



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

---

**ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ  
ΠΜΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η εργασιακή δέσμευση σε εργαζόμενους ιδιωτικών  
επιχειρήσεων: ο ρόλος των πεποιθήσεων  
αυτοαποτελεσματικότητας και των εργασιακών πόρων**

**Κουτσουνάρη Μαγδαληνή  
Α.Μ. 0604Μ019**

**Επόπτης καθηγητής: Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου**

ΑΘΗΝΑ 2009

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Για την επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κύριο Αλέξανδρο-Σταμάτιο Αντωνίου για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του σε όλα τα στάδια εκπόνησης της μελέτης. Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς όλους τους φίλους, συμφοιτητές και εργαζόμενους επιχειρήσεων που συνέβαλαν με ιδιαίτερη προθυμία στη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων, όπως και προς τους ανθρώπους του στενού οικογενειακού και φιλικού μου περιβάλλοντος για την κατανόηση και υποστήριξη που μου παρείχαν.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|             |    |
|-------------|----|
| Ευχαριστίες | 2  |
| Περίληψη    | 11 |
| Εισαγωγή    | 12 |

### **ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>                                                     | <b>14</b> |
| 1.1 Η σύγχρονη αγορά εργασίας                                                                         | 15        |
| 1.2. Το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο και η ανάπτυξη του κυνισμού των εργαζόμενων                          | 18        |
| <b>2. Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ, ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΟ ΝΟΗΜΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> | <b>26</b> |
| 2.1. Τρόποι αντιμετώπισης: Νέα μέσα εξασφάλισης της αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζόμενων           | 27        |
| 2.2. Η έννοια της αφοσίωσης στην εργασία                                                              | 29        |
| 2.3. Τα πέντε είδη αφοσίωσης της Morrow                                                               | 31        |
| 2.4. Η Το μοντέλο Οργανωσιακής Αφοσίωσης τριών διαστάσεων των Meyer και Allen                         | 32        |
| 2.5. Οργανωσιακή Αφοσίωση                                                                             | 34        |
| 2.6. Η συσχέτιση των θεωριών υποκίνησης (motivation theories)                                         | 36        |
| 2.7. Η μεταβαλλόμενη φύση των κινήτρων των εργαζόμενων: Τα κριτήρια συμμετοχής σε έναν οργανισμό      | 39        |
| 2.8. Το νόημα στην εργασία                                                                            | 42        |
| <b>3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ</b>                                                         | <b>47</b> |
| 3.1. Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης (work engagement)                                              | 48        |
| 3.2. Η μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης                                                               | 53        |

|                                                                                                                                                                    |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 3.3. Η έννοια της δέσμευσης των εργαζόμενων (employee engagement)                                                                                                  | 55     |
| 3.4. Η προσέγγιση των επιχειρήσεων για την δέσμευση                                                                                                                | 57     |
| 3.5. Η συσχέτιση της εργασιακής δέσμευσης με υπάρχουσες<br>εννοιολογικές δομές                                                                                     | 59     |
| 3.6. Η συσχέτιση της δέσμευσης με την αφοσίωση                                                                                                                     | 63     |
| 3.7. Τα αποτελέσματα της ύπαρξης εργασιακής δέσμευσης                                                                                                              | 65     |
| <br><b>4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΘΕΤΙΚΗ<br/>    ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>                                                             | <br>69 |
| 4.1. Η ανάπτυξη της θετικής Ψυχολογίας και ο ρόλος της στην εργασία                                                                                                | 70     |
| 4.2. Η θεωρία του Seligman και ο ρόλος των ιδιαίτερων ικανοτήτων                                                                                                   | 74     |
| 4.3. Η Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά                                                                                                                              | 79     |
| <br><b>5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ<br/>    ΘΕΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ<br/>    ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b> | <br>85 |
| 5.1. Η αυτοαποτελεσματικότητα (self-efficacy) ως η σημαντικότερη<br>«καταστασιακή» ικανότητα θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς                                     | 86     |
| 5.2. Η αυτοαποτελεσματικότητα: η θεωρία του Bandura                                                                                                                | 87     |
| 5.2.1. Διαδικασίες που ενεργοποιούνται μέσω της<br>αυτοαποτελεσματικότητας                                                                                         | 90     |
| 5.2.2. Πηγές Αυτοαποτελεσματικότητας                                                                                                                               | 93     |
| 5.3. Η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα (occupational self-efficacy)                                                                                               | 94     |
| 5.4. Τα αποτελέσματα των πίστσεων αυτοαποτελεσματικότητας και ο<br>αντίκτυπος στην εργασία                                                                         | 95     |
| 5.4.1. Οι επιπτώσεις της εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας στην<br>οργανωσιακή συμπεριφορά                                                                        | 98     |
| 5.5. Η συσχέτιση της αυτοαποτελεσματικότητας με την εργασιακή<br>δέσμευση                                                                                          | 99     |

|                                                                                                                                                      |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>6. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ<br/>ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ<br/>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b> | 102     |
| 6.1. Εργασιακές Απαιτήσεις και Εργασιακοί Πόροι                                                                                                      | 103     |
| 6.2. Εργασιακοί Πόροι και Υποκίνηση: Η θεωρία των Χαρακτηριστικών<br>Εργασίας και η Θεωρία Διατήρησης των Πόρων                                      | 104     |
| 6.3. Το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Ελέγχου και το Μοντέλο<br>Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων                                                          | 106     |
| 6.4. Συσχέτιση των Εργασιακών Πόρων/Εργασιακών Απαιτήσεων<br>με την Εργασιακή Δέσμευση                                                               | 108     |
| <br><b>7. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΠΟΡΟΙ, ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ<br/>ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>                                                                 | <br>112 |
| <br><b><u>ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</u></b>                                                                                                                       |         |
| <b>8. ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ<br/>ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΩΝ ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ<br/>ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>                 | 116     |
| 8.1. ΜΕΘΟΔΟΣ                                                                                                                                         | 117     |
| 8.2. ΕΡΓΑΛΕΙΑ                                                                                                                                        | 117     |
| 8.3. ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ                                                                                                                                       | 122     |
| 8.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ                                                                                                                                    | 124     |
| 8.4.1. Περιγραφή Χαρακτηριστικών του Δείγματος                                                                                                       | 124     |
| 8.4.2. Παρουσίαση Μεταβλητών                                                                                                                         | 130     |
| A) Εργασιακή Δέσμευση                                                                                                                                | 130     |
| B) Εργασιακή Αυτοαποτελεσματικότητα                                                                                                                  | 133     |
| Γ) Χαρακτηριστικά Εργασίας                                                                                                                           | 134     |

|                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.4.3. Συσχετίσεις της Εργασιακής Δέσμευσης με τα Χαρακτηριστικά του Δείγματος               | 137        |
| 8.4.4. Συσχετίσεις της Εργασιακής Αυτοαποτελεσματικότητας με τα Χαρακτηριστικά του Δείγματος | 142        |
| 8.4.5. Συσχετίσεις των Χαρακτηριστικών Εργασίας με τα Χαρακτηριστικά του Δείγματος           | 143        |
| 8.4.6. Συσχετίσεις Μεταξύ των υπό Μελέτη Μεταβλητών                                          | 153        |
| 8.4.7. Οι Εξεταζόμενες Μεταβλητές ως Μεταβλητές Πρόβλεψης                                    | 155        |
| 8.5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ                                                                                | 159        |
| 8.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ                                           | 164        |
| <b>Βιβλιογραφικές Παραπομπές</b>                                                             | <b>166</b> |

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας α. Τάσεις που οδηγούν στις εργασιακές αλλαγές εντός των οργανισμών.

Πίνακας β. Ταξινόμηση των 6 Αρετών και των 24 Ιδιαίτερων Ικανοτήτων (Peterson & Seligman, 2004).

Πίνακας 1. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις μεταβλητές φύλο, ηλικία και οικογενειακή κατάσταση.

Πίνακας 2. Συχνότητες και ποσοστά ύπαρξης ή μη Υφιστάμενων και Αριθμού Υφιστάμενων.

Πίνακας 3. Συχνότητες και ποσοστά Χρόνου Εργασίας στη Θέση και την Επιχείρηση.

Πίνακας 4. Συχνότητες και ποσοστά Σχέσεων Εργασίας.

Πίνακας 5. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης.

Πίνακας 6. Νόρμες (Norm scores) για το UWES-17 (N = 2,313).

Πίνακας 7. Συχνότητες και ποσοστά της Εργασιακής Δέσμευσης και των τριών διαστάσεών της.

Πίνακας 8. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις Εργασιακής Αυτοαποτελεσματικότητας και Επιπέδων Εργασιακής Αυτοαποτελεσματικότητας.

Πίνακας 9. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις μεταβλητές Διάκριση Δεξιοτήτων, Δικαιοδοσία Λήψης Αποφάσεων και Εργασιακές Απαιτήσεις.

Πίνακας 10. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις μεταβλητές Υποστήριξη Συναδέλφων, Υποστήριξη Προϊστάμενων και Εργασιακή Ανασφάλεια.

Πίνακας 11. Συχνότητες και ποσοστά υψηλών και χαμηλών επιπέδων για τις μεταβλητές Διάκριση Δεξιοτήτων, Δικαιοδοσία Λήψης Αποφάσεων και Εργασιακές Απαιτήσεις.

Πίνακας 12. Συχνότητες και ποσοστά υψηλών και χαμηλών επιπέδων για τις μεταβλητές Υποστήριξη Συναδέλφων, Υποστήριξη Προϊστάμενων και Εργασιακή Ανασφάλεια.

Πίνακας 13. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με το φύλο.

- Πίνακας 14. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.
- Πίνακας 15. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με τη θέση εργασίας.
- Πίνακας 16. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με τον χρόνο εργασίας στη θέση και την επιχείρηση.
- Πίνακας 17. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με την πρόθεση παραμονής στην παρούσα εργασία.
- Πίνακας 18. Έλεγχος Tukey HSD για τη Δέσμευση σε σχέση με την πρόθεση παραμονής στην παρούσα εργασία.
- Πίνακας 19. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με την ύπαρξη υφιστάμενων.
- Πίνακας 20. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με την ύπαρξη υφιστάμενων
- Πίνακας 21. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με το φύλο.
- Πίνακας 22. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με το φύλο.
- Πίνακας 23. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με την ύπαρξη υφιστάμενων.
- Πίνακας 24. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με την ύπαρξη υφιστάμενων.
- Πίνακας 25. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με τις ώρες εργασίας την ημέρα.
- Πίνακας 26. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με τις ώρες εργασίας την ημέρα.
- Πίνακας 27. Έλεγχος Tukey HSD για τη μεταβλητή Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τις ώρες εργασίας την ημέρα.
- Πίνακας 28. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με την πρόθεση παραμονής στην εργασία.

- Πίνακας 29. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με την πρόθεση παραμονής στην εργασία.
- Πίνακας 30. Έλεγχος Tukey HSD για τη μεταβλητή Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την πρόθεση παραμονής στην εργασία.
- Πίνακας 31. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με τον χρόνο εργασίας στη θέση.
- Πίνακας 32. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με τον χρόνο εργασίας στην επιχείρηση.
- Πίνακας 33. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή των Εργασιακών Απαιτήσεων σε σχέση με την ύπαρξη υφιστάμενων.
- Πίνακας 34. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή των Εργασιακών Απαιτήσεων σε σχέση με την ύπαρξη υφιστάμενων.
- Πίνακας 35. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με τις ώρες εργασίας την ημέρα.
- Πίνακας 36. Έλεγχος Tukey HSD για τη μεταβλητή των Εργασιακών Απαιτήσεων σε σχέση με τις ώρες εργασίας την ημέρα.
- Πίνακας 37. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή των Εργασιακών Απαιτήσεων σε σχέση με τις ώρες εργασίας την ημέρα.
- Πίνακας 38. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή των Εργασιακών Απαιτήσεων σε σχέση με την θέση εργασίας.
- Πίνακας 39. Συσχετίσεις Μεταξύ των υπό Μελέτη Μεταβλητών.
- Πίνακας 40. Συσχετίσεις Εργασιακής Αυτοαποτελεσματικότητας με τους τρεις παράγοντες της Δέσμευσης
- Πίνακας 41. Περίληψη Αποτελεσμάτων Παλινδρόμησης για τις Μεταβλητές που Προβλέπουν τη Δέσμευση, την Αυτοαποτελεσματικότητα και τους Πόρους.
- Πίνακας 42. Συσχετίσεις Μεταξύ Εργασιακών Πόρων και Εργασιακής Δέσμευσης.

## **Κατάλογος Γραφημάτων**

Γράφημα α. Το μοντέλο Εργασιακής Δέσμευσης JD-R.

Γράφημα β. Θεωρητικό μοντέλο Σπείρας Κέρδους.

Γράφημα δ. Σχέσεις επιρροής μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

Γράφημα 1. Συχνότητες για τη μεταβλητή Φύλο.

Γράφημα 2. Συχνότητες για τη μεταβλητή Ηλικία.

Γράφημα 3. Συχνότητες για τη μεταβλητή Οικογενειακή κατάσταση.

Γράφημα 4. Συχνότητες για τη μεταβλητή Επίπεδο Εκπαίδευσης.

Γράφημα 5. Συχνότητες για τη μεταβλητή Τίτλος Θέσης Εργασίας.

Γράφημα 6. Συχνότητες για τη μεταβλητή Ώρες Εργασίας την Ημέρα.

Γράφημα 7. Συχνότητες για τη μεταβλητή Πρόθεσης Παραμονής.

Γράφημα 8. Ποσοστά των επιπέδων Εργασιακής Δέσμευσης και των επιπέδων των τριών διαστάσεών της.

Γράφημα 9. Ποσοστά των επιπέδων Εργασιακής Αυτοαποτελεσματικότητας.

Γράφημα 10. Ποσοστά των χαμηλών και υψηλών επιπέδων των μεταβλητών μέτρησης των χαρακτηριστικών εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η σφαιρική θεωρητική προσέγγιση και αποτύπωση της έννοιας της δέσμευσης στην εργασία και η διερεύνηση των συσχετίσεων της με άλλες εννοιολογικές κατασκευές, όπως αυτές της αυτοαποτελεσματικότητας και των εργασιακών πόρων. Αρχικά, επιχειρείται η αποτύπωση του θεωρητικού και ερευνητικού υπόβαθρου των εννοιών της εργασιακής δέσμευσης, των πεποιθήσεων αυτοαποτελεσματικότητας και των χαρακτηριστικών εργασίας, όπως οι εργασιακοί πόροι και οι εργασιακές απαιτήσεις, όπως και των παρατηρούμενων αποτελεσμάτων και συσχετίσεων τους. Για το λόγο αυτό, αναφορά γίνεται και σε άλλα, σχετιζόμενα με τα παραπάνω θεωρητικά σχήματα, ώστε να υπάρξει κατά το δυνατόν σφαιρική και ολοκληρωμένη προσέγγιση του θέματος. Ιδιαίτερως αναφορά γίνεται σε έννοιες που εντάσσονται στα πλαίσια της θετικής ψυχολογίας και της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς εφόσον αποτελούν και το πλαίσιο ανάπτυξης και μελέτης των εξεταζόμενων θεωριών. Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση της διεξαγόμενης έρευνας και των αποτελεσμάτων της, προκειμένου να μελετηθούν οι συσχετίσεις των παραπάνω μεταβλητών.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Περισσότερο τώρα από ποτέ, οι διοικήσεις των οργανισμών θα συμφωνούσαν ότι οι εργαζόμενοι ξεχωρίζουν και κάνουν τη διαφορά σε τομείς όπως είναι οι καινοτομίες, η οργανωτική απόδοση, η ανταγωνιστικότητα και κατ' επέκταση η επιτυχία της επιχείρησης. Τι θα μπορούσαν επομένως να κάνουν οι οργανισμοί προκειμένου να προσελκύσουν και να κρατήσουν δημιουργικούς, αφοσιωμένους και επιτυχημένους υπαλλήλους που θα ωθούν τους οργανισμούς προς την ανάπτυξη; Ποιες εργασιακές συνθήκες εμπνέουν τους εργαζόμενους ώστε να δεσμεύονται, να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό, να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθειες και να επιμένουν όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με δυσκολίες; Είναι γεγονός ότι σε αντίθεση με παλιότερες και πιο παραδοσιακές οργανωσιακές δομές που έδιναν έμφαση κυρίως στο διοικητικό έλεγχο και στις οικονομικές αρχές της μείωσης του κόστους, της αποτελεσματικότητας και των χρηματικών ροών, η εστίαση των σύγχρονων οργανισμών αφορά πλέον τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι οργανισμοί αναμένουν από τους εργαζόμενους τους να είναι δυναμικοί και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες, να συνεργάζονται ομαλά με άλλα άτομα, να αναλαμβάνουν την ευθύνη της προσωπικής επαγγελματικής τους ανάπτυξης και να δεσμεύονται για απόδοση υψηλής ποιότητας. Σκοπός είναι η αναζήτηση εργαζόμενων που αισθάνονται ενεργητικοί, έχουν τη διάθεση να αφιερωθούν στην εργασία τους και γενικότερα νιώθουν ότι οι ίδιοι ευημερούν. Με άλλα λόγια οι οργανισμοί χρειάζονται και αναζητούν δεσμευμένους εργαζόμενους .

Όμως κατά πόσο τελικά επιτυγχάνεται αυτό και κατά πόσο οι οργανώσεις και οι διοικήσεις τους στρέφουν το ενδιαφέρον τους προς τη σωστή κατεύθυνση; Αυτό που οι άνθρωποι αναζητούν στη ζωή τους είναι το νόημα και μπορούν να επενδύσουν πολλά στους οργανισμούς με την προϋπόθεση ότι αυτοί το παρέχουν. Φαίνεται ότι το παραπάνω αίτημα έχει εν γένει αγνοηθεί με το πέρασμα στην εποχή του στρες και της ανάπτυξης του κυνισμού των εργαζόμενων. Καθώς τα άτομα απογοητεύονται όλο και περισσότερο από την εργασία και καταπονούνται από τις συνεχείς απαιτήσεις για αλλαγή και προσαρμοστικότητα, είναι πλέον ανάγκη οι εργοδότες να αποκαταστήσουν ενεργά την ισορροπία, να αναγνωρίσουν τη σημασία και τις συναισθηματικές όψεις της εργασίας και να προχωρήσουν στη δημιουργία ενός δραστήριου, με αίσθημα πληρότητας, δεσμευμένου εργατικού δυναμικού. Αυτό σημαίνει όχι μόνο διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στις ανάγκες και τις αξίες, αλλά και διασφάλιση μιας ευρύτερης ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία και τις άλλες

δραστηριότητες. Όπως ανέφερε παλιότερα σε μια παρατήρησή του ο Terkel (1972) (στο Cartwright & Holmes, 2006):

*‘Η εργασία αφορά την καθημερινή αναζήτηση τόσο νοήματος όσο και εξασφάλισης των προς το ζην, αναγνώρισης όπως και χρημάτων, της κατάπληξης παρά του λήθαργου, με λίγα λόγια αφορά την αναζήτηση ενός τρόπου ζωής παρά ενός τρόπου θανάτου από Δευτέρα έως Παρασκευή’*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### **ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### 1.1. Η σύγχρονη αγορά εργασίας

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν διαδραματιστεί θεμελιώδεις αλλαγές στο χώρο της εργασίας και στις σχέσεις μεταξύ οργανισμών και εργαζόμενων. Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων από τους εργαζόμενους και οι αντίστοιχες των εργαζόμενων από την εργασία τους έχουν αλλάξει δραματικά τα τελευταία χρόνια. Χαρακτηριστικά όπως η σταθερότητα, η μονιμότητα, η προβλεψιμότητα της εργασιακής εξέλιξης ανήκουν στην σφαίρα του παρελθόντος (με εξαίρεση κάποιες ειδικότερες περιπτώσεις όπως είναι για παράδειγμα το ελληνικό δημόσιο).

Το ιδιαίτερα απαιτητικό και ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον περιορίζει τα περιθώρια κέρδους με αποτέλεσμα ο έλεγχος του κόστους να γίνεται βασική επιδίωξη. Καθώς τα έξοδα για το προσωπικό (μισθοδοσία, παροχές) αποτελούσαν πάντα σημαντικό μέρος του λειτουργικού κόστους, ένας απλός τρόπος μείωσης του κόστους αυτού ήταν και παραμένουν οι περικοπές προσωπικού. Οι τεχνολογικές εξελίξεις επίσης έχουν συμβάλει σε αυτήν την τάση, ιδιαίτερα η ολοένα αυξανόμενη πρόοδος της τεχνολογίας της πληροφορίας η οποία έχει επιτρέψει σημαντικές μειώσεις σε εργατικό δυναμικό. Επίσης ο επανασχεδιασμός (reengineering) αποτελεί ένα νέο δόγμα στις διοικητικές επιστήμες, και είναι βασισμένο στη δημιουργία θεμελιωδών αλλαγών στο χώρο εργασίας, οι οποίες μειώνουν τα επίπεδα απασχόλησης. Όπως ο Emshoff (1994) προέβλεψε, θα γίνεται ολοένα και δυσκολότερο για τους διευθυντές να διατηρήσουν υψηλό το ηθικό των υπαλλήλων δεδομένου ότι αγωνίζονται να καταστήσουν τους οργανισμούς ανταγωνιστικούς, ειδικά όταν όντας ανταγωνιστικός σημαίνει και μικρότερος σε μέγεθος, πιο ευέλικτος και περιορισμένος. Επιδίωξη είναι η αποδοτικότητα και όχι η επένδυση στις εργασιακές σχέσεις.

Αναμφίβολα η όλη φύση της εργασίας έχει υποστεί μεγάλες αλλαγές. Αποτυπώνοντας τις εργασιακές αλλαγές στο χώρο των οργανώσεων θα πρέπει να αναφερθούμε σε ένα σύνθετο συνδυασμό δημογραφικών, κοινωνικών, επιχειρησιακών και άλλων παραγόντων οι οποίοι καθορίζουν τους τωρινούς μετασχηματισμούς. Μια συνοπτική αναφορά των σύγχρονων αυτών τάσεων γίνεται στον παρακάτω πίνακα:

## Πίνακας α. Τάσεις που οδηγούν στις εργασιακές αλλαγές εντός των οργανισμών

|                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Οικονομικές</b><br>Μακροχρόνια ανεργία<br>Μακροχρόνια υποαπασχόληση<br>Παρακμή της μεσαίας τάξης                                                                                                                      | <b>Δημογραφικές</b><br>Εργατικό δυναμικό που αποτελείται κυρίως από γυναίκες<br>Εργατικό δυναμικό που μεγαλώνει ηλικιακά<br>Μείωση του πληθυσμού των νέων                            | <b>Κοινωνικές</b><br>Αυξημένη ευμάρεια<br>Μετά-υλιστικές αξίες<br>Κοινωνία του ελεύθερου χρόνου                                                                         |
| <b>Επιχειρησιακές</b><br>Μεταστροφή από τα προϊόντα στις υπηρεσίες<br>Μεταστροφή στις υπηρεσίες ανθρωπιστικού περιεχομένου<br>Εστίαση στην κατεξοχήν αποστολή της εταιρείας<br>Μείωση του κόστους<br>Εστίαση στον πελάτη | <b>Οργανωσιακές</b><br>Παγκοσμιοποίηση<br>Μινιμαλιστική οργάνωση<br>Τέλος της μόνιμης απασχόλησης<br>Αφανισμός της παραδοσιακής οργάνωσης<br>Τέλος της παραδοσιακής μορφής διοίκησης | <b>Τεχνολογικές</b><br>Μη ορατή συνεργασία<br>Δυνητικές οργανώσεις/ομάδες<br>Παγκόσμια συνεργασία<br>Προσωπική εταιρική δομή<br>Κινητικότητα και ασάφεια χώρου εργασίας |

Την κυριότερη αλλαγή στον εργασιακό χώρο αποτελεί η δραματική μείωση της αίσθησης μονιμότητας και ασφάλειας στους εργαζόμενους, ενώ από την άλλη για τους εργοδότες η μείωση του κόστους της εργασίας είναι θέμα επιβίωσης. Οι αλλαγές αυτές έχουν οδηγήσει τα άτομα στην προσπάθεια εξασφάλισης ενός σχετικά ικανοποιητικού επιπέδου εισοδημάτων και διαβίωσης που εξαρτάται όσο το δυνατόν λιγότερο από την μονιμότητα ενός εργοδότη. Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, καθυστέρηση της εισόδου στην εργασιακή ζωή, γήρανση του πληθυσμού, είναι μερικές από τις επιπτώσεις του νέου οικονομικού περιβάλλοντος. Οι αυξημένες ικανότητες και το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των νέων εργαζόμενων δημιουργούν μια διαφορετική αντίληψη στις επαγγελματικές τους προσδοκίες. Η στάση τους στον εργασιακό χώρο χαρακτηρίζεται από την μικρή διάρκεια παραμονής στον ίδιο εργοδότη και από τις πολλές μετακινήσεις εντός του κλάδου ενδιαφέροντος αντί για την παραμονή και τη σταθερή άνοδο στα πλαίσια του ίδιου οργανισμού όπως συνέβαινε στο παρελθόν (Hiltrop, 1996).

Παράλληλα, οι αλλαγές στους οργανισμούς έχουν δρομολογηθεί από την αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών, την ταχεία επέκταση του τομέα των υπηρεσιών, της ανάθεσης εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) και των ευέλικτων μορφών εργασίας (Kompier, 2005). Αυτά έχουν εμφανιστεί εν μέσω σημαντικών δημογραφικών και κοινωνικών αλλαγών. Στην

Ευρώπη το ανθρώπινο δυναμικό συνεχώς γερνά, με τους τρεις από τους δέκα εργαζόμενους να είναι άνω των 50 ετών, και το 80% των εργοδοτών αξιοποιεί προσωρινούς υπαλλήλους (Kompier, 2005).

Οι επιπτώσεις περιλαμβάνουν τις νέες συμφωνίες μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων με τις οποίες αναμένεται από τους υπαλλήλους να εργάζονται περισσότερες ώρες, να αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες, να είναι περισσότερο ευέλικτοι και να υπομένουν τις συνεχείς αλλαγές και την αβεβαιότητα. Ισχυρισμοί για το κόστος που τελικά καλείται να πληρώσει ο εργαζόμενος περιλαμβάνουν το αυξημένο στρες, τις επιπτώσεις στην υγεία και τη σύγκρουση εργασιακής – οικογενειακής ζωής. Ως αντάλλαγμα, αυτό που ζητά, είναι υψηλότερες αμοιβές, επιβραβεύσεις ανάλογες με την απόδοση και πολλές φορές απλώς μια εργασία. Αντίθετα κατά την παραδοσιακή συμφωνία όπως αυτή συναπτόταν μια εικοσαετία πριν, το αντάλλαγμα που ζητούνταν από τους εργαζόμενους ήταν αφοσίωση, εμπιστοσύνη και δέσμευση, για την παροχή εργασιακής ασφάλειας, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, προαγωγών και γενικότερης υποστήριξης (Cartwright & Holmes, 2006). Αν και κάποιοι μπορεί να υποδέχθηκαν με ευχαρίστηση το νέο τύπο συμφωνίας, για πολλούς άλλους αυτή η μεταστροφή στο εργασιακό συμβόλαιο της απλής συναλλαγής έχει προκαλέσει θυμό και αίσθηση απώλειας, ακριβώς λόγω της διάβρωσης της αμοιβαίας αφοσίωσης και εμπιστοσύνης ανάμεσα στο άτομο και τον οργανισμό.

Ως αποτέλεσμα των αλλαγών αυτών στην αγορά εργασίας αλλά και στη κοινωνία ως σύνολο, η ματαίωση και η απογοήτευση των ανθρώπων σε σχέση με την εργασία αυξάνεται, ωθώντας τους στην αναζήτηση ευκαιριών για μεγαλύτερη αυτοέκφραση και αυτοπραγμάτωση. Η αυξανόμενη έμφαση στην εγγενή φύση της εργασίας, θεωρείται ότι σηματοδοτεί την αλλαγή από μια υλιστική σε μια μετά-υλιστική εποχή αλλά και την απόρριψη των ατομικιστικών πολιτισμικών αξιών, καθώς οι άνθρωποι αναζητούν το νόημα και τον σκοπό στην παρατεινόμενη εργασιακή τους ζωή (Guevara & Ord, 1996). Μια επιλογή για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας είναι η έξοδος από την αγορά εργασίας. Οι υπόλοιποι από την άλλη, μπορεί να επιλέξουν να μειώσουν την προσπάθεια που καταβάλλουν, να στρέψουν την ενέργειά τους αλλού ή να επαναξιολογήσουν τις ευκαιρίες εργασίας και τις εργασιακές απαιτήσεις (Cartwright & Holmes, 2006). Καθώς το νεοεισερχόμενο ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει υψηλότερου επιπέδου εκπαίδευση από εκείνο που αποχωρεί (Kompier, 2005), οι νεότεροι εργαζόμενοι αμφισβητούν ολοένα και

περισσότερο τη φύση και το νόημα της εργασίας όπως καταδεικνύουν οι νεότερες μελέτες.

Οι εργοδότες, γνωρίζοντας την σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου στην ανταγωνιστική οικονομία της γνώσης που σταθερά και αναπότρεπτα επιταχύνεται, έχουν να αντιμετωπίσουν την έλλειψη εμπιστοσύνης και αφοσίωσης από τους εργαζόμενους που αναπόφευκτα προέκυψε μέσω των παραπάνω αλλαγών. Αυτό που αναζητούν πλέον είναι τρόπους ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζόμενων και η αντιμετώπιση φαίνεται ότι έγκειται κατά κύριο λόγο στην παρουσίαση νέων πολιτικών προσέλκυσης, διατήρησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι αναγκασμένοι να αναγνωρίσουν και να καλύψουν τις νέες ανάγκες των εργαζόμενων οι οποίες δεν είναι μόνο οικονομικές. Οι πιο πρόσφατες μελέτες άλλωστε δείχνουν ότι οι άνθρωποι κατατάσσουν σταθερά το σκοπό, την αυτοπραγμάτωση, την αυτονομία, την ικανοποίηση, τις στενές εργασιακές σχέσεις και τη μάθηση ως πιο σημαντικά στοιχεία από τα χρήματα (Cartwright & Holmes, 2006).

Είναι πάντως γεγονός ότι οι σύγχρονοι ερευνητές των εργασιακών σχέσεων, όπως και του φαινομένου του «νέου ψυχολογικού συμβολαίου» που θα εξετάσουμε στη συνέχεια, διαφωνούν για το μέλλον του δεσμού μεταξύ εργοδοτών – ανθρώπινου δυναμικού λόγω αυτών ακριβώς των πολύπλοκων μεταβολών στην αγορά. Άλλοι, θεωρώντας ότι οι άνθρωποι είναι όντα ευπροσάρμοστα, πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι θα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στις αλλαγές, ενώ άλλοι, ότι θα πρέπει οι εργοδότες να ασχοληθούν με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου. Κάποιοι διανοητές θεωρούν ότι οι μεταβολές είναι τόσο ραγδαίες που μεγάλο ποσοστό των εργαζόμενων δε θα ανταπεξέλθουν και θα καταστούν μη διαχειρίσιμοι και τέλος, μια τέταρτη σχολή, υποστηρίζει ότι ενώ τα άτομα θα καταφέρουν να προσαρμοστούν οι οργανισμοί θα αποτύχουν. Όποιο από τα τέσσερα ακραία σενάρια κι αν ενστερνιστεί κανείς, το σίγουρο είναι τόσο οι εργασιακές σχέσεις όσο και οι δομές των ίδιων των οργανώσεων αλλάζουν (HR Professional Online).

## **1.2. Το Νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η ανάπτυξη του Κυνισμού των εργαζόμενων**

Στο νέο, αυξανόμενα ανασφαλές, εργασιακό περιβάλλον, ιδιαίτερης προσοχής χρίζουν οι αλλαγές που έχει υποστεί το **ψυχολογικό συμβόλαιο**

(psychological contract) που συνάπτεται μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων. Δανειζόμενος έναν όρο που υιοθετήθηκε αρχικά από τους Argyris & Levinson τη δεκαετία του '60 για να χαρακτηρίσει την υποκειμενική φύση της σχέσης απασχόλησης, ο Rousseau το 1994 όρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο της απασχόλησης ως 'όσα οι άνθρωποι κατανοούν, είτε αυτά υπάρχουν σε γραπτή είτε σε μη γραπτή μορφή, σχετικά με τις δεσμεύσεις μεταξύ των ίδιων και του οργανισμού' (Hiltrop, 1996).

Τα ψυχολογικά συμβόλαια μπορούν να περιγραφούν ως ένα σύνολο προσδοκιών του εργαζόμενου ως ατόμου, το οποίο προσδιορίζει αυτό που ο ίδιος και ο οργανισμός αναμένουν να δώσουν και να λάβουν ο ένας από τον άλλο στα πλαίσια της εργασιακής τους σχέσης (Maguire, 2002). Ως τέτοια τα ψυχολογικά συμβόλαια, αποτελούν ένα σημαντικό συστατικό της σχέσης μεταξύ εργαζόμενων και οργανισμών. Οι εργασιακές σχέσεις γενικά μπορούν να περιγραφούν ως σχέσεις ανταλλαγής που διατρέχουν όλο το φάσμα συμβολαίων από την αυστηρά νομότυπη ως την καθαρά ψυχολογική μορφή τους (Spindler, 1994). Αν και πολλές όψεις της σχέσης αυτής μπορεί να καλύπτονται από το νόμο ή την επιχειρηματική συμφωνία ή να εμπεριέχονται σε μια σύμβαση εργασίας που υπογράφει ο εργαζόμενος όπου καθορίζονται οι ώρες εργασίας, ο μισθός, τα επιδόματα, πάντα μπορεί να υπάρχουν πλευρές της εργασιακής σχέσης οι οποίες να περιορίζονται στο υποσυνείδητο (Spindler, 1994). Αυτή η «κρυμμένη» όψη της εργασιακής ανταλλαγής αποτελεί το λεγόμενο ψυχολογικό συμβόλαιο (Maguire, 2002).

Από μια λειτουργική άποψη, τα ψυχολογικά συμβόλαια εκπληρώνουν δύο στόχους (Hiltrop, 1996):

- (1) βοηθούν στην πρόβλεψη του είδους των αποτελεσμάτων τα οποία οι εργοδότες αναμένεται να λάβουν από τους υπάλληλους και
- (2) βοηθούν στην πρόβλεψη του είδους των ανταμοιβών που ο υπάλληλος θα πάρει από την επένδυση χρόνου και προσπάθειας στον οργανισμό.

Δεδομένου ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι εξ ορισμού εθελοντικά, υποκειμενικά, δυναμικά και άτυπα, είναι ουσιαστικά αδύνατο να εξηγηθούν όλες οι λεπτομέρειες στο χρόνο που μια σύμβαση δημιουργείται. Όπως αναφέρει ο Rousseau οι άνθρωποι συμπληρώνουν τα κενά στην πορεία, και μερικές φορές το πράττουν αυτό με ασυνέπεια (Hiltrop, 1996). Αυτές οι "προσθήκες" είναι μια πραγματικότητα που έχει πολλές επιπτώσεις για τον οργανισμό. Όπως οι Kolb et al.

(1991) επισημαίνουν, «μια επιχείρηση επανδρωμένη από εξαπατημένα άτομα που αναμένουν πολύ περισσότερα από όσα λαμβάνουν οδηγείται σε προβληματικές καταστάσεις».

Μια από τις σημαντικότερες αλλαγές που έχει υποστεί το σύγχρονο ψυχολογικό συμβόλαιο είναι η ανικανότητα των οργανισμών να προσφέρουν ασφάλεια στους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Κατά τις δεκαετίες του '50 και του '60 οι περισσότεροι άνθρωποι διέθεταν την αίσθηση της σταθερότητας και μονιμότητας μέσα στον οργανισμό. Όχι μόνο ήταν η οργανωτική δομή σαφής, αλλά και η τρέχουσα και μελλοντική θέση κάθε προσώπου παροντικά και μελλοντικά (De Meuse & Tornow, 1990). Αυτή η σαφήνεια δημιουργούσε προβλεψιμότητα και ασφάλεια για τους εργαζόμενους σε μεγάλο βαθμό και ενθάρρυνε την ανάπτυξη της πίστης και της δέσμευσής τους προς τον οργανισμό. Ο εργοδότης από τη μεριά του κατείχε ένα σταθερό εργατικό δυναμικό και μπορούσε να είναι βέβαιος ότι οι επενδύσεις στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη θα ωφελούσαν τη μακροπρόθεσμη δυναμική του οργανισμού. Πλέον αυτός ο δεσμός μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων έχει διαστρεβλωθεί.

Φαίνεται ότι ο προσανατολισμός της «στήριξης στον εαυτό» διαποτίζει όλο και περισσότερο τις εργασιακές σχέσεις. Η δέσμευση και η αφοσίωση παραμένουν σημαντικές, ωστόσο, αναμένεται από τους εργαζόμενους να είναι ευέλικτοι και να φροντίζουν οι ίδιοι για την αύξηση της αξίας τους στην αγορά αλλά και για την καριέρα τους. Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο υπεύθυνοι για την επαγγελματική τους ανέλιξη, δεν περιμένουν η προαγωγή τους να έρθει απλώς ως αποτέλεσμα της εμπειρίας τους και, διανύοντας και ζώντας τον αιώνα της γνώσης και της πληροφόρησης, οφείλουν να είναι ενήμεροι για τις εξελίξεις στον τομέα τους για να μην καταστούν εργασιακά περιττοί ή αναποτελεσματικοί. Τα παραπάνω απέχουν πολύ από την κατάσταση την οποία βίωνε ο εργαζόμενος της δεκαετίας του '60 από τον οποίο αναμενόταν να επενδύσει τον εαυτό του στην εταιρεία στην οποία εργαζόταν ώστε αυτή με τη σειρά της να κάνει ό,τι χρειαζόταν προκειμένου ο ίδιος να επιτύχει στην εργασία και την καριέρα του (Hiltrop, 1996).

Ουσιαστικά, αυτό που παρατηρείται περισσότερο είναι η έλλειψη της αμοιβαίας εμπιστοσύνης στις σχέσεις εργοδότη – εργαζόμενου, η οποία έχει βεβαίως σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά και των δύο πλευρών. Η ανάπτυξη σταθερών τρόπων συνεργασίας, βασισμένων στον κανόνα της αμοιβαιότητας (tit for tat) και πρόσφορων στην εμφάνιση της εμπιστοσύνης, προϋποθέτει την ύπαρξη μιας

συνεχούς και διαρκούς σχέσης ανάμεσα στους συνεργαζόμενους που γνωρίζουν ότι το μέλλον τους επιφυλάσσει πολλές ευκαιρίες να αποκτήσουν σχέσεις και συναλλαγές. Οποιαδήποτε προσπάθεια καιροσκοπισμού ή εκμετάλλευσης του άλλου θα μπορούσε να στραφεί ενάντια στο ίδιο το υποκείμενο που θα είχε αυτή τη συμπεριφορά (Σακαλάκη, 2003). Εντός των οργανώσεων, η εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων αλλά και μεταξύ των ίδιων των υπαλλήλων γίνεται όλο και σημαντικότερη καθώς οι τεύλοριστικές γραφειοκρατίες αντικαθίστανται από γραφειοκρατίες πληροφορίας ή μάθησης που βασίζονται στην αποκεντροποιημένη λήψη αποφάσεων.

Όμως η παρατηρούμενη έλλειψη ασφάλειας και ταύτισης με τον οργανισμό δεν οφείλονται αποκλειστικά στη μείωση του μεγέθους και στην αναδόμηση των επιχειρήσεων. Όπως υποστηρίζουν οι Doherty & Horsted (1995) ίσως ο κύριος λόγος για αυτά τα συναισθήματα είναι το ότι οι περισσότεροι οργανισμοί αγοράζουν μόνο το ήμισυ του ψυχολογικού συμβολαίου. Δεν μπορούν να προσφέρουν εργασιακή ασφάλεια, αλλά ταυτόχρονα δεν θέλουν να χάσουν την παραδοσιακής μορφής δέσμευση και αφοσίωση των υπαλλήλων τους. Δεδομένου ότι η δυνατότητα των οργανώσεων να παρέχουν εργασιακή ασφάλεια και ευκαιρίες προαγωγών μειώνεται, είναι σαφές ότι η αφοσίωση και δέσμευση θα πρέπει να εξασφαλιστούν με άλλους τρόπους. Ειδικά στις συρρικνωμένες και αναδομημένες επιχειρήσεις χρειάζεται να αναπτυχθούν εναλλακτικοί τρόποι παροχής κινήτρων προς τους ταλαντούχους υπαλλήλους. Αν όχι, τα κέρδη παραγωγικότητας που έχουν επιτευχθεί από τη συρρίκνωση με την μείωση του προσωπικού ή την αναδόμηση είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα υποσκαφθούν από τα μειωμένα επίπεδα στο ηθικό, τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με έναν άλλο ερευνητή και υποστηρικτή του «νέου ψυχολογικού συμβολαίου», τον P. Sparrow, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση στον εργοδότη έχει αντικατασταθεί πλέον από τη δέσμευση στο επάγγελμα και τους συνάδελφους (HR Professional Online). Οι οργανισμοί έχουν κατανοήσει το παραπάνω και προσπαθούν να χτίσουν σχέσεις και να προωθήσουν το δέσιμο μεταξύ των εργαζόμενων. Τα ανώτερα στελέχη από την πλευρά τους, αισθάνονται δέσμευση απέναντι στο επάγγελμά τους και την καριέρα τους. Ο Sparrow υπογραμμίζει όμως ότι αυτός ο μεγαλύτερος βαθμός ευελιξίας στον επαγγελματικό χώρο δε συνοδεύεται αποκλειστικά από αρνητικές επιπτώσεις στη ζωή των εργαζόμενων και στην παραμονή τους (employee retention). Υποστηρίζει ότι ο «πόλεμος» των ταλέντων και οι λιγότερο συλλογικές σχέσεις μεταξύ εργοδοτών - εργαζόμενων καθιστούν, σε

αρκετές περιπτώσεις, τους εργαζόμενους περισσότερο ελκυστικούς και λιγότερο δεδομένους για τις επιχειρήσεις.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει και το φαινόμενο του κυνισμού των εργαζόμενων ως αποτέλεσμα των παραπάνω μεταβολών. Η μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας και οι αλλαγές στους οργανισμούς, ιδιαίτερα λόγω της αθέτησης του ψυχολογικού συμβολαίου, θεωρείται ότι έχουν προκαλέσει μεγάλη αύξηση του κυνισμού και της δυσπιστίας των εργαζόμενων. Ο *κυνισμός των εργαζόμενων ή οργανωσιακός κυνισμός* (employee cynicism/organizational cynicism) χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη αρνητικών στάσεων όπως είναι η ματαιίωση, η απογοήτευση, η περιφρόνηση και η δυσπιστία απέναντι σε επιχειρηματικούς οργανισμούς, επιτελικά ή διοικητικά στελέχη ή άλλα στοιχεία ή πρόσωπα στο χώρο εργασίας (Dean et al., 1998). Όπως αναφέρουν οι Dean, Brandes, & Dharwadkar (1998) στην ανασκόπησή τους, ο κυνισμός των εργαζόμενων ή οργανωσιακός κυνισμός ορίζεται ως η αρνητική στάση ενός ατόμου προς τον οργανισμό στη οποία εργάζεται και αποτελείται από τρεις διαστάσεις:

1. πίστη ότι ο οργανισμός δεν έχει ακεραιότητα
2. αρνητικό συναίσθημα προς τον οργανισμό, και
3. τάσεις για εκδήλωση υποτιμητικών και επικριτικών συμπεριφορών προς τον οργανισμό οι οποίες είναι συνεπείς με αυτή την πίστη και το συναίσθημα.

Ο οργανωσιακός κυνισμός έχει θεωρηθεί ως ένα νέο παράδειγμα στις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων και αποδίδεται σε παράγοντες όπως είναι η αύξηση των ωρών εργασίας, η αύξηση των εργασιακών ρυθμών και απαιτήσεων, η αναποτελεσματική ηγεσία, οι νέου τύπου συμφωνίες στον εργασιακό χώρο και οι συνεχείς περικοπές και καταργήσεις στα επίπεδα της ιεραρχίας (Cartwright, 2006).

Όπως αναφέρουν οι Brandes, Dharwadkar & Dean (1999), οι κυνικοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι δράσεις του οργανισμού στερούνται δικαιοσύνης και ειλικρίνειας, ότι οι επιλογές της οργανωτικής κατεύθυνσης βασίζονται σε ίδιον όφελος και ότι οι άνθρωποι είναι ασυνεπείς και αναξιόπιστοι στη συμπεριφορά τους. Οι κυνικοί εργαζόμενοι συχνά πιστεύουν ότι οι δράσεις έχουν κρυμμένα κίνητρα και επομένως δεν αποδέχονται με ευκολία την επίσημη αιτιολόγηση οργανωτικών αποφάσεων. Πέραν του θυμού προς τον οργανισμό, μπορεί επίσης να βιώνουν θλίψη, αποστροφή ακόμη και ντροπή σκεπτόμενη τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Μπορεί να εκφράσουν σκληρές επικρίσεις για τον οργανισμό, να

χρησιμοποιούν σαρκαστικό χιούμορ ή να ερμηνεύουν γεγονότα εντός του οργανισμού βάσει της θεωρούμενης από την πλευρά τους έλλειψης ακεραιότητας. Τέλος μπορεί να εκφράζουν κυνικές συμπεριφορές μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας και να κάνουν απαισιόδοξες προβλέψεις θεωρώντας ότι μια ποιοτική πρωτοβουλία θα εγκαταλειφθεί μόλις αρχίσει να γίνεται δαπανηρή.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο κυνισμός έχει μελετηθεί μέσω διάφορων θεωρητικών προσεγγίσεων, περιλαμβανομένων των θεωριών των *προσωπικών χαρακτηριστικών*, της *προσδοκίας*, των *ψυχολογικών συμβολαίων* και της *απόδοσης*. Επιπλέον, οι μελετητές έχουν αποδώσει στον κυνισμό διάφορους στόχους συμπεριλαμβανομένων άλλων ανθρώπων γενικά, των κοινωνικών ιδρυμάτων, του επαγγέλματος, των κορυφαίων μάντζερ αλλά και των προσπάθειών για οργανωτική αλλαγή. Πρόκειται λοιπόν για μια έννοια η οποία έχει πολλαπλές λειτουργικότητες αναφορικά με ποικίλα πλαίσια.

Στον οργανωσιακό τομέα και στο προσωπικό επίπεδο συγκεκριμένα, ο κυνισμός έχει συσχετιστεί στενά με το πρόβλημα της *επαγγελματικής εξουθένωσης*. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια αντίδραση στο χρόνιο εργασιακό στρες και χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση (δηλ. αποστράγγιση των συναισθηματικών πόρων), κυνισμό (δηλ. μια αρνητική, ανάλγητη και κυνική στάση απέναντι στην εργασία κάποιου) και έλλειψη επαγγελματικής αποτελεσματικότητας (δηλ. την τάση κάποιου να αξιολογεί τη δουλειά του αρνητικά) (Gonzalez-Roma et al., 2006). Πρόκειται για ένα ψυχολογικό σύνδρομο που περιλαμβάνει μια παρατεταμένη αντίδραση σε χρόνιους διαπροσωπικούς στρεσογόνους παράγοντες και το οποίο οδηγεί σε χαμηλή απόδοση, συμπεριφορές απόσυρσης και έκπτωση της κατάστασης της υγείας ενώ θεωρείται ο αντίποδας της εργασιακής δέσμευσης. Ο κυνισμός, ως μέσο δημιουργίας αμυντικής γνωστικής απόστασης, θεωρείται ως ένας αμυντικός μηχανισμός στην εξάντληση.

Η σχέση του οργανωσιακού κυνισμού με την οργανωσιακή αφοσίωση είναι αρνητική σύμφωνα με τις υπάρχουσες θεωρητικές προσεγγίσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανωσιακά κυνικοί εργαζόμενοι τείνουν να παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης, μπορεί να βιώνουν σύγκρουση με τους στόχους του οργανισμού και είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Brandes et al., 1999).

Σε διαπροσωπικό επίπεδο, ο κυνισμός έχει προσδιοριστεί ως σύμπτωμα των φτωχών επικοινωνιακών δεξιοτήτων και της μειωμένης αντίληψης των κοινωνικών δεσμών και της κοινότητας (Brandes et al., 1999).

Ο κυνισμός των εργαζόμενων εξετάστηκε στο πλαίσιο του ψυχολογικού συμβολαίου από πολλούς μελετητές. Η Andersson (1996) σημειώνει ότι οι παραβιάσεις που οδηγούν στον κυνισμό των εργαζόμενων ανήκουν σε τρεις κατηγορίες και συγκεκριμένα αφορούν:

1. χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος π.χ. έλλειψη συμφωνίας μεταξύ πολιτικών και πρακτικών, ανηθικότητα στη συμπεριφορά και ως προς την εταιρική κοινωνική ευθύνη και ανισότητες στην πολιτική των οικονομικών παροχών και αποζημιώσεων
2. χαρακτηριστικά του οργανισμού π.χ. ελλιπής επικοινωνία, ανεπάρκεια της διοίκησης στην εφαρμογή της αλλαγής, έλλειψη συμμετοχής των εργαζόμενων
3. τη φύση της εργασίας π.χ. σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλου και υπερβολικός φόρτος εργασίας.

Η Andersson κατέληξε στο ότι οι σύγχρονοι χώροι εργασίας παρέχουν άφθονες αιτίες για την ανάπτυξη του κυνισμού στους ανθρώπους, ιδιαίτερα όσο περισσότερο δίνεται προτεραιότητα στις οικονομικές και εξωγενείς (άσχετες με την ουσία της εργασίας) ανταμοιβές έναντι της ευημερίας των εργαζόμενων. Σε μια επόμενη μελέτη, οι Andersson & Bateman (1997) βρήκαν μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του κυνισμού και της μείωσης των οργανωσιακών συμπεριφορών σε σχέση με το πλαίσιο (Organizational Citizenship Behaviors – OCB's) όπως και μεταξύ του κυνισμού και της αύξησης της συμμόρφωσης με μη ηθικά αιτήματα. Στις οργανωσιακές συμπεριφορές σε σχέση με το πλαίσιο θα γίνει εκτενέστερη αναφορά στη συνέχεια.

Η αναφερόμενη αυτή αύξηση του κυνισμού των εργαζόμενων εν τέλει δε θα λέγαμε ότι προκαλεί έκπληξη, δεδομένου του χάσματος μεταξύ της ρητορείας των διοικήσεων και της πραγματικότητας. Όπως αναφέρει ο Herriot, τρεις είναι οι τομείς στους οποίους αυτό το χάσμα είναι καταφανές (Cartwright & Holmes, 2006): Πρώτον, υπάρχει η ρητορεία της ενδυνάμωσης που υπογραμμίζει ότι οι άνθρωποι μπορούν να αναμένουν περισσότερη αυτονομία, όταν στην πραγματικότητα αναμένεται όλο και περισσότερο από αυτούς να είναι υποχωρητικοί, να ακολουθούν πιστά τους κανόνες και να επιτηρούνται και να ελέγχονται πολύ στενά όπως συμβαίνει σε πολλά

επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών. Δεύτερον, οι οργανισμοί υιοθετούν όλο και περισσότερο τη ρητορεία της ισότητας και της δικαιοσύνης, η οποία δίνει έμφαση στη δίκαιη αντιμετώπιση και στην ενιαία και ευνοϊκή σχέση απασχόλησης για όλους, όταν στην πραγματικότητα αναμένεται από τους εργαζόμενους να αποδεχτούν διαφοροποιήσεις όπως και λιγότερο ευνοϊκή μεταχείριση κάποιων ατόμων όπως είναι οι μερικώς απασχολούμενοι ή οι συμβασιούχοι. Τέλος, υπάρχει η ρητορεία της διοίκησης που περιβάλλει την αλλαγή ως κάτι απαραίτητο, εξελικτικό και λογικό και η οποία δίνει έμφαση στις ευκαιρίες που πρέπει να δίνονται στους εργαζόμενους για μάθηση και ανάπτυξη, όταν στην πραγματικότητα τέτοιες πρωτοβουλίες είναι συνήθως υποκριτικές και πιθανότατα σημαίνουν απλώς περισσότερη εργασία με τις ίδιες ανταμοιβές.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ, ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΟ ΝΟΗΜΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

## **2.1. Τρόποι αντιμετώπισης: Νέα μέσα εξασφάλισης της Αφοσίωσης και Δέσμευσης των εργαζόμενων**

Τι είναι αυτό επομένως που θα μπορούσε να γίνει προκειμένου να αντιμετωπιστεί η δεδομένη κατάσταση; Ποιες είναι οι νέες ισορροπίες στις εργασιακές σχέσεις που θα πρέπει να εξασφαλιστούν ώστε το ψυχολογικό συμβόλαιο να είναι λειτουργικό; Εφόσον η αφοσίωση και δέσμευση των εργαζόμενων παραμένει κρίσιμης σημασίας πως θα μπορούσε πλέον να επιτευχθεί;

Οι εργαζόμενοι της νέας εποχής αναμένεται να είναι έτοιμοι για μια ακολουθία από συνεχείς διαπραγματεύσεις του ψυχολογικού συμβολαίου που θα συναφθεί ανάμεσα στους ίδιους και τον οργανισμό (Herriot, 1992). Οι συνέπειες για τους οργανισμούς έχουν να κάνουν καταρχάς με τον τρόπο ή το στυλ διοίκησης που υιοθετείται. Το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης 'επιβολής και ελέγχου' αντικαθίσταται από αυτό που δίνει έμφαση στη συμμετοχή, στην ομαδική εργασία και στην εμπλοκή.

Ειδικότερα σε σχέση με την αφοσίωση των εργαζόμενων στους οργανισμούς, πολλές μελέτες έχουν εξετάσει τις επιπτώσεις του στυλ διοίκησης στη μεταβλητή αυτή. Από τις περισσότερες, έχει διαφανεί ότι υψηλότερος βαθμός αφοσίωσης των υπαλλήλων καλλιεργείται όταν υπάρχει σαφήνεια ρόλων, αμφίπλευρη επικοινωνία και άμεση συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ενώ σε κάποιες άλλες υποστηρίζεται η παροχή δικαιοδοσίας στη λήψη αποφάσεων, ελέγχου και άλλων πόρων (Hiltrop, 1996). Οι Lawler & Mohrman (1989) προτείνουν το να δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να μοιράζεται τόσο τα ρίσκα όσο και τις ανταμοιβές προκειμένου να αναπτυχθεί το αίσθημα της αφοσίωσής του. Το θεωρητικό τους μοντέλο της *«πλήρους συμμετοχής του εργαζόμενου»* τονίζει τη χρησιμότητα της επικοινωνίας των σημαντικών πληροφοριών, του μοιράσματος των αρμοδιοτήτων διοίκησης, της ανάθεσης αρμοδιοτήτων για διαχείριση της απόδοσης και του προσδιορισμού των επιβραβεύσεων βάση της επιτυχίας του οργανισμού.

Από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην ανάπτυξη της αφοσίωσης έχει αναδειχθεί ο βαθμός της «πρόκλησης» της εργασιακής εμπειρίας (Steers, 1977). Αυτό σημαίνει ότι οι προσπάθειες για ανάπτυξη της αφοσίωσης στο χώρο εργασίας θα πρέπει να επικεντρώνονται στο σχεδιασμό έργων και δομών που βοηθούν τους ανθρώπους να βιώνουν ένα αίσθημα επίτευξης, να εκφράζουν τα ταλέντα τους και να εξασκούν τις δυνάμεις τους για λήψη αποφάσεων (Hiltrop, 1996).

Τέλος, εξαιρετικής σημασίας υπό το πρίσμα των νέων συνθηκών στον τομέα της εργασίας είναι η δυνατότητα που δίνεται στον εργαζόμενο να εκφράζει προσωπικές του αξίες μέσω της εργασίας του. Θα πρέπει να αντιστραφεί το κλίμα της έλλειψης εμπιστοσύνης και του κυνισμού απέναντι στον οργανισμό και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το αίσθημα της συμπόρευσης των αναγκών και των αξιών του ατόμου με αυτών του οργανισμού. Όπως αναφέρει ο Armstrong (1990) οι άνθρωποι μπορούν να εργάζονται σκληρά αν πιστεύουν στην αποστολή της επιχείρησης και μπορούν να ταυτιστούν με τις αξίες, τους στόχους και τις δραστηριότητές της. Μάλιστα μπορούν να εργαστούν ακόμη περισσότερο αν αισθάνονται ότι η επίτευξη αυτών των αξιών προσφέρει κάτι και στους ίδιους.

Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες υπάρχει μια αυξανόμενη τάση των ατόμων να είναι συνεπείς προς τις προσωπικές τους αξίες και να τις ακολουθούν. Ο Thomas (1990) τονίζει ότι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης για αλλαγή σταδιοδρομίας είναι η αναζήτηση εργασίας με σημασία ή νόημα η οποία θα ανταποκρίνεται καλύτερα στις προσωπικές αξίες. Συχνά και οι ίδιοι οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις επικοινωνούν στους εργαζόμενους την υιοθέτηση κάποιων κεντρικών αξιών, οι συμπεριφορές όμως που εκδηλώνονται δεν είναι συνεπείς με τη ρητορεία. Το αποτέλεσμα είναι και το αναμενόμενο με τους εργαζόμενους να εκφράζουν θυμό αντί να αντλούν υπερηφάνεια από τις διατυπωμένες αξίες του οργανισμού.

Παράλληλα, σημαντικό ρόλο για έναν εργαζόμενο παίζει η εταιρική εικόνα (corporate image)<sup>1</sup> του οργανισμού, δεδομένου ότι αναπαριστά την αξιολόγησή του για το ποια χαρακτηριστικά αναμένεται οι άλλοι να του αποδώσουν επειδή συμμετέχει στο συγκεκριμένο οργανισμό. Οι Dutton & Dukerich (1991) θεωρούν ότι η σχέση μεταξύ της αντίληψης που έχει ένας υπάλληλος για την οργανωσιακή ταυτότητα και την εταιρική εικόνα και της αντίληψης του για τον ίδιο και τις πεποιθήσεις του, συνιστά έναν πολύ προσωπικό σύνδεσμο μεταξύ της οργανωτικής δράσης και των εργασιακών κινήτρων. Παρουσιάζεται δηλαδή η σημασία των αντιλήψεων αυτών οι οποίες διαμορφώνουν το ίδιο το σύστημα υποκίνησης των ατόμων. Σε μια μελέτη τους που εξέταζε το πώς οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εξωτερική εικόνα της οργάνωσής τους, οι Riordan, Gatewood & Bill (1997) διαπίστωσαν ότι ο υψηλός βαθμός εκτίμησης συσχετιζόταν με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και μειωμένη πρόθεση για αποχώρηση.

---

<sup>1</sup> Η εταιρική εικόνα (corporate image) ορίζεται ως οι αντιλήψεις ενός ατόμου για τις δράσεις, τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματα μιας οργάνωσης και είναι κρίσιμης σημασίας για όλους τους συμμετέχοντες (Riordan et al. , 1997).

Αυξάνεται επιπλέον στις μέρες μας ο αριθμός των ατόμων που επιθυμούν να εργαστούν για «ηθικές» οργανώσεις οι οποίες βαδίζουν βάσει των αξιών τους και των οποίων οι διοικήσεις ασκούν πολιτικές και πρακτικές σύμφωνες με τις αξίες αυτές. Αν η διατυπωμένη αποστολή και οι πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δε διακρίνονται από αυθεντικότητα και δεν έχουν πρακτικές εφαρμογές το αποτέλεσμα που παράγεται είναι ανθρώπινο δυναμικό κυνικό, χωρίς κίνητρα και με έλλειψη αφοσίωσης (Cartwright & Holmes, 2006. Miller & Skidmore, 2004). Πλέον, όλο και λιγότερους υποστηρικτές βρίσκει η άποψη ότι η μόνη κοινωνική ευθύνη που έχουν οι επιχειρηματικοί οργανισμοί είναι η μεγιστοποίηση των κερδών με τήρηση των νομικών πλαισίων. Αντιθέτως, πολλοί θεωρούν ότι οι οργανισμοί έχουν επιπλέον την ευθύνη της ανάμιξής τους στα ζητήματα της εκάστοτε κοινότητας και της ανακούφισης των κοινωνικών προβλημάτων στον οποίοι τη δημιουργία πολλές φορές συμβάλλουν. Άλλωστε οργανώσεις που έχουν επιδείξει κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη καταφέρνουν να διατηρήσουν αλλά και να βελτιώσουν πιθανώς τα κέρδη τους (όπως για παράδειγμα η εταιρία “The Body Shop” η οποία απέρριψε τις εργαστηριακές δοκιμές με ζώα) (Cartwright & Holmes, 2006).

Λαμβάνοντας υπόψη τα όσα αναφέρθηκαν είναι ότι η ανάπτυξη χαρακτηριστικών όπως είναι το νέο στυλ και φιλοσοφία διοίκησης με προσανατολισμό στην αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, η αμοιβαία επικοινωνία και συμμετοχή, η ομαδικότητα στην εργασία, η πρόκληση που εγείρουν οι αρμοδιότητες, η καινοτομία και ελευθερία στην έκφραση, η πρωτοβουλία, η αναγνώριση της σημασίας των προσωπικών αξιών, είναι κρίσιμης σημασίας για έναν οργανισμό που επιθυμεί να επιβιώσει και να εξελιχθεί στη σύγχρονη αγορά εργασίας. Επιπλέον, η κοινωνικότητα μέσα από την εργασία, το κύρος και η υψηλή αίσθηση κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης-εργοδότη είναι στοιχεία που συμβάλουν ουσιαστικά στην δημιουργία εργαζόμενων έμπιστων και αφιερωμένων στην επιχείρηση. Αναπτύσσοντας τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να πετύχει την αναγκαία προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την δέσμευση των εργαζόμενων.

## **2.2. Η έννοια της Αφοσίωσης στην εργασία**

Το αντικείμενο της εργασιακής αφοσίωσης παρουσιάζει αυξημένο ενδιαφέρον για τους ερευνητές και τους επαγγελματίες. Η πρόσφατη βιβλιογραφία τείνει να

εστιάζει στην ευρύτερη εννοιολογική κατασκευή της εργασιακής αφοσίωσης η οποία περιλαμβάνει πιο συγκεκριμένα αντικείμενα προς τα οποία μπορεί να κατευθύνεται η αφοσίωση όπως είναι ο οργανισμός, η εργασιακή ομάδα, το επάγγελμα, η ένωση όπως και η δουλειά κάποιου (Blau, Paul & St. John, 1993).

Στην πλήρη ανασκόπησή τους οι Meyer & Herscovitch (2001) επιχείρησαν να ενοποιήσουν τη βιβλιογραφία παρέχοντας ένα επί του συνόλου αναλυτικό πλαίσιο. Περιληπτικά υποστήριξαν ότι ανεξάρτητα από το πλαίσιο στο οποίο εξετάζεται η αφοσίωση θα πρέπει να διαθέτει μια 'κεντρική ουσία': αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια συνδετική δύναμη που οδηγεί τους ανθρώπους στο να παρουσιάσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές. Όπως αναφέρουν:

*Η αφοσίωση είναι μια δύναμη που συνδέει ένα άτομο με μια πορεία δράσης η οποία σχετίζεται με έναν συγκεκριμένο στόχο (σελ. 301)*

Ανάμεσα σε άλλους ορισμούς της αφοσίωσης εν γένει περιλαμβάνεται αυτός του Becker (1960) σύμφωνα με τον οποίο 'η αφοσίωση πραγματώνεται όταν ένα άτομο, βάζοντας ένα επιπλέον στοίχημα, συνδέει άσχετα ενδιαφέροντα με μια συνεπή ακολουθία δράσεων'. Ορίζεται επίσης ως 'μια σταθεροποιητική δύναμη που αποσκοπεί στη διατήρηση της κατεύθυνσης της συμπεριφοράς όταν οι συνθήκες προσδοκιών/ευθυδικίας δεν ικανοποιούνται και δε λειτουργούν' (Scholl, 1981). Μπορεί η αφοσίωση να θεωρηθεί 'η κλίση κάποιου να δρα με έναν δεδομένο τρόπο προς ένα συγκεκριμένο στόχο αφοσίωσης' (Oliver, 1990) ή να οριστεί ως 'μια υποχρεωτική δύναμη που απαιτεί το άτομο να τιμά την δέσμευση, ακόμη και αντιμέτωπος με κυμαινόμενες στάσεις και ιδιοτροπίες (Brown, 1996).

Οι διαφορές στους ορισμούς της αφοσίωσης οδήγησε πολλούς από τους ερευνητές στο συμπέρασμα ότι η αφοσίωση μπορεί α) να πάρει διάφορες μορφές και β) μπορεί να κατευθύνεται προς διάφορους στόχους ή να έχει διαφορετικές εστιάζσεις. Γενικώς στη βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετά θεωρητικά πλαίσια στα οποία η αφοσίωση θεωρείται είτε μονοδιάστατη είτε πολυδιάστατη εννοιολογική δομή, ακολουθούμενη σε κάθε περίπτωση από κάποιο προτεινόμενο εργαλείο ή εργαλεία μέτρησης. Στο πλαίσιο αυτών των θεωριών δίνονται και ποικίλες απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με το πώς αναπτύσσεται η αφοσίωση κάθε φορά, πως επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά, την οργανωτική αποτελεσματικότητα, την ευημερία των εργαζόμενων.

Ακριβώς αυτή η έλλειψη ομοφωνίας στον ορισμό της αφοσίωσης συνέβαλλε σημαντικά στην αντιμετώπισή της ως έννοιας πολυδιάστατης (Meyer & Allen, 1991). Έτσι προέκυψαν μοντέλα όπως αυτό των τριών παραγόντων των Meyer & Allen (1991) για την οργανωσιακή αφοσίωση που θα δούμε στη συνέχεια. Είναι γεγονός ότι αυτό που διαφοροποιεί τις διάφορες διαστάσεις (μορφές, στοιχεία) της αφοσίωσης σε αυτά τα πολυδιάστατα θεωρητικά μοντέλα είναι η φύση της υποκείμενης «νοοτροπίας». Σύμφωνα με τους Meyer & Herscovitch (2001) θεωρητικά μοντέλα που αφορούν σε μια μορφή αφοσίωσης, όπως είναι η οργανωσιακή αφοσίωση, μπορούν να γενικευτούν στον εργασιακό χώρο γενικότερα καθώς όλες οι μορφές διέπονται από την ‘κεντρική ουσία’ της έννοιας της αφοσίωσης.

### **2.3. Τα πέντε είδη Αφοσίωσης της Morrow**

Η Morrow (1993), ανάμεσα στις διάφορες εστιάσεις για την εργασιακή αφοσίωση, προτείνει πέντε τις οποίες θεωρεί τις βασικές, καθώς σχετίζονται με το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό εργαζόμενων τις οποίες ονομάζει *παγκόσμιες μορφές εργασιακής αφοσίωσης* (Cohen, 2000). Οι μορφές αυτές είναι: συναισθηματική αφοσίωση στον οργανισμό, η αφοσίωση παραμονής στον οργανισμό, ο ενστερνισμός της εργασιακής ηθικής, η αφοσίωση στο επάγγελμα και η συμμετοχή στην εργασία.

Αναφορικά με τις αλληλοσυσχετίσεις αυτών των πέντε μορφών αφοσίωσης, μπορεί αυτή να γίνει κατανοητή αν τοποθετήσουμε τις κατηγορίες αυτές σε ομόκεντρους κύκλους με την εργασιακή ηθική στο εσωτερικό κύκλο ακολουθούμενη από την αφοσίωση στο επάγγελμα, την αφοσίωση παραμονής στον οργανισμό, την συναισθηματική οργανωσιακή αφοσίωση και τη συμμετοχή στην εργασία στον εξωτερικό κύκλο. Σύμφωνα με την Morrow οι μορφές αφοσίωσης τοποθετούνται με αυτό τον τρόπο για να γίνει κατανοητό ότι οι κύκλοι στο εσωτερικό είναι πιο ιδιοσυγκρασιακοί, σχετίζονται με την κουλτούρα και την κοινωνική ομάδα καταγωγής του ατόμου και επομένως αφορούν στοιχεία σταθερά στο χρόνο. Οι κύκλοι που βρίσκονται προς το εξωτερικό καθορίζονται περισσότερο από τις καταστάσεις και επομένως υπόκεινται περισσότερο σε αλλαγές και επιρροές.

Το μοντέλο της Morrow ακολουθεί τη θεωρητική προσέγγιση των Yoon et al. (1994) και Gregerson (1993) σύμφωνα με την οποία οι πιο «γειτονικοί» στόχοι γίνονται αντικείμενο μεγαλύτερης αφοσίωσης διότι αναπτύσσεται ισχυρότερος

διαπροσωπικός δεσμός μεταξύ των μελών αυτών των στόχων. Είναι δηλαδή πιο ισχυρή η αφοσίωση προς υποομάδες παρά προς την μεγαλύτερη ομάδα, διότι ο θετικός αντίκτυπος του θετικού συναισθήματος θα αποδοθεί στους διαπροσωπικούς δεσμούς οι οποίοι αποδίδονται στις «γειτονικές», κοντινές ομάδες, ενώ τα αρνητικά συναισθήματα είναι πιθανότερο ότι θα αποδοθούν στην ευρύτερη ομάδα. Αναπτύσσεται επομένως ισχυρότερος δεσμός με την ομάδα εργασίας, που αποτελεί τον πιο κοντινό στόχο στο χώρο εργασίας του ατόμου, παρά στην καριέρα η οποία αποτελεί έναν πιο μακρινό στόχο. Το παραπάνω μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί στις αλληλοσυσχετίσεις των μορφών αφοσίωσης και φαίνεται ότι παρέχει μια ακόμη επεξήγηση για τον τρόπο που αυτές οι μορφές παρατίθενται στο μοντέλο της Morrow. Οι πιο μακρινοί στόχοι, δηλαδή η συμμετοχή στην εργασία, η αφοσίωση στο επάγγελμα και οργανωσιακή αφοσίωση, αποτελούν τις εξωγενείς μεταβλητές. Αυτές δηλαδή οι μεταβλητές δε σχετίζονται άμεσα με τα αποτελέσματα και την απόδοση στην εργασία. Από την άλλη οι πιο κοντινοί στόχοι, που σχετίζονται με τη συναισθηματική αφοσίωση και την αφοσίωση στην ομάδα, αποτελούν τους μεσολαβητικούς παράγοντες στη σχέση μεταξύ εξωγενών μεταβλητών και εργασιακών αποτελεσμάτων.

#### **2.4. Η Οργανωσιακή Αφοσίωση**

Η Οργανωσιακή Αφοσίωση (Organizational Commitment) είναι μια καλά εδραιωμένη έννοια στις επιστήμες της διοίκησης και της συμπεριφοράς. Προέρχεται από το Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relations Movement) το οποίο άνθισε από τις αρχές ως τα μέσα περίπου του περασμένου αιώνα. Τότε υπήρξε μια αποκάλυψη για το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι τρέφουν συναισθήματα για τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται, συμπεριλαμβανομένης της ταύτισης με τους σκοπούς και τους στόχους του χώρου εργασίας τους.

Γενικότερα ο ψυχολογικός σύνδεσμος μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων έχει προσεγγιστεί και οριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Κατά τις περασμένες δύο δεκαετίες ειδικότερα οι ερευνητές έχουν επιδείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εννοιολογική κατασκευή της αφοσίωσης. Η φύση της έννοιας της οργανωσιακής αφοσίωσης και η αντίληψη γύρω από αυτή σχετίζεται με το ότι το άτομο έχει αίσθημα αφοσίωσης προς τον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει ταύτιση, τάση παραμονής και προθυμία του ατόμου να καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες για τον οργανισμό (Baruch, 1998). Οι

Mowday, Steers & Porter (1979) όρισαν την οργανωσιακή αφοσίωση ως 'τη σχετική ισχύ της ταύτισης ενός ατόμου με έναν συγκεκριμένο οργανισμό και του βαθμού συμμετοχής του σε αυτόν'.

Η κύρια ώθηση που προσφέρει η θεωρία για την αφοσίωση σχετίζεται με το ότι μπορεί να επηρεάσει τις ενέργειες του ατόμου ανεξαρτήτως άλλων παραγόντων. Πράγματι, ως μια σταθεροποιητική ψυχολογική δομή που κατευθύνει τη συμπεριφορά, η αφοσίωση μπορεί να οδηγήσει σε επιμονή για έναν τρόπο δράσης ακόμη και με την παρουσία αντικρουόμενων κινήτρων ή στάσεων, όπως μπορεί ακόμη να οδηγήσει τα άτομα στο να συμπεριφέρονται με τρόπους που, από την οπτική γωνία ενός ουδέτερου παρατηρητή, φαίνονται αντίθετοι προς το δικό τους συμφέρον (Meyer & Herscovitch, 2001). Προκύπτει λοιπόν το συμπέρασμα ότι *η οργανωσιακή αφοσίωση αποτελεί ένα σημαντικό συμπλήρωμα στις υπάρχουσες θεωρίες κινήτρων*. Το παραπάνω με τη σειρά του αιτιολογεί τη συσχέτιση της έννοιας με το εργασιακό πλαίσιο καθώς κίνητρα για εργασία πηγάζουν από αυτή (Meyer et al., 2004).

Σημειώνεται ότι η έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης έχει εφαρμογή σε κάθε τύπο οργανισμού, στον τομέα των υπηρεσιών ή της παραγωγής, στον ιδιωτικό ή το δημόσιο τομέα κλπ. και καταπιάνεται με τη σχέση μεταξύ υπαλλήλων και οργανισμών. Ωστόσο, αποτελεί μόνο έναν ανάμεσα σε πολλούς τύπους αφοσίωσης που κάθε άτομο μπορεί να αναπτύξει. Άλλοι τύποι αφοσίωσης μπορεί να σχετίζονται με την εργασία ή όχι και μεταξύ αυτών που σχετίζονται με την εργασία βρίσκουμε την αφοσίωση στο επάγγελμα, στην ένωση ή τον σύλλογο, στην ομάδα εργασίας κλπ. Σε διοικητικά πλαίσια η αφοσίωση στην εργασία και τον οργανισμό είναι εξαιρετικής σημασίας εφόσον κίνητρα για εργασία πηγάζουν από αυτή.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η οργανωσιακή αφοσίωση αφορά κάθε σχετιζόμενο ανθρώπινο παράγοντα. Σχετίζεται με κάθε εργαζόμενο ή μέλος ενός οργανισμού και ενέχει την έννοια της αμοιβαιότητας, κατευθύνεται δηλαδή όχι μόνο από τους υπαλλήλους προς τον οργανισμό αλλά και το αντίστροφο. Όπως αναφέρουν οι Eisenberger, Fasolo & Davis-La Mastro (1990) η αφοσίωση του οργανισμού στους εργαζόμενους αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο σε μια σειρά από αμοιβαίες σχέσεις ενώ κατονόμασαν την αφοσίωση και δέσμευση από οργανωσιακής πλευράς ως «Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη» ("Perceived Organizational Support"-POS). Σημειώνουν ότι η Προσλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την οργανωσιακή αφοσίωση και

ότι για να κερδηθεί η οργανωσιακή αφοσίωση των υπαλλήλων ο οργανισμός χρειάζεται να είναι και η ίδια αφοσιωμένη σε αυτούς. Πρόκειται στην ουσία για μια διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής, για ένα είδος ψυχολογικού συμβολαίου μέσω του οποίου επιδιώκεται η ικανοποίηση ορισμένων συνθηκών και αναγκών εντός κάποιου δεδομένου συστήματος. Σε αντίθετη περίπτωση αυτή η ικανοποίηση αναζητείται στα πλαίσια κάποιου άλλου συστήματος.

Οι οργανισμοί χρειάζεται να είναι αφοσιωμένοι προς όλους τους υπαλλήλους τους όποια θέση κι αν κατέχουν αυτοί στον οργανισμό. Αν και η αντικατάσταση υψηλόβαθμων στελεχών της διοίκησης είναι ένα εγχείρημα με μεγαλύτερο κόστος απ' ότι η αντικατάσταση για παράδειγμα ενός υπαλλήλου καθαριότητας ή ενός θυρωρού, σε κάθε περίπτωση απαιτείται η διαδικασία της επιλογής, της στρατολόγησης, της εισαγωγής και της προσαρμογής στον οργανισμό. Επιπλέον, οι οργανισμοί είναι πολύπλοκα συστήματα που λειτουργούν με κάποιο στόχο και η ύπαρξη οργανωσιακής αφοσίωσης βοηθά έτσι ώστε αυτός ο στόχος να γίνεται κοινός και να αφορά το καθένα από τα μέλη.

## **2.5. Το μοντέλο Οργανωσιακής Αφοσίωσης τριών διαστάσεων (Meyer & Allen, 1991)**

Το μοντέλο αυτό για την οργανωσιακή αφοσίωση έχει υποβληθεί στη μεγαλύτερη εμπειρική διερεύνηση και έχει δεχθεί τη μεγαλύτερη στήριξη (Meyer et al., 2004). Οι Meyer & Allen (1991) αρχικά ανέπτυξαν το μοντέλο τριών διαστάσεων για να προσδιορίσουν παρατηρούμενες ομοιότητες και διαφορές σε υπάρχουσες μονοδιάστατες θεωρήσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης. Κοινή, όπως αναφέρουν, ήταν η πίστη ότι η αφοσίωση συνδέει ένα άτομο με έναν οργανισμό και επομένως μειώνει την πιθανότητα αποχώρησης. Οι κύριες διαφορές βρίσκονταν στα σκεπτικά που θεωρούσαν ότι χαρακτήριζαν την αφοσίωση. Τα σκεπτικά αυτά παρέπεμπαν σε τρεις ξεχωριστές θεματικές ενότητες: το συναισθηματικό σύνδεσμο με τον οργανισμό, την υποχρέωση για παραμονή και το θεωρούμενο κόστος της αποχώρησης. Θέλοντας να διαχωρίσουν τις μορφές αφοσίωσης που χαρακτήριζε το καθένα από αυτά τα σκεπτικά, οι Meyer και Allen τις κατονόμασαν αντίστοιχα «συναισθηματική αφοσίωση» (affective commitment), «κανονιστική αφοσίωση» (normative commitment) και «αφοσίωση συνέχισης» (continuance commitment). Οι τρεις αυτές μορφές ορίζονται ως εξής (Meyer & Allen, 1991):

- **Συναισθηματική Αφοσίωση:** Ορίζεται ως ο θετικός συναισθηματικός σύνδεσμος του ατόμου με τον οργανισμό. Ένας εργαζόμενος ο οποίος είναι ισχυρά συναισθηματικά αφοσιωμένος ταυτίζεται με τους στόχους του οργανισμού και επιθυμεί να παραμείνει μέρος της. Αυτός ο εργαζόμενος αφοσιώνεται στον οργανισμό επειδή το «επιθυμεί».
- **Κανονιστική Αφοσίωση:** Το άτομο αφοσιώνεται στην οργανισμό και παραμένει σε αυτήν εξαιτίας συναισθημάτων υποχρέωσης. Αυτά τα συναισθήματα μπορεί να προέρχονται από διάφορες πηγές, όπως από την επένδυση πόρων από πλευράς του οργανισμού για την εκπαίδευση του εργαζόμενου ο οποίος κατά συνέπεια αισθάνεται μια 'ηθική' υποχρέωση να καταβάλλει προσπάθεια για την εργασία του και να παραμείνει στον οργανισμό ως ανταπόδοση αυτού του χρέους. Μπορεί επίσης ο τύπος αυτός της αφοσίωσης να αντικατοπτρίζει με εσωτερικευμένη νόρμα, η οποία έχει αναπτυχθεί πριν την ένταξη του ατόμου στον οργανισμό μέσω της οικογένειας ή άλλων διαδικασιών κοινωνικοποίησης, που υπαγορεύει ότι κάποιος πρέπει να είναι πιστός στον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται. Σε αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος παραμένει στον οργανισμό επειδή το «οφείλει».
- **Αφοσίωση Συνέχισης:** Το άτομο αφοσιώνεται στον οργανισμό λόγω του ότι θεωρεί μεγάλο το κόστος της απώλειας της ιδιότητας του μέλους του οργανισμού. Το κόστος αυτό μπορεί να περιλαμβάνει απώλειες σε οικονομικό ή κοινωνικό επίπεδο. Ο εργαζόμενος παραμένει μέλος του οργανισμού επειδή «πρέπει».

Οι Meyer & Allen (1991) υποστήριξαν ότι ένας από του σημαντικότερους λόγους για τον διαχωρισμό μεταξύ των τριών μορφών οργανωσιακής αφοσίωσης, ήταν οι διαφορετικές επιπτώσεις τους στη συμπεριφορά. Αν και, στο σύνολό τους οι μορφές αυτές τείνουν να συνδέουν τους εργαζόμενους με τον οργανισμό, και επομένως συσχετίζονται αρνητικά με την αποχώρηση, η σχέση τους με άλλους τύπους εργασιακής συμπεριφοράς μπορεί να διαφέρει αρκετά (Meyer et al., 2002). Το παραπάνω επιβεβαιώνει η υπάρχουσα έρευνα που δείχνει ότι η συναισθηματική αφοσίωση έχει την ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση, την οργανωσιακή συμπεριφορά σε σχέση με το πλαίσιο<sup>2</sup> και τη συμμετοχή, ενώ ακολουθεί η κανονιστική αφοσίωση. Η αφοσίωση συνέχισης τείνει να μη συσχετίζεται αρνητικά με αυτές τις συμπεριφορές (Meyer et al., 2004).

---

<sup>2</sup> «Οργανωσιακή Συμπεριφορά σε Σχέση με το Πλαίσιο» (“Organizational Citizenship Behavior – OCB”): δες σελ. 60.

Στη βάση των θεωρητικών μελετών και των ενδείξεων που έχουν συγκεντρωθεί από τις υπάρχουσες έρευνες, οι Meyer & Herscovitch (2001) προσδιόρισαν τα θεμέλια πάνω στα οποία βασίστηκε η ανάπτυξη κάθε μιας από τις τρεις μορφές αφοσίωσης. Υποστήριξαν ότι τις πρωταρχικές βάσεις για την ανάπτυξη της συναισθηματικής αφοσίωσης αποτελούν η προσωπική ανάμιξη ή εμπλοκή, η ταύτιση με το σχετιζόμενο στόχο και η συμφωνία των αξιών. Αντίθετα, η κανονιστική αφοσίωση αναπτύσσεται ως λειτουργία πολιτισμικής και οργανωσιακής κοινωνικοποίησης και ως η απολαβή οφελών τα οποία ενεργοποιούν μια ανάγκη για ανταπόδοση. Τέλος, η αφοσίωση συνέχισης αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα συσσωρευμένων επενδύσεων οι οποίες θα χάνονταν αν το άτομο διέκοπτε μια σειρά δράσεων, όπως και ως αποτέλεσμα έλλειψης εναλλακτικής πορείας δράσης.

## **2.6. Η συσχέτιση των Θεωριών Υποκίνησης (Motivation Theories)**

Όπως είδαμε η αφοσίωση ενός εργαζόμενου στη εργασία του, παρέχει στον ίδιο κίνητρα με τα οποία εκτενώς έχει ασχοληθεί η βιβλιογραφία και η έρευνα. Υπάρχει πληθώρα στοιχείων που καταδεικνύουν τα πολλά οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός έχοντας στο δυναμικό του αφοσιωμένους ανθρώπους με επαρκή κίνητρα. Αποτελεί όμως έκπληξη το γεγονός ότι στην οργανωτική ψυχολογία η σχετική με τα εργασιακά κίνητρα βιβλιογραφία έχει εξελιχθεί ανεξάρτητα από αυτή που σχετίζεται με την αφοσίωση ή τη δέσμευση (Meyer et al., 2004). Το παραπάνω πιθανώς οφείλεται σε διαφορετικές προελεύσεις και στόχους των δύο εννοιολογικών κατασκευών με τα εργασιακά κίνητρα να προέρχονται από τις γενικότερες θεωρίες περί κινήτρων και να επιχειρούν κυρίως να εξηγήσουν την απόδοση (κάτι εμφανές στην επικρατούσα θεωρία της στοχοθέτησης), σε αντίθεση με την αφοσίωση που έχει τις ρίζες της στην κοινωνιολογία και την κοινωνική ψυχολογία και αναδείχθηκε κυρίως ως προβλεπτικός παράγοντας την πρόθεσης για αποχώρηση των υπαλλήλων (turnover). Στην πορεία όμως οι θεωρίες για τα κίνητρα χρησιμοποιήθηκαν για την επεξήγηση της πρόθεσης για αποχώρηση και η αφοσίωση εξετάστηκε ως καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης στην εργασία. Η επικάλυψη αυτή που παρατηρήθηκε στα αντικείμενα έρευνας των εργασιακών κινήτρων και της αφοσίωσης οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μια συσχέτιση και απόπειρα ενοποίησης των δύο ειδών θεωριών είναι ευλογοφανής και δικαιολογημένη (Meyer et al., 2004).

Ο Pinder (1998) παρέχει έναν ορισμό για τα εργασιακά κίνητρα στον οποίο προσαρμόζει επιτυχώς τις διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις που επιχειρήθηκαν κατά καιρούς:

*Τα εργασιακά κίνητρα είναι ένα σύνολο από δυνάμεις ενεργοποίησης που πηγάζουν εντός αλλά και πέρα από την ύπαρξη του ατόμου για να θέσουν σε εφαρμογή την εργασιακή συμπεριφορά και να καθορίσουν τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια (σελ. 11).*

Η σύγκριση των ορισμών των κινήτρων και της αφοσίωσης αποκαλύπτει μια προφανή ομοιότητα: Και οι δύο έχουν περιγραφεί ως δυνάμεις ενεργοποίησης με επιπτώσεις στη συμπεριφορά. Θα πρέπει να σημειώσουμε, ωστόσο, ότι ο Pinder (1998) περιέγραψε τα κίνητρα ως ένα σύνολο από δυνάμεις ενεργοποίησης και ότι οι Meyer και Herscovitch (2001) όρισαν την αφοσίωση ως δύναμη που δεσμεύει ένα άτομο σε ένα σχέδιο δράσης. Υπονοείται δηλαδή ότι τα κίνητρα αποτελούν ευρύτερη έννοια από την αφοσίωση και ότι η αφοσίωση είναι μία, μεταξύ ενός συνόλου δυνάμεων ενεργοποίησης, που συμβάλλουν στην παρακινήμενη (σκόπιμη) συμπεριφορά. Εντούτοις, η δεσμευτική φύση της αφοσίωσης την καθιστά μάλλον μοναδική μεταξύ των πολλών άλλων δυνάμεων (Meyer et al., 2004).

Η έννοια της αφοσίωσης διαχωρίζεται από σχετικές εννοιολογικές κατασκευές, όπως είναι τα κίνητρα ή οι στάσεις, από πολλούς συγγραφείς. Για παράδειγμα οι Brown (1996) και Scholl (1981) υποστήριξαν ότι η αφοσίωση επηρεάζει τη συμπεριφορά ανεξάρτητα από άλλα κίνητρα και στάσεις και μάλιστα μπορεί να οδηγήσει σε επιμονή σε ένα σχέδιο δράσης ακόμη και με την παρουσία συγκρουόμενων κινήτρων ή στάσεων. Η αφοσίωση, για παράδειγμα, μπορεί να κάνει τα άτομα να συμπεριφερθούν με τρόπους που μπορεί να φαίνονται αντίθετοι προς το συμφέρον τους. Ο διαχωρισμός αυτός έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς αν η αφοσίωση δεν είναι τίποτα περισσότερο από μια νοητική κατάσταση η οποία υπάρχει όταν ένα άτομο βιώνει αίσθημα θετικής συναλλαγής με κάποιον φορέα ή επιχείρηση, δε συνεισφέρει τίποτε περισσότερο από τις θεωρίες υποκίνησης, όπως η *θεωρία της προσδοκίας* (expectancy theory) ή η *θεωρία της ισότητας* (equity theory), στην κατανόηση της οργανωτικής συμπεριφοράς. Παρομοίως, αν η αφοσίωση θεωρηθεί απλώς μια θετική στάση, η μελέτη της πέρα από τα πλαίσια της γενικότερης έρευνας για τις στάσεις και τη συμπεριφορά δε θα έχει να προσθέσει κάτι.

Οι Meyer & Herscovitch αναφέρουν για το ζήτημα αυτό: «Η αφοσίωση είναι μια δύναμη που δεσμεύει ένα άτομο σε ένα σχέδιο δράσης το οποίο σχετίζεται με

έναν ή περισσότερους στόχους. Ως τέτοια, η αφοσίωση διαχωρίζεται από μορφές υποκίνησης βασισμένες στην ανταλλαγή και από στάσεις σχετικές με το στόχο και μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά ακόμη και με την απουσία εξωγενούς υποκίνησης ή θετικών στάσεων».

Πέρα όμως από τις συσχετίσεις και τις διαφορές ανάμεσα στις εξεταζόμενες έννοιες, υπάρχουν και άλλα στοιχεία των θεωριών υποκίνησης που υποβοηθούν τη μελέτη της αφοσίωσης ή και δέσμευσης στο εργασιακό πλαίσιο. Στην καρδιά των διαδικασιών ενεργοποίησης των κινήτρων θα πρέπει να αναφέρουμε ότι βρίσκεται η *στοχοθέτηση*. Πιθανώς κάθε είδους συνειδητά παρακινημένη συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη στον στόχο, ανεξάρτητα από το εάν οι στόχοι τίθενται από το ίδιο το άτομο ή ορίζονται από άλλους. Οι στόχοι που προκύπτουν με φυσικούς τρόπους πηγάζουν από την ενεργοποίηση των *βασικών ανθρώπινων αναγκών, των προσωπικών αξιών, των γνωρισμάτων προσωπικότητας, και των αντιλήψεων για την αυτοαποτελεσματικότητα* που διαμορφώνονται μέσω της εμπειρίας και της κοινωνικοποίησης. Τα άτομα θέτουν επίσης, ή αποδέχονται, στόχους σε απάντηση σε εξωτερικά ερεθίσματα. *Οι στόχοι που τα άτομα επιλέγουν μπορούν να ποικίλουν στη δυσκολία και ιδιομορφία, και αυτές οι ιδιότητες, σε συνδυασμό με τις αντιλήψεις για την αυτοαποτελεσματικότητα, βοηθούν στον καθορισμό της κατεύθυνσης της συμπεριφοράς, του όγκου της προσπάθειας που καταβάλλεται, του βαθμού της επιμονής και σταθερότητας, και της πιθανότητας ότι τα άτομα θα αναπτύξουν στρατηγικές για να διευκολύνουν την επίτευξη του στόχου.* Τα παραπάνω χρησιμεύουν ως μηχανισμοί μέσω των οποίων οι επιλογές στόχων και οι πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας επηρεάζουν τη συμπεριφορά (Locke & Latham, 2002). Η απόδοση που προκύπτει από αυτές τις προσπάθειες επηρεάζει το βιωμένο επίπεδο ικανοποίησης, το οποίο, μαζί με την οργανωσιακή αφοσίωση, μπορεί να οδηγήσει σε άλλες μορφές δράσης (π.χ., αποφυγή εργασίας, αποκλίνουσα συμπεριφορά, προσαρμογή).

Από τα παραπάνω προκύπτει εύλογα το ερώτημα του κατά πόσο λοιπόν η στοχοθέτηση αλλά και οι πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή αφοσίωση ή τη δέσμευση των υπαλλήλων, εννοιολογικές κατασκευές που έχει δειχθεί ότι συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με το επίπεδο ικανοποίησης στην εργασία. Ο ρόλος της αυτοαποτελεσματικότητας ειδικότερα, αποτελεί για τους λόγους αυτούς αντικείμενο διερεύνησης και της παρούσας μελέτης και έρευνας.

## 2.7. Η μεταβαλλόμενη φύση των κινήτρων των εργαζόμενων: Τα κριτήρια συμμετοχής σε έναν οργανισμό

Το παραδοσιακό μοντέλο για την παροχή κινήτρων και δέσμευσης των υπαλλήλων στηρίχθηκε σε μεγάλο ποσοστό στην οικονομική ανταμοιβή. Οι εργαζόμενοι έπρεπε να υποστούν μια χαμηλής ποιότητας διοίκηση, πολλές ώρες εργασίας, ακόμη και κακές συνθήκες εργασίας, υπό τον όρο ότι οι βασικές τους ανάγκες (φυσιολογικές, ασφάλειας και κοινωνικές), κατά τους όρους του Maslow, ικανοποιούνταν<sup>3</sup> – και τα χρήματα αποτελούσαν βασικό όρο για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών (Stairs et al., 2006). Κατά τις δεκαετίες του '60 και του '70, η πρόοδος της σταδιοδρομίας προέκυψε ως πρόσθετος παράγοντας υποκίνησης, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι προσπάθησαν να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για επίτευξη και κοινωνική αναγνώριση ή τις ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης κατά τον Maslow. Οι σημερινοί εργαζόμενοι της ονομαζόμενης «γενιάς Υ» – άτομα γεννημένα περίπου από τη δεκαετία του '70 μέχρι τη δεκαετία του '90 – αποτελούν ένα αυξανόμενο ποσοστό του εργατικού δυναμικού και είναι περισσότερο από τις προηγούμενες γενιές προσανατολισμένοι στην εύρεση της εργασίας που είναι σημαντική για αυτούς και τους επιτρέπει να έχουν κάποια χρήσιμη συμβολή. Για

---

<sup>3</sup> Σύμφωνα με τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow ο άνθρωπος έχει ανάγκες ιεραρχημένες ως προς τη σειρά με την οποία πρέπει να ικανοποιούνται. Οι ανάγκες αυτές ξεκινώντας από τις πιο βασικές είναι: φυσιολογικές Ανάγκες, Ανάγκες Ασφάλειας, Κοινωνικές Ανάγκες, Ανάγκες Σεβασμού/Εκτίμησης και Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης. Η ικανοποίηση των τριών πρώτων αναγκών (ανάγκες έλλειψης) αποτελεί βασική επιδίωξη και απαραίτητη προϋπόθεση μιας στοιχειώδους κοινωνικής ζωής. Στο ανώτερο μέρος της ιεραρχίας βρίσκονται οι ανάγκες ανάπτυξης που αναφέρονται στα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου είδους που το οδηγούν στη δημιουργικότητα αλλά και στην ανώτερη δυνατή αυτοανάπτυξη. Κάθε ανάγκη στο κατώτερο μέρος της κλίμακας έχει προτεραιότητα σε σχέση με μια ανώτερη ανάγκη ενώ με την ικανοποίηση μιας ανάγκης κατώτερου επιπέδου το άτομο αισθάνεται την ανάγκη για ικανοποίηση μιας ανώτερης ανάγκης. Ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από τον βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών, δηλαδή παρακινητικές είναι οι ανάγκες όταν δεν ικανοποιούνται.

Όταν ένα άτομο φτάνει στην κορυφή της κλίμακας, του απομένει δηλαδή ως κίνητρο η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, τίθεται το ερώτημα του τι συμβαίνει τότε και αν ποτέ η ανάγκη αυτή ικανοποιείται πλήρως. Σύμφωνα με τον Maslow η αυτοπραγμάτωση είναι κατάσταση ολοκλήρωσης που λίγοι άνθρωποι τελικά επιτυγχάνουν και η μερική ικανοποίησή της οδηγεί σε αύξηση και όχι μείωση της σημασίας της, παραμένει δηλαδή ένα συνεχές κίνητρο.

Η θεωρία του Maslow ήταν η πρώτη σαφής διατύπωση της ανάγκης να στραφεί η εργοδοσία από την ικανοποίηση μόνο κατώτερου επιπέδου αναγκών των εργαζόμενων (μισθός, προαγωγές, ωράρια κ.λπ.) σε ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου όπως είναι η αυτονομία, η υπευθυνότητα, η δημιουργικότητα κ.λπ. (Κάντας, 1998).

αυτούς, οι παράγοντες που οδηγούν στη δέσμευση υπερβαίνουν τις χειροπιαστές παροχές όπως είναι η αμοιβή, τα προνόμια και οι προοπτικές, και σχετίζονται πλέον και με τα άυλα αγαθά όπως η σημασία, η ταύτιση με τις αξίες και η δυνατότητα να συμβάλουν με κάτι αξιόλογο που προκύπτει από την αξιοποίηση των ταλέντων και των καλύτερων στοιχείων που καθένας διαθέτει. Έχοντας αναπτυχθεί σε έναν κόσμο της επιλογής και της γρήγορης αλλαγής, τείνουν λιγότερο να επιθυμούν μια μόνιμη αποκατάσταση έχοντας τον ίδιο εργοδότη για μεγάλες χρονικές περιόδους εκτός κι αν αυτές οι 'ανάγκες αυτοπραγμάτωσης', σύμφωνα με τον Maslow, ικανοποιούνται. Συχνά, τα δυόμιση έτη με έναν εργοδότη θεωρούνται επαρκή (Stairs et al., 2006).

Η απόφαση ενός ατόμου να συμμετέχει σε μια οργάνωση εξετάστηκε από τους Bernard το 1938 και Simon το 1947 με τη θεωρία της «*Οργανωσιακής Ισορροπίας*» η οποία αποτελεί κατ' ουσίαν μια θεωρία της υποκίνησης. Στα πλαίσιά της διατυπώνονται οι προϋποθέσεις υπό τις οποίες η οργάνωση μπορεί να ωθήσει τα μέλη της προκειμένου να εξακολουθήσουν να συμμετέχουν σε αυτήν εξασφαλίζοντας έτσι την επιβίωσή της. Σύμφωνα με τους March & Simon η *Θεωρία της Οργανωσιακής Ισορροπίας* (Theory of Organizational Equilibrium) υποστηρίζει ότι *η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την επιτυχία του στο να καθορίζει αμοιβές για τους συμμετέχοντες επαρκείς για να εξακολουθήσουν τη συμμετοχή τους* (Subramony et al., 2008). Οι εργαζόμενοι υποκινούνται για να παραμείνουν και να συνεισφέρουν στους οργανισμούς τους εφ' όσον οι προσφερθείσες προτροπές είναι ίσες ή υπερβαίνουν (σε συνάρτηση με το προσωπικό σύστημα αξιών και τις εναλλακτικές επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους) τις συνεισφορές που καλούνται να καταβάλλουν.

Η θεωρία, με υπολογισμό του ισοζυγίου προτροπών – συνεισφορών, χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη της βιωσιμότητας των νέων επιχειρήσεων, χρησιμεύει όμως και σε προβλέψεις σχετικά με την επίδραση που θα έχουν συγκεκριμένες αλλαγές στη συμμετοχή εργαζόμενων αλλά και άλλων (επενδυτών, προμηθευτών, διανομέων και καταναλωτών).

Πρόσφατες έρευνες έχουν παράσχει υποστήριξη για κάποια από τα αξιώματα της θεωρίας της οργανωσιακής ισορροπίας. Παραδείγματος χάριν, υπάρχουν στοιχεία ότι οι αμοιβαίες στρατηγικές επένδυσης από τους οργανισμούς, όταν δηλαδή ο εργοδότης παρέχει αυξημένες προτροπές και αναμένει από τους υπαλλήλους να υπερβούν τις εργασιακές απαιτήσεις, μπορούν να παράγουν ευνοϊκά αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζόμενων (π.χ., αφοσίωση, απόδοση και συμπεριφορές

προσαρμογής στην κουλτούρα της οργάνωσης) (Tsui et al., 1997). Ομοίως, υπάρχουν στοιχεία ότι η επένδυση σε συγκεκριμένες "υψηλής αφοσίωσης εργασιακές πρακτικές" (π.χ., ανταγωνιστικές αμοιβές, αυτονομία, εργασιακή ασφάλεια) οδηγούν τους υπάλληλους στο να θεωρούν ότι η οργάνωση εκτιμά τις συνεισφορές τους και φροντίζει για την ευημερία τους, υποχρεώνοντας τους να ανταποδώσουν. Η ανταπόδοση αυτή είναι ουσιαστικά δέσμευση σε συμπεριφορές που μπορεί να καθορίζονται ή όχι από τον ρόλο τους στον οργανισμό (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Όσον αφορά λοιπόν στην παραμονή και αποχώρηση των εργαζόμενων από τον οργανισμό, οι March και Simon (2003) διατυπώνουν την πρόταση ότι «η αύξηση της αναλογίας της χρησιμότητας των προτροπών σε σχέση με την αναλογία της χρησιμότητας των συνεισφορών μειώνει την τάση του συμμετέχοντα για αποχώρηση από τον οργανισμό, ενώ η μείωση της αναλογίας επιφέρει το αντίθετο αποτέλεσμα». Οι ίδιοι, με βάση ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, υποστηρίζουν ότι η υποκίνηση του ατόμου για αποχώρηση από μια οργάνωση επηρεάζεται κυρίως από την ικανοποίηση του από την εργασία. Στα πλαίσια αυτά διατυπώνουν τρεις σχετικές προτάσεις:

- Όσο μεγαλύτερη είναι η συμβατότητα των χαρακτηριστικών της εργασίας με τον τρόπο αυτοπροσδιορισμού του ατόμου τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ικανοποίησης. Θα δημιουργηθεί δηλαδή στον εργαζόμενο τόσο μεγαλύτερη επιθυμία για αποχώρηση όσο μεγαλύτερη είναι και η διαφορά του ατομικού του ιδεώδους από την πραγματικότητα που αντιμετωπίζει.
- Το επίπεδο της ικανοποίησης αυξάνεται, όσο μεγαλώνει η δυνατότητα πρόβλεψης των εργαλειακών σχέσεων στην εργασία. Η δυνατότητα διατύπωσης προβλέψεων, και ιδιαίτερα μηχανικής φύσης που αφορούν στο διαδικαστικό ή οικονομικό μέρος της εργασίας, οδηγεί, ως επί το πλείστον, σε αύξηση της ικανοποίησης, ενώ η ατελής δυνατότητα πρόβλεψης αποτελεί παράγοντα σύγκρουσης.
- Όσο μεγαλύτερη είναι η συμβατότητα των απαιτήσεων της εργασίας με τις απαιτήσεις των λοιπών ρόλων τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της ικανοποίησης. Επομένως, ο συμμετέχων σε μια οργάνωση θα επιλέξει να συμμετάσχει σε ομάδες όπου οι απαιτήσεις από αυτόν θα του προκαλούν τις λιγότερες δυνατές συγκρούσεις.

Εμπειρικά δεδομένα που στηρίζουν τις παραπάνω προτάσεις συνδέουν την αυτοεικόνα του εργαζόμενου με τη συμβατότητα ή μη μιας εργασίας. Η σύγκρουση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και της αυτοεικόνας του ατόμου μειώνεται όσο περισσότερο το άτομο λειτουργεί αυτόνομα στη λήψη αποφάσεων, όσο μεγαλύτερο είναι το πλήθος των ανταμοιβών (που αφορούν την απόκτηση κύρους ή χορήγηση χρημάτων και όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή του στον προσδιορισμό της εργασίας του αναλαμβάνοντας έργα που προτιμά. Στα πλαίσια αυτά της κρισιμότητας της αυτοεικόνας για την επιθυμία παραμονής σε μια οργάνωση τρεις μορφές αυτοαξιολόγησης έχουν ιδιαίτερη σημασία: *η αξιολόγηση του βαθμού αυτονομίας του ατόμου, της προσωπικής του αξίας και των ειδικών δεξιοτήτων του* (March & Simon, 2003). Τρεις παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με τους σκοπούς της παρούσας μελέτης και τους οποίους θα εξετάσουμε από το πρίσμα της υποκίνησης για ενεργητική συμμετοχή σε μια οργάνωση με όρους δέσμευσης.

## **2.8. Το νόημα στην εργασία**

Οι θεωρητικοί των κλασικών θεωριών υποκίνησης όπως και άλλοι ψυχολόγοι, έχουν υποστηρίξει την αντίληψη ότι οι άνθρωποι έχουν μια έμφυτη ανάγκη για εργασιακή ζωή η οποία να πιστεύουν ότι διαθέτει κάποιο νόημα. Σύμφωνα με τον Maslow για παράδειγμα, τα άτομα που δε θεωρούν ότι η εργασία τους διαθέτει νόημα και σκοπό δεν πρόκειται να εργαστούν στο επίπεδο των πραγματικών επαγγελματικών τους ικανοτήτων (Chalofsky, 2003). Είναι γεγονός ότι οι οργανισμοί χρειάζεται να προσδιορίσουν και να κατανοήσουν τις βαθύτερες ανάγκες των εργαζόμενων ώστε να μπορέσουν να τους κρατήσουν και να τους κινητοποιήσουν. Ωστόσο, με τις ραγδαίες αλλαγές στις οικονομικές συνθήκες, στις οργανωτικές δομές και στις εργασιακές απαιτήσεις, αυτό που κάποτε παρείχε ένα μέτρο νοήματος και σκοπού στο χώρο εργασίας πλέον αποσαθρώνεται (Shamir, 1991).

Αν και δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για το νόημα στην εργασία, η ουσία της έννοιας επικεντρώνεται στη σύνδεση ή το σύνδεσμο. Σχετίζεται με τα θετικά αποτελέσματα τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό συμπεριλαμβανομένων των βελτιώσεων στην απόδοση, της παραμονής των υπαλλήλων με νευραλγικές θέσεις, της αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής και της μεγαλύτερης οργανωσιακής αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζόμενων (Cartwright & Holmes, 2006). Αντίθετα, το βίωμα της έλλειψης νοήματος στην

εργασίας έχει συσχετιστεί με αρνητικές επιπτώσεις και συγκεκριμένα με τον κυνισμό των εργαζόμενων, έννοια στην οποία αναφερθήκαμε σε προηγούμενη ενότητα.

Το νόημα στην εργασία υποδηλώνει μια σχέση μεταξύ του ατόμου και της οργάνωσης ή του εργασιακού χώρου με όρους δέσμευσης, πίστης και αφοσίωσης. Υποδηλώνει επιπλέον, ένα κοινωνιολογικό και ανθρωπολογικό ενδιαφέρον για το ρόλο της εργασίας στην κοινωνία, αναφορικά με τις νόρμες, τις αξίες και τις παραδόσεις που περιέχονται στην εργασία στην καθημερινή ζωή και πράξη (Chalofsky, 2003).

Αναζητώντας την ύπαρξη νοήματος στο πλαίσιο της εργασίας, το άτομο εξερευνά το ερώτημα 'Ποιος είμαι;' Εξετάζοντας πρώτα τη «θέση» του σε σχέση με τους διάφορους τομείς της εργασίας (Guevara & Ord, 1996). Θα λέγαμε ότι το νόημα στην εργασία αντικατοπτρίζει τη σχέση μεταξύ του εσωτέρου κόσμου του ατόμου και του εξωτερικού πλαισίου της εργασίας. Νόημα μπορεί κανείς να αντλήσει από διάφορες όψεις του εργασιακού πλαισίου, όπως για παράδειγμα από εργασιακές πρακτικές, από οργανωσιακές δομές και κουλτούρες, από κανονισμούς και διαδικασίες, από το στυλ της διοίκησης, από τις αμοιβές και τις επιβραβεύσεις. Το είδος ή τα είδη του νοήματος που οι εργαζόμενοι αντλούν, εξαρτάται κατά ένα μέρος από τον τρόπο που η σχετιζόμενη με αυτά τα χαρακτηριστικά της εργασίας εμπειρία τους επιδρά στις διάφορες διαστάσεις της γενικότερης ανθρώπινης εμπειρίας τους.

Για παράδειγμα, αν κάποιος εργάζεται σε ένα πλαίσιο λιγότερο τυπικό και επίσημο το οποίο επιτρέπει την υιοθέτηση μη δομημένων μεθόδων εργασίας που προσαρμόζονται ώστε να ταιριάζουν στον ίδιο, θα θεωρήσει ότι του παρέχεται σχετική ελευθερία, ευθύνη, προσωπικός έλεγχος και ισχύς. Ο ίδιος ο εργαζόμενος θα λάβει αυτή την εξωτερική εμπειρία και θα την οργανώσει με βάση την υπάρχουσα δομή του, διαμορφώνοντας τη βάση για τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τις δράσεις του στο πλαίσιο της εργασίας.

Σε ένα υψηλότερο επίπεδο νοήματος, τα άτομα οργανώνουν τις εμπειρίες που προέρχονται από το εργασιακό πλαίσιο με βάση τρία κεντρικής σημασίας ερωτήματα που σχετίζονται με την παρουσία και το αίσθημα του ανήκειν, με τις σχέσεις με τους άλλους και με την συνεισφορά (Guevara & Ord, 1996). Επομένως, στην αναζήτησή τους για νόημα οι εργαζόμενοι οργανώνουν τις εμπειρίες τους με βάση τρία κεντρικά ερωτήματα (Cartwright & Holmes, 2006):

- Που ανήκω;

- Πως συνδέομαι και σχετίζομαι με τους άλλους;
- Ποια είναι η συνεισφορά μου στους άλλους;

Αν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το αίσθημα του ανήκειν δεν απαντηθούν, το άτομο δε θα μπορεί να αποδώσει στην εργασία του τα μέγιστα, αντίθετα βιώνει το αίσθημα του αποπροσανατολισμού και μειώνεται η ικανότητά του για λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και για δράση. Από την άλλη, οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν κρίσιμη πηγή νοήματος καθώς απαντούν στα ερωτήματα «Ποιος είμαι;» και «Πώς ανταπεξέρχομαι σε αυτό τον 'κόσμο' που αποτελεί την εργασία μου;», των οποίων οι απαντήσεις προσδιορίζουν το πόσο συνδεδεμένα αισθάνονται τα άτομα με τον οργανισμό και πως σχετίζονται με τους συνάδελφους τους και με την διοίκηση. Είναι μέσω των σχέσεων εντός του εργασιακού πλαισίου, που οι άνθρωποι συνδέονται με τον κόσμο της εργασίας τους αλλά και καθορίζουν το που βρίσκονται οι ίδιοι σε σχέση με τους άλλους. Η ανησυχία για τη συνεισφορά έχει να κάνει με ερωτήματα όπως «Ποια είναι η αξία μου; Γιατί βρίσκομαι εδώ;». Οι εργαζόμενοι αναζητούν απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μέσω της συνεισφοράς τους στον οργανισμό ως σύνολο, στο τμήμα που εργάζονται, στους άλλους υπαλλήλους και στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης (Guevara & Ord, 1996).

Όπως αναφέρει στη βιβλιογραφική ανασκόπησή του ο Chalofsky (2003), ο Maslow ήταν από τους πρώτους θεωρητικούς που εξέλιξαν τις θεωρίες των κινήτρων ερευνώντας το νόημα της εργασίας. Μετά τη διατύπωση της *θεωρίας για την Ιεραρχία των Αναγκών*, προχώρησε στην περιγραφή των λεγόμενων υπαρξιακών αξιών (being values) οι οποίες αναφέρονται ως B-values. Οι B-values περιλάμβαναν την αλήθεια, την υπέρβαση, την καλοσύνη, τη μοναδικότητα, την ακμαιότητα, τη δικαιοσύνη, την αφθονία και τη σημασία. Ο ίδιος πίστευε ότι η άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν αυτό που αποκαλείται αυτοπραγμάτωση, δηλαδή να βιώσουν τη διαδικασία της ανάπτυξης και εξέλιξης των δυνατοτήτων τους, της έκφρασης του εαυτού τους στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό με έναν τρόπο που θα τους δικαιώνει προσωπικά. Δεν πρόκειται για μια κατάσταση ολοκλήρωσης αλλά για μια εξελισσόμενη διαδικασία του 'γίνομαι'. Προς το τέλος της ζωής του ο Maslow, παρατηρώντας κάποιους ανθρώπους που φαινόταν να έχουν καταφέρει να υπερβούν την αυτοπραγμάτωση ανέπτυξε τη «*θεωρία Z*» ("Theory Z"). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι άνθρωποι που υπερβαίνουν το στάδιο της αυτοπραγμάτωσης είναι αφοσιωμένοι σε κάποιο έργο, αποστολή ή λειτούργημα που υπερβαίνει την διχοτόμηση μεταξύ εργασίας και παιχνιδιού. Ο Maslow θεώρησε το παραπάνω ως

μια δυναμική διαδικασία επέκτασης των δυνατοτήτων του εαυτού σε ένα δυνητικά απεριόριστο δυναμικό ή εύρος δυνατοτήτων και προοπτικών.

Αξιοσημείωτες είναι επίσης είναι οι πραγματείες για το συγκεκριμένο θέμα των Rogers (1961), Locke (1975) και Ackoff (1981) (Chalofsky, 2003). Ο Rogers πίστευε ότι οι άνθρωποι βρίσκουν τον σκοπό, όταν βιώνουν την ελευθερία να είναι ο εαυτός τους με έναν ευμετάβλητο και εναλλασσόμενο τρόπο. Ο Locke έγραψε ότι οι άνθρωποι πασχίζουν να κατακτήσουν στόχους για να ικανοποιήσουν τα συναισθήματα και τις επιθυμίες τους. Ο Ackoff περιέγραψε το σκοπό και το νόημα ως μια πρόοδο προς το ιδανικό η οποία μετατρέπει την απλή ύπαρξη σε αξιόλογη διαβίωση καθιστώντας την επιλογή μεστή νοήματος.

Αν και έχει υπάρξει πληθώρα ερευνών για τις διάφορες όψεις και τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόδοση, λίγες είναι οι έρευνες που έχουν ασχοληθεί με τις διαστάσεις και το περιεχόμενο της εργασίας με νόημα. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια αύξηση του ενδιαφέροντος για το θέμα, ωστόσο χρειάζεται η ανάπτυξη μιας εμπεριστατωμένης θεωρίας για το *Νόημα της Εργασίας*.

Ανάμεσα στις πρωτοποριακές για το ζήτημα αυτό, κλασικές μελέτες, συγκαταλέγεται αυτή της ερευνητικής ομάδας MOW (Meaning of Work International Research Team). Από το 1978 έως το 1984 14.700 άνθρωποι από οχτώ χώρες συμμετείχαν στην έρευνα αυτή, σκοπός της οποίας ήταν η μελέτη του νοήματος που απέδιδαν τα άτομα στο ρόλο τους ως εργαζόμενοι. Ανάμεσα στις μεταβλητές που χειρίστηκαν οι ερευνητές ήταν οι κοινωνικές νόρμες για την εργασία και τα (γνωστικά) αξιολογούμενα ως σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα. Η έρευνά τους κατέληξε σε ένα εμπειρικό μοντέλο, βασισμένο στην αντίληψη ότι το νόημα της εργασίας καθορίζεται από τις επιλογές και τις εμπειρίες των ατόμων και από το οργανωσιακό και περιβαλλοντικό πλαίσιο στο οποίο εργάζονται και ζουν (MOW-International Research Team, 1987). Το μοντέλο αυτό περιγράφει το νόημα της εργασίας με όρους πέντε μεγάλων εννοιολογικών δομών: κεντρικότητα της εργασίας, κοινωνικές νόρμες για την εργασία, αξιόλογα εργασιακά αποτελέσματα, σημαντικότητα εργασιακών στόχων και ταύτιση εργασίας – ρόλου.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, ο κυρίαρχος λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται είναι οικονομικός, η δυνατότητα δηλαδή της εξασφάλισης εισοδήματος. Στο δεύτερο επίπεδο των αξιολογούμενων ως σημαντικών εργασιακών αποτελεσμάτων βρισκόταν η ανάγκη έκφρασης του εαυτού μέσω της εργασίας.

Πρόκειται για τη διάσταση της μελέτης που ονομάστηκε αυτοέκφραση η οποία περιλάμβανε τέσσερα στοιχεία: ενδιαφέρουσα εργασία, ταίριασμα ατόμου-θέσης εργασίας, αυτονομία και ποικιλία. Το στοιχείο ενδιαφέρουσα εργασία αναδείχθηκε το πιο σημαντικό σε τέσσερις από τις οκτώ χώρες, δεύτερο σε δύο άλλες και τρίτο σε μία χώρα. Ήταν επίσης το σημαντικότερο μεταξύ όλων των ηλικιακών ομάδων όπως και μεταξύ των δύο φύλων (MOW-International Research Team, 1987). Οι ερευνητές, μέσω των πολυάριθμων συσχετίσεων της μεγάλης αυτής έρευνας, εκτός από τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν οδηγήθηκαν και σε πολλά ερωτήματα και προτεινόμενα αντικείμενα μελλοντικής έρευνας. Θεώρησαν ότι το ερώτημα για τι τελικά αποτελεί ενδιαφέρουσα εργασία μπορεί να μην είναι απλώς μέγιστης σημασίας, αλλά 'μπορεί να καταλήξει ένα αποτυχημένο ταίριασμα αναφορικά με τη φύση των προτιμώμενων και των διαθέσιμων θέσεων εργασίας για μεγάλο αριθμό ατόμων κατά τις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα' (MOW-International Research Team, 1987). Η παραπάνω υπόθεση παρουσίαζε ουσιαστικά την ανάγκη για μελέτη σε μεγαλύτερο βάθος στρέφοντας το ενδιαφέρον από το νόημα της εργασίας στο νόημα στην εργασία.

Όπως αναφέρει στο άρθρο "The challenge of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism" η Cartwright, την προηγούμενη δεκαετία ο Peters (1994) αναγνώρισε ότι οι οργανισμοί είχαν πολλές μη αξιοποιημένες δυνατότητες για αύξηση του ενεργητικού και της αφοσίωσης οι οποίες θα αξιοποιούνταν με τη δημιουργία «νοήματος για τους ανθρώπους». Τόνισε το γεγονός ότι οι άνθρωποι αποζητούν απεγνωσμένα το νόημα στη ζωή τους και μπορούν να «θυσιάσουν» πολλά για οργανισμούς που θα μπορέσουν να τους παρέχουν νόημα. Είναι φανερό ότι με την είσοδό μας σε μια αγχωτική εποχή όπου ο κυνισμός των εργαζόμενων αυξάνεται, η παραπάνω ανάγκη έχει ως επί το πλείστον αγνοηθεί.

Η εννοιολογική κατασκευή του νοήματος στην εργασία, το οποίο αποτελεί και σημαντικό στοιχείο της προσωπικής ταυτότητας και της αυτοαξίας, αντικατοπτρίζει επιπλέον το αυξανόμενο ενδιαφέρον για το πεδίο της θετικής ψυχολογίας. Το πεδίο αυτό μελέτης, δίνει έμφαση στην ανάγκη της ανάπτυξης των θετικών όψεων της ζωής και της εργασίας σε αντιδιαστολή με τις προσπάθειες προσδιορισμού και χειρισμού των αρνητικών όψεων (Seligman, 2002). Στη συνέχεια θα γίνει εκτενέστερη αναφορά σε θεωρίες της θετικής ψυχολογίας για την εργασία, για τους οργανισμούς όπως και για το συσχετισμό της με τη θεωρία της δέσμευσης στην εργασία ειδικότερα.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

#### **Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

### 3.1. Η έννοια της Εργασιακής Δέσμευσης (Work Engagement)

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη δέσμευση στην εργασία που αποτελεί ιδιαίτερα επίκαιρο και ευρέως χρησιμοποιούμενο όρο. Πέρα όμως από αυτό, μπορεί να αποτελέσει δύναμη προόδου αν οι αρχές που τη διέπουν οριστούν σαφώς και θεμελιωθούν, καθώς πρόκειται για μια έννοια που άρχισε να μελετάται σε ακαδημαϊκό επίπεδο τα τελευταία κυρίως χρόνια. Περισσότερο ως τώρα είχε εκφραστεί το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την έννοια, η πλειοψηφία των οποίων, όπως είναι αναμενόμενο, ενδιαφέρεται για τη δημιουργία μιας δεσμευμένης και αφοσιωμένης εργατικής δύναμης. Υπάρχουν ωστόσο λίγες και μερικές φορές αντιφατικές πληροφορίες σχετικά με το τι είναι δέσμευση, πως μετράται και τι είναι αυτό που οι οργανισμοί χρειάζεται να κάνουν προκειμένου να εδραιώσουν τη δέσμευση σε διάφορα επίπεδα.

Πολλοί έχουν ισχυριστεί ότι η εργασιακή δέσμευση αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα των αποτελεσμάτων που αποφέρουν οι εργαζόμενοι, της οργανωσιακής επιτυχίας και της οικονομικής επίδοσης (Saks, 2006). Πρόκειται για μια έννοια που έχει οριστεί με διάφορους τρόπους, όπως ως συναισθηματική και διανοητική αφοσίωση στον οργανισμό (Baumruk, 2004), ή ως ο βαθμός της προσπάθειας που επιλέγει να καταβάλλει ένας εργαζόμενος για την εργασία του (Frank et al., 2004).

Η δέσμευση στην εργασία ή εργασιακή δέσμευση (work engagement) έχει θεωρηθεί ως ο θετικός αντίποδας του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) (Schaufeli & Bakker, 2004). Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια αντίδραση στο χρόνιο εργασιακό στρες που χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion), εξάντληση δηλαδή των συναισθηματικών πόρων, κυνισμό (cynicism), δηλαδή μια αρνητική, σκληρή και κυνική στάση απέναντι στην εργασία και έλλειψη επαγγελματικής αποτελεσματικότητας (lack of professional efficacy), μια τάση δηλαδή του ατόμου να αξιολογεί την εργασία του αρνητικά (Gonzalez-Roma et al., 2006). Πρόκειται για τις διαστάσεις της ευρέως χρησιμοποιούμενης κλίμακας για της μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους “Maslach Burnout Inventory” (MBI) των Maslach και Jackson. Δείκτες επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελούν οι υψηλές βαθμολογίες στη συναισθηματική εξάντληση και στον κυνισμό και χαμηλές βαθμολογίες στην επαγγελματική αποτελεσματικότητα.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δύο προσεγγίσεις για την εργασιακή δέσμευση. Η πρώτη αναπτύχθηκε από τους Maslach & Leiter (1997), οι οποίοι στο βιβλίο τους

“The truth about burnout”, αναφέρουν ότι η δέσμευση χαρακτηρίζεται από τις ακριβώς αντίθετες διαστάσεις από αυτές της επαγγελματικής εξουθένωσης, δηλαδή από ενέργεια (energy), εμπλοκή (involvement) και αποτελεσματικότητα (efficacy) (Chughtai & Buckley, 2008). Οι Maslach & Leiter (1997) στο έργο τους αυτό υποστηρίζουν ότι, όταν οι άνθρωποι βιώνουν το αίσθημα της επαγγελματικής εξουθένωσης, η ενέργεια μετατρέπεται σε εξάντληση, η εμπλοκή μετατρέπεται σε κυνισμό και η αποτελεσματικότητα μετατρέπεται σε αναποτελεσματικότητα. Με βάση την παραπάνω θεωρητική προσέγγιση, η δέσμευση μετράται με την ίδια κλίμακα που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, δηλαδή με το “Maslach Burnout Inventory” αλλά καταδεικνύεται με τις αντίστροφες βαθμολογίες. Αυτό σημαίνει ότι οι χαμηλές βαθμολογίες στην εξάντληση και τον κυνισμό και οι υψηλές βαθμολογίες στην αποτελεσματικότητα αποτελούν δείκτες εργασιακής δέσμευσης (Shaufeli & Bakker, 2004).

Λαμβάνοντας υπόψη τη θεώρησή τους για την εργασιακή δέσμευση ως αντίποδα του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, χρήσιμο είναι να δούμε και κάποιες περαιτέρω προσεγγίσεις των Maslach & Leiter για την έννοια του burnout. Ορίζουν την επαγγελματική εξουθένωση με όρους συστηματικής αποσύνδεσης μεταξύ του αληθινού εαυτού του ατόμου και των προσδοκιών του για την εργασία του, όπως αυτή η αποσύνδεση προκύπτει μέσω της σύγκρισης με τις πραγματικές συνθήκες και τα βιώματα του ατόμου στην εργασία. Συγκεκριμένα αναφέρουν ότι «η επαγγελματική εξουθένωση είναι ο δείκτης της απορρύθμισης μεταξύ αυτού του οποίου οι άνθρωποι είναι και αυτού που κάνουν. Αναπαριστά μια διάβρωση στις αξίες, στην αξιοπρέπεια, στη διάθεση και στη θέληση – μια διάβρωση της ανθρώπινης ψυχής» (Winona State University). Οι Maslach & Leiter αναπτύσσοντας τη θεωρία τους ενίσχυσαν την άποψη ότι δεν φταίνει οι ίδιοι οι άνθρωποι όταν βιώνουν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά ότι περισσότερο ισχυρός είναι ο αντίκτυπος του εργασιακού περιβάλλοντος ο οποίος παρεμβαίνει, είτε ευνοώντας, είτε προλαμβάνοντας την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε ένα ορισμένο πλαίσιο. Οι έξι συστηματικά εμφανιζόμενες πηγές επαγγελματικής εξουθένωσης που αναφέρουν οι ερευνητές στο βιβλίο τους είναι οι εξής (Winona State University):

- Φόρτος εργασίας
- Έλλειψη ελέγχου
- Ανεπαρκείς επιβραβεύσεις
- Αδικία

- Κατάρρευση της αίσθησης της κοινότητας/της ομάδας
- Σύγκρουση αξιών

Η παραπάνω θεώρηση των δύο εννοιών, δηλαδή της εργασιακής δέσμευσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης, ως των δύο αντίθετων πόλων οι οποίοι καταδεικνύονται από τις αντίστροφες βαθμολογίες μιας και μόνης μέτρησης έχει αμφισβητηθεί. Η αμφισβήτηση αυτή έχει βασιστεί και στη συζήτηση που γίνεται για την πολικότητα των θετικών και αρνητικών επιδράσεων. Όπως αναφέρουν οι Bakker et al. (2007), μπορεί να υποστηριχθεί ότι αντί να είναι δύο αντίθετοι πόλοι, η επαγγελματική εξουθένωση και η δέσμευση αποτελούν ανεξάρτητες, ωστόσο αρνητικά συσχετιζόμενες νοητικές καταστάσεις. Για παράδειγμα, το να αισθάνεται κανείς συναισθηματικά εξαντλημένος από την εργασία του μία φορά την εβδομάδα σε καμία περίπτωση δε σημαίνει ότι κατά τη διάρκεια της ίδιας εβδομάδας αποκλείεται να νιώσει και γεμάτος ενέργεια. Επομένως, σύμφωνα με τους ίδιους, η επαγγελματική εξουθένωση και η δέσμευση, αντί για απόλυτα συμπληρωματικές και αμοιβαία αποκλειόμενες η μία από την άλλη καταστάσεις, θα πρέπει να θεωρούνται διαφορετικές εννοιολογικά οντότητες οι οποίες, λόγω της αντιθετικής φύσης τους, αναμένεται να είναι αρνητικά συσχετιζόμενες.

Η δεύτερη προσέγγιση για την έννοια της εργασιακής δέσμευσης ακολουθεί το παραπάνω σκεπτικό και προέρχεται από τους Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker οι οποίοι ορίζουν την εργασιακή δέσμευση ανεξάρτητα από τη επαγγελματική εξουθένωση. Οι παραπάνω ερευνητές (Schaufeli et al., 2002) υποστηρίζουν ότι η θεώρηση των Maslach & Leiter για την εργασιακή δέσμευση αποκλείει μια διερεύνηση της σχέσης μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και δέσμευσης εφόσον οι δύο έννοιες γίνονται αντιληπτές ως αντίθετοι πόλοι ενός συνεχούς και επιπλέον μετρώνται με το ίδιο εργαλείο (το ερωτηματολόγιο MBI). Ο Schaufeli και οι συνεργάτες του θεωρούν ότι η επαγγελματική εξουθένωση και η *εργασιακή δέσμευση* αποτελούν δύο ξεχωριστές αν και αρνητικά συσχετιζόμενες καταστάσεις και ορίζουν τη δεύτερη ως μια *θετική νοητική κατάσταση πραγμάτωσης που σχετίζεται με την εργασία και η οποία χαρακτηρίζεται από Σφρίγος (Vigour), Αφοσίωση (Dedication) και Απορρόφηση (Absorption)* (Schaufeli et al., 2002). Το σφρίγος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και πνευματικής προσαρμοστικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας, από την προθυμία του ατόμου να καταβάλει προσπάθεια για την εργασία του και από την επιμονή απέναντι στις δυσκολίες. Η αφοσίωση χαρακτηρίζεται από το αίσθημα της σπουδαιότητας, του ενθουσιασμού, της υπερηφάνειας, της έμπνευσης και της πρόκλησης. Η τρίτη

διάσταση της απορρόφησης, χαρακτηρίζεται από την κατάσταση του να είναι κανείς πλήρως συγκεντρωμένος στην εργασία του και απορροφημένος από αυτήν, ενώ ο χρόνος κυλά γρήγορα και το άτομο δυσκολεύεται να αποσπαστεί από τη δουλειά του. Η έννοια της δέσμευσης αναφέρεται σε μια συναισθηματική-γνωστική κατάσταση διαρκή και διάχυτη η οποία δεν αφορά ένα μόνο αντικείμενο, γεγονός, άτομο ή συμπεριφορά (Schaufeli & Bakker, 2004).

Το σφρίγος και η αφοσίωση θεωρούνται οι κεντρικές διαστάσεις της δέσμευσης ενώ η τρίτη διάσταση, αυτή της απορρόφησης, βρέθηκε συσχετιζόμενη μέσω της διεξαγωγής 30 συνεντεύξεων σε βάθος. Η κατάσταση της απορρόφησης στην εργασία βρίσκεται κοντά εννοιολογικά με αυτό που αποκαλείται ροή ("flow"). Σύμφωνα με τον θεμελιωτή της έννοιας της ροής, τον Csikszentmihalyi (1990), πρόκειται για μια κατάσταση θετικής εμπειρίας η οποία χαρακτηρίζεται από εστιασμένη προσοχή, σαφή σκέψη, ψυχοσωματική ενότητα, αβίαστη συγκέντρωση, πλήρη έλεγχο, απουσία αυτοσυνείδησης, διαστρέβλωση του χρόνου και εσωτερική ή φυσική απόλαυση (Schaufeli & Bakker, 2004). Ωστόσο, τυπικά, η ροή αποτελεί μια περισσότερο σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει πολλές όψεις και αναφέρεται σε βραχύχρονες εμπειρίες κορύφωσης ή αιχμής ενώ στην περίπτωση της απορρόφησης αναφερόμαστε σε περισσότερο διαρκείς και διάχυτες νοητικές καταστάσεις. Αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι αν και όπως είδαμε η απορρόφηση θεωρείται η τρίτη διάσταση της δέσμευσης, υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως συνέπεια της εργασιακής δέσμευσης και όχι ως συστατικό στοιχείο της (Salanova et al., 2003). Πυρήνα της δέσμευσης στην εργασία αποτελούν το σφρίγος και η αφοσίωση, διαστάσεις αντίθετες από τις αντίστοιχες εξάντληση και κυνισμός που αποτελούν τον πυρήνα της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Θεωρητικά λοιπόν, το σφρίγος εκλαμβάνεται ως το αντίθετο της συναισθηματικής εξάντλησης και η αφοσίωση ως το αντίθετο του κυνισμού. Όπως έδειξαν σε πρόσφατες μελέτες τους οι Gonzalez-Roma et al. (2006) και σύμφωνα με αυτή την οπτική, τα στοιχεία που αφορούν στο σφρίγος και τη συναισθηματική εξάντληση ουσιαστικά μετρούν μία και μόνη διπολική διάσταση και επομένως επιδέχονται μέτρησης μέσω μίας ενιαίας διπολικής κλίμακας. Το ίδιο συμβαίνει σύμφωνα με τους ερευνητές και για τις άλλες δύο αντίθετες έννοιες. Η αφοσίωση και ο κυνισμός δηλαδή θα πρέπει να μετρώνται ως μία και μόνη διπολική διάσταση. Οι παραπάνω διαστάσεις έχουν ονομαστεί *ενέργεια* και *ταύτιση* αντίστοιχα (Gonzalez-Roma et al., 2006).

Αρκετές μελέτες έχουν επαληθεύσει εμπειρικά την εννοιολογική κατασκευή των Schaufeli et al. για την εργασιακή δέσμευση, μέσω του ερωτηματολογίου Utrecht Work Engagement Scale (UWES) που κατασκεύασαν οι εν λόγω ερευνητές (Chughtai & Buckley, 2008). Η κλίμακα μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης UWES, είναι ένα εργαλείο αυτοαναφοράς το οποίο περιλαμβάνει τις τρεις προαναφερθείσες διαστάσεις του σφρίγγους, της αφοσίωσης και της απορρόφησης. Από την παραγοντική ανάλυση που διεξήγαγαν οι Schaufeli et al. (2002), πέρα από την επιβεβαίωση της εγκυρότητας των παραγόντων του UWES, προέκυψε ότι οι κλίμακες για τη δέσμευση και την εξουθένωση συσχετίζονταν αρνητικά σε μέτριο βαθμό. Παρατήρησαν επιπλέον, ότι καλύτερη προσαρμογή στα δεδομένα παρουσίαζε ένα μοντέλο με την επαγγελματική εξουθένωση να περιέχει δύο κεντρικούς παράγοντες – την εξάντληση και το κυνισμό – με τον τρίτο παράγοντα δηλαδή την επαγγελματική αποτελεσματικότητα να προστίθεται στις τρεις αρχικές κλίμακες της δέσμευσης. Πρόκειται για μια υπόθεση που μένει να μελετηθεί εκτενέστερα στα πλαίσια των ερευνών για τη δέσμευση στην εργασία, υπάρχουν ωστόσο τρεις έρευνες που επιβεβαιώνουν τα παραπάνω ευρήματα. Συγκεκριμένα οι Salanova et al. (2001), οι Schaufeli & Bakker (2004) και οι Schaufeli et al. (2002), χρησιμοποιώντας παραγοντικές αναλύσεις επιβεβαίωσαν σε διάφορα δείγματα Γερμανών και Ισπανών το μοντέλο δύο παραγόντων για την επαγγελματική εξουθένωση (που περιλαμβάνει τη συναισθηματική εξάντληση και τον κυνισμό) και το εκτεταμένο μοντέλο της δέσμευσης (το οποίο περιλαμβάνει τις τρεις αρχικές διαστάσεις της δέσμευσης και την επαγγελματική αποτελεσματικότητα) (Gonzalez-Roma et al., 2006). Βρέθηκε επομένως, ότι όλες οι θετικές κλίμακες «φορτίζουν» σε έναν λανθάνοντα παράγοντα, ο οποίος αποκαλείται «*διευρυμένη δέσμευση*» (“*extended engagement*”), ενώ από την άλλη όλες οι αρνητικές κλίμακες «φορτίζουν» σε έναν δεύτερο λανθάνοντα παράγοντα οποίος αποκαλείται «*πυρήνας της επαγγελματικής εξουθένωσης*» (“*core of burnout*”). Επιπλέον, μέσω των παραπάνω ερευνών προκύπτει ότι το μοντέλο των λανθανόντων παραγόντων παρουσιάζει καλύτερη προσαρμογή στα δεδομένα όταν πραγματοποιείται ο συσχετισμός του κυνισμού με την αφοσίωση. Αυτό συμφωνεί με το εύρημα που αναφέρθηκε παραπάνω, σύμφωνα με το οποίο, ο κυνισμός και η αφοσίωση διαμορφώνουν ένα συνεχές που κατονομάζεται «*ταύτιση*» του οποίου και αποτελούν τους αντίθετους πόλους (Schaufeli & Salanova, 2007b).

Κάθε μία από τις παραπάνω προσεγγίσεις για την εργασιακή δέσμευση στηρίζεται σε διαφορετικό θεωρητικό υπόβαθρο και εννοιολογικές κατηγοριοποιήσεις. Και οι δύο προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται και μελετώνται συνεχώς ερευνητικά,

εφόσον μάλιστα αποτελούν και πρόσφατες εννοιολογικές δομές. Ωστόσο, επιλέγοντας και στα πλαίσια της παρούσας μελέτης μία από τις δύο θεωρίες, υιοθετούμε τη δεύτερη του Schaufeli και των συνεργατών του (2002). Οι Chughtai & Buckley (2008) στο άρθρο τους “Work engagement and its relationship with state and trait trust: a conceptual analysis” υιοθετούν τον ορισμό της εργασιακής δέσμευσης που προτείνουν οι Schaufeli et. al για τους ακόλουθους λόγους:

- Πρώτον, αυτός ο ορισμός διαχωρίζει την εργασιακή δέσμευση από τη συσχετιζόμενη έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης και επομένως την εδραιώνει ως μία ανεξάρτητη έννοια η οποία παρουσιάζει αυτόνομο ενδιαφέρον.
- Δεύτερον, ο ορισμός των Schaufeli et. al περιλαμβάνει τόσο τις συναισθηματικές όσο και τις γνωστικές όψεις της εργασιακής δέσμευσης. Αυτό σημαίνει ότι, πέρα από γνωστικές διεργασίες, η δέσμευση εμπεριέχει επιπλέον μια ενεργό αξιοποίηση των συναισθημάτων.
- Τρίτον, ο ορισμός αυτός διαχωρίζει όπως είδαμε τη δέσμευση σε τρεις διαστάσεις: το σφρίγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση, οι οποίες μπορούν να μελετηθούν χωριστά. Αυτό επιτρέπει έναν πιο ακριβή εντοπισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων κάθε πλευράς της έννοιας της εργασιακής δέσμευσης.
- Τέλος, οι τρεις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης μπορούν να μετρηθούν εμπειρικά από ένα ψυχομετρικά έγκυρο ερωτηματολόγιο, το Utrecht Work Engagement Scale.

### **3.2. Η μέτρηση της Εργασιακής Δέσμευσης**

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης. Το Utrecht Work Engagement Scale (UWES) που αναφέρθηκε και νωρίτερα των Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma και Bakker (2002) περιλαμβάνει ερωτήματα για τη μέτρηση των τριών διαστάσεων της δέσμευσης όπως περιγράφονται στον ορισμό της έννοιας από τους εν λόγω ερευνητές. Το UWES έχει σταθμιστεί σε διάφορες χώρες, συμπεριλαμβανομένων της Κίνας, της Φινλανδίας, της Ελλάδας, της νοτίου Αφρικής, της Ισπανίας και της Ολλανδίας. Όπως αναφέρουν οι Bakker και Demerouti (2008), οι επιβεβαιωτικές αναλύσεις παραγόντων (confirmatory factor analyses) που εφαρμόστηκαν για αυτές τις μελέτες επιβεβαίωσαν ότι η προσαρμογή της εννοιολογικής δομής των τριών παραγόντων για τη δέσμευση ήταν μεγαλύτερη από

αυτή οποιασδήποτε άλλης δομής παραγόντων. Επιπλέον, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας /συνάφειας των τριών υποκλιμάκων αποδείχθηκε επαρκής σε κάθε μία από τις μελέτες. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί, ότι σε κάποιες από τις μελέτες δεν επιβεβαιώθηκε η εννοιολογική δομή των τριών παραγόντων για την εργασιακή δέσμευση. Αυτό μπορεί κατά ένα μέρος να αποδοθεί σύμφωνα με τους Bakker και Demerouti (2008) σε προβλήματα μετάφρασης ερωτημάτων που περιέχουν μεταφορές (π.χ. “Time flies when I’m working”). Επίσης οι Schaufeli και Bakker (2003) έχουν υποστηρίξει ότι η συνολική βαθμολογία για την εργασιακή δέσμευση μπορεί ορισμένες φορές να είναι περισσότερο χρήσιμο στην εμπειρική έρευνα λόγω των μέτρων με υψηλών συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων.

Εναλλακτικό εργαλείο για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης αποτελεί το Oldenburg burnout Inventory (OLBI) των Demerouti και Bakker. Το εργαλείο αυτό κατασκευάστηκε αρχικά για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, περιλαμβάνει όμως ερωτήματα τόσο με αρνητική όσο και με θετική διατύπωση, και επομένως, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης (Gonzalez-Roma et al., 2006). Η μέτρηση της δέσμευσης πραγματοποιείται με την επανακωδικοποίηση των ερωτημάτων με την αρνητική ή αντίστροφη διατύπωση. Το OLBI αποτελείται από δύο διαστάσεις: μία που κυμαίνεται από την εξάντληση ως το σφρίγος και μία που κυμαίνεται από τον κυνισμό ως την αφοσίωση. Η εγκυρότητα των παραγόντων του OLBI έχει επιβεβαιωθεί από έρευνες που διεξήχθησαν στη Γερμανία, στις ΗΠΑ και στην Ελλάδα. Επιβεβαιώθηκε μέσω των παραπάνω μελετών ότι μια δομή δύο παραγόντων με το σφρίγος και την αφοσίωση ως θεμελιώδεις παράγοντες (που σε αυτές τις μελέτες αναφέρονται ως εξάντληση και αποδέσμευση), παρουσίαζε καλύτερη προσαρμογή στα δεδομένα ποικίλων εργασιακών ομάδων απ’ ότι εναλλακτικές παραγοντικές δομές (Bakker & Demerouti, 2008).

Οι May et al. (2004) τέλος, εισήγαγαν μια θεωρία τριών διαστάσεων για τη δέσμευση η οποία παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με αυτή των Schaufeli et al. (2002). Συγκεκριμένα, κάνουν διαχωρισμό μεταξύ μιας σωματικής, μιας συναισθηματικής και μιας γνωστικής συνιστώσας που αντιστοιχούν στο σφρίγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση όπως μετρώνται από το UWES. Στη μελέτη των May et al. (2004), οι βαθμολογίες των τριών υποκλιμάκων προστίθενται ένας παράγοντας με μια συνολική και αξιόπιστη βαθμολογία, παρ’ όλα αυτά περισσότερες ψυχομετρικές ιδιότητες της συγκεκριμένης κλίμακας δεν είναι ακόμη γνωστές.

### 3.3. Η έννοια της Δέσμευσης των Εργαζόμενων (Employee Engagement)

Η έννοια της δέσμευσης των εργαζόμενων (employee engagement) τις περισσότερες φορές χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία ως ταυτόσημη με αυτή της δέσμευσης στην εργασία. Για το λόγο αυτό και στην παρούσα μελέτη, αναφερόμενοι στον όρο εργασιακή δέσμευση και σε πορίσματα ερευνών για την εννοιολογική αυτή κατασκευή, θεωρούμε ότι αυτός περιλαμβάνει και τις δύο έννοιες. Ωστόσο θα αναφερθούμε σε στοιχεία της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιούν ειδικότερα τον όρο δέσμευση εργαζόμενων ώστε να σχηματιστεί μια πληρέστερη εικόνα της υπάρχουσας θεωρίας και διότι πιθανά στο μέλλον οι δύο έννοιες να διαχωριστούν ή να επικρατήσει η μία από αυτές.

Στο άρθρο τους “Retention on a knife edge: the role of employee engagement in talent management” οι Stairs et al. Για παράδειγμα ορίζουν τη δέσμευση των εργαζόμενων (employee engagement) ως «το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ευημερούν στην εργασία τους, είναι αφοσιωμένοι στον εργοδότη τους και διαθέτουν κίνητρα για να πράξουν το καλύτερο που μπορούν προς όφελος του εαυτού τους και του οργανισμού». Βασισμένοι σε μοντέλο παραγόμενο από ερευνητική δραστηριότητα, ο ορισμός τους επικεντρώνεται στα τρία βασικά στοιχεία του «καλύτερου εαυτού», της αφοσίωσης και της αποδοτικότητας – κινήτρων. Ο παραπάνω ορισμός κάνει επίσης αναφορά τόσο στα προσωπικά όσο και στα οργανωσιακά οφέλη που μπορούν να αποκομιστούν με τη εδραίωση υψηλού επιπέδου δέσμευσης. Αν γίνεται αντικείμενο αποτελεσματικού χειρισμού, η δέσμευση αποτελεί γνήσιο κέρδος για τους οργανισμούς και τους υπαλλήλους μαζί. Είναι κατανοητό ότι τα οφέλη είναι παράλληλα και αλληλοεξαρτώμενα, καθώς ευημερία εργαζόμενων και οργανισμού παρουσιάζονται να συμμεταβάλλονται.

Ειδικότερα όμως στις μελέτες για τη δέσμευση των εργαζόμενων συναντάμε απόπειρες διαχωρισμού της δέσμευσης σε επίπεδο εφαρμογής, δηλαδή είτε σε επίπεδο εργασίας είτε σε επίπεδο οργάνωσης. Αξίζει να αναφέρουμε ότι ο Saks (2006) στο άρθρο του “Antecedents and consequences of employee engagement”, διαχωρίζει την έννοια της δέσμευσης των εργαζόμενων σε εργασιακή δέσμευση (job engagement) και οργανωσιακή δέσμευση (organizational engagement). Συμπεραίνει, με βάση τα πορίσματα της έρευνας του, ότι υπάρχει ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στη δέσμευση στην εργασία και στη δέσμευση στον οργανισμό και ότι η προσλαμβανόμενη οργανωσιακή στήριξη αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα τόσο για τη μία όσο και για την άλλη μορφή δέσμευσης. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας

φάνηκε να αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα για την εργασιακή δέσμευση και η διαδικαστική δικαιοσύνη φάνηκε να αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την οργανωσιακή δέσμευση.

Οι Pugh και Dietz (2008) στο άρθρο τους “Employee engagement at the organizational level of analysis” δίνουν τρεις λογικές αιτίες με βάση τις οποίες η δέσμευση θα πρέπει να μετράται στο οργανωσιακό επίπεδο: τη θεωρητική χρησιμότητα, το νομολογικό δίκτυο και το πρακτικό όφελος. Χρησιμοποιούν τον όρο «οργανωσιακό» χάριν ευκολίας, εννοώντας ότι τα επιχειρήματά τους έχουν εφαρμογή σε κάθε επίπεδο πάνω από το ατομικό (π.χ. εργασιακή ομάδα, κατάσταση, τμήμα). Χρησιμοποιούν ως έναυσμα τη θεωρία των Macey και Schneider (2008) για τη δέσμευση, για να υποστηρίξουν ότι η θεώρησή τους για τη δέσμευση, την οποία διαχωρίζουν με βάση την κατάσταση, το χαρακτήρα και τη συμπεριφορά (state, trait, behavioral), μπορεί να εκληφθεί με βάση το οργανωσιακό επίπεδο ανάλυσης. Η δέσμευση με βάση την κατάσταση (state engagement), καθώς περιέχει ισχυρό το συναισθηματικό στοιχείο περιλαμβάνοντας το θετικό συναίσθημα, την ενέργεια, την προσήλωση και το πάθος, μπορεί να ειπωθεί ως ιδέα παρόμοια με αυτή του συλλογικού θυμικού (collective mood) ή του ομαδικού συναισθηματικού τόνου (group affective tone). Όπως αναφέρουν, ο Peter Totterdell το 2000, μελετώντας αθλητικές ομάδες, επιβεβαίωσε ότι οι ομάδες αναπτύσσουν συλλογικό συναίσθημα διότι α) τα μέλη της βιώνουν παρόμοια γεγονότα στον εργασιακό χώρο και επομένως έχουν παρόμοιες συναισθηματικές αντιδράσεις και β) οι διαδικασίες μετάδοσης των συναισθημάτων οδηγούν σε σύγκλιση των ψυχικών διαθέσεων. Πέρα από τα ισχυρά συναισθηματικά στοιχεία της δέσμευσης με βάση την κατάσταση, οι έννοιες της συμμετοχής, της αφοσίωσης και της ενδυνάμωσης όπως τις εισήγαγαν οι Macey & Schneider μπορούν επίσης να αναχθούν σε οργανωσιακό επίπεδο.

Δεύτερον, μια προσέγγιση της δέσμευσης σε οργανωσιακό επίπεδο είναι συνεπής με το νομολογικό δίκτυο της έννοιας σύμφωνα με τους Pugh & Dietz (2008). Οι Macey & Schneider επισημαίνουν ότι οι προβλεπτικοί παράγοντες της δέσμευσης εντοπίζονται στις συνθήκες υπό τις οποίες οι άνθρωποι εργάζονται και οι επιπτώσεις θεωρούνται σημαντικές για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Εάν λοιπόν κάποιοι από τους προβλεπτικούς παράγοντες (π.χ. εργασιακές συνθήκες, ηγεσία) και κάποια από τα αποτελέσματα (π.χ. οργανωσιακή αποτελεσματικότητα) εμπίπτουν στο οργανωσιακό επίπεδο ανάλυσης, είναι λογικό και η κεντρική έννοια να διαμορφώνεται στο οργανωσιακό επίπεδο. Τέλος, επιλαμβάνονται της πρακτικής χρησιμότητας της μελέτης της δέσμευσης σε οργανωσιακό επίπεδο, τονίζοντας ότι

για τους επαγγελματίες, η απόδοση στο επίπεδο της μονάδας είναι συχνά καλύτερο βαρόμετρο για την επιτυχία απ' ό,τι η απόδοση των ατόμων. Επίσης η γλώσσα και οι τρόποι μέτρησης που χρησιμοποιούν οι μάνατζερ και οι ηγέτες τείνουν να επικεντρώνονται σε χαρακτηριστικά της μονάδας όπως και σε αποτελέσματα σε επίπεδο μονάδας (π.χ. πωλήσεις καταστήματος, ικανοποίηση πελατών, απόδοση επενδύσεων), αλλά και οι παρεμβάσεις γίνονται συνήθως στο επίπεδο της εργασιακής μονάδας και όχι σε ατομικό επίπεδο.

#### **3.4. Η προσέγγιση των επιχειρήσεων για την Δέσμευση**

Η δέσμευση στην εργασία, ως έννοια, έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον της ηγεσίας των επιχειρήσεων και της ευρύτερης βιομηχανίας του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα με το αυξανόμενο ενδιαφέρον της ακαδημαϊκής κοινότητας και των ερευνητών για την εργασιακή δέσμευση, θεωρώντας την σημαντική ψυχολογική εννοιολογική δομή (Schaufeli et al., 2002), ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στη μελέτη της έννοιας και από επιχειρηματικής πλευράς με στόχο διαφαινόμενα οφέλη. Αν και παρατηρείται κάποια επικάλυψη στους ορισμούς της δέσμευσης από ακαδημαϊκής και επιχειρηματικής πλευράς, υπάρχουν σημαντικές διαφορές ειδικότερα αναφορικά με τη χρήση και την προώθηση των εννοιών (Wefald & Downey, 2008).

Από την πλευρά των οργανώσεων και των διοικήσεων ανθρώπινου δυναμικού, οι περισσότερες προσεγγίσεις είναι πανομοιότυπες σε σχέση με τη θεωρία και τους ορισμούς, ωστόσο, διαφοροποιείται κυρίως ο τρόπος με τον οποίο μετράται η εργασιακή δέσμευση και μάλιστα πολλές φορές δραματικά. Οι Macey & Schneider (2008) αναφέρουν ότι συχνά η δέσμευση εκλαμβάνεται ως το αντίθετο της αποδέσμευσης και θεωρείται ότι οι δεσμευμένοι υπάλληλοι συμβάλλουν περισσότερο στον οργανισμό και είναι περισσότερο πιστοί σε αυτόν. Όσον αφορά στους ορισμούς, τονίζουν ότι η πλευρά των επιχειρήσεων δίνει έμφαση στη δέσμευση ως αποτέλεσμα, ένα αποτέλεσμα η σημασία του οποίου έγκειται στο ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάληψη δράσεων που θα οδηγήσουν σε οργανωσιακή βελτίωση. Το παραπάνω φαίνεται αναμενόμενο καθώς οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται περισσότερο για τα αποτελέσματα από ότι για τους ορισμούς και τις μετρήσεις ψυχολογικών συνθηκών (Wefald & Downey, 2008).

**Η έρευνα του οργανισμού Gallup (Gallup Survey):** Ίσως η πιο γνωστή και πιο συχνά χρησιμοποιούμενη επιχειρηματική προσέγγιση για τη δέσμευση είναι αυτή που αναπτύχθηκε από τον οργανισμό Gallup. Σύμφωνα με τον Gallup, η δέσμευση ορίζεται ως η εμπλοκή ενός ατόμου, η ικανοποίηση και ο ενθουσιασμός του για την εργασία, όντας συναισθηματικά συνδεδεμένος με τους άλλους στο χώρο εργασίας του και σε γνωστική επαγρύπνηση (Wefald & Downey, 2008). Η συγκεκριμένη οργάνωση διεξήγαγε μια έρευνα για τη μέτρηση της δέσμευσης των εργαζόμενων χρησιμοποιώντας το εργαλείο “Gallup Q12 ” που κατασκεύασε η ίδια. Το εργαλείο αυτό ήταν αποτέλεσμα εκατοντάδων ομάδων εστίασης (focus groups) και συνεντεύξεων και μέσω της μελέτης οι ερευνητές κατέληξαν στην ύπαρξη 12 κεντρικών προσδοκιών, οι οποίες εφόσον ικανοποιούνται διαμορφώνουν τα θεμέλια για την ανάπτυξη δυνατών αισθημάτων δέσμευσης. Μέχρι το 2001, στην έρευνα με τη χορήγηση του “Gallup Q12” είχαν συμμετάσχει 87.000 εργασιακές μονάδες και συνολικά 1.5 εκατομμύρια εργαζόμενοι (Thackray, 2001).

Οι συγκρίσεις των βαθμολογιών στη δέσμευση έδειξαν ότι τα άτομα με υψηλές βαθμολογίες στο Q12 παρουσίαζαν χαμηλότερα επίπεδα επιθυμίας για αποχώρηση, μεγαλύτερη ανάπτυξη, καλύτερη παραγωγικότητα, μεγαλύτερη πελατειακή αφοσίωση όπως και άλλες εκδηλώσεις ανώτερης απόδοσης. Με βάση τη μελέτη του Gallup οι εργαζόμενοι εμπίπτουν σε μία από τις παρακάτω κατηγορίες (Thackray, 2001):

- Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν με πάθος και αισθάνονται ισχυρό σύνδεσμο με τον οργανισμό. Παράγουν καινοτομίες και ωθούν τον οργανισμό μπροστά.
- Οι μη-δεσμευμένοι εργαζόμενοι έχουν ουσιαστικά «αποχωρήσει». Είναι σαν να «υπνοβατούν» κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, καταθέτοντας το χρόνο τους, όχι όμως και αρκετή ενέργεια ή πάθος.
- Οι ενεργά αποδεσμευμένοι εργαζόμενοι δεν είναι απλώς δυστυχείς την ώρα της εργασίας τους, αλλά είναι επιπλέον απασχολημένοι με το να εκδηλώνουν τη δυστυχία τους. Καθημερινά αυτοί οι εργαζόμενοι υπονομεύουν αυτό που οι δεσμευμένοι συνάδελφοί τους επιτυγχάνουν.

Οι Harter et al. (2002), διαπίστωσαν ότι η δέσμευση των εργαζόμενων συσχετιζόταν με την ικανοποίηση και την απόδοση στο επίπεδο της εργασιακής μονάδας και πρότειναν την κλίμακα Gallup ως αξιοποιήσιμη.

Ο Vance (2006) έκανε μια ανασκόπηση ποικίλων προγραμμάτων διεξαγμένων από επιχειρήσεις για την εργασιακή δέσμευση και παρουσίασε μια σύνοψη της προσέγγισης από επιχειρηματικής πλευράς καταρτίζοντας μια λίστα με τα δέκα κοινότερα θέματα που περιέχονταν στα εργαλεία μέτρησης της δέσμευσης. Αυτά ήταν τα εξής:

- Υπερηφάνεια για τον εργοδότη
- Ικανοποίηση από τον εργοδότη
- Εργασιακή ικανοποίηση
- Δυνατότητα για καλή απόδοση σε απαιτητική εργασία
- Αναγνώριση και θετική ανατροφοδότηση για τη συμβολή του εργαζόμενου
- Προσωπική στήριξη από τον ανώτερο
- Προσπάθεια πάνω και πέρα από το ελάχιστο
- Κατανόηση του συνδέσμου μεταξύ της εργασίας κάποιου και της αποστολής της οργάνωσης
- Προοπτικές για μελλοντική ανάπτυξη με τον συγκεκριμένο εργοδότη
- Πρόθεση για παραμονή με τον συγκεκριμένο εργοδότη

Το κυρίως πρόβλημα με τις διάφορες προσεγγίσεις για τη δέσμευση από επιχειρηματικής πλευράς είναι ότι, κατά κύριο λόγο, ανήκουν σε κάποιους ιδιώτες κατ' αποκλειστικότητα, με αποτέλεσμα να μην υπόκεινται σε εξωτερικές ανασκοπήσεις. Έτσι, όταν κάποιος φορέας υποστηρίζει ότι το εργαλείο που κατασκεύασε είναι αξιοποιήσιμο, θα πρέπει ο ισχυρισμός αυτός να αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό εφόσον δε μπορεί να εξεταστεί.

### **3.5. Η συσχέτιση της Εργασιακής Δέσμευσης με υπάρχουσες εννοιολογικές δομές**

Έχουμε ήδη αναφερθεί σε κάποιες από τις έννοιες με τις οποίες η εργασιακή δέσμευση συνδέεται ή κάποιες φορές συγχέεται. Στη βιβλιογραφία, η δέσμευση θεωρείται ότι σχετίζεται με κάποιες έννοιες που εντάσσονται στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, διαχωρίζεται όμως από αυτές. Κυρίως εμφανίζεται να συσχετίζεται με τις έννοιες της Οργανωσιακής Αφοσίωσης, της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς σε Σχέση με το Πλαίσιο και της Εργασιακής Εμπλοκής. Καθώς στην έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης και στη συσχέτιση της με τη δέσμευση θα

ασχοληθούμε εκτενέστερα στη συνέχεια, στην παρούσα ενότητα θα γίνει αναφορά στις δύο τελευταίες εννοιολογικές δομές.

Όσον αφορά στην «Οργανωσιακή Συμπεριφορά σε Σχέση με το Πλαίσιο» (*Organizational Citizenship Behavior* ή *OCB*), οι Robinson et al. (2004) για παράδειγμα αναφέρουν ότι (Saks, 2006): '...η δέσμευση περιέχει πολλά από τα στοιχεία τόσο της αφοσίωσης όσο και της OCB, αλλά δεν είναι σε καμία περίπτωση το απολύτως αντίστοιχο κανενός από τα δύο. Επιπλέον, ούτε η αφοσίωση ούτε η OCB αντικατοπτρίζουν επαρκώς δύο όψεις της δέσμευσης – τη διπλή φύση της, όπως και το βαθμό στον οποίο οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αναμένεται να διαθέτουν ένα στοιχείο επαγγελματικής συνειδητότητας'.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά σε σχέση με το πλαίσιο αναφέρεται ως ένα σύνολο επιλεγμένων ή προαιρετικών εργασιακών συμπεριφορών οι οποίες υπερβαίνουν τις βασικές εργασιακές απαιτήσεις του ατόμου. Συχνά περιγράφονται ως συμπεριφορές που ξεπερνούν το κάλεσμα του καθήκοντος. Άλλα παραδείγματα OCB είναι η προθυμία για ανάληψη δράσεων που θα αποτρέψουν προβλήματα με άλλους εργαζόμενους όπως και η τήρηση οργανωσιακών κανόνων, ρυθμίσεων και διαδικασιών ακόμη και όταν κανείς δεν παρακολουθεί (Chomprookum & Derr, 2004). Οι MacKensie, et al. (1999) έχουν επισημάνει διάφορες διστάσεις της OCB όπως είναι οι 'βοηθητικές' συμπεριφορές από τους εργαζόμενους (π.χ. δράσεις υποστήριξης για τη βοήθεια άλλων και το να πηγαίνει κανείς πέρα από τις απαιτήσεις της εργασίας), το 'πνεύμα ευγενούς άμιλλας' (το να ανέχεται κανείς το εργασιακό περιβάλλον χωρίς υπερβολικά παράπονα) και το 'αστικό καθήκον' (εποικοδομητική εμπλοκή στις διαδικασίες της οργάνωσης πέρα από τις απαιτήσεις της εργασίας).

Οι πρώτες θεωρητικές μελέτες για την OCB έδιναν έμφαση στην εθελοντική φύση συγκεκριμένων συμπεριφορών οι οποίες θεωρούνταν κρίσιμης σημασίας για την οργανωσιακή επιτυχία, δεν ορίζονταν όμως επίσημα ως μέρος της εργασίας και επομένως δεν ανταμείβονταν ρητά. Πιο πρόσφατα, έχουν συζητηθεί στη βιβλιογραφία εννοιολογικά προβλήματα που αφορούν στον περιορισμό του εθελοντισμού στην εκδήλωση συμπεριφορών πέραν του εργασιακού ρόλου και ο ορισμός της OCB έχει μετατραπεί ώστε να περιλαμβάνει αυτές τις συμπεριφορές που υποστηρίζουν ή κατά κάποιο τρόπο ενισχύουν το κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον που είναι απαραίτητο για την ατομική απόδοση σε κάποιο έργο (Organ, 1997). Αν και οι διαστάσεις της OCB έχουν πρόσφατα αμφισβητηθεί, οι γνώσεις συμπεριφορές που την αποτελούν μπορούν να θεωρηθούν ως εμπόμπουσες στα

ευρύτερα θέματα της υποστήριξης των άλλων, της οργανωσιακής υποστήριξης και της ευσυνειδησίας (Macey & Schneider, 2008).

Η OCB λοιπόν περιλαμβάνει εθελοντικές και ανεπίσημες συμπεριφορές που μπορούν να βοηθήσουν τους συνάδελφους και τον οργανισμό, η επικέντρωση της δέσμευσης όμως από την άλλη, αφορά περισσότερο την απόδοση στα πλαίσια του επίσημου ρόλου του ατόμου παρά επιπρόσθετες και εθελοντικές συμπεριφορές. Μια εννοιολογική πρόκληση αναφορικά με τη θεώρηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς σε σχέση με το πλαίσιο ως δέσμευση, προκύπτει με βάση το εάν η εργασιακή δέσμευση αναφέρεται αποκλειστικά στο να πηγαίνει κανείς «πάνω και πέρα» από τον τυπικό του ρόλο. Η σημασία του ζητήματος αυτού βασίζεται στην παρατήρηση ότι τα όρια μεταξύ απόδοσης εντός και εκτός τους εργασιακού ρόλου είναι αρκετά ασαφή. Οι Macey & Schneider (2008) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η συμπεριφορά δέσμευσης είναι μια συμπεριφορά που υπερβαίνει αυτό που τυπικά ή κανονικά επιδεικνύεται ή αναμένεται και ότι αποδόσεις για το αν η συμπεριφορά υπήρξε εθελούσια ή όχι είναι περιττές. Αναγνωρίζουν ότι αυτό θέτει μια υπό όρους αξία σε τέτοιες συμπεριφορές, οι οποίες μπορεί να είναι κανονικές ή τυπικές σε μερικές περιστάσεις (ορισμένες ομάδες ή εταιρίες), ενώ σε άλλες περιστάσεις η ίδια συμπεριφορά μπορεί να θεωρείται ασυνήθιστη.

Οι Meyer et al (2004) πρότειναν σε περιστάσεις όπου η αποτυχία να εκτελεσθεί ένας στόχος όπως συνηθίζεται μπορεί να δικαιολογηθεί λόγω εξαιρετικών συνθηκών, συμπεριφορές που άλλοτε θα θεωρούνταν εντός του εργασιακού ρόλου μπορεί να εκληφθούν ως πρόσθετοι. Εννοείται δηλαδή ότι ορισμένες συνθήκες επιτρέπουν την ελευθερία της επιλογής ως προς το εάν κάποιος θα δεσμευτεί ως προς συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές ή καθήκοντα. Η δέσμευση, αναφορικά με τις πρόσθετες δράσεις, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το να κάνει κάποιος αυτό που είναι κανονικό όταν οι κανονικές συνθήκες δεν επικρατούν. Ωστόσο ορισμός των δράσεων στα πλαίσια της δέσμευσης αποκλειστικά με τέτοιο τρόπο θα ήταν περιοριστικός καθώς θα απαιτούσε τη γνώση για τη συχνότητα των ευκαιριών που προκύπτουν για την εκδήλωση αυτών των συμπεριφορών.

Η δέσμευση επίσης διαφέρει από την *Εργασιακή Εμπλοκή (Job Involvement)*. Σύμφωνα με τους May et al. (2004), η εμπλοκή στην εργασία είναι αποτέλεσμα της γνωστικής κρίσης σχετικά με τις δυνατότητες που ενέχει η εργασία για ικανοποίηση αναγκών και συνδέεται στενά με την αυτοεικόνα. Οι Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005) όρισαν την εμπλοκή στην εργασία ως το βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος

σχετίζεται ψυχολογικά με την εργασία του/της και με το έργο που εκτελείται στα πλαίσιά της. Η δέσμευση από την άλλη, έχει να κάνει με το πώς τα άτομα απασχολούν τους εαυτούς τους στην εκτέλεση της εργασίας τους. Η δέσμευση περιλαμβάνει την ενεργό αξιοποίηση των συναισθημάτων και των συμπεριφορών μαζί με τις γνωστικές διαδικασίες. Οι May et al. (2004) αναφέρουν επίσης ότι «η δέσμευση μπορεί να θεωρηθεί ως προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής εμπλοκής λόγω του ότι τα άτομα που βιώνουν ισχυρή δέσμευση ως προς τον εργασιακό τους ρόλο θα πρέπει εν τέλει να ταυτιστούν με την εργασία τους».

Στην μελέτη του για τη μετασχηματιστική ηγεσία "Two decades of research and development in transformational leadership" (1999), ο Bass έδειξε ότι όταν η αυτοαξία του ατόμου αναμειγνύεται, αυξάνονται τα επίπεδα της αφοσίωσης στη δραστηριότητα (δηλαδή της αφοσίωσης στον έργο ή στην εργασία και όχι της οργανωσιακής αφοσίωσης) λόγω των αυξημένων επιπέδων δέσμευσης στο έργο, καθώς μια έλλειψη αφοσίωσης στους στόχους του ηγέτη θα ήταν ασύμφωνη με τα αισθήματα αυτοαξίας που έπονται της επίτευξης των στόχων (Macey & Schneider, 2008). Σε αυτό το πλαίσιο η δέσμευση του ατόμου αναφέρεται στην προθυμία του να επενδύσει κόπο και προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.

Η διαφορά μεταξύ της εργασίας ως πεδίο απόδοσης της δέσμευσης και του οργανισμού ως πεδίο απόδοσης της δέσμευσης είναι κρίσιμη εδώ, και μια τέτοια διάκριση είναι ακόμα προφανέστερη όταν διαπραγματευόμαστε τη σχέση μεταξύ της εργασιακής εμπλοκής και της δέσμευσης. Η Erickson (2005), περιέγραψε την εργασία ως τον κρίσιμη σημασίας προβλεπτικό παράγοντα της δέσμευσης, έτσι για εκείνη, η δέσμευση ή η εμπλοκή στο έργο είναι σημαντική για την γενική ψυχολογική θεσμική δέσμευση (state engagement). Το βασικό πεδίο απόδοσης της δέσμευσης εδώ είναι η εργασία, όχι η οργάνωση. Επιπλέον, έπεται, ότι οι λογικές συνέπειες της εμπλοκής θα είναι αναφορικά με τα αποτελέσματα του έργου/εργασίας και δεν αφορούν άμεσα τα αποτελέσματα σε οργανωσιακό επίπεδο (Macey & Schneider, 2008).

Ο Brown (1996) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εμπλοκή στην εργασία αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της οργανωσιακής αφοσίωσης παρά συνέπειά της. Βάσισε το συμπέρασμά του στο γεγονός ότι η συσχέτιση μεταξύ της εμπλοκής και των διάφορων εργασιακών αποτελεσμάτων είναι τυπικά μη ισχυρή, όμως η συσχέτιση μεταξύ της εμπλοκής και της αφοσίωσης είναι αρκετά ισχυρή. Ο Brown

επιπλέον, κατέληξε στο ότι οι οργανωσιακές αποφάσεις αποχώρησης συσχετίζονται λιγότερο με την εργασιακή εμπλοκή απ' ό,τι με την οργανωσιακή αφοσίωση.

Όπως ισχύει για την έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης, η εμπλοκή στην εργασία στους σύγχρονους ορισμούς της δέσμευσης αντιμετωπίζεται ως πλευρά της δέσμευσης, ως ένα μέρος της δέσμευσης αλλά όχι ως έννοια ισοδύναμη (Salanova et al, 2005). Εντός της ευρύτερης ερευνητικής βιβλιογραφίας, οι Maslach et al. (2001) όπως είδαμε έχουν προτείνει ότι η δέσμευση μπορεί να χαρακτηριστεί από την ενέργεια, την εμπλοκή ή συμμετοχή και την αποτελεσματικότητα. Όπως έπραξαν και άλλοι (π.χ. Brown, 1996), οι ερευνητές αυτοί έθεσαν την εργασιακή δέσμευση ως διακριτή εννοιολογικά από την οργανωσιακή αφοσίωση επειδή η εστίαση είναι στην εργασία παρά τον οργανισμό (όπως η εργασιακή αφοσίωση μπορεί να θεωρηθεί διαφορετική από την οργανωσιακή αφοσίωση) αλλά και ως διακριτή από την εμπλοκή λόγω του ότι η δέσμευση είναι μια ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει την ενέργεια και την αποτελεσματικότητα. Γενικότερα, και για τις δύο θεωρήσεις για την εργασιακή δέσμευση των Maslach et al. & Salanova et al. θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελούσαν πολυδιάστατα μοντέλα που περιλάμβαναν μια «οικογένεια» από σχετικές και πιο ειδικές έννοιες εστιασμένες στις σχέσεις των ατόμων με τους εργασιακούς τους ρόλους.

Γενικότερα λοιπόν, αναφορικά με τη συσχέτιση της δέσμευσης με άλλες έννοιες, θα λέγαμε ότι στην βιβλιογραφία η δέσμευση έχει οριστεί ως ξεχωριστή και μοναδική έννοια η οποία αποτελείται από γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία τα οποία συνδέονται με την απόδοση στα πλαίσια του εργασιακού ρόλου. Πρόκειται για μια έννοια διακριτή από άλλες συσχετιζόμενες έννοιες και κυρίως από αυτές της οργανωσιακής συμπεριφοράς στα πλαίσια του ρόλου, της εργασιακής εμπλοκής και της οργανωσιακής αφοσίωσης που θα δούμε στη συνέχεια.

### **3.6. Η συσχέτιση της Δέσμευσης με την Αφοσίωση**

Πριν από την έναρξη της μελέτης της έννοιας της δέσμευσης στην εργασία, οι βάσεις για τη θεωρητική θεμελίωση της έννοιας είχαν τεθεί από τον ψυχολόγο William Kahn (1990) ο οποίος βασιζόμενος σε μελέτες για τους εργασιακούς ρόλους και τις οργανωσιακές διαπροσωπικές σχέσεις, προσπάθησε να εντοπίσει το βαθμό στον οποίο κάθε φορά οι άνθρωποι «κατακτούν» εργασιακούς ρόλους.

Χρησιμοποίησε τους όρους «ατομική δέσμευση» και ατομική αποδέσμευση για να αναπαραστήσει τα δύο άκρα ενός συνεχούς. Στον πόλο «ατομική δέσμευση», οι άνθρωποι απασχολούν πλήρως τους εαυτούς τους - σωματικά, διανοητικά και συναισθηματικά – για την εκπλήρωση του εργασιακού τους ρόλου. Στον αντίθετο πόλο, την «ατομική αποδέσμευση», οι άνθρωποι απεμπλέκουν τον εαυτό τους και αποσύρονται από τον ρόλο τους.

Προχωρώντας στη συνέχεια στην ανάπτυξη των θεωριών για τη δέσμευση και προσπαθώντας να απαντήσουν σε ερωτήματα σχετικά με τους παράγοντες που την προκαλούν, οι ερευνητές βασίστηκαν σε μελέτες σχετιζόμενων εννοιολογικών δομών και κυρίως σε υπάρχουσες μελέτες για την έννοια της αφοσίωσης. Άλλωστε η μέτρηση της δέσμευσης στην εργασία έχει δείχθει από την ακαδημαϊκή κοινότητα ότι συσχετίζεται με την έννοια της αφοσίωσης όπως και με τις έννοιες της επαγγελματικής ικανοποίησης και της συμμετοχής (Wefald & Downey, 2008).

Κάποιοι επαγγελματίες μάλιστα ορίζουν τη δέσμευση με όρους οργανωσιακής αφοσίωσης (organizational commitment). Για παράδειγμα οι Wellins & Concelman (2005) πρότειναν τη θεώρηση σύμφωνα με την οποία 'το να είσαι δεσμευμένος είναι το να είσαι ενεργά αφοσιωμένος σε έναν σκοπό'. Θα μπορούσαμε με άλλα λόγια να πούμε ότι η αφοσίωση εκλαμβάνεται περισσότερο ως μια συναισθηματική νοητική κατάσταση ενώ η δέσμευση περιλαμβάνει και την δράση. Το Corporate Executive Board (2004) αναφέρει ότι η δέσμευση ορίζεται ως 'το κατά πόσο οι εργαζόμενοι αφοσιώνονται σε κάποιον ή κάτι μέσα στον οργανισμό, το πόσο σκληρά εργάζονται και πόσο παραμένουν ως αποτέλεσμα αυτής της αφοσίωσης'. Οι Macey & Schneider (2008) αναφέρουν ότι με βάση τους συνήθως προσδιοριζόμενους προβλεπτικούς παράγοντες και συνέπειες της αφοσίωσης και της δέσμευσης, θα πρέπει να θεωρήσουμε τη συναισθηματική αφοσίωση ως μέρος της δέσμευσης αλλά όχι ως κάτι ταυτόσημο με τη δέσμευση. Όπως έδειξαν μέσω της μελέτης τους υπάρχουν κι άλλες πλευρές ή ψυχολογικές καταστάσεις οι οποίες καθιστούν την αφοσίωση μόνο μία από έναν αριθμό καταστάσεων που επιβεβαιωμένα συνθέτουν την πλήρη εννοιολογική δομή της δέσμευσης.

Στις ακαδημαϊκές μελέτες, η δέσμευση, όπως είδαμε, έχει δείχθει ότι συσχετίζεται με άλλες έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς, παραμένει όμως έννοια διακριτή. Όπως αναφέρει ο Saks (2006), η οργανωσιακή αφοσίωση διαφέρει από τη δέσμευση στο ότι αναφέρεται στη στάση και το συναισθηματικό δεσμό προς τον οργανισμό. Η δέσμευση όμως δεν είναι στάση, αλλά αφορά το βαθμό στον οποίο

το άτομο είναι προσηλωμένο και αφοσιωμένο στην απόδοση του εργασιακού του ρόλου. Σημειώνει επίσης ότι η εστίαση της δέσμευσης είναι στην απόδοση στα πλαίσια του επίσημου εργασιακού ρόλου του ατόμου και δεν αφορά συμπεριφορές εκτός του ρόλου ή εθελοντικές συμπεριφορές (όπως συμβαίνει στην περίπτωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς σε σχέση με το πλαίσιο).

Είναι, θα λέγαμε επομένως, επιβεβαιωμένη η εννοιολογική συσχέτιση των εννοιών της δέσμευσης και της αφοσίωσης στην εργασία και τον οργανισμό, για το λόγο αυτό στη συνέχεια θα αναφερθούμε στην έννοια της αφοσίωσης και στις κύριες προσεγγίσεις για τη έννοια αυτή. Καθώς πρόκειται για μια σχετιζόμενη έννοια που προηγείται της δέσμευσης και έχει μελετηθεί πολύ περισσότερο από αυτή, η γνώση και κατανόηση της σαφώς βοηθά για μια πιο ολοκληρωμένη και πλήρη προσέγγιση της δέσμευσης στην εργασία. Επιπλέον είναι ένας τρόπος για κάποια αποσαφήνιση της σύνδεσης και διαφοροποίησης των δύο εννοιολογικών κατασκευών καθώς μέχρι τώρα η ακαδημαϊκή έρευνα για το ζήτημα αυτό είναι ιδιαίτερα ελλιπής.

### **3.7. Τα αποτελέσματα της ύπαρξης Εργασιακής Δέσμευσης**

Η κινητήριος δύναμη που βρίσκεται πίσω από τη σημασία της εργασιακής δέσμευσης είναι ακριβώς οι θετικές επιπτώσεις που έχει για τους οργανισμούς. Ο πιθανός αντίκτυπος της εργασιακής δέσμευσης αφορά θετικές στάσεις σε σχέση με την εργασία, την υγεία του ατόμου, τις συμπεριφορές εκτός ρόλου και την απόδοση. Σε σχέση με όσους δεν αισθάνονται δεσμευμένοι, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αισθάνονται μεγαλύτερη αφοσίωση προς τον οργανισμό και δεν παρουσιάζουν πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό ή αναζήτησης άλλης εργασίας. Επιπλέον, παρουσιάζουν καλύτερη πνευματική και ψυχοσωματική υγεία. Λαμβάνουν πρωτοβουλίες, είναι ενεργητικοί και διαθέτουν κίνητρα για μάθηση (Schaufeli & Salanova, 2007). Γενικότερα, μελέτες που έχουν διεξαχθεί κατά τα τελευταία έξι χρόνια δείχνουν ότι τα αυξημένα επίπεδα δέσμευσης εντός ενός πληθυσμού υπαλλήλων συσχετίζονται με μειωμένη συστηματική αποχή από τα καθήκοντα, μεγαλύτερα ποσοστά παραμονής των υπαλλήλων, μειωμένα ποσοστά λαθών, ενισχυμένες πωλήσεις, αυξημένα έσοδα, ενισχυμένα κέρδη και οφέλη, μεγαλύτερη ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών προς τον οργανισμό, γρηγορότερη ανάπτυξη της επιχείρησης και μεγαλύτερες πιθανότητες επιχειρηματικής επιτυχίας. Τελευταίες μελέτες ωστόσο, δείχνουν ότι μόνο το 15% των

υπαλλήλων παρουσιάζει υψηλή δέσμευση προς την εργασία του, ενώ 21% είναι ενεργά αποδεδεμευμένοι (Stairs et al., 2006).

Η εργασιακή δέσμευση φαίνεται να παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ της διαθεσιμότητας εργασιακών πόρων και των θετικών οργανωσιακών συμπεριφορών που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Συνολικά, τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά δείχνουν ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα και είναι πρόθυμοι να 'κάνουν την επιπλέον προσπάθεια'. Αυτό αποτυπώνεται και από το συμπέρασμα ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι (σε σχέση με αυτούς που παρουσιάζουν απουσία δέσμευσης) εργάζονται περισσότερες ώρες (Beckers et al., 2004). Ανάλογη είναι και η συσχέτιση με τους δείκτες αποχώρησης προσωπικού (turnover). Στην έρευνα προσέλευσης, διατήρησης και ανανέωσης προσωπικού CIPD (2006)<sup>4</sup>, αναφέρεται ότι η παραμονή του προσωπικού αποτελεί το μείζον ζήτημα που αφορά τα μέλη του συλλόγου CIPD, με το 82% των οργανισμών να αναφέρει δυσκολίες προσέλευσης και το 69% δυσκολίες στη συγκράτηση των υπαλλήλων τους (CIPD, 2006). Για το 41% των έμπειρων επαγγελματιών σε τομείς ανθρώπινου δυναμικού, η διατήρηση του προσωπικού με θέσεις εργασίας καίριας σημασίας αποτελεί το κρίσιμότερο ζήτημα ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού τους (Stairs et al., 2006).

Τα θετικά αποτελέσματα της ύπαρξης εργασιακής δέσμευσης είναι πολλαπλά για τα ίδια τα άτομα. Οι Schaufeli, Taris, Le Blank, Peeters, Bakker & De Jonge, σε άρθρο τους για τη δέσμευση στους εργαζόμενους, δόμησαν ποιοτικές συνεντεύξεις με μια ομάδα Γερμανών εργαζόμενων προερχόμενων από διαφορετικά επαγγέλματα οι οποίοι είχαν σημειώσει υψηλές βαθμολογίες στην κλίμακα μέτρησης της δέσμευσης Work Engagement Scale, και διαπίστωσαν ότι οι συγκεκριμένη ομάδα εργαζόμενων παρουσίαζε υψηλά επίπεδα ενέργειας καθώς και *υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα*. Για παράδειγμα, λόγω της θετικής τους στάσης και των υψηλών επιπέδων ενέργειας, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι δημιουργούν από μόνοι μια τους θετική ανατροφοδότηση με όρους εκτίμησης, αναγνώρισης και επιτυχίας. Πολλοί συνεντευξιζόμενοι έδειξαν ότι ο ενθουσιασμός και η ενέργειά τους παρουσιάζεται και εκτός εργασίας, π.χ. σε αθλητικές δραστηριότητες, εθελοντική εργασία, χόμπι. Περιγράφουν επίσης την κούρασή τους ως μια περισσότερο θετική κατάσταση εφόσον συνδέεται με θετικά επιτεύγματα. Τέλος, οι δεσμευμένοι

---

<sup>4</sup> Το CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) είναι σύλλογος των επαγγελματιών που ασχολούνται με τη διοίκηση και την ανάπτυξη των εργαζόμενων με έδρα τη Μεγάλη Βρετανία. Απαριθμεί 130.000 μέλη.

εργαζόμενοι δεν είναι εξαρτημένοι από την εργασία τους. Απολαμβάνουν και άλλες δραστηριότητες εκτός εργασίας και, αντίθετα με τους εργασιομανείς, δεν εργάζονται πολύ λόγω μιας ισχυρής εσωτερικής ώθησης στην οποία αδυνατούν να αντισταθούν αλλά επειδή η εργασία τους προκαλεί ευχαρίστηση (στο Bakker & Demerouti, 2008).

Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική είναι η επίπτωση της δέσμευσης στην εργασιακή απόδοση, με τα ερευνητικά δεδομένα να καταδεικνύουν ότι τα δεσμευμένα άτομα αποδίδουν καλύτερα. Οι Salanova et al. (2005), έδειξαν ότι τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης των υπαλλήλων εξυπηρέτησης πελατών σε ξενοδοχεία και εστιατόρια συσχετιζόταν με την ποιότητα υπηρεσιών, όπως αυτή γινόταν αντιληπτή από τους πελάτες. Ειδικότερα, όσο υψηλότερα τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζόμενων, τόσο καλύτερο το εργασιακό κλίμα, υψηλότερη η εργασιακή απόδοση (όπως αξιολογήθηκε από τους πελάτες) και τόσο πιο σταθεροί και πιστοί ήταν οι πελάτες. Οι Harter et al. (2002), κατά παρόμοιο τρόπο, έδειξαν ότι τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζόμενων παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την απόδοση σε σχέση με τον οργανισμό / μονάδα, δηλαδή με την ικανοποίηση και την πίστη των πελατών, τα κέρδη, την παραγωγικότητα, την πρόθεση για παραμονή των εργαζόμενων και την ασφάλεια. Πρόκειται για μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 8.000 επιχειρηματικές μονάδες 36 εταιρειών. Η παρατηρούμενη συσχέτιση της δέσμευσης με τη συνδυαστική απόδοση ήταν 0.22 και αυξήθηκε στο 0.38 όταν έγινε διόρθωση λάθους μέτρησης και περιορισμός της διακύμανσης. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο ότι η δέσμευση συσχετίζεται με ουσιαστικά αποτελέσματα σε επίπεδο επιχείρησης σε τέτοιο βαθμό, σημαντικό για πολλούς οργανισμούς.

Σε μια ποιοτική έρευνα του Engelbrecht σε εργαζόμενες μαίες στη Δανία που δημοσιεύτηκε το 2006, καταδεικνύεται το πώς η δέσμευση μεταφράζεται σε συμπεριφορές. Στη μελέτη αυτή οι συμμετέχουσες έπρεπε να περιγράψουν μια συνάδελφο με υψηλή δέσμευση προς την εργασία της. Οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι το άτομο με δέσμευση προς την εργασία του είναι ενεργητικό και διατηρεί υψηλά το ηθικό του, ειδικά σε καταστάσεις αντίξοες που επικρατεί η απογοήτευση. Μια μαία με υψηλά επίπεδα δέσμευσης είναι πρόθυμη να κάνει ο,τιδήποτε απαραίτητο και θεωρείται πηγή έμπνευσης για τον εαυτό της και τις συνάδελφους της (Bakker & Demerouti, 2008). Οι Bakker et al. (2004) έδειξαν ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι βαθμολογήθηκαν υψηλότερα από τους συνάδελφους τους σε μέτρηση της απόδοσης στα πλαίσια του ρόλου αλλά και εκτός ρόλου, κάτι που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα και είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν την επιπλέον προσπάθεια.

Οι Salanova et al. (2005) διεξήγαγαν μια σημαντική μελέτη με δείγμα προσωπικό ισπανικών εστιατορίων και ξενοδοχείων. Οι 342 εργαζόμενοι από 114 εργασιακές μονάδες παρείχαν πληροφορίες σχετικά με τους οργανωσιακούς πόρους, τη δέσμευση και το εργασιακό κλίμα. Επιπλέον, οι πελάτες (n=1.1140) των μονάδων αυτών, παρείχαν πληροφορίες για την απόδοση των εργαζόμενων και την αφοσίωση τους προς την συγκεκριμένη επιχείρηση. Αναλύσεις μοντέλων δοκιμών εξισώσεων ήταν συνεπείς με το μοντέλο πλήρους μεσολάβησης, σύμφωνα με το οποίο η εργασιακή δέσμευση αποτελούσε προβλεπτικό παράγοντα του εργασιακού κλίματος, το οποίο με τη σειρά του αποτελούσε προβλεπτικό παράγοντα της απόδοσης των εργαζόμενων και στη συνέχεια της αφοσίωσης των πελατών.

Σε έρευνά τους σε εργαζόμενους ελληνικού εστιατορίου fast-food, οι Xanthoroulou et al. (2007) επέκτειναν την παραπάνω έρευνα, εξετάζοντας την αξία της εργασιακής δέσμευσης για την απόδοση σε επίπεδο καθημερινότητας. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώνουν για πέντε διαδοχικές ημέρες κάποιες συγκεκριμένες φόρμες με τη μορφή ημερολογίου και, σύμφωνα με τις αρχικές υποθέσεις, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης τις ημέρες που οι εργασιακοί πόροι ήταν περισσότεροι. Οι καθημερινοί εργασιακοί πόροι, όπως η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο και η ομαδική ατμόσφαιρα συνέβαλαν ως προς τους προσωπικούς πόρους των εργαζόμενων (επίπεδα αισιοδοξίας, αυτοαποτελεσματικότητας και αυτοπεποίθησης). Οι προσωπικοί πόροι με τη σειρά τους οδηγούν στα καθημερινά επίπεδα της δέσμευσης. Η συγκεκριμένη έρευνα καταδεικνύει με σαφήνεια την καλύτερη απόδοση των δεσμευμένων προς την εργασία τους ατόμων σε καθημερινή βάση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΘΕΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

#### **4.1. Η ανάπτυξη της θετικής Ψυχολογίας και ο ρόλος της στην εργασία**

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για έννοιες όπως αυτή του νοήματος στην εργασία σχετίζεται με το ανανεωμένο ενδιαφέρον για το ρόλο των συναισθημάτων στην εργασία. Γενικότερα τα συναισθήματα αποτελούν κεντρικό στοιχείο της έννοιας του εαυτού και έχουν ισχυρή συσχέτιση με τα κίνητρα, τη συμπεριφορά και την ψυχική υγεία. Μετά από 70 χρόνια έρευνας για τους παράγοντες που συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, έχουμε οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι τη σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης είναι αρκετά ασθενής. Η διερεύνηση του ρόλου των συναισθημάτων στην εργασία έχει καταδείξει ότι το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους, την εργασία τους και τους ανθρώπους γύρω τους μπορεί να είναι επίσης σημαντικό για την εργασιακή τους απόδοση (Cartwright & Holmes, 2006).

Η θετική ψυχολογία, με την επικέντρωσή της στη βέλτιστη απόδοση όπως και στους παράγοντες γενικότερα που δίνουν αξία στη ζωή, προσφέρει μια αξιολογική επιπρόσθετη προοπτική στις προσπάθειες που καταβάλλονται για πρόοδο στους τομείς της ηγεσίας και της προσέλευσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Το επιτυγχάνει κυρίως με όρους καλύτερης κατανόησης των κρίσιμων ρόλων που παίζουν οι ιδιαίτερες ικανότητες ή τα ταλέντα των ανθρώπων όπως και τα θετικά συναισθήματα στην απόδοση στον εργασιακό χώρο. Βοηθά επομένως και στην ανεύρεση καλύτερων τρόπων για την επίτευξη της δέσμευσης. Στο παρελθόν η ψυχολογία επικεντρώθηκε κατά βάση στις αρνητικές όψεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς όπως στις δυσλειτουργίες, τις αδυναμίες και την παθολογία (Schaufeli & Salanova, 2007). Το αυξανόμενο τελευταία ενδιαφέρον στη θετική ψυχολογία αφορά αντίθετα στην επικέντρωση στις ιδιαίτερες ικανότητες των ανθρώπων (strengths), στη βέλτιστη λειτουργία (optimal functioning) και την ευημερία (well-being) (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Η τάση αυτή προς τον τομέα της θετικής ψυχολογίας έχει οδηγήσει στην ανάδυση της εννοιολογικής δομής της δέσμευσης στην εργασία (Chughtai & Buckley, 2008) την οποία προσεγγίζουμε στην παρούσα μελέτη.

Η οπτική της θετικής ψυχολογίας θεωρείται ότι συμπληρώνει την παραδοσιακή επικέντρωση της ψυχολογίας στην ψυχοπαθολογία, στην ασθένεια, στη διαταραχή και στη δυσλειτουργία. Χάρη στην ανάδυση της θετικής ψυχολογίας, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι, οι θετικές όψεις της υγείας και της ευημερίας συγκαταλέγονται ολοένα και περισσότερο στις μελέτες της ψυχολογίας της υγείας

στην εργασία (Occupational Health Psychology). Η δέσμευση αποτελεί μια από αυτές τις θετικές όψεις όντας ο αντίποδας της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ενώ οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν επαγγελματική εξουθένωση αισθάνονται εξαντλημένοι και κυνικοί, οι δεσμευμένοι συνάδελφοί τους αισθάνονται ακμαίοι και ενθουσιασμένοι με την εργασία τους. Σε αντίθεση με προηγούμενες θετικές προσεγγίσεις - όπως η υπαρξιακή ή ανθρωπιστική ψυχολογία – οι οποίες ήταν κατά βάση μη εμπειρικές, η σύγχρονη θετική ψυχολογία είναι εμπειρική. Πολλές από τις θεωρίες των υπαρξιακών ψυχολόγων, όπως αυτές των Abraham Maslow, Carl Rogers & Erich Fromm έχουν βρει εμπειρική στήριξη από μελέτες της θετικής ψυχολογίας. Η εμπειρική αυτή διερεύνηση συνεπάγεται τον προσεκτικό χειρισμό των εννοιολογικών δομών που εξετάζονται, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής δέσμευσης (Schaufeli & Bakker, 2003).

Σκοπός της θετικής ψυχολογίας είναι η κατανόηση και καλλιέργεια των παραγόντων εκείνων που επιτρέπουν στα άτομα, τις κοινότητες και τις κοινωνίες να ακμάσουν (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Σε αυτή την αποστολή ο ρόλος των θετικών συναισθημάτων είναι πολύ σημαντικός. Λειτουργούν καταρχάς ως ενδείξεις ανθίζουσας ή βέλτιστης ευημερίας. Τα θετικά συναισθήματα σηματοδοτούν την ανάπτυξη και την πρόοδο αλλά επίσης προκαλούν την ανάπτυξη και την πρόοδο. Το παραπάνω μάλιστα δεν ισχύει για μια δεδομένη ευχάριστη στιγμή αλλά λειτουργεί επιπρόσθετα και για το απώτερο μέλλον (Fredrickson, 2001). Με άλλα λόγια έχει δειχθεί η χρησιμότητα της καλλιέργειας των θετικών συναισθημάτων, όχι μόνο ως αυτούσιες καταστάσεις, αλλά και ως μέσα για την επίτευξη ψυχολογικής ανάπτυξης και αυξημένης ευημερίας με την πάροδο του χρόνου.

Κατ'ουσίαν, η θετική ψυχολογία δεν είναι παρά η επιστημονική μελέτη των συνηθισμένων ανθρώπινων ικανοτήτων και αρετών. Πρόκειται για μια αναθεώρηση ή επανεξέταση του «μέσου ανθρώπου» με το ενδιαφέρον επικεντρωμένο στο τι είναι λειτουργικό, τι είναι ορθό και τι επιφέρει βελτίωση (Sheldon & King, 2001). Το ερώτημα που τίθεται είναι «Ποια είναι η φύση του ατόμου που λειτουργεί αποτελεσματικά, και το οποίο επιτυχημένα προσαρμόζεται όλο και πιο εξελιγμένα και εφαρμόζει μαθημένες δεξιότητες; Και πώς οι ψυχολόγοι μπορούν να εξηγήσουν το γεγονός ότι, παρά τις όλες δυσκολίες, η πλειοψηφία των ανθρώπων καταφέρνει να ζήσει διατηρώντας την αίσθηση της αξιοπρέπειας και του σκοπού;». Οι Sheldon & King, με βάση τα παραπάνω, υποστηρίζουν ότι η θετική ψυχολογία είναι απλώς ψυχολογία, περιγράφει δηλαδή όπως και οι άλλες επιστήμες, τη συνήθη δομή και φυσική λειτουργία του αντικειμένου προς μελέτη. Είναι μια προσπάθεια υιοθέτησης

μιας πιο ευρείας και με διάθεση αναγνώρισης οπτικής αναφορικά με τις ανθρώπινες δυνατότητες, κίνητρα και ικανότητες.

Είναι αλήθεια ότι γίνεται ολοένα και πιο ξεκάθαρο το γεγονός ότι οι φυσιολογικές λειτουργίες των ανθρώπων δε μπορούν να επεξηγούνται μόνο εντός καθαρά αρνητικών (ή εστιασμένων στο πρόβλημα) πλαισίων αναφοράς. Πενήντα χρόνια πριν, η αναγνωρισμένη αποστολή της ψυχολογίας ήταν όχι μόνο να βοηθά τους ψυχικά πάσχοντες, αλλά και να καθιστά τις ζωές των ανθρώπων πιο δημιουργικές και πλήρεις και να μεριμνά για τους ταλαντούχους, χαρισματικούς ανθρώπους (ας λάβουμε υπόψη για παράδειγμα τις πρώτες μελέτες των Terman, Jung & Maslow) (Luthans, 2002). Ωστόσο, μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, κυρίως καθοδηγούμενοι από ευκαιρίες απασχόλησης στην κλινική ψυχολογία, με αντικείμενο τη θεραπεία των ψυχικά ασθενών, και λόγω της χρηματοδότησης των πειραματικών ψυχολόγων από το Εθνικό Ινστιτούτο Ψυχικής Υγείας των Η.Π.Α., το γνωστικό πεδίο σχεδόν ολοκληρωτικά στράφηκε προς την αρνητική προσέγγιση. Για να περιγράψουν την κυρίαρχη αρνητική πόλωση της παραδοσιακής ψυχολογίας, οι Sheldon & King (2001) αναφέρουν τα εξής: Οι κλινικοί ψυχολόγοι έχουν επικεντρώσει το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής τους στη διάγνωση και τη θεραπεία παθολογιών και εξαιτίας της αναζήτησης για «διορθώσεις», λίγη προσοχή έχει δοθεί στη φύση της ψυχολογικής υγείας. Όσοι ασχολούνται με την κοινωνική γνωστική ψυχολογία αφιερώνουν μεγάλο μέρος της προσοχής τους στις προκαταλήψεις, στις πλάνες, στα ελαττώματα και στα σφάλματα του ατόμου. Όσοι μελετούν εξελικτική ή οικονομική ψυχολογία έχουν από καιρό δεχθεί ως κυρίαρχη έννοια τον ατομισμό. Ο Freud αναγνώρισε ως κυρίαρχο το ζωώδες «εκείνο» ("id"), ενώ οι σύγχρονοι θεωρητικοί της διαχείρισης κρίσεων αναγνωρίζουν ως υπερισχύων τον φόβο του θανάτου.

Επιστρέφοντας στο ζήτημα της εργασίας, είναι γεγονός ότι θέματα υγείας και ευτυχίας των εργαζόμενων δεν ήταν ποτέ τόσο σημαντικά όσο σήμερα. Για παράδειγμα ο πρώην πρόεδρος της Αμερικανικής Ψυχολογικής Ένωσης (και εισηγητής της θετικής ψυχολογίας) Martin Seligman, σημείωσε την «επιδημία» κλινικής κατάθλιψης που επικρατεί στις Ηνωμένες Πολιτείες. Είναι γεγονός ότι σχεδόν 17 εκατομμύρια αμερικανοί, σύμφωνα με εκτίμηση του Wright στο άρθρο του που περιλαμβάνεται στο βιβλίο "An eight-step approach to enhance the application of organizational research" (1999), παίρνουν το γνωστό σκεύασμα Prozac, με εκατομμύρια περισσότερους να λαμβάνουν άλλης μορφής αντικαταθλιπτικά φάρμακα (Cropanzano & Wright, 2001). Αν και υπάρχουν πολλές αιτίες για την δυστυχία, κάποιες είναι αναμφίβολα αποτέλεσμα ζητημάτων σχετικών με την εργασία. Με

δεδομένη την αξία που οι περισσότεροι άνθρωποι δίνουν στην ευτυχία και με βάση το γεγονός ότι μόνο κάποιοι διαθέτουν αρκετή, μπορούμε να αρχίσουμε να κατανοούμε τη σχέση μεταξύ ευτυχίας και εργασιακής απόδοσης. Όταν κάποιος εξετάζει μια ομάδα ανθρώπων, θα δει πιθανά την ευτυχία ως μια βαρύτιμη αν και κάποιες φορές σπάνια ή ανεπαρκή πηγή (Myers & Diener, 1997). Αυτή η εγγενής αξία που αποδίδεται στην ευτυχία μαζί με την περιστασιακή σπανιότητά της, υπογραμμίζει τη σημασία της διαφύλαξης και διατήρησης της ευτυχίας όποτε αυτό είναι δυνατό.

Όπως αναφέρουν οι Cropanzano & Wright (2001), η ανάγκη για διατήρηση των διαθέσιμων πόρων τοποθετεί τους ευτυχισμένους και δυστυχείς ή μη ευτυχισμένους ανθρώπους σε διαφορετικές ψυχολογικές καταστάσεις. Όταν ένας μη ευτυχισμένος άνθρωπος πηγαίνει στην εργασία του, νιώθει την ανάγκη να προστατέψει το σχετικά περιορισμένο απόθεμά του/της σε ευτυχία. Κάποιος είναι λιγότερο πιθανό να πάρει κάποιο ρίσκο όταν κάτι πολύτιμο υπάρχει σε περιορισμένη ποσότητα. Γι αυτό το λόγο οι δυστυχισμένοι άνθρωποι α) είναι ευαίσθητοι σε απειλές στο εργασιακό τους περιβάλλον, β) είναι αμυντικοί και επιφυλακτικοί όταν συναναστρέφονται τους συνάδελφούς τους, γ) είναι λιγότερο αισιόδοξοι και με χαμηλότερη αυτοπεποίθηση. Οι ευτυχισμένοι άνθρωποι από την άλλη, έχουν πλουσιότερα αποθέματα από κάποια σημαντική πηγή ή πόρο. Στην εργασία τους έχουν τη δυνατότητα να πάρουν περισσότερα ρίσκα τα οποία θα μπορούσαν να αυξήσουν την ευχαρίστηση ή την ευτυχία τους. Για το λόγο αυτό οι ευτυχισμένοι άνθρωποι α) είναι πιο εύκολο να αντιληφθούν και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες στο εργασιακό τους περιβάλλον, β) είναι πιο κοινωνικοί και βοηθητικοί με τους συνάδελφούς τους και γ) είναι πιο αισιόδοξοι και έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση (Cropanzano & Wright, 2001). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό της διατήρησης των διαθέσιμων πόρων, η ανάγκη των ανθρώπων που αισθάνονται δυστυχία να προφυλάξουν τους περιορισμένους παρεχόμενους πόρους τους, μπορεί να τους οδηγήσει σε χαμηλότερες επιδόσεις. Αντίθετα, η ευελιξία που μπορούν να διαθέτουν οι ευτυχισμένοι άνθρωποι λόγω της αφθονίας σε διαθέσιμους πόρους δίνει τη δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσης.

Καταλήγοντας αξίζει αν αναφέρουμε ότι η υποδοχή αυτής της νέας θετικής προσέγγισης της ψυχολογίας από τους ακαδημαϊκούς αλλά και άλλους γνώστες του αντικειμένου έχει υπάρξει θεαματική. Για παράδειγμα, υπήρξαν για πρώτη φορά συνεχόμενα ετήσια ειδικά τεύχη αφιερωμένα στην θετική ψυχολογία στο περιοδικό *American Psychologist* (Ιανουάριος 2000, Μάρτιος 2001) όπως και στο τεύχος

Ιανουαρίου του Journal of Humanistic Psychology. Η εταιρία συμβούλων Gallup, στην οποία αναφερθήκαμε και νωρίτερα, γνωρίζει ανάπτυξη βασιζόμενη στα ιδεώδη της θετικής ψυχολογίας για προσδιορισμό και διαχείριση των ιδιαίτερων ικανοτήτων των εργαζόμενων όπως και στην απαίτηση για ισχυρή ερευνητική στήριξη (Luthans, 2002). Ο Luthans (2002) στο άρθρο του «The need for and meaning of positive organizational behavior» αναφέρει την έκπληξη του για την πληθώρα των νέων εννοιών και οπτικών/προσεγγίσεων για παλιότερες εννοιολογικές κατασκευές όπως και για την μειωμένη εξέλιξη και ανάπτυξη κεντρικών εννοιών όπως είναι για παράδειγμα οι θεωρίες υποκίνησης. Ωστόσο η θετική προσέγγιση στην οργανωσιακή συμπεριφορά τον ικανοποιεί ιδιαίτερα ως νέα προοπτική βασισμένη σε ερευνητικά δεδομένα των εννοιών της οργανωσιακής συμπεριφοράς, όπως και κάποιες νέες βασικές εννοιολογικές δομές που ακολουθούν όπως είναι της αυτοπεποίθησης, της ελπίδας, της αισιοδοξίας, της ευτυχίας και της προσαρμοστικότητας.

#### **4.2. Η Θεωρία του Seligman και ο ρόλος των Ιδιαίτερων Ικανοτήτων (Strengths)**

Η θετική ψυχολογία ξεκίνησε ως νέα κατεύθυνση της ψυχολογίας το 1998 όταν ο Martin Seligman, ο οποίος θεωρείται ο «πατέρας» του σύγχρονου κινήματος της θετικής ψυχολογίας, επέλεξε το συγκεκριμένο θέμα για τη θητεία του ως πρόεδρος της Αμερικανικής Ψυχολογικής Ένωσης. Παρόλα αυτά ο όρος προέρχεται από τον Maslow και από το βιβλίο του “Motivation and Personality”. Ο Seligman, απηχώντας τις απόψεις του Maslow, τόνισε την εμμονή της κλινικής ψυχολογίας η οποία έδωσε βάση σε ένα μόνο θέμα, την ψυχική ασθένεια. Προέτρεψε τους ψυχολόγους να συνεχίσουν με την αρχική αποστολή της ψυχολογίας για διάπλαση και ανάπτυξη των ταλέντων και βελτίωση της φυσιολογικής ζωής (Wikipedia, “Positive Psychology”).

Στόχος είναι επομένως η ανάπτυξη των θετικών διαστάσεων στη ζωή και την ιδιοσυγκρασία των ανθρώπων. Η θετική ψυχολογία, στο επίπεδο των νοητικών διεργασιών, έχει να κάνει με υποκειμενικές εμπειρίες όπως η ευημερία, η ευχαρίστηση και η ικανοποίηση (σε σχέση με το παρελθόν), η ελπίδα και η αισιοδοξία (σε σχέση με το μέλλον) και η ροή και η ευτυχία (σε σχέση με το παρόν). Στο ατομικό επίπεδο έχει να κάνει με τα θετικά ατομικά χαρακτηριστικά, όπως την ικανότητα για αγάπη και ανάληψη κάποιας «υψηλής» αποστολής, το κουράγιο, οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η αισθητική αντίληψη, η καρτερικότητα, η συγχώρεση, η αυθεντικότητα, ο

συλλογισμός για το μέλλον, η πνευματικότητα, το υψηλό ταλέντο και η σοφία. Στο ομαδικό επίπεδο αφορά τις αρετές που σχετίζονται με τη συλλογικότητα, δηλαδή την υπευθυνότητα, τη μέριμνα, τον αλτρουισμό, την ευγένεια, τη μετριοπάθεια, την ανοχή και την εργασιακή ηθική (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Συγκεκριμένα ο Seligman έκανε το διαχωρισμό μεταξύ της *ευχάριστης ζωής*, της *καλής ζωής* και της *ζωής με νόημα*. Η ευχάριστη ζωή αντικατοπτρίζεται στις αισθητικές απολαύσεις και αποτελεί κατάσταση ευτυχίας σε χαμηλότερο επίπεδο, ακολουθείται από την καλή ζωή η οποία συσχετίζεται με την απόλαυση ενός πράγματος στο οποίο κάποιος είναι καλός και τέλος η ζωή με νόημα παρέχει το υψηλότερο επίπεδο επίτευξης και αποτελεί την πιο διαρκή μορφή ευτυχίας (Cartwright & Holmes, 2006). Στην πρώτη περίπτωση ο άνθρωπος επιζητά την ευτυχία τονώνοντας τα θετικά του συναισθήματα, στη δεύτερη περίπτωση επιζητά την ευτυχία μέσω των ικανοποιήσεων ενώ στην τρίτη περίπτωση η αναζήτηση της ευτυχίας βασίζεται στην αξιοποίηση των δυνατών σημείων ή ιδιαίτερων ικανοτήτων του ατόμου για έναν σκοπό μεγαλύτερο από τον ίδιο (Seligman et al., 2004). Η ζωή με νόημα αφορά το να κάνει κανείς κάτι στο οποίο πιστεύει, το οποίο έχει δηλαδή νόημα και αξία. Οι ιδέες αυτές χρονολογούνται βεβαίως από την εποχή του Αριστοτέλη και παραπέμπουν στην έννοια της ευδαιμονίας που ανέπτυξε ο ίδιος, μιας μορφής ευτυχίας που κατακτάται όταν κάποιος ζει ενάρετα και επιτυγχάνει στόχους με εγγενή αξία.

Στο άρθρο τους “A balanced psychology and a full life”, οι Seligman, Parks & Steen, κάνοντας μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που ερευνά τα συστατικά της ευτυχίας, κατέληξαν σε τρία συστατικά στοιχεία στα οποία βασίζεται και η παραπάνω θεωρία: α) την *ευχαρίστηση* (ή *θετικό συναίσθημα*), β) τη *δέσμευση*, και γ) το *νόημα*.

— Ευχαρίστηση: Συχνά, όταν οι άνθρωποι αναφέρονται στο αίσθημα της ευτυχίας εννοούν αυτόν τον δρόμο για την κατάκτησή της ο οποίος σχετίζεται με την ηδονή και με την ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων. Τα θετικά συναισθήματα μπορούν να ενισχυθούν σχετικά με το παρελθόν, (πχ. καλλιεργώντας την ευγνωμοσύνη και τη συγχώρεση), το παρόν (π.χ. μέσω της απόλαυσης και της επίγνωσης) και το μέλλον ( πχ. μέσω της ελπίδας και της αισιοδοξίας), εντός όμως κάποιων ορίων. Τα όρια αυτά είναι κληρονομικά και το εύρος διακύμανσης των θετικών συναισθημάτων καθορίζεται γενετικά. Έχουμε τη δυνατότητα ενίσχυσης των θετικών συναισθημάτων μας με βάση όμως τα καθορισμένα αυτά

όρια, δεν αποτελούν ωστόσο τα θετικά συναισθήματα το μόνο δρόμο προς την ευτυχία.

- Δέσμευση: Ο δεύτερος δρόμος προς την ευτυχία περιλαμβάνει την αναζήτηση της ικανοποίησης, βασικό χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι μας απασχολεί και μας προσελκύει πλήρως. Η ικανοποίηση μπορεί να βρίσκεται στη συμμετοχή σε μια ωραία συζήτηση, στην επισκευή ενός ποδηλάτου, στο διάβασμα ενός βιβλίου, στη διδασκαλία ενός παιδιού, στο παίξιμο ενός μουσικού οργάνου ή στην ολοκλήρωση ενός δύσκολου έργου στη δουλειά. Ενώ όμως μπορούμε να έχουμε σύντομους δρόμους προς τις απολαύσεις δε συμβαίνει το ίδιο και με την ικανοποίηση, για την επίτευξη της οποίας θα πρέπει να εμπλακούμε πλήρως και να επικεντρώσουμε την προσοχή μας στα δυνατά σημεία του χαρακτήρα μας όπως είναι η δημιουργικότητα, η κοινωνική νοημοσύνη, η αίσθηση του χιούμορ, η επιμονή, η εκτίμηση της ομορφιάς και της αρτιότητας.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ικανοποίηση δε συνοδεύεται πάντα από θετικά συναισθήματα παρότι μπορεί εντέλει να αποτελεί κάτι ευχάριστο. Μπορεί μάλιστα σε κάποιες στιγμές να προκαλείται δυσαρέσκεια, όταν για παράδειγμα κάποιος προπονείται για τη συμμετοχή σε αθλητικούς αγώνες με στιγμές απογοήτευσης ή σωματικού πόνου, περιγράφει όμως τη συνολική εμπειρία ως ιδιαίτερα ικανοποιητική.

- Νόημα: Στην περίπτωση αυτή η αξιοποίηση των δυνατών σημείων του χαρακτήρα ή των ιδιαίτερων ικανοτήτων γίνεται προκειμένου κάποιος να ανήκει σε κάτι μεγαλύτερο από τον ίδιο ή να το υπηρετεί. Αυτό μπορεί να είναι η γνώση, η καλοσύνη, η οικογένεια, η κοινωνία, η πολιτική, η δικαιοσύνη ή κάποια ανώτερη πνευματική δύναμη. Αυτός ο τρίτος δρόμος προς την ευτυχία προσδίδει στη ζωή νόημα και ικανοποιεί την επιθυμία για σκοπό, ενώ αποτελεί τον αντίποδα του συνδρόμου της «ακατάπαυστης νευρικότητας» που συχνά οι άνθρωποι εκδηλώνουν.

Στα πλαίσια των θεωριών της θετικής ψυχολογίας εντάσσεται και αυτή για τις Αρετές (Virtues) και τις *Ιδιαίτερες Ικανότητες (Character Strengths)* ή δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα. Στο βιβλίο τους “Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification” οι Peterson & Seligman (2004) αναφέρουν ότι οι αρετές είναι τα κεντρικά χαρακτηριστικά που αναδείχθηκαν από τους ηθικούς φιλοσόφους και θρησκευτικούς στοχαστές: σοφία, κουράγιο, ανθρωπισμός, δικαιοσύνη, εγκράτεια και υπερβατικότητα. Πρόκειται για έννοιες παγκόσμιες, προερχόμενες μέσα από

εξελικτικές διαδικασίες. Οι ιδιαίτερες ικανότητες αποτελούν τα ψυχολογικά συστατικά – διαδικασίες ή μηχανισμούς – που ορίζουν τις αρετές. Είναι δηλαδή ξεχωριστοί δρόμοι για την επίδειξη της μίας ή της άλλης αρετής. Για παράδειγμα η σοφία μπορεί να επιτευχθεί μέσω ιδιαίτερων ικανοτήτων όπως η δημιουργικότητα, η περιέργεια, η αγάπη για τη μάθηση, η «ανοικτή» σκέψη και η προοπτική – το να βλέπει κανείς στη ζωή τη «μεγάλη εικόνα». Όλες οι ιδιαίτερες ικανότητες μοιάζουν στο ότι περιλαμβάνουν την κατάκτηση και χρήση της γνώσης αλλά είναι και διακριτές. Σπάνια κάποιος διαθέτει όλα αυτά τα θετικά χαρακτηριστικά και όπως αναφέρουν οι Peterson & Seligman (2004) μπορεί να θεωρηθεί καλός χαρακτήρας κάποιος που διαθέτει μία ή δύο ιδιαίτερες ικανότητες από κάθε ομάδα που εντάσσεται σε μία αρετή. Οι ίδιοι προέβησαν σε μια περιγραφή και ταξινόμηση των ιδιαίτερων ικανοτήτων και αρετών οι οποίες επιτρέπουν την ανάπτυξη και πρόοδο του ανθρώπου. Οι 24 συνολικά αυτές ικανότητες παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας β. Ταξινόμηση των 6 Αρετών και των 24 Ιδιαίτερων Ικανοτήτων (Peterson & Seligman, 2004)**

| Αρετή και Ιδιαίτερη Ικανότητα                                                                                              | Ορισμός                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Σοφία και Γνώση</b><br>Δημιουργικότητα<br>Περιέργεια<br>«Ανοιχτή» Σκέψη<br>Αγάπη για την Μάθηση<br>Προοπτική         | Γνωστικές ιδιαίτερες ικανότητες που συνεπάγονται την απόκτηση και χρήση της γνώσης<br>Η σκέψη για νέους και παραγωγικούς τρόπους για να κάνει κανείς πράγματα<br>Το να έχει κανείς ενδιαφέρον για όλα τα τεκταινόμενα<br>Το να σκέφτεται κανείς διεξοδικά και να εξετάζει τα πράγματα από όλες τις πλευρές<br>Το να μαθαίνει κανείς καλά νέες δεξιότητες και να αποκτά γνώση<br>Το να έχει κάποιος τη δυνατότητα να παρέχει σοφές συμβουλές σε άλλους                                                                                                                     |
| <b>2. Κουράγιο</b><br>Αυθεντικότητα<br>Γενναιότητα<br>Επιμονή<br>Ζωντάνια                                                  | Συναισθηματικές ιδιαίτερες ικανότητες που περιλαμβάνουν την άσκηση της βούλησης για την επίτευξη στόχων παρά τις όποιες εναντιώσεις, εξωτερικές ή εσωτερικές<br>Το να λέει κανείς την αλήθεια και να παρουσιάζει τον εαυτό του με αυθεντικό τρόπο<br><i>Η μη υποχώρηση λόγω απειλής, πρόκλησης, δυσκολίας ή πόνου</i><br>Το να τελειώνει κανείς αυτό που αρχίζει<br>Η προσέγγιση της ζωής με ενθουσιασμό και ενέργεια                                                                                                                                                     |
| <b>3. Ανθρωπισμός</b><br>Καλοσύνη<br>Αγάπη<br>Κοινωνική Νοημοσύνη                                                          | Διαπροσωπικές ιδιαίτερες ικανότητες που περιλαμβάνουν τη φροντίδα και τη συναναστροφή με τους άλλους<br>Το να κάνει κανείς χάρες και καλές πράξεις για τους άλλους<br>Η εκτίμηση των στενών σχέσεων με τους άλλους<br>Η συνειδητοποίηση των κινήτρων και συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>4. Δικαιοσύνη</b><br>Αμεροληψία<br>Ηγεσία<br>Ομαδική Εργασία                                                            | Συλλογικές ιδιαίτερες ικανότητες που αποτελούν θεμέλιο της υγιούς κοινωνικής ζωής<br>Το να συμπεριφέρεται κανείς σε όλους τους ανθρώπους ομοίως σύμφωνα με τις ιδέες της ισότητας και της δικαιοσύνης<br>Η οργάνωση ομαδικών δραστηριοτήτων οι οποίες και πραγματοποιούνται<br>Το να εργάζεται κανείς ομαλά ως μέλος μιας ομάδας                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>5. Εγκράτεια</b><br>Συγχώρεση<br>Μετριοπάθεια<br>Σύνεση<br>Αυτοέλεγχος                                                  | Ιδιαίτερες ικανότητες που προστατεύουν από την υπερβολή<br>Το να συγχωρεί κανείς αυτούς που έκαναν λάθος<br>Το να αφήνει κανείς τα επιτεύγματά του να «μιλούν» από μόνα τους<br>Η προσοχή κάποιου για τις επιλογές του: να μη λέει ή κάνει πράγματα για τα οποία αργότερα μπορεί να μετανιώσει<br>Ο έλεγχος αυτών που κάποιος αισθάνεται και κάνει                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>6. Υπερβατικότητα</b><br>Εκτίμηση της Ομορφιάς και της Αριότητας<br>Ευγνωμοσύνη<br>Ελπίδα<br>Χιούμορ<br>Θρησκευτικότητα | Ιδιαίτερες ικανότητες που σφυρηλατούν σχέσεις με τον ευρύτερο κόσμο και παρέχουν νόημα<br>Το να προσέχει κανείς και να εκτιμά την ομορφιά, την αριότητα και/ή την επιδέξια επίδοση σε όλους τους τομείς της ζωής<br>Το να συνειδητοποιεί κανείς τα καλά πράγματα που συμβαίνουν και να ευχαριστεί για αυτά<br>Το να προσδοκά κανείς το καλύτερο και να εργάζεται για να το επιτύχει<br>Η αρέσκεια στο γέλιο και στο πείραγμα. Το να κάνει κανείς τους άλλους να χαμογελούν<br>Το να έχει κανείς συνεκτικές πεποιθήσεις σχετικά με τον ανώτερο σκοπό και το νόημα της ζωής |

Η εφαρμογή της παραπάνω θεωρίας των ιδιαίτερων ικανοτήτων έχει επεκταθεί και στον οργανωσιακό τομέα κυρίως σε επίπεδο εφαρμογής. Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις υιοθετούν μια προσέγγιση βασισμένη στις ιδιαίτερες ικανότητες ώστε να εξασφαλίσουν την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατών σημείων των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτές. Οι Hodges & Clifton (2000), σε μια από τις μελέτες του οργανισμού Gallup σχετικά με το ζήτημα αυτό, αναφέρονται στη θεωρία και την πρακτική της *Ανάπτυξης με Βάση τις Ιδιαίτερες Ικανότητες στους οργανισμούς (Strengths-Based Development)*. Στηρίζεται στην ανάπτυξη των ιδιαίτερων ικανοτήτων των ατόμων με τον προσδιορισμό των κυρίαρχων θεματικών στις οποίες έχει ταλέντο, την εξεύρεση των ειδικότερων ταλέντων εντός αυτών των θεματικών και την βελτίωση των ταλέντων αυτών με γνώσεις και δεξιότητες. Ένα από τα τρία βασικά εργαλεία λοιπόν για την ανάπτυξη των ιδιαίτερων ικανοτήτων είναι το ταλέντο, το οποίο αποτελεί εγγενή δομή σκέψεων, συναισθημάτων και συμπεριφοράς που υπάρχουν στον καθένα από τη φύση του, ενώ οι γνώσεις και οι δεξιότητες θα πρέπει να αποκτηθούν (Hodges & Clifton, 2000).

Τα παραπάνω εντάσσονται στη γενικότερη λογική των *Οργανώσεων με Βάση τις Ιδιαίτερες Ικανότητες (Strengths-based Organizations)*, η δημιουργία των οποίων βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας υψηλής απόδοσης και επιτρέπει στους ανθρώπους να κάνουν περισσότερο τα πράγματα στα οποία είναι καλύτεροι από τη φύση τους. Αυτό επιτυγχάνεται με την αξιοποίηση της μοναδικότητας των ανθρώπων, με την εκτίμηση αυτού που είναι, με την επιβράβευση αυτού που κάνουν καλύτερα, παρά με την απογοήτευση για όσα δεν κάνουν καλά. Επιπλέον εξασφαλίζεται με το ταίριασμα ανθρώπων και ρόλων παρά με την προσδοκία για αλλαγή των ανθρώπων. Η έρευνα δείχνει ότι η χρήση των ιδιαίτερων ικανοτήτων μπορεί να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων, να χτίσει τη δέσμευση των εργαζόμενων, να αυξήσει τη γενική ευημερία και ζωτικότητα και να καθορίσει την ύπαρξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Stefanyszyn, 2007). Εφόσον αυτές οι ιδιαίτερες ικανότητες προσδιοριστούν, ο πρώτος τομέας εφαρμογής θα πρέπει να είναι αυτός της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού μέσω μιας διαδικασίας βασισμένης στα στοιχεία αυτά.

#### **4.3. Η Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά**

Η τάση για επικέντρωση στη βέλτιστη λειτουργία αυξήθηκε παράλληλα και στον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας, όπως καταδεικνύεται με μελέτες που

έχουν ως αντικείμενο τη *Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Positive Organizational Behavior – POB)*. Ουσιαστικά η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά αποτελεί μία από της εφαρμογές της θετικής ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο μαζί με τις έννοιες της *Θετικής Οργανωσιακής Κατάρτισης (Positive Organizational Scholarship – POS)* και του *Ψυχολογικού Κεφαλαίου (Psychological Capital)* (Luthans & Youssef, 2007). Σύμφωνα με τον Luthans (2002), η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά ορίζεται ως «η μελέτη των θετικά προσανατολισμένων ιδιαίτερων ικανοτήτων και ψυχολογικών δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες μπορούν να μετρηθούν και να αποτελέσουν αντικείμενο αποτελεσματικού χειρισμού για τη βελτίωση της απόδοσης στο σημερινό χώρο εργασίας». Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης που μελετάμε στην παρούσα εργασία εντάσσεται στα πλαίσια της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Πιο συγκεκριμένα, για να θεωρηθεί ότι μια θετική ψυχολογική ικανότητα εντάσσεται στην θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται ως θετική και να διαθέτει εκτεταμένη θεωρητική και ερευνητική θεμελίωση όπως και έγκυρα εργαλεία μέτρησης. Επιπλέον, η ικανότητα θα πρέπει να είναι «καταστασιακή» (*“state-like”*), δηλαδή επιδεκτική αλλαγών και εξέλιξης, και να έχει έναν αποδεδειγμένο αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζόμενων (Luthans & Youssef, 2007). Επιπλέον διαχωρισμός της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς από άλλες έννοιες της θετικής ψυχολογίας γίνεται με βάση το ότι η έμφαση δίνεται στο ατομικό ή μικρο-επίπεδο και όχι στη θετική οργάνωση γενικότερα και στις συσχετιζόμενες μεταβλητές και μετρήσεις σε μακρο-επίπεδο. Αυτά τα κριτήρια διαχωρίζουν την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά από άλλες σχετιζόμενες, ωστόσο διαφορετικές, θετικές προσεγγίσεις με διάφορους σημαντικούς τρόπους. Τέτοια κριτήρια ένταξης, εξ ορισμού εδραιώνουν τα απαραίτητα όρια για την ανάπτυξη της έρευνας και της εφαρμογής ενός αναδυόμενου πεδίου μελέτης. Άλλες θετικές προσεγγίσεις έχουν διαφορετικούς σκοπούς και τα παραπάνω κριτήρια χρησιμοποιούνται για το διαχωρισμό και την αποσαφήνιση της συγκεκριμένης εννοιολογικής δομής.

Ο Wright (2003) εξισορρόπησε κατά κάποιο τρόπο την παραπάνω οπτική η οποία είναι κατά βάση υποκινούμενη από την ηγεσία και με πρακτική χρησιμότητα, τονίζοντας ότι η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την επιδίωξη της ευτυχίας και της υγείας των εργαζόμενων ως ζωτικούς στόχους αυτούς καθαυτούς. Οι Bakker & Schaufeli (2008) προσθέτουν ότι η υγεία και η ευημερία ή ποιότητα ζωής ανέρχονται σε επιχειρηματικές αξίες στρατηγικής σημασίας. Για παράδειγμα, αντί για «κόστη», οι μετρήσεις υγείας και ευημερίας στην

εργασία θεωρούνται ολοένα και περισσότερο ισχυρές «επενδύσεις» σε εργαζόμενους οι οποίοι αποφέρουν άμεσα οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση. Αν ειδωθούν από αυτήν την πλευρά, η επικεντρωμένη στον οργανισμό οπτική του Luthans (2002) και η επικεντρωμένη στον εργαζόμενο οπτική του Wright (2003) μπορούν να ενοποιηθούν σε ένα θετικό αξιακό επιχειρηματικό μοντέλο υγείας και ευημερίας των εργαζόμενων. Πρόκειται για μια προσέγγιση που έχει ονομαστεί «Πλήρης Διοίκηση Υγείας» η οποία και συνιστά κατάσταση αμοιβαίου οφέλους τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζόμενους (Bakker & Schaufeli, 2008).

Όπως και η θετική ψυχολογία δεν ισχυρίζεται ότι έχει ανακαλύψει η ίδια τη σημασία της θετικότητας για τους ανθρώπους, έτσι και η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά αναγνωρίζει ότι έχουν υπάρξει ως τώρα πολλές θετικές εννοιολογικές δομές στην οργανωσιακή έρευνα, όπως είναι η θετική συναισθηματικότητα, η θετική ενίσχυση, η διαδικαστική δικαιοσύνη, η εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση, οι οργανωσιακές συμπεριφορές σε σχέση με το πλαίσιο, ο πυρήνας αυτοαξιολογήσεων και πολλές άλλες. Η θετική ψυχολογία, όπως και η εφαρμογή της στον εργασιακό χώρο ως θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, επιχειρεί απλώς να δώσει μια καινούρια έμφαση στη σημασία της θετικής προσέγγισης (Youssef & Luthans, 2007).

Με την έμφαση που δίνει στη θεωρητική θεμελίωση, την έγκυρη μέτρηση και τη σχολαστική έρευνα, η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά βρίσκεται σε αντίθεση με άλλες δημοφιλείς προσεγγίσεις οι οποίες έχουν σαν κοινό στοιχείο τη θετικότητα, στερούνται όμως θεωρίας, μέτρησης και εμπειρικής στήριξης. Μια αξιοσημείωτη εξαίρεση αποτελεί η έρευνα του οργανισμού Gallup που βασίζεται στη συμβουλευτική πρακτική και στις ανά τακτά διαστήματα εκδόσεις στις οποίες τεκμηριώνονται τα αποτελέσματα μέσω μετρήσεων και έρευνας (Luthans & Youssef, 2007). Το κριτήριο της συσχέτισης με την κατάσταση διαχωρίζει την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά από άλλες θετικές προσεγγίσεις οι οποίες επικεντρώνονται στα θετικά χαρακτηριστικά του ατόμου, κάτι που σημαίνει ότι η ικανότητα που σχετίζεται με την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ανά πάσα στιγμή ανοιχτή και επιδεκτική στην αλλαγή και την ανάπτυξη (Youssef & Luthans, 2007).

Αντίθετα, οι άλλες θετικές προσεγγίσεις και έννοιες βασίζονται συνήθως σε χαρακτηριστικά της ιδιοσυγκρασίας των ατόμων, σε χαρακτηριστικά σχετικά σταθερά και «χαρακτηρολογικά» (σε αντίθεση με τα «καταστασιακά»). Σε αυτήν την περίπτωση η ανάπτυξη τείνει να εμφανίζεται α) με την πάροδο του χρόνου, κατά τη διάρκεια της ζωής κάποιου, β) μέσω της παρουσίας των κατάλληλων ευνοϊκών

παραγόντων και με την απουσία ποικίλων ανασταλτικών παραγόντων ή γ) μέσω μακροπρόθεσμων επαγγελματικών παρεμβάσεων και εντατικών αντιμετώπισεων βελτίωσης (Youssef & Luthans, 2007). Η αλήθεια είναι ότι τέτοιες προσεγγίσεις δεν είναι κατάλληλες για το σημερινό χώρο εργασίας που χαρακτηρίζεται από συχνές αλλαγές, περιορισμένο χρόνο και περιορισμένους οικονομικούς πόρους.

Σύμφωνα με εμπειρικά δεδομένα, τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον χαρακτήρα (π.χ. νοημοσύνη ή προσωπικότητα) παρουσιάζουν σχεδόν απόλυτες συσχετίσεις εξέτασης – επανεξέτασης (test – retest). Από την άλλη, προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι οι θετικές «καταστασιακές» ικανότητες παρουσιάζουν χαμηλότερες, αν και πάλι στατιστικά σημαντικές, συσχετίσεις εξέτασης – επανεξέτασης από ότι οι «χαρακτηρολογικές» διαστάσεις της προσωπικότητας και ο πυρήνας αυτοαξιολογήσεων (Luthans et al., 2007). Πέρα από τα στοιχεία των επαναληπτικών μετρήσεων που υποστηρίζουν την «καταστασιακή» φύση των ικανοτήτων που σχετίζονται με την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, υπάρχουν επίσης κάποια αρχικά στοιχεία σύμφωνα με τα οποία οι ικανότητες θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς των συμμετεχόντων σε μια οργάνωση μπορούν να αναπτυχθούν με σύντομες (π.χ. 2 ωρών), περιεκτικές εκπαιδευτικές παρεμβάσεις (Youssef & Luthans, 2007).

Με την πάροδο του χρόνου, τα εμπειρικά δεδομένα έχουν στηρίξει την υπόθεση ότι οι θετικές καταστάσεις (π.χ. θετικά συναισθήματα) και οι «καταστασιακές» έννοιες (π.χ. ένα συγκεκριμένο είδος αυτοαποτελεσματικότητας) παρουσιάζουν συσχέτιση με τις οργανωσιακές συμπεριφορές και τα οργανωσιακά αποτελέσματα όπως και αντίκτυπο σε αυτά (Stajkovic & Luthans, 1998). Αυτές οι καταστάσεις τείνουν να είναι πιο αυτογενείς και για το λόγο αυτό μεταβάλλονται συχνά από παράγοντες περιστασιακούς. Από την άλλη, αν και τα θετικά γνωρίσματα των ανθρώπων όπως και τα «καταστασιακά» χαρακτηριστικά μπορεί να προβλέπουν πιο πρόσκαιρες θετικές καταστάσεις, η απόδοση των χαρακτηριστικών στις οργανωσιακές συμπεριφορές και στην αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων, τείνει γενικώς να είναι περισσότερο έμμεση και να αλληλεπιδρά με τον πιο άμεσο αντίκτυπο των θετικών καταστάσεων/συνθηκών και «καταστασιακών» χαρακτηριστικών.

Η χρησιμότητα των ικανοτήτων ή χαρακτηριστικών θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς για το σημερινό χώρο εργασίας είναι μεγάλη και εκτείνεται πέρα από την επιλογή προσωπικού στην οποία συνεισφέρει η θεωρία των θετικών

χαρακτηριστικών προσωπικότητας ή ιδιαίτερων ικανοτήτων. Όπως αναφέρει ο Luthans (2002), οι ικανότητες θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι καταστάσεις και επομένως επιδέχονται αλλαγές μέσω της μάθησης, της ανάπτυξης, της αλλαγής και της διοίκησης στο χώρο εργασίας και μπορούν να αναπτυχθούν μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Όπως αναφέρουν οι Luthans & Youssef (2007) τα κριτήρια ένταξης για τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά πληρούν οι «καταστασιακές» ικανότητες της αυτοαποτελεσματικότητας (*self-efficacy*), της ελπίδας (*hope*), της αισιοδοξίας (*optimism*) και της προσαρμοστικότητας (*resiliency*). Όταν συνδυάζονται οι παραπάνω ικανότητες, η ανώτερης τάξης έννοια που προκύπτει είναι αυτή της “*PsyCap*” (από το Psychological Capital)<sup>5</sup>. Ο Luthans (2002) στις παραπάνω δυνατότητες προσθέτει και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Όσον αφορά τις μελέτες της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς, αυτές αφορούν συνήθως θετικές ατομικές ψυχολογικές καταστάσεις και τις ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες, με τον έναν τρόπο ή τον άλλο, συσχετίζονται με την ευημερία των εργαζόμενων και με τη βελτίωση της απόδοσής τους. Μπορεί για παράδειγμα να

---

<sup>5</sup> Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο (Psychological Capital - PsyCap) είναι μια θετική «καταστασιακή» ικανότητα η οποία διαθέτει εκτενές θεωρητικό υπόβαθρο και πλούσιο ερευνητικό ιστορικό. Ορίζεται ως «η θετική ψυχολογική κατάσταση ανάπτυξης ενός ατόμου και χαρακτηρίζεται από (Luthans et al., 2007):

1. Την ύπαρξη αυτοπεποίθησης (αυτοαποτελεσματικότητα) ως προς την ανάληψη και την καταβολή της απαραίτητης προσπάθειας για να ολοκληρωθούν με επιτυχία απαιτητικά έργα,
2. Τη θετική απόδοση και την προσδοκία (αισιοδοξία) ως προς το να επιτύχει κανείς τώρα και στο μέλλον
3. Την επιμονή στους στόχους και, όταν είναι απαραίτητο, τον επαναπροσδιορισμό του δρόμου προς τον στόχο (ελπίδα) ώστε να υπάρξει επιτυχία και
4. Στην περίπτωση της αντιμετώπισης προβλημάτων και αντιξοοτήτων, την αντοχή και ανάκαμψη (προσαρμοστικότητα) ώστε να πραγματοποιηθεί η επιτυχία.

Επομένως, το PsyCap αποτελείται από την αυτοαποτελεσματικότητα, την αισιοδοξία, την ελπίδα και την προσαρμοστικότητα, συνδυασμός που έχει δείχθει ότι αντιπροσωπεύει έναν δεύτερης τάξης κεντρικό παράγοντα ο οποίος αποτελεί δείκτη της απόδοσης και της ικανοποίησης καλύτερα από ότι καθένας από τους παράγοντες χωριστά. Επίσης, δημοσιευμένες έρευνες για το PsyCap καταδεικνύουν ότι συσχετίζεται με πολλαπλά αποτελέσματα όπως με την απόδοση στο χώρο εργασίας, με λιγότερες απουσίες των εργαζόμενων, με μειωμένο κυνισμό των εργαζόμενων και προθέσεις παραίτησης όπως και με υψηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση, αφοσίωση και με οργανωσιακές συμπεριφορές σε σχέση με το πλαίσιο. Τέλος, έρευνες υποστηρίζουν ότι το PsyCap μπορεί να ενισχυθεί από ένα υποστηρικτικό εργασιακό κλίμα (Luthans et al., 2007).

αφορούν την προβλεπτική εγκυρότητα της γενικής πνευματικής ικανότητας και της συναισθηματικής νοημοσύνης για την απόδοση στις πωλήσεις. Επιπλέον, μπορεί η έρευνα να επικεντρώνεται στις γνωστικές ικανότητες της δημιουργικότητας και της σοφίας και στις συναισθηματικές ικανότητες της εργασιακής δέσμευσης και του χιούμορ (Bakker & Schaufeli, 2008). Βέβαια μελέτες της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς εξετάζουν και το ρόλο ατομικών πόρων όπως είναι η αυτοαποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία, η ελπίδα, η προσαρμοστικότητα αλλά και άλλων, μέσω των οποίων τα άτομα ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις της οργάνωσης ή προάγουν την απόδοσή τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ**

### **5.1. Η Αυτοαποτελεσματικότητα (Self-efficacy) ως η σημαντικότερη «καταστασιακή» ικανότητα Θετικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς**

Η θετική εννοιολογική κατασκευή της αυτοαποτελεσματικότητας ανήκει στα πιο γνωστά θεωρητικά σχήματα με εκτενές θεωρητικό υπόβαθρο και μεγάλη ερευνητική στήριξη, ωστόσο, όπως αναφέρει και ο Luthans (2002), δεν περιλαμβάνεται συχνά στις αναφορές της θετικής ψυχολογίας. Ένας σημαντικός λόγος γι αυτήν την παράληψη όπως τονίζει, είναι ότι η αυτοαποτελεσματικότητα (όχι η γενική αποτελεσματικότητα) θεωρείται κατάσταση, ενώ πολλοί μελετητές της θετικής ψυχολογίας ασχολούνται κυρίως με χαρακτηριστικά της ιδιοσυγκρασίας των ανθρώπων, τα «χαρακτηρολογικά» χαρακτηριστικά όπως είδαμε και νωρίτερα, όπως και με τις αρετές, ή με εξελικτικούς, γενετικά καθορισμένους προσωπικούς πόρους όπως είναι τα θετικά συναισθήματα. Ωστόσο, είναι ακριβώς η «καταστασιακή» φύση της αυτοαποτελεσματικότητας που την ορίζει ως έννοια απόλυτα ενταγμένη στη Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά (POB).

*Η αυτοαποτελεσματικότητα αναφέρεται στην πίστη ενός ατόμου στις ικανότητές του να επιστρατεύει τα κίνητρα, τους γνωστικούς πόρους και τις σειρές δράσεων που είναι απαραίτητα προκειμένου να εκτελέσει με επιτυχία ένα συγκεκριμένο έργο εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου.* Προκύπτει δηλαδή, ότι μια πεποίθηση αποτελεσματικότητας δεν αποτελεί χαρακτηριστικό ανεξάρτητο πλαισίου, αντίθετα καθορίζεται από το συγκεκριμένο κάθε φορά πλαίσιο και έργο. Γι αυτό και μπορεί να αναπτυχθεί σε ηγέτες και υπαλλήλους για συγκεκριμένα έργα και σε δεδομένες καταστάσεις (Luthans, 2002).

Συγκεκριμένα, η αυτοαποτελεσματικότητα πληροί όλα τα κριτήρια για να ενταχθεί ως έννοια στις ικανότητες θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς, όπως αυτές παρουσιάστηκαν και στο προηγούμενο κεφάλαιο, και μάλιστα με τον καλύτερο τρόπο σε σχέση με τις άλλες έννοιες της ελπίδας, της αισιοδοξίας και της προσαρμοστικότητας (Luthans & Youssef, 2007). Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- ♦ Πρώτον, έχει την περισσότερο εδραιωμένη θεωρητική θεμελίωση και την πιο εκτενή ερευνητική στήριξη.
- ♦ Δεύτερον, αν και η ελπίδα, η αισιοδοξία και η προσαρμοστικότητα έχουν μελετηθεί, μετρηθεί και ελεγχθεί τόσο ως χαρακτηριστικά προσωπικότητας όσο και ως καταστάσεις, η αυτοαποτελεσματικότητα έχει υποστηριχθεί και μετρηθεί ως κατάσταση. Η φύση της αυτοαποτελεσματικότητας ως κατάσταση σχετίζεται

όχι μόνο με το ότι μπορεί να αναπτυχθεί αλλά και με το ότι αφορά συγκεκριμένα θεματικά πεδία. Η αποτελεσματικότητα σε έναν τομέα δεν μεταφέρεται αναγκαστικά και σε κάποιους άλλους τομείς.

- ♦ Τρίτον, έχει εδραιωθεί η συσχέτιση μεταξύ της αυτοαποτελεσματικότητας και ενός αριθμού διαστάσεων απόδοσης στην εργασία. Τα επιθυμητά αυτά αποτελέσματα περιλαμβάνουν τις εργασιακές συμπεριφορές μεταξύ πολιτισμών, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, την ηθική ή εθιμοτυπική λήψη αποφάσεων, τη δημιουργικότητα, τη λήψη αποφάσεων στην καριέρα, τη συμμετοχή, τη μάθηση και την επιχειρηματικότητα (Luthans & Youssef, 2007).

## **5.2. Η Αυτοαποτελεσματικότητα: η Θεωρία του Bandura**

Λόγω της σημαντικότητας του ελέγχου στις ζωές των ανθρώπων, πολλές θεωρίες έχουν ως τώρα διατυπωθεί για το ζήτημα αυτό. Το επίπεδο των κινήτρων, οι συναισθηματικές καταστάσεις και οι δράσεις των ανθρώπων βασίζονται περισσότερο σε αυτό που οι ίδιοι πιστεύουν παρά στο πώς είναι αντικειμενικά τα πράγματα. Είναι επομένως οιπίστεις των ανθρώπων στις ικανότητές τους που αποτελεί το κύριο θέμα μελέτης (Bandura, 1995). Η ολοκληρωμένη αντίληψη των αιτίων απαιτεί μια αναλυτική θεωρία η οποία να επεξηγεί, σε ένα ενοποιημένο θεωρητικό πλαίσιο, την προέλευση τωνπίστεων για την προσωπική αποτελεσματικότητα, την δομή και τη λειτουργία τους και τις ποικίλες επιδράσεις τους. Η θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας εγκύπτει σε όλες αυτές τις διαδικασίες τόσο στο ατομικό όσο και στο συλλογικό επίπεδο (Bandura, 1995).

Αν και διαφορετικές ερευνητικές κατευθύνσεις έχουν καταδείξει την ύπαρξη πολλών γνωστικών παραγόντων που επενεργούν ως κίνητρα στην ανθρώπινη δράση, μόνο λίγοι τέτοιοι γνωστικοί παράγοντες που καθορίζουν τη συμπεριφορά (π.χ. στοχοθέτηση) έχουν δεχθεί τόσο ευρεία και σταθερή εμπειρική στήριξη όσο η έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας (Stajkovic & Luthans, 1998). Οι Fitzgerald και Harmon μάλιστα, στο συμπόσιο της Αμερικανικής Ψυχολογικής Ένωσης το 1998, περιέγραψαν την αυτοαποτελεσματικότητα ως την πιο σημαντική νέα έννοια στη συμβουλευτική ψυχολογία τα τελευταία 25 χρόνια (Betz, 2000).

Οι γνώσεις, οι μετασχηματιστικές λειτουργίες και οι δεξιότητες είναι στοιχεία απαραίτητα, αλλά από μόνα τους ανεπαρκή για την ολοκληρωμένη εκτέλεση έργων. Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι συχνά δεν συμπεριφέρονται αποτελεσματικά, αν και

γνωρίζουν πολύ καλά τι να κάνουν. Αυτό συμβαίνει επειδή οι σκέψεις αυτοαναφοράς παρεμβάλλονται στη σχέση μεταξύ γνώσης και δράσης (Bandura, 1982). Τα τελευταία χρόνια υπάρχει αναπτυσσόμενη σύγκλιση της θεωρίας και της έρευνας σχετικά με το ρόλο επιρροής των σκέψεων αυτοαναφοράς στην ψυχολογική λειτουργία. Αν και η έρευνα διεξάγεται από μια σειρά διαφορετικών οπτικών με διαφορετικές ονομασίες, το βασικό φαινόμενο με το οποίο οι μελέτες καταπιάνονται επικεντρώνεται στην αντίληψη των ανθρώπων για την προσωπική τους αποτελεσματικότητα να παράγουν και να ρυθμίζουν γεγονότα στη ζωή τους.

Η αυτοαποτελεσματικότητα αναπτύχθηκε ως έννοια από τον Albert Bandura στα πλαίσια της *Κοινωνικής Γνωστικής Θεωρίας (Social Cognitive Theory)* και δημοσιεύτηκε ως θεωρία πρώτη φορά το 1977. Ο ίδιος ο Bandura ορίζει την αυτοαποτελεσματικότητα ως «την πίστη στις ικανότητες κάποιου να οργανώσει και να εκτελέσει τη σειρά των δράσεων που απαιτούνται για τη διαχείριση μελλοντικών καταστάσεων» (Bandura, 1995) ή ως έννοια που «αναφέρεται στις πεποιθήσεις κάποιου για την ικανότητά του να μάθει ή να εκτελέσει συμπεριφορές καθορισμένου επιπέδου» (Bandura, 1997). Πρόκειται για μια έννοια που αναφέρεται στις προσδοκίες ενός ατόμου σε σχέση με την ικανότητά του να ενεργοποιήσει τους απαιτούμενους πόρους για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων μιας κατάστασης και όχι σε διαφοροποιήσεις αναφορικά με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Οι προσδοκίες της προσωπικής αποτελεσματικότητας καθορίζουν το αν το άτομο θα ξεκινήσει την αντιμετώπιση, πόση προσπάθεια σχετική με το έργο θα καταβάλλει και για πόσο χρόνο θα επιμένει σε αυτή την προσπάθεια παρά τα όποια στοιχεία αποδυνάμωσης ή διάψευσης. Τα άτομα που αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως υψηλά αποτελεσματικούς καταβάλλουν επαρκή προσπάθεια, η οποία αν εκτελεστεί καλά, παράγει επιτυχημένα αποτελέσματα, ενώ τα άτομα με αντιλήψεις χαμηλής αυτοαποτελεσματικότητας είναι πιθανότερο να πάψουν τις προσπάθειές τους για πάντα και να αποτύχουν στην εκτέλεση του έργου (Bandura, 1997).

Η αποτελεσματικότητα ενός ατόμου στην αντιμετώπιση του περιβάλλοντός του δεν ταυτίζεται με μια πάγια δράση ούτε είναι ζήτημα του να ξέρει κανείς απλώς τι να κάνει. Αντίθετα, περιλαμβάνει μια παραγωγική ικανότητα της οποίας οι συστατικές γνωστικές, κοινωνικές και συμπεριφορικές δεξιότητες πρέπει να οργανωθούν σε ολοκληρωμένες δομές δράσεων ώστε υπηρετήσουν απεριόριστους σε αριθμό σκοπούς (Bandura, 1982). Μια ικανότητα είναι μόνο τόσο καλή όσο είναι η εκτέλεσή της. Μια λειτουργική ικανότητα απαιτεί τον συντονισμό και την συνεχή ανασκευή των διάφορων υπο-δεξιοτήτων ώστε να αντιμετωπίζονται οι συνεχείς αλλαγές.

Επομένως, η έναρξη και η ρύθμιση αλληλεπιδράσεων με το περιβάλλον καθοδηγούνται εν μέρει από τις κρίσεις ή αντιλήψεις των λειτουργικών ικανοτήτων (Bandura, 1982).

Συχνά συνδεδεμένη με την αυτοπεποίθηση (Luthans & Youssef, 2007), η αυτοαποτελεσματικότητα ως μεταβλητή γίνεται αντικείμενο χειρισμού με όρους ανάθεσης στον εαυτό ανταγωνιστικών στόχων, επιλογής δύσκολων στόχων, υποκίνησης του εαυτού, γενναιόδωρης επένδυσης σε προσπάθεια, υποκίνησης προς την κυρίευση και ολοκλήρωση του στόχου και επιμονής όταν το άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με εμπόδια (Stajkovic & Luthans, 1998). Τέτοιες κατευθυνόμενες από το ίδιο το άτομο πρωτοβουλίες αντικατοπτρίζουν την προδραστική δημιουργία διαφοράς ή αντίθεσης, παρά την αντιδραστική μείωση της διαφοράς ή της αντίθεσης, την οποία οι λιγότερο βέβαιοι άνθρωποι μπορεί να επιδείξουν με παθητικό τρόπο καθώς ανταποκρίνονται σε προκλήσεις του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Συνεπώς, τα λιγότερο αποτελεσματικά άτομα είναι περισσότερο επιρρεπή σε αποτυχίες, απελπισία, στο να χάσουν την αυτοπεποίθησή τους όταν βρίσκονται αντιμέτωπα με αρνητική ανατροφοδότηση, κοινωνική αποδοκιμασία, εμπόδια και οπισθοδρομήσεις, ή ακόμα και δυσκολίες που δημιουργεί κανείς μόνος του όπως είναι η αυτοαμφισβήτηση, ο σκεπτικισμός ή οι αρνητικές αντιλήψεις και αποδόσεις (Bandura & Locke, 2003).

Από την άλλη, τα άτομα που διαθέτουν αυτοπεποίθηση αξιοποιούν γνωστικές ικανότητες όπως ο *συμβολισμός*, η *προνοητικότητα*, η *παρατήρηση*, η *αυτορρύθμιση*, όπως και ο *στοχασμός για τον εαυτό* στο δρόμο προς την εκπλήρωση των στόχων τους (Bandura, 1997). Ο συμβολισμός (π.χ., δημιουργία διανοητικών εικόνων των προϊόντων, των διαδικασιών, και των αποτελεσμάτων που θα ενδιέφεραν σημαντικούς μετόχους) μπορεί να διευκολύνει την προετοιμασία για την αντιμετώπιση κρίσιμων γεγονότων ή δυσκολιών. Η προνοητικότητα (π.χ., η προσδοκία προσεχών και μακρινών δεικτών, επιτεύξεων και πιθανών εμποδίων) μπορεί να ενισχύσει τον προγραμματισμό με βάση τα διάφορα ενδεχόμενα, τον καθορισμό προτεραιοτήτων και την υποκίνηση όταν κάποιος «βυθίζεται» προσωρινά στο συναίσθημά του. Η παρατήρηση μπορεί να διευκολύνει την εκμάθηση από άλλους, εξοικονομώντας έτσι το χρόνο και την ενέργεια που απαιτούνται από τις εμπειρίες δοκιμής και λάθους. Η αυτορρύθμιση παρέχει την πρωτοβουλία, την προδραστικότητα και την αυτοπειθαρχία που απαιτείται για να μετατραπεί η αυτοπεποίθηση σε πραγματικές παραγωγικές συμπεριφορές που θα οδηγήσουν στην ολοκλήρωση των στόχων ακόμα και όταν απουσιάζουν εξωγενή κίνητρα. Τέλος,

ο στοχασμός ενισχύει τον θετικό αντίκτυπο των προηγούμενων εμπειριών με όρους εκμάθησης πολύτιμων μαθημάτων και εφαρμογής τους σε μελλοντικές ευκαιρίες και προκλήσεις (Luthans & Youssef, 2007).

Η έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας έχει ερευνηθεί σε πολλούς τομείς και έχει βρεθεί να συσχετίζεται με κλινικά προβλήματα όπως φοβίες, εθισμό, κατάθλιψη, με κοινωνικές δεξιότητες όπως και με τον δογματισμό. Επίσης με το στρες σε διάφορα πλαίσια, με το κάπνισμα, με τον έλεγχο του πόνου, με την υγεία και με τις αθλητικές επιδόσεις. Αν και η έρευνα συχνά δεν κάνει διαχωρισμό μεταξύ γενικευμένων και ειδικών πεπτοιθήσεων αποτελεσματικότητας, έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν στηρίζουν την άποψη ότι θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ειδικά εργαλεία μέτρησης για τις πεπτοιθήσεις αποτελεσματικότητας στους διάφορους τομείς εφόσον έτσι παράγονται πιο ισχυρά αποτελέσματα (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007). Όπως αναφέρει και η Betz (2000), οι πεπτοιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας είναι συμπεριφορικά καθορισμένες περισσότερο και όχι γενικές. Μπορούμε δηλαδή να αναφερθούμε σε αντιλήψεις αυτοαποτελεσματικότητας αναφορικά με τα μαθηματικά, με την εκκίνηση κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, με την επένδυση σε μετοχές ή με την αλλαγή του λάστιχου στο αυτοκίνητο. Επομένως, ο αριθμός ως προς τα είδη προσδοκιών αυτοαποτελεσματικότητας είναι απεριόριστος, όσος και ο αριθμός των πιθανών πεδίων συμπεριφοράς που μπορούν να οριστούν.

#### *5.2.1. Διαδικασίες που ενεργοποιούνται μέσω της αυτοαποτελεσματικότητας*

Οι ατομικές αντιλήψεις αποτελεσματικότητας δεν είναι απλώς εκτιμήσεις μελλοντικής δράσης (Bandura, 1982). Οιπίστεις για την αποτελεσματικότητα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται, αισθάνονται, κινητοποιούνται και δρουν. Στην καθημερινή μας ζωή παίρνουμε συνεχώς αποφάσεις για το ποιες ακολουθίες δράσεων να επιδιώξουμε και για πόσο χρόνο θα συνεχίσουμε τις δράσεις με τις οποίες έχουμε καταπιαστεί. Επειδή το να δρα κανείς με βάση λανθασμένες κρίσεις προσωπικής αποτελεσματικότητας μπορεί να έχει ποικίλες επιπτώσεις, η ακριβής εκτίμηση από κάποιον των ίδιων των δυνατοτήτων του έχει σημαντική λειτουργική αξία. Οι κρίσεις αυτές, είτε ακριβείς είτε λαθεμένες, επηρεάζουν την επιλογή των δραστηριοτήτων και των περιβαλλοντικών συνθηκών. Οι πεπτοιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας έχουν τις παραπάνω πολλαπλές επιπτώσεις μέσω τεσσάρων κύριων διαδικασιών, και συγκεκριμένα γνωστικών,

υποκίνησης, συναισθηματικών και επιλογής. Στη συνέχεια θα δούμε περισσότερα για τις ψυχολογικές αυτές διαδικασίες μέσω των οποίων οι αντιλήψεις αυτοαποτελεσματικότητας επηρεάζουν τις ανθρώπινες λειτουργίες με βάση την ανάλυση του Bandura (1994).

#### A. Γνωστικές διαδικασίες

Όσο πιο ισχυρή είναι η αντίληψη αυτοαποτελεσματικότητας ενός ατόμου τόσο υψηλότερους στόχους θέτει και τόσο μεγαλύτερη είναι η αφοσίωσή του σε αυτούς. Οι πίστεις των ανθρώπων για την αποτελεσματικότητά τους διαμορφώνουν τα είδη των προβλεπόμενων σεναρίων που κατασκευάζουν και αντίστροφα. Αυτοί που έχουν ισχυρή την αίσθηση της αυτοαποτελεσματικότητας οραματίζονται σενάρια επιτυχίας τα οποία τους παρέχουν θετική καθοδήγηση και υποστήριξη για να αποδώσουν. Όσοι αμφισβητούν την αυτοαποτελεσματικότητά τους οραματίζονται σενάρια αποτυχίας και εμμένουν σε όσα θα μπορούσαν να πάνε στραβά.

#### B. Διαδικασίες υποκίνησης

Οι αντιλήψεις αυτοαποτελεσματικότητας έχουν επιπτώσεις και στους τρεις τύπους αυτοαποτελεσματικότητας βάσει των οποίων έχουν αναπτυχθεί και οι αντίστοιχες θεωρίες για την υποκίνηση, δηλαδή η *θεωρία της Απόδοσης Αιτίων Συμπεριφοράς* (attribution theory), η *θεωρία της Προσδοκίας* (expectancy theory) και η *θεωρία της Στοχοθέτησης* (goal-setting theory). Όσον αφορά την πρώτη θεωρία και τις αιτιακές αποδόσεις, έχειδειχθεί ότι οι άνθρωποι που θεωρούν τους εαυτούς τους αποτελεσματικούς αποδίδουν τις αποτυχίες τους σε ανεπαρκή προσπάθεια ενώ όσοι θεωρούν τους εαυτούς τους μη αποτελεσματικούς αποδίδουν τις αποτυχίες τους σε μειωμένες ικανότητες. Άλλωστε οι αιτιακές αποδόσεις επηρεάζουν την υποκίνηση, την απόδοση και τις συναισθηματικές αντιδράσεις κυρίως μέσω των πεποιθήσεων αυτοαποτελεσματικότητας.

Επιπρόσθετα, οι πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας καθορίζουν σε ένα μέρος το αν οι προσδοκίες για τα αποτελέσματα μιας δράσης θα αποτελέσουν κινητήριες δυνάμεις επιρροής. Υπάρχουν αμέτρητες ελκυστικές επιλογές που οι άνθρωποι δεν επιδιώκουν επειδή κρίνουν ότι δεν διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες.

Τέλος, μεγάλος όγκος έρευνας έχει δείξει ότι σαφώς ορισμένοι απαιτητικοί στόχοι ενισχύουν και διατηρούν τα κίνητρα, τα οποία καθορίζονται τόσο από την ανατροφοδότηση που δέχεται κάποιος για την απόδοσή του και την προσαρμογή των

προσωπικών στόχων με βάση την παρατηρούμενη πρόοδο, όσο και από αντίληψη αυτοαποτελεσματικότητας για την επίτευξη στόχων. Κατά την αντιμετώπιση δυσκολιών ή αποτυχιών, τα άτομα που αμφιβάλλουν για τις ικανότητές τους μετριάζουν τις προσπάθειές τους ή παραιτούνται γρήγορα, ενώ η ισχυρή πίστη στις ικανότητες οδηγεί σε καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας όταν ένας στόχος δεν επιτευχθεί.

#### Γ. Συναισθηματικές διαδικασίες

Οιπίστες των ανθρώπων στις ικανότητές τους να ανταπεξέρχονται επηρεάζουν το κατά πόσο βιώνουν αισθήματα άγχους και κατάθλιψης σε δύσκολες ή απειλητικές καταστάσεις, όπως και το επίπεδο των κινήτρων τους. Οι άνθρωποι που πιστεύουν ότι μπορούν να ασκήσουν έλεγχο σε υπάρχουσες απειλές δεν προκαλούν την ανάδυση ανησυχητικών σκέψεων, όσοι όμως πιστεύουν ότι δε μπορούν να διαχειριστούν απειλές βιώνουν άγχος, «στέκονται» στις ανεπάρκειές τους, εκλαμβάνουν πολλές όψεις του περιβάλλοντός τους ως απειλητικές, μεγεθύνουν τη σοβαρότητα πιθανών απειλών και ανησυχούν για πράγματα που σπανίως συμβαίνουν. Για τη ρύθμιση του άγχους και της κατάθλιψης όταν παράγονται από τη σκέψη, η οι αντιλήψεις αυτοαποτελεσματικότητας παίζουν κρίσιμο ρόλο καθώς ελέγχουν τη σκέψη.

#### Δ. Διαδικασίες επιλογής

Οιπίστες αυτοαποτελεσματικότητας διαμορφώνουν τις ζωές των ανθρώπων καθώς επηρεάζουν τα είδη των δραστηριοτήτων και τα περιβάλλοντα που επιλέγουν. Οι άνθρωποι αποφεύγουν τις δραστηριότητες και τις καταστάσεις που πιστεύουν ότι ξεπερνούν τις ικανότητες που έχουν να ανταπεξέλθουν, όντας όμως έτοιμοι να εμπλακούν σε απαιτητικές δραστηριότητες και να επιλέξουν καταστάσεις που κρίνουν ότι μπορούν να χειριστούν. Μέσω των επιλογών που κάνουν, οι άνθρωποι καλλιεργούν διαφορετικές ικανότητες, ενδιαφέροντα και κοινωνικά δίκτυα τα οποία καθορίζουν την πορεία της ζωής τους. Οποιοσδήποτε παράγοντας επηρεάζει τις συμπεριφορές επιλογής επηρεάζει προφανώς και την κατεύθυνση της προσωπικής ανάπτυξης.

### 5.2.2. Πηγές Αυτοαποτελεσματικότητας

Οι πεπιοθήσεις των ανθρώπων για την αποτελεσματικότητά τους αναπτύσσονται με βάση τέσσερις κύριες πηγές επιρροής. Η πρώτη πηγή ή αιτία έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή και είναι αυτό που ο Bandura «*εμπειρίες βαθιάς γνώσης*» (“mastery experiences”) οι οποίες λειτουργούν και ως δείκτες ικανότητας (Betz, 2000). Σύμφωνα με τον Bandura (1997) «η επιτυχία διαμορφώνει μια ισχυρή πίστη στην προσωπική αποτελεσματικότητα του ατόμου. Οι αποτυχίες την υπονομεύουν, ειδικά αν οι αποτυχίες παρουσιάζονται πριν μια αντίληψη αποτελεσματικότητας εδραιωθεί πλήρως». Επιπλέον, όταν αναπτυχθεί ένα μέτριο επίπεδο αυτοαποτελεσματικότητας, η εδραίωση μιας ισχυρής και ευπροσάρμοστης αίσθησης προσωπικής αποτελεσματικότητας απαιτεί την επιτυχία σε δύσκολα περισσότερο παρά σε πιο εύκολα έργα. Η επιτυχία σε εύκολα μόνο έργα είναι απίθανο να διδάξει την επιμονή και καρτερικότητα που απαιτείται στα περισσότερα αξιόλογα πραγματικά εγχειρήματα.

Η δεύτερη πηγή δημιουργίας και ενίσχυσης πίστευων αυτοαποτελεσματικότητας είναι μέσω «*της νοερής μάθησης ή των κοινωνικών προτύπων*». Το να βλέπει κανείς ανθρώπους που του μοιάζουν να επιτυγχάνουν με συνεχή προσπάθεια, ενισχύει την πεποίθηση του παρατηρητή ότι και ο ίδιος κατέχει τις ικανότητες να κατακτήσει πλήρως τη γνώση για ανάλογες δραστηριότητας που απαιτούνται για να επιτύχει. Ανάλογα οι κρίσεις αυτοαποτελεσματικότητας και οι προσπάθειες υπονομεύονται με τις αποτυχίες των άλλων (Bandura, 1994). Όσο μεγαλύτερη είναι η προσλαμβανόμενη ομοιότητα μεταξύ του ατόμου και του προτύπου, τόσο πειστικότερες θα είναι οι επιτυχίες ή οι αποτυχίες του δεύτερου. Η σύγκριση με κάποιο πρότυπο είναι πιο αποτελεσματική όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα κάποιου για τις ικανότητές του, όσο πιο ικανά και ανταγωνιστικά είναι τα πρότυπα με ικανότητες που εμπνέουν το άτομο αλλά και όσο περισσότερα σε αριθμό είναι τα πρότυπα αυτά (Betz, 2000).

Ο τρίτος τρόπος ενίσχυσης των πίστευων των ανθρώπων ότι διαθέτουν όσα χρειάζονται για αν επιτύχουν είναι η «*κοινωνική πειθώ*», εφόσον η στοχευόμενη συμπεριφορά βρίσκεται εντός ρεαλιστικών πλαισίων. Η κοινωνική πειθώ δηλαδή που εκτείνεται πολύ πέρα από αυτό που το άτομο έχει στην πραγματικότητα τις δυνατότητες να κάνει δε θα είναι αποτελεσματική, καθώς τα αρνητικά αποτελέσματα των ανεπαρκών επιδόσεων του ατόμου θα αποτελέσουν ισχυρότερη ανατροφοδότηση από τις λεκτικές ενισχύσεις των άλλων (Betz, 2000). Επιπλέον,

είναι πιο δύσκολο να εμπνεύσει κανείς ισχυρές πεποιθήσεις προσωπικής αποτελεσματικότητας μόνο με μέσω της κοινωνικής πειθούς απ' ότι να τις υπονομεύσει (Bandura, 1994).

Η τέταρτη πηγή, η «*συναισθηματική αφύπνιση*», αναφέρεται σε σωματικές πληροφορίες που μεταφέρονται μέσω σωματικών και συναισθηματικών καταστάσεων. Πρόκειται για φυσιολογικές ενδείξεις του αυτόνομου νευρικού συστήματος όπως είναι η εφίδρωση και η ταχυπαλμία ή σωματικούς δείκτες όπως είναι η κόπωση και η δύσπνοια. Η συναισθηματική εκδήλωση όμως για την οποία γίνεται περισσότερο λόγος είναι το άγχος (Betz, 2000). Οι άνθρωποι βασίζονται κατά ένα μέρος και στη σωματική ή συναισθηματική τους κατάσταση για να κρίνουν τις ικανότητές τους και μεταφράζουν τις αντιδράσεις του στρες ή της έντασης ως σημάδια επιρρέπειας σε χαμηλές αποδόσεις. Η κόπωση και ο πόνος, σε δραστηριότητες που απαιτούν δύναμη και αντοχή, μεταφράζονται ως σωματική αδυναμία. Επιπλέον, η διάθεση επηρεάζει τις κρίσεις των ατόμων για την αυτοαποτελεσματικότητά τους και η θετική διάθεση είναι γεγονός ότι ενισχύει την αυτοαποτελεσματικότητα και το αντίθετο. Δεν είναι όμως αμιγώς η ένταση των συναισθηματικών και σωματικών αντιδράσεων που έχει σημασία αλλά κυρίως ο τρόπος με τον οποίο αυτές γίνονται αντιληπτές και ερμηνεύονται. Οι άνθρωποι με ισχυρή αίσθηση αποτελεσματικότητας είναι περισσότερο πιθανό να αντιμετωπίσουν τη συναισθηματική τους διέγερση ως παράγοντα δραστηριοποίησης που ενισχύει την απόδοση, ενώ όσοι υποβάλλουν τους εαυτούς σε αυτοαμφισβήτηση αντιμετωπίζουν τη διέγερσή τους ως παράγοντα αποδυνάμωσης (Bandura, 1994).

### **5.3. Η Εργασιακή Αυτοαποτελεσματικότητα (Occupational Self-efficacy)**

Η έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας έχει οριστεί και μετρηθεί ως μια σφαιρική έννοια για την προσωπικότητα γενικευμένη σε διάφορους τομείς, επίσης ως μια μεταβλητή εξειδικευμένου πεδίου (π.χ. προσδοκίες για ριψοκίνδυνη συμπεριφορά) αλλά και ως μεταβλητή εξειδικευμένου έργου (π.χ. για την αντιμετώπιση κάποιας φοβίας ή για την επίλυση μαθηματικών προβλημάτων). Η *Εργασιακή Αυτοαποτελεσματικότητα* επικεντρώνεται στον εργασιακό τομέα και ορίζεται από τους Schyns & Von Collani (2002) ως «*η πίστη κάποιου στην ικανότητα και επάρκειά του να αποδώσει αποτελεσματικά σε καταστάσεις και σε διαφορετικά έργα στα πλαίσια μιας εργασίας*». Πρόκειται για μια αξιολόγηση της αυτοαποτελεσματικότητας με έναν τρόπο αρκετά ευρύ ώστε να μπορούν να

συγκριθούν διαφορετικοί τύποι επαγγελματών αλλά από την άλλη αρκετά ειδικό ώστε να αποτελεί καλό προβλεπτικό παράγοντα για το εργασιακό πλαίσιο (Schyns et al., 2007).

Οι Schyns & Von Collani (2002) κατασκεύασαν ένα εργαλείο μέτρησης της εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας (occupational self-efficacy scale – OCCSEFF) με στόχο τη δημιουργία μιας γενικής κλίμακας αυτοαποτελεσματικότητας που να σχετίζεται με τον εργασιακό τομέα. Αντίθετα με τις μετρήσεις της αυτοαποτελεσματικότητας επικεντρωμένης στο έργο (όπως είναι π.χ. η αυτοαποτελεσματικότητα επαγγελματικής σταδιοδρομίας που αναπτύχθηκε από τους Betz & Hackett το 1981), η μέτρηση αυτή αφορά την εργασία υπό μία ευρύτερη σκοπιά, έτσι ώστε ένα μεγάλο εύρος εργαζόμενων από διαφορετικά επαγγέλματα να μπορεί να συγκριθεί. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατή η διερεύνηση των ατομικών διαφορών στην αυτοαποτελεσματικότητα μεταξύ διάφορων επαγγελμάτων (Schyns & Von Collani, 2002).

#### **5.4. Τα αποτελέσματα των πεποιθήσεων Αυτοαποτελεσματικότητας και ο αντίκτυπος στην εργασία**

Μια ισχυρή αντίληψη αυτοαποτελεσματικότητας ενισχύει την ανθρώπινη επίτευξη και τις ικανότητες όπως και την προσωπική ευημερία με πολλούς τρόπους. Οι άνθρωποι που πιστεύουν στις ικανότητές τους προσεγγίζουν τα δύσκολα έργα ως προκλήσεις που θα πρέπει να διευθετηθούν ή να κατακτηθούν και όχι ως απειλές που θα πρέπει να αποφύγουν (Bandura, 1994). Γενικότερα οι επιπτώσεις των πεποιθήσεων αυτοαποτελεσματικότητας στη συμπεριφορά συνοψίζονται στις εξής: α) συμπεριφορές προσέγγισης έναντι συμπεριφορών αποφυγής, β) ποιότητα συμπεριφορών απόδοσης στο πεδίο-στόχο και γ) επιμονή σε περιπτώσεις που εμφανίζονται εμπόδια ή εμπειρίες διάψευσης (Betz, 2000). Επομένως, χαμηλές προσδοκίες αυτοαποτελεσματικότητας σε σχέση με κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά ή κάποιο πεδίο δραστηριότητας αναπόφευκτα θα οδηγήσουν σε αποφυγή αυτών των συμπεριφορών, σε χαμηλότερες αποδόσεις και σε μια τάση για παραίτηση όταν το άτομο έρχεται αντιμέτωπο με αποθάρρυνση ή αποτυχία. Το νοηματικό δίπολο της προσέγγισης έναντι της αποφυγής είναι ένα από τα πιο απλά σε όλο το φάσμα μελέτης της ψυχολογίας, ωστόσο ο αντίκτυπός του είναι από τους σημαντικότερους.

Η ανθρώπινη δράση γενικότερα επηρεάζεται από τις αντιλήψεις αυτοαποτελεσματικότητας με ποικίλους τρόπους με βάση τις παραπάνω ευρύτερες επιδράσεις. Κάποιοι από αυτούς τους τρόπους σύμφωνα με τον Bandura (1986) είναι οι εξής:

#### 1. Λήψη αποφάσεων

- Οι άνθρωποι έχουν την τάση να αποφεύγουν έργα για τα οποία θεωρούν την αποτελεσματικότητά τους χαμηλή ενώ αναλαμβάνουν εκείνα για τα οποία θεωρούν το αντίθετο.
- Η ακριβής, ως προς την εκτίμησή της, αυτοαποτελεσματικότητα είναι επίσης σημαντική. Οι συνέπειες είναι αρνητικές για τη συνθήκη υψηλή αποτελεσματικότητα / χαμηλή ικανότητα (ανεπανόρθωτες βλάβες) και περιορισμένες (μη ανάπτυξη) για τη συνθήκη χαμηλή-αποτελεσματικότητα / υψηλή ικανότητα.
- Οι κρίσεις αποτελεσματικότητας που είναι πιο λειτουργικές είναι πιθανώς εκείνες που υπερβαίνουν ελαφρώς αυτό που μπορεί κάποιος να κάνει μια δεδομένη στιγμή.

#### 2. Καταβολή προσπάθειας και επιμονή

- Όσο ισχυρότερη είναι η θεωρούμενη αυτοαποτελεσματικότητα, τόσο σθεναρότερες και επίμονες είναι οι προσπάθειες των ανθρώπων.
- Υπάρχει μια διάκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων της ισχύος της θεωρούμενης αυτοαποτελεσματικότητας στην προσπάθεια κατά τη διάρκεια της εκμάθησης και κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των μαθημένων δεξιοτήτων.
- Η αυτοαμφισβήτηση δημιουργεί την ώθηση για την εκμάθηση αλλά εμποδίζει την χρήση των ήδη μαθημένων δεξιοτήτων. Με άλλα λόγια, η υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα μπορεί να αποτελεί ταυτόχρονα πλεονέκτημα και μειονέκτημα, επειδή τα άτομα με υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα μπορεί να αισθανθούν μικρή την ανάγκη για επένδυση πολλής προπαρασκευαστικής προσπάθειας.
- Είναι όταν κάποιος εφαρμόζει δεξιότητες που η υψηλή αποτελεσματικότητα εντείνει και διατηρεί την προσπάθεια που απαιτείται για να πραγματοποιήσει ένα δύσκολο έργο, κάτι που δεν επιτυγχάνεται όταν το άτομο καθοδηγείται από τις αμφιβολίες.

### 3. Σχήματα σκέψης και συναισθηματικές αντιδράσεις

- Άτομα με χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα τείνουν να πιστεύουν ότι οι καταστάσεις είναι δυσκολότερες από ότι είναι στην πραγματικότητα. Παράγεται κατά συνέπεια στρες και υιοθετείται μια επιφανειακή οπτική για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Αντίθετα, άνθρωποι με αντίληψη ισχυρής αυτοαποτελεσματικότητας επιστρατεύουν την προσοχή και τη δράση τους ανάλογα με τις απαιτήσεις και παρακινούνται από τα εμπόδια ώστε να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.
- Οιπίστεις αυτοαποτελεσματικότητας διαμορφώνουν επίσης την σκέψη απόδοσης αιτίων. Στην περίπτωση της υψηλής αυτοαποτελεσματικότητας η αποτυχία αποδίδεται σε ανεπαρκή προσπάθεια (στηρίζοντας έτσι τον προσανατολισμό επίτευξης), ενώ στην περίπτωση της χαμηλής αυτοαποτελεσματικότητας η αποτυχία αποδίδεται σε έλλειψη ικανοτήτων.

### 4. Οι άνθρωποι ως παράγοντες πρόκλησης και όχι απλώς πρόβλεψης συμπεριφοράς

- Ερευνητικά δεδομένα καταδεικνύουν ότι οι άνθρωποι που αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως αποτελεσματικούς δρουν, σκέφτονται και αισθάνονται διαφορετικά, δημιουργώντας το δικό τους μέλλον αντί απλώς να το προμηνύουν.

Τα πρώτα χρόνια μελέτης της αυτοαποτελεσματικότητας σε συσχέτιση με τα οργανωσιακά πλαίσια ειδικότερα, διεξήχθησαν λίγες μόνο μελέτες οι οποίες έδειξαν συσχέτιση με την αναζήτηση εργασίας, με τον τομέα της παροχής υπηρεσιών ασφάλισης και με την ερευνητική παραγωγικότητα μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας των πανεπιστημίων (Stajkovic & Luthans, 1998). Μετέπειτα έρευνες κατέδειξαν συσχέτιση της αυτοαποτελεσματικότητας με έναν αριθμό άλλων σχετικών με την εργασιακή απόδοση μετρήσεων, όπως η προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες, η απόδοση της ηγεσίας, η κατάκτηση δεξιοτήτων, η προσαρμογή σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον (Stajkovic & Luthans, 1998). Οι Stajkovic & Luthans (1998), μέσω της μετα-ανάλυσης 114 μελετών που διεξήγαγαν, κατέληξαν στο εύρημα της στατιστικά σημαντικής συσχέτισης μεταξύ αυτοαποτελεσματικότητας και εργασιακής απόδοσης και μάλιστα ισχυρότερης συσχέτισης από αυτή που παρουσιάζει η αυτοαποτελεσματικότητα με άλλες έννοιες οργανωσιακής συμπεριφοράς όπως είναι

η στοχοθέτηση, η ανατροφοδότηση, η εργασιακή ικανοποίηση και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας με βάση τη *θεωρία των Πέντε Παραγόντων* (Big Five theory) (Luthans, 2002).

Ερευνητικά, η συσχέτιση της αυτοαποτελεσματικότητας με την εργασιακή απόδοση έχει στηριχθεί και μέσω των μελετών για τον πυρήνα αυτοαξιολογήσεων (core self-evaluations) στον οποίο εμπεριέχεται η έννοια της γενικευμένης αυτοαποτελεσματικότητας, μαζί με την αυτοπεποίθηση, την έδρα ελέγχου (locus of control) και τη συναισθηματική σταθερότητα. Οι Judge & Bono (2001) σε μετα-ανάλυσή τους βασιζόμενοι σε 274 συσχετίσεις, κατέληξαν στο ότι τα τέσσερα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που αποτελούν τον πυρήνα αυτοαξιολογήσεων βρίσκονται ανάμεσα στους ισχυρότερους ιδιοσυγκρασιακούς προβλεπτικούς παράγοντες τόσο της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της εργασιακής απόδοσης.

#### *5.4.1. Οι επιπτώσεις της εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας στην οργανωσιακή συμπεριφορά*

Όπως αναφέρει ο Luthans (2002), η θεωρία του Bandura για την αυτοαποτελεσματικότητα αποτελεί μια θετική προσέγγιση, όπως αυτή του Seligman, και όπως είδαμε κατά τον ίδιο, όπως και κατά άλλους ερευνητές, η αυτοαποτελεσματικότητα αποτελεί ικανότητα Θετικής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον ίδιο, πλούσια θεωρία και αξιολογη έρευνα του Bandura καταδεικνύει σαφώς ότι το άτομο με αυτοπεποίθηση (Luthans, 2002):

- Είναι περισσότερο πιθανό να επιλέξει να εμπλακεί σε ένα έργο και να υποδεχθεί την πρόκληση.
- Θα καταβάλλει περισσότερη προσπάθεια και θα διαθέτει περισσότερα κίνητρα για να ολοκληρώσει με επιτυχία το έργο.
- Θα επιδείξει μεγαλύτερη επιμονή αντιμέτωπο με εμπόδια ή με μια αρχική αποτυχία.

Η αυτοαποτελεσματικότητα συσχετίζεται επίσης θετικά με τη λήψη πρωτοβουλιών. Στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής, η σχέση μεταξύ της λήψης πρωτοβουλιών και της αυτοαποτελεσματικότητας επιβεβαιώνεται από τους Morrison & Brantner (1992), οι οποίοι επικεντρώθηκαν στη μελέτη των παραγόντων που ευνοούν και εμποδίζουν την εκμάθηση μιας νέας εργασίας. Η

αυτοαποτελεσματικότητα βρέθηκε να είναι ευνοϊκός παράγοντας, επομένως επηρεάζει πιθανώς και τις διαδικασίες που προηγούνται της οργανωσιακής αλλαγής.

Οι Noe & Wilk (1993) συμπεριέλαβαν την αυτοαποτελεσματικότητα στη μελέτη τους για τις αναπτυξιακές δραστηριότητες βρίσκοντας θετική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα είναι πιθανότερο να επενδύσουν στην καριέρα τους επιδιώκοντας να αναλαμβάνουν έργα με υψηλές απαιτήσεις. Θετική είναι η επίδραση όσον αφορά τις ίδιες τις διαδικασίες οργανωσιακής αλλαγής, καθώς τα άτομα με υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα παρουσιάζουν μεγαλύτερη σταθερότητα και επιμονή απέναντι σε πιθανά εμπόδια ή νέα δεδομένα που φέρνουν οι αλλαγές, ενώ η απόδοσή τους μένει σταθερή και μετά από αλλαγές στο περιεχόμενο της εργασίας τους (Schyns et al., 2007).

Οι McDonald & Siegall (1992) μελέτησαν τον αντίκτυπο της αυτοαποτελεσματικότητας στις στάσεις απέναντι στην εργασία, στη συμπεριφορά και στην απόδοση εργαζόμενων σε τεχνικές αγροτικές εργασίες των οποίων η εργασία είχε υποστεί μεγάλες αλλαγές. Η αυτοαποτελεσματικότητά τους (συγκεκριμένα η τεχνολογική αυτοαποτελεσματικότητα) βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την ποιότητα της εργασίας ενώ είχε αρνητική συσχέτιση με τις καθυστερήσεις και τις απουσίες.

## **5.5. Η συσχέτιση της Αυτοαποτελεσματικότητας με την Εργασιακή Δέσμευση**

Σχετικές μελέτες έχουν καταδείξει το ρόλο της αυτοαποτελεσματικότητας ως παράγοντα που καθορίζει τη δέσμευση. Η Salanova (2003) έδειξε το μεσολαβητικό ρόλο της δέσμευσης στη σχέση μεταξύ ακαδημαϊκής επιτυχίας και πεποιθήσεων αυτοαποτελεσματικότητας σε πανεπιστημιακούς φοιτητές. Συγκεκριμένα, η ακαδημαϊκή επιτυχία δείχθηκε να έχει θετική επιρροή στις πεποιθήσεις αποτελεσματικότητας μέσω της δέσμευσης. Μια άλλη μελέτη των Salanova, Breso & Schaufeli σε δείγμα Ισπανών και Βέλγων φοιτητών πανεπιστημίου, έδειξε ότι η υπάρχουσα ακαδημαϊκή επιτυχία αυξάνει τα επίπεδα των πεποιθήσεων αποτελεσματικότητας, που με τη σειρά τους αυξάνουν τη δέσμευση ενισχύοντας τις μελλοντικές πεποιθήσεις αποτελεσματικότητας (Llorens et al., 2007). *Με λίγα λόγια, τα υπάρχοντα δεδομένα για τη συσχέτιση αυτοαποτελεσματικότητας και δέσμευσης οδηγούν στη θεωρία της ύπαρξης ενός κύκλου αμοιβαίας εξάρτησης.* Φαίνεται ότι η αυτοαποτελεσματικότητα μπορεί να προηγείται της δέσμευσης ή να την ακολουθεί. Ο κύκλος της εξάρτησης δηλαδή είναι ανοδικός, καθώς η αυτοαποτελεσματικότητα

ενισχύει τη δέσμευση η οποία με τη σειρά της ενισχύει την αυτοαποτελεσματικότητα και ου το καθεξής (Schaufeli & Salanova, 2007).

Το παραπάνω έρχεται σε συμφωνία με την *Κοινωνική Γνωστική Θεωρία* του Bandura με βάση την οποία προβλέπονται σχέσεις αμοιβαιότητας μεταξύ της αυτοαποτελεσματικότητας και των θετικών συναισθηματικο-γνωστικών αποτελεσμάτων, όπως είναι η εργασιακή δέσμευση. Παρομοίως, αυτή η αμοιβαία σχέση είναι συμβατή με τη θεωρία των ονομαζόμενων «*σπειρών κέρδους*» όπως περιγράφονται από τη *θεωρία Διατήρησης των Πόρων (Conservation of Resources – COR)*. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι άνθρωποι προσπαθούν να αποκτήσουν να διατηρήσουν και να προστατεύσουν τους πόρους που διαθέτουν, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών πόρων όπως είναι η αυτοαποτελεσματικότητα. Οι πόροι αυτοί είναι πιθανό να συσσωρεύονται με το πέρασμα του χρόνου, για το λόγο αυτό η αυτοαποτελεσματικότητα ενισχύει την αυτοαποτελεσματικότητα (Schaufeli & Salanova, 2007).

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι οι πεπειθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ θετικών συναισθημάτων (π.χ. ενθουσιασμός, ικανοποίηση, ανακούφιση) και εργασιακής δέσμευσης (Salanova et al., 2005). Το παραπάνω έρχεται σε συμφωνία με τη *θεωρία Διευρύνω-και-Χτίζω* (Broaden-and-Build theory) η οποία υποστηρίζει ότι η εμπειρία των θετικών συναισθημάτων διευρύνει τη γκάμα των στιγμιαίων μοτίβων σκέψης-δράσης, που με τη σειρά τους ευνοούν τη συγκέντρωση πόρων, όπως είναι η αυτοαποτελεσματικότητα και η ενίσχυσή της. Εφόσον η συγκέντρωση αυτών των πόρων συνδέεται με τα θετικά συναισθήματα, ο κύκλος της θεωρίας *Διευρύνω-και-Χτίζω* κλείνει.

Οι Llorens et al. (2004) αναφέρονται επίσης στη συσχέτιση δέσμευσης και συναισθημάτων. Συγκεκριμένα, επισημαίνουν το γεγονός ότι οι άνθρωποι βασίζονται κατά ένα μέρος στη συναισθηματική τους κατάσταση προκειμένου να κρίνουν τις ικανότητές τους. Ερμηνεύουν τα συναισθήματά τους ως ενδείξεις αποτελεσματικότητας, κατά συνέπεια *οι θετικές συναισθηματικές καταστάσεις όπως είναι η δέσμευση ενισχύουν τις πεπειθήσεις αποτελεσματικότητας*.

Οι Xanthopoulou et al. (2007), σε μελέτη τους σε δείγμα υψηλά καταρτισμένων Γερμανών τεχνικών εξέτασαν το ρόλο τριών προσωπικών πόρων (αυτοαποτελεσματικότητα, αυτοπεποίθηση με βάση τον οργανισμό και οπτιμισμός) στην πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δεσμευμένοι υπάλληλοι έχουν υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα και πιστεύουν ότι

μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που προκύπτουν σε μια ευρεία γκάμα πλαισίων.

Τέλος, ειδικότερα σε μετρήσεις με την κλίμακα μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης UWES, αποτελέσματα από διάφορες μελέτες που έκαναν χρήση επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης (confirmatory factor analysis), έδειξαν ότι αντί να «φορτίζει» στην επαγγελματική εξουθένωση, η κλίμακα αποτελεσματικότητας του Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) «φορτίζει» στη δέσμευση όπως αυτή μετράται από τους τρεις παράγοντες του UWES (Schaufeli & Salanova, 2007).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### **Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ**

## 6.1. Εργασιακές Απαιτήσεις και Εργασιακοί Πόροι

Γενικότερα, σε κάθε είδος εργασίας μπορεί να γίνει διαχωρισμός μεταξύ δύο μεταβλητών: των εργασιακών απαιτήσεων και των εργασιακών πόρων.

Οι Jones & Fletcher (1996) ορίζουν τις απαιτήσεις ως 'το βαθμό στον οποίο το περιβάλλον περιέχει ερεθίσματα τα οποία επιτακτικά απαιτούν προσοχή και ανταπόκριση. Οι απαιτήσεις είναι 'όσα πρέπει να γίνουν'. Ειδικότερα, αναφερόμαστε στις *Εργασιακές Απαιτήσεις (Job Demands)* ως *εκείνες τις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και οργανωσιακές όψεις της εργασίας που απαιτούν συνεχή σωματική και/ή ψυχολογική (δηλαδή γνωστική ή συναισθηματική) προσπάθεια, και επομένως συνδέονται με συγκεκριμένο σωματικό και/ή ψυχολογικό κόστος* (Schaufeli & Bakker, 2004). Αν και οι εργασιακές απαιτήσεις δεν είναι αναγκαστικά αρνητικές, μπορεί να μετατραπούν σε στρεσογόνους παράγοντες όταν για να αντιμετωπιστούν απαιτείται καταβολή μεγάλης προσπάθειας, με αποτέλεσμα υψηλό κόστος και αρνητικές αντιδράσεις όπως είναι η κατάθλιψη, το άγχος ή η επαγγελματική εξουθένωση (Schaufeli & Bakker, 2004). Οι εργασιακές απαιτήσεις μπορεί επιπλέον να είναι είτε ποσοτικές, να σχετίζονται δηλαδή με τον φόρτο εργασίας, είτε ποιοτικές, να σχετίζονται δηλαδή με γνωστικές – συναισθηματικές απαιτήσεις.

Οι *Εργασιακοί Πόροι (Job Resources)* σχετίζονται με αυτές τις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και οργανωσιακές όψεις της εργασίας που έχουν όλες ή κάποια/ες από τις παρακάτω επιδράσεις (Hobfoll, 2002): α) μειώνουν τις εργασιακές απαιτήσεις και το επακόλουθο σωματικό και ψυχολογικό κόστος, β) είναι λειτουργικοί ως προς την επίτευξη στόχων, γ) προκαλούν την προσωπική εξέλιξη, τη μάθηση και την ανάπτυξη. Οι εργασιακοί πόροι επομένως, δεν έχουν απλώς τη χρησιμότητα της αντιμετώπισης των εργασιακών απαιτήσεων ώστε να ολοκληρωθεί το έργο που εκκρεμεί κάθε φορά, αλλά είναι σημαντικοί και ως αυτόνομες οντότητες, ανεξάρτητα από άλλους παράγοντες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η *αυτοαποτελεσματικότητα*, που αποτελεί εξεταζόμενη μεταβλητή της παρούσας μελέτης, χαρακτηρίζεται στα πλαίσια της θετικής προσέγγισης ως εργασιακός πόρος, και ειδικότερα *προσωπικός πόρος (personal resource)*. Οι *προσωπικοί πόροι είναι θετικές αυτοαξιολογήσεις οι οποίες συνδέονται με την προσαρμοστικότητα και αναφέρονται στην αντίληψη του ατόμου για την ικανότητά του να ελέγχει και να επιδρά στο περιβάλλον με επιτυχία* (Hobfoll, 2003). Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο των προσωπικών πόρων ενός ατόμου, τόσο

θετικότερη η αυτοθεώρησή του και τόσο μεγαλύτερη ταύτιση με το στόχο αναμένεται να βιώσει (Judge et al., 2005).

## **6.2. Εργασιακοί Πόροι και υποκίνηση: Η Θεωρία των Χαρακτηριστικών Εργασίας και η Θεωρία Διατήρησης των Πόρων**

Σύμφωνα με το συνολικό θεωρητικό πλαίσιο του Grant (2000) αναφορικά με τους προβλεπτικούς παράγοντες και τα αποτελέσματα της προδραστικής συμπεριφοράς, δύο ευρείες κατηγορίες προβλεπτικών παραγόντων μπορούν να προσδιοριστούν: οι σχετικοί με το πλαίσιο (π.χ. εργασιακοί πόροι όπως είναι ο έλεγχος εργασίας, η ανατροφοδότηση και η ποικιλία) και οι ατομικοί παράγοντες (π.χ. ενδογενής υποκίνηση – *intrinsic motivation*). Είναι και οι δυο τύποι παραγόντων σχετιζόμενοι με την προδραστική εργασιακή συμπεριφορά, εφόσον οι εμπλουτισμένες εργασιακές θέσεις από τις οποίες τα άτομα μπορούν να αντλήσουν πολλούς πόρους παράγουν υψηλά επίπεδα ενδογενούς υποκίνησης που με τη σειρά τους οδηγούν σε προδραστικές συμπεριφορές (Parker, 2000). Το γεγονός ότι οι εργασιακοί πόροι διαθέτουν τη δυναμική κινήτρων, σηματοδοτεί το ότι η εργασία ικανοποιεί βασικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως είναι η ανάγκη για αυτονομία, επάρκεια και συσχέτιση, σύμφωνα και με υπάρχουσες σχετικές έρευνες (Salanova & Schaufeli, 2008). Σύμφωνα με τη θεωρία του αυτοπροσδιορισμού, τα εργασιακά πλαίσια που υποστηρίζουν την εργασιακή αυτονομία, την επάρκεια και τη συσχέτιση, ενισχύουν την ενδογενή υποκίνηση και αυξάνουν την ευημερία (Ryan & Frederick). Για παράδειγμα, η κατάλληλη ανατροφοδότηση ευνοεί τη μάθηση, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό την εργασιακή επάρκεια, ενώ η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων ικανοποιεί την ανάγκη για αυτονομία.

Η *θεωρία των Χαρακτηριστικών Εργασίας (Job Characteristics Theory)* των Hackman & Oldham (1980) αντικατοπτρίζει το δυναμικό της ενδογενούς υποκίνησης των εργασιακών πόρων. Πιο συγκεκριμένα δίνει έμφαση στη δυναμική υποκίνησης των εργασιακών πόρων σε επίπεδο έργου. Σχετίζεται με την παρουσία πέντε κεντρικών χαρακτηριστικών εργασίας: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σημαντικότητα έργου, αυτονομία και ανατροφοδότηση. Πάντα τα χαρακτηριστικά εργασίας συνδέονται με θετικά αποτελέσματα, όπως είναι η εργασιακή απόδοση υψηλής ποιότητας, η επαγγελματική ικανοποίηση, οι μειωμένες απουσίες, οι μειωμένες αποχωρήσεις και η αυξημένη υποκίνηση στην εργασία (Llorens et al., 2004).

Η *Θεωρία Διατήρησης των Πόρων (Conservation of Resources Theory – COR)* ορίζει επίσης ότι οι εργασιακοί πόροι μπορεί να αποτελούν κίνητρα ως αυτόνομες οντότητες μέσω της δημιουργίας, διατήρησης και συγκέντρωσης των πόρων (Hobfoll, 1989). Οι πόροι ορίζονται ως εκείνα τα αντικείμενα, προσωπικά χαρακτηριστικά, συνθήκες ή ενέργειες στα οποία δίνεται αξία από τα άτομα ή ως χρήσιμα μέσα για τη διατήρηση αυτών των αντικειμένων, προσωπικών χαρακτηριστικών, συνθηκών ή ενεργειών (Hobfoll, 1989). Για παράδειγμα, ο *εργασιακός έλεγχος και οι πεποιθήσεις αποτελεσματικότητας* θεωρούνται πόροι, με τον ίδιο τρόπο που θεωρούνται και η υγεία και η ευημερία, εφόσον σε αυτά δίνεται αξία και επιδιώκονται (Llorens et al., 2004).

Σύμφωνα με τη *Θεωρία Διατήρησης των Πόρων*, οι άνθρωποι επιδιώκουν να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να προστατεύσουν τα πράγματα στα οποία δίνουν αξία, συμπεριλαμβανομένων για παράδειγμα υλικών, κοινωνικών, προσωπικών ή ενεργειακών πηγών. Προτείνεται ότι το στρες που βιώνουν τα άτομα μπορεί να κατανοηθεί σε σχέση με την ισχύ ή την απώλεια των πόρων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Hobfoll (2001): α) τα άτομα πρέπει να εισφέρουν πόρους ώστε να αποτρέπουν την απώλεια πόρων, β) τα άτομα με μεγαλύτερα αποθέματα πόρων είναι λιγότερο ευάλωτα στην απώλεια πόρων, γ) τα άτομα που δεν έχουν πρόσβαση σε ισχυρές πηγές πόρων είναι πιθανότερο να βιώσουν αυξημένη απώλεια («σπείρα απώλειας») και δ) ισχυρές πηγές πόρων οδηγούν σε μεγαλύτερες πιθανότητες να εκμεταλλευτούν τα άτομα ευκαιρίες για αύξηση του κέρδους σε πόρους («σπείρα κέρδους»).

Το κέρδος σε πόρους αποκτά εξέχον νόημα στα πλαίσια της απώλειας πόρων. Αυτό σημαίνει ότι οι εργασιακοί πόροι γίνονται πιο σημαντικοί και αποκτούν δυναμική υποκίνησης όταν οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με υψηλές εργασιακές απαιτήσεις (π.χ. φόρτος εργασίας, συναισθηματικές απαιτήσεις, πνευματικές απαιτήσεις) επειδή βοηθούν στην επίτευξη στόχων (Hobfoll, 2002).

Οι εργασιακοί πόροι μπορεί επίσης να παίζουν έναν ρόλο εξωγενούς υποκίνησης, καθώς τα εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία αφθονούν οι πόροι, καλλιεργούν την προθυμία κάποιου να αφιερώσει τις προσπάθειες και τις ικανότητές του στο δεδομένο έργο. Σε τέτοια περιβάλλοντα, είναι πιθανό το έργο να ολοκληρωθεί επιτυχώς και ο στόχος να επιτευχθεί. Για παράδειγμα, οι υποστηρικτικοί συνάδελφοι και η ανατροφοδότηση για την απόδοση αυξάνουν την πιθανότητα της επιτυχίας κάποιου στην επίτευξη εργασιακών στόχων. Τέτοιο παράδειγμα εξωγενούς

υποκίνησης είναι και η επιρροή των εργασιακών πόρων στην εργασιακή δέσμευση, φαινόμενο στο οποίο θα αναφερθούμε στη συνέχεια.

### **6.3. Το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Ελέγχου και το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων**

Το μοντέλο *Εργασιακών Απαιτήσεων-Ελέγχου* (*Job Demand-Control – JD-C*) του R. Karasek αναγνωρίζει δύο σημαντικές όψεις της εργασίας: τις *Εργασιακές Απαιτήσεις* (*Job Demands*), δηλαδή τους στρεσογόνους παράγοντες που υπάρχουν σε κάθε εργασιακό περιβάλλον, και την *Ελευθερία στη Λήψη Αποφάσεων* (*Job Decision Latitude*) που ορίζεται ως 'ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν τα έργα τους και να τα διευθύνουν κατά τη διάρκεια της εργασιακής ημέρας (Karasek, 1979). Το μοντέλο του Karasek δίνει έμφαση στο ότι η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων μετριάξει τις αρνητικές επιπτώσεις των εργασιακών απαιτήσεων στην προσαρμογή των εργαζόμενων (Martin et al., 2007).

Η περισσότερο χρησιμοποιούμενη υπόθεση του μοντέλου Απαιτήσεων-Ελέγχου είναι η πρόβλεψη ότι οι πιο δυσμενείς αντιδράσεις ψυχολογικής πίεσης προκύπτουν στην περίπτωση που οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλές και η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων χαμηλή. Τότε έχουμε και τη συνθήκη της *Εργασιακής Πίεσης* (*Job Strain*). Ένας συνδυασμός υψηλών εργασιακών απαιτήσεων και αυξημένης ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζει αυτό που ο Karasek ονομάζει «Ενεργητική Εργασία» ('active job') που επιτρέπει στον εργαζόμενο να αναπτύξει νέα σχήματα συμπεριφοράς εντός και εκτός εργασίας. Η ενεργητική εργασία, που συνδέεται με το λεγόμενο 'καλό στρες', προβλέπει την υποκίνηση, τις νέες συμπεριφορές μάθησης και την ανάπτυξη σχημάτων αντιμετώπισης (οι υποθέσεις αυτές δεν επιβεβαιώνονται στην περίπτωση που οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υπερβολικά υψηλές). Το αντίθετο προβλέπεται για την περίπτωση των χαμηλών απαιτήσεων σε συνδυασμό με μειωμένη ελευθερία αποφάσεων, που δημιουργεί εργασιακές συνθήκες έλλειψης κινήτρων, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε αρνητική μάθηση ή σταδιακή απώλεια κατακτημένων δεξιοτήτων (Karasek et al., 1998).

Ο κύριος όγκος έρευνας σχετικά με το μοντέλο JD-C αφορά κυρίως πέντε ομάδες αποτελεσμάτων: 1) την εργασιακή ικανοποίηση, 2) την εργασιακή εμπλοκή και την εργασιακή αφοσίωση, 3) την αυτοαποτελεσματικότητα και την

εμπειρογνωμοσύνη, 4) την εργασιακή πρόκληση (job challenge) και 5) άλλα αποτελέσματα (π.χ. αναζήτηση ανατροφοδότησης (Taris et al., 2003).

Το μοντέλο *Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων* (*Job Demands-Resources model – JD-R model*) αναπτύχθηκε σε μια προσπάθεια υπέρβασης κάποιων περιορισμών που χαρακτηρίζουν παλαιότερα μοντέλα όπως αυτό του Karasek, με κυριότερο αυτόν της επικέντρωσης σε αρνητικές όψεις της εργασίας (π.χ. υπερβολικός φόρτος εργασίας, ανεπαρκείς επιβραβεύσεις) και σε αρνητικές συνέπειες της εργασίας (π.χ. πίεση, προβλήματα υγείας). Αντίθετα, το μοντέλο JD-R υιοθετεί μια πιο θετική οπτική, εξετάζοντας και τα θετικά εργασιακά χαρακτηριστικά και μελετώντας το θετικό αντίκτυπό τους στην υγεία (Broeck et al., 2008).

Σύμφωνα με το μοντέλο JD-R, τα χαρακτηριστικά εργασίας μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο ευρείες κατηγορίες: *Εργασιακές Απαιτήσεις* (Job Demands) και *Εργασιακοί Πόροι* (Job Resources). Μέσω της θεωρίας αυτής προσδιορίζεται το πώς η καταπόνηση της υγείας (π.χ. επαγγελματική εξουθένωση-burnout) και η υποκίνηση (π.χ. εργασιακή δέσμευση) μπορούν να παραχθούν ως συνέπεια των δύο αυτών συνθηκών, των απαιτήσεων και των πόρων.

Οι εργασιακές απαιτήσεις, όπως είδαμε και νωρίτερα, είναι οι εκείνες τις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και οργανωσιακές όψεις της εργασίας που απαιτούν συνεχή σωματική και/ή ψυχολογική (δηλαδή γνωστική ή συναισθηματική) προσπάθεια, και επομένως συνδέονται με συγκεκριμένο σωματικό και/ή ψυχολογικό κόστος. Παραδείγματα αποτελούν η υψηλή εργασιακή πίεση, ένα μη επιθυμητό εργασιακό περιβάλλον και οι συναισθηματικά απαιτητικές αλληλεπιδράσεις με πελάτες (Bakker & Demerouti, 2007). Αν και οι εργασιακές απαιτήσεις δεν είναι αναγκαστικά αρνητικές, μπορεί να μετατραπούν σε παράγοντες στρες/πίεσης όταν η αντιμετώπισή τους απαιτεί αυξημένη προσπάθεια από την οποία ο εργαζόμενος δεν έχει τη δυνατότητα να επανέλθει. Οι εργασιακοί πόροι αναφέρονται σε αυτές τις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και οργανωσιακές όψεις της εργασίας οι οποίες α) είναι λειτουργικές για την επίτευξη εργασιακών στόχων και/ή β) μειώνουν τις εργασιακές απαιτήσεις και το συσχετιζόμενο σωματικό και ψυχολογικό κόστος και/ή γ) ενεργοποιούν τις διαδικασίες προσωπικής ανάπτυξης και μάθησης (Bakker & Demerouti, 2007).

Οι δύο κατηγορίες χαρακτηριστικών εργασίας προκαλούν δυο σχετικά ανεξάρτητες ψυχολογικές διαδικασίες. Σύμφωνα με την διαδικασία 'έξασθénéησης της υγείας' ('health impairment'), οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις που απαιτούν επίμονη

προσπάθεια, μπορεί να εξαντλήσουν τους πόρους των εργαζόμενων και να οδηγήσουν σε ενεργειακή εξάντληση και προβλήματα υγείας. Για παράδειγμα, ειδικές εργασιακές απαιτήσεις, όπως είναι ο φόρτος εργασίας ή οι συναισθηματικές απαιτήσεις, έχουν επανειλημμένα καταγραφεί ως προβλεπτικοί παράγοντές της εξάντλησης (σοβαρή καταπόνηση) σε διάφορες εργασιακές ομάδες (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

Αντίθετα, σύμφωνα με τις διαδικασίες υποκίνησης, η διαθεσιμότητα των εργασιακών πόρων οδηγεί σε οργανωσιακή αφοσίωση και εργασιακή δέσμευση (Schaufeli & Bakker, 2004). Οι εργασιακοί πόροι λόγω της δυναμικής (ενδογενούς και εξωγενούς) υποκίνησης που διαθέτουν ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να πετύχουν τους στόχους τους. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι αφοσιώνονται περισσότερο στην εργασία στους διότι αντλούν αίσθημα πληρότητας από αυτή.

Πέραν αυτών των κύριων επιπτώσεων, σύμφωνα με το μοντέλο JD-R οι εργασιακοί πόροι μετριάζουν τη συσχέτιση μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και εξάντλησης/πίεσης. Υπό απαιτητικές εργασιακές συνθήκες, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλό επίπεδο πόρων διατηρούν μεγαλύτερα αποθέματα και είναι επομένως, περισσότερο ικανοί στην αντιμετώπιση αυτών των απαιτήσεων. Ως αποτέλεσμα βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα εξάντλησης (Bakker et al., 2005). Ο ρόλος μετρίωσης που παίζουν οι εργασιακοί πόροι στη σχέση εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακής πίεσης περιλαμβάνει και την επαγγελματική εξουθένωση (Bakker et al., 2003). Η υπόθεση αυτή συμφωνεί με το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων/Ελέγχου του Karasek, αποτελεί όμως επέκτασή του, με την υπόθεση ότι διάφορα είδη εργασιακών πόρων μπορούν να παίξουν ρόλο μετρίωσης για διαφορετικές εργασιακές απαιτήσεις. Αυτό εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά εργασίας που υπερισχύουν σε κάθε περίπτωση (Bakker & Demerouti, 2007).

#### **6.4. Συσχέτιση των Εργασιακών Πόρων/Εργασιακών Απαιτήσεων με την Εργασιακή Δέσμευση**

Οι εργασιακές απαιτήσεις και οι εργασιακοί πόροι θεωρείται ότι συνδέονται με την επαγγελματική εξουθένωση και τη δέσμευση των εργαζόμενων μέσω δύο διαφορετικών διαδικασιών (Schaufeli & Bakker, 2004). Ενώ η παρουσία εργασιακών απαιτήσεων και η απουσία εργασιακών πόρων συσχετίζεται θετικά με την επαγγελματική εξουθένωση στους εργαζόμενους μέσω μιας ενεργητικής διαδικασίας,

οι εργασιακοί πόροι συσχετίζονται θετικά με τη δέσμευση των εργαζόμενων μέσω διαδικασιών υποκίνησης (Broeck et al., 2008).

Για την κατανόηση αυτών των διαδικασιών, οι μελετητές του μοντέλου JD-R βασίστηκαν σε διάφορα θεωρητικά πλαίσια. Αναφορικά με την πρώτη διαδικασία, οι χρόνιες εργασιακές απαιτήσεις (π.χ. ο φόρτος εργασίας ή οι συγκρούσεις) οδηγούν σε βάθος χρόνου στην εξάντληση. Το θεωρητικό μοντέλο του Hockey (1997) (State Regulation Model of Compensatory Control), που επεξηγεί αυτή την ενεργητική διαδικασία, υποστηρίζει ότι οι εργασιακές απαιτήσεις εξαντλούν την ενέργεια των εργαζόμενων οδηγώντας τους στην υιοθέτηση μιας κυνικής στάσης απέναντι στην εργασία τους. Σύμφωνα με τη δεύτερη διαδικασία που διαθέτει φύση υποκίνησης, οι εργασιακοί πόροι έχουν δυναμική κινήτρων και οδηγούν σε υψηλή εργασιακή δέσμευση, μειωμένο κυνισμό και ιδιαίτερα υψηλή απόδοση (Bakker et al., 2007).

Πέραν των κύριων επιπτώσεων των εργασιακών απαιτήσεων και πόρων, το μοντέλο JD-R προτείνει ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών πόρων είναι σημαντική για την ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης όπως και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πιο συγκεκριμένα οι εργασιακοί πόροι μετριάζουν τον αντίκτυπο των εργασιακών απαιτήσεων στην επαγγελματική εξουθένωση (Bakker et al., 2003), υπόθεση που έρχεται σε συμφωνία και με το μοντέλο απαιτήσεων ελέγχου του Karasek (1979, 1998) επεκτείνοντας το όμως με τον ισχυρισμό ότι διαφορετικές εργασιακές απαιτήσεις μπορεί να μετριάζουν διαφορετικές εργασιακές απαιτήσεις, όπως έχουμε ήδη αναφέρει. Επιπλέον όμως, το μοντέλο JD-R υποστηρίζει *ότι οι εργασιακοί πόροι επηρεάζουν ιδιαιτέρως την δέσμευση όταν οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλές*. Δύο μελέτες έχουν επιβεβαιώσει το παραπάνω συμπέρασμα. Η πρώτη, από τους Hakanen et al. (2005) σε δείγμα Φιλανδών οδοντιάτρων, οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι εργασιακοί πόροι (π.χ. ποικιλία δεξιοτήτων, επαφές με συνάδελφους) ήταν πιο ωφέλιμοι για τη διατήρηση της εργασιακής δέσμευσης σε συνθήκες υψηλών εργασιακών απαιτήσεων (π.χ. φόρτος εργασίας, φτωχό φυσικό περιβάλλον). Παρόμοια ευρήματα είχε και η έρευνα σε Φιλανδούς δασκάλους πρωτοβάθμιας δευτεροβάθμιας και επαγγελματικής εκπαίδευσης (Bakker et al., 2007), σύμφωνα με τα οποία οι εργασιακοί πόροι μετριάζουν την αρνητική συσχέτιση μεταξύ κακής συμπεριφοράς των μαθητών και δέσμευσης των δασκάλων. Για παράδειγμα, η υποστήριξη των προϊστάμενων, μια κουλτούρα καινοτομιών, η εκτίμηση από τους συνάδελφους και ένα θετικό οργανωσιακό κλίμα αποτελούσαν σημαντικούς εργασιακούς πόρους για τους

δασκάλους βοηθώντας τους στην αντιμετώπιση απαιτητικών αλληλεπιδράσεων με τους μαθητές.

Γενικότερα, εμπειρικά δεδομένα έχουν καταδείξει τη θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής δέσμευσης και εργασιακών πόρων. Για παράδειγμα, η εργασιακή δέσμευση συσχετίζεται θετικά με την κοινωνική υποστήριξη από τους συνάδελφους και τους προϊσταμένους, με την ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση, τον εργασιακό έλεγχο, την ποικιλία καθηκόντων, τις παροχές εκπαίδευσης (Schaufeli & Salanova, 2007). Αναφορικά με τους εργασιακούς πόρους ως προβλεπτικούς παράγοντες της δέσμευσης πολλές είναι οι μελέτες με ανάλογο αντικείμενο, αντίθετα με τη μελέτη των εργασιακών απαιτήσεων ως προβλεπτικών παραγόντων. Οι Bakker & Demerouti (2008) διαμορφώνοντας ένα συνολικό μοντέλο για την εργασιακή δέσμευση και αντλώντας από το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων Πόρων καταλήγουν μεταξύ άλλων στη δήλωση ότι οι εργασιακοί πόροι, όπως *η κοινωνική υποστήριξη από συνάδελφους και προϊσταμένους*, η ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση, η ποικιλία δεξιοτήτων και *η αυτονομία*, *εκκινούν μια διαδικασία υποκίνησης που οδηγεί στην εργασιακή δέσμευση* και κατά συνέπεια, σε υψηλότερη απόδοση. Οι Salanova et al. (2005), χρησιμοποιώντας πολυεπίπεδη μεθοδολογία, έδειξαν ότι οι δυνατότητες εκπαίδευσης και *η αυτονομία στην εργασία* (δηλ. ο εργασιακός έλεγχος) *συσχετίζονταν με υψηλή εργασιακή δέσμευση* σε διαφορετικούς οργανισμούς. Οι Bakker και Geurts (2004) οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι *η εργασιακή αυτονομία*, οι δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης και η ανατροφοδότηση για την εργασιακή απόδοση αυξάνουν, ειδικά, τις *εμπειρίες απορρόφησης* (absorption).

Μια διαχρονική έρευνα των Bakker, Euwema & Van Dieren το 2004 σε εργαζόμενους εταιρίας προγραμμάτων συνταξιοδότησης έδειξε ότι η κοινωνική υποστήριξη από τους συνάδελφους και εργασιακή αυτονομία συσχετίζονταν θετικά με τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης δύο χρόνια μετά. Επιπλέον όμως επιβεβαιώθηκε και η αντίστροφη συσχέτιση, δηλαδή με το πέρασμα του χρόνου οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι ενεργοποιούν επιτυχώς τους διαθέσιμους εργασιακούς πόρους (Schaufeli & Salanova, 2007). Αυτή η δίπλευρη συσχέτιση μεταξύ εργασιακών πόρων και δέσμευσης επιβεβαιώνεται και από άλλες μελέτες, όπως αυτή των Hakanen et al. (2008) σύμφωνα με τα ευρήματα της οποίας, μεταξύ των εργασιακών πόρων και της εργασιακής δέσμευσης υπάρχει θετική και αμοιβαία συσχέτιση δημιουργώντας έτσι μία από τις λεγόμενες 'σπείρες αμοιβαίου κέρδους' (positive gain spirals).

Από τις λίγες μελέτες που εξέτασαν τόσο τους εργασιακούς πόρους όσο και τις απαιτήσεις ως προβλεπτικούς παράγοντες της δέσμευσης είναι αυτή των Mauno et al. (2006). Με τη διεξαγωγή διαχρονικής έρευνας δύο ετών, έδειξαν ότι οι εργασιακοί πόροι προέβλεπαν τη δέσμευση καλύτερα από τις εργασιακές απαιτήσεις, ενώ ο εργασιακός έλεγχος και η βασισμένη στον οργανισμό αυτοπεποίθηση αποδείχθηκαν οι καλύτεροι προβλεπτικοί παράγοντες των τριών διαστάσεων της εργασιακής δέσμευσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

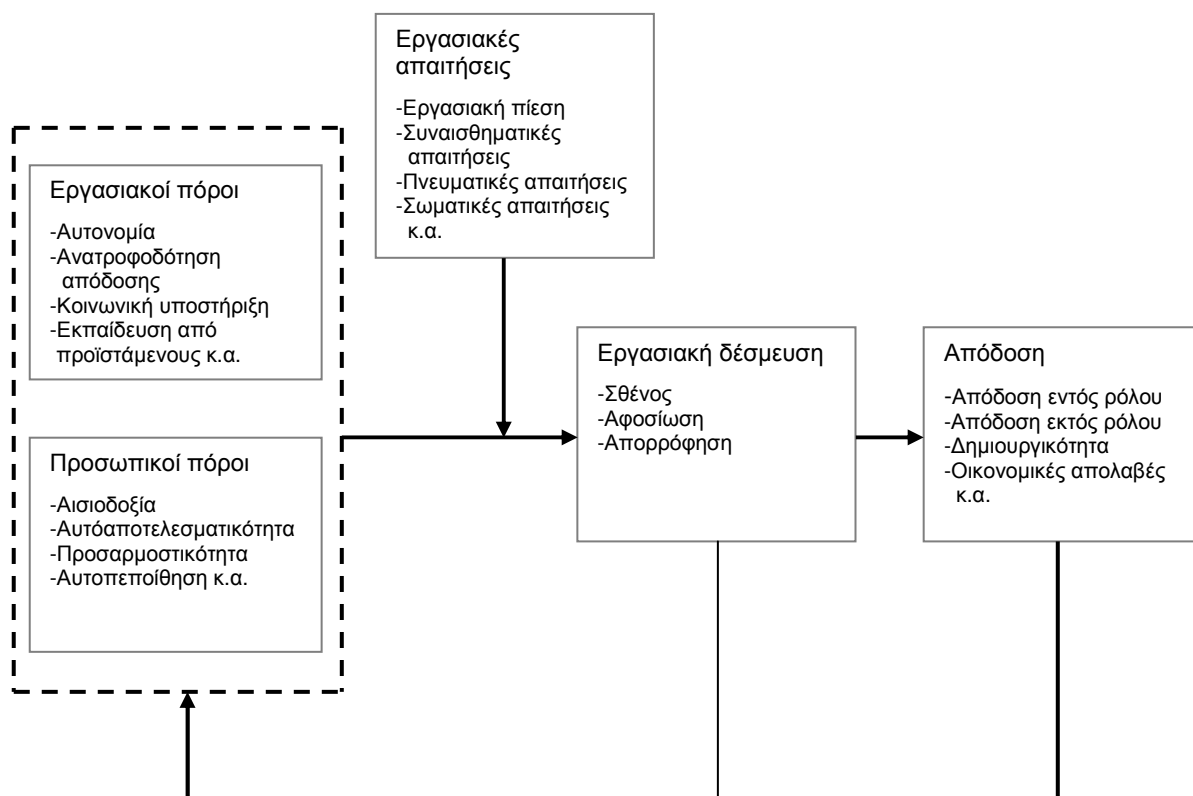
### **ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΠΟΡΟΙ, ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ**

Όπως θα έχει γίνει ήδη κατανοητό, στα πλαίσια της θετικής προσέγγισης των οργανώσεων και της εργασίας, οι έννοιες της Εργασιακής Δέσμευσης, της Αυτοαποτελεσματικότητας και των Εργασιακών Πόρων έχουν μελετηθεί εκτεταμένα με τα εμπειρικά δεδομένα να ενισχύουν σταθερά τις αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των εννοιών αυτών. Η *θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας* του Bandura (1977) παρέχει τα πρώτα δεδομένα για τον ερμηνευτικό ρόλο της αυτοαποτελεσματικότητας στη σχέση μεταξύ εργασιακών πόρων και δέσμευσης (Llorens et al., 2007).

Οι Xanthopoulou et al. (2007) επέκτειναν το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων δείχνοντας ότι οι εργασιακοί και προσωπικοί πόροι παρουσιάζουν αμοιβαία συσχέτιση, ενώ οι προσωπικοί πόροι μπορεί να είναι ανεξάρτητοι προβλεπτικοί παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης. Έτσι, οι εργαζόμενοι με *υψηλή βαθμολογία στις μετρήσεις αισιοδοξίας, αυτοαποτελεσματικότητας, προσαρμοστικότητας και αυτοπεποίθησης* (προσωπικοί πόροι) είναι ιδιαίτερα ικανοί στην κινητοποίηση των εργασιακών τους πόρων και γενικότερα παρουσιάζουν *υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης* προς την εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα ανάλυσης δομικών εξισώσεων έδειξαν, σύμφωνα με τις υποθέσεις των ερευνητών, ότι οι προσωπικοί πόροι μεσολαβούσαν μερικώς στην επιρροή που ασκούσαν οι εργασιακοί πόροι (αυτονομία, κοινωνική υποστήριξη και ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης) στην εργασιακή δέσμευση. Επομένως, *οι εργασιακοί πόροι ενισχύουν την ανάπτυξη των προσωπικών πόρων οι οποίοι με τη σειρά τους αυξάνουν τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζόμενων*.

Το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-πόρων JD-R ειδικά σε σχέση με την εργασιακή δέσμευση αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα. Όπως μπορούμε να δούμε, οι εργασιακοί πόροι και οι προσωπικοί πόροι ανεξάρτητα ή σε συνδυασμό, αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα της δέσμευσης. Επιπλέον, οι εργασιακοί και προσωπικοί πόροι έχουν ειδικότερα θετικό αντίκτυπο στη δέσμευση όταν οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλές. Η εργασιακή δέσμευση με τη σειρά της, έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση στην εργασία και τέλος, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι που αποδίδουν καλά δημιουργούν τους δικούς τους πόρους, οι οποίοι ενισχύουν και πάλι τη δέσμευση συν τω χρόνω. Αυτό που περιγράφεται δηλαδή, είναι η δημιουργία μιας *‘θετικής σπείρας κέρδους’* (positive gain spiral).

**Γράφημα α. Το μοντέλο Εργασιακής Δέσμευσης JD-R**



Πηγή: Bakker και Demerouti (2008)

Μια τέτοια μελέτη διερεύνησης της ύπαρξης θετικής σπείρας κέρδους μεταξύ πόρων, πεπαιθίσεων αποτελεσματικότητας και δέσμευσης έχει διεξαχθεί από τους Llorens et al. (2007). Τα ευρήματα της έρευνας υποστηρίζουν την υπόθεση ότι ο πεπαιθίσεις αποτελεσματικότητας παίζουν ρόλο διαμεσολάβησης μεταξύ πόρων σε επίπεδο έργου και δέσμευσης. Πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία οι πόροι σε επίπεδο έργου ασκούν θετική επιρροή στις πεπαιθίσεις αποτελεσματικότητας, που με τη σειρά τους αυξάνουν τη δέσμευση. Συγκεκριμένα, όσο περισσότερους πόρους λάμβαναν οι φοιτητές που συμμετείχαν στην έρευνα για την ολοκλήρωση ενός έργου, τόσο υψηλότερα τα επίπεδα της αυτοαποτελεσματικότητας με αποτέλεσμα την αύξηση των επιπέδων σθένους και αφοσίωσης τρεις εβδομάδες αργότερα. Επιβεβαιώνεται όμως και η αντίστροφη συσχέτιση με τη δέσμευση να ενισχύει τις πεπαιθίσεις αποτελεσματικότητας, οι οποίες στη συνέχεια αυξάνουν τους πόρους.

### Γράφημα β. Θεωρητικό μοντέλο Σπείρας Κέρδους



Πηγή: Llorens et al. (2007)

Οι Llorens et al. (2003), σε μια αντίστοιχη μελέτη που είχε προηγηθεί για την ύπαρξη των σπειρών κέρδους, σε εργαζόμενους αυτή τη φορά καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, έδειξαν ότι οι εργασιακοί πόροι (π.χ. εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες και σχετικό υλικό) αυξάνουν την δέσμευση στην εργασία και τις μελλοντικές πεποιθήσεις αποτελεσματικότητας, και, αντίθετα, η δέσμευση και η αποτελεσματικότητα αυξάνουν την διαθεσιμότητα των πόρων. Τα αποτελέσματα αυτά ενισχύουν με εμπειρικά δεδομένα τον ενισχυτικό ρόλο των πεποιθήσεων αυτοαποτελεσματικότητας ως κινήτρων, που υποστηρίζει το μοντέλο JD-R.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**

### **ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΩΝ ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ**

## 8.1. ΜΕΘΟΔΟΣ

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη της εργασιακής δέσμευσης σε εργαζόμενους ιδιωτικών ελληνικών επιχειρήσεων και η συσχέτισή της με τις πεποιθήσεις εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας των ατόμων και με τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας που μετρώνται είναι οι εργασιακοί πόροι (ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, κοινωνική υποστήριξη), οι εργασιακές απαιτήσεις και η εργασιακή ανασφάλεια. Σε πολλές περιπτώσεις επιδιώκεται η μελέτη της συμβολής κάποιων από τις μεταβλητές στην πρόβλεψη άλλων, σημειώνουμε ωστόσο ότι έχουμε το σχεδιασμό μιας συγχρονικής (cross-sectional) έρευνας, επομένως δεν είναι δυνατή η διατύπωση αιτιωδών σχέσεων.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται συνολικά από 120 άτομα, εργαζόμενους σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, 88 γυναίκες και 32 άνδρες, με ηλικίες από τα 22 έως τα 53 έτη ( $M=31,8$ ,  $SD=5,96$ ). Σε όλους χορηγήθηκαν τρία ερωτηματολόγια μέτρησης των παραπάνω μεταβλητών. Και τα τρία εργαλεία είναι αυτοχορηγούμενα, με απλές σχετικές οδηγίες προς συμπλήρωση. Στο τέλος των ερωτηματολογίων οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις αναφορικά με προσωπικά τους δεδομένα και πληροφορίες όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας, τμήμα, ύπαρξη υφισταμένων και αριθμός, χρόνος εργασίας στη συγκεκριμένη θέση και επιχείρηση, σχέση εργασίας, ώρες εργασίας την ημέρα, πρόθεση αποχώρησης. Η χορήγηση των ερωτηματολογίων έγινε ατομικά, στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων αλλά και εκτός αυτών.

Οι συμμετέχοντες είναι κάτοχοι ενός μεγάλου εύρους εργασιακών θέσεων σε 18 συνολικά οργανισμούς. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις προέρχονται από τους τομείς της διαφήμισης (Bold Olgivy, Communication Effect), των εκδόσεων (Εκδόσεις Λαμπράκη, Εκδοτική Μπούσσιας), των κατασκευών (KSB Tesma), της πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (Intracom), όπως και της ναυτιλίας, της συμβουλευτικής επιχειρήσεων και παροχής άλλων υπηρεσιών.

## 8.2. ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση των εξεταζόμενων μεταβλητών είναι τα εξής:

## A) Εργασιακή Δέσμευση

Για τη μέτρηση της Εργασιακής Δέσμευσης (Work Engagement) χρησιμοποιήσαμε το Utrecht Work Engagement Scale (UWES) και συγκεκριμένα την έκδοση των 17 ερωτήσεων (Schaufeli et al., 2002) που περιλαμβάνει τη μέτρηση των τριών διαστάσεων της εργασιακής δέσμευσης: Σθένος, Αφοσίωση και Απορρόφηση.

Όσοι σημειώνουν υψηλή βαθμολογία στο Σθένος έχουν συνήθως υψηλά επίπεδα ενέργειας, ζωηρότητα και αντοχή όταν εργάζονται ενώ τα επίπεδα αυτά είναι χαμηλά σε όσους έχουν χαμηλή βαθμολογία.

Όσοι σημειώνουν υψηλή βαθμολογία στην Αφοσίωση ταυτίζονται με την εργασία τους καθώς αυτή βιώνεται ως εργασία με νόημα, που τους παρέχει έμπνευση και πρόκληση. Παράλληλα, αισθάνονται συχνά ενθουσιασμένοι και περήφανοι για τη δουλειά τους. Το αντίθετο συμβαίνει με όσους σημειώνουν χαμηλή βαθμολογία.

Όσοι σημειώνουν υψηλή βαθμολογία στην Απορρόφηση αισθάνονται συνήθως ευχάριστα απασχολημένοι από την εργασία τους, νιώθουν να εμβυθίζονται στην εργασία τους και έχουν δυσκολία στο να αποσυνδεθούν από αυτή καθώς τους παρασύρει. Ως αποτέλεσμα, ξεχνούν ό,τι τους περιβάλλει συμπεριλαμβανομένου και του χρόνου. Τα παραπάνω δε συμβαίνουν σε όσους σημειώνουν χαμηλή βαθμολογία στην Απορρόφηση.

Αρχικά, το UWES περιλάμβανε 24 ερωτήματα, σε μεγάλο μέρος θετικά αντεστραμμένα ερωτήματα της κλίμακας MBI για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Έπειτα από ψυχομετρική αξιολόγηση σε δύο δείγματα εργαζόμενων και φοιτητών, 7 ερωτήματα αφαιρέθηκαν καταλήγοντας στην έκδοση των 17: 6 για το Σθένος, 5 για την Αφοσίωση και 6 για την Απορρόφηση. Έχει δημιουργηθεί και χρησιμοποιηθεί επίσης έκδοση των 15 ερωτημάτων (Schaufeli & Bakker, 2003).

Το UWES είναι ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς και απαιτούνται 5 με 10 λεπτά για τη συμπλήρωση του. Για την αποφυγή επηρεασμού των απαντήσεων ο όρος εργασιακή δέσμευση δεν αναφέρεται στον τίτλο του ερωτηματολογίου. Εξάγονται τρεις βαθμολογίες για τις υποκλίμακες και ένα συνολικό που κυμαίνονται από το 0 έως το 6 όπως και η κλίμακα απαντήσεων τύπου Likert.

Για την αυθεντική γερμανική έκδοση των 17 ερωτημάτων το Chronbach's alpha για το σύνολο της κλίμακας είναι 0,93 (N=2,313, Εύρος=0,91-0,96).

Εμείς χρησιμοποιήσαμε την επίσημη ελληνική έκδοση των 17 ερωτημάτων, σταθμισμένη σε ελληνικό δείγμα με τίτλο εργασία και Ευημερία (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003). Για τους σκοπούς της έρευνας, όπως θα εξηγήσουμε αναλυτικότερα και στο κεφάλαιο με τα αποτελέσματα, χρησιμοποιήσαμε τις επίσημες νόρμες για τον καθορισμό των επιπέδων στις βαθμολογίες.

## Β) Εργασιακή Αυτοαποτελεσματικότητα

Για την μέτρηση της Εργασιακής Αυτοαποτελεσματικότητας χρησιμοποιήσαμε την κλίμακα αυτοαναφοράς 20 ερωτημάτων Occupational Self-efficacy Scale (OCCSEFF) των Schyns & Von Collani (2002). Η κλίμακα αυτή κατασκευάστηκε από ερωτήματα τεσσάρων άλλων κλιμάκων τα οποία τροποποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν για τους σκοπούς της μέτρησης του συγκεκριμένου είδους αυτοαποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, αποτελείται από 10 ερωτήματα της υποκλίμακας αυτοαποτελεσματικότητας των Sherer et al. (1982), 7 ερωτήματα της κλίμακας γενικευμένης αυτοαποτελεσματικότητας του Schwarzer (1994), 2 ερωτήματα που αποτελούν την κλίμακα για την ελπίδα των Snyder et al. (1991) και 1 ερώτημα που αποτελεί την κλίμακα ευρετικής ικανότητας της Staudel (1988) (Schyns & Von Collani, 2002). Οι κλίμακες αυτές αντιπροσωπεύουν διαφορετικές όψεις εμπειρογνωμοσύνης, αισιοδοξίας και προσδοκιών αυτοαποτελεσματικότητας. Τα ερωτήματα των γενικών αυτών κλιμάκων αναδιαμορφώθηκαν ώστε να αφορούν τον επαγγελματικό τομέα.

Το ερωτηματολόγιο αυτό κατασκευάστηκε ειδικά για τη χρήση σε οργανωσιακό πλαίσιο και είναι αρκετά ευρύ ώστε να επιτρέπει τη μέτρηση της αυτοαποτελεσματικότητας σε διαφορετικούς οργανισμούς και για διαφορετικά επαγγέλματα (Schyns et al., 2007). Η κλίμακα τύπου Likert που χρησιμοποιήθηκε για τις απαντήσεις είναι έξι κατηγοριών που κυμαίνονται από το 1 (απολύτως αληθές) έως το 6 (απολύτως ψευδές). Η θετική βαθμολογία είναι επομένως η χαμηλή, γι αυτό και στην αποτύπωση των αποτελεσμάτων οι τυχόν αρνητικές συσχετίσεις με άλλες μεταβλητές καταγράφονται ως θετικές και το αντίστροφο.

Αναφορικά με την εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου, οι στατιστικές αναλύσεις των κατασκευαστών κατέληξαν σε αξία του Chronbach's alpha ίση με 0,92 (Schyns & Von Collani, 2002). Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας έγινε με τη

μέθοδο της αντίστροφης μετάφρασης η προσαρμογή της κλίμακας από την αγγλική στην ελληνική γλώσσα.

#### Γ) Χαρακτηριστικά Εργασίας (Εργασιακοί Πόροι και Εργασιακές Απαιτήσεις)

Για τη μέτρηση των Χαρακτηριστικών Εργασίας χρησιμοποιήσαμε το Job Content Questionnaire (JCQ), βασισμένο στο μοντέλο Εργασιακού Ελέγχου-Απαιτήσεων του Karasek. Το JCQ κατασκευάστηκε αρχικά το 1984 για τη μελέτη Framingham Offspring Study που αφορούσε την έρευνα US NHLBI των Η.Π.Α. και αναπτύχθηκε σε διάφορες μορφές και εκδόσεις ως σήμερα από τον Karasek και τους συνεργάτες του (Karasek et al., 1998).

Πρόκειται για ένα εργαλείο αυτοχορηγούμενο που σχεδιάστηκε για τη μέτρηση των κοινωνικών και ψυχολογικών χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας. Οι πιο γνωστές κλίμακες είναι α) της ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων, β) των ψυχολογικών εργασιακών απαιτήσεων και γ) την κοινωνικής υποστήριξης, οι οποίες και χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση του μοντέλου υψηλές απαιτήσεις/μειωμένος έλεγχος/μειωμένη υποστήριξη για την ανάπτυξη της εργασιακής πίεσης (job strain). Ανάμεσα στις πολλές εκδόσεις, που περιλαμβάνουν τη χρήση διαφορετικών υποκλιμάκων, βρίσκεται η προτεινόμενη μορφή των 49 ερωτήσεων, ενώ εμείς χρησιμοποιήσαμε μια μορφή του ερωτηματολογίου με 26 ερωτήματα που μετρούν συνολικά πέντε υποκλίμακες. Αυτές είναι:

1. Η *Ελευθερία στη Λήψη Αποφάσεων* που αποτελείται από 9 ερωτήματα και σχηματίζεται από την πρόσθεση των επιμέρους κλιμάκων α) Διάκριση Δεξιοτήτων που μετρά το επίπεδο των δεξιοτήτων και της δημιουργικότητας που απαιτείται στην εργασία όπως και την ευχέρεια του εργαζόμενου να αποφασίσει για τις δεξιότητες που θα αξιοποιήσει (6 ερωτήματα) και β) Δικαιοδοσία Λήψης αποφάσεων που μετρά τις δυνατότητες που παρέχονται οργανωσιακά στον εργαζόμενο να λαμβάνει αποφάσεις για την εργασία του (3 ερωτήματα). Πρόκειται για τη μέτρηση της παραμέτρου Εργασιακός Έλεγχος που περιλαμβάνεται στο μοντέλο του Karasek, στην οποία έχουμε ήδη αναφερθεί.

Σημειώνουμε, ότι ο εργασιακός έλεγχος, όπως ορίζεται στα πλαίσια του θεωρητικού μοντέλου Απαιτήσεων-Ελέγχου του Karasek, αποτελεί είδος εργασιακού πόρου όπως αυτός ορίζεται από νεότερες θεωρίες και ειδικότερα

αποτελεί εργασιακό πόρο σε επίπεδο έργου (task resource). Στην παρούσα μελέτη μετράμε τους εργασιακούς πόρους με βάση το μοντέλο του Karasek, επομένως οι εργασιακοί πόροι που μελετάμε είναι σε επίπεδο έργου, ταυτίζονται με τον λεγόμενο εργασιακό έλεγχο και αντιπροσωπεύονται από τον όρο ελευθερία στη λήψη αποφάσεων που προκύπτει από την πρόσθεση της διάκρισης δεξιοτήτων και της δικαιοδοσίας λήψης αποφάσεων.

2. Οι *Εργασιακές Απαιτήσεις* που αποτελούνται από 5 ερωτήματα. Σε προηγούμενο κεφάλαιο έχουμε αναλύσει την εννοιολογική αυτή δομή.
3. Η *Υποστήριξη από Συνάδελφους* που αποτελείται από 4 ερωτήματα.
4. Η *Υποστήριξη από Προϊστάμενους* που αποτελείται από 4 ερωτήματα.

Οι δύο παραπάνω υποκλίμακες συνιστούν την κλίμακα Κοινωνική Υποστήριξη και χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των κοινωνικών σχέσεων στο χώρο εργασίας.

5. Η *Εργασιακή Ανασφάλεια* που αποτελείται από 2 ερωτήματα.

Με βάση τη μελέτη των Karasek et al. (1998), τα cronbach's alpha για τις βασικές κλίμακες του JCQ που χρησιμοποιήσαμε, για άνδρες και γυναίκες, διαμορφώθηκαν όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

| Κλίμακες JCQ                | Άνδρες | Γυναίκες |
|-----------------------------|--------|----------|
| Διάκριση Δεξιοτήτων         | 0,73   | 0,75     |
| Δικαιοδοσία Λήψης Αποφάσεων | 0,68   | 0,68     |
| Εργασιακές Απαιτήσεις       | 0,63   | 0,63     |
| Υποστήριξη Προϊστάμενων     | 0,84   | 0,84     |
| Υποστήριξη Συνάδελφων       | 0,75   | 0,77     |
| Εργασιακή Ανασφάλεια        | 0,61   | 0,58     |

Κάθε μία από τις υποκλίμακες βαθμολογείται διαφορετικά, ενώ για τον ορισμό των χαμηλών και υψηλών επιπέδων των βαθμολογιών χρησιμοποιήσαμε τους μέσους όρους του δείγματος. Χρησιμοποιήθηκαν επίσης μεταφράσεις των παραπάνω κλιμάκων στην ελληνική γλώσσα από την ελληνική έκδοση 31 ερωτήσεων του JCQ κατασκευασμένη από το Institute of Work, Health & Organizations της Μεγάλης Βρετανίας.

### 8.3. ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Με βάση τη θεωρία που αναπτύχθηκε και τα προαναφερθέντα ερευνητικά δεδομένα, οι υποθέσεις της παρούσας μελέτης διαμορφώνονται ως εξής:

- 1) Η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα θα συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση.
- 2) Η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα θα αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης όπως και αντίστροφα, η εργασιακή δέσμευση θα αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας.
- 3) Οι εργασιακοί πόροι (ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, υποστήριξη από συνάδελφους και υποστήριξη από προϊστάμενους) θα συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση και συγκεκριμένα θα αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης.
- 4) Οι εργασιακοί πόροι (ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, υποστήριξη από συνάδελφους και υποστήριξη από προϊστάμενους) θα παρουσιάζουν υψηλότερη θετική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση όταν τα επίπεδα των εργασιακών απαιτήσεων είναι υψηλά.
- 5) Οι εργασιακοί πόροι (ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, υποστήριξη από συνάδελφους και υποστήριξη από προϊστάμενους) θα συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα και συγκεκριμένα οι εργασιακοί πόροι θα αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας και το αντίστροφο.
- 6) Η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα θα συσχετίζεται θετικά με τις εργασιακές απαιτήσεις.
- 7) Η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα θα συσχετίζεται θετικά περισσότερο με τις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης σφρίγγος και απορρόφηση, παρά με την αφοσίωση.
- 8) Οι εργαζόμενοι με πρόθεση να παραμείνουν στην εργασία τους θα παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων.
- 9) Οι εργαζόμενοι που έχουν υφιστάμενους όπως και οι διευθυντές θα παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης.

Με βάση όσα έχουν αναπτυχθεί, το θεωρητικό υπόβαθρο των παραπάνω υποθέσεων είναι γνωστό, ωστόσο η υπόθεση 6 αποτελεί εξαίρεση. Θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η υπόθεση αυτή βασίζεται στην ίδια την έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας η οποία σχετίζεται περισσότερο με τη δράση και με γνωστικές διαδικασίες, όπως καταδεικνύεται και από τον ορισμό της, παρά με συναισθήματα. Το σθένος είναι η διάσταση της δέσμευσης που συνδέεται περισσότερο με τη δράση, ενώ η απορρόφηση αποτελείται κυρίως από δραστικές και γνωστικές όψεις.

Επιπλέον, η τελευταία υπόθεση βασίζεται στο γεγονός ότι η δέσμευση συσχετίζεται με την προδραστικότητα, τη λήψη πρωτοβουλιών και την αφοσίωση, χαρακτηριστικά της εργασίας όσων αυτοαπασχολούνται αλλά και όσων κατέχουν υψηλές ιεραρχικά θέσεις, όπως είναι στα στελέχη και οι μάνατζερ. Έχει άλλωστεδειχθεί ότι αυτές οι επαγγελματικές ομάδες έχουν υψηλότερη βαθμολογία στην εργασιακή δέσμευση απ' ό τι εργαζόμενοι όπως οι εργάτες, οι αστυνομικοί και όσοι παρέχουν οικιακή φροντίδα (Schaufeli και Salanova, 2007).

## 8.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

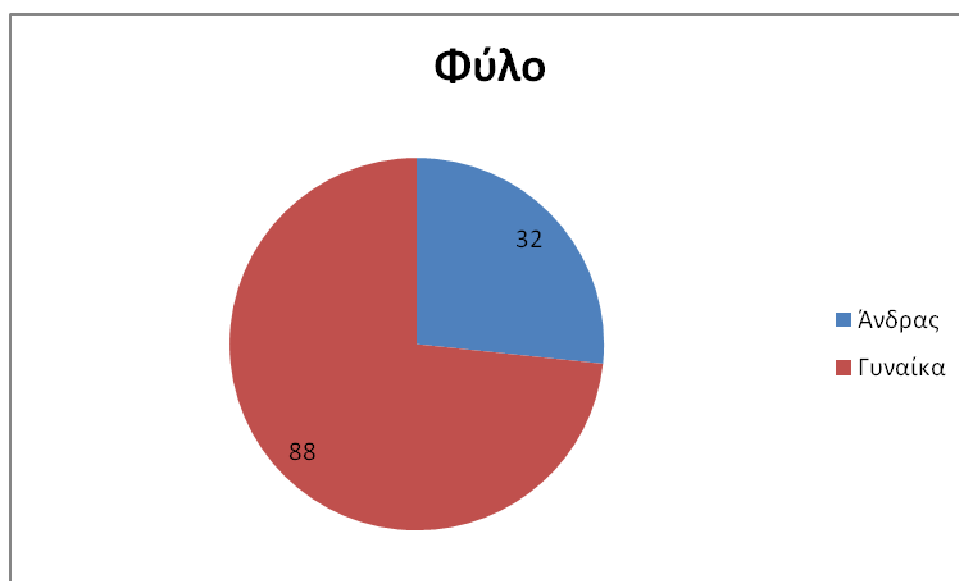
### 8.4.1. Περιγραφή Χαρακτηριστικών του Δείγματος

Αναφορικά με την περιγραφή του δείγματος αυτό αποτελείται 88 γυναίκες και 32 άνδρες (120 άτομα) με ηλικίες που κυμαίνονταν από τα 22 έως τα 53 χρόνια. Ο μέσος όρος ηλικίας είναι τα 31,8 χρόνια ενώ η επικρατέστερη ηλικία είναι αυτή των 27 χρόνων. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στις ηλικιακές κατηγορίες 18-30 (N=56) και 31-40 (N=51). Το 30,8% των ατόμων δηλώνουν έγγαμοι (N=37) ενώ το 69,2% άγαμοι (N=83). Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης 17 άτομα είναι απόφοιτοι λυκείου, 35 ανώτερης σχολής, 31 ανώτατης σχολής, 33 κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος και 4 ανήκουν σε κάποια άλλη κατηγορία.

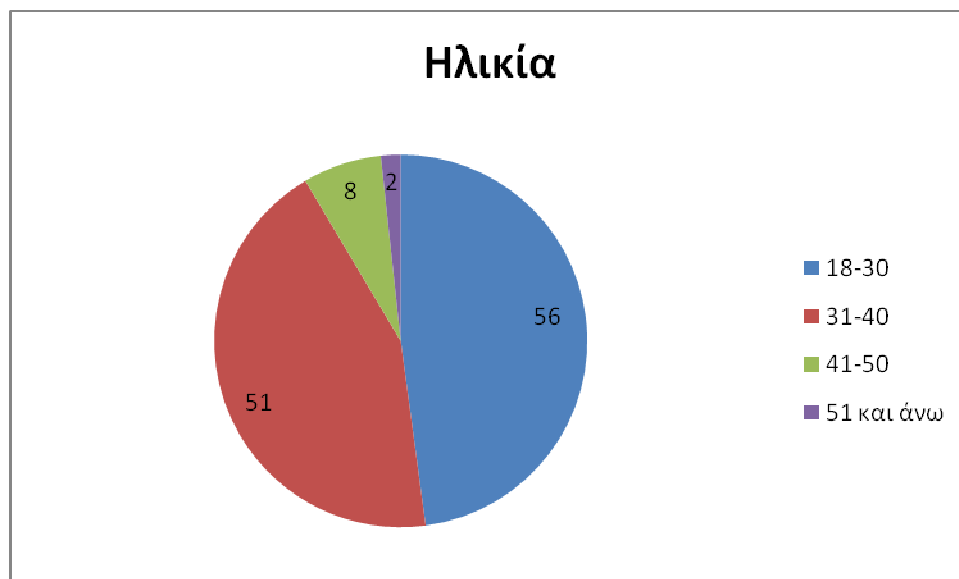
Πίνακας 1. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις μεταβλητές φύλο, ηλικία και οικογενειακή κατάσταση.

| Στατιστικά μεγέθη | Φύλο | Ηλικία | Οικογενειακή κατάσταση | Επίπεδο εκπαίδευσης |
|-------------------|------|--------|------------------------|---------------------|
| Μ.Ο.              | 1,73 | 31,77  | 1,69                   | 2,77                |
| Τ.Α.              | ,44  | 5,96   | ,46                    | 1,11                |

Γράφημα 1. Συχνότητες για τη μεταβλητή Φύλο.



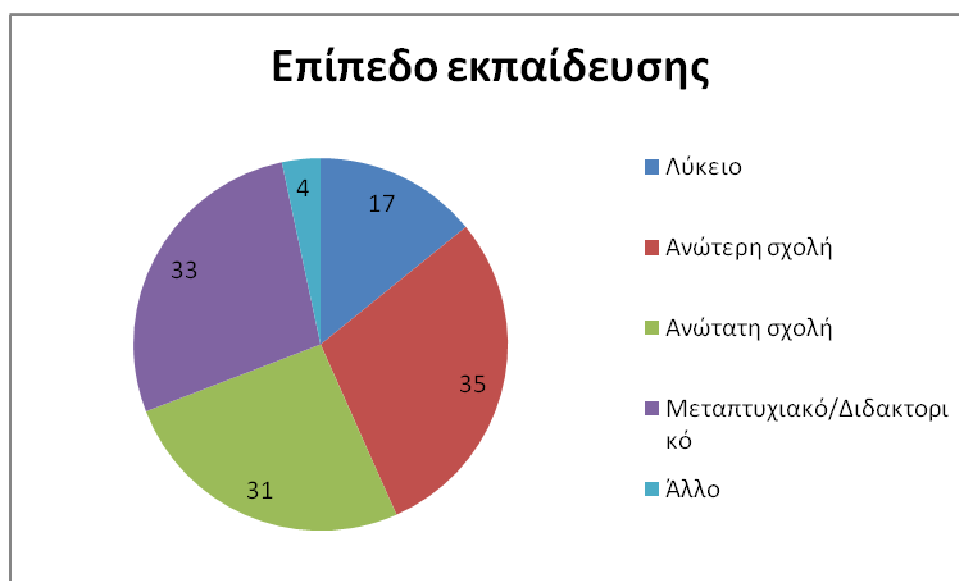
Γράφημα 2. Συχνότητες για τη μεταβλητή Ηλικία.



Γράφημα 3. Συχνότητες για τη μεταβλητή Οικογενειακή κατάσταση.



**Γράφημα 4. Συχνότητες για τη μεταβλητή Επίπεδο Εκπαίδευσης.**



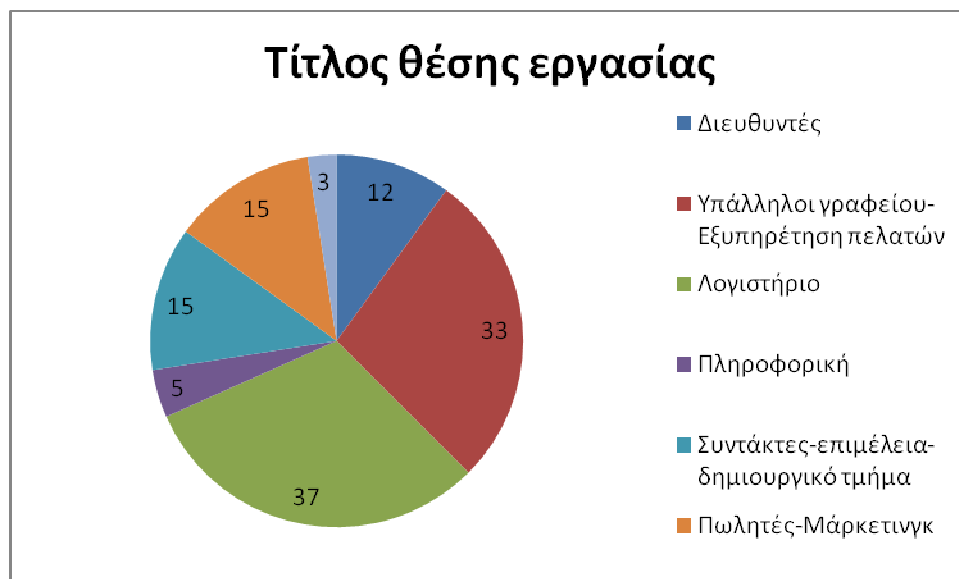
Όσον αφορά τις θέσεις εργασίας ο μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων συγκεντρώνεται στα επαγγέλματα λογιστηρίου (N=37) και ακολουθούν οι υπάλληλοι γραφείου/υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών (N=33), οι συντάκτες/επιμελητές κειμένων/δημιουργικός τομέας (N=15) μαζί με τους εργαζόμενους σε πωλήσεις/μάρκετινγκ (N=15), οι διευθυντές (N=12), οι εργαζόμενοι στον τομέα πληροφορικής (N=5) και οι εργάτες/οδηγοί (N=3).

Το 37,5% των συμμετεχόντων έχει υφιστάμενους ενώ το 37,5% δεν έχει και από όσους έχουν υφιστάμενους οι περισσότεροι έχουν 1 (N=18) και 2 (N=12) ενώ ο μεγαλύτερος αριθμός υφιστάμενων είναι 14.

Σχετικά με το χρόνο εργασίας στη συγκεκριμένη θέση, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (51,7%) εργάζονται 1 έως 5 χρόνια στη θέση εργασίας τους, το 24,2% είναι νέοι με λιγότερο από ένα χρόνο προϋπηρεσίας και ακολουθούν όσοι εργάζονται 5 έως 10 χρόνια (15,8%), 10 έως 15 χρόνια (5%), 15 έως 20 χρόνια (2,5%) και πάνω από 20 χρόνια (0,8%).

Σχετικά με το χρόνο εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση, πάλι η πλειοψηφία του δείγματος δηλώνει παραμονή 1 έως 5 χρόνια (51,7%) ενώ το 27,5% είναι καινούρια μέλη με χρόνο εργασίας λιγότερο από έτος. Το 13,3% εργάζεται στην επιχείρηση 5 έως 10 χρόνια, το 3,3% 10 έως 15 χρόνια, το 1,7% 10 έως 20 και το υπόλοιπο 1,7% πάνω από 20 χρόνια.

Γράφημα 5. Συχνότητες για τη μεταβλητή Τίτλος Θέσης Εργασίας.



Πίνακας 2. Συχνότητες και ποσοστά ύπαρξης ή μη Υφιστάμενων και Αριθμού Υφιστάμενων.

| Υφιστάμενοι |           |         | Αριθμός υφισταμένων |           |         |
|-------------|-----------|---------|---------------------|-----------|---------|
|             | Συχνότητα | Ποσοστό |                     | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Ναι         | 45        | 37,5    | 1                   | 18        | 15,0    |
| Όχι         | 75        | 62,5    | 2                   | 12        | 10,0    |
| Σύνολο      | 120       | 100,0   | 3                   | 7         | 5,8     |
|             |           |         | 4                   | 4         | 3,3     |
|             |           |         | 12                  | 1         | ,8      |
|             |           |         | 14                  | 2         | 1,7     |
|             |           |         | Σύνολο              | 44        | 36,7    |
|             |           |         | Απουσίες τιμές      | 76        | 63,3    |
|             |           |         | Σύνολο              | 120       | 100,0   |

**Πίνακας 3. Συχνότητες και ποσοστά Χρόνου Εργασίας στη Θέση και την Επιχείρηση.**

| Χρόνος εργασίας στη θέση |           |         | Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση |           |         |
|--------------------------|-----------|---------|---------------------------------|-----------|---------|
|                          | Συχνότητα | Ποσοστό |                                 | Συχνότητα | Ποσοστό |
| 0-1                      | 29        | 24,2    | 0-1                             | 33        | 27,5    |
| 1,1-5                    | 62        | 51,7    | 1,1-5                           | 62        | 51,7    |
| 5,1-10                   | 19        | 15,8    | 5,1-10                          | 16        | 13,3    |
| 10,1-15                  | 6         | 5,0     | 10,1-15                         | 4         | 3,3     |
| 15,1-20                  | 3         | 2,5     | 15,1-20                         | 2         | 1,7     |
| 20 και άνω               | 1         | ,8      | 20 και άνω                      | 2         | 1,7     |
| Σύνολο                   | 120       | 100,0   | Σύνολο                          | 119       | 99,2    |
|                          | 29        | 24,2    | Απουσίες τιμές                  | 1         | ,8      |

Σχεδόν η απόλυτη πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης (N=117) και 3 είναι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης. 5 ωστόσο δηλώνουν ότι εργάζονται λιγότερες από 8 ώρες την ημέρα, ενώ οι περισσότεροι δηλώνουν ότι εργάζονται 9 (N=41) και περισσότερες από 10 ώρες την ημέρα (N=40). Το ωράριο της κανονικής πλήρους απασχόλησης (8 ώρες την ημέρα) δηλώνουν 34 άτομα.

**Πίνακας 4. Συχνότητες και ποσοστά Σχέσεων Εργασίας.**

| Σχέση εργασίας      |           |         |
|---------------------|-----------|---------|
|                     | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Πλήρους απασχόλησης | 117       | 10,0    |
| Μερικής απασχόλησης | 3         | 27,5    |
| Σύνολο              | 120       | 30,8    |

**Γράφημα 6. Συχνότητες για τη μεταβλητή Ώρες Εργασίας την Ημέρα.**



Σχετικά με την πρόθεση παραμονής στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (turnover), το 49,2% δηλώνει ότι σκοπεύει να παραμείνει στην εργασία του, το 27,5% δεν έχει αποφασίσει ενώ το 22,5% σκοπεύει να αλλάξει την παρούσα εργασία του.

**Γράφημα 7. Συχνότητες για τη μεταβλητή Πρόθεσης Παραμονής.**



#### 8.4.2. Παρουσίαση Μεταβλητών

##### Α) Εργασιακή Δέσμευση:

Από την επεξεργασία των δεδομένων του Utrecht Work Engagement Scale (UWES) προκύπτει ότι στην κλίμακα εργασιακής δέσμευσης για την οποία η βαθμολογία κυμαίνεται από 0-6, ο μέσος όρος για το σύνολο του δείγματος (N=120) είναι  $M=3,87$  με εύρος 5,36 και τυπική απόκλιση δείγματος σχεδόν μια μονάδα ( $SD=0.99$ ).

Πίνακας 5. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης.

| Στατιστικά μεγέθη | Εργασιακή Δέσμευση |
|-------------------|--------------------|
| Μ.Ο.              | 3,87               |
| Τ.Α.              | ,99                |

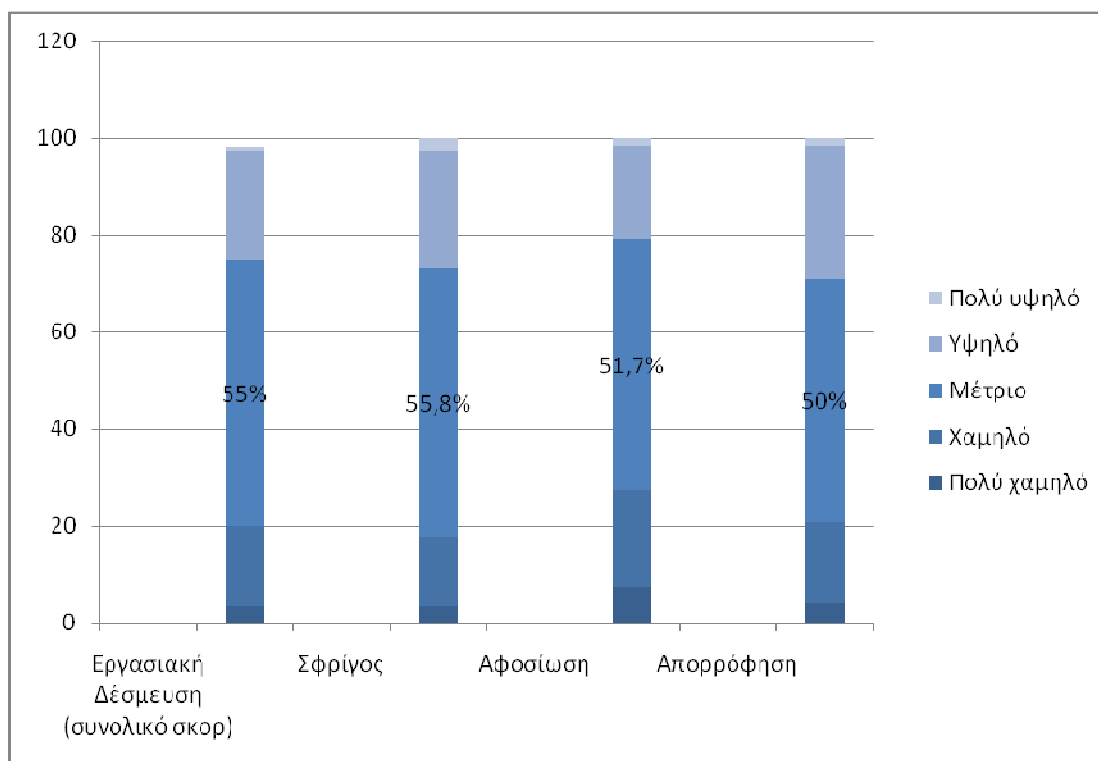
Ο μέσος όρος βρίσκεται πιο κοντά στην επιλογή Συχνά/Μια φορά την εβδομάδα που αντιστοιχεί στο βαθμό 4 της εξαβάθμιας κλίμακας, θα λέγαμε δηλαδή πως ο μέσος όρος του δείγματος αντιστοιχεί σε μέτρια προς σχετικά υψηλά επίπεδα δέσμευσης (εφόσον και η τυπική απόκλιση είναι σχεδόν ακριβώς μία μονάδα). Ωστόσο για μια καλύτερη αποτύπωση των επιπέδων δέσμευσης αλλά και των επιπέδων των συστατικών της, δηλαδή του σφρίγγους, της αφοσίωσης και της απορρόφησης, χρησιμοποιήσαμε τις διαθέσιμες νόρμες της κλίμακας UWES. Οι νόρμες αυτές (Norm scores) παρουσιάζονται στον πίνακα 6.

Πίνακας 6. Νόρμες (Norm scores) για το UWES-17 (N = 2,313).

|                  | Σθένος      | Αφοσίωση    | Απορρόφηση  | Συνολική βαθμολογία |
|------------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| Πολύ Χαμηλό      | $\leq 2,17$ | $\leq 1,60$ | $\leq 1,60$ | $\leq 1,93$         |
| Χαμηλό           | 2,18 – 3,20 | 1,61 – 3,00 | 1,61 – 2,75 | 1,94 – 3,06         |
| Μέτριο           | 3,21 – 4,80 | 3,01 – 4,90 | 2,76 – 4,40 | 3,07 – 4,66         |
| Υψηλό            | 4,81 – 5,60 | 4,91 – 5,79 | 4,41 – 5,35 | 4,67 – 5,53         |
| Πολύ Υψηλό       | $\geq 5,61$ | $\geq 5,80$ | $\geq 5,36$ | $\geq 5,54$         |
| Μέσος όρος       | 3,99        | 3,81        | 3,56        | 3,82                |
| Σταθερή απόκλιση | 1,08        | 1,31        | 1,10        | 1,10                |
| Τυπικό σφάλμα    | ,01         | ,01         | ,01         | ,01                 |
| Εύρος            | ,00 – 6,00  | ,00 – 6,00  | ,00 – 6,00  | ,00 – 6,00          |

Με βάση τις νόρμες αυτές ορίσαμε τα επίπεδα για τη συνολική βαθμολογία αλλά και για τις υποκλίμακες. Έτσι για τη βασική μεταβλητή της εργασιακής δέσμευσης βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, συγκεκριμένα το 55% του δείγματος παρουσιάζει *μέτρια επίπεδα εργασιακής δέσμευσης* (δηλαδή βαθμολογία από 3,07 – 4,66 με εύρος τιμών από 0 έως 6). Ακολουθούν όσοι παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης σε ποσοστό 22,5%. Σε μέτρια επίπεδα κυμαίνεται η πλειοψηφία του δείγματος και όσον αφορά τα συστατικά της δέσμευσης, δηλαδή το σφρίγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση (55,8%, 51,7% και 50% αντίστοιχα). Στην περίπτωση του σφρίγους και της αφοσίωσης το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στα υψηλά επίπεδα (24,2% και 27,5% αντίστοιχα) κάτι που δε συμβαίνει στην περίπτωση της αφοσίωσης όπου η αμέσως μεγαλύτερη τάση είναι για τα χαμηλά επίπεδα (20%). Επίσης σε κάθε περίπτωση περισσότερα άτομα παρουσιάζουν πολύ χαμηλά επίπεδα παρά πολύ υψηλά.

**Γράφημα 8. Ποσοστά των επιπέδων Εργασιακής Δέσμευσης και των επιπέδων των τριών διαστάσεων της.**



**Πίνακας 7. Συχνότητες και ποσοστά της Εργασιακής Δέσμευσης και των τριών διαστάσεων της.**

| Επίπεδα       | Εργασιακή Δέσμευση<br>(συνολική βαθμολογία) |             | Σφρίγγος   |              | Αφοσίωση   |              | Απορρόφηση |              |
|---------------|---------------------------------------------|-------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
|               | Συχνότητα                                   | Ποσοστό     | Συχνότητα  | Ποσοστό      | Συχνότητα  | Ποσοστό      | Συχνότητα  | Ποσοστό      |
| Πολύ χαμηλό   | 4                                           | 3,3         | 4          | 3,3          | 9          | 7,5          | 5          | 4,2          |
| Χαμηλό        | 20                                          | 16,7        | 17         | 14,2         | 24         | 20,0         | 20         | 16,7         |
| Μέτριο        | 66                                          | 55,0        | 67         | 55,8         | 62         | 51,7         | 60         | 50,0         |
| Υψηλό         | 27                                          | 22,5        | 29         | 24,2         | 23         | 19,2         | 33         | 27,5         |
| Πολύ υψηλό    | 1                                           | ,8          | 3          | 2,5          | 2          | 1,7          | 2          | 1,7          |
| <b>Σύνολο</b> | <b>118</b>                                  | <b>98,3</b> | <b>120</b> | <b>100,0</b> | <b>120</b> | <b>100,0</b> | <b>120</b> | <b>100,0</b> |

## B) Εργασιακή Αυτοαποτελεσματικότητα:

Για την κλίμακα της Εργασιακής Αυτοαποτελεσματικότητας (Occupational Self-efficacy Scale – OCCSEFF scale) ο μέσος όρος του δείγματος κυμαίνεται στο  $M=2,29$  σε εύρος τιμών από το 1 έως το 6, η επικρατέστερη τιμή είναι το 1,85 ενώ η σταθερή απόκλιση του δείγματος είναι σχεδόν μισή μονάδα ( $SD=0,59$ ). Ο δείκτης εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας επομένως του δείγματος είναι σχετικά υψηλός καθώς στην κλίμακα το 1 αντικατοπτρίζει τη θετική βαθμολογία (πολύ υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα) και το 6 την αρνητική βαθμολογία (πολύ χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα). Σημειώνεται ότι η μέγιστη τιμή είναι το 4, κανείς δηλαδή δε σημείωσε χαμηλή βαθμολογία στη συγκεκριμένη κλίμακα.

Προκείμενου να γίνει ο διαχωρισμός των βαθμολογιών της εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας σε επίπεδα, βάσει της κλίμακα που κυμαίνονταν από το 1 (απολύτως αληθές) έως το 6 (απολύτως ψευδές) και των τιμών του δείγματος ακολουθήσαμε την παρακάτω διαβάθμιση:

1 = χαμηλή εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα για τις βαθμολογίες από 4 - 6

2 = μέτρια εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα για τις βαθμολογίες από 2,5 – 4

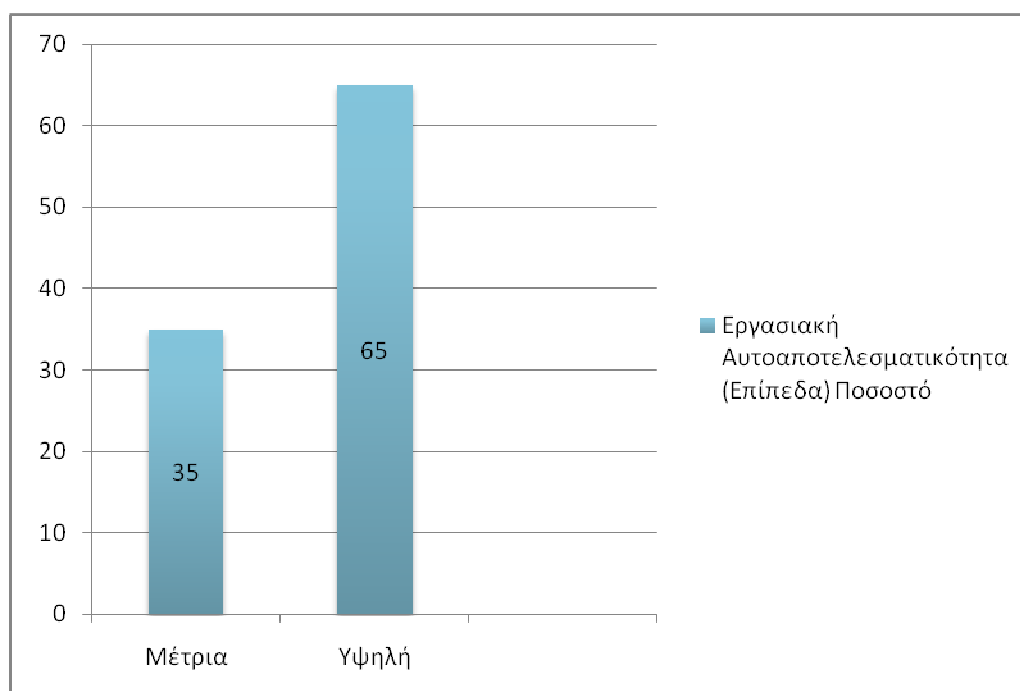
3 = υψηλή εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα για τις βαθμολογίες από 1 – 2,5

**Πίνακας 8. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις Εργασιακής Αυτοαποτελεσματικότητας και Επιπέδων Εργασιακής Αυτοαποτελεσματικότητας.**

| Στατιστικά μεγέθη | Εργασιακή<br>Αυτοαποτελεσματικότητα | Εργασιακή<br>Αυτοαποτελεσματικότητα<br>(Επίπεδα) |
|-------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|
| M.O.              | 2,29                                | 2,65                                             |
| T.A.              | ,59                                 | ,48                                              |

Με βάση την κατανομή αυτή η μέση τιμή ( $M=2.65$ ) βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα αλλά και η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος (65%,  $N=78$ ) παρουσιάζει υψηλή εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα ενώ το 35% ( $N=42$ ) παρουσιάζει μέτρια εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα. Η χαμηλή εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα είναι μηδενική.

**Γράφημα 9. Ποσοστά των επιπέδων Εργασιακής Αυτοαποτελεσματικότητας.**



### **Γ) Χαρακτηριστικά Εργασίας:**

Όπως είδαμε για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών εργασίας χρησιμοποιήσαμε το Job Content Questionnaire (JCQ) για τη μέτρηση των κλιμάκων Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων (Διάκριση δεξιοτήτων + Δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων), Εργασιακές απαιτήσεις, Υποστήριξη συνάδελφων, Υποστήριξη προϊστάμενων και Εργασιακή ανασφάλεια. Η κλίμακα Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων αποτελεί τη βασική μέτρηση για τους Εργασιακούς Πόρους ενώ υποστηρικτικές τέτοιες κλίμακες είναι η Υποστήριξη συνάδελφων και η Υποστήριξη προϊστάμενων.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικοί στατιστικοί δείκτες των κλιμάκων. Σημειώνεται ότι με βάση τη βαθμολόγηση του JCQ οι βαθμολογίες για κάθε κλίμακα έχουν πιθανό εύρος ως εξής:

Διάκριση δεξιοτήτων: 12 – 48

Δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων: 12 – 48

Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων (Διάκριση δεξιοτήτων+ Δικαιοδοσία αποφάσεων): 24 – 96

Εργασιακές απαιτήσεις: 12- 48

Υποστήριξη συνάδελφων: 4 – 16

Υποστήριξη προϊστάμενων: 4 – 16

Εργασιακή ανασφάλεια: 3 – 12.

**Πίνακας 9. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις μεταβλητές Διάκριση Δεξιοτήτων, Δικαιοδοσία Λήψης Αποφάσεων και Εργασιακές Απαιτήσεις.**

| Στατιστικά μεγέθη | Διάκριση Δεξιοτήτων | Δικαιοδοσία<br>Λήψης<br>Αποφάσεων | Ελευθερία στη<br>Λήψη<br>Αποφάσεων | Εργασιακές<br>Απαιτήσεις |
|-------------------|---------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| <b>Μ.Ο.</b>       | 33,58               | 32,50                             | 66,08                              | 35,87                    |
| <b>Τ.Α.</b>       | 5,83                | 8,34                              | 12,93                              | 6,44                     |

**Πίνακας 10. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις μεταβλητές Υποστήριξη Συνάδελφων, Υποστήριξη Προϊστάμενων και Εργασιακή Ανασφάλεια.**

| Στατιστικά μεγέθη | Υποστήριξη<br>Συνάδελφων | Υποστήριξη<br>Προϊστάμενων | Εργασιακή<br>Ανασφάλεια |
|-------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Μ.Ο.</b>       | 11,91                    | 11,17                      | 5,72                    |
| <b>Τ.Α.</b>       | 2,29                     | 3,39                       | 1,51                    |

Προκειμένου να ορίσουμε τα χαμηλά και υψηλά επίπεδα για κάθε κλίμακα, ως σημείο διαχωρισμού επιλέχθηκαν οι εκάστοτε μέσοι όροι του δείγματος (sample means). Στη συγκεκριμένη περίπτωση τα υψηλά επίπεδα αφορούν κάθε τιμή πάνω από το μέσο όρο και τα χαμηλά επίπεδα κάθε τιμή κάτω από το μέσο όρο. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,7%) παρουσιάζει υψηλά επίπεδα Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων κάτι που οφείλεται κυρίως στην υψηλή Διάκριση Δεξιοτήτων (55,8% του δείγματος) και λιγότερο στην αυξημένη Δικαιοδοσία Λήψης Αποφάσεων (46,7%).

Οι Εργασιακές απαιτήσεις για τους περισσότερους (54,2%) παρουσιάζονται πάνω από τον μέσο όρο. Επίσης η πλειοψηφία έχει αυξημένη υποστήριξη από τους

συνάδελφους (64,2%) και τους προϊστάμενους (57,5%) ενώ δηλώνει μειωμένη εργασιακή ανασφάλεια (55,8%).

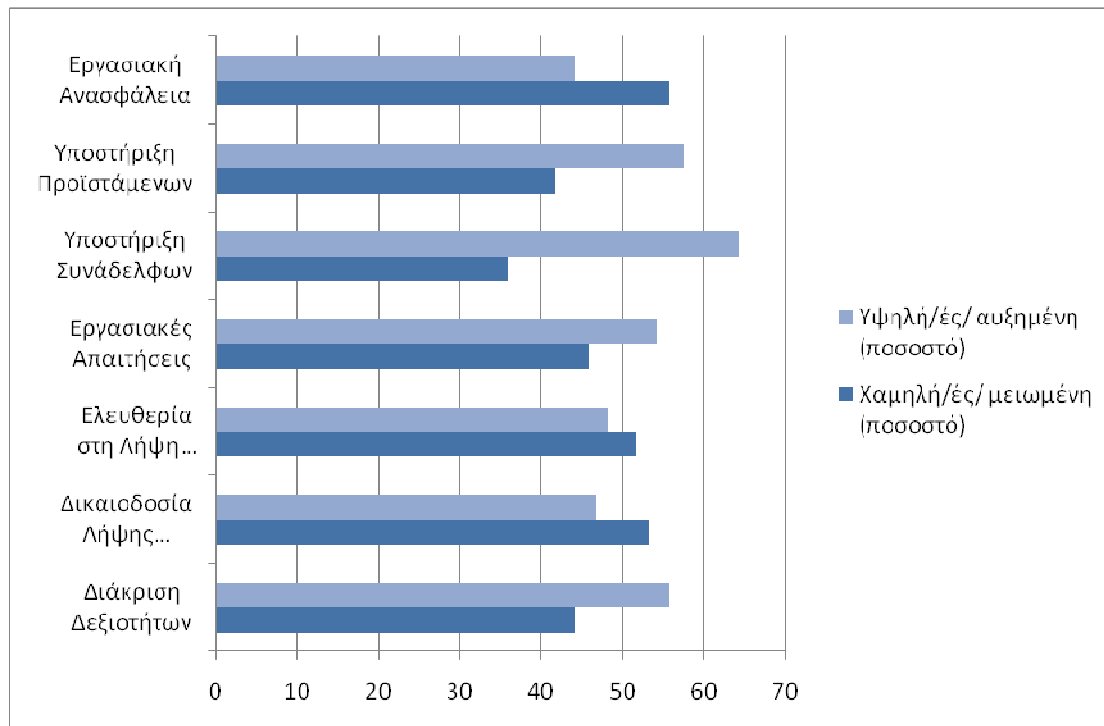
**Πίνακας 11. Συχνότητες και ποσοστά υψηλών και χαμηλών επιπέδων για τις μεταβλητές Διάκριση Δεξιοτήτων, Δικαιοδοσία Λήψης Αποφάσεων και Εργασιακές Απαιτήσεις.**

| Επίπεδα                | Διάκριση Δεξιοτήτων |         | Δικαιοδοσία Λήψης Αποφάσεων |         | Ελευθερία στη Λήψη Αποφάσεων |         | Εργασιακές Απαιτήσεις |         |
|------------------------|---------------------|---------|-----------------------------|---------|------------------------------|---------|-----------------------|---------|
|                        | Συχνότητα           | Ποσοστό | Συχνότητα                   | Ποσοστό | Συχνότητα                    | Ποσοστό | Συχνότητα             | Ποσοστό |
| Χαμηλή/ές/<br>μειωμένη | 53                  | 44,2    | 64                          | 53,3    | 62                           | 51,7    | 55                    | 45,8    |
| Υψηλή/ές/<br>αυξημένη  | 67                  | 55,8    | 56                          | 46,7    | 58                           | 48,3    | 65                    | 54,2    |
| Σύνολο                 | 120                 | 100,0   | 120                         | 100,0   | 120                          | 100,0   | 120                   | 100,0   |

**Πίνακας 12. Συχνότητες και ποσοστά υψηλών και χαμηλών επιπέδων για τις μεταβλητές Υποστήριξη Συναδέλφων, Υποστήριξη Προϊστάμενων και Εργασιακή Ανασφάλεια.**

| Επίπεδα            | Υποστήριξη Συναδέλφων |         | Υποστήριξη Προϊστάμενων |         | Εργασιακή Ανασφάλεια |         |
|--------------------|-----------------------|---------|-------------------------|---------|----------------------|---------|
|                    | Συχνότητα             | Ποσοστό | Συχνότητα               | Ποσοστό | Συχνότητα            | Ποσοστό |
| Χαμηλή/ές/μειωμένη | 43                    | 35,8    | 50                      | 41,7    | 67                   | 55,8    |
| Υψηλή/ές/αυξημένη  | 77                    | 64,2    | 69                      | 57,5    | 53                   | 44,2    |
| Σύνολο             | 120                   | 100,0   | 119                     | 99,2    | 120                  | 100,0   |

**Γράφημα 10. Ποσοστά των χαμηλών και υψηλών επιπέδων των μεταβλητών μέτρησης των χαρακτηριστικών εργασίας.**



#### 8.4.3. Συσχετίσεις της Εργασιακής Δέσμευσης με τα Χαρακτηριστικά του Δείγματος

**Πίνακας 13. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με το φύλο.**

| Φύλο     |         | Αριθμός ατόμων | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα |
|----------|---------|----------------|-----------|-----------------|---------------|
| Δέσμευση | Ανδρας  | 32             | 4,08      | ,93             | ,16           |
|          | Γυναίκα | 88             | 3,79      | 1,00            | ,11           |

Σημειώνεται ότι οι συσχετίσεις των κλιμάκων με τις μετρήσεις των χαρακτηριστικών του δείγματος διεξάγονται σε επίπεδο σημαντικότητας  $p < 0,05$ . Ο έλεγχος  $t$  έδειξε ότι ο μέσος όρος των ανδρών ( $M=4,08$ ) είναι μεγαλύτερος από αυτόν των γυναικών ( $M=3,79$ ) ως προς την εργασιακή δέσμευση ωστόσο η διαφορά δεν είναι σημαντική (υπόθεση ίσων διακυμάνσεων  $\text{sig}=0,16$ ). Η απλή μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης (one-way anova) έδειξε μια μη σημαντική επίδραση της ηλικίας στη μεταβλητή της εργασιακής δέσμευσης ( $\text{Sig}=0,496$ ). Διαφορά επίσης δεν παρουσιάζεται μεταξύ των μέσων όρων των έγγαμων και άγαμων ως προς τη δέσμευση ( $\text{mean}=3,88$ ,  $M=3,77$  αντίστοιχα,  $\text{sig}=0,964$ ). Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, η ομάδα των ατόμων με ανώτατη εκπαίδευση παρουσιάζει το μεγαλύτερο μέσο όρο ( $M=4,03$ ) και ακολουθούν τα άτομα με σπουδές σε μεταπτυχιακό/διδακτορικό επίπεδο ( $M=3,89$ ), οι απόφοιτοι ανώτερης εκπαίδευσης ( $M=3,82$ ), οι απόφοιτοι λυκείου ( $M=3,73$ ) και όσοι δήλωσαν την επιλογή άλλο ( $M=3,47$ ). Ωστόσο καμία ομάδα δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά (Levene statistic:  $p=0,066$ , between groups:  $p=0,751$ ).

**Πίνακας 14. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.**

| Επίπεδο εκπαίδευσης |                              | Αριθμός ατόμων | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα | Ελάχιστη βαθμολογία | Μέγιστη βαθμολογία |
|---------------------|------------------------------|----------------|-----------|-----------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Δέσμευση            | Λύκειο                       | 17             | 3,73      | ,92             | ,22           | 2,22                | 6,00               |
|                     | Ανώτερη σχολή                | 35             | 3,82      | 1,05            | ,17           | 1,50                | 5,49               |
|                     | Ανώτατη σχολή                | 31             | 4,03      | ,79             | ,14           | 1,74                | 5,31               |
|                     | Μεταπτυχιακό/<br>Διδακτορικό | 33             | 3,89      | 1,02            | ,17           | 1,00                | 5,29               |
|                     | Άλλο                         | 4              | 3,47      | 1,98            | ,99           | ,64                 | 5,16               |
|                     | Σύνολο                       | 120            | 3,87      | ,99             | ,09           | ,64                 | 6,00               |

Αντίστοιχα είναι και τα αποτελέσματα συσχέτισης της εργασιακής δέσμευσης με τις κατηγορίες επαγγελματιών και εργασιακών θέσεων. Στον παρακάτω πίνακα διακρίνονται οι μέσοι όροι για τις διάφορες ομάδες, με τους εργαζόμενους σε τμήματα

λογιστικής να παρουσιάζουν τα υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης ωστόσο καμία ομάδα δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά (Levene statistic sig=0,016<0,05).

**Πίνακας 15. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με τη θέση εργασίας.**

| Θέση εργασίας |                                                     | Αριθμός<br>ατόμων | Μέση τιμή | Τυπική<br>απόκλιση | Τυπικό<br>σφάλμα | Ελάχιστη<br>βαθμολογία | Μέγιστη<br>βαθμολογία |
|---------------|-----------------------------------------------------|-------------------|-----------|--------------------|------------------|------------------------|-----------------------|
| Δέσμευση      | Διευθυντές                                          | 12                | 3,89      | 1,51               | ,43              | 1,00                   | 6,00                  |
|               | Υπάλληλοι<br>γραφείου-<br>Εξυπηρέτηση<br>πελατών    | 33                | 3,55      | 1,11               | ,19              | ,64                    | 5,49                  |
|               | Λογιστήριο                                          | 37                | 4,16      | ,68                | ,11              | 2,70                   | 5,31                  |
|               | Πληροφορική                                         | 5                 | 3,68      | ,87                | ,38              | 2,52                   | 4,78                  |
|               | Συντάκτες-<br>επιμέλεια<br>κειμένων-<br>δημιουργικό | 15                | 4,09      | 1,00               | ,25              | 1,93                   | 5,46                  |
|               | Πωλητές-<br>Μάρκετινγκ                              | 15                | 3,85      | ,77                | ,19              | 2,76                   | 5,16                  |
|               | Εργάτες-οδηγοί                                      | 3                 | 3,02      | ,73                | ,42              | 2,22                   | 3,64                  |
|               | <b>Σύνολο</b>                                       | 120               | 3,87      | ,99                | ,09              | ,64                    | 6,00                  |

Διαφορά δεν παρουσιάζεται και ως προς τη συσχέτιση με το χρόνο παραμονής στη συγκεκριμένη θέση εργασίας αλλά και στη συγκεκριμένη επιχείρηση (Levene statistic:  $p=0,97$ , between groups:  $p=0,651$  και Levene statistic:  $p=0,02$  αντίστοιχα), αν και όπως φαίνεται και στους παρακάτω περιγραφικούς πίνακες υπάρχει η τάση για αύξηση της εργασιακής δέσμευσης όσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος που τα άτομα παραμένουν σε μια θέση ή επιχείρηση.

**Πίνακας 16. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με τον χρόνο εργασίας στη θέση και την επιχείρηση.**

|          | Χρόνος<br>εργασίας στη<br>θέση        | Αριθμός<br>ατόμων | Μέση τιμή | Τυπική<br>απόκλιση | Τυπικό<br>σφάλμα | Ελάχιστη<br>βαθμολογία | Μέγιστη<br>βαθμολογία |
|----------|---------------------------------------|-------------------|-----------|--------------------|------------------|------------------------|-----------------------|
| Δέσμευση | 0-1                                   | 29                | 3,90      | 1,06               | ,19              | 1,00                   | 5,29                  |
|          | 1,1-5                                 | 62                | 3,79      | 1,01               | ,12              | ,64                    | 6,00                  |
|          | 5,1-10                                | 19                | 3,92      | ,87                | ,20              | 2,22                   | 5,46                  |
|          | 10,1-15                               | 6                 | 4,07      | ,89                | ,36              | 2,81                   | 5,11                  |
|          | 15,1-20                               | 3                 | 3,88      | ,95                | ,55              | 2,79                   | 4,59                  |
|          | 20 και άνω                            | 1                 | 5,49      | .                  | .                | 5,49                   | 5,49                  |
|          | Σύνολο                                | 120               | 3,87      | ,99                | ,09              | ,64                    | 6,00                  |
|          | Χρόνος<br>εργασίας στην<br>επιχείρηση | Αριθμός<br>ατόμων | Μέση τιμή | Τυπική<br>απόκλιση | Τυπικό<br>σφάλμα | Ελάχιστη<br>βαθμολογία | Μέγιστη<br>βαθμολογία |
| Δέσμευση | 0-1                                   | 33                | 3,80      | 1,22               | ,21              | ,64                    | 6,00                  |
|          | 1,1-5                                 | 62                | 3,82      | ,93                | ,11              | 1,50                   | 5,31                  |
|          | 5,1-10                                | 16                | 3,97      | ,71                | ,17              | 2,70                   | 5,46                  |
|          | 10,1-15                               | 4                 | 4,52      | ,44                | ,22              | 4,10                   | 5,11                  |
|          | 15,1-20                               | 2                 | 4,42      | ,23                | ,16              | 4,26                   | 4,59                  |
|          | 20 και άνω                            | 2                 | 4,14      | 1,90               | 1,35             | 2,79                   | 5,49                  |
|          | Σύνολο                                | 119               | 3,87      | ,99                | ,09              | ,64                    | 6,00                  |

Στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάζεται όσον αφορά στους μέσους όρους της πρόθεσης παραμονής ή όχι στη συγκεκριμένη εργασία. Συγκεκριμένα ο έλεγχος Tukey HSD (Levene statistic:  $p=0,15$ , between groups:  $p=0$ ) δείχνει ότι τα άτομα που δηλώνουν πρόθεση να παραμείνουν στην εργασία τους παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερη εργασιακή δέσμευση σε σχέση με όσους σκοπεύουν να αλλάξουν εργασία ( $M=4,24$ ,  $M=3,11$ ,  $p=0<0,05$ ). Επίσης, τα άτομα που δεν έχουν αποφασίσει αν θα αλλάξουν εργασία παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερη εργασιακή

δέσμευση σε σχέση με όσους σκοπεύουν να αλλάξουν εργασία ( $M=3,86$ ,  $M=3,11$ ,  $p=0,005<0,05$ ).

**Πίνακας 17.** Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με την πρόθεση παραμονής στην παρούσα εργασία.

|          | Πρόθεση παραμονής στην παρούσα εργασία | Αριθμός ατόμων | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα | Ελάχιστη βαθμολογία | Μέγιστη βαθμολογία |
|----------|----------------------------------------|----------------|-----------|-----------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Δέσμευση | Να παραμείνω                           | 59             | 4,24      | ,78             | ,10           | 2,52                | 6,00               |
|          | Να αλλάξω                              | 27             | 3,11      | 1,12            | ,21           | ,64                 | 5,46               |
|          | Δεν έχω αποφασίσει                     | 33             | 3,86      | ,88             | ,15           | 1,74                | 5,16               |
|          | Σύνολο                                 | 119            | 3,88      | ,99             | ,09           | ,64                 | 6,00               |

**Πίνακας 18.** Έλεγχος Tukey HSD για τη Δέσμευση σε σχέση με την πρόθεση παραμονής στην παρούσα εργασία.

| (I) Σκοπεύετε να παραμείνετε ή να αλλάξετε δουλειά στο μέλλον; | (J) Σκοπεύετε να παραμείνετε ή να αλλάξετε δουλειά στο μέλλον; | Διαφορά μέσων όρων (I-J) | Τυπικό σφάλμα | Επίπεδο σημαντικότητας (P) |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|----------------------------|
| Να παραμείνω                                                   | Να αλλάξω                                                      | 1,12 <sup>*</sup>        | ,21           | ,000                       |
|                                                                | Δεν έχω αποφασίσει                                             | ,38                      | ,19           | ,129                       |
| Να αλλάξω                                                      | Να παραμείνω                                                   | -1,12 <sup>*</sup>       | ,21           | ,000                       |
|                                                                | Δεν έχω αποφασίσει                                             | -,74 <sup>*</sup>        | ,23           | ,005                       |
| Δεν έχω αποφασίσει                                             | Να παραμείνω                                                   | -,38                     | ,19           | ,129                       |
|                                                                | Να αλλάξω                                                      | ,74 <sup>*</sup>         | ,23           | ,005                       |

\*. Η διαφορά μέσων όρων είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.05.

Επιπλέον, ο μέσος όρος δέσμευσης των ατόμων που έχουν υφιστάμενους ( $M=4,17$ ) είναι σημαντικά υψηλότερος ( $M=3,69$ ) από αυτόν όσων δεν έχουν υφιστάμενους (απουσία υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων  $p=0,004$ ). Αντίθετα ως προς

τη σχέση απασχόλησης (πλήρης ή μερική απασχόληση δεν παρουσιάζεται καμία διαφορά.

**Πίνακας 19. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με την ύπαρξη υφιστάμενων.**

|          | Υπαρξη υφιστάμενων | Αριθμός ατόμων | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα |
|----------|--------------------|----------------|-----------|-----------------|---------------|
| Δέσμευση | Ναι                | 45             | 4,17      | ,70             | ,10           |
|          | Όχι                | 75             | 3,69      | 1,09            | ,13           |

**Πίνακας 20. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή της Εργασιακής Δέσμευσης σε σχέση με την ύπαρξη υφιστάμενων**

|          |                                    | Τεστ Levene για την ισότητα διακυμάνσεων |      | t-test για την ισότητα μέσων όρων |        |              |
|----------|------------------------------------|------------------------------------------|------|-----------------------------------|--------|--------------|
|          |                                    | F                                        | P    | t                                 | df     | P (2-tailed) |
| Δέσμευση | Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων          | 9,83                                     | ,002 | 2,66                              | 118    | ,009         |
|          | Απουσία υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων |                                          |      | 2,96                              | 117,46 | ,004         |

#### **8.4.4. Συσχετίσεις της Εργασιακής Αυτοαποτελεσματικότητας με τα Χαρακτηριστικά του Δείγματος**

Τα επίπεδα εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας δε φαίνεται να παρουσιάζουν διαφορά ως προς το φύλο (άνδρες:  $M=2,22$ , γυναίκες:  $M=2,31$ , υπόθεση ίσων διακυμάνσεων  $p=0,45$ ). Το ίδιο ισχύει σε σχέση με την ηλικία (between groups  $p=0,44$ ), την οικογενειακή κατάσταση (έγγαμοι:  $M=2,31$ , άγαμοι:  $M=2,28$ , υπόθεση ίσων διακυμάνσεων  $p=0,8$ ) και το επίπεδο εκπαίδευσης (between groups  $p=0,48$ ). Απουσία συσχέτισης παρουσιάζει η μεταβλητή της εργασιακής

αυτοαποτελεσματικότητας και με τα υπόλοιπα βιογραφικά στοιχεία όπως είναι η εργασιακή θέση, η ύπαρξη υφισταμένων, ο χρόνος εργασίας στη συγκεκριμένη θέση και επιχείρηση, η σχέση εργασίας, οι ώρες εργασίας και η πρόθεση για παραμονή στη συγκεκριμένη εργασία.

#### 8.4.5. Συσχετίσεις των Χαρακτηριστικών Εργασίας με τα Χαρακτηριστικά του Δείγματος

Η μεταβλητή ελευθερία στη λήψη αποφάσεων (εργασιακοί πόροι) όπως μετράται από το Ερωτηματολόγιο Περιεχομένου της Εργασίας (JCQ) παρουσίασε αρκετές συσχετίσεις σε σχέση με βιογραφικά στοιχεία του δείγματος. Συγκεκριμένα, οι άνδρες παρουσίασαν σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο στους διαθέσιμους εργασιακούς πόρους ( $M=70,69$ ) σε σχέση με τις γυναίκες ( $M=64,41$ , υπόθεση ίσων διακυμάνσεων  $p=0,02$ ).

**Πίνακας 21. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με το φύλο.**

| Φύλο                               |          | Αριθμός<br>ατόμων | Μέση τιμή | Τυπική<br>απόκλιση | Τυπικό<br>σφάλμα |
|------------------------------------|----------|-------------------|-----------|--------------------|------------------|
| Ελευθερία στη<br>λήψη<br>αποφάσεων | Άνδρες   | 32                | 70,69     | 12,46              | 2,20             |
|                                    | Γυναίκες | 88                | 64,40     | 12,75              | 1,35             |

**Πίνακας 22. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με το φύλο.**

|                              |                                    | Τεστ Levene για την ισότητα διακυμάνσεων |             | t-test για την ισότητα μέσων όρων |       |              |
|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------|--------------|
|                              |                                    | F                                        | P           | t                                 | df    | P (2-tailed) |
| Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων | Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων          | ,007                                     | <b>,933</b> | 2,40                              | 118   | <b>,018</b>  |
|                              | Απουσία υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων |                                          |             | 2,42                              | 56,22 | ,019         |

*Ισχυρή είναι η διαφορά ανάμεσα σε όσους έχουν υφιστάμενους στην εργασία τους και σε όσους δεν έχουν καθώς οι πρώτοι σημειώνουν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία όσον αφορά τους εργασιακούς πόρους (M=71,73 και M=62,69 αντίστοιχα, απουσία υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων  $p=0$ ).*

**Πίνακας 23. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με την ύπαρξη υφιστάμενων.**

|                              | Υπαρξη υφιστάμενων | Αριθμός ατόμων | Μέση τιμή    | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα |
|------------------------------|--------------------|----------------|--------------|-----------------|---------------|
| Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων | Ναι                | 45             | <b>71,73</b> | 9,05            | 1,34          |
|                              | Όχι                | 75             | <b>62,69</b> | 13,74           | 1,58          |

**Πίνακας 24. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με την ύπαρξη υφιστάμενων.**

|                              |                                    | Τεστ Levene για την ισότητα διακυμάνσεων |             | t-test για την ισότητα μέσων όρων |        |              |
|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|-------------|-----------------------------------|--------|--------------|
|                              |                                    | F                                        | P           | t                                 | df     | P (2-tailed) |
| Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων | Υπόθεση ίσων διακυμάνσεων          | 6,37                                     | <b>,013</b> | 3,93                              | 118    | ,000         |
|                              | Απουσία υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων |                                          |             | 4,34                              | 116,92 | <b>,000</b>  |

Συσχέτιση παρουσιάζεται επίσης μεταξύ των μεταβλητών ελευθερία στη λήψη αποφάσεων (εργασιακοί πόροι) και ώρες εργασίας την ημέρα. Συγκεκριμένα, η *διαφορά παρουσιάζεται ανάμεσα στους μέσους όρους όσων εργάζονται 8 ώρες (M=60,41) και όσων εργάζονται πάνω από 10 (M=71,8,) με τους πρώτους να παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακών πόρων (between groups  $p=0,002$ , έλεγχος Tukey HSD  $p=0,001$ ).* Δεν εντοπίστηκαν άλλες σημαντικές διαφορές.

**Πίνακας 25. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με τις ώρες εργασίας την ημέρα.**

| Ωρες εργασίας την ημέρα      |                    | Αριθμός ατόμων | Μέση τιμή    | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα | Ελάχιστη βαθμολογία | Μέγιστη βαθμολογία |
|------------------------------|--------------------|----------------|--------------|-----------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων | <b>Κάτω από 8</b>  | 5              | 66,40        | 13,37           | 5,97          | 52,00               | 84,00              |
|                              | <b>8</b>           | 34             | <b>60,41</b> | 12,14           | 2,08          | 26,00               | 82,00              |
|                              | <b>9</b>           | 41             | 65,17        | 11,59           | 1,81          | 42,00               | 86,00              |
|                              | <b>Πάνω από 10</b> | 40             | <b>71,80</b> | 12,90           | 2,04          | 30,00               | 94,00              |
|                              | <b>Σύνολο</b>      | 120            | 66,08        | 12,92           | 1,18          | 26,00               | 94,00              |

**Πίνακας 26. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με τις ώρες εργασίας την ημέρα.**

|                              |          |                | df  | F    | P    |
|------------------------------|----------|----------------|-----|------|------|
| Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων | Levene P | Between Groups | 3   | 5,39 | ,002 |
|                              | ,955     | Within Groups  | 116 |      |      |

**Πίνακας 27. Έλεγχος Tukey HSD για τη μεταβλητή Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τις ώρες εργασίας την ημέρα.**

| (I) Ώρες εργασίας | (J) Ώρες εργασίας | Διαφορά μέσων<br>όρων (I-J) | Τυπικό σφάλμα | Επίπεδο<br>σημαντικότητας (P) |
|-------------------|-------------------|-----------------------------|---------------|-------------------------------|
| Κάτω από 8        | 8                 | 5,99                        | 5,87          | ,739                          |
|                   | 9                 | 1,23                        | 5,81          | ,997                          |
|                   | Πάνω από 10       | -5,40                       | 5,81          | ,790                          |
| 8                 | Κάτω από 8        | -5,98                       | 5,87          | ,739                          |
|                   | 9                 | -4,75                       | 2,84          | ,343                          |
|                   | Πάνω από 10       | -11,38*                     | 2,86          | ,001                          |
| 9                 | Κάτω από 8        | -1,22                       | 5,81          | ,997                          |
|                   | 8                 | 4,75                        | 2,84          | ,343                          |
|                   | Πάνω από 10       | -6,62                       | 2,72          | ,077                          |
| Πάνω από 10       | Κάτω από 8        | 5,40                        | 5,81          | ,790                          |
|                   | 8                 | 11,38                       | 2,86          | ,001                          |
|                   | 9                 | 6,62                        | 2,72          | ,077                          |

\*. Η διαφορά των μέσων όρων είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.05 .

Επίσης σημαντική διαφορά παρουσιάζουν ως προς τα επίπεδα των διαθέσιμων εργασιακών πόρων κάποιες ομάδες ατόμων του δείγματος ανάλογα με την πρόθεσή τους να παραμείνουν ή όχι στην τωρινή εργασία τους. Όσοι επιθυμούν να παραμείνουν έχουν σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο διαθέσιμων εργασιακών πόρων ( $M=70,98$ ) από εκείνους που δηλώνουν ότι επιθυμούν να αλλάξουν την παρούσα εργασία τους ( $M=55,63$ , between groups  $p=0$ , έλεγχος Tukey HSD  $p=0$ ). Επιπλέον, όσοι δηλώνουν ότι δεν έχουν αποφασίσει αν επιθυμούν να παραμείνουν ή όχι έχουν σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο διαθέσιμων εργασιακών πόρων ( $M=65,33$ )

από εκείνους που δηλώνουν ότι επιθυμούν να αλλάξουν την παρούσα εργασία τους (M=55,63, between groups p=0, έλεγχος Tukey HSD p=004).

**Πίνακας 28. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με την πρόθεση παραμονής στην εργασία.**

|                              | Πρόθεση παραμονής στην εργασία | Αριθμός ατόμων | Μέση τιμή    | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα | Ελάχιστη βαθμολογία | Μέγιστη βαθμολογία |
|------------------------------|--------------------------------|----------------|--------------|-----------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων | <b>Να παραμείνω</b>            | 59             | <b>70,98</b> | 10,22           | 1,33          | 46,00               | 94,00              |
|                              | <b>Να αλλάξω</b>               | 27             | <b>55,63</b> | 13,80           | 2,65          | 26,00               | 88,00              |
|                              | <b>Δεν έχω αποφασίσει</b>      | 33             | <b>65,33</b> | 11,40           | 1,98          | 44,00               | 86,00              |
|                              | <b>Σύνολο</b>                  | 119            | 65,93        | 12,87           | 1,18          | 26,00               | 94,00              |

**Πίνακας 29. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με την πρόθεση παραμονής στην εργασία.**

|                              |          |                | df  | F     | P           |
|------------------------------|----------|----------------|-----|-------|-------------|
| Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων | Levene P | Between Groups | 2   | 16,74 | <b>,000</b> |
|                              | , 210    | Within Groups  | 116 |       |             |

**Πίνακας 30. Έλεγχος Tukey HSD για τη μεταβλητή Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την πρόθεση παραμονής στην εργασία.**

| (I) Σκοπεύετε να παραμείνετε ή να αλλάξετε δουλειά στο μέλλον; | (J) Σκοπεύετε να παραμείνετε ή να αλλάξετε δουλειά στο μέλλον; | Διαφορά μέσων όρων (I-J) | Τυπικό σφάλμα | Επίπεδο σημαντικότητας (P) |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|----------------------------|
| Να παραμείνω                                                   | Να αλλάξω                                                      | 15,35*                   | 2,65          | ,000                       |
|                                                                | Δεν έχω αποφασίσει                                             | 5,65                     | 2,48          | ,064                       |
| Να αλλάξω                                                      | Να παραμείνω                                                   | -15,35*                  | 2,65          | ,000                       |
|                                                                | Δεν έχω αποφασίσει                                             | -9,70*                   | 2,96          | ,004                       |
| Δεν έχω αποφασίσει                                             | Να παραμείνω                                                   | -5,65                    | 2,48          | ,064                       |
|                                                                | Να αλλάξω                                                      | 9,70*                    | 2,96          | ,004                       |

\*. Η διαφορά των μέσων όρων είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.05

Η μεταβλητή των διαθέσιμων εργασιακών πόρων δεν παρουσιάζει καμία άλλη σημαντική συσχέτιση με βιογραφικά στοιχεία του δείγματος, μπορούμε όμως να παρατηρήσουμε την αύξηση που παρουσιάζουν σε γενικές γραμμές οι μέσοι όροι όσο αυξάνεται ο χρόνος της προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας αλλά και στην επιχείρηση. Οι μέσοι όροι αυτοί παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

**Πίνακας 31. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με τον χρόνο εργασίας στη θέση.**

| Χρόνος εργασίας στην θέση    |            | Αριθμός ατόμων | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα | Ελάχιστη βαθμολογία | Μέγιστη βαθμολογία |
|------------------------------|------------|----------------|-----------|-----------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων | 0-1        | 29             | 63,86     | 12,37           | 2,29          | 26,00               | 82,00              |
|                              | 1,1-5      | 62             | 65,19     | 13,75           | 1,74          | 36,00               | 94,00              |
|                              | 5,1-10     | 19             | 70,10     | 10,67           | 2,44          | 54,00               | 92,00              |
|                              | 10,1-15    | 6              | 71,00     | 10,78           | 4,40          | 60,00               | 84,00              |
|                              | 15,1-20    | 3              | 65,33     | 16,16           | 9,33          | 48,00               | 80,00              |
|                              | 20 και άνω | 1              | 82,00     | .               | .             | 82,00               | 82,00              |
|                              | Σύνολο     | 120            | 66,08     | 12,92           | 1,18          | 26,00               | 94,00              |

**Πίνακας 32. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με τον χρόνο εργασίας στην επιχείρηση.**

| Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση |            | Αριθμός ατόμων | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα | Ελάχιστη βαθμολογία | Μέγιστη βαθμολογία |
|---------------------------------|------------|----------------|-----------|-----------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων    | 0-1        | 33             | 63,51     | 13,81           | 2,40          | 26,00               | 94,00              |
|                                 | 1,1-5      | 62             | 65,93     | 12,85           | 1,63          | 44,00               | 92,00              |
|                                 | 5,1-10     | 16             | 68,00     | 9,98            | 2,49          | 42,00               | 86,00              |
|                                 | 10,1-15    | 4              | 79,00     | 12,70           | 6,35          | 62,00               | 92,00              |
|                                 | 15,1-20    | 2              | 74,00     | 8,48            | 6,00          | 68,00               | 80,00              |
|                                 | 20 και άνω | 2              | 65,00     | 24,04           | 17,00         | 48,00               | 82,00              |
|                                 | Σύνολο     | 119            | 66,10     | 12,98           | 1,19          | 26,00               | 94,00              |

Για τη μεταβλητή *Εργασιακές Απαιτήσεις* προκύπτει ότι οι μέσοι όροι διαφέρουν στατιστικά σημαντικά με μέσους όρους κάποιων μεταβλητών σχετικών με δημογραφικά και βιογραφικά στοιχεία. Συγκεκριμένα, η ύπαρξη ή μη υφισταμένων επιδρά στο μέγεθος των εργασιακών απαιτήσεων οι οποίες αυξάνονται στην περίπτωση που υπάρχουν υφιστάμενοι ( $M=37,44$ ,  $M=34,92$ , υπόθεση ίσων διακυμάνσεων  $p=0,037$ ).

**Πίνακας 33. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή των Εργασιακών Απαιτήσεων σε σχέση με την ύπαρξη υφιστάμενων.**

| Υπαρξη υφιστάμενων    |     | Αριθμός ατόμων | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα |
|-----------------------|-----|----------------|-----------|-----------------|---------------|
| Εργασιακές απαιτήσεις | Ναι | 45             | 37,44     | 5,79            | ,86           |
|                       | Όχι | 75             | 34,92     | 6,65            | ,76           |

**Πίνακας 34. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή των Εργασιακών Απαιτήσεων σε σχέση με την ύπαρξη υφιστάμενων.**

|                          |                                             | Τεστ Levene για την<br>ισότητα διακυμάνσεων |             | t-test για την ισότητα μέσων όρων |        |              |
|--------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------|-----------------------------------|--------|--------------|
|                          |                                             | F                                           | P           | t                                 | df     | P (2-tailed) |
| Εργασιακές<br>απαιτήσεις | Υπόθεση<br>ίσων<br>διακυμάνσεων             | 1,06                                        | <b>,305</b> | 2,11                              | 118    | <b>,037</b>  |
|                          | Απουσία<br>υπόθεσης<br>ίσων<br>διακυμάνσεων |                                             |             | 2,18                              | 102,85 | ,031         |

Ο βαθμός των εργασιακών απαιτήσεων φαίνεται να διαφέρει και ανάλογα με τις ώρες που συμμετέχοντες εργάζονται την ημέρα. Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές (between groups  $p=0$ ) εντοπίζονται ανάμεσα σε όσους εργάζονται 8 ώρες καθημερινά ( $M=31,53$ ) και τους υποαπασχολούμενους (κάτω από 8 ώρες) των οποίων η εργασία φαίνεται να έχει περισσότερες απαιτήσεις ( $M=38,2$ ,  $p=0,04$ ). Επίσης σημαντικά περισσότερες απαιτήσεις παρουσιάζεται να έχει η εργασία όσων εργάζονται πάνω από 10 ώρες ( $M=41$ ) από εκείνων που εργάζονται δάωρο ( $M=31,53$ ,  $p=0$ ). Εξίσου σημαντική είναι η διαφορά στις εργασιακές απαιτήσεις για όσους δηλώνουν ότι εργάζονται 9 ώρες με λιγότερες απαιτήσεις ( $M=34,17$ ) σε σχέση με αυτούς που εργάζονται πάνω από 10 ώρες ( $M=41$ ,  $p=0$ ).

**Πίνακας 35. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή της Ελευθερίας στη Λήψη Αποφάσεων σε σχέση με τις ώρες εργασίας την ημέρα.**

| Ώρες εργασίας την ημέρα |               | Αριθμός ατόμων | Μέση τιμή    | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα | Ελάχιστη βαθμολογία | Μέγιστη βαθμολογία |
|-------------------------|---------------|----------------|--------------|-----------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Εργασιακές απαιτήσεις   | Κάτω από 8    | 5              | <b>38,20</b> | 6,22            | 2,78          | 29,00               | 44,00              |
|                         | 8             | 34             | <b>31,53</b> | 4,69            | ,80           | 22,00               | 40,00              |
|                         | 9             | 41             | <b>34,17</b> | 6,02            | ,94           | 23,00               | 46,00              |
|                         | Πάνω από 10   | 40             | <b>41,00</b> | 4,42            | ,69           | 30,00               | 48,00              |
|                         | <b>Σύνολο</b> | 120            | 35,87        | 6,44            | ,58           | 22,00               | 48,00              |

**Πίνακας 36. Έλεγχος Tukey HSD για τη μεταβλητή των Εργασιακών Απαιτήσεων σε σχέση με τις ώρες εργασίας την ημέρα.**

| (I) Ώρες εργασίας | (J) Ώρες εργασίας | Διαφορά μέσων όρων (I-J) | Τυπικό σφάλμα | Επίπεδο σημαντικότητας (P) |
|-------------------|-------------------|--------------------------|---------------|----------------------------|
| Κάτω από 8        | 8                 | 6,67 <sup>*</sup>        | 2,47          | <b>,040</b>                |
|                   | 9                 | 4,02                     | 2,44          | ,357                       |
|                   | Πάνω από 10       | -2,80                    | 2,45          | ,664                       |
| 8                 | Κάτω από 8        | -6,67 <sup>*</sup>       | 2,47          | <b>,040</b>                |
|                   | 9                 | -2,64                    | 1,19          | ,128                       |
|                   | Πάνω από 10       | -9,47 <sup>*</sup>       | 1,20          | <b>,000</b>                |
| 9                 | Κάτω από 8        | -4,02                    | 2,44          | ,357                       |
|                   | 8                 | 2,64                     | 1,19          | ,128                       |
|                   | Πάνω από 10       | -6,82 <sup>*</sup>       | 1,14          | <b>,000</b>                |
| Πάνω από 10       | Κάτω από 8        | 2,80                     | 2,45          | ,664                       |
|                   | 8                 | 9,47 <sup>*</sup>        | 1,20          | <b>,000</b>                |
|                   | 9                 | 6,82 <sup>*</sup>        | 1,14          | <b>,000</b>                |

\*. Η διαφορά των μέσων όρων είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.05 .

**Πίνακας 37. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τη μεταβλητή των Εργασιακών Απαιτήσεων σε σχέση με τις ώρες εργασίας την ημέρα.**

|                       |          |                | df  | F     | P           |
|-----------------------|----------|----------------|-----|-------|-------------|
| Εργασιακές απαιτήσεις | Levene P | Between Groups | 3   | 22,96 | <b>,000</b> |
|                       | ,264     | Within Groups  | 116 |       |             |

**Πίνακας 38. Στατιστικά μεγέθη για τη μεταβλητή των Εργασιακών Απαιτήσεων σε σχέση με την θέση εργασίας.**

| Θέση εργασίας         |                                          | Αριθμός ατόμων | Μέση τιμή    | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα | Ελάχιστη βαθμολογία | Μέγιστη βαθμολογία |
|-----------------------|------------------------------------------|----------------|--------------|-----------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Εργασιακές απαιτήσεις | Διευθυντές                               | 12             | 38,58        | 7,05            | 2,03          | 22,00               | 46,00              |
|                       | Υπάλληλοι γραφείου-Εξυπηρέτηση πελατών   | 33             | 34,54        | 6,95            | 1,21          | 23,00               | 48,00              |
|                       | Λογιστήριο                               | 37             | 36,62        | 5,07            | ,83           | 24,00               | 46,00              |
|                       | Πληροφορική                              | 5              | 29,00        | 3,24            | 1,44          | 24,00               | 33,00              |
|                       | Συντάκτες-επιμέλεια κειμένων-δημιουργικό | 15             | 36,27        | 8,01            | 2,06          | 27,00               | 48,00              |
|                       | Πωλητές-Μάρκετινγκ                       | 15             | 36,40        | 5,97            | 1,54          | 27,00               | 46,00              |
|                       | Εργάτες-οδηγοί                           | 3              | 37,00        | 5,56            | 3,21          | 31,00               | 42,00              |
|                       | <b>Σύνολο</b>                            | <b>120</b>     | <b>35,87</b> | <b>6,44</b>     | <b>,587</b>   | <b>22,00</b>        | <b>48,00</b>       |

Δεν παρουσιάζεται κάποια άλλη στατιστικά σημαντική διαφορά, παρουσιάζουμε ωστόσο τους μέσους όρους των εργασιακών απαιτήσεων σε σχέση με τις θέσεις εργασίας (πίνακας 38) καθώς παρουσιάζουν κάποιο ενδιαφέρον. Φαίνεται ότι περισσότερες απαιτήσεις ως χαρακτηριστικό εργασίας παρουσιάζουν τα άτομα σε διευθυντικές θέσεις ( $M=38,58$ ) και ακολουθούν οι εργάτες/οδηγοί με πολύ μικρό όμως δείγμα ( $M=37$ ,  $N=3$ ) οι εργαζόμενοι σε λογιστήριο (περιλαμβάνονται άτομα σε διευθυντικές θέσεις) ( $M=36,62$ ), οι εργαζόμενοι σε πωλήσεις/μάρκετινγκ

(M=36,4), οι εργαζόμενοι ως συντάκτες/επιμελητές κειμένων και στο δημιουργικό τομέα γενικότερα (M=36,27), οι υπάλληλοι γραφείου/υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών (M=34,54) και οι εργαζόμενοι στον τομέα της πληροφορικής (M=29, N=5).

#### **8.4.6. Συσχετίσεις Μεταξύ των υπό Μελέτη Μεταβλητών**

Οι συσχετίσεις Pearson που διεξήχθησαν μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών είχαν σε αρκετές περιπτώσεις τα αναμενόμενα αποτελέσματα επιβεβαιώνοντας τις αρχικές υποθέσεις. Σύμφωνα με την πρώτη υπόθεση, η *εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση* ( $r=0,20$ ,  $p=0,026<0.05$ ).

Επιβεβαιώνεται επίσης η συσχέτιση των διαθέσιμων εργασιακών πόρων με την δέσμευση. Συγκεκριμένα, η *ελευθερία στη λήψη αποφάσεων παρουσιάζει υψηλή θετική συσχέτιση με τη δέσμευση* ( $r=0,66$ ,  $p=0<0,01$ ), *όπως και η υποστήριξη από τους συνάδελφους* ( $r=0,32$ ,  $p=0<0,01$ ) *και η υποστήριξη από τους προϊστάμενους* ( $r=0,53$ ,  $p=0<0,01$ ).

Αντίθετα, η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα δεν παρουσιάζει την αναμενόμενη συσχέτιση με κανέναν από τους εργασιακούς πόρους αλλά ούτε και με τις εργασιακές απαιτήσεις, όπως αναμενόταν με βάση την 5<sup>η</sup> και 6<sup>η</sup> μας υπόθεση.

*Ισχυρή αρνητική συσχέτιση παρουσιάζει η εργασιακή ανασφάλεια τόσο με την εργασιακή δέσμευση* ( $r=-0,34$ ,  $p=0<0,01$ ) *όσο και με την εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα* ( $r=-0,35$ ,  $p=0<0,01$ ).

Πίνακας 39. Συσχετίσεις Μεταξύ των υπό Μελέτη Μεταβλητών.

| Μεταβλητή                                      | Εργασιακή<br>Αυτο-<br>αποτελεσμα-<br>-τικότητα | Ελευθερία<br>στη Λήψη<br>Αποφάσεων | Εργασιακές<br>Απαιτήσεις | Υποστήριξη<br>Συνάδελφων | Υποστήριξη<br>Προϊσταμέ-<br>νων | Εργασιακή<br>Ανασφάλεια |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Εργασιακή<br>Δέσμευση                          | 0,20*                                          | 0,66**                             | 0,08                     | 0,32**                   | 0,53**                          | -0,34**                 |
| Εργασιακή<br>Αυτο-<br>αποτελεσμα-<br>-τικότητα |                                                | 0,18                               | 0,15                     | 0,02                     | 0,07                            | -0,35**                 |

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$

Όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί, η επεξεργασία των δεδομένων οδηγεί στην επιβεβαίωση και της υπόθεσης 6 σύμφωνα με την οποία η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα θα συσχετίζεται θετικά περισσότερο με τις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης σφρίγγος και απορρόφηση, παρά με την αφοσίωση. Στην πράξη μάλιστα η αφοσίωση δεν παρουσιάζει ασθενέστερη συσχέτιση αλλά απουσία συσχέτισης. Αντίθετα, ισχυρή θετική είναι η συσχέτιση του σθένους με εργασιακή την αυτοαποτελεσματικότητα ( $r=0,30$ ,  $p=0,001 < 0,01$ ) και λιγότερο ισχυρή αλλά επίσης στατιστικά σημαντική είναι η συσχέτιση της αυτοαποτελεσματικότητας με την απορρόφηση ( $r=0,20$ ,  $p=0,032 < 0,05$ ).

**Πίνακας 40. Συσχετίσεις Εργασιακής Αυτοαποτελεσματικότητας με τους τρεις παράγοντες της Δέσμευσης.**

| Μεταβλητή                           | Σφρίγος | Αφοσίωση | Απορρόφηση |
|-------------------------------------|---------|----------|------------|
| Εργασιακή<br>Αυτοαποτελεσματικότητα | 0,30**  | 0,09     | 0,20*      |

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$

#### **8.4.7. Οι Εξεταζόμενες Μεταβλητές ως Μεταβλητές Πρόβλεψης**

Για την εξέταση των υποθέσεων της παρούσας έρευνας που περιέχουν την ύπαρξη προβλεπτικών παραγόντων χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο της παλινδρόμησης (regression). Η απλή παλινδρόμηση μας δίνει αρχικά τη συμβολή κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στην πρόβλεψη κάθε μιας από τις μεταβλητές με τις οποίες σχετίζεται, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.

Θυμίζουμε ότι η θετική βαθμολογία στην περίπτωση της εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας είναι η χαμηλή (1=υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα, 6=χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα), οπότε τόσο στην περίπτωση των συσχετίσεων όσο και των παλινδρομήσεων η αρνητική συσχέτιση θεωρείται και καταγράφεται στην αποτύπωση των αποτελεσμάτων ως θετική. Ωστόσο, τα διαστήματα εμπιστοσύνης τα παρουσιάζουμε ως έχουν.

**Πίνακας 41. Περίληψη Αποτελεσμάτων Παλινδρόμησης για τις Μεταβλητές που Προβλέπουν τη Δέσμευση, την Αυτοαποτελεσματικότητα και τους Πόρους.**

| Μεταβλητή                           | R<br>Square | B    | b      | P    | 95% Διάστημα<br>Εμπιστοσύνης Β |         |  |
|-------------------------------------|-------------|------|--------|------|--------------------------------|---------|--|
|                                     |             |      |        |      | Χαμηλότερο                     | Ανώτερο |  |
|                                     |             |      |        |      | Όριο                           | Όριο    |  |
| Εργασιακή Δέσμευση                  |             |      |        |      |                                |         |  |
| Εργασιακή<br>Αυτοαποτελεσματικότητα | 0,04        | 0,34 | 0,20*  | 0,03 | -0,64                          | 0,04    |  |
| Ελευθερία στη Λήψη<br>Αποφάσεων     | 0,43        | 0,05 | 0,66** | 0,00 | 0,04                           | 0,06    |  |
| Υποστήριξη Συνάδελφων               | 0,10        | 0,14 | 0,32** | 0,00 | 0,06                           | 0,21    |  |
| Υποστήριξη Προϊστάμενων             | 0,28        | 0,15 | 0,53** | 0,00 | 0,11                           | 0,20    |  |
| Εργασιακή<br>Αυτοαποτελεσματικότητα |             |      |        |      |                                |         |  |
| Εργασιακή Δέσμευση                  | 0,04        | 0,12 | 0,20*  | 0,03 | -0,22                          | -0,01   |  |
| Ελευθερία στη Λήψη<br>Αποφάσεων     | 0,03        | 0,00 | 0,18*  | 0,05 | -0,02                          | 0,00    |  |
| Υποστήριξη Συνάδελφων               | 0,00        | 0,00 | 0,02   | 0,82 | -0,05                          | 0,04    |  |
| Υποστήριξη Προϊστάμενων             | 0,00        | 0,01 | 0,07   | 0,45 | -0,04                          | 0,02    |  |
| Ελευθερία στη Λήψη<br>Αποφάσεων     |             |      |        |      |                                |         |  |
| Εργασιακή<br>Αυτοαποτελεσματικότητα | 0,03        | 3,93 | 0,18*  | 0,05 | -7,87                          | 0       |  |
| Υποστήριξη Συνάδελφων               |             |      |        |      |                                |         |  |
| Εργασιακή<br>Αυτοαποτελεσματικότητα | 0,00        | 0,08 | 0,02   | 0,82 | -0,79                          | 0,62    |  |
| Υποστήριξη<br>Προϊστάμενων          |             |      |        |      |                                |         |  |
| Εργασιακή<br>Αυτοαποτελεσματικότητα | 0,00        | 0,40 | 0,07   | 0,45 | -1,46                          | 0,65    |  |

\*p<0.05, \*\*p<0.01

Ασφαλή συμπεράσματα μπορούμε όμως να έχουμε συγκρίνοντας όλες τις ανεξάρτητες μεταβλητές ως προβλεπτικούς παράγοντες της κάθε εξαρτημένης. Η διεξαγωγή βηματικής πολλαπλής παλινδρόμησης (stepwise multiple regression) που έγινε με τον παραπάνω σκοπό, με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή δέσμευση και ως εξεταζόμενες μεταβλητές πρόβλεψης την εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα και τα τρία είδη εργασιακών πόρων, δείχνει ότι *οι σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης είναι πρώτον, η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων* ( $\beta=0,54$ ,  $p=0<0,01$ ) *και δεύτερον η υποστήριξη από τους προϊστάμενους* ( $\beta=0,27$ ,  $p=0,01=0,01$ ). Συγκεκριμένα, *η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων εξηγεί κατά 43,4% την εργασιακή δέσμευση* ( $R\text{ Square}_1=0,434$ ), ενώ *η υποστήριξη από προϊστάμενους κατά 4.1%* ( $R\text{ Square}_2=0,475$ ) Η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα όπως και οι άλλοι παράγοντες δεν έχουν στατιστικά σημαντική συμβολή στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής.

Όσον αφορά στην *εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα, στατιστικά σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας αναδεικνύεται μόνο η εργασιακή δέσμευση* ( $\beta=0,20$ ,  $p=0,03$ ) *με συμβολή στην πρόβλεψη κατά 3.3 %* ( $R\text{ Square}=0,033$ ).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι επιβεβαιώνεται το ένα μέρος της 2<sup>ης</sup> υπόθεσης, καθώς η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα αποτελεί μεταβλητή πρόβλεψης της εργασιακής δέσμευσης, όμως δε συμβαίνει και το αντίθετο.

Επιβεβαιώνεται η 3<sup>η</sup> υπόθεση καθώς η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων προβλέπει την εργασιακή δέσμευση, όπως και η υποστήριξη από τους προϊστάμενους. Ωστόσο, η επιβεβαίωση δεν είναι πλήρης εφόσον δεν αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της δέσμευσης και η υποστήριξη από τους συνάδελφους.

Τέλος, τα δεδομένα δείχνουν και πάλι ότι η 5<sup>η</sup> υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται κανένας από τους εργασιακούς πόρους δεν προβλέπει την εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα ή το αντίστροφο, με μόνη εξαίρεση τη *συμβολή της εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας κατά 3% στην πρόβλεψη της ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων* ( $R\text{ Square}=0,03$ ,  $\beta=0,18$   $p=0,05$ ).

Για τον έλεγχο της 4<sup>ης</sup> υπόθεσης, σύμφωνα με την οποία οι εργασιακοί πόροι (ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, υποστήριξη από συνάδελφους και υποστήριξη από προϊστάμενους) θα παρουσιάζουν υψηλότερη θετική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση όταν τα επίπεδα των εργασιακών απαιτήσεων είναι υψηλά, διεξήγαμε συσχετίσεις Pearson αφού προηγουμένως είχαμε επιλέξει τις περιπτώσεις

του δείγματος με υψηλά επίπεδα εργασιακών απαιτήσεων, όπως αυτά έχουμε περιγράψει ότι ορίζονται.

**Πίνακας 42. Συσχετίσεις Μεταξύ Εργασιακών Πόρων και Εργασιακής Δέσμευσης.**

| Μεταβλητή                                                             | Ελευθερία στη Λήψη<br>Αποφάσεων | Υποστήριξη<br>Συνάδελφων | Υποστήριξη<br>Προϊστάμενων |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Εργασιακή Δέσμευση                                                    | 0,66**                          | 0,32**                   | 0,53**                     |
| (Όταν οι Εργασιακές<br>Απαιτήσεις είναι Υψηλές)<br>Εργασιακή Δέσμευση | 0,62**                          | 0,19                     | 0,43**                     |

Όπως μπορούμε να συγκρίνουμε και από τον παραπάνω πίνακα, οι συσχετίσεις των εργασιακών πόρων με την εργασιακή δέσμευση δεν ενισχύονται στην περίπτωση που οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλές. Αντίθετα, παρουσιάζονται ασθενέστερες, ενώ η υποστήριξη από τους συνάδελφους σε αυτή την περίπτωση έχει απουσία συσχέτισης (ελευθερία στη λήψη αποφάσεων:  $r=0,62$ ,  $p=0<0,01$ , υποστήριξη συνάδελφων:  $r=0,19$ ,  $p=0,14$ , υποστήριξη προϊστάμενων:  $r=0,43$ ,  $p=0<0,01$ ).

## 8.5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προσεγγίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό τα αναμενόμενα, επιβεβαιώνοντας αρκετές από τις αρχικές υποθέσεις. Ωστόσο, ενδιαφέρον παρουσιάζει, κυρίως στην περίπτωση των υποθέσεων που στηρίζονται σε προϋπάρχοντα εμπειρικά δεδομένα, η διερεύνηση των λόγων για τους οποίους κάποια από τα αποτελέσματα δεν είναι τα προσδοκώμενα. Σε κάποιες από τις περιπτώσεις θεωρούμε ότι αυτό αποδίδεται στην ιδιαιτερότητα της αγοράς εργασίας και των εργασιακών συνθηκών, τόσο την παρούσα χρονική περίοδο, όσο και ειδικότερα στο χώρο διεξαγωγής της έρευνας, τις ελληνικές επιχειρήσεις. Βεβαίως σημαντικοί είναι σε πολλές περιπτώσεις παράγοντες που σχετίζονται με το δείγμα, τη μέθοδο και τις μεταβλητές της έρευνας. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις παραπάνω συσχετίσεις αλλά και σε άλλα ευρήματα προς αξιοποίηση ή αξιολόγηση.

Όσον αφορά τα επίπεδα της βασικής μεταβλητής, της εργασιακής δέσμευσης, παρατηρούμε ότι αυτά είναι μέτρια στο σύνολο του δείγματος, με τα επίπεδα της αφοσίωσης να είναι χαμηλότερα σε σχέση με εκείνα των άλλων δύο διαστάσεων της δέσμευσης, του σθένους και της απορρόφησης. Υπερισχύουν δηλαδή οι διαστάσεις που σχετίζονται με την ενεργητικότητα, την επιμονή, την καταβολή της επιπλέον προσπάθειας, τη συγκέντρωση στην εργασία, σε σχέση με συναισθηματικές καταστάσεις όπως είναι ο ενθουσιασμός, η άντληση σημασίας και νοήματος, η αίσθηση της υπερηφάνειας και η έμπνευση. Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος παρουσιάζει υψηλή εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα ενώ τα χαμηλά επίπεδα απουσιάζουν. Πιθανώς το φαινόμενο αυτό οφείλεται σε διαμορφωμένες πεποιθήσεις εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας, ανεξάρτητες από τα χαρακτηριστικά μιας τρέχουσας θέσης εργασίας, που μπορεί να εκλαμβάνεται ως χαμηλότερων απαιτήσεων ή φτωχότερου περιεχομένου σε σχέση με τις πίστεις των ατόμων για τις ικανότητές τους.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του δείγματος και τις συσχετίσεις τους με τις εξεταζόμενες μεταβλητές, παρατηρούμε ότι όσον αφορά στο φύλο, η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά είναι αυτή σε σχέση με την ελευθερία στη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα οι άνδρες διαθέτουν μεγαλύτερη ελευθερία στη λήψη αποφάσεων στην εργασία τους (δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων και αξιοποίηση δεξιοτήτων), εύρημα που ενισχύει τον ισχυρισμό για την ύπαρξη πολώσεων στο χώρο εργασίας και ανισοτήτων με διακριτικές συμπεριφορές σε σχέση με το φύλο.

Επιπλέον, τόσο η εργασιακή δέσμευση όσο και η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων συσχετίζονται με την πρόθεση παραμονής των ατόμων στην παρούσα εργασία τους (turnover). Όσοι σκοπεύουν να παραμείνουν στην εργασία τους παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης προς την εργασία τους όπως και υψηλότερα επίπεδα ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων, πόρισμα που επιβεβαιώνει την 8<sup>η</sup> από τις υποθέσεις. Επιπρόσθετα, και όσοι δεν έχουν αποφασίσει αν θα παραμείνουν στην εργασία τους έχουν υψηλότερα επίπεδα ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με όσους προτίθενται να αποχωρήσουν, γεγονός που ενισχύει τη σημασία της παροχής εργασιακού ελέγχου.

Παρατηρούμε επίσης, ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υφιστάμενους παρουσιάζουν υψηλότερη δέσμευση προς την εργασία τους επιβεβαιώνοντας κατά το ήμισυ την 9<sup>η</sup> από τις υποθέσεις, εφόσον δεν ισχύει το ίδιο για τους εργαζόμενους σε διοικητικές θέσεις. Ίσως αυτό οφείλεται στο μέγεθος του δείγματος ή στα χαρακτηριστικά της εργασίας όσων δηλώνουν ότι εργάζονται ως διευθυντές. Οι εργαζόμενοι που έχουν υφιστάμενους έχουν επιπλέον μεγαλύτερη ελευθερία λήψης αποφάσεων αλλά και υψηλότερες εργασιακές απαιτήσεις. Σε αυτή την κατηγορία εργαζόμενων παρατηρείται η ονομαζόμενη από το μοντέλο Εργασιακού Ελέγχου/Απαιτήσεων ενεργητική εργασία (active job) με υψηλές απαιτήσεις αλλά και εργασιακό έλεγχο. Επαληθεύεται επίσης η μη αρνητική επίδραση των απαιτήσεων στη δέσμευση όταν οι εργασιακοί πόροι (ελευθερία στη λήψη αποφάσεων) είναι αυξημένοι.

Τέλος, συσχετίσεις παρατηρούνται αναλόγως με το ωράριο εργασίας των ατόμων. Συγκεκριμένα, όσοι εργάζονται περισσότερες από δέκα ώρες την ημέρα εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με όσους εργάζονται κανονικά (8 ώρες). Παρατηρούμε δηλαδή ότι η παροχή εργασιακών πόρων δεν ευνοείται στα πλαίσια της τήρησης του κανονικού ωραρίου με βάση τη σχέση εργασίας πλήρους απασχόλησης. Επιπλέον, όσοι εργάζονται πάνω από δέκα ώρες την ημέρα, αλλά και όσοι υποαπασχολούνται (λιγότερες από 8 ώρες) εργάζονται σε θέσεις με υψηλότερες απαιτήσεις σε σχέση με όσους εργάζονται κανονικά (8 ώρες). Θα μπορούσαμε επομένως να συμπεράνουμε με βάση τα παραπάνω, ότι τόσο η λεγόμενη «καριέρα», όσο όμως και οι ελαστικές μορφές εργασίας όπως είναι η ημιαπασχόληση ή η υποαπασχόληση, είναι οι μορφές εργασίας με τις υψηλότερες εργασιακές απαιτήσεις.

Ας δούμε όμως αναλυτικότερα τα συμπεράσματα και για κάθε μία από τις αρχικές υποθέσεις, πέραν των δύο τελευταίων στις οποίες έχουμε ήδη αναφερθεί.

Η 1<sup>η</sup> υπόθεση επαληθεύεται καθώς η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα πράγματι συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση. Συγκεκριμένα, επιβεβαιώνεται η λειτουργία της εργασιακής δέσμευσης ως μεταβλητής πρόβλεψης της εργασιακής αυτοαποτελεσματικότητας, σύμφωνα και με τη 2<sup>η</sup> από τις υποθέσεις, δεν ισχύει όμως και το αντίστροφο όπως είχαμε αρχικά προβλέψει. Πρόκειται για μια υπόθεση που όπως είδαμε βασιζόταν στις προβλέψεις του μοντέλου θετικής σπείρας κέρδους, σύμφωνα με το οποίο η αυτοαποτελεσματικότητα κατέχει κεντρικό διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση πόρων και δέσμευσης.

Εξετάζοντας την 3<sup>η</sup> υπόθεση διαπιστώνουμε ότι οι εργασιακοί πόροι (ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, υποστήριξη από συνάδελφους και υποστήριξη από προϊσταμένους) πράγματι συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση, με την ελευθερία στη λήψη αποφάσεων να παρουσιάζει την υψηλότερη συσχέτιση, ακολουθούμενη από την υποστήριξη από τους προϊσταμένους και στη συνέχεια από την υποστήριξη από τους συνάδελφους.

Αναφορικά με την πρόβλεψη της μεταβλητής της εργασιακής δέσμευσης, σημαντικά περισσότερο σε αυτή συμβάλλει η μεταβλητή της ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων και δευτερευόντως αυτή της υποστήριξης από τους προϊστάμενους. Η υποστήριξη από τους συνάδελφους δεν παρουσιάζεται να προβλέπει τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης σύμφωνα με τα αποτελέσματα διεξαγωγής ενός συνολικού μοντέλου πρόβλεψης (αν και μεμονωμένα συμμετέχει με ένα μικρό ποσοστό πρόβλεψης). Αναδεικνύεται επομένως η σημαντικότητα της παροχής ελέγχου ως διαθέσιμου πόρου για την επίτευξη της δέσμευσης. Από την άλλη, σχετικά με την μη επιρροή της υποστήριξης από τους συνάδελφους, υποθέτουμε ότι καθώς το δείγμα αποτελείται από υπαλλήλους ιδιωτικών επιχειρήσεων και όχι από ελεύθερους επαγγελματίες ή επιχειρηματίες, η δέσμευση προς την εργασία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από οργανωσιακούς παράγοντες, και επομένως πόρους παρεχόμενους από τον ίδιο τον οργανισμό. Η υποστήριξη των συνάδελφων συνιστά πόρο πιθανά μη εξαρτώμενο από τον οργανισμό.

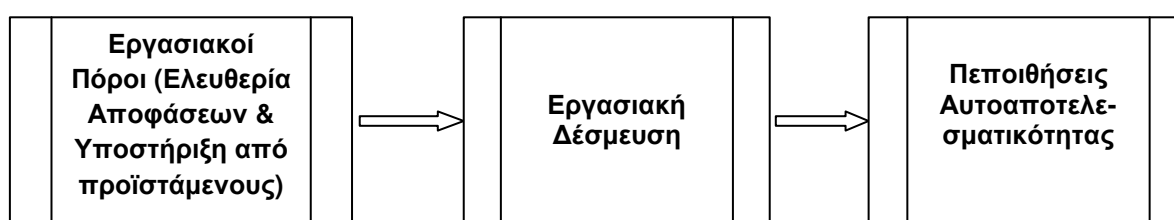
Η 4<sup>η</sup> από τις υποθέσεις, σύμφωνα με την οποία οι εργασιακοί πόροι (ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, υποστήριξη από συνάδελφους και υποστήριξη από προϊστάμενους) θα παρουσιάζουν υψηλότερη θετική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση όταν τα επίπεδα των εργασιακών απαιτήσεων είναι υψηλά, δεν

επαληθεύεται. Μια τέτοια επίδραση των απαιτήσεων προβλέπεται από το θεωρητικό μοντέλο εργασιακών πόρων και απαιτήσεων JD-R, οδηγώντας μας στο συμπέρασμα ότι η παροχή πόρων στους εργαζόμενους έχει μεγαλύτερη θετική επίδραση στα πλαίσια μιας εργασίας υψηλών απαιτήσεων. Με βάση τα παρόντα αποτελέσματα, οι παρεχόμενοι πόροι (και ιδιαίτερα η παροχή ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων που περιλαμβάνει και την αξιοποίηση των δεξιοτήτων των ατόμων) επιδρούν θετικά στην δέσμευση ανεξάρτητα από το επίπεδο των απαιτήσεων.

Η 5<sup>η</sup> από τις υποθέσεις, σύμφωνα με την οποία οι εργασιακοί πόροι (ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, υποστήριξη από συνάδελφους και υποστήριξη από προϊστάμενους) θα συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα δεν επιβεβαιώνεται. Ούτε παρατηρείται επίσης συμβολή κάποιας από τις μεταβλητές στην πρόβλεψη της άλλης. Το εύρημα αυτό, όπως και στην περίπτωση της δεύτερης από τις υποθέσεις, δεν παρέχει στήριξη στον ρόλο της αυτοαποτελεσματικότητας ως παράγοντα διαμεσολάβησης στη σχέση πόρων και δέσμευσης.

Γενικότερα, με βάση τα παραπάνω ευρήματα αποτυπώνονται οι σχέσεις επιρροής μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών όπως στο παρακάτω σχήμα.

**Γράφημα δ. Σχέσεις επιρροής μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών**



Τα παραπάνω δεν ενισχύουν το θεωρητικό μοντέλο της θετικής σπείρας κέρδους και του διαμεσολαβητικού ρόλου της αυτοαποτελεσματικότητας, χωρίς ωστόσο να αντικρούουν άλλες μελέτες. Αναφορικά με την μη επιβεβαίωση του μοντέλου της σπείρας κέρδους όμως, θεωρούμε ότι μπορεί να αποδοθεί στο είδος ή την ποιότητα των παρεχόμενων εργασιακών πόρων που πιθανά δεν είναι τα κατάλληλα για την άσκηση επιρροής σε έναν προσωπικό πόρο όπως η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα. Είναι δηλαδή, από τη μια πλευρά, πιθανό, την επιρροή

αυτή να μην μπορούν να ασκήσουν οι εργασιακοί πόροι σε επίπεδο έργου, όπως είναι ο εργασιακός έλεγχος, ή οι πόροι της κοινωνικής υποστήριξης. Αντίθετα, ίσως να απαιτείται η παροχή πόρων με ενδογενή ρόλο υποκίνησης οι οποίοι πληρούν βασικές ανθρώπινες ανάγκες όπως είναι αυτές για ανάπτυξη και μάθηση και όχι η παροχή πόρων με εξωγενή ρόλο υποκίνησης οι οποίοι είναι λειτουργικοί για την επίτευξη εργασιακών στόχων.

Από την άλλη, ίσως ευθύνεται η ποιότητα των πόρων που παρέχουν οι επιχειρήσεις στην ελληνική αγορά εργασίας σήμερα. Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο μέσος όρος για την εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα στο δείγμα της έρευνας είναι υψηλός, υποθέτουμε ότι οι πεπιοθήσεις των ατόμων για την αποτελεσματικότητά τους στην εργασία διαμορφώνονται κατά βάση ανεξάρτητα από οργανωσιακές μεταβλητές (π.χ. μέσω προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας, με βάση εργασιακά αποτελέσματα κλπ.), λόγω των κυρίαρχων συνθηκών στη δεδομένη αγορά εργασίας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους, με σημαντικές ελλείψεις σε στρατηγικές και μεθόδους υποκίνησης των εργαζόμενων, απόρροια κυρίως των οικονομικών περιορισμών, της επικρατούσας κουλτούρας στους οργανισμούς, της επικρατούσας εργασιακής ανασφάλειας αλλά και της τάσης της αγοράς για ανελαστικότητα στην παροχή προνομίων ή άλλων κινήτρων.

Τέλος, τα αποτελέσματα που δε συνάδουν με μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αποδίδονται πιθανώς και στο ότι η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην αυτοαποτελεσματικότητα σε ειδικευμένο τομέα δράσης, την εργασία, ενώ τα υπάρχοντα εμπειρικά δεδομένα περιλαμβάνουν κυρίως μετρήσεις γενικευμένης αυτοαποτελεσματικότητας.

Τα συγκεκριμένα συμπεράσματα, όπως προαναφέραμε, αφορούν το θεωρητικό μοντέλο σπείρας κέρδους, έρχονται σε συμφωνία όμως με άλλες μελέτες. Αποτυπώνουν για παράδειγμα με ακρίβεια το συμπέρασμα των Bakker & Demerouti (2008), βασικών μελετητών της έννοιας της δέσμευσης, σύμφωνα με τους οποίους, η γενική επισκόπηση των έως τώρα ερευνητικών δεδομένων δείχνει ότι *‘η δέσμευση προβλέπεται από τους τυπικούς εργασιακούς πόρους, συσχετίζεται με τους προσωπικούς πόρους και οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση στην εργασία’* (ο προσωπικός πόρος που μελετάται εδώ είναι η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα).

Η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα δεν παρουσιάζεται επίσης να συσχετίζεται θετικά με τις εργασιακές απαιτήσεις, όπως είχαμε προβλέψει αρχικά,

κάτι που αποδίδεται πιθανώς και πάλι στη διαμόρφωση πεποιθήσεων αυτοαποτελεσματικότητας εξωοργανωσιακά.

Η 7<sup>η</sup> από τις υποθέσεις, που δεν βασίζεται σε προϋπάρχουσα ερευνητική στήριξη, επιβεβαιώνεται, καθώς η εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα παρουσιάζει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με τις διαστάσεις της δέσμευσης σφρίγος και απορρόφηση απ' ό,τι με την αφοσίωση (με την οποία εν τέλει δε συσχετίζεται καθόλου). Η όψη δηλαδή της δέσμευσης που σχετίζεται με την ανάπτυξη συναισθηματικών αντιδράσεων δεν επηρεάζει την ανάπτυξη πεποιθήσεων αποτελεσματικότητας του ατόμου στην εργασία του, σε αντίθεση με τις όψεις που σχετίζονται με τη δράση και τις γνωστικές διαδικασίες.

Τέλος αξιόλογη είναι η ισχυρή αρνητική συσχέτιση της εργασιακής ανασφάλειας, τόσο με την δέσμευση όσο και με την εργασιακή αυτοαποτελεσματικότητα. Τα άτομα που βιώνουν αισθήματα εργασιακής ανασφάλειας δεν θεωρούν τους εαυτούς τους ιδιαίτερα αποτελεσματικούς στην εργασία τους και παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης σε σχέση με όσους δεν αισθάνονται ανασφαλείς. Αναδεικνύεται επομένως η πρωταρχική σημασία του αισθήματος της ασφάλειας προκειμένου να υπάρξει κάποιο από τα εξεταζόμενα θετικά αποτελέσματα.

## **8.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

Τα παραπάνω αποτελέσματα παρέχουν σαφώς κάποιες κατευθύνσεις ως προς τη μελέτη της νέας αυτής έννοιας, της εργασιακής δέσμευσης, στα πλαίσια της θετικής προσέγγισης στους οργανισμούς. Ωστόσο, για ασφαλέστερα αποτελέσματα, ανάλογη έρευνα θα πρέπει να διεξαχθεί σε μεγαλύτερο αριθμητικά δείγμα καθώς και περισσότερο ομοιογενές (αποτελούμενο δηλαδή από μια κατηγορία επαγγελματιών, ή από εργαζόμενους σε μια συγκεκριμένη οργάνωση). Εξαιρετικά χρήσιμη θα ήταν επίσης η μέτρηση των εργασιακών πόρων και απαιτήσεων με κάποιο εργαλείο κατασκευασμένο με βάση το θετικό μοντέλο JD-R που αποτελεί ανάπτυξη του μοντέλου Εργασιακού Ελέγχου/Απαιτήσεων στο οποίο βασιστήκαμε στην παρούσα έρευνα. Η φύση επιπλέον των εξεταζόμενων μεταβλητών και των συσχετίσεών τους συνάδει με τη διεξαγωγή μιας διαχρονικής έρευνας στην οποία θα περιλαμβάνεται κάποιας μορφής παρέμβαση εκπαιδευτικού ή οργανωσιακού χαρακτήρα. Η συγκεκριμένη έρευνα είναι συγχρονική (cross-sectional), όπως οι περισσότερες

έρευνες ως τώρα που έχουν εξετάσει τους προβλεπτικούς παράγοντες της δέσμευσης, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η διατύπωση οποιασδήποτε αιτιώδους σχέσης.

Σε κάθε περίπτωση, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας καταδεικνύουν σαφώς την επιρροή των παρεχόμενων εργασιακών πόρων, όπως είναι η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων και η κοινωνική υποστήριξη, στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζόμενων. Προκειμένου επομένως οι επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν όχι μόνο την παραμονή αλλά και την υψηλή απόδοση των εργαζόμενων, θα πρέπει να επενδύουν στην αυτονομία τους, στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους αλλά και στην καλλιέργεια ενός υποστηρικτικού κοινωνικού δικτύου. Με αυτόν τον τρόπο καλλιεργούνται κατ' επέκταση οι επιθυμητές πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας των εργαζόμενων, που αποτελούν βασικό προσωπικό πόρο, ο κρίσιμος ρόλος των οποίων αναδεικνύεται όλο και περισσότερο από τις σύγχρονες μελέτες θετικής προσέγγισης των οργανώσεων.

Η εργασιακή δέσμευση αποτελεί σημαντικό δείκτη επαγγελματικής ευημερίας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού έχουν τη δυνατότητα ποικίλων παρεμβάσεων που ευνοούν την ανάπτυξη της δέσμευσης των μελών της οργάνωσης, με σημαντικό εναρκτήριο σημείο μιας αποτελεσματικής πολιτικής τη μέτρηση των επιπέδων δέσμευσης και των παραγόντων που την προκαλούν σε όλους τους εργαζόμενους, για παράδειγμα με βάση το μοντέλο JD-R. Με βάση μια τέτοια μέτρηση μπορούν στη συνέχεια να σχεδιαστούν και οι ανάλογες παρεμβάσεις με επικέντρωση τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.

Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμη η εστίαση στους μηχανισμούς μέσω των οποίων η δέσμευση οδηγεί σε επιθυμητά αποτελέσματα, επιχειρώντας την κατανόηση των διαδικασιών που εκκινεί ή των διαδικασιών στις οποίες εμπλέκεται. Είναι, για παράδειγμα, κατανοητό ότι η αυτορύθμιση, όπως π.χ. η κατευθυνόμενη από τον στόχο συμπεριφορά, ευνοείται όταν τα άτομα είναι δεσμευμένα στην εργασία τους καθώς έχουν την ενέργεια (μπορούν) και τα κίνητρα (επιθυμούν) να αναλάβουν δράση (Bakker & Demerouti, 2008). Ανεξάρτητα από το οργανωσιακό πλαίσιο λοιπόν, η ανάπτυξη της δέσμευσης στο χώρο εργασίας αποδεικνύεται εμπειρία απελευθέρωσης, που παρέχει επιλογή και έλεγχο στο άτομο, εφόσον αυτό υιοθετήσει ένα σταθερό πρόγραμμα προσωπικής επαγγελματικής ανάπτυξης με αξιοποίηση των ικανοτήτων και εμπλουτισμό των δεξιοτήτων του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11), 1395–1417.
- Andersson, L. M., and Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(5), 449–469.
- Armstrong, M. (1990). *A handbook of human resources management*. Kogan Page: London.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) DOI: 10.1002/job.517.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands-Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and occupations*, 31, 345-366.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2007). *An organizational and social psychological perspective on burnout and work engagement*. In M. Hewstone, H.A.W. Schut, J.B.F. De Wit, K. Van Den Bos & M.S. Stroebe (Eds.), *The scope of social psychology: Theory and applications* (pp.227-250). Hove: Psychology Press.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37 (2), 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, 4, 71-81. New York: Academic Press.
- ([www.des.emory.edu/mfp/BanEncy.html](http://www.des.emory.edu/mfp/BanEncy.html))
- Bandura, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (ed.), *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman
- Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, 17 (2), 135-143.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-42.
- Beckers, D. G. J., Van der Linden, D., Smulders., P. J. W., Kompier, M. A. J., Van Veldhoven, M. J. P. M. & Van Yperen, N. W. (2004). Working overtime hours: relations with fatigue, work motivation and the quality of work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, 1282-1289.
- Betz, N. E. (2000). Self-efficacy theory as a basis for career assessment. *Journal of Career Assessment*, 8 (3), 205-222.
- Blau, G., Paul, A. & St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298-314.

- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean Jr, J. W. (1999). *Does organizational cynicism matter?: Employee and supervisor perspectives on work outcomes*. The 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management.
- Broeck, A. V. D., Vansteenkiste, M., Witte, H. D., & Willy, L. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: the role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22 (3), 277-294.
- Brown, R. B (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 230-251.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120 (2), 235–255.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6 (1), 69-83.
- Chompookum, D., & Derr, C. B. (2004). The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. *Career Development International*, 9 (4), 406-423.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). *Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis*: Institute of Behavioral and Applied Management.
- CIPD (2006). *Recruitment, retention and turnover: Annual survey report*. CIPD.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53 (3), 387-417.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131 (2), 241–259.
- Corporate Executive Board (2004). Driving performance and retention through employee engagement.  
[www.corporateleadershipcouncil.com/Images/CLC/PDF/CLC12KADBP.pdf](http://www.corporateleadershipcouncil.com/Images/CLC/PDF/CLC12KADBP.pdf)
- Crant, J. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.

- Cropanzano, R., & Wright T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: a review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53 (3), 182-199.
- De Meuse, K. & Tornow, W. (1990). The tie that binds has become very, very frayed! *Human Resource Planning*, 13 (3), 203-13.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23 (22), 341–353.
- Doherty, N. & Horsted, J. (1995). Helping survivors stay on board. *People Management*, January (1), 26-31.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-La Mastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Emshoff, J. R. (1994). How to increase employee loyalty while you downsize, *Business Horizons*, 37(2), 49–57.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. & Taylor, C.R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27 (3), 12-25.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56 (3), 218-226.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.
- Gregerson, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extra-role behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, 26, 31–47.
- Guevara, K., & Ord, J. (1996). The search for meaning in a changing work context. *Futures*, 28(8), 709–722.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.

- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tannen, S. (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business – unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- Herriot, P. (1992). *The career management challenge: Balancing individual and Organizational needs*. Sage: London.
- Hiltrop, J. M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18 (1), 36-49.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337–421.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high work load: a cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73-93.
- Hodges, T. D., & Clifton D. O. C. (2000). *Strengths-based development in practice*, in Linley, P.A., and Joseph, S. International handbook of positive psychology in practice: From research to application. New Jersey: Wiley and Sons.
- ([www.strengthsquest.com/content/File/111412/Hodges\\_Clifton\\_SBD\\_in\\_Practice.pdf](http://www.strengthsquest.com/content/File/111412/Hodges_Clifton_SBD_in_Practice.pdf))
- HR Professional Online – Το «νέο ψυχολογικό συμβόλαιο» κλειδί για τη δέσμευση; ([www.hrpro.gr](http://www.hrpro.gr)).
- Jones, F., & Fletcher, B. C. (1996). *Job control and health*. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 33–50). Chichester: Wiley.

- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86* (1), 80-92.
- Judge, T. A., & Bono, J. E., Erez, A., Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology, 90*, 257-268.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1<sup>ο</sup>: κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία*. Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-378.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I. and Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3* (4), 322-355.
- Kolb, D., Rubin, E. & McIntyre, J. (1991). *Organizational Psychology*, Prentice-Hall: London.
- Kompier, M. (2005). *Dealing with workplace stress*. In C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of stress medicine and health*. London: CRC Press.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior, 23*, 825-841.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57* (9), 705–717.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*, 541-572.

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33 (3), 321-349.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1 (1), 3-30.
- MacKensie, S.B., Podsakoff, P., & Praine, J.B. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 396-410.
- Maguire, H. (2002). Psychological contracts: are they still relevant? *Career Development International*, 7 (3), 167-180.
- March, J. and Simon, H. (2003). *Οργανώσεις*, Κ. Μάστορα (μτφρ), Κ. Β. Αναγνωστόπουλος (επιμ). Κριτική: Αθήνα.
- Martin, P., Salanova, M., and Peiro, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: going beyond Karasek's model? *Psicothema*, 19 (4), 621-626.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397– 422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2006). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 11-37.
- McDonald, T. & Siegall, M. (1992). The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. *Journal of Psychology*, 126, 465-75.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991–1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299–326.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Morrison, R.F. & Brantner, T.M. (1992). What enhances or inhibits learning a new job? A basic career issue. *Journal of Applied Psychology*, 77, 926-40.
- MOW-International Research Team. (1987) *The meaning of work: an international view*. London: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224–247.
- Noe, R.A. & Wilk, S.L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organisational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10 (2), 85–97.
- Parker, S.K. (2000). From passive to proactive motivation: the importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 447–469.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: a handbook and classification. Washington, DC: American Psychological Association. (<http://books.google.gr>)
- Pugh, S. D., & Dietz, J. (2008). Employee engagement at the organizational level of analysis. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 44-47.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698–714.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401–412.
- Ryan, R.M., & Frederick, C.M. (1997). On energy, personality, and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529–565.

- Σακαλάκη, Μ. (2003). Ψυχοκοινωνικές λογικές της καθημερινής οικονομικής σκέψης. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Salanova, M. (2003). Academic success, burnout and engagement among university students: towards a spiral model of efficacy beliefs. *Paper presented to the 5<sup>th</sup> Interdisciplinary Conference on Occupational Stress and Health*, Toronto, Ont., Canada.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1217–1227.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I., & Schaufeli, W. B.(2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: an experimental study. *Small Group Research*, 34 (1), 43-73.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 116-131.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES – Utrecht work engagement scale: test manual. Department of Psychology, Utrecht University, Utrecht. ([www.schaufeli.com](http://www.schaufeli.com))
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007a). *Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations*. In Gilliland, S.W., Steiner, D.D. and Skarlicki, D.P. (Eds), *Research in social issues in management*, (pp. 135-177). Information Age Publishers. ([www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/273.pdf](http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/273.pdf))
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007b). Efficacy or inefficacy, that's the question: burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20 (2), 177-196.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Scholl, R. W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6 (4), 589 – 599.
- Schyns, B., Torka, N., & Gossling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12 (7), 660-679.
- Schyns, B., & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (2), 219-241.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention and positive therapy. In C. R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E. P., Parks A. C., & Steen, T. (2004). A balanced psychology and a full life. *Phil. Trans. R. Soc. Lond. B.*, 359, 1379-1381.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organizational Studies*, 12 (3), 405–24.
- Sheldon, K. M & King, L. (2001) Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56, 216–217.
- Spindler, G.S. (1994). Psychological contracts in the workplace – a lawyer's view. *Human Resource Management*, 33 (3), 326-334.
- Stairs, M., Galpin, M., Page, N., & Linley, A. (2006). Retention on a knife edge: the role of employee engagement in talent management. *Selection & Development Review*, 22 (5), 19-23.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. 1998. Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Steers, R (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 163-189.
- Stefanyszyn, K.(2007). Norwich Union changes focus from competencies to strengths. *HR at Work*, 7 (1), 10-11.

- Subramony, M., Krause, N., Norton, J., & Burns, G. N. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: a firm-level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 778-788.
- Taris, T.W., Kompier, M. A. J., Lange, A. H. de, Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J.G. (2003). Learning new behavior patterns: A longitudinal test of Karasek's learning hypothesis among Dutch teachers. *Work and Stress*, 17, 1-20.
- Thackray, J. (2001). Feedback for Real, in Gallup Management Journal. ([www.gallupjournal.com/GMJarchive/issue1/2001315h.asp](http://www.gallupjournal.com/GMJarchive/issue1/2001315h.asp))
- Thomas, L. E. (1990). A typology of mid life career changes. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 173-182.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Tripoli, A. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089-1121.
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: a guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*: SHRM Foundation.
- Wefald, A. J., & Downey, R. (2008). Job engagement in organizations: fad, fashion, or folderol? *Journal of Organizational Behavior*: Wiley Interscience. ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com))
- Wellins, R., & Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*. ([www.ddiworld.com/pdf/ddi\\_personalengagement\\_ar.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_personalengagement_ar.pdf))
- Wikipedia the free encyclopedia. Positive Psychology. ([www.en.wikipedia.org/wiki/Positive\\_psychology](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Positive_psychology))
- Winona State University. Burnout. ([www.winona.edu/stress/burnout.htm](http://www.winona.edu/stress/burnout.htm))
- Wright, T. A. (2003). The positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), 437-442.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Yoon, J., Baker, M.R. & Ko, J.W. (1994). Interpersonal attachment and organizational commitment: Subgroup hypothesis revisited. *Human Relations*, 47, 329-351.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management*, 33 (5), 774-800.