publications.

Dall'Ora, C., Ball, J., Recio-Saucedo, A., & Griffiths, P. (2016). Characteristics of shift work and their impact on employee performance and wellbeing: A literature review. *International Journal of Nursing Studies, 57*, 12-27.

Deery, S., Walsh, J., Zatzick, C. D., & Hayes, A. F. (2017). Exploring the relationship between compressed work hours satisfaction and absenteeism in front-line service work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(1), 42-52.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.

Dermol, V., & Čater, T. (2013). The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance. *Personnel Review, 42*(3), 324-348.

Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management, 68*(1), 171-193.

Dall'Ora, C., Ball, J., Recio-Saucedo, A., & Griffiths, P. (2016). Characteristics of shift work and their impact on employee performance and wellbeing: A literature review. *International Journal of Nursing Studies, 57*, 12-27.

Drago, R., Wooden, M., & Black, D. (2009). Who wants and gets flexibility? Changing work hours preferences and life events. *ILR Review, 62*(3), 394-414.

Duchon, J. C., Keran, C. M., & Smith, T. J. (1994). Extended workdays in an underground mine: a work performance analysis. *Human Factors, 36*(2), 258-268.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412-430.

Elovainio, M., Salo, P., Jokela, M., Heponiemi, T., Linna, A., Virtanen, M., ... & Vahtera, J. (2013). Psychosocial factors and well-being among Finnish GPs and specialists: a 10-year follow-up. *Occupational and Environmental Medicine*, 70(4), 246-251.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1): 1-4.

Evans, J. M., Lippoldt, D. C., & Marianna, P. (2001). Trends in working hours in OECD countries.

Feldstein, M. S. (1967). Specification of the labour input in the aggregate production function. *The Review of Economic Studies*, 34(4), 375-386.

Flanagan, T. (2013). The scientific method and why it matters. *C2C Journal*, 7(1): 4-6.

Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. *Employee Relations*, 37(2), 209-231.

Galanis, P., Fragkou, D., Kaitelidou, D., Kalokairinou, A., & Katsoulas, T. A. (2019). Risk factors for occupational stress among Greek police officers. *Policing: An International Journal*, 42(4), 506-519.

Ganster, D. C., Rosen, C. C., & Fisher, G. G. (2018). Long working hours and well-being: what we know, what we do not know, and what we need to know. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 25-39.

Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. A. (2016). The relationship between workplace stressors and mortality and health costs in the United States. *Management Science*, 62(2), 608-628.

Golden, L. (2006). Overemployment in the US: Which workers are willing to reduce their work hours and income?. *Decent Working Time: New Trends, New Issues*, 209-261.

Golden, L. (2009). Flexible daily work schedules in US jobs: Formal introductions needed?. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(1), 27-54.

Goudswaad, A., S., Dhondt, R., Vergeer, P. Oeij. (2012). Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.

Green, F., Mostafa, T., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., Van Houten, G., Biletta, I., & Lyly-Yrjanainen, M. (2013). Is job quality becoming more unequal?. *ILR Review*, 66(4), 753-784.

Griffiths, P., Dall'Ora, C., Simon, M., Ball, J., Lindqvist, R., Rafferty, A. M., ... & Aiken, L. H. (2014). Nurses' shift length and overtime working in 12 European countries: the association with perceived quality of care and patient safety. *Medical Care*, 52(11), 975-983.

Haines, V. Y., Marchand, A., Genin, E., & Rousseau, V. (2012). A balanced view of long work hours. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(2), 104-119.

Hall, L., & Atkinson, C. (2006). Improving working lives: flexible working and the role of employee control. *Employee Relations*, 28(4), 374-386.

Hargrove, M. B., Becker, W. S., & Hargrove, D. F. (2015). The HRD eustress model: Generating positive stress with challenging work. *Human Resource Development Review*, 14(3), 279-298.

Harrison, D. A., & Shaffer, M. A. (2005). Mapping the criterion space for expatriate success: task-and relationship-based performance, effort and adaptation. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1454-1474.

- Hauke, J., & Kossowski, T. (2011). Comparison of values of Pearson's and Spearman's correlation coefficients on the same sets of data. *Quaestiones Geographicae*, 30(2): 87-93.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2010), *The Motivation to Work*, 12<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Transaction Publishers.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snydermann B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley and Sons.
- Hewlett, S. A., & Luce, C. B. (2006). Extreme jobs: The dangerous allure of the 70-hour workweek. *Harvard Business Review*, 84(12), 49-59.
- Hochschild, A. R. (1997), *The Time Bind, When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York: Metropolitan Books.
- Hofmans, J., Gelens, J., & Theuns, P. (2014). Enjoyment as a mediator in the relationship between task characteristics and work effort: An experience sampling study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 693-705.
- Homans, G. C. (1983). Steps to a theory of social behavior: an autobiographical account. *Theory and Society*, 12(1), 1-45.
- Hsieh, A. T., & Chao, H. Y. (2004). A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan's high-technology industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1108-1123.
- Hsu, Y. Y., Bai, C. H., Yang, C. M., Huang, Y. C., Lin, T. T., & Lin, C. H. (2019). Long hours' effects on work-life balance and satisfaction. *BioMed Research International*, 2019, 1-8.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162-179.

Ierodiakonou, C., & Stavrou, E. (2017). Flexitime and employee turnover: the polycontextuality of regulation as cross-national institutional contingency. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(21), 3003-3026.

Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.

Jain, R., & Kaur, S. (2014). Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1-8.

Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnett & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> ed., Vol. 1, pp. 75–170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books, Inc.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.

Kim, S., McLean, G. N., & Park, S. (2018). The cultural context of long working hours: Workplace experiences in Korea. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 30(2), 36-51.

Kirrane, M., Breen, M., & O'Connor, C. (2017). A qualitative study on the consequences of intensive working. *Human Resource Development Quarterly*, 28(2), 227-268.

Klopries, T. (2018). Discussion of "Working from Home—What is the Effect on Employees' Effort?". *Schmalenbach Business Review*, 70(1), 57-62.



- Kodagoda, T. (2018). Working long hours and its impact on family life: Experiences of women professionals and managers in Sri Lanka. *Indian Journal of Gender Studies*, 25(1), 108-126.
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227-243.
- Kornelakis, A., & Voskeritsian, H. (2014). The transformation of employment regulation in Greece: Towards a dysfunctional liberal market economy?. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 69(2), 344-365.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5-36.
- Krosnick, J. A. (2018). Questionnaire design. In *The Palgrave Handbook of Survey Research* (pp. 439-455). Palgrave Macmillan, Cham.
- Lallukka, T., Kaikkonen, R., Härkänen, T., Kronholm, E., Partonen, T., Rahkonen, O., & Koskinen, S. (2014). Sleep and sickness absence: a nationally representative register-based follow-up study. *Sleep*, 37(9), 1413-1425.
- Lawrence, B. S. (1996). Interest and Indifference: The Role of Age and the Organizational Sciences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 1-60.
- Lee, B. Y., & DeVoe, S. E. (2012). Flextime and profitability. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(2), 298-316.
- Lee, B. Y., Wang, J., & Weststar, J. (2015). Work hour congruence: the effect on job satisfaction and absenteeism. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 657-675.
- Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47(2), 88-98.

- Lemieux, T., MacLeod, W. B., & Parent, D. (2009). Performance pay and wage inequality. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(1), 1-49.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), 217-271.
- Lewis, S., & Humbert, A. L. (2010). Discourse or reality: "work-life balance" flexibility and gendered organisations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(3), 239-254.
- Lindbeck, A., & Snower, D. J. (1989). The insider-outsider theory of employment and unemployment. *MIT Press Books*, 1.
- Ljoså, C. H., Tyssen, R., & Lau, B. (2011). Mental distress among shift workers in Norwegian offshore petroleum industry—relative influence of individual and psychosocial work factors. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 551-555.
- Lott, Y., & Chung, H. (2016). Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany. *European Sociological Review*, 32(6), 752-765.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2014). Are workaholics born or made? Relations of workaholism with person characteristics and overwork climate. *International Journal of Stress Management*, 21(3), 227.
- Messenger, J. C., Lee, S., & McCann, D. (2007). *Working time around the world: Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective*. London: Routledge.
- Mohr, L. A., & Bitner, M. J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32(3), 239-252.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321-1339.

Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job performance. *Handbook of Psychology, Second Edition, 12*.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71-83.

Mughal, S., Walsh, J., & Wilding, J. (1996). Stress and work performance: The role of trait anxiety. *Personality and Individual Differences, 20*(6), 685-691.

Myers, J. L., Well, A., & Lorch, R. F. (2010). *Research design and statistical analysis*. London: Routledge.

Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement. *South Asian Journal of Business Studies, 6*(1), 98-114.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). Long work hours: A social identity perspective on meta-analysis data. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29*(7), 853-880.

Nielsen, M. B., Bergheim, K., & Eid, J. (2013). Relationships between work environment factors and workers' well-being in the maritime industry. *International Maritime Health, 64*(2), 80-88.

Nijp, H. H., Beckers, D. G., van de Voorde, K., Geurts, S. A., & Kompier, M. A. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International, 33*(6), 604-618.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill Companies.

Oldenburg, M., Hogan, B., & Jensen, H. J. (2013). Systematic review of maritime field studies about stress and strain in seafaring. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86(1), 1-15.

Ollo-Lopez, A., Bayo-Moriones, A., & Larraza-Kintana, M. (2010). The relationship between new work practices and employee effort. *Journal of Industrial Relations*, 52(2), 219-235.

Parkes, K. R. (2017). Work environment, overtime and sleep among offshore personnel. *Accident Analysis & Prevention*, 99, 383-388.

Pencavel, J. (2015). The productivity of working hours. *The Economic Journal*, 125(589), 2052-2076.

Pereira, M. C., & Coelho, F. (2013). Work hours and well being: An investigation of moderator effects. *Social Indicators Research*, 111(1), 235-253.

Pouliakas, K. (2020). Working at Home in Greece: Unexplored Potential at Times of Social Distancing?, *IZA Discussion Paper No. 13408*.

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.

Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299-323.

Punch, K. F. (2014), *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, 3<sup>rd</sup> Edition, London: Sage Publications.

Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413-440.

Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9): 369-387.

- Rabenu, E., & Aharoni-Goldenberg, S. (2017). Understanding the relationship between overtime and burnout. *International Studies of Management & Organization*, 47(4), 324-335.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Reid, K., & Dawson, D. (2001). Comparing performance on a simulated 12 hour shift rotation in young and older subjects. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(1), 58-62.
- Riedmann, A., Van Gyes, G., Roman, A., Kerkhofs, M., & Bechmann, S. (2010). European Company Survey 2009—overview. *Dublin: European Foundation for the Living and Working Conditions*.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rupietta, K., & Beckmann, M. (2016). *Working from home: What is the effect on employees' effort?* (No. 2016/07). WWZ Working Paper.
- Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work–life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73-97.
- Salo, P., Ala-Mursula, L., Rod, N. H., Tucker, P., Pentti, J., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2014). Work time control and sleep disturbances: prospective cohort study of Finnish public sector employees. *Sleep*, 37(7), 1217-1225.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students*, 5<sup>th</sup> Edition, London: Pearson Education Limited.
- Schat, A. C., & Frone, M. R. (2011). Exposure to psychological aggression at work and job performance: The mediating role of job attitudes and personal health. *Work & Stress*, 25(1): 23-40.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-cultural Research*, 43(4), 320-348.

Seo, M. G., Bartunek, J. M., & Barrett, L. F. (2010). The role of affective experience in work motivation: Test of a conceptual model. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 951-968.

Shappell, S., Stringfellow, P., Baron, J., Berry, K., Iden, R., & Sawyer, M. (2008). *The effects of shiftwork on human performance and its implications for regulating crew rest and duty restrictions during commercial space flight* (No. DOT-VNTSC-FAA-09-01). Clemson University.

Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2012). Motives for flexible work arrangement use. *Community, Work & Family*, 15(2), 217-231.

Short, M. A., Agostini, A., Lushington, K., & Dorrian, J. (2015). A systematic review of the sleep, sleepiness, and performance implications of limited wake shift work schedules. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 425-440.

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499.

Simkuva, H., Purins, A., Mihailova, S., & Mihailovs, I. J. (2016). Optimization of work and rest hours for navigation officers on the ship. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 30, p. 00004). EDP Sciences.

Skalli, A., Theodossiou, I., & Vasileiou, E. (2008). Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 37(5), 1906-1920.

Snir, R., & Harpaz, I. (2009). Cross-cultural differences concerning heavy work investment. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 309-319.

Snir, R., & Harpaz, I. (2012). Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human Resource Management Review*, 22(3), 232-243.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Spieler, I., Scheibe, S., Stamov-Roßnagel, C., & Kappas, A. (2017). Help or hindrance? Day-level relationships between flextime use, work–nonwork boundaries, and affective well-being. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 67.

Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic, *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-4.

Stanton, P., & Pham, H. T. (2014). Managing employee performance in an emerging economy: perceptions of Vietnamese managers. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 269-285.

Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(8), 923-947.

Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21(2), 541-554.

Stavrou, E., Spiliotis, S., & Charalambous, C. (2010). Flexible working arrangements in context: An empirical investigation through self-organizing maps. *European Journal of Operational Research*, 202(3), 893-902.

Sturges, J. (2013). A matter of time: Young professionals' experiences of long work hours. *Work, Employment and Society*, 27(2), 343-359.

Taylor, J., & Taylor, R. (2011). Working hard for more money or working hard to make a difference? Efficiency wages, public service motivation, and effort. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 67-86.

Thomas, C. L., Laguda, E., Olufemi-Ayoola, F., Netzley, S., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2018). Linking job work hours to women's physical health: the role of perceived unfairness and household work hours. *Sex Roles*, 79(7-8), 476-488.

Trejo, S. J. (1993). Overtime pay, overtime hours, and labor unions. *Journal of Labor Economics*, 11(2), 253-278.

Van Bogaert, P., Kowalski, C., & Weeks, S. M. Van heusden, D., & Clarke, SP (2013). The relationship between nurse practice environment, nurse work characteristics, burnout and job outcome and quality of nursing care: A cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 50(12), 1667-1677.

Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78.

Virtanen, M., Ferrie, J. E., Gimeno, D., Vahtera, J., Elovainio, M., Singh-Manoux, A., ... & Kivimäki, M. (2009). Long working hours and sleep disturbances: the Whitehall II prospective cohort study. *Sleep*, 32(6), 737-745.

Virtanen, M., Ferrie, J. E., Singh-Manoux, A., Shipley, M. J., Stansfeld, S. A., Marmot, M. G., ... & Kivimäki, M. (2011). Long working hours and symptoms of anxiety and depression: a 5-year follow-up of the Whitehall II study. *Psychological Medicine*, 41(12), 2485-2494.

Wajcman, J., & Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32(7), 941-961.

Wang, J., & Reid, F. (2015). The impact of work hours discrepancy on employee absence. *International Journal of Manpower*, 36(5), 668-693.

Westley, C., & Schmidt, B. H. (2006). Efficiency wages: a critical assessment. *Journal of Social, Political, and Economic Studies*, 31(2), 163-174.

Wharton, A. S., & Blair-Loy, M. (2006). Long work hours and family life: A cross-national study of employees' concerns. *Journal of Family Issues*, 27(3), 415-436.

Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567-585.



Wheeler, A. R., Harris, K. J., & Sablinski, C. J. (2012). How do employees invest abundant resources? The mediating role of work effort in the job-embeddedness/job-performance relationship. *Journal of Applied Social Psychology, 42*, 244-266.

Wiles, R., Crow, G., & Pain, H. (2011). Innovation in qualitative research methods: A narrative review. *Qualitative Research, 11*(5): 587-604.

Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER), 5*(3): 65-72.

Winter, G. (2000). A comparative discussion of the notion of validity in qualitative and quantitative research. *The Qualitative Report, 4*(3): 1-14.

Xu, X., Peng, Y., Zhao, P., Hayes, R., & Jimenez, W. P. (2019). Fighting for time: Spillover and crossover effects of long work hours among dual-earner couples. *Stress and Health, 35*(4), 491-502.

Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education, 48*(2): 311-325.

Zhang, L., & Seo, J. (2018). Held captive in the office: An investigation into long working hours among Korean employees. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(7), 1231-1256.

#### Ελληνική Βιβλιογραφία:

Γαμβρούδης, Β. (2009). Ειδικές μορφές απασχόλησης (ευέλικτη εργασία), *Επιθεώρηση Ι.Κ.Α. Ασφαλιστικού και Εργατικού Δικαίου, 31*(366), 706-711.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Ιδίου.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

### Effects of working hours on employees productivity

All of your answers will be kept strictly confidential and never associated with your name. Should you have any inquiry, please contact me at the following email: [sarant.mar@gmail.com](mailto:sarant.mar@gmail.com)

I consent to the completion of this questionnaire and the processing of my anonymous personal data

YES

NO

### Demographic Characteristics

#### 1) Age

#### 2) Gender

Male

Female

#### 3) Marital Status

Widowed

Single

Married

Divorced

In relationship

Other

#### 4) Educational Level

Secondary Education

Bachelor's Degree

Master's Degree

Doctorate Degree

Other

5) Total Years of Work Experience

Work Schedule

1) Department

Operations	<input type="text"/>	Chartering	<input type="text"/>
Safety & Quality	<input type="text"/>	Technical	<input type="text"/>
Supply	<input type="text"/>	Crew	<input type="text"/>
Accounting	<input type="text"/>	Management	<input type="text"/>
Other	<input type="text"/>		

2) On average, how many hours do you work per day?

0-7 hours	<input type="text"/>	8-9 hours	<input type="text"/>
10-11 hours	<input type="text"/>	12+ hours	<input type="text"/>

3) Do you get paid for your overtime work?

Yes	<input type="text"/>	Sometimes	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>		

4) On average, how many days off in succession do you normally have?

0-5 days	<input type="text"/>	6-10 days	<input type="text"/>
11-15 days	<input type="text"/>	16-18 days	<input type="text"/>
19-25 days	<input type="text"/>		

5) After office hours, how many hours do you have to work from home?

0-2 hours	<input type="text"/>	3-5 hours	<input type="text"/>
-----------	----------------------	-----------	----------------------

6-8 hours

6) Over the last week, how many days did you have to work overnight in order to accomplish job-related tasks?

0-2 days

3-4 days

5-7 days

7) Which is your work-shift?

Morning (9:00 – 17:00)

Afternoon / Evening  
(16:00 – 00:00)

Night (22:00 – 00:00 /  
6:00 – 8:00)

Other

Work-Related Questions

1) Please read carefully each of the following statements related to your work and indicate how satisfied you are in your current job.

1: Needs Improvement, 3: Average, 5: Excellent

1) Overall, performance in the tasks associated with my job.	1	2	3	4	5
2) Quantity of work.	1	2	3	4	5
3) Quality of work.	1	2	3	4	5

2) Please use the following scale to indicate the extent to which you agree or disagree with the following statements:

1: Strongly Disagree, 2: Disagree, 3: Neither Agree / Disagree, 4: Agree, 5: Strongly Agree

1) I do not give up quickly when something does not work well.	1	2	3	4	5
2) I really do my best to get my work done, regardless of potential	1	2	3	4	5

difficulties.					
3) I do my best to do what is expected of me.	1	2	3	4	5
4) I am trustworthy in the execution of the tasks that are assigned to me.	1	2	3	4	5
5) I really do my best to achieve the objectives of the organization.	1	2	3	4	5
6) I think of myself as a hard worker.	1	2	3	4	5
7) I really do my best in my job.	1	2	3	4	5
8) I put a lot of energy into the tasks that I commence.	1	2	3	4	5
9) I always exert equally hard during the execution of my job.	1	2	3	4	5

**Thank you for your participation!**