



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ  
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ  
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗΤΩΝ»

ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Γ. ΧΑΛΑΣ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2023

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης είναι πολύ σημαντικό τόσο για την κοινωνία εφόσον συνδέεται με την ψυχική υγεία του ανθρώπου, όσο και για κάθε εργασιακό περιβάλλον, καθώς αποτελεί έναν από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για την αύξηση της παραγωγικότητας. Για την ικανοποίηση των εργαζομένων έχουν γίνει πολλές έρευνες στο πέρασμα των χρόνων, ωστόσο το συγκεκριμένο ζήτημα βρίσκει και πάλι σημαντικό αντικείμενο μελέτης ιδιαίτερα στις δυσμενείς συνθήκες την εποχή που η πανδημία του Covid-19 πλήττει ολόκληρο τον πλανήτη. Μία έννοια που φαίνεται να είναι αλληλένδετη με την εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί η εργασιακή ή οργανωτική δέσμευση, η οποία έχει αναδειχθεί ως δημοφιλής τομέας έρευνας τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Παράγοντες οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν στην εργασιακή ικανοποίηση, και συνεπώς να επηρεάσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, αποτελούν οι εργασιακοί πόροι και οι εργασιακές απαιτήσεις, όπως αυτοί προσδιορίστηκαν στη θεωρία Εργασιακών Απαιτήσεων – Πόρων ( Job Demands – Resources Model – JD-R) που αναπτύχθηκε από τους A. Bakker και E. Demerouti. Σύμφωνα με το μοντέλο JD – R, τα χαρακτηριστικά της κάθε εργασίας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τους εργασιακούς πόρους και τις εργασιακές απαιτήσεις, με κάθε χαρακτηριστικό να επιδρά σημαντικά στην ικανοποίηση και την αποδοτικότητα του εργαζομένου. Η παρούσα διπλωματική εργασία βρίσκει αντικείμενο μελέτης σε ανώνυμη εταιρία συμβούλων μηχανικών και μελετητών με έδρα την Αθήνα, η οποία απαρτίζεται από προσωπικό άνω των 90 ατόμων και δραστηριοποιείται τόσο σε Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Για τη διερεύνηση των παραγόντων ικανοποίησης των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε ειδικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο το μοιράστηκε στους εργαζομένους της συγκεκριμένης εταιρίας και αποτελείται από το Ερωτηματολόγιο Εργασιακή Ικανοποίησης του Paul Spector- JSS και το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Δέσμευσης της Ουτρέχτης. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι της εταιρίας νιώθουν ικανοποίηση σε ορισμένους τομείς όπως είναι η συναδελφικότητα, ο μισθός και η φύση της εργασίας τους, ενώ δείχνουν δυσαρέσκεια σε τομείς όπως είναι οι ευκαιρίες προαγωγής και οι επιπλέον παροχές πέραν του μισθού. Σε ότι αφορά τη δέσμευση, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν σημαντικά υψηλά ποσοστά δέσμευσης των εργαζομένων με την εργασία τους, ωστόσο προέκυψε ότι όσοι βρίσκονται από 5 έως 10 χρόνια στον οργανισμό εμφανίζουν έντονα σημάδια

εξουθένωσης. Από τα συμπεράσματα και την ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου δίνεται η δυνατότητα στην ηγεσία της εταιρίας να αξιολογήσει τους εργασιακούς πόρους που παρέχει αλλά και τις εργασιακές απαιτήσεις που δημιουργεί, αυξάνοντας για παράδειγμα τις ευκαιρίες προαγωγής των εργαζομένων της και επαναξιολογώντας τα προγράμματα επιπλέον παροχών που τους παρέχει, με σκοπό αφενός την ευημερία των εργαζομένων της και αφετέρου την αύξηση της παραγωγικότητας της.

## SUMMARY

The issue of job satisfaction is very important both for society as it is related to human mental health, and for any work environment, as it is one of the most crucial factors for increasing productivity. There has been done a lot of research over the years for job satisfaction, but this issue is still an important subject of study, especially in currently conditions of Covid-19 pandemic that affects the entire world. The subject that seems to be related to job satisfaction is work engagement. Work engagement has emerged as a popular area of research over the past two decades. Considering the importance of work engagement, it has been found to be significant for organizational growth and sustainability, individual performance, organizational citizenship, creativity and innovation. Factors that can lead to job satisfaction, and therefore influence work engagement, are job resources and job demands, as defined in the Job Demands - Resources Model (JD-R) developed by A. Bakker and E. Demerouti. According to the JD - R model, the characteristics of each job are divided into two categories, job resources and labor demands, with each characteristic having a significant effect on employee satisfaction and efficiency. For this study, is being done a research in a company of consulting engineers and planners, based in Athens, which consists of more than 90 employees and operates both in Greece and abroad. A specially designed questionnaire was used to investigate job satisfaction and work engagement factors, which was completed only by employees of the specific company, and consists of Paul Spector's Job Satisfaction Survey (JSS) and the Utrecht Work Engagement Survey. The results of the survey shows that the company's employees feel satisfaction in certain areas such as camaraderie, salary and the subject of their work, although they show dissatisfaction in areas such as promotion opportunities and additional benefits beyond the salary. About work engagement, the results of the survey showed significantly high levels of work engagement with the company, however it emerged that those who have been in the organization for 5 to 10 years have signs of burnout. From the conclusions and the analysis of the answers to the questionnaire, the leadership of the company is given the opportunity to evaluate the job resources that provides but also the job demands that creates, for example increasing the promotion opportunities of its employees and re-evaluating the extra benefits programs it provides them , in order to the well-being of its employees and increasing of productivity.

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Εργασιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση, JD-R, ερωτηματολόγιο JSS, ερωτηματολόγιο UWES

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	2
SUMMARY .....	4
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ .....	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	12
1.1 Ορισμοί εργασιακής ικανοποίησης.....	12
1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση .....	16
2. ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ - ΠΟΡΩΝ (JDR MODEL) .....	18
2.1 Εργασιακοί πόροι.....	21
2.2 Εργασιακές απαιτήσεις .....	34
3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ.....	37
3.1 Διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης.....	40
3.2 Παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης.....	45
3.3 Επιπτώσεις της οργανωσιακής δέσμευσης.....	47
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	48
4.1 Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης – Paul Spector – JSS .....	49
4.2 Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Δέσμευσης (The Utrecht Work Engagement .....	50
Scale-UWES - short version) .....	50
4.3 Επεξεργασία αποτελεσμάτων.....	50
4.4 Περιορισμοί.....	51
5. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	53
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	55
6.1 Αποτελέσματα ερωτήσεων γενικής φύσεως .....	55
6.2 Αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης.....	59
6.3 Αποτελέσματα εργασιακής δέσμευσης .....	78
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....	95
7.1 Συμπεράσματα από τα αποτελέσματα της έρευνας .....	95
7.2 Προτεινόμενες παρεμβάσεις .....	99

7.3 Αντικείμενο για μελλοντική έρευνα.....	101
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β .....	108

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα αντικείμενο σύγχρονο και με ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον, το οποίο έχει μελετηθεί πολύ παγκοσμίως τα τελευταία χρόνια. Για τον προσδιορισμό της ανά τα χρόνια έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί, με παλαιότερο αυτόν του Herzberg το 1935, σύμφωνα με τον οποίο η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται κάθε συνδυασμός των ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που οδηγούν τον εργαζόμενο να παραδεχθεί ότι είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του, και με επικρατέστερο αυτόν Locke (1976) σύμφωνα με τον οποίο η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία αποτελεί τη θετική συναισθηματική ανταπόκριση του εργαζομένου για το συγκεκριμένο έργο που ασκεί ή για τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση, με βασική προϋπόθεση να αποτελεί το γεγονός ότι εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης είναι δύσκολο να αποτυπωθούν σαφώς, καθώς όπως διαπιστώθηκε δεν υφίσταται ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός και τρόπος μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των ατόμων που απασχολούνται στον εργασιακό χώρο. Αδιαμφισβήτητα ωστόσο μπορούμε να μιλήσουμε για κατηγορίες παραγόντων όπως είναι οι ατομικοί παράγοντες (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο κλπ.) , οι εξωτερικοί παράγοντες (μισθός, ωράριο, εργασιακές σχέσεις κλπ.) αλλά και οι παράγοντες ενδογενούς ικανοποίησης (αντικείμενο εργασίας, ευκαιρίες ανέλιξης, αξιοποίηση δυνατοτήτων κλπ.).

Ένα από τα σπουδαιότερα μοντέλα που ανέπτυξαν τη θεωρία εργασιακή ικανοποίησης, μέσω των εργασιακών απαιτήσεων και των εργασιακών πόρων είναι το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων – πόρων (JD-R Model- Job Demands Resources Model). Η θεωρία JD-R υποστηρίζει ότι το άγχος και τα κίνητρα πρέπει να λαμβάνονται ταυτόχρονα υπόψη, ενώ προτείνει αντίστροφα αιτιώδη αποτελέσματα: ενώ οι εξαντλημένοι εργαζόμενοι μπορεί να δημιουργήσουν περισσότερες απαιτήσεις εργασίας με την πάροδο του χρόνου για τους ίδιους, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι κινητοποιούν τους δικούς τους πόρους εργασίας για να παραμείνουν δεσμευμένοι.



Οι πόροι εργασίας εμφανίζονται σε οργανωτικό, διαπροσωπικό και εργασιακό επίπεδο (Bakker, 2004). Σε οργανωτικό επίπεδο συνήθως εντάσσονται οι οικονομικές ανταμοιβές και τα χρηματικά ασφάλιστρα, σε διαπροσωπικό επίπεδο εντάσσεται το κλίμα της ομάδας, και σε επίπεδο εργασίας εντάσσεται η ανατροφοδότηση η οποία παρέχει στους εργαζόμενους πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή τους από ανωτέρους, συναδέλφους ή μέσω της εργασιακής διαδικασίας.

Ως απαιτήσεις εργασίας ορίζονται εκείνες οι σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της δουλειάς που απαιτούν σταθερή σωματική ή / και ψυχολογική προσπάθεια και συνεπώς συνδέονται με σωματικό ή/και ψυχολογικό κόπο (Bakker και Demerouti, 2001). Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί ο υψηλός φόρτος εργασίας και οι συναισθηματικά απαιτητικές αλληλεπιδράσεις με πελάτες.

Στο πλαίσιο διεξαγωγής ερευνών για την εργασιακή ικανοποίηση και των προσδιοριστικών παραγόντων της στη σύγχρονη εποχή, εμφανίστηκε για πρώτη φορά ο ορισμός για το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), το οποίο εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος δε βιώνει επαγγελματική ικανοποίηση, για μεγάλο χρονικό διάστημα, και εκτίθεται σε αγχογόνες καταστάσεις (π.χ. έλλειψη συνεργασίας ή επικοινωνίας με συναδέλφους ή ανώτερα διοικητικά στελέχη) (Αραμπατζή, 2009). Οι εργασιακές απαιτήσεις και εν γένει το μοντέλο JDR έχει συνδεθεί με την εργασιακή εξουθένωση (burnout) ενός ατόμου και έχει διαπιστωθεί ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι συχνά αποτέλεσμα υψηλών εργασιακών απαιτήσεων – πτυχές της εργασίας που απαιτούν διαρκή σωματική, συναισθηματική ή γνωστική προσπάθεια (Demerouti, 2001).

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί εδώ και χρόνια ένα ζήτημα ιδιαίτερου ερευνητικού ενδιαφέροντος στην οργανωσιακή ψυχολογία (Wayne, 2013) και ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος θεωρεί τον εαυτό του μέλος του οργανισμού και αισθάνεται δέσμευση απέναντί του (Meyer et al, 2013). Το δημοφιλέστερο θεωρητικό μοντέλο μέχρι και σήμερα που ερμηνεύει την οργανωσιακή δέσμευση είναι αυτό των Allen & Meyer (1990), βάσει του οποίου αυτή διακρίνεται σε τρεις βασικές συνιστώσες: τη συναισθηματική, την κανονιστική και τη συνεχιζόμενη. Συγκεκριμένα, η συναισθηματική δέσμευση αντανακλά την ψυχολογική ταύτιση του εργαζόμενου με τον οργανισμό, η οποία σχετίζεται με το κατά πόσον αυτός αισθάνεται ως μέλος του

και ενσωματώνεται επαρκώς σε αυτόν (Meyer, 2002). Η κανονιστική δέσμευση αντανακλά κατά κύριο λόγο την ηθική υποχρέωση που έχει ένας εργαζόμενος προς τον οργανισμό, η οποία απορρέει από την αίσθηση ασφάλειας που έχει και την συμμόρφωση του οργανισμού με τις συμβατικές του υποχρεώσεις απέναντι στο προσωπικό (Meyer, 2012). Τέλος, η συνεχιζόμενη δέσμευση έχει γνωστικές εκφάνσεις και απορρέει από την επιθυμία του εργαζόμενου να παραμείνει σε έναν οργανισμό λόγω του υψηλού κόστους που ενέχει η απόφαση αναζήτησης εναλλακτικής εργασίας (Suliman & Ples, 2000).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακή ικανοποίησης των εργαζομένων εταιρίας σύμβουλων μηχανικών και μελετητών, η οποία αριθμεί πάνω από τριάντα χρόνια λειτουργίας. Η έρευνα αυτή προσδοκά να παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση σχετικά με τα εξεταζόμενα οργανωσιακά φαινόμενα, λαμβάνοντας υπόψη το φόρτο εργασίας και τις υψηλές εργασιακές απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν οι μηχανικοί, καθώς και τις επιπτώσεις που απορρέουν η οικονομική κρίση της Ελλάδας και η υγειονομική κρίση της εποχής Covid – 19.

Για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου, το οποίο μοιράστηκε στο σύνολο των εργαζομένων της εταιρίας, και αποτελείται από τον κεντρικό κορμό ερωτήσεων δημογραφικού χαρακτήρα, το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey from Paul Spector (Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης – Paul Spector – JSS) και το ερωτηματολόγιο μικρής έκτασης της Ουτρέχτης Utrecht Work Engagement Scale (Εργασία και Ευημερία (UWES) ©) – short version.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως αυτά συλλέχθηκαν και αποτυπώθηκαν με τη μορφή γραφημάτων, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ενδελεχή ανάλυση τους αλλά και προτεινόμενες παρεμβάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας με σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων της εταιρίας.

Η διάρθρωση της παρούσας εργασίας έχει ως εξής:

- Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται όλοι οι ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης που έχουν δοθεί ανά τα χρόνια και θεωρούνται σημαντικοί, καθώς και οι ατομικοί, ενδογενής και εξωτερικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση.
- Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων – πόρων (JD-R Model- Job Demands Resources Model) και προσδιορίζονται αναλυτικά οι εργασιακοί πόροι και οι εργασιακές απαιτήσεις.
- Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ορισμοί της εργασιακής και οργανωσιακής δέσμευσης, οι παράγοντες προσδιορισμού της αλλά και οι επιπτώσεις στις οποίες μπορεί να οδηγηθεί ο εργαζόμενος ή ο οργανισμός από αυτούς.
- Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας με την παρουσίαση των δύο βασικών ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης. Ακόμη αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο επεξεργάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας αλλά και οι περιορισμοί τους οποίους συναντήσαμε κατά τη διεξαγωγή της.
- Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται το δείγμα της παρούσας έρευνας και παρατίθενται σημαντικά στοιχεία που σχετίζονται με την υπό εξέταση εταιρία.
- Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σε μορφή διαγραμμάτων και αναλύονται ανά κατηγορία.
- Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα στα οποία οδηγηθήκαμε από τα αποτελέσματα της έρευνας, προτεινόμενες επεμβάσεις που θα μπορούσε να υιοθετήσει η εταιρία προς βελτίωση της αλλά και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## 1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία πολύ ευρεία έννοια, έτσι ώστε να μην μπορεί να διατυπωθεί από έναν μόνο ορισμό. Είναι πολλοί οι ερευνητές που επιχείρησαν να δώσουν έναν ορισμό για την ικανοποίηση στον εργασιακό τομέα, ωστόσο μέχρι και σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός από όλους ορισμός.

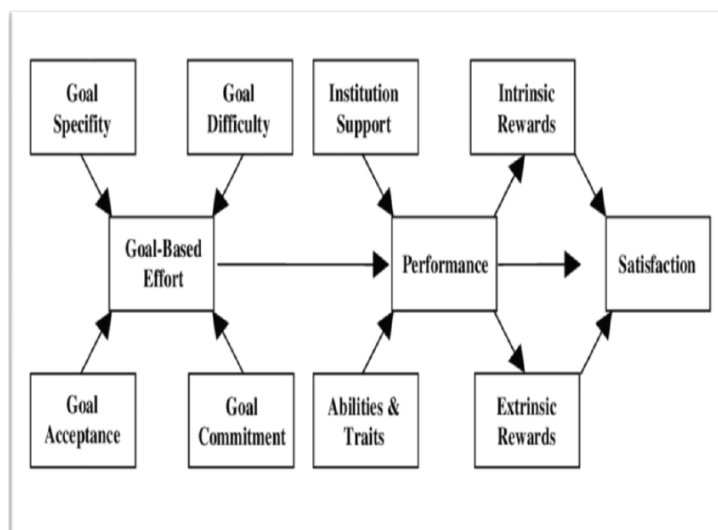
### 1.1 Ορισμοί εργασιακής ικανοποίησης

Ένας από τους παλαιότερους ορισμούς δόθηκε από τον Horrock το 1935, σύμφωνα με τον οποίο η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται κάθε συνδυασμός των ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που οδηγούν τον εργαζόμενο να παραδεχθεί ότι είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του (Scott , 2005). Λίγο αργότερα, το 1954, ο Allport όρισε την ικανοποίηση του ατόμου από το επάγγελμά του ως «στάση απέναντι στην εργασία» ενώ το 1974 οι Churchill και Ford ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως το σύνολο των χαρακτηριστικών της ίδιας της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος που προσφέρει αμοιβή, αυτοεκπλήρωση, ικανοποίηση ή συναισθήματα οργής και δυσαρέσκειας.

Ένας από τους επικρατέστερους είναι ο ορισμός του Locke (1976) σύμφωνα με τον οποίο η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία αποτελεί τη θετική συναισθηματική ανταπόκριση του εργαζομένου για το συγκεκριμένο έργο που ασκεί ή για τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση, με βασική προϋπόθεση να αποτελεί το γεγονός ότι εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. Αντίθετα η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι το συναίσθημα που πηγάζει από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Αυτό σημαίνει ότι μέσω μίας λογικής και συναισθηματικής διεργασίας παράγεται η ικανοποίηση, η οποία μπορεί να αποτελέσει και το συνολικό συναίσθημα για την εργασία ή για πτυχές αυτής. Συνήθως, μετράται ως μία αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης. Ο ορισμός του Locke αποδεικνύει ότι η γνώση και το συναίσθημα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους αφού όταν κάποιος σκέφτεται έχει συναισθήματα γι' αυτά που σκέφτεται, ενώ όταν αισθάνεται μπαίνει στη διαδικασία της σκέψης των όσων νιώθει. Όταν το άτομο αξιολογεί την εργασία του,

όπως και κάθε τι που είναι σημαντικό για αυτό, ενεργοποιούνται συναισθηματικοί και γνωστικοί μηχανισμοί (Locke, 1976).

Οι Locke και Latham (1990) προσδιόρισαν ένα μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο η ικανοποίηση προκύπτει από την επιτυχία στην εργασία ως απόρροια των υψηλών στόχων και των υψηλών προσδοκιών που θέτονται. Αυτό απεικονίζεται στο επόμενο διάγραμμα.



Εικόνα 1 - Locke και Latham (1990)

Όπως τόνισε και ο Κάντας (1993), η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρητικά έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, με τις στάσεις και τις αξίες. Ένας από τους πιο χαρακτηριστικούς εκφραστές της σύνδεσης της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα κίνητρα της εργασίας ήταν ο Herzberg (1968), ο οποίος διέκρινε δύο διαφορετικά είδη παραγόντων που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, τα κίνητρα και τους παράγοντες υγιεινής. Σήμερα, σύμφωνα με τον Κάντας, θεωρείται αποδεκτό ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία συνολική στάση που αποτελείται όμως από επιμέρους διαφορετικές πλευρές. Αυτό σημαίνει ότι γίνεται μια συνολική μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην οποία λαμβάνονται υπόψη όλες οι επιμέρους πλευρές. Τα ευχάριστα ή θετικά συναισθήματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση της εργασίας και της εμπειρίας ενός ατόμου ονομάζονται επίσης εργασιακή ικανοποίηση (Permana , 2021; Valentine , 2011).

Μία διαφορετική προσέγγιση δείχνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελείται από εσωτερική και εξωτερική εργασιακή ικανοποίηση. Η εξωτερική εργασιακή

ικανοποίηση περιλαμβάνει χαρακτηριστικά εκτός της ίδιας της εργασίας, για παράδειγμα, αμοιβή, τον τρόπο διαχείρισης της εταιρείας, ενώ η εσωτερική εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει αντιδράσεις που επηρεάζουν τα συναισθήματα των ανθρώπων προς τα εργασιακά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ίδια την εργασία, για παράδειγμα, εξειδίκευση, αυτονομία, και ποικιλία (Spries, 2006). Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη, η οποία είναι σύμφωνη με την υπόθεση που δηλώνει ότι όσο υψηλότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, τόσο καλύτερη είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να μιλήσουν καλά για τον οργανισμό. είναι πιο ευαίσθητοι στο να βοηθήσουν τους συναδέλφους και οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι περισσότερο σύμφωνοι με τις αποφάσεις καθηκόντων (Vizano, 2021; Husin & Nurwati, 2014). Αντίστοιχα, οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι να αποδεχτούν τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού.

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει συχνά αναλυθεί από ψυχολογική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η ψυχολογική έρευνα μπορεί να αξιολογηθεί από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες (Albrech, 2011). Πρώτον, από μια χρηστική προοπτική, η ικανοποίηση θα πρέπει να οδηγεί σε συμπεριφορά των εργαζομένων που υποστηρίζει την οργανωτική λειτουργία και δεύτερον, από ανθρωπιστική άποψη, η δίκαιη μεταχείριση και ο σεβασμός αποτελούν απόδειξη της άριστης μεταχείρισης των εργαζομένων. Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί επίσης να προκύψει από την ανάγκη παραμονής στον οργανισμό επιλέγοντας καριέρα, μάθηση, και ευκαιρίες ανάπτυξης (Tnay, 2013). Οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή δέσμευση στον οργανισμό τους πριν αναπτύξουν συμπεριφορές όπως η εργασιακή ικανοποίηση (Neininger, 2010).

Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων καθορίζει σημαντικά και τις δύο μορφές αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης. Είναι η στάση των εργαζομένων απέναντι σε διάφορες πτυχές της εργασίας τους (Choudhary, 2013). Και αυτό συνήθως μελετάται με ολοκληρωμένο τρόπο, όπως κατά την εξέταση της εργασίας στο σύνολό της ή κατά τη διερεύνηση πτυχών μιας συγκεκριμένης εργασίας. Υπάρχουν πολλά οφέλη από την ικανοποίηση στην εργασία, συγκεκριμένα τα οφέλη για τους οργανισμούς όπου παρέχεται μέγιστη παραγωγικότητα εργασίας και υψηλή κερδοφορία, ενώ τα οφέλη για τους εργαζόμενους είναι η διασκεδαστική εργασία, η συμμετοχή των εργαζομένων, ο έλεγχος του εργασιακού περιβάλλοντος και η αίσθηση ότι αποτελούν μέρος του

εργασιακού περιβάλλοντος της εταιρείας. (Earle, 2003). Δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ότι ορισμένα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον εθισμό στην εργασία μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η επαγγελματική επιτυχία και η υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας κ.α. Επιπλέον, η ικανοποίηση είναι επίσης μια αντανάκλαση των αντιλήψεων των εργαζομένων για την εργασία και τους ρόλους που ανατίθενται σε πολύτιμους υπαλλήλους. Από οργανωτική άποψη, αυτό αντικατοπτρίζει την καλή εργασιακή ικανοποίηση και ένα πολύ υποστηρικτικό οργανωτικό κλίμα που οδηγεί στην πρόσληψη εργαζομένων και στην επιβίωση. Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί ακόμη και να προβλέψει την κατανομή των αποτελεσμάτων σε οργανωτικό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγικότητας, του ποσοστού κύκλου εργασιών και απουσιών, της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πελατών και της οικονομικής απόδοσης (Holland , 2011). Παράγοντες που σχετίζονται με την υποστηρικτική διαχείριση του προσωπικού σχετίζονται έμμεσα με την πρόθεση μέσω της μεσολαβητικής επίδρασης της εργασιακής ικανοποίησης (Chang , 2013). Η απόδοση και η ικανοποίηση από την εργασία που συνδέονται μεταξύ τους είναι στόχοι που επιθυμούν ιδιαίτερα οι διευθυντές. Η σχέση τους βρίσκεται στο επίκεντρο ποικίλων μελετών στην οργανωτική συμπεριφορά και τη διαχείριση πωλήσεων. Η κατανόηση της καταλληλότητας και της επιθετικότητας στο χώρο εργασίας, που αποτελούν δύο από τις κύριες δομές, είναι ενδιαφέρουσα λόγω της προηγούμενης σχέσης μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Η σύγκρουση μεταξύ αυτών των ρόλων πιστεύεται ότι έχει αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση. Η αυξημένη σύγκρουση μεταξύ των ρόλων συνήθως οδηγεί σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Love , 2010). Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση είναι πολύ σημαντική για την πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης δείχνοντας νέες σχέσεις μεταξύ των δύο, ενώ ελέγχονται οι ατομικές διαφορές και άλλες εννοιολογικά σχετικές μεταβλητές όπως η επικοινωνία και η ικανοποίηση της ομάδας (Rogelberg , 2010).

## 1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση διερευνάται ως εξαρτημένη μεταβλητή, σε σχέση με τα προσωπικά/δημογραφικά χαρακτηριστικά, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις διεργασίες και τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο. Η προσέγγιση είναι πραγματικά δύσκολη γιατί όπως διαπιστώθηκε δεν υφίσταται ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός και τρόπος μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των ατόμων που απασχολούνται στον εργασιακό χώρο. Στη σύγχρονη εποχή, στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δε βιώνει επαγγελματική ικανοποίηση, για μεγάλο χρονικό διάστημα, και εκτίθεται σε αγχογόνες καταστάσεις (π.χ. έλλειψη συνεργασίας ή επικοινωνίας με συναδέλφους ή ανώτερα διοικητικά στελέχη) εμφανίζει το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Αραμπατζή, 2009). Ο πιο αποδεκτός ίσως ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης διατυπώθηκε από την Christine Maslach (1982), ερευνήτρια του Πανεπιστημίου της Καλιφόρνια, η οποία μέσα από συνεχή έρευνα, έχει συνδέσει το όνομά της με την εργασιακή κόπωση (burnout) και το περιέγραψε ως ένα σύνδρομο σωματικής και ψυχικής εξάντλησης στα πλαίσια του οποίου ο εργαζόμενος χάνει το ενδιαφέρον του και παύει να αντλεί ικανοποίηση από τη δουλειά του, ενώ παράλληλα αναπτύσσει αρνητικά συναισθήματα για τον εαυτό του και την εργασία του.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια λειτουργία από στοιχεία εντός του εργασιακού χώρου σε συνδυασμό με πράξεις και συμπεριφορές που τροποποιούνται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελείται από δύο βασικούς παράγοντες: τους ατομικούς ή ενδογενείς παράγοντες, δηλαδή εσωτερικά κίνητρα και προσωπικά βιώματα που ο κάθε άνθρωπος φέρει μαζί του στην εργασία του, και τους περιβαλλοντικούς ή εξωγενείς παράγοντες, δηλαδή επιδράσεις που δέχεται το άτομο από το περιβάλλον της εργασίας του. (Δελήγας, 2010).

Η πρώτη κατηγορία παραγόντων, οι ατομικοί παράγοντες, είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και αφορούν το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου. Έρευνες έχουν αποδείξει πως η ηλικία του εργαζομένου επηρεάζει την ικανοποίηση του ανάλογα πάντα και με το αντικείμενο της εργασίας. Για παράδειγμα ένα χειρωνακτικό επάγγελμα ικανοποιεί λιγότερο έναν μεγαλύτερο ηλικιακά εργαζόμενο παρά έναν νεότερο, ενώ, ένα άτομο που ασχολείται με τις πωλήσεις είναι λιγότερο ικανοποιημένο



με το πέρασμα του χρόνου σε σχέση με ένα άτομο που κατέχει μία διοικητική θέση (Oshagbemi, 2003). Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να ανταποκρίνεται διαφορετικά ανάλογα με το φύλο του εργαζομένου. Για τους άνδρες σημαντικό ρόλο παίζει η σταδιοδρομία, η προβολή και η εργασιακή ασφάλεια. Για τις γυναίκες η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει κυρίως από την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων και από τους λόγους που αυτές επιθυμούν να εργασθούν (Sabharwal και Corley, 2009).

Οι παράγοντες που αφορούν στην εξωγενή ικανοποίηση σχετίζονται με τις παροχές, το μισθό, το ωράριο, την επίβλεψη, τις εργασιακές σχέσεις και το μοντέλο ηγεσίας (Dormann & Zapf, 2001), ενώ εκτός από τους ατομικούς και εξωτερικούς παράγοντες υπάρχουν επιπλέον οι παράγοντες ενδογενούς επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι παράγοντες που αφορούν στην ενδογενή ικανοποίηση σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας, τις ευκαιρίες ανέλιξης, την αξιοποίηση των δεξιοτήτων, με το πλήθος των επιλογών και το βαθμό υπευθυνότητας που πρέπει να επιδεικνύεται.

## 2. ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ - ΠΟΡΩΝ (JD-R MODEL)

Το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων – πόρων (JD-R Model- Job Demands Resources Model) στηρίζεται στην παραδοχή πως ενώ το κάθε επάγγελμα έχει και τους δικούς του παράγοντες κινδύνου που σχετίζονται με το εργασιακό στρες, όλοι αυτοί συνολικά μπορούν να ενταχθούν σε δυο γενικές κατηγορίες δηλαδή τις εργασιακές απαιτήσεις και εργασιακούς πόρους (Bakker , 2003a, Demerouti, Bakker,Nachreiner, & Ebbinghaus, 2002. Bakker & Demerouti,2007).

Πιο συγκεκριμένα, οι πόροι εργασίας, όπως η αυτονομία, βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά με διαφορετικές πτυχές της εργασιακής δέσμευσης, όπως οι εμπειρίες απορρόφησης και ροής. Αυτή η σχέση εξηγείται από την ανάγκη για αυτονομία που είναι μία από τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες μαζί με την ικανότητα και τη συγγένεια σύμφωνα με την SDT (Ryan & Deci,2000). Η αντιληπτή αυτονομία είναι πιθανό να δώσει στους εργαζομένους μια αίσθηση ελέγχου επί της εργασίας τους, επιτρέποντας μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία εργασίας με αποτέλεσμα την εργασιακή δέσμευση (De Spiegelaere, VanGyes, & VanHooetegem,2016). Το υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας θεωρείται ως πηγή εργασίας λόγω της ικανότητάς του να βοηθά τους εργαζομένους να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές απαιτήσεις. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα πλαίσια του δημόσιου τομέα στα οποία ο επίσημος αντίκτυπος του υπερβολικού πολιτικού ελέγχου στην εργασιακή δέσμευση μπορεί να αντιμετωπιστεί από ένα υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αυτονομίας και αυτορρύθμισης. Επιπλέον, λέγεται ότι έχει ένα κίνητρο που οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο εργασιακής δέσμευσης (Bakker & Demerouti,2007).

Άλλοι πόροι εργασίας, όπως η κοινωνική υποστήριξη στην εργασία, η ανατροφοδότηση απόδοσης και η εποπτική καθοδήγηση, διαπιστώθηκε επίσης ότι συνδέονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση (Bakker,2005; Bakker & Geurts,2004; Salanova, Agut και Peiró,2005). Η κοινωνική υποστήριξη στην εργασία ευθυγραμμίζεται με την ανάγκη για συνάφεια από την θεωρία αυτοπροσδιορισμού (Self – Determination Theory – SDT), ενώ η ανατροφοδότηση απόδοσης και η εποπτική καθοδήγηση είναι, στην ουσία, πόροι εργασίας που σχετίζονται με την ικανότητα εργασίας (Bakker & Demerouti,2007). Παρόμοια με την επίδραση της

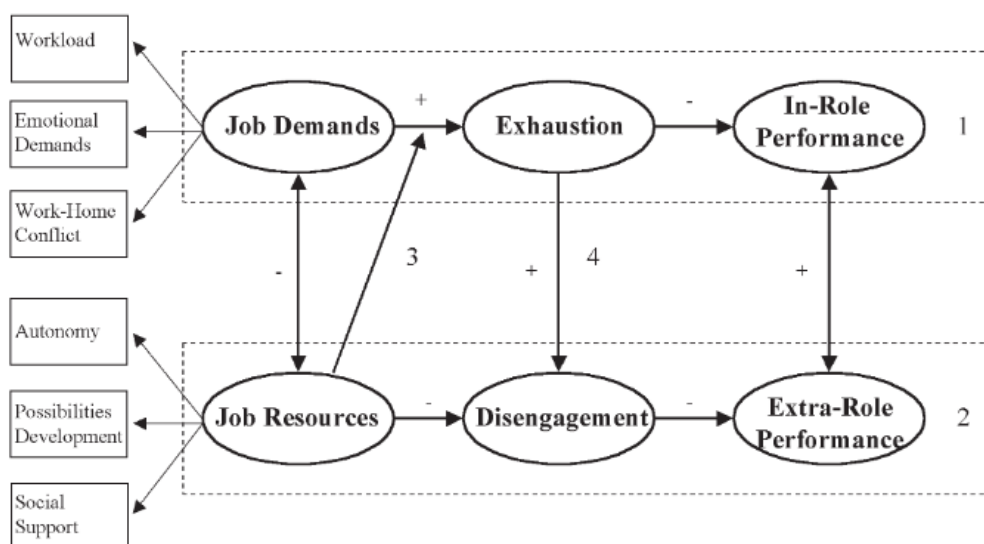
αυτονομίας, οι κοινωνικοί πόροι εργασίας, όπως η υποστήριξη των συναδέλφων, και οι πόροι ανατροφοδότησης απόδοσης που σχετίζονται με την εργασία, ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση με δύο τρόπους: εξουδετερώνοντας τον αρνητικό αντίκτυπο των εργασιακών απαιτήσεων και παρακινώντας τους εργαζομένους να δεσμευτούν και καλύτερες επιδόσεις (Bakker & Demerouti, 2007).

Οι απαιτήσεις εργασίας, από την άλλη πλευρά, μπορεί να οδηγήσουν σε εξάντληση, επηρεάζοντας αρνητικά την ατομική απόδοση (Gross ,2019), και ορίζονται ως παράγοντες που κοστίζουν ενέργεια, όπως ο υψηλός φόρτος εργασίας και η ασάφεια των ρόλων (Bakker, 2015). Μια μετα-ανάλυση 130 μελετών σχετικά με την εργασιακή δέσμευση από τον Borst (2020) δείχνει ότι οι απαιτήσεις εργασίας, όπως η επισημοποίηση και η γραφειοκρατία, ο πολιτικός έλεγχος και η ασάφεια των στόχων, μπορεί να μειώσουν την επίδραση της δέσμευσης στην εργασία στην απόδοση, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα συμπεριφοράς των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα λόγω της υψηλότερης συχνότητας αυτών των απαιτήσεων εργασίας στο δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση που προκύπτει από την παρατεταμένη έκθεση σε εργασιακές απαιτήσεις οδηγεί σε υψηλότερα περιστατικά λαθών, καταστολή αρνητικών συναισθημάτων και άλλες αυτοκαταστροφικές συμπεριφορές, οι οποίες με τη σειρά τους αυξάνουν ακόμη περισσότερο τις απαιτήσεις για εργασία και την επαγγελματική εξουθένωση (Bakker & Costa, 2014). Ταυτόχρονα, σύμφωνα με το μοντέλο ζήτησης εργασίας-πόρων, οι απαιτήσεις για εργασία μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας για την ενίσχυση της κινητήριας επίδρασης των πόρων εργασίας στην δέσμευση εργασίας, επειδή μπορούν να επιτύχουν το στόχο (Bakker & Demerouti, 2008; Borst ,2019).

Η γραφειοκρατία είναι μια από τις πιο συχνά μελετημένες εργασιακές απαιτήσεις στο πλαίσιο της εργασιακής δέσμευσης. Η γραφειοκρατία αναφέρεται σε επαχθή διαδικαστικούς περιορισμούς που οδηγούν σε αύξηση του φόρτου εργασίας αλλά όχι στην προώθηση της βασικής δημόσιας υπηρεσίας – στην εξυπηρέτηση του κοινού (Bozeman & Feeney, 2011; DeHart-Davis & Pandey, 2005). Η γραφειοκρατία είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό του δημόσιου τομέα, επομένως δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι περισσότερες από τις αναγνωρισμένες μελέτες σχετικά με τις απαιτήσεις εργασίας και τους πόρους εργασίας στον δημόσιο τομέα θεωρούν τις απαιτήσεις εργασίας ως γραφειοκρατία (Borst, 2018; Borst ,2019; Cooke , 2019; Gross ,2019). Η

γραφειοκρατία λειτουργεί ως εμπόδιο, δημιουργεί περιορισμούς για αποτελεσματική απόδοση, και οδηγεί σε απογοήτευση και εξάντληση των πόρων εργασίας των εργαζομένων, όπως η αυτονομία (π.χ. Cooke ,2019). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία των εργαζομένων να συγκεντρωθούν στην κύρια εργασία, εμποδίζοντας την εργασιακή δέσμευση.

Το μοντέλο JD-R προτείνει ότι η αλληλενέργεια ανάμεσα στις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους είναι καθοριστική για την εμφάνιση τόσο της εργασιακής πίεσης όσο και των κινήτρων προς τους εργαζομένους.



Εικόνα 2 – Job Demand – Resources Model (Bakker & Demerouti, 2004)

## 2.1 Εργασιακοί πόροι

Οι πόροι εργασίας εμφανίζονται σε οργανωτικό, διαπροσωπικό και εργασιακό επίπεδο (Bakker, 2004). Σε οργανωτικό επίπεδο, οι οικονομικές ανταμοιβές παρακινούν τους εργαζόμενους σε αντάλλαγμα για εργασία (δηλ. βασικός μισθός) και χρηματικά ασφάλιστρα για καλή απόδοση (Demerouti, 1999). Σε διαπροσωπικό επίπεδο, το κλίμα της ομάδας δημιουργεί πόρους μέσω του βαθμού στον οποίο τα μέλη της ομάδας «συμπεριφέρονται ως αλληλένδετα με τους άλλους παρά ως ανεξάρτητα και μοναδικά». Όταν τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ενσυναίσθηση προς τους συναδέλφους τους και ανταλλάσσουν συχνά απόψεις μεταξύ τους, εμφανίζεται συναισθηματική μετάδοση της δέσμευσης (Bakker, 2006). Σε επίπεδο εργασίας, η ανατροφοδότηση παρέχει στους εργαζόμενους πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή τους από ανωτέρους, συναδέλφους ή μέσω της εργασιακής διαδικασίας (Demerouti, 1999). Τέλος, σε επίπεδο καθηκόντων, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων επιτρέπει στους εργαζόμενους να βιώσουν το περιθώριο αποφάσεων (Karasek, 1979), δίνοντάς τους τη δυνατότητα να επηρεάσουν άμεσα το εργασιακό τους περιβάλλον. Τρεις από αυτούς τους πόρους εργασίας (οικονομικές ανταμοιβές, ανατροφοδότηση απόδοσης, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων) προέρχονται από το αρχικό μοντέλο JD-R (Demerouti, 2001). Άλλοι μελετητές έχουν επίσης αναγνωρίσει το ομαδικό κλίμα ως σημαντικό πόρο εργασίας (π.χ. Bakker, 2006). Το ομαδικό κλίμα συμπληρώνει την οργανωτική ψυχολογική προοπτική των άλλων πόρων (η ανάπτυξη της δέσμευσης στο χώρο εργασίας), απεικονίζοντας την κοινωνική ψυχολογική προοπτική της δέσμευσης (η ανάπτυξή της μέσω των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων).

Σύμφωνα με τη θεωρία Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων (JD-R Model), τα χαρακτηριστικά της κάθε εργασίας διακρίνονται σε δύο γενικές κατηγορίες, τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους. Το μοντέλο JD-R υποστηρίζει ότι «οι πόροι εργασίας είναι εκείνες οι φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που λειτουργούν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων. μείωση των απαιτήσεων εργασίας και του συναφούς φυσιολογικού και ψυχολογικού κόστους· και να τονώσουν την προσωπική ανάπτυξη, μάθηση και ανάπτυξη» (Bakker και Demerouti, 2008). Ως εκ τούτου, «οι πόροι δεν είναι μόνο απαραίτητοι για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων εργασίας, αλλά είναι επίσης

σημαντικοί από μόνοι τους επειδή αποτελούν το μέσο για την επίτευξη ή την προστασία άλλων πολύτιμων πόρων». (Bakker και Demerouti, 2007). Εργασιακοί πόροι μπορεί να είναι οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο.

Σύμφωνα με τις προτάσεις της θεωρίας JD-R, σημαντικό ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση υψηλών απαιτήσεων και εξάντλησης παίζουν οι εργασιακοί πόροι, όπως είναι η κοινωνική υποστήριξη, η αυτονομία και οι δυνατότητες για εξέλιξη. Πιο συγκεκριμένα, οι πόροι περιορίζουν τον αρνητικό αντίκτυπο των εργασιακών απαιτήσεων, μειώνοντας τα επίπεδα εξάντλησης, καθώς οι εργαζόμενοι που διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους καταναλώνουν λιγότερη ενέργεια προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις. Επίσης, οι εργασιακοί πόροι συνδέονται με υψηλότερα κίνητρα όταν οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλές, η λεγόμενη υπόθεση της ενίσχυσης (boosting). Αυτή η υπόθεση υποδηλώνει ότι οι εργασιακοί πόροι γίνονται πιο σημαντικοί υπό εξαιρετικά απαιτητικές συνθήκες. (Bakker και Demerouti, 2007).

Ο όρος πόρος έχει οριστεί σταθερά στην ερευνητική βιβλιογραφία ως ένα μη κατευθυντικό φυσικό, ψυχολογικό, κοινωνικό ή οργανωτικό χαρακτηριστικό που λειτουργεί για την επίτευξη στόχων εργασίας ή τη μείωση των απαιτήσεων στο φυσιολογικό και ψυχολογικό κόστος της εργασίας (Bakker & Demerouti, 2008). Στη συντριπτική πλειονότητα των μοντέλων που μιλούν για την ανάπτυξη και την επιρροή της δέσμευσης, όπως το μοντέλο JDR (Bakker & Demerouti, 2008) ή η θεωρία διατήρησης των πόρων του Hobfoll (1989), οι πόροι έχουν χρησιμεύσει ως θεμέλιο για την κατανόηση της παρουσίας της δέσμευσης.

Οι Schmitt, Den Hartog και Belschak (2016) όρισαν τους πόρους ως «χαρακτηριστικά, αντικείμενα, συνθήκες ή ενέργειες που εκτιμώνται από το άτομο ή αποτελούν ένα μέσο για την επίτευξη πολύτιμων στόχων». Οι Venz και Sonnentag (2015) όρισαν τους πόρους ως «εκείνες τις πτυχές μιας εργασίας ή ενός ατόμου που είναι καθοριστικές για την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με την εργασία, για την αντιμετώπιση των εργασιακών απαιτήσεων και για την επίτευξη προσωπικής ανάπτυξης». Συνθέτοντας τους ορισμούς που βρέθηκαν, οι πόροι αναγνωρίστηκαν ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία που εξουδετερώνουν το άγχος (Ragsdale & Hoover, 2016), ενίσχυσαν την ευημερία (Sulea, Fischmann, & Filipescu, 2012) και δημιούργησαν τη δυνατότητα να επιτευχθούν άλλοι πόροι που προστάτευαν τους υπάρχοντες πόρους. Hakanen, Peeters,

& Perhoniemi, 2011). Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να προστατεύσουν πόρους ως μέσα για την αύξηση της ευημερίας τους και την πρόληψη της μελλοντικής απώλειας (Hobfoll, 1989).

#### ➤ Οργανωτικοί Πόροι

Οι οργανωτικοί πόροι ορίστηκαν ως «οι οργανωτικές πτυχές μιας εργασίας που είναι λειτουργικές για την επίτευξη των εργασιακών στόχων, θα μπορούσαν να μειώσουν τις απαιτήσεις εργασίας και το σχετικό φυσιολογικό και ψυχολογικό κόστος και, τέλος, θα μπορούσαν να τονώσουν την προσωπική ανάπτυξη, μάθηση και ανάπτυξη» (Salanova, Agut, & Peiró, 2005). Συχνότερα, οι οργανωτικοί πόροι αναφέρονται σε οργανωτικές πτυχές των πόρων εργασίας που βοήθησαν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους εργασιακούς στόχους, να μειώσουν τις απαιτήσεις και να τονώσουν τη μάθηση και την ανάπτυξη. Τρία άρθρα παρείχαν ορισμούς των οργανωτικών πόρων με βάση το μοντέλο JDR (Boon & Kalshoven, 2014; Chambel & Farina, 2015; Salanova, 2005). Κανένας μελετητής ή ομάδα ακαδημαϊκών δεν καθόρισε τους οργανωτικούς πόρους ανεξάρτητα από το μοντέλο JDR.

Οργανωτικοί πόροι θεωρούνται οι παράγοντες οργανωτικού επιπέδου που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι οργανωτικοί πόροι χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες: οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα, ανταμοιβή και αναγνώριση, ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης, πολιτικές και υπηρεσίες και ηγεσία.

#### ➤ Οργανωτικό κλίμα και κουλτούρα

Το οργανωτικό κλίμα αναφέρεται στα διακριτικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που δημιουργούν το εργασιακό περιβάλλον (Guion, 1973). Το κλίμα είναι «οι αντιλήψεις των γεγονότων, των πρακτικών και των διαδικασιών καθώς και του είδους των συμπεριφορών που ανταμείβονται, υποστηρίζονται και αναμένονται σε ένα συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο» (Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011). Το οργανωτικό κλίμα είναι μια κοινή αντίληψη για το εσωτερικό οργανωτικό περιβάλλον που διακρίνει τον συγκεκριμένο οργανισμό από άλλους οργανισμούς (Kuenzi & Schminke, 2009). Σύμφωνα με τον Nahrgang, ένα υποστηρικτικό κλίμα προβλέπει σημαντικά τη δέσμευση, ενώ καινοτόμα και ηθικά (Hough, Green, & Plumlee, 2015) κλίματα προτάθηκαν επίσης για την προώθηση της δέσμευσης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις κοινές αξίες ή υποθέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς τους (Schein, 1990). Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως «η αντίληψη ενός εργαζομένου για τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις συμπεριφορές που υποστηρίζουν τον οργανισμό» (Shuck, Rocco, & Alborno, 2011). Σύμφωνα με τον Shuck και τους συνεργάτες του, η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως οργανωτικοί στόχοι, υποστήριξη διαχείρισης, οργανωτική ταυτότητα, πολιτικές και συστήματα. Ο Attridge (2009) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μια θετική εταιρική κουλτούρα βελτιώνει τις πτυχές της δέσμευσης. Στη διαχρονική τους μελέτη, οι Biggs, Brough και Barbour (2014) διαπίστωσαν επίσης ότι μια θετική και υποστηρικτική εργασιακή κουλτούρα είναι προγνωστική της δέσμευσης.

➤ Επιβράβευση και αναγνώριση

Η ανταμοιβή αναφέρεται σε όλες τις μορφές παροχών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό τους, όπως ο μισθός (Malhotra, Budhwar, & Prowse, 2007). Η αναγνώριση ορίζεται ως «μια διαδικασία που δίνει σε έναν εργαζόμενο ένα συγκεκριμένο καθεστώς μέσα σε έναν οργανισμό» (Danish & Usman, 2010). Η ανταμοιβή και η αναγνώριση διευκρινίζουν τις προσδοκίες απόδοσης και ενθαρρύνουν την προσπάθεια (Kuntz & Roberts, 2014) επειδή καθεμία παρέχεται όταν οι εργαζόμενοι εκπληρώνουν τους στόχους τους ή εκτελούν με επιτυχία τις εργασίες τους. Τα συναισθήματα της εκτίμησης αυξάνουν τη δέσμευση και την απόδοση του οργανισμού (Danish & Usman, 2010). Στη βιβλιογραφία, η ανταμοιβή ερμηνεύτηκε ως χρηματικά οφέλη για τα επιτεύγματα ή τις προσπάθειες των εργαζομένων και περιγράφηκε ως (α) οικονομική ανταμοιβή (Farndale & Murrer, 2015), (β) εξωτερική ανταμοιβή (Fairlie, 2011) και (γ) αμοιβή (Goel, Gupta, & Rastogi, 2013). Ίσως παραδόξως, η σχέση μεταξύ οικονομικών ανταμοιβών και δέσμευσης έχει δείξει ασύμβατα και αδύναμα αποτελέσματα. Οι Farndale and Murrer (2015), για παράδειγμα, έδειξαν ότι αν και οι οικονομικές ανταμοιβές συσχετίστηκαν θετικά με τη δέσμευση σε τρεις διαφορετικές χώρες (Μεξικό, Ηνωμένες Πολιτείες και Ολλανδία), ο Sarti (2014) διαπίστωσε ότι τα χρήματα δεν είχαν καμία σχέση με τη δέσμευση των εργαζομένων. περιπλέκοντας τη συζήτηση για την αμοιβή και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Επιπλέον, η αναγνώριση ότι οι οργανισμοί παρέχουν για τα επιτεύγματα και τη συνεισφορά των εργαζομένων - είναι μια μη χρηματική εξωτερική ανταμοιβή (Maden,



2015). Εν ολίγοις, αν και οι οικονομικές και μη οικονομικές μορφές πόρων μπορεί να σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση, η έρευνα παραμένει ασαφής σχετικά με το πώς οι ανταμοιβές επηρεάζουν την εμπειρία της δέσμευσης των εργαζομένων.

➤ Ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης

Οι ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης αναφέρονται σε επίσημες και άτυπες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης που παρέχονται από έναν οργανισμό στους υπαλλήλους του. Οι ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης ορίζονται ως «η δυνατότητα προώθησης δεξιοτήτων και γνώσεων, ανάπτυξης ικανοτήτων και απόκτησης πρόσβασης στην κατάρτιση και εκπαίδευση στον οργανισμό» (Weigl, Müller, Hornung, Leidenberger, & Heiden, 2014). Στον ταχέως μεταβαλλόμενο χώρο εργασίας, η μάθηση βοηθά τους υπαλλήλους να ενισχύσουν τις εργασιακές τους ικανότητες και αποτρέπει τους εργαζόμενους από το να υποστούν άγχος ή κατάθλιψη (Sarti, 2014). Η σχέση μεταξύ ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης και δέσμευσης έχει βρεθεί ότι είναι θετική (Van den Broeck, Van Ruysseveldt, Smulders, & De Witte, 2011· Weigl, 2014).

➤ Πολιτικές και υπηρεσίες

Οι πολιτικές αναφέρονται σε γραπτές οδηγίες ή επίσημες διαδικασίες που διέπουν τη συμπεριφορά και τις εργασιακές διαδικασίες των εργαζομένων ενός οργανισμού (Cropanzano & Byrne, 2001). Παρόλο που υπάρχουν διάφορες πολιτικές εντός των οργανισμών (π.χ. πολιτικές πωλήσεων, μάρκετινγκ και πελατών), πολιτικές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό (HR) όπως η διαχείριση ταλέντων (Hughes & Rog, 2008) και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) (Chambel & Farina, 2015) έχουν προταθεί ότι σχετίζονται με την δέσμευση. Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με «επιλεκτική στελέχωση, εκτεταμένη κατάρτιση, εσωτερική κινητικότητα, ασφάλεια απασχόλησης, σαφείς περιγραφές θέσεων εργασίας, αξιολογήσεις προσανατολισμένες στα αποτελέσματα, ανταμοιβές κινήτρων και συμμετοχή» (Zhong, Wayne, & Liden, 2016). Οι Chambel και Farina (2015) προσδιόρισαν την πρακτική των πολιτικών HR ως ανταποκρινόμενη στην «ευημερία των εργαζομένων, εκδηλώνοντας ενδιαφέρον για τα ενδιαφέροντά τους, αναγνωρίζοντας την αξία τους στον οργανισμό, προωθώντας πιθανές ευκαιρίες εργασίας εκτός και εντός του οργανισμού και δημιουργώντας πιο απαιτητικούς στόχους» (σελ. 449). Συνολικά, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι πολιτικές και οι

πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συσχετίστηκαν θετικά με τη δέσμευση (Chambel, Castanheira, & Sobral, 2016; Zhong, 2015). Οι υπηρεσίες αναφέρονται στο εσωτερικό σύστημα που υποστηρίζει τις λειτουργικές πρακτικές ενός οργανισμού και παρέχει υλικά και άυλα προϊόντα για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων. Οι υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για αποτελεσματική λειτουργία προσδιορίστηκαν ως τεχνολογία (Kuntz & Roberts, 2014; Salanova, 2005), εξοπλισμός και υλικά (Simpson, 2010). Η τεχνολογία τοποθετήθηκε τόσο ως εργαλείο επικοινωνίας που συνδέει τους ανθρώπους όσο και ως ένα εικονικό σύστημα που διαχειρίζεται μεγάλο όγκο πληροφοριών (Kuntz & Roberts, 2014).

#### ➤ Ηγεσία

Η ηγεσία αναφέρεται στη διαδικασία επηρεασμού των άλλων για την επίτευξη κοινών στόχων (Yukl, 2014). Οι ηγέτες «αναπτύσσουν και διατυπώνουν ένα ελκυστικό όραμα για μελλοντικές ευκαιρίες, παρέχουν στους εργαζόμενους εποικοδομητική ανατροφοδότηση, τους εμπνέουν να εργαστούν προς κοινούς στόχους και να τους παρακινήσουν να επιδείξουν υψηλά επίπεδα απόδοσης» (Schmitt, 2016, σελ. 591). Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν έμπνευση και υποστήριξη για τη δουλειά και την εξέλιξή τους είναι πιθανό να ασχοληθούν με την εργασία τους. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποκάλυψε ότι η ηγεσία ενθαρρύνει τη δέσμευση (Attridge, 2009; Carasco-Saul, Kim, & Kim, 2015) και βρέθηκαν επίσης εμπειρικά στοιχεία ότι η ποιότητα της σχέσης μεταξύ ενός προϊσταμένου και ενός υφισταμένου—καθώς και η χαρισματική ηγεσία, η μετασχηματιστική ηγεσία, και ενδυνάμωση (Maden, 2015), οδηγούν σε εργασιακή δέσμευση.

#### ➤ Κοινωνικοί Πόροι

Οι Chang, Hsu, Liou και Tsai (2013) όρισαν τους κοινωνικούς πόρους ως «ατομικές αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους και επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό», ενώ ο Simpson (2010) τους όρισε ως «σχέσεις συναδέλφων, αλληλεπιδράσεις και υποστήριξη που σχετίζεται με καθήκοντα». Συνδέοντας τους δύο ορισμούς, οι κοινωνικοί πόροι αναφέρονται σε αλληλεπιδράσεις και σχέσεις με συναδέλφους, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας και της υποστήριξης που σχετίζεται με την εργασία. Οι Chang et al. (2013) και Simpson (2010) εστίασαν μόνο στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μέσα σε έναν οργανισμό χωρίς να λάβουν υπόψη την ποικιλομορφία, την ποσότητα και την

ποιότητα των κοινωνικών πόρων ενώ δεν θεώρησαν ότι οι κοινωνικοί πόροι μπορεί να υπάρχουν πέρα από τον οργανισμό. Τα προσωπικά κοινωνικά δίκτυα των ατόμων ή οι κοινωνικοί δεσμοί έξω από τους οργανισμούς τους είναι επίσης κοινωνικοί πόροι. Θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν αλληλεπιδράσεις με ειδικούς, επαγγελματίες και εξωτερικούς μέντορες που παρέχουν συναισθηματική υποστήριξη και επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων.

Οι κοινωνικοί πόροι αναφέρονται στις επικοινωνίες, τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις με άλλους ανθρώπους. Οι εργαζόμενοι αποκτούν ευκαιρίες, πληροφορίες και υποστήριξη μέσω των κοινωνικών τους πόρων. Οι κοινωνικοί πόροι τοποθετήθηκαν σε δύο υποκατηγορίες: υποστήριξη επόπτη και συναδέλφου και υποστήριξη ομάδας. Η υποστήριξη επόπτη και συναδέλφου είναι σε ατομικό επίπεδο επειδή βασίζεται σε μια σχέση ένας προς έναν. Η υποστήριξη της ομάδας είναι μια ομαδική δραστηριότητα.

#### ➤ Υποστήριξη επόπτη και συναδέλφου

Η υποστήριξη επόπτη και συναδέλφου είναι η οργανική και συναισθηματική υποστήριξη από τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους. Η υποστήριξη των συναδέλφων ορίστηκε ως «ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι συνάδελφοί τους παρέχουν ενσυναίσθηση, πρακτική βοήθεια και ενημερωτική υποστήριξη» (Biggs , 2014). Μερικά από τα παραδείγματα υποστήριξης προϊσταμένου και συναδέλφου αναφέρονται ως σχέσεις με συναδέλφους (Goel , 2013) ή εποπτική υποστήριξη (Seppälä , 2015). Αν και οι ερευνητές υποστήριξαν ότι η υποστήριξη του επόπτη και των συναδέλφων στο χώρο εργασίας προωθεί τη δέσμευση (Holland, Cooper, & Sheehan, 2016· Sarti, 2014), υπήρξαν αντιφατικά ευρήματα. Για παράδειγμα, οι Karatere και Olugbade (2009) διαπίστωσαν ότι η υποστήριξη επόπτη δεν προέβλεπε τη δέσμευση για 130 υπαλλήλους υπηρεσιών πρώτης γραμμής σε ξενοδοχεία στη Νιγηρία.

#### ➤ Υποστήριξη ομάδας

Η ομαδική υποστήριξη είναι ο βαθμός συναισθηματικής, οργανικής και πληροφοριακής υποστήριξης που παρέχεται μεταξύ των μελών της ομάδας (Pluut, Flestea, & Curşeu, 2014). Δεν βρέθηκε ορισμός της ομαδικής υποστήριξης στη

βιβλιογραφία, αλλά ορισμένα από τα παραδείγματα αναγνωρίστηκαν ως ομαδικό κλίμα (Farndale & Murrer, 2015), ομαδική εμπιστοσύνη (Kuntz & Roberts, 2014), κοινωνική υποστήριξη ομάδας (Pluut, 2014), και κοινή χρήση πληροφοριών (Lee & Ok, 2015). Όταν τα μέλη της ομάδας αισθάνονται συνδεδεμένα και υποστηρίζονται το ένα με το άλλο παρά ανεξάρτητα, επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση (Albrecht, 2012; Farndale & Murrer, 2015). Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η κοινωνική υποστήριξη της ομάδας (Pluut, 2014) και το ομαδικό κλίμα (Albrecht, 2012; Farndale & Murrer, 2015) συσχετίστηκαν θετικά με την εργασιακή δέσμευση.

#### ➤ Πόροι Εργασίας

Οι Bakker και Xanthopoulou (2013) όρισαν τους πόρους εργασίας ως «εκείνα τα χαρακτηριστικά της εργασίας που έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν σε μείωση των απαιτήσεων εργασίας και του συναφούς κόστους. Επιπλέον, οι φυσικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας μπορούν να χαρακτηριστούν ως πόροι εργασίας εάν είναι λειτουργικές για την επίτευξη των εργασιακών στόχων ή/και τονώνουν την προσωπική ανάπτυξη, μάθηση και ανάπτυξη». Οι πόροι εργασίας είναι διάφορες πτυχές μιας εργασίας που μειώνουν τις απαιτήσεις, βοηθούν τους εργαζόμενους να επιτύχουν στόχους και διεγείρουν την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). Καθώς οι ερευνητές θεωρούν τους πόρους εργασίας ως οτιδήποτε σχετίζεται με την εργασία, οι πόροι εργασίας θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε πολλαπλά επίπεδα, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η οργάνωση και τα επίπεδα εργασιών (Hakanen & Roodt, 2010).

Οι πόροι εργασίας αναφέρονται σε διαστάσεις μιας εργασίας που παρακινούν τους ανθρώπους να αποδώσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Οι πόροι εργασίας χωρίστηκαν σε πέντε κατηγορίες και αυτές οι κατηγορίες συμφωνούσαν με τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά εργασίας του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας (Hackman & Oldham, 1976) π.χ. ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα εργασίας, σημασία εργασίας, αυτονομία και ανατροφοδότηση.

#### ➤ Ποικιλία δεξιοτήτων

Η ποικιλία δεξιοτήτων είναι ο βαθμός στον οποίο μια δουλειά απαιτεί από τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν πολλές δεξιότητες (Van De Voorde, Veld, & Van

Veldhoven, 2016). Η ποικιλία δεξιοτήτων προσδιορίστηκε ως δεξιοτεχνία (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008), ποικιλία εργασιών (Van De Voorde, 2016) και ποικιλία εργασιών (Salanova & Schaufeli, 2008). Η ποικιλία εργασιών ορίστηκε ως «ο βαθμός στον οποίο η εργασία περιλαμβάνει διαφορετικά είδη εργασιών, δραστηριοτήτων και καθηκόντων» (Salanova & Schaufeli, 2008). Όταν μια δουλειά απαιτεί ποικίλες δεξιότητες, εργασίες και δραστηριότητες, είναι πιο πιθανό να είναι ενδιαφέρουσα και παρακινητική (Salanova & Schaufeli, 2008). Η ποικιλία των εργασιών και η ποικιλία δεξιοτήτων συσχετίστηκαν θετικά με την εργασιακή δέσμευση (Salanova & Schaufeli, 2008; Van De Voorde, 2016).

#### ➤ Ταυτότητα εργασίας

Ταυτότητα εργασίας είναι ο βαθμός στον οποίο μια εργασία απαιτεί την ολοκλήρωση της εργασίας, έτσι ώστε ένας εργαζόμενος να μπορεί να αναγνωρίσει τα αποτελέσματα (Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006). Όταν οι εργαζόμενοι ξέρουν τι να κάνουν και ολοκληρώνουν τη δουλειά τους με ορατά αποτελέσματα, τα επιτεύγματά τους ενισχύουν τα κίνητρά τους. Η κατηγορία ταυτότητας εργασίας περιλαμβάνει τη σαφήνεια στόχου (Kuntz & Roberts, 2014) και τη σαφήνεια ρόλων (Albrecht, 2012; Seppälä, 2015; Vogt, Hakanen, Jenny, & Bauer, 2016). Η σαφήνεια των στόχων και η σαφήνεια των ρόλων αντικατοπτρίζουν τον βαθμό στον οποίο οι ρόλοι και οι στόχοι ενός ατόμου κοινοποιούνται ξεκάθαρα. Οι Kuntz and Roberts (2014) και Seppälä (2015) αναγνώρισαν ότι η σαφήνεια του στόχου ήταν προγνωστική της δέσμευσης σε ένα οργανωτικό περιβάλλον.

#### ➤ Σημασία εργασίας

Η σημασία της εργασίας είναι ο βαθμός που μια εργασία επηρεάζει τους άλλους και συμβάλλει στην κοινωνία (Morgeson & Humphrey, 2006). Τρεις πόροι—η επίγνωση της σημασίας των εργασιών (Altunel, Kocak, & Cankir, 2015), η σημασία της εργασίας (Keating & Heslin, 2015) και η ουσιαστική εργασία (Fairlie, 2011)—βρέθηκαν στη σημασία της εργασίας. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους έχει νόημα για τους άλλους, τείνουν να αφοσιωθούν στη δουλειά τους. Σε μια μελέτη 422 ερευνητών σε τουρκικά πανεπιστήμια, οι Altunel et al. (2015) θεώρησαν τους πόρους εργασίας ως μια δεύτερης τάξης λανθάνουσα κατασκευή που περιλαμβάνει την αυτονομία, την κοινωνική υποστήριξη, την καθοδήγηση, τις ευκαιρίες για προσωπική

ανάπτυξη και τη σημασία της εργασίας. Οι Altunel et al. διαπίστωσε ότι οι πόροι εργασίας προέβλεπαν την εργασιακή δέσμευση. Η Fairlie (2011) διαπίστωσε επίσης ότι η ουσιαστική εργασία συσχετίστηκε θετικά με την εργασιακή δέσμευση.

#### ➤ Αυτονομία

Η αυτονομία είναι η ανεξαρτησία, η ευελιξία, ο έλεγχος και η ελευθερία που έχει ένας εργαζόμενος ενώ εκτελεί την εργασία του (Menguc , 2013). Μερικά από τα εντοπισμένα παραδείγματα αυτονομίας είναι ο βαθμός ελευθερίας στην εργασία (Mache , 2014), ο έλεγχος της εργασίας (Salanova & Schaufeli, 2008), η ανεξαρτησία (Goel , 2013) και η αρχή λήψης αποφάσεων (Σάρτη, 2014). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αυτόνομα, αισθάνονται κίνητρο.

#### ➤ Ανατροφοδότηση

Η ανατροφοδότηση είναι άμεσες και σαφείς πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα της απόδοσης ενός εργαζομένου και προτάσεις για βελτίωση (Hackman & Oldham, 1976· Morgeson & Humphrey, 2006). Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επαρκή και αναπτυξιακή ανατροφοδότηση, έχουν την ευκαιρία να μάθουν και να εξελιχθούν (Salanova & Schaufeli, 2008). Μερικά από τα παραδείγματα ανατροφοδότησης αναγνωρίστηκαν ως αξιολόγηση απόδοσης (Suan & Nasurdin, 2014), ανατροφοδότηση απόδοσης (Costa, Passos, & Bakker, 2015) και εποπτική ανατροφοδότηση (Menguc , 2013). Menguc et al. (2013) διαπίστωσε ότι η εποπτική ανατροφοδότηση σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την εργασιακή δέσμευση.

#### ➤ Οικιακοί Πόροι

Οι Hakanen et al. (2011) όρισε τους οικιακούς πόρους ως «τις πτυχές της οικιακής κατάστασης που συμβάλλουν στη μείωση των απαιτήσεων του σπιτιού και ενισχύουν την ανάπτυξη, την ανάπτυξη και την ευημερία στον τομέα του σπιτιού» (σελ. 10). Οι πόροι του σπιτιού αναφέρονται στην υποστήριξη από το σπίτι για την ανάπτυξη και την ευημερία ενός ατόμου. Δεδομένου ότι οι πόροι του σπιτιού (π.χ. οικογενειακοί πόροι) έχουν προταθεί ως σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης τόσο της ικανοποίησης από την εργασία όσο και της ζωής (Greenhaus & Powell, 2006), οι ερευνητές έδωσαν λίγη προσοχή στους πόρους του σπιτιού σε όλη την έρευνα δέσμευσης.

Οι οικιακοί πόροι αναφέρονται στη συναισθηματική και οργανική υποστήριξη από μέλη της οικογένειας που αυξάνει την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων. Οι οικιακοί πόροι περιλαμβάνουν οργανική και συναισθηματική υποστήριξη από μέλη της οικογένειας που επιτρέπει στους εργαζόμενους να εξισορροπήσουν την εργασία και τη ζωή.

Οι πόροι αυτοί είναι το οικογενειακό κεφάλαιο, η οικογενειακή υποστήριξη, η οικογενειακή κυριαρχία, οι εργασιακές απαιτήσεις και η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Jae Young Lee1 , Tonette S. Rocco, and Brad Shuck, 2019). Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι το οικογενειακό κεφάλαιο (Thompson, Lemmon, & Walter, 2015) και η οικογενειακή υποστήριξη (Siu , 2010; Tement, 2014) προέβλεψαν θετικά τη δέσμευση.

#### ➤ Προσωπικοί πόροι

Ο Airila et al. (2014) όρισε τους προσωπικούς πόρους ως «θετικές αυτοαξιολογήσεις που συνδέονται με την ανθεκτικότητα και αναφέρονται στην αίσθηση ικανότητας του ατόμου να ελέγχει και να επηρεάζει επιτυχώς το περιβάλλον του». Οι προσωπικοί πόροι προσδιορίστηκαν ως δυνατά σημεία ή πολύτιμα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στη βέλτιστη λειτουργία και έλεγχο του περιβάλλοντος (Bakker & Demerouti, 2008). Σε αντίθεση με άλλους τύπους, πιστεύεται ότι οι προσωπικοί πόροι βρίσκονται μέσα στους ανθρώπους και μπορούν να αναπτυχθούν και να ελέγχονται με τη δική του προσπάθεια. Οι ορισμοί των προσωπικών πόρων έχουν επικεντρωθεί σε ψυχολογικές πτυχές των προσωπικών πόρων και έχουν παραμελήσει άλλες πτυχές, όπως αυτές που είναι φυσικές ή γνωστικές (Jae Young Lee1 , Tonette S. Rocco, and Brad Shuck, 2019). Οι προσωπικοί πόροι αναφέρονται στις γνωστικές, ψυχολογικές και σωματικές ικανότητες και στην σταδιοδρομία κάποιου. Οι πέντε κατηγορίες αυτών είναι: γνωστικές, ψυχολογικές, συναισθηματικές, σωματικές και σταδιοδρομίας.

#### ➤ Γνωστικοί

Οι γνωστικοί πόροι περιλαμβάνουν πνευματικά ή νοητικά πλεονεκτήματα (π.χ. γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες) που συσσωρεύονται μέσω της μάθησης και της ανάπτυξης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο, η γνώση (Nahrgang , 2011), η νοητική ικανότητα

(Lorente, Salanova, Martínez, & Vera, 2014) και η αυτορρύθμιση των συναισθημάτων (N. Kim & Kang, 2016) προσδιορίστηκαν όλα ως γνωστικοί πόροι. Η διανοητική και συναισθηματική ικανότητα - η ικανότητα να εκτελείς νοητικές και συναισθηματικές εργασίες στην εργασία - μπορεί να επηρεάσει τη δέσμευση (Lorente , 2014). Η αυτορρύθμιση των συναισθημάτων, γνωστή και ως ρύθμιση των συναισθημάτων —ή η ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων κάποιου— έχει θετική και άμεση σχέση με την εργασιακή δέσμευση (N. Kim & Kang, 2016).

#### ➤ Ψυχολογικοί

Οι ψυχολογικοί πόροι είναι διανοητικά και συναισθηματικά πλεονεκτήματα που προωθούν θετικά αποτελέσματα. Έχουν προσδιοριστεί αρκετοί ψυχολογικοί πόροι, συμπεριλαμβανομένου του ψυχολογικού κεφαλαίου (Bonner, 2016), των χαρακτηριστικών ανταγωνιστικότητας (Karatepe & Olugbade, 2009), της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Quiñones , 2013), της συναισθηματικής νοημοσύνης (Toyama & Mauno, 2016), της υπερηφάνειας (Hakanen, Perh , & Torppinen-Tanner, 2008) και της συμπόνιας (Mauno , 2016). Το ψυχολογικό κεφάλαιο είναι μια αναπτυσσόμενη και θετική ψυχολογική κατάσταση που έχει τέσσερις όψεις: αυτο-αποτελεσματικότητα (εμπιστοσύνη), αισιοδοξία, ανθεκτικότητα και ελπίδα (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Οι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο προβλέπει σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων (Laschinger, Grau, Finegan, & Wilk, 2012; Nigah, Davis, & Hurrell, 2012; Shahpouri , 2016; Thompson , 2015).

#### ➤ Φυσικοί

Φυσικοί πόροι είναι η φυσική ή λειτουργική ικανότητα (ενέργεια ή υγεία) για την εκτέλεση εργασίας. Οι φυσικοί πόροι εμφανίστηκαν ως η προσωπική ενέργεια του ατόμου το πρωί (Venz & Sonnentag, 2015), ο υγιής ύπνος (Barber, Grawitch, & Munz, 2013) και η ικανότητα εργασίας ( Airila , 2014). Η προσωπική ενέργεια (Kühnel , 2012) και η ικανότητα εργασίας (Airila , 2014) προέβλεψαν θετικά την εργασιακή δέσμευση και ο κακός ύπνος μείωσε την εργασιακή δέσμευση (Barber , 2013).



### ➤ Καριέρα

Οι πόροι καριέρας είναι τα αποτελέσματα της εργασιακής εμπειρίας ενός ατόμου (Gunz & Reiperl, 2007) και η ικανότητα αντιμετώπισης των μεταβαλλόμενων εργασιακών περιβαλλόντων (Venter, Coetzee, & Basson, 2013). Η Προϋπηρεσία (Hobfoll, 2011), οι ψυχολογικοί πόροι καριέρας (Venter, 2013), η εξέλιξη της σταδιοδρομίας και ο προγραμματισμός (Goel, 2013), η προσαρμοστικότητα της καριέρας (Tladinyane & Van der Merwe, 2016) και η ταυτότητα της σταδιοδρομίας (N. Kim & Kang, 2016) προσδιορίστηκαν ως πόροι καριέρας. Οι Venter et al. (2013) υποστήριξαν ότι οι ψυχολογικοί πόροι καριέρας προβλέπουν την εργασιακή δέσμευση και οι Tladinyane και Van der Merwe (2016) υποστήριξαν ότι η προσαρμοστικότητα σταδιοδρομίας σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση.

## 2.2 Εργασιακές απαιτήσεις

Σύμφωνα με το JD-R model, «οι εργασιακές απαιτήσεις είναι πτυχές της εργασίας που απαιτούν συνεχείς γνωστικές ή συναισθηματικές προσπάθειες από τον εργαζόμενο. Αποτελούνται τόσο από ποσοτικές απαιτήσεις, όπως ο φόρτος εργασίας, όσο και από ποιοτικές απαιτήσεις, όπως η δυσκολία εργασίας» (Karasek, 1979; Janssen, 2001). Αν και το μοντέλο JD-R είναι αρκετά δημοφιλές στις μελέτες δέσμευσης, ο Mauno (2007) παρατήρησε ότι οι οργανωτικοί και εργασιακοί πόροι φαινόταν να έχουν ερευνηθεί περισσότερο από τις εργασιακές απαιτήσεις.

Ορισμένες θεωρητικές αιτιολογίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν να εξηγηθεί ο μετριαστικός ρόλος των απαιτήσεων εργασίας μεταξύ των πόρων εργασίας και της εργασιακής δέσμευσης. Για παράδειγμα, η θεωρία διατήρησης των πόρων (Hobfoll, 1989) υποστηρίζει ότι οι πόροι είναι απαραίτητοι για την αντιμετώπιση του άγχους (στον χώρο εργασίας). Ομοίως, το μοντέλο ελέγχου ζήτησης (DC-M) (Karasek, 1998) και μοντέλο ανισορροπίας προσπάθειας-ανταμοιβής (μοντέλο ER-I) (Siegrist, 1996) τονίζουν επίσης τους ρόλους της αυτονομίας/ελέγχου (στο DC-M) και των ανταμοιβών (ER-I) στην αντιμετώπιση των εργασιακών απαιτήσεων. Το πιο σημαντικό, το μοντέλο JD-R προτείνει επίσης ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ «εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών πόρων είναι επίσης σημαντική για την ανάπτυξη εργασιακής πίεσης και κινήτρων, και οι πόροι εργασίας μπορεί να ρυθμίσουν τον αντίκτυπο των εργασιακών απαιτήσεων στην εργασιακή πίεση, συμπεριλαμβανομένης της επαγγελματικής εξουθένωσης». (Bakker και Demerouti, 2007). Η σχέση που έχουν οι εργασιακές απαιτήσεις με την εργασιακή δέσμευση μπορεί, επομένως, να θεωρηθεί ότι εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και των εργασιακών πόρων.

Ως απαιτήσεις εργασίας ορίζονται εκείνες οι σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της δουλειάς που απαιτούν σταθερή σωματική ή / και ψυχολογική προσπάθεια και συνεπώς συνδέονται με σωματικό ή/και ψυχολογικό κόπο (Bakker και Demerouti, 2001). Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί ο υψηλός φόρτος εργασίας και οι συναισθηματικά απαιτητικές αλληλεπιδράσεις με πελάτες. Παρόλο που μια απαιτητική εργασία δεν αποτελεί απαραίτητως και μια αρνητική συνθήκη, εντούτοις μπορεί όμως να μετατραπεί σε ανασταλτικό παράγοντα όταν για την ικανοποίηση

αυτών των απαιτήσεων απαιτείται μεγάλη προσπάθεια, την οποία ο εργαζόμενος δεν δύναται να καταβάλει.

Οι εργασιακές απαιτήσεις και εν γένει το μοντέλο JDR έχει συνδεθεί με την εργασιακή εξουθένωση (burnout) ενός ατόμου. Έρευνα των τελευταίων δεκαετιών έχει αποκαλύψει ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι συχνά αποτέλεσμα υψηλών εργασιακών απαιτήσεων – πτυχές της εργασίας που απαιτούν διαρκή σωματική, συναισθηματική ή γνωστική προσπάθεια (Demerouti et al., 2001). Ιδιαίτερα ο φόρτος εργασίας, η ασάφεια των ρόλων, η σύγκρουση ρόλων, το άγχος ρόλων, τα στρεσογόνα γεγονότα και η εργασιακή πίεση φαίνονται σημαντικά. Μετά από παρατεταμένη έκθεση σε υψηλές εργασιακές απαιτήσεις, οι εργαζόμενοι εξαντλούνται χρόνια και αποστασιοποιούνται ψυχολογικά από την εργασία τους. Επιπλέον, οι πόροι εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όταν λείπουν πόροι όπως η κοινωνική υποστήριξη, η αυτονομία και η ποικιλία δεξιοτήτων, η εργασία αρχίζει να χάνει το νόημά της και εμποδίζει την εκπλήρωση των εγγενών ψυχολογικών αναγκών. (Bakker & de Vries, 2021).

Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι ο συνδυασμός υψηλών απαιτήσεων εργασίας και χαμηλών πόρων εργασίας αντιπροσωπεύει ένα εργασιακό περιβάλλον υψηλής πίεσης που μπορεί τελικά να οδηγήσει σε διαρκή εξάντληση. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να παρακολουθούν και να βελτιστοποιούν συνεχώς τα χαρακτηριστικά της εργασίας – για παράδειγμα, θέτοντας ρεαλιστικούς στόχους και προκλήσεις, βελτιστοποιώντας τις απαιτήσεις εργασίας και παρέχοντας επαρκείς πόρους εργασίας (Bakker & Demerouti, 2017, 2018). Αυτή είναι μια συνεχής διαδικασία: η πίεση των εργαζομένων εξαρτάται από τις καθημερινές εργασιακές απαιτήσεις και τους πόρους εργασίας, και επομένως η διοίκηση και οι ηγέτες θα πρέπει να επικοινωνούν συνεχώς το όραμά τους και να παρέχουν κατεύθυνση και υποστήριξη (Breevaart, 2014; Kelemen, 2020). Ωστόσο, οι εργαζόμενοι δεν αντιδρούν απλώς στους ηγέτες και στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η θεωρία JD-R προτείνει ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν εργασιακή δέσμευση (δηλαδή, υψηλά επίπεδα ενέργειας, αφοσίωσης και απορρόφησης) προσπαθούν προληπτικά να βελτιστοποιήσουν τις απαιτήσεις και τους πόρους της εργασίας τους μέσω της δημιουργίας εργασιών (Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν εργασιακή πίεση θα

αρχίσουν να υπονομεύουν τη δική τους λειτουργία στην εργασία (Bakker & Costa,2014; Bakker & Wang,2019).

Επιπλέον, όταν οι απαιτήσεις για εργασία και η πίεση αυξάνονται, ο περιορισμός της προσοχής στις απαιτήσεις εργασίας ή τους στρεσογόνους παράγοντες μειώνει τις βοηθητικές στρατηγικές αντιμετώπισης που δεν σχετίζονται άμεσα με τον ίδιο τον στρεσογόνο παράγοντα. Για παράδειγμα, όταν τα άτομα έχουν απαιτήσεις σε σχέση με ένα έργο εργασίας, σταματούν να κάνουν δραστηριότητες που κανονικά θα διατηρούσαν την ψυχική τους υγεία (π.χ. άσκηση) και εστιάζουν την προσοχή τους απευθείας στη ζήτηση (π.χ. προγραμματισμός, επίλυση προβλημάτων, εργασία για την ολοκλήρωση της εργασίας). (Bakker & de Vries, 2021)

### 3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Η δέσμευση των εργαζομένων έχει αναδειχθεί ως δημοφιλής τομέας έρευνας τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων, έχει διαπιστωθεί ότι είναι σημαντική για την οργανωτική ανάπτυξη και βιωσιμότητα, την ατομική απόδοση, την οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Anitha, 2014; Al Mehrzi , 2016; Yin, 2018; Ismail , 2019).

Η βιβλιογραφία αποκαλύπτει επίσης τις δύο μορφές δέσμευσης ως «εργασιακή δέσμευση» και «οργανωτική ή οργανωσιακή δέσμευση». Παρατηρείται ωστόσο ότι «η βιβλιογραφία της δέσμευσης έχει επικεντρωθεί σε μεγαλύτερο βαθμό στην εργασία παρά στην οργάνωση ή σε άλλες πτυχές της εργασίας, όπως είναι εμφανές από τον όρο εργασιακή δέσμευση, ο οποίος συνδέεται συχνότερα με το μέτρο της δέσμευσης. (Saks and Gruman, 2014).

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί εδώ και χρόνια ένα ζήτημα ιδιαίτερου ερευνητικού ενδιαφέροντος στην οργανωσιακή ψυχολογία (Wayne, 2013) και ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος θεωρεί τον εαυτό του μέλος του οργανισμού και αισθάνεται δέσμευση απέναντί του (Meyer et al, 2013). Εναλλακτικά, η οργανωσιακή δέσμευση έχει οριστεί ως η ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση ενός εργαζόμενου με τον οργανισμό και επηρεάζει την απόφασή του να συμμετέχει σε αυτόν, ή ως το εύρος ταύτισής του με τον οργανισμό και τους στόχους του (Pool & Pool, 2007). Το δημοφιλέστερο θεωρητικό μοντέλο μέχρι και σήμερα που ερμηνεύει την οργανωσιακή δέσμευση είναι αυτό των Allen & Meyer (1990), βάσει του οποίου αυτή διακρίνεται σε τρεις βασικές συνιστώσες: τη συναισθηματική, την κανονιστική και τη συνεχιζόμενη. Συγκεκριμένα, η συναισθηματική δέσμευση αντανακλά την ψυχολογική ταύτιση του εργαζόμενου με τον οργανισμό, η οποία σχετίζεται με το κατά πόσον αυτός αισθάνεται ως μέλος του και ενσωματώνεται επαρκώς σε αυτόν (Meyer, 2002). Όταν τα επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης είναι υψηλά, τότε υπάρχει και υψηλός βαθμός ταύτισης μεταξύ προσωπικών και οργανωσιακών στόχων, μεγάλη προθυμία καταβολής της μέγιστης δυνατής προσπάθειας στο χώρο εργασίας και ισχυρή ανάγκη συνέχισης της αντίστοιχης εργασιακής σχέσης (Meyer, 2013). Η κανονιστική δέσμευση αντανακλά κατά κύριο λόγο την ηθική υποχρέωση που έχει ένας

εργαζόμενος προς τον οργανισμό, η οποία απορρέει από την αίσθηση ασφάλειας που έχει και την συμμόρφωση του οργανισμού με τις συμβατικές του υποχρεώσεις απέναντι στο προσωπικό (Meyer, 2012).

Αντίστοιχα, η συνεχιζόμενη δέσμευση έχει γνωστικές εκφάνσεις και απορρέει από την επιθυμία του εργαζόμενου να παραμείνει σε έναν οργανισμό λόγω του υψηλού κόστους που ενέχει η απόφαση αναζήτησης εναλλακτικής εργασίας (Suliman & Iles, 2000). Πολυάριθμες μελέτες έχουν εξετάσει τους παράγοντες που σχετίζονται με την οργανωσιακή δέσμευση, με τη συντηρητική πλειονότητα εξ αυτών να επικεντρώνεται στη συναισθηματική διάστασή της (Gong et al, 2009). Για παράδειγμα, σε σχετική μετά-ανάλυση των Vecina (2013) διαπιστώθηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή παρακίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση, την παραγωγικότητα και την οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη. Σε αντίστοιχα ευρήματα κατέληξαν και οι Davila & Garcia (2012), οι οποίοι υπογράμμισαν τη σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης για την επίτευξη ανώτερης ατομικής και οργανωσιακής απόδοσης.

Η εργασιακή δέσμευση έγινε αντιληπτή από τον Schaufeli et al. (2002) ως «μια θετική, ικανοποιητική, εργασιακή κατάσταση του νου που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση» (Schaufeli, 2002). Εμπειρικά, η έρευνα έχει δείξει ότι πολλοί τύποι πόρων εργασίας μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή δέσμευση (Bakker & Demerouti, 2007, 2017). Ωστόσο, φαίνεται ότι οι πόροι σε επίπεδο εργασίας είναι πιο σημαντικοί για την εργασιακή δέσμευση από άλλους πόρους εργασίας, ενώ οι εργασιακές απαιτήσεις όπως η υπερφόρτωση εργασίας, σχετίζονταν πολύ λίγο με την εργασιακή δέσμευση. Ομοίως, σε μια μετα-ανάλυση των Crawford (2010), η εργασιακή δέσμευση είχε τις υψηλότερες συσχετίσεις με την ποικιλία θέσεων εργασίας, την προσαρμογή ρόλων εργασίας και τις ευκαιρίες για ανάπτυξη, αλλά χαμηλότερες συσχετίσεις με την κοινωνική υποστήριξη και το θετικό κλίμα και χαμηλότερες, αν και θετικές, συσχετίσεις με διάφορες απαιτητικές εργασιακές απαιτήσεις. Επιπλέον, οι υψηλότερες συσχετίσεις μεταξύ των πόρων εργασίας και της εργασιακής δέσμευσης αφορούσαν την ποικιλία εργασιών, τη σημασία της εργασίας και την προορατική προσωπικότητα (Christian, 2011). Οι συσχετίσεις ήταν κάπως χαμηλότερες για την κοινωνική υποστήριξη, την ανταλλαγή ηγέτη-μέλους και τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Μία πρόσφατη έρευνα των παραγόντων της εργασιακής δέσμευσης κατέληξε στο συμπέρασμα ότι πολλοί διαφορετικοί τύποι πόρων εργασίας είναι σημαντικοί για την εργασιακή δέσμευση. Ωστόσο, προηγούμενες θεωρίες κινήτρων και υπάρχουσες αναλύσεις υποδηλώνουν ότι οι πόροι σε επίπεδο εργασίας μπορεί να είναι ισχυρότεροι οδηγοί της δέσμευσης στην εργασία από, για παράδειγμα, οι διαπροσωπικοί και οργανωτικοί πόροι.

Επομένως, ο ισχυρισμός των Saks and Gruman's (2014) ότι «κάθε είδος δέσμευσης θα μπορούσε να σχετίζεται με άλλες μορφές δέσμευσης, κατά συνέπεια η αλλαγή σε έναν τύπο δέσμευσης μπορεί να έχει επιπτώσεις σε άλλους τύπους δέσμευσης», καταλήγει ότι τόσο η εργασιακή όσο και η οργανωτική δέσμευση σχετίζονται, και η εργασιακή δέσμευση μπορεί να οδηγήσει σε οργανωτική δέσμευση. Ωστόσο, η συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μορφών εμπλοκής έχει συζητηθεί ελάχιστα στη βιβλιογραφία.

Επιπλέον, στη βιβλιογραφία δίνεται έμφαση στη σημασία της οργανωτικής δέσμευσης, ονομαζόμενη ως «ηδονικός δείκτης» που αναφέρεται στην ευτυχία, την ευχαρίστηση και την απόλαυση (Diener, Scollon, & Lucas, 2009; Ryan & Deci, 2001; Tummers , 2016). Αντίθετα, η εργασιακή δέσμευση είναι ένας αποκαλούμενος «ευδαιμονικός» δείκτης που αναφέρεται στο σκοπό, τη σημασία και την ψυχολογική ευημερία (Diener, 2009). Η πρόθεση αλλαγής εργασίας χαρακτηρίζεται συχνά ως παθητική στάση εργαζομένων καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να αφοσιωθούν στον οργανισμό, αλλά μπορεί ταυτόχρονα να είναι παθητικοί στη συμπεριφορά τους (Tummers et al., 2016). Η οργανωτική δέσμευση υποδηλώνει ηρεμία και ικανοποίηση (π.χ. «αισθάνομαι σαν στο σπίτι μου στον οργανισμό μου»), που μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή ενεργοποίηση, ενώ η εργασιακή δέσμευση οδηγεί σε ενέργεια και ενθουσιασμό, που οδηγούν σε υψηλή ενεργοποίηση (προσαρμοσμένο μοντέλο κύκλου του Russel, 1980, στο Schaufeli, 2013).

Τέλος, μελέτες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλά επίπεδα ευδαιμονικής ευεξίας είναι σωματικά πιο υγιείς, βιώνουν περισσότερη ικανοποίηση των ψυχολογικών τους αναγκών και επίσης βιώνουν ευεξία σε σύγκριση με εργαζόμενους με χαμηλή ευδαιμονική ευημερία (Barret-Cheetham, 2016; Ryff, 1989). Καθώς η εργασιακή δέσμευση είναι πράγματι μια βαθιά κατάσταση του νου που υποδηλώνει την

ικανοποίηση βασικών ψυχολογικών αναγκών (σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά), μπορεί κάλλιστα να οδηγήσει σε υψηλότερη καθορισμένη ευτυχία και ευχαρίστηση, συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής οργανωτικής δέσμευσης και της χαμηλότερης πρόθεσης εναλλαγής. Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι η οργανωτική δέσμευση και η πρόθεση εναλλαγής είναι αποτελέσματα της εργασιακής δέσμευσης.

### 3.1 Διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης

Σύμφωνα με τους Cook και Wall (1980) η οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζεται με τις μορφές της ταύτισης, της εμπλοκής και της πίστης. Η ταύτιση αντανακλά την περηφάνια του εργαζομένου που είναι μέλος του οργανισμού, η εμπλοκή μεταφράζεται στην επιθυμία του να καταβάλει προσπάθεια για χάρη του οργανισμού και η πίστη αφορά στη συναισθηματική προσκόλληση και στην υποχρέωση για παραμονή στον οργανισμό. Η διάκριση αυτή των τριών μορφών της οργανωσιακής δέσμευσης αποτέλεσε τη βάση της Βρετανικής Κλίμακας της Οργανωσιακής Δέσμευσης (British Organizational Commitment Scale, BOCS) και αξιοποιήθηκε από τους Mowday (1979) για τη δημιουργία του Ερωτηματολογίου Οργανωσιακής Δέσμευσης (Organizational Commitment Questionnaire) (Markovits, 2007).

Οι Angle και Perry (1981) διέκριναν δύο διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, τη δέσμευση στην αξία και τη δέσμευση στην παραμονή. Οι Meyer και Schoorman (1998) μετονόμασαν τη δέσμευση στη παραμονή ως δέσμευση στη συνέχεια ή δέσμευση συμφέροντος και συσχέτισαν τις δύο διαστάσεις, της αξίας και του συμφέροντος.

Οι O'Reilly και Chatman (1986) συζήτησαν τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, τη συμμόρφωση (compliance), την ταύτιση (identification) και την εσωτερίκευση (internalization). Η συμμόρφωση είναι το πρώτο στάδιο της επιφανειακής δέσμευσης, που στηρίζεται είτε στην προσδοκία ανταμοιβής για την εκπλήρωση των καθηκόντων ή στο φόβο της τιμωρίας. Η ταύτιση εκδηλώνεται, επειδή οι εργαζόμενοι επιθυμούν να διατηρήσουν μία σχέση με τον οργανισμό λόγω των ελκυστικών του αξιών και στόχων, χωρίς όμως να ταυτίζονται με αυτούς. Η εσωτερίκευση αναφέρεται στην αμοιβαία συμφωνία μεταξύ των αξιών και των στόχων ατόμου και οργανισμού και αποτελεί το τελικό στάδιο της εμπλοκής.



Οι Penley και Gould (1988) προτείνουν, επίσης, τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, την ηθική δέσμευση, την ταύτιση, δηλαδή, με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, τη δέσμευση υπολογισμού, που αναφέρεται στη σχέση εργασιακής προσφοράς και απολαβών, και την εξωγενή ή δέσμευση της απομάκρυνσης, η οποία είναι αποτέλεσμα της έλλειψης εναλλακτικών. Οι ίδιοι μελετητές συμπεραίνουν πως η οργανωσιακή δέσμευση εξαρτάται, εκτός των άλλων, και από την προδιάθεση του ατόμου, την επιρροή των προϊσταμένων και την οργανωσιακή κουλτούρα.

#### ➤ Δισδιάστατο μονέλο

Το δισδιάστατο μοντέλο αναφέρει ότι η δέσμευση προέρχεται από διττές σχέσεις των εργαζομένων με τους οργανισμούς : α) σχέσεις συναισθηματικής και ψυχολογικής ταύτισης και β) σχέσεις κέρδους και συναλλαγής. Σε αυτό το πλαίσιο οι March και Simon το 1958 αναγνώρισαν δύο διαστάσεις οργανωσιακής δέσμευσης αναφερόμενοι σε δύο αποφάσεις των εργαζομένων είτε να συμμετέχουν προωθώντας την ιδέα της συναλλαγής είτε να συνεισφέρουν ή και να παράξουν ταυτιζόμενοι με τις αξίες του οργανισμού (Polat, 2011). Υποστηρικτές αυτού του μοντέλου υπήρξαν και οι Angle και Perry (1981) αναφερόμενοι σε δέσμευση εκτίμησης (συναισθηματική και αξιακή ταύτιση με τον οργανισμό, προθυμία επίτευξης των στόχων του) και δέσμευση παραμονής (πελατειακές σχέσεις με τον οργανισμό).

#### ➤ Τρισδιάστατο μοντέλο

Ο Etzioni (1961) αποδέχεται τρεις διαστάσεις- εμπλοκές δέσμευσης των εργαζομένων (Polat, 2011). Η ηθική εμπλοκή σηματοδοτεί την εκούσια συμμόρφωση με τους στόχους του οργανισμού, η υπολογιστική εμπλοκή σχετίζεται με τα παρεχόμενα οφέλη και η εμπλοκή αποξένωσης αναπαριστά την παραμονή στον οργανισμό λόγω σχέσεων εκμετάλλευσης ή απουσίας εναλλακτικών επιλογών. Οι Penley και Gould (1988) συμφωνούν με την προηγούμενη θεώρηση αλλά κατηγοριοποιούν διαφορετικά τις οπτικές της οργανωσιακής δέσμευσης :α) η οργανική σε αντικατάσταση της υπολογιστικής δέσμευσης και β) η συναισθηματική ενσωματώνοντας τη δέσμευση ηθικής και αποξένωσης. Η σπουδαιότητα των δυο αυτών ερευνητών έγκειται στα

εμπειρικά δεδομένα που παρουσίασαν, τα οποία αποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν έναν συνδυασμό των διάφορων τύπων δέσμευσης (Zangora, 2001). Στο ίδιο πλαίσιο, ο Kanter (1968) περιγράφει πως η δέσμευση αφορά τη θέληση του εργαζόμενου να αφιερώσει την ενέργεια και την πίστη του στον οργανισμό και τη διακρίνει σε δέσμευση συνέχειας, δέσμευση συνεκτικότητας και δέσμευση ελέγχου. Με τη δέσμευση συνέχειας ο εργαζόμενος εκτιμά μεγάλο το κόστος αποχώρησης από τον οργανισμό εξαιτίας των επενδύσεών του σε αυτόν. Με τη συνεκτικότητα αναγνωρίζεται η σχέση του με άλλες κοινωνικές ομάδες και με τη δέσμευση ελέγχου οι αξίες του οργανισμού υιοθετούνται ως πρότυπα της δικής του δράσης. Η συστηματική μελέτη των Mowday et al.(1979) εξετάζει τη δέσμευση ως ενεργητική προσφορά των εργαζομένων στον οργανισμό στηριγμένη σε τρία στοιχεία : α) την αποδοχή των αξιών και των στόχων του οργανισμού, β)την προθυμία καταβολής προσπάθειας για τον οργανισμό και γ) την επιθυμία παραμονής σε αυτόν.

Οι O'Reilly και Chatman (1986) βασίστηκαν στο μοντέλο των τριών διαστάσεων και χώρισαν την οργανωσιακή δέσμευση ανάλογα με τη συμφωνία στις αξίες του οργανισμού σε α) συμμόρφωση, β) ταύτιση και γ) εσωτερικήυση. Η συμμόρφωση αντανακλά την υιοθέτηση συμπεριφορών του εργαζομένου προκειμένου να λάβει ανταμοιβές. Η ταύτιση προσδιορίζει την επιρροή του οργανισμού λόγω των ελκυστικών του αξιών και στόχων, που ωστόσο δεν είναι πανομοιότυποι με αυτούς του εργαζομένου. Αντίθετα, με την εσωτερικήυση υπάρχει συμφωνία μεταξύ των αξιών και των στόχων ατόμου και οργανισμού.

➤ Μοντέλο τριών συνιστωσών της οργανωσιακής δέσμευσης των Meyer και Allen

Οι Meyer και Allen (1991) ανέπτυξαν το σημαντικότερο ίσως μέχρι σήμερα μοντέλο των τριών διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης, σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν τρεις τύποι δέσμευσης: α) η συναισθηματική δέσμευση (affective), β) η δέσμευση λόγω συνέχειας (continuance) και γ) η κανονιστική δέσμευση (normative) (Turner & Chelladurai, 2005).

Η πρώτη διάσταση της συναισθηματική δέσμευσης αφορά την υιοθέτηση από μέρους του εργαζομένου και την ταύτισή του με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού,

συμπεριλαμβάνοντας τη θέληση και την προσπάθειά του να δίνει κάθε φορά τον καλύτερο εαυτό του καταβάλλοντας τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επίσης, όπως αναφέρουν οι Dipboye et al., (1994), η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται με τη θέληση εργαζομένου να συνεχίσει να εργάζεται στην παρούσα εργασία του (McCaul et al., 1995, οπ. αν. στο Falkenburg & Schyns 2007). Εάν ο εργαζόμενος έχει μια ισχυρή συναισθηματική δέσμευση, τότε θα παραμείνει στην επιχείρηση επειδή το θέλει. Οι παράγοντες της συναισθηματικής δέσμευσης αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου και στις εργασιακές του εμπειρίες. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται σε στοιχεία της προσωπικότητας και σε δημογραφικά στοιχεία. Οι εργασιακές εμπειρίες αναφέρονται σε συνθήκες εργασίας και σε παράγοντες όπως το ενδιαφέρον της εργασίας, η οργανωτική υποστήριξη, η σαφήνεια των ρόλων, η μετασχηματιστική ηγεσία και η εξέλιξη της εργασίας (Allen & Meyer, 1991).

Η δεύτερη διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης αναφέρεται από τους Meyer και Allen (1991), ως δέσμευση συνέχειας (continuance commitment). Έτσι, σύμφωνα με αυτήν, οι εργαζόμενοι, έχοντας επενδύσει στην εργασία τους και αντιλαμβανόμενοι το ενδεχόμενο κόστος που μπορεί να συνεπάγεται για αυτούς μια αποχώρηση επιλέγουν και επιθυμούν να έχουν έναν δεσμό με την εργασία. Κατά αυτήν την έννοια, οι Meyer και Allen (1991), ορίζουν τη δέσμευση συνέχειας ως εκείνο το δέσιμο των εργαζομένων με τον οργανισμό που τους απασχολεί, το οποίο προκύπτει από την ανάγκη τους. Με άλλα λόγια, δένονται με τον οργανισμό, επειδή το χρειάζονται και όχι επειδή το επιθυμούν και το επιλέγουν. Ως εκ τούτου, η ταύτιση με τα οράματα και σκοπούς της επιχείρησης δεν είναι μια αναγκαία συνθήκη, αλλά ο εργαζόμενος επιλέγει να έχει ένα δέσιμο με την επιχείρηση και να παραμένει σε αυτήν διότι ο απώτερος σκοπός του είναι η ανταμοιβή που προσδοκά και θα τον ικανοποιήσει. Αυτό συμβαίνει, για παράδειγμα, εάν ο εργαζόμενος έχει δαπανήσει πολύ χρόνο και προσπάθεια προκειμένου να εκπαιδευτεί σε δεξιότητες που μπορεί να χρησιμοποιήσει μόνο στη συγκεκριμένη επιχείρηση ή όταν θεωρεί ότι δεν υπάρχουν παρόμοιες ή καλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης σε σχέση με τη θέση που κατέχει (Allen & Meyer 1991, Meyer & Herscovitch 2001).

Η τρίτη διάσταση του μοντέλου είναι η κανονιστική δέσμευση (normative commitment, Allen & Meyer, 1991). Αυτή εκδηλώνεται όταν το άτομο επηρεάζεται από ηθικά κίνητρα, τα οποία υπεισέρχονται στη σκέψη και τις αποφάσεις του και τα οποία επιδρούν πάνω στη βούλησή του να παραμείνει στην επιχείρηση. Τέτοιες σκέψεις είναι συνήθως ότι έχει υποχρέωση στον οργανισμό, ή ότι θα δημιουργήσει πρόβλημα στην επιχείρηση με την αποχώρησή του. Θεωρείται ότι η κανονιστική δέσμευση επηρεάζεται από τις εργασιακές εμπειρίες του ατόμου, κατά τη διάρκεια της θητείας τους στην επιχείρηση, αλλά και πριν. Αυτό υπονοεί ότι δεν είναι μόνο η εργασιακή κοινωνικοποίηση που επιδρά στην εξέλιξη αυτού του τύπου δέσμευσης, αλλά και η κοινωνικοποίηση του ατόμου στα πλαίσια της οικογένειας και της κοινωνίας γενικότερα (Allen & Meyer, 1991).

Η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται με την κανονιστική δέσμευση, και αυτή η σύνδεση αναφέρεται κυρίως μεταξύ των αιτίων για τα οποία οι δυο τύποι εκδηλώνονται. Άλλα κοινά στοιχεία είναι ότι τόσο η συναισθηματική δέσμευση όσο και η κανονιστική δέσμευση οδηγούν σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, με τρόπο που πολλές φορές οι εργαζόμενοι προσφέρουν στην εργασία τους περισσότερα από ότι απαιτούν οι συμβατικές τους υποχρεώσεις (McDonald & Makin, 2000).

### 3.2 Παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις τρεις διαστάσεις δέσμευσης σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991) διαφοροποιούνται, ενδέχεται όμως να συνυπάρχουν στον ίδιο εργαζόμενο ως διαφορετικές ψυχολογικές εκφάνσεις. Οι προκλήσεις και το ενδιαφέρον ευθύνονται για την υψηλή οργανωσιακή δέσμευση, ενώ η ασάφεια ρόλων ή η υπερφόρτωση οδηγούν σε χαμηλή εμπλοκή (Allen & Meyer, 1990). Προβλεπτικοί επίσης παράγοντες θετικής εμπλοκής με την εργασία είναι οι εργασιακοί πόροι, όπως η κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους επιβλέποντες, η ανατροφοδότηση, η ποικιλία δεξιοτήτων, η αυτονομία και οι ευκαιρίες μάθησης (Bakker & Demerouti, 2007 ·Schaufeli & Salanova, 2007). Πρόκειται για κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που μπορεί : α) να μειώσουν τις απαιτήσεις και το ψυχοσωματικό κόστος εργασίας, β) να συντελέσουν στην επίτευξη των στόχων εργασίας και γ) να ενισχύσουν την προσωπική ανάπτυξη, τη μάθηση και την ανάπτυξη (Bakker & Demerouti, 2007 ·Schaufeli & Bakker, 2004). Μάλιστα οι Hakanen, Bakker, και Demerouti (2005) εξετάζοντας την υπόθεση αλληλεπίδρασης εργασιακών απαιτήσεων – εργασιακών πόρων διαπίστωσαν ότι οι πόροι εργασίας γίνονται πιο σημαντικοί όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν υψηλές απαιτήσεις εργασίας (π.χ. φόρτο εργασίας, συναισθηματικές και ψυχικές απαιτήσεις) επειδή μπορούν να βοηθήσουν την εκπλήρωση του στόχου. Αντίθετα η έλλειψη πόρων για την αντιμετώπιση των εργασιακών απαιτήσεων μπορεί να σχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση, υπονομεύοντας την επαγγελματική δέσμευση προς τον οργανισμό (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006).

Βέβαια οι εργασιακοί πόροι εκτιμώνται διαφορετικά στους εργαζομένους δημοσίου και ιδιωτικού τομέα καθώς οι πρώτοι παρουσιάζουν υψηλή δέσμευση συνέχειας λόγω ασφάλειας και μειωμένη συναισθηματική δέσμευση εξαιτίας της γραφειοκρατίας, της περιορισμένης αυτονομίας, ευελιξίας και οικονομικής επιβράβευσης των πιο αποδοτικών υπαλλήλων (Bellante & Link, 1981). Ως προβλεπτικοί παράγοντες της δέσμευσης μελετήθηκαν και προσωπικοί πόροι όπως η αυτό αποτελεσματικότητα, η οργανωτική αυτοεκτίμηση και η αισιοδοξία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν (αυτό αποτελεσματικότητα), ότι θα εξασφαλίσουν γενικά καλά αποτελέσματα στη ζωή (αισιοδοξία) και θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες

τους συμμετέχοντας σε ρόλους εντός του οργανισμού(οργανωτική αυτοεκτίμηση) (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Ωστόσο αντικρουόμενα είναι τα αποτελέσματα ερευνών σχετικά με δημογραφικούς προσωπικούς παράγοντες( φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης). Η γυναίκα είναι περισσότερο οργανωσιακά δεσμευμένη επειδή αντιμετωπίζει εμπόδια στην επαγγελματική της εδραίωση (Angle & Perry, 1981· Hrebiniak & Alluto, 1972). Αντίθετα έρευνες (Aven, Parker & McEnoy, 1993· Dodd-McCue & Wright, 1996· Harrison & Hubbard, 1998) παρουσιάζουν τη γυναίκα λιγότερο συναισθηματικά δεμένη με τον οργανισμό συγκριτικά με τον άντρα αποδίδοντας τη στάση αυτή σε κοινωνιολογικά αίτια και κυρίως την τάση της να είναι περισσότερο αφοσιωμένη στην οικογένεια και την ανατροφή των παιδιών. Αναφορικά με την ηλικία θετική συσχέτιση παρατηρείται με την συναισθηματική δέσμευση (Brown & Sargeant, 2007), αλλά και με τη δέσμευση συνέχειας (Wahn, 1998) που δικαιολογείται από την ωριμότητα των έμπειρων εργαζομένων, αλλά και την αποδοχή του εργασιακού τους καθεστώτος. Οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, με δεδομένη την εναλλακτική εργασιακή διέξοδο και τις υψηλές εργασιακές αμοιβές σχετίζονται αρνητικά με τη δέσμευση συνέχειας, αλλά λιγότερο με τη συναισθηματική δέσμευση (Bashaw & Grant, 1994· Hakanen et al., 2006).

### 3.3 Επιπτώσεις της οργανωσιακής δέσμευσης

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης προς την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, τότε μπορούν να προκύψουν αρκετές θετικές επιπτώσεις για τους ίδιους τους εργαζόμενους, αλλά και για την επιχείρηση. Ένα από τα θετικά σημεία είναι ότι η δέσμευση αυτή έχει τη δυναμική να επηρεάσει θετικά την γενική ευημερία του εργαζόμενου (Meyer & Herscovitch, 2001). Επιπλέον, έχει καταγραφεί ότι η αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων σχετίζεται με μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Για την επιχείρηση έχει θετικά αποτελέσματα, καθώς βελτιώνεται η απόδοση και η παραγωγικότητα (Meyer & Herscovitch, 2001). Επίσης, υπάρχει μικρότερη πιθανότητα οι εργαζόμενοι να εγκαταλείψουν τη επιχείρηση προς αναζήτηση άλλης εργασίας, κάτι που θα ήταν κοστοβόρο για την επιχείρηση (Allen & Meyer 1990). Σύμφωνα με τους Shahid και Azhar (2013), οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, μπορούν να διεκπεραιώσουν εργασίες και να καταφέρουν δύσκολα καθήκοντα, ακόμα και όταν δεν έχουν στη διάθεσή τους τα κατάλληλα μέσα και συστήματα, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην αύξηση της παραγωγικότητας.

## 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα διεξήχθη με την χρήση ερωτηματολογίου δύο κατευθύνσεων. Το πρώτο μέρος ερευνά την εργασιακή ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον ίδιο εργασιακό χώρο και για την οποία χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey from Paul Spector (Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης – Paul Spector – JSS). Το δεύτερο μέρος ερευνά την εργασιακή δέσμευση των ίδιων εργαζομένων και χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο μικρής έκτασης της Ουτρέχτης Utrecht Work Engagement Scale (Εργασία και Ευημερία (UWES) ©) – short version.

Βασικό πυλώνα της έρευνας αποτελούν οι ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα που αφορούν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας και τον αριθμό εργαζομένων επίβλεψης, οι οποίες απαντώνται στην αρχή του ερωτηματολογίου πριν την παράθεση των δύο προαναφερόμενων ερωτηματολογίων.

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε όλους τους εργαζομένους της εταιρίας μέσω email σε φόρμα συμπλήρωσης ερωτηματολογίων MS Forms, είναι ανώνυμο και η απάντηση σε όλες τις ερωτήσεις είναι υποχρεωτική. Για τη συμπλήρωση του δόθηκαν συγκεκριμένες και σαφείς οδηγίες και ζητήθηκε η ειλικρινής απάντηση όλων των ερωτήσεων.



#### 4.1 Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης – Paul Spector – JSS

Το ερωτηματολόγιο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης του Paul E. Spector, Καθηγητή Βιομηχανικής/Οργανωτικής Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου της Νότιας Φλόριντα Job Satisfaction Survey – JSS, με ελεύθερη χρήση από το διαδίκτυο, αναπτύχθηκε από τον Paul Spector, για να μετρά τις κύριες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και αποτελείται από 36 ερωτήσεις - προτάσεις κλειστού τύπου. Μέσα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας για τις εργασιακές διαστάσεις, ο Αμερικανός καθηγητής έχει ομαδοποιήσει τις ερωτήσεις (μεταβλητές), ανά τέσσερις, σε εννέα υποκλίμακες (παράγοντες), που αντιπροσωπεύουν τον τομέα της εργασιακής ικανοποίησης:

- Μισθός
- Προαγωγή
- Εποπτεία
- Προνόμια – Οφέλη
- Ενδεχόμενες ανταμοιβές
- Συνθήκες λειτουργίας
- Συνάδελφοι
- Φύση εργασίας
- Επικοινωνία

Η φόρμα απάντησης στο JSS αποτελείται από μία κλίμακα τύπου Likert έξι σημείων, που εκτείνεται από το «διαφωνώ πολύ» (0) μέχρι το «συμφωνώ πολύ» (6).

Το Ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey θεωρείται ένα ιδιαίτερα αξιόπιστο εργαλείο, το οποίο παρουσιάζει υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα. Το 2018 οι Τσούνης και Σαράφης προχώρησαν στην μετάφραση του Ερωτηματολογίου στην ελληνική γλώσσα και στον έλεγχο της αξιοπιστίας και των ψυχομετρικών του ιδιοτήτων. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (συντελεστής Cronbach's alpha) υπολογίστηκε για κάθε υποκατηγορία και τη συνολική κλίμακα. Το καθένα ήταν πάνω από το ελάχιστο 0.50, αλλά δύο ήταν πάνω από 0,70 και η συνολική κλίμακα ήταν 0,91 (Spector, 1985).

## 4.2 Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Δέσμευσης (The Utrecht Work Engagement Scale-UWES - short version)

Το ερωτηματολόγιο της Εργασιακής Δέσμευσης της Ουτρέχτης (Utrecht Work Engagement Scale-UWES - short version) των Schaufeli και Bakker (2003) έχει αξιολογηθεί σε όλες τις κουλτούρες και όλα τα επαγγέλματα (Hu et al., 2014; Schaufeli et al., 2006) και έχει προσαρμοστεί στα ελληνικά από τους Xanthopoulos et al. (2005). Αποτελείται από 3 υποκλίμακες εννέα ερωτήσεων που μετρούν αντίστοιχα τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης. Η πρώτη υποκλίμακα αφορά στη διάσταση του σθένους και αποτελείται από 3 δηλώσεις. Η δεύτερη υποκλίμακα αφορά στη διάσταση της αφοσίωσης και περιλαμβάνει 3 δηλώσεις. Ομοίως, η τρίτη υποκλίμακα που αφορά στη διάσταση της απορρόφησης αποτελείται από 3 δηλώσεις.

Η φόρμα απάντησης και στο UWES αποτελείται επίσης από μία κλίμακα τύπου Likert έξι σημείων, που εκτείνεται από το «ποτέ» (0) μέχρι το «πάντα» (6).

## 4.3 Επεξεργασία αποτελεσμάτων

Για την διεξαγωγή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή Microsoft Forms με τη χρήση εργαλείου MS Forms. Τα αποτελέσματα συλλέχθηκαν στο περιβάλλον της εφαρμογής σε μορφή διαγραμμάτων (pie charts, bar charts κλπ.), αλλά και σε επεξεργάσιμη μορφή .xlsx. Μέσω της εξαγωγής των αποτελεσμάτων σε μορφή .xlsx δίνεται η δυνατότητα επεξεργασίας τους για περαιτέρω ανάλυση, σε πλήθος προγραμμάτων επεξεργασίας δεδομένων. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν για τεχνικούς λόγους τα προγράμματα Microsoft Forms και Microsoft Excel που παρείχαν επαρκή εργαλεία για την επεξεργασία και απεικόνιση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου.

#### 4.4 Περιορισμοί

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με τους όρους της Στατιστικής σε δειγματοληπτική μορφή και διαθέτει ορισμένους περιορισμούς κατά τη διεξαγωγή της. Αυτοί αναλυτικά είναι:

- Το μέγεθος του δείγματος, που αποτελείται από συνολικά 93 άτομα, θεωρείται αντιπροσωπευτικό για την διεξαγωγή συμπερασμάτων για την συγκεκριμένη εταιρία, ωστόσο δεν μπορεί να θεωρηθεί επαρκές δείγμα αν επιθυμούμε την διεξαγωγή συμπερασμάτων για ένα ευρύτερο σύνολο, όπως π.χ. για το σύνολο των μελετητικών εταιριών της χώρας.
- Για τον διαμοιρασμό του ερωτηματολογίου προτιμήθηκε η αποστολή του μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ωστόσο, από τους συνολικά 93 εργαζόμενους, μόνο 79 από αυτούς διαθέτουν εταιρικά e-mail, με αποτέλεσμα μέρος του δείγματος να μην το λάβει. Για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος αναζητήθηκαν και τα υπόλοιπα προσωπικά e-mail και ζητήθηκε από κάθε εργαζόμενο να προωθήσει την παρούσα έρευνα σε συναδέλφους που δεν βρίσκονταν στην παραπάνω λίστα παραληπτών. Σε κάθε περίπτωση, έγινε το καλύτερο δυνατό ώστε να λάβουν το ερωτηματολόγιο όλοι οι εργαζόμενοι.
- Η συμμετοχή στην παρούσα έρευνα ήταν προαιρετική, συνεπώς ο αριθμός συμμετοχής και το πλήθος των απαντήσεων δεν μπορούσε να προβλεφθεί εξ αρχής. Αν και για την παρούσα μελέτη τέθηκε ως επιθυμητός στόχος η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου τουλάχιστον από το 50% των εργαζομένων, με ικανοποίηση παρατηρήθηκε η συλλογή απαντήσεων περίπου από το 40% του συνόλου εντός της ίδιας ημέρας με την αποστολή του e-mail, και εν συνεχεία τις υπόλοιπες απαντήσεις εντός των επόμενων ημερών και έπειτα από την αποστολή αντίστοιχου e-mail υπενθύμισης.
- Η διάθεση συμμετοχής και ειλικρινούς απάντησης στην έρευνα αποτελούν παράγοντες τους οποίους δεν δύναται να προβλεφθούν. Αν και ζητήθηκε ευγενικά από όλους η ειλικρινής απάντηση στο ερωτηματολόγιο και η αφοσίωση τους σε αυτό για λίγα μόνο λεπτά, δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι τηρήθηκε από όλους τους συμμετέχοντες.
- Κατά την αποστολή του ερωτηματολογίου στους συμμετέχοντες παρατηρήθηκε, σε ένα μικρό μέρος του συνόλου, δισταγμός ως προς την συμπλήρωσή του λόγω αμφιβολιών. Για τον λόγο αυτό διευκρινίστηκε αρκετές

φορές κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας, ότι οι απαντήσεις θα παραμείνουν ανώνυμες.

## 5. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελούν όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρίας Συμβούλων Μηχανικών και Μελετητών, στους οποίους μοιράστηκε το παρόν ερωτηματολόγιο και τους ζητήθηκε η ειλικρινής συμπλήρωση του.

Η υπό εξέταση εταιρία μηχανικών βρίσκεται σε λειτουργία πάνω από τριάντα έτη, καλύπτει το σύνολο του αντικειμένου των μηχανικών, είναι πιστοποιημένη και εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης πληροφοριών, ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης. Επιπλέον, διαθέτει πλούσιο πελατολόγιο από ιδιωτικές εταιρίες και οργανισμούς, το Ελληνικό Δημόσιο αλλά και Ευρωπαϊκές και Διεθνείς Συνεργασίες.

Το προσωπικό της εταιρίας απαρτίζεται από στελέχη διαφόρων βαθμίδων εκπαίδευσης και διαφόρων ειδικοτήτων. Συνολικά, διαθέτει μόνιμο προσωπικό 93 ατόμων, εκ των οποίων 43 είναι μισθωτοί υπάλληλοι και 50 εξ αυτών είναι συνεργάτες – ελεύθεροι επαγγελματίες. Η αναλογία των εργαζομένων σε γυναίκες και άντρες αγγίζει το 50% καθώς συνολικά από τους 93 υπαλλήλους 47 είναι άνδρες και 46 γυναίκες.

Το σύνολο των εργαζομένων της εταιρίας στεγάζεται σε ένα κτίριο εντός Αττικής, ωστόσο διαθέτει και γραφεία – παραρτήματα, θυγατρικές εταιρίες και συνεργάτες σε διάφορα περιοχές, εντός και εκτός Περιφέρειας, οι οποίοι όμως δεν αποτέλεσαν μέρος της παρούσας έρευνας, καθώς σκοπός της μελέτης ήταν να διαπιστωθεί η εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση του κεντρικού πυλώνα του οργανισμού, και στη συνέχεια θα μπορούσε να δοθεί η δυνατότητα για περαιτέρω διερεύνηση.

Οι εργαζόμενοι της εταιρίας διαμοιράζονται και απασχολούνται αντίστοιχα σε συνολικά πέντε διαφορετικούς τομείς μελετητικού χαρακτήρα, ενώ ένα μικρό μέρος του προσωπικού αποτελεί τον τομέα του Λογιστηρίου – Διοικητικού Προσωπικού. Μέρος του δείγματος αποτελούν και οι ιδρυτές – στελέχη της εταιρίας, και μάλιστα 10 εκ του συνόλου του προσωπικού διαθέτουν διευθυντικές θέσεις στον οργανισμό.

Οι πόροι που διαθέτει η εταιρία για τους εργαζομένους της, πέραν των αναγκαίων και υποχρεωτικών εκ του νόμου όπως μισθός, ασφάλιση, άδειες κλπ., και αφορούν επιπλέον παροχές είναι η ιδιωτική ασφάλιση η οποία παρέχεται στο 50% των

εργαζομένων με συνεισφορά της εταιρίας στο 50% του κόστους, τρία εταιρικά αυτοκίνητα για τις ανάγκες της εργασίας, κινητό τηλέφωνο στο 20% του συνόλου, και παροχή ηλεκτρονικού υπολογιστή και κάθε είδους εργασιακού εξοπλισμού γραφείου στο σύνολο των εργαζομένων.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως η εταιρία στήριξε το προσωπικό της σε δύσκολες περιόδους της Ελληνικής αλλά και Παγκόσμιας κρίσης, τόσο στην περίοδο της οικονομικής κρίσης όσο και στην εποχή της Covid-19. Στα χρόνια αυτά, σε γενικές γραμμές, δεν προέβη σε μειώσεις μισθών ή παροχών ούτε σε απόλυση των εργαζομένων της ή μείωση προσωπικού. Αντιθέτως, ιδιαίτερα στην εποχή της Covid-19, από τις αρχές του 2020 μέχρι και σήμερα, λειτούργησε άμεσα και υλοποίησε τους κανόνες και νομοθεσίες που επέβαλε η Ελληνική Κυβέρνηση, εφαρμόζοντας άμεσα την τηλεργασία με την ταυτόχρονη συνεχή υποστήριξη των υπαλλήλων σε τεχνικά ζητήματα, αλλά και την μείωση των εξωτερικών εργασιών με γνώμονα την προστασία των εργαζομένων της.

Τέλος, το ωράριο για τους εργαζομένους είναι ευέλικτο και τηρείται ενώ η εταιρία είναι ιδιαίτερα συνεπής στις οικονομικές της υποχρεώσεις.

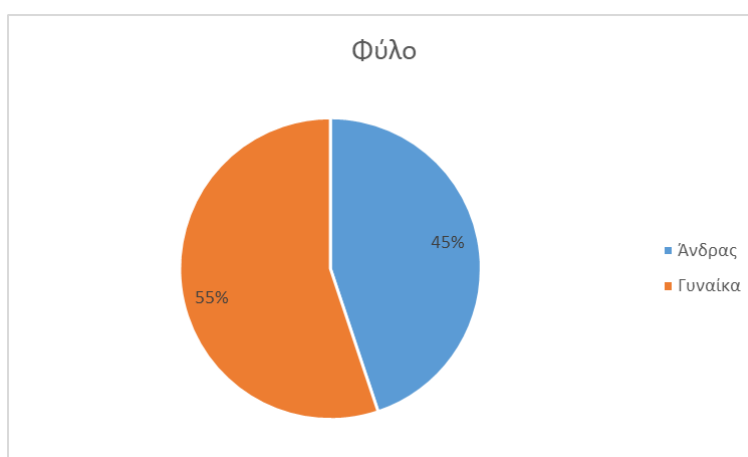
## 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, για την οποία συλλέχθηκαν συνολικά 78 απαντήσεις από τους εργαζομένους της υπό εξέταση εταιρίας, σε διάστημα 15 ημερών.

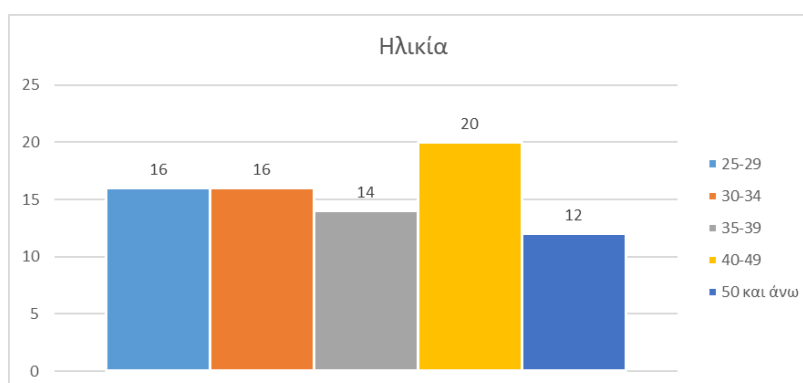
Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή γραφημάτων, είτε συσσωρευμένων διαγραμμάτων στήλης είτε πίτας, για τα οποία χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα MS Office Excel.

### 6.1 Αποτελέσματα ερωτήσεων γενικής φύσεως

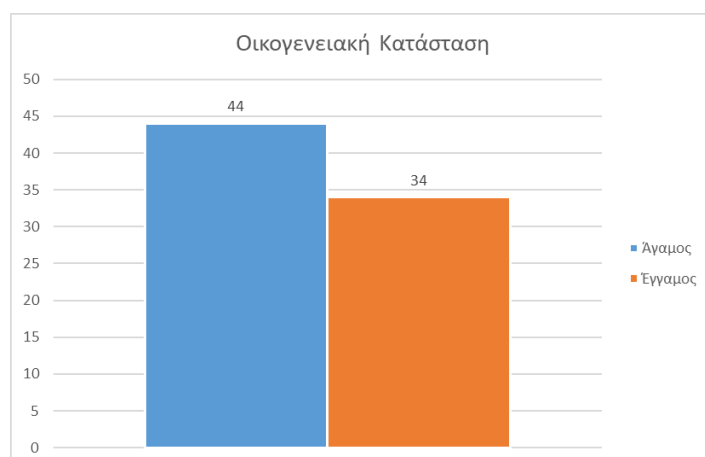
Σε αυτή την ενότητα αναλύονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος και αποτυπώνουν το προφίλ των εργαζομένων της εταιρίας.



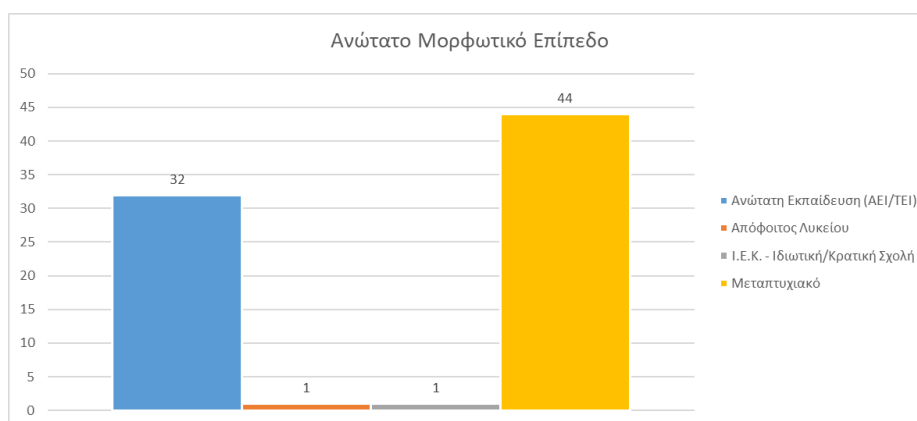
Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 78 εργαζόμενοι, εκ των οποίων 35 ήταν άνδρες και 43 γυναίκες.



Οι ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων ποικίλουν και χωρίζονται σε διαστήματα από 18 έως 24 ετών, 25 έως 29 ετών, 30 έως 34 ετών, 35 έως 39 ετών, 40 έως 49 ετών και άνω των 50 ετών. Από την έρευνα προκύπτει ότι στην έρευνα δεν συμμετείχαν άτομα ηλικιακής ομάδας από 18 έως 24 ετών και ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 40-49, ενώ μικρότερη συμμετοχή στην έρευνα έδειξαν οι άνω των 50.

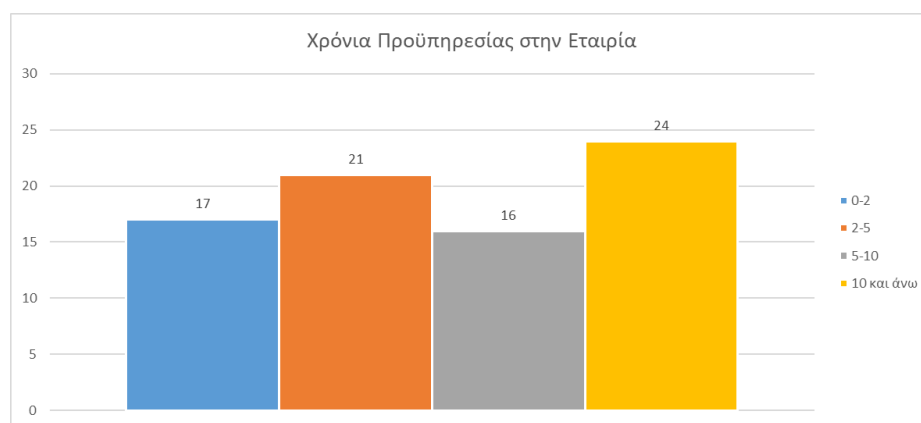


Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων, περίπου το 56% είναι άγαμοι, ενώ το υπόλοιπο 44% είναι έγγαμοι. Ερευνήθηκε ακόμη ότι ίσο ποσοστό ανδρών και γυναικών είναι άγαμοι και έγγαμοι αντίστοιχα.

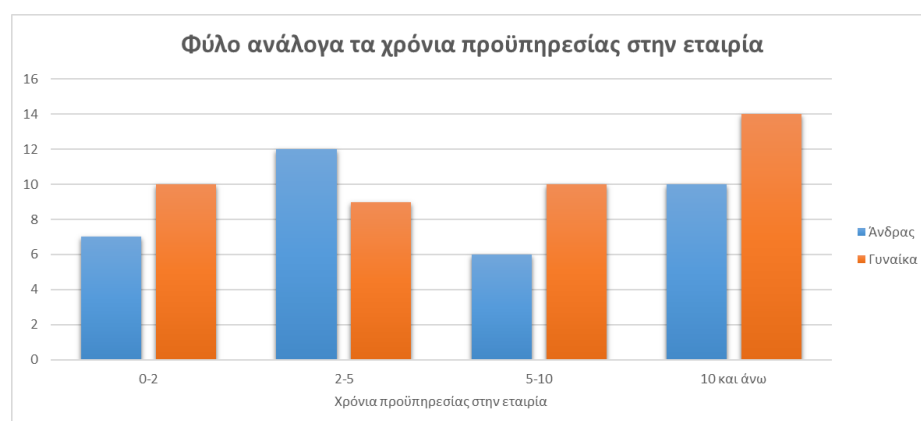


Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, η πλειοψηφία αυτών, σε ποσοστό 56%, αφορά εργαζομένους που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ μεγάλο μέρος των εργαζομένων, σε ποσοστό 41%, έχουν αποφοιτήσει ανώτατες σχολές (ΑΕΙ/ΤΕΙ). Το ποσοστό των απόφοιτων λυκείου ή αποφοίτων Ι.Ε.Κ. κρίνεται πολύ μικρό.

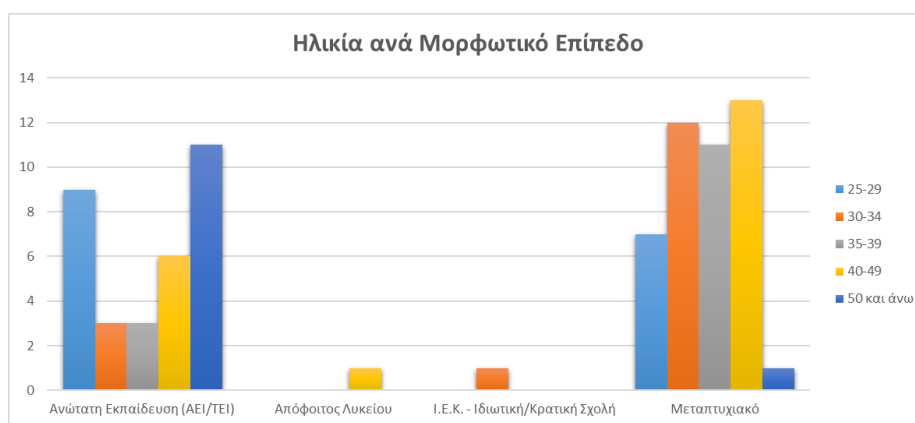




Σημαντικό κριτήριο, όπως φαίνεται και στη συνέχεια της έρευνας, αποτελούν τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στον συγκεκριμένο οργανισμό. Όπως προκύπτει, σε κάθε κατηγορία έχουμε σχεδόν ίσο αριθμό εργαζομένων, με σχετικά μειωμένη συμμετοχή όσων εργάζονται συνολικά 5 έως 10 χρόνια στην εταιρία, και με αξιοσημείωτη συμμετοχή των εργαζομένων άνω των 10 ετών στην εταιρία.



Από τη σύγκριση ανδρών και γυναικών ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό, αποτυπώνεται η μεγαλύτερη συμμετοχή των γυναικών στην παρούσα έρευνα σχεδόν σε όλες τις κατηγορίες, με εξαίρεση την κατηγορία 2 έως 5 χρόνων προϋπηρεσίας.



Από τη σύγκριση της ηλικιακής ομάδας των εργαζομένων ανάλογα το μορφωτικό τους επίπεδο, προκύπτει ότι η κατηγορία 25 έως 29 ετών χωρίζεται εξίσου σε απόφοιτους ανωτάτων και μεταπτυχιακών σχολών, οι εργαζόμενοι από 30 έως 49 ετών είναι κυρίως απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών, ενώ οι άνω των 50 σπάνια κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και παραμένουν απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης.



Τέλος, από τη σύγκριση του πλήθους των ατόμων υπό την επίβλεψη του εκάστοτε εργαζομένου ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας του στην εταιρία, διαπιστώνεται πως μόνο οι εργαζόμενοι άνω των δύο ετών στην εταιρία αποκτούν θέσεις προϊσταμένων, και οι πιθανότητες αυξάνονται για εργαζόμενους άνω των πέντε ετών στον οργανισμό. Προκύπτει επίσης πως κάθε προϊστάμενος δεν εποπτεύει μεγάλο πλήθος εργαζομένων, όπως και το γεγονός ότι πολλοί από τους εργαζόμενους σε διευθυντικές θέσεις και με μεγάλο αριθμό υπαλλήλων υπό την επίβλεψη τους δεν συμμετείχαν στην έρευνα.

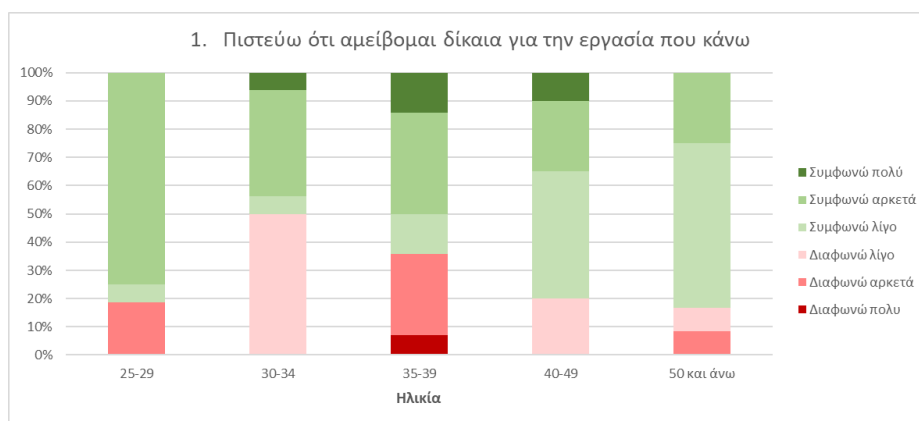
## 6.2 Αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του πρώτου μέρους της παρούσας έρευνας που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση και για την οποία χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης – Paul Spector – JSS.

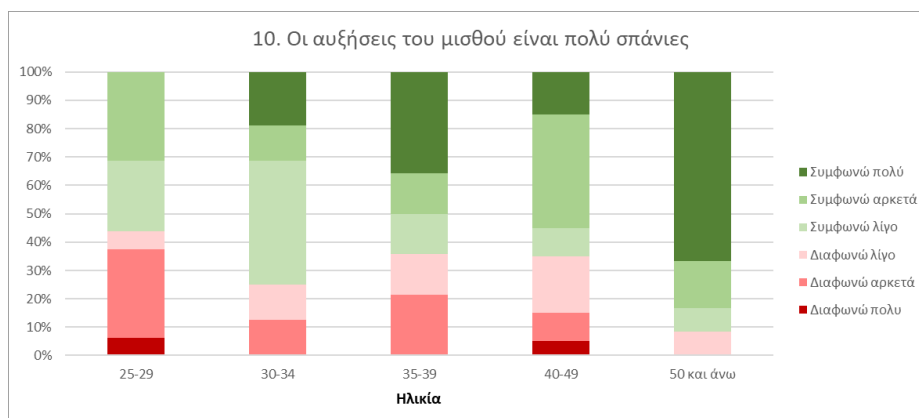
Σύμφωνα με αυτό, οι ερωτήσεις έχουν ομαδοποιηθεί ανά τέσσερις σε εννέα υποκλίμακες (παράγοντες) που αντιπροσωπεύουν κάθε έναν από τους τομείς της εργασιακής ικανοποίησης: μισθός, προαγωγή, εποπτεία, προνόμια – οφέλη, ενδεχόμενες ανταμοιβές, συνθήκες λειτουργίας, συνάδελφους, φύση εργασίας και επικοινωνία. Για την καλύτερη διεξαγωγή των συμπερασμάτων στη συνέχεια αναλύονται οι απαντήσεις ανά τομέα και εξετάζονται σύμφωνα με την αντίστοιχη μεταβλητή.

➤ Μισθός

Για την εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης του δείγματος αναφορικά με τις μισθολογικές απολαβές τους από την εταιρία απαντήθηκαν συνολικά τέσσερις ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων συγκρίνονται με την ηλικιακή κατηγορία του εργαζομένου, καθώς προκαλεί ενδιαφέρον έρευνας το αίσθημα ικανοποίησης που έχει ένας εργαζόμενος σχετικά με τον μισθό του ανάλογα με την ηλικία στην οποία βρίσκεται.

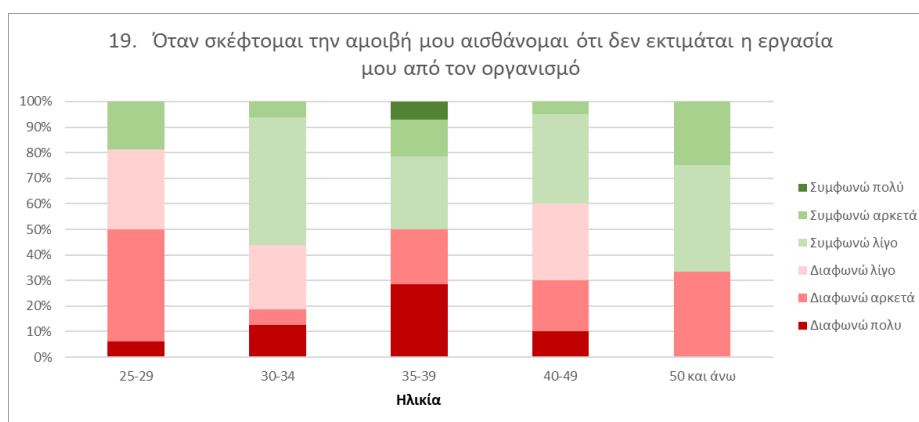


Στην πρόταση «Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω», τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 72%, εν γένει συμφωνεί με αυτή την άποψη. Ωστόσο στην ηλικιακή ομάδα από 30 έως 34 ετών παρατηρείται διαφωνία σε ποσοστό περίπου 50%, καθώς και έντονη διαφωνία σε ποσοστό 36% στην ηλικιακή ομάδα 35 έως 39 ετών.

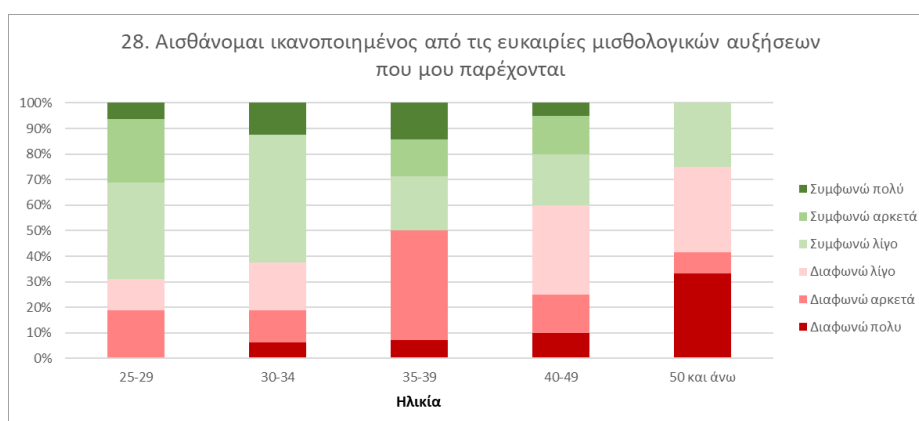


Στην πρόταση «Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες», παρατηρείται ότι η πλειοψηφία σε ποσοστό 69% του δείγματος συμφωνεί. Στην ηλικιακή ομάδα άνω των 50 παρατηρείται έντονη συμφωνία σε ποσοστό 80%, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό

διαφωνίας εμφανίζεται στους νεότερους εργαζομένους και συγκεκριμένα στην ηλικιακή ομάδα 25 έως 29 όπου το 37,5% διαφωνεί έντονα με αυτή την πρόταση.



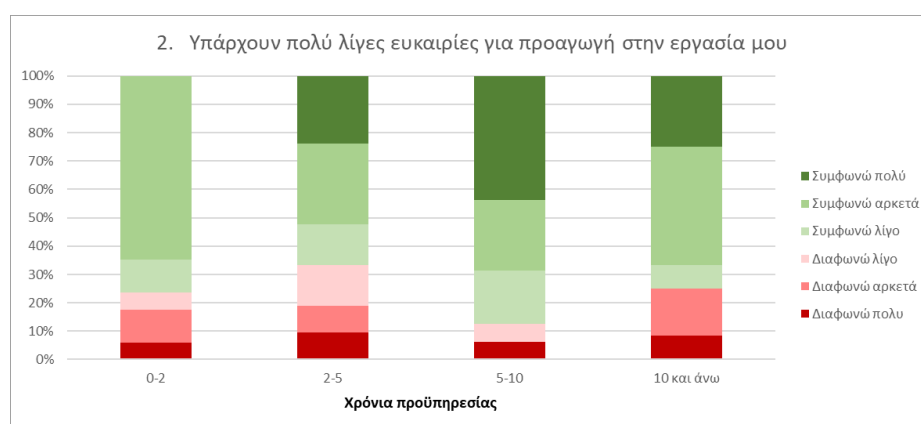
Στην πρόταση «Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου στον οργανισμό», παρατηρείται ότι υπάρχει μεγαλύτερη διακύμανση στις απαντήσεις, με τους 25 έως 29 ετών να διαφωνούν σε ποσοστό τουλάχιστον 80%, όπως και στους 40 έως 49 ετών σε ποσοστό 60%, ενώ στις υπόλοιπες κατηγορίες παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία συμφωνεί με την πρόταση. Επισημαίνεται ωστόσο ότι στην ηλικιακή ομάδα 35 έως 39 ετών μπορεί να υπάρχει ποσοστό 50% τόσο σε συμφωνία όσο και διαφωνία, ωστόσο ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης τους 30% διαφωνεί έντονα με αυτή την παραδοχή.



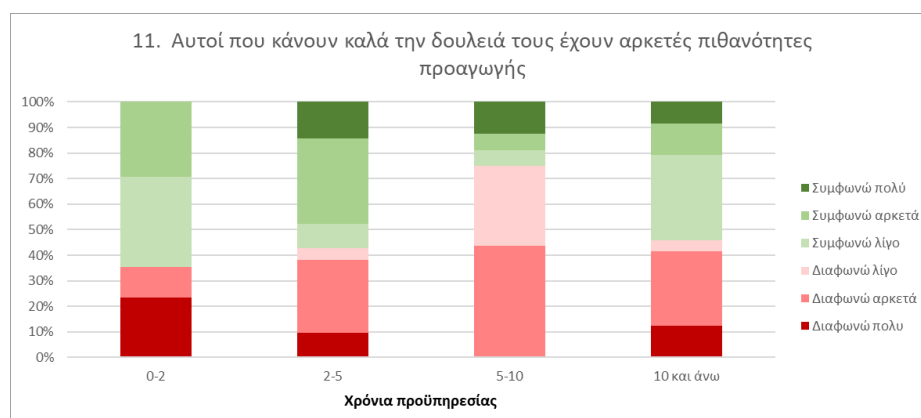
Στην πρόταση «Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται», παρατηρείται πως όσο νεότερος είναι ο εργαζόμενος τόσο πιο ικανοποιημένος αισθάνεται σε μισθολογικές ευκαιρίες, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και ιδίως οι άνω των 50 διαφωνούν έντονα με την παραδοχή αυτή.

## ➤ Προαγωγή

Για την εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης του δείγματος αναφορικά με τις ευκαιρίες προαγωγής στην εταιρία απαντήθηκαν συνολικά τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες στην συνέχεια παρουσιάζονται σε μορφή διαγράμματος. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων συγκρίνονται με τα χρόνια προϋπηρεσίας του εργαζομένου στην συγκεκριμένη εταιρία, καθώς προκαλεί ενδιαφέρον έρευνας το αίσθημα ικανοποίησης που έχει ένας εργαζόμενος σχετικά με τις ευκαιρίες προαγωγής του του ανάλογα με τα χρόνια που βρίσκεται στον ίδιο οργανισμό.

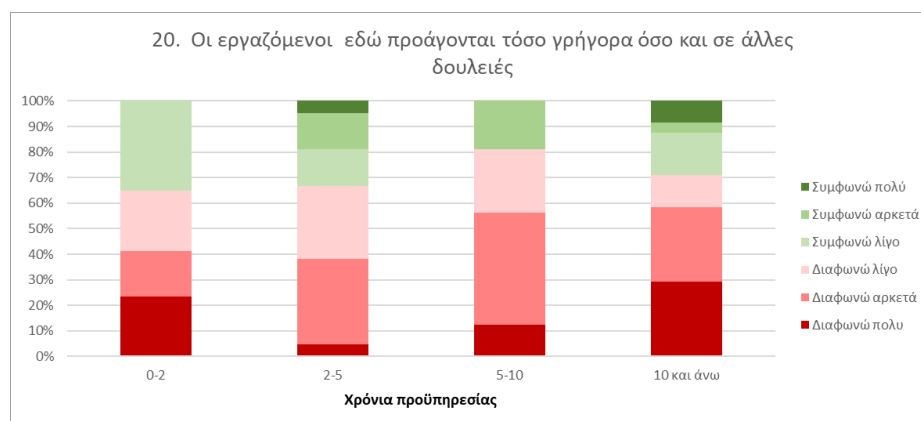


Στην πρόταση «Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου» παρατηρείται ότι η πλειοψηφία σε ποσοστό άνω του 70% συμφωνεί με αυτήν, ωστόσο όσοι από τους εργαζομένους σε κάθε κατηγορία διαφωνούν με αυτή την παραδοχή, φαίνεται ότι διαφωνούν έντονα.

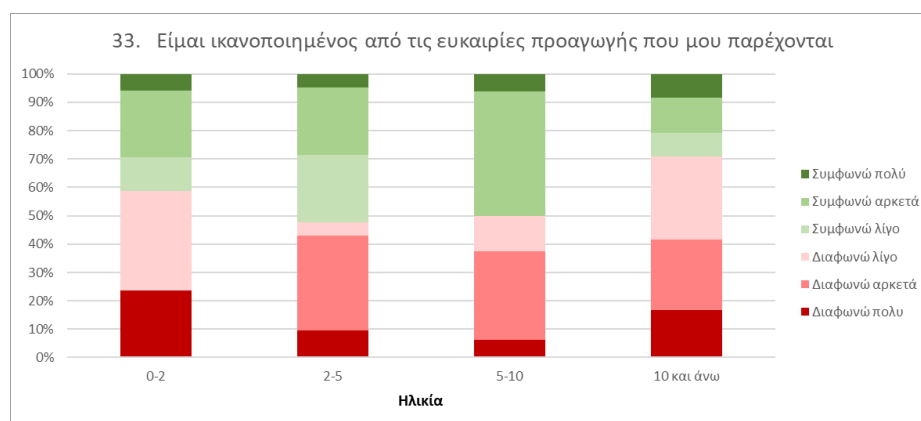


Στην πρόταση «Αυτοί που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής», παρατηρείται συμφωνία σε ποσοστό μεγαλύτερο του 60% σε όσους εργάζονται έως δύο χρόνια στην εταιρία, ωστόσο το ποσοστό 20% εξ αυτών διαφωνούν

έντονα. Στους εργαζομένους που βρίσκονται από 2 έως 5 έτη στον οργανισμό, αλλά και όσους είναι πάνω από 10 χρόνια, παρατηρούνται περίπου ίσα ποσοστά της τάξης του 50% τόσο σε συμφωνία όσο και σε διαφωνία με την πρόταση. Αξιοσημείωτη είναι η απάντηση όσων εργάζονται από 5 έως 10 χρόνια στον οργανισμό, οι οποίοι φαίνεται στο μεγαλύτερο ποσοστό να διαφωνούν λίγο έως αρκετά με τη συγκεκριμένη πρόταση.



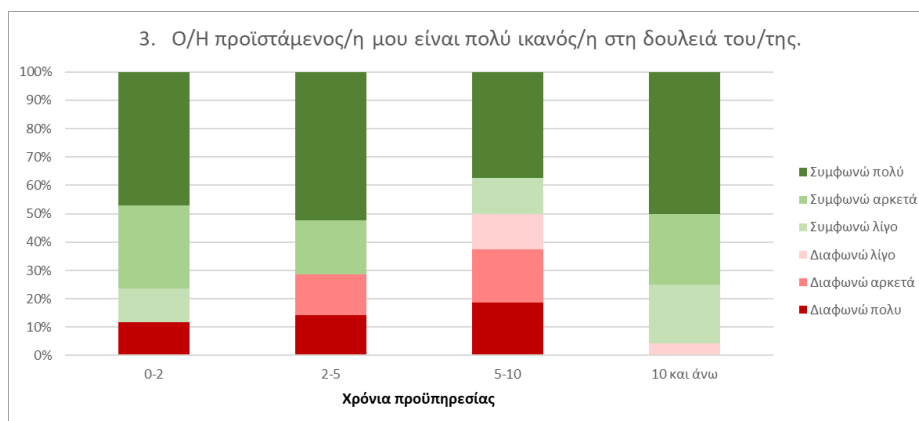
Στην πρόταση «Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές», η πλειοψηφία των εργαζομένων φαίνεται να διαφωνεί, σε έντονη διαφωνία βρίσκεται ποσοστό 20% των νέων εργαζομένων στον οργανισμό και σε αντίστοιχο ποσοστό όσων εργάζονται για πάνω από 10 χρόνια στην εταιρία. Επισημαίνεται βέβαια ότι ένα μικρό ποσοστό όσων είναι πολλά χρόνια στην εταιρία συμφωνούν πολύ με την πρόταση.



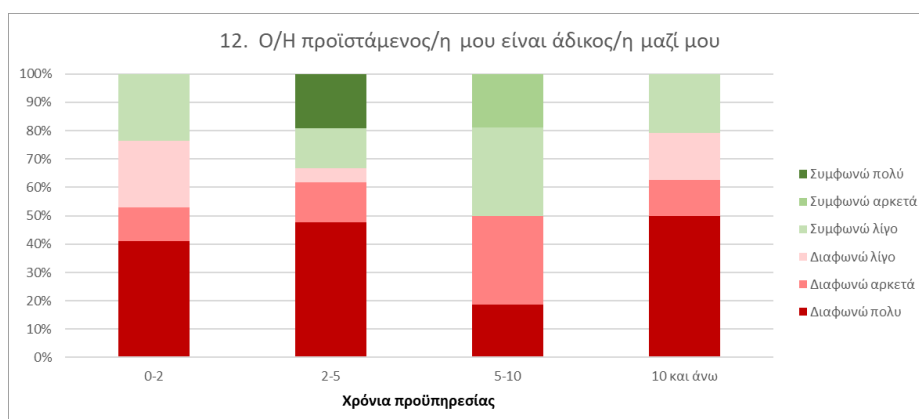
Στην πρόταση «Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται» παρατηρείται μεγαλύτερη διαφωνία σε όσους ξεκίνησαν πρόσφατα να εργάζονται στην εταιρία και σε όσους είναι για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 10 ετών σε αυτή, ενώ ίσα ποσοστά συμφωνίας και διαφωνίας διακρίνονται στις υπόλοιπες δύο κατηγορίες.

➤ Εποπτεία

Για την εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης του δείγματος αναφορικά με τη συνεργασία των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους τους, στο πλαίσιο της εποπτείας, απαντήθηκαν συνολικά τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες στην συνέχεια παρουσιάζονται σε μορφή διαγράμματος. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων συγκρίνονται με τα χρόνια προϋπηρεσίας του εργαζομένου στην συγκεκριμένη εταιρία, καθώς προκαλεί ενδιαφέρον έρευνας το αίσθημα ικανοποίησης που έχει ένας εργαζόμενος σχετικά με τους ανθρώπους κατέχουν ρόλο προϊσταμένου, ανάλογα με τα χρόνια που βρίσκεται στον ίδιο οργανισμό.

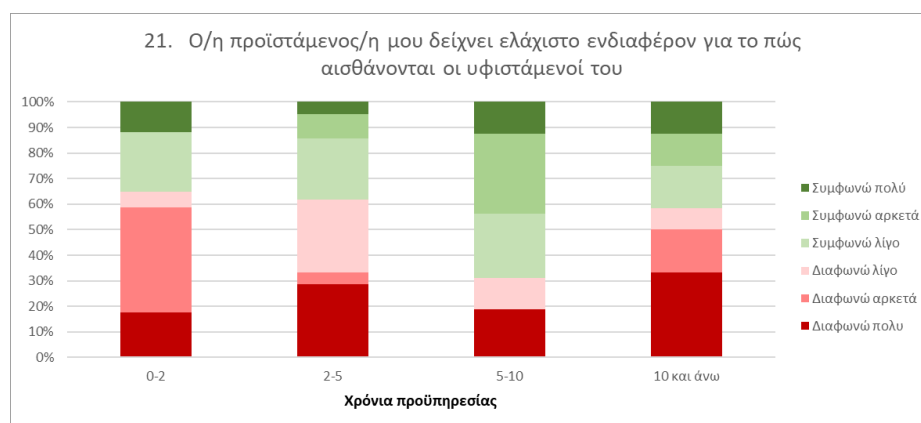


Στην πρόταση «Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της» προκύπτει ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων, της τάξης του 47%, συμφωνούν έντονα με αυτή. Διαφωνία με αυτή την άποψη προκύπτει από μικρό ποσοστό των εργαζομένων, το οποίο αυξάνεται σύμφωνα και με τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρία, με σχεδόν μηδαμινή ωστόσο τη διαφωνία όσων είναι πάνω από 10 συνεχόμενα έτη στον οργανισμό.

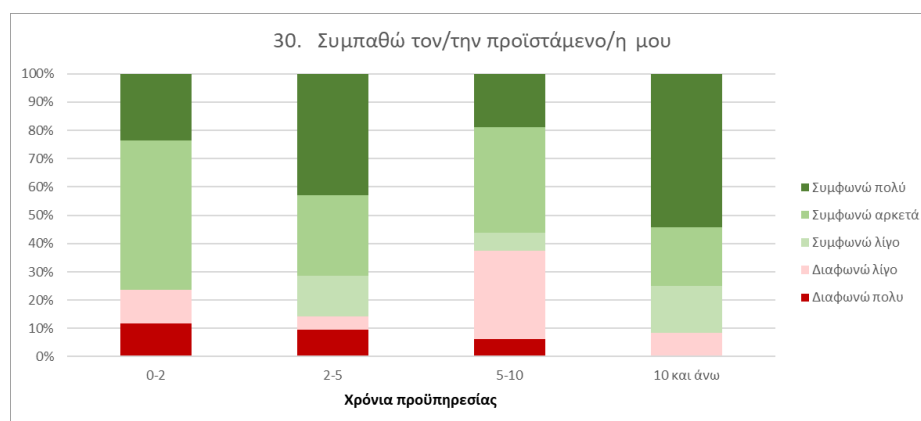




Με την πρόταση «Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου» υπάρχει έντονη διαφωνία από όλες τις χρονικές κατηγορίες, σε ποσοστό 41%. Στην κατηγορία όσων εργάζονται από 2 έως 5 έτη στην εταιρία παρατηρείται ωστόσο και ένα μικρό ποσοστό 20% εκείνων που συμφωνούν πολύ με την ανωτέρω πρόταση.



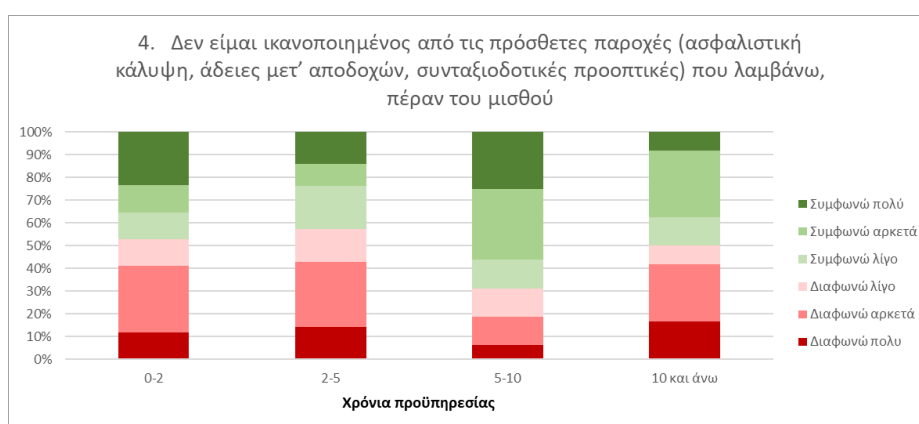
Στην πρόταση «Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του» παρατηρείται σημαντική διαφωνία σε ποσοστό 41%, με εξαιρετική την κατηγορία όσων εργάζονται από 5 έως 10 έτη στον οργανισμό, όπου μόλις το 18% εξ αυτών διαφωνεί έντονα με την πρόταση, και ποσοστό 68% συμφωνεί από λίγο έως πολύ με αυτή την άποψη.



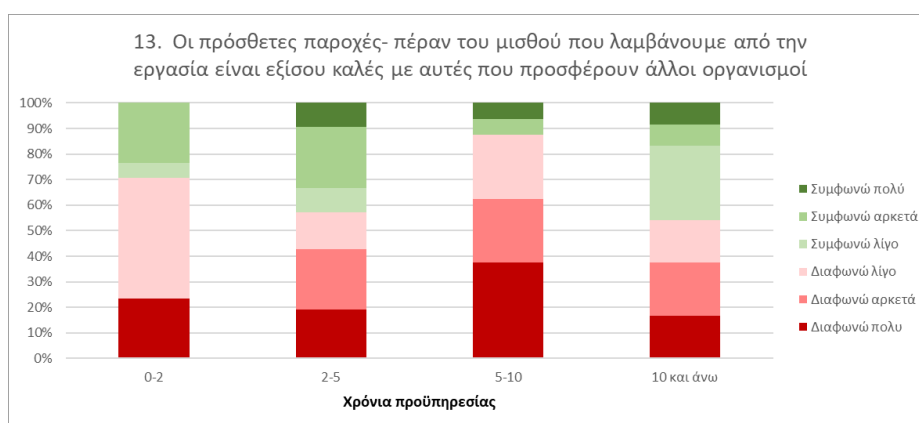
Στην πρόταση «Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου» παρατηρείται μεγάλο πλήθος εργαζομένων να συμφωνεί αρκετά έως πολύ με την πρόταση, σε ποσοστό τουλάχιστον 70%. Έντονη διαφωνία υπάρχει μόνο σε πολύ μικρά ποσοστά κάθε κατηγορίας, ενώ σε όσους βρίσκονται πάνω από 10 χρόνια στην εταιρία υπάρχει πολύ πιο έντονη η συμφωνία και κανένας από αυτή την κατηγορία δεν διαφωνεί έντονα με την πρόταση.

➤ **Προνόμια - Οφέλη**

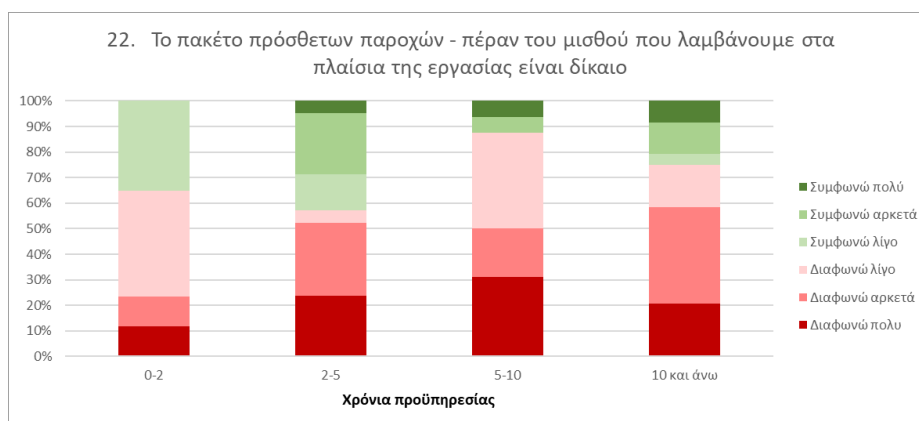
Για την εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης του δείγματος αναφορικά με τα προνόμια, τα οφέλη και τις επιπλέον παροχές που τους προσφέρει η εταιρία, απαντήθηκαν συνολικά τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες στην συνέχεια παρουσιάζονται σε μορφή διαγράμματος. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων συγκρίνονται με τα χρόνια προϋπηρεσίας του εργαζομένου στην συγκεκριμένη εταιρία, καθώς προκαλεί ενδιαφέρον έρευνας το αίσθημα ικανοποίησης που έχει ένας εργαζόμενος σχετικά με τις επιπλέον παροχές του οργανισμού, ανάλογα με τα χρόνια που βρίσκεται σε αυτόν.



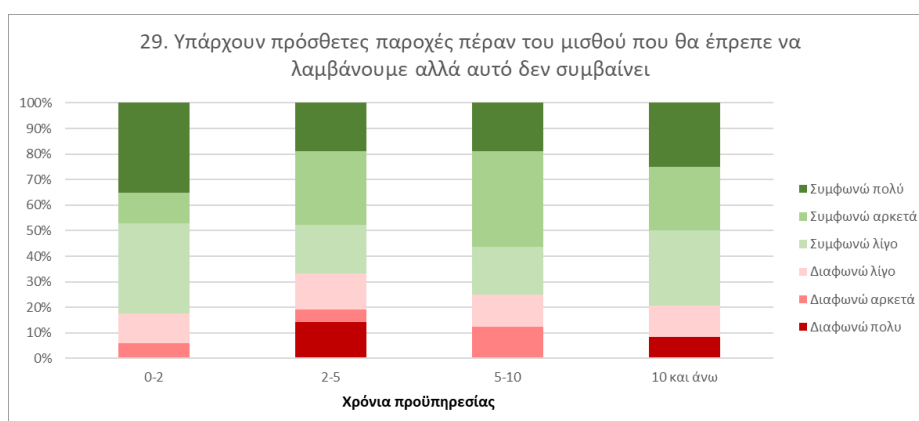
Στην πρόταση «Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού» παρατηρείται διαφωνία και συμφωνία σε ίσα περίπου ποσοστά, με τη διαφορά ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στην εταιρία από 5 έως 10 χρόνια δείχνουν να συμφωνούν περισσότερο με αυτήν.



Στην πρόταση «Οι πρόσθετες παροχές – πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί» παρατηρείται αρκετά μεγάλη διαφωνία σε ποσοστό 65%, με την κατηγορία των εργαζομένων 5 έως 10 ετών να διαφωνεί έντονα με αυτήν, σε ποσοστό 62,5%.



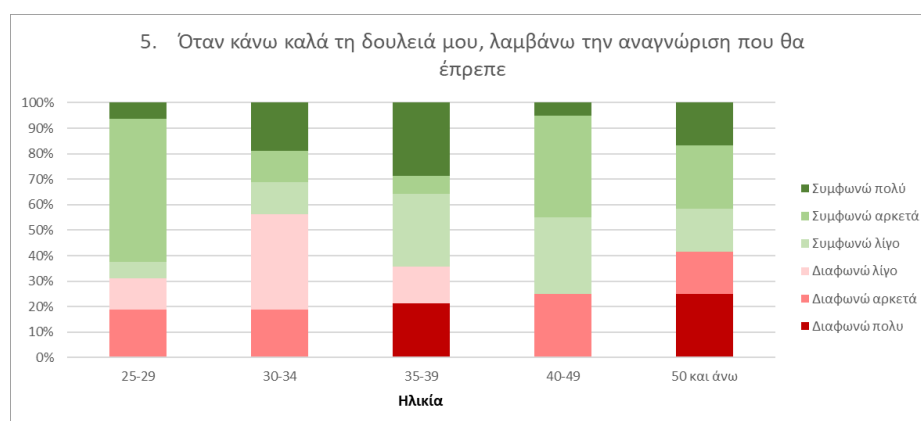
Στην πρόταση «Το πακέτο πρόσθετων παροχών – πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια εργασίας είναι δίκαιο» παρατηρείται επίσης διαφωνία σε μεγάλο ποσοστό, 70,5%, η οποία κλιμακώνεται όσο αυξάνονται τα χρόνια εργασίας. Και σε αυτή την περίπτωση, η κατηγορία εργαζομένων 5 έως 10 ετών διαφωνεί έντονα, σε ποσοστό 50%.



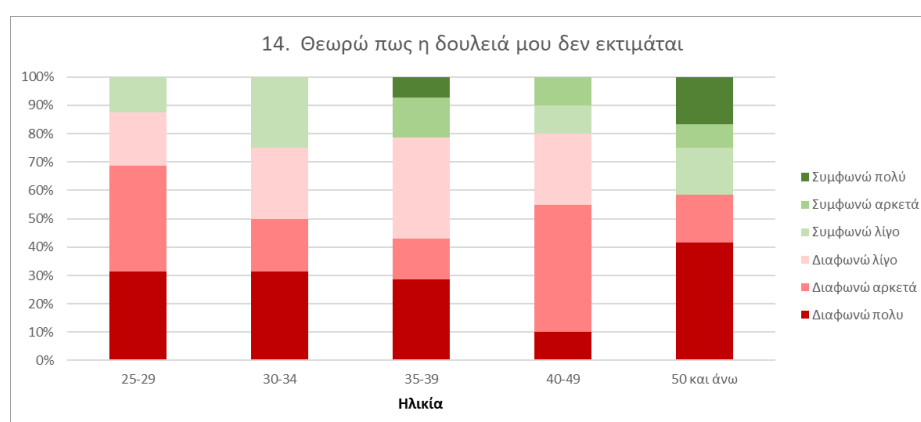
Στην πρόταση «Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει», οι εργαζόμενοι φαίνεται να συμφωνούν σε ποσοστό 76%, με το 24% εξ αυτών να συμφωνούν πολύ και με ελάχιστους να δείχνουν έντονη διαφωνία.

➤ Ενδεχόμενες ανταμοιβές

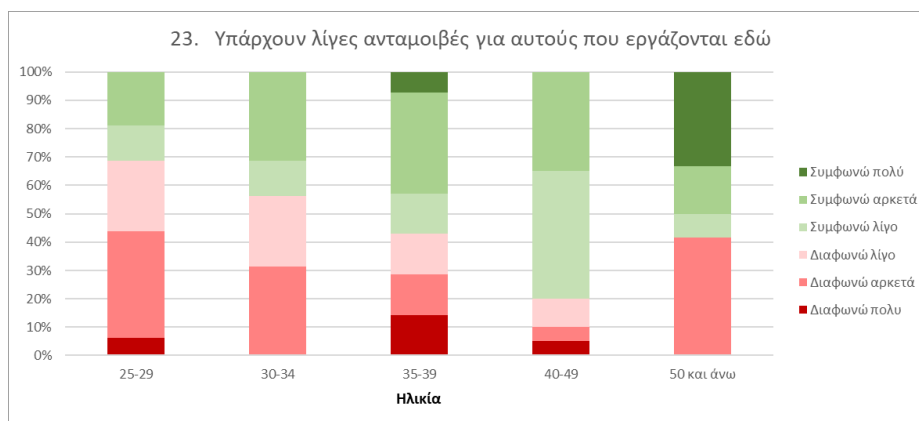
Για την εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης του δείγματος αναφορικά με το αίσθημα της ανταμοιβής για την εργασία που παρέχουν στην εταιρία, απαντήθηκαν συνολικά τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες στην συνέχεια παρουσιάζονται σε μορφή διαγράμματος. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων συγκρίνονται με την ηλικιακή κατηγορία του εργαζομένου, καθώς προκαλεί ενδιαφέρον έρευνας το αίσθημα ικανοποίησης που έχει ένας εργαζόμενος σχετικά με τις ανταμοιβές του ανάλογα με την ηλικία στην οποία βρίσκεται.



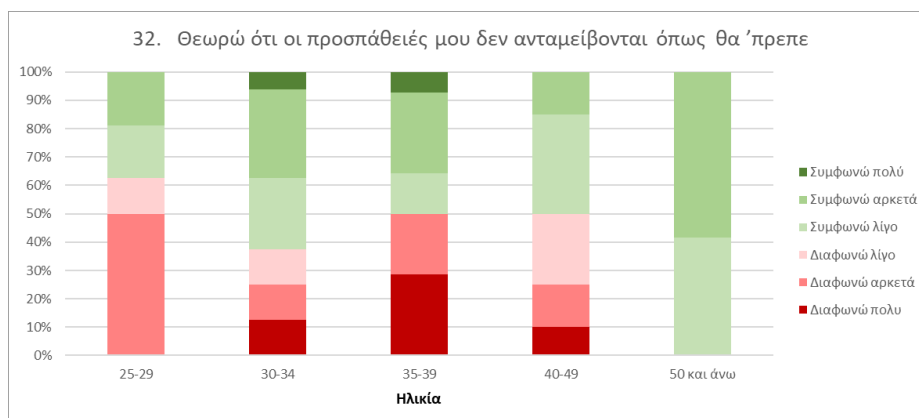
Στην πρόταση «Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε» παρατηρείται ποσοστό 44% των εργαζομένων να συμφωνεί αρκετά έως πολύ με αυτήν, ωστόσο στην ηλικιακή ομάδα 35 έως 39 παρατηρείται μεγάλη διακύμανση στις απαντήσεις με ποσοστό σχεδόν 30% να συμφωνεί πολύ αλλά και ποσοστό 20% να διαφωνεί έντονα.



Στην πρόταση «Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται» οι εργαζόμενοι διαφωνούν σε ποσοστό 77%, με το 27% εξ αυτών να διαφωνεί έντονα, και μόλις το 15% των άνω των 50 ετών να συμφωνεί πολύ με την πρόταση.



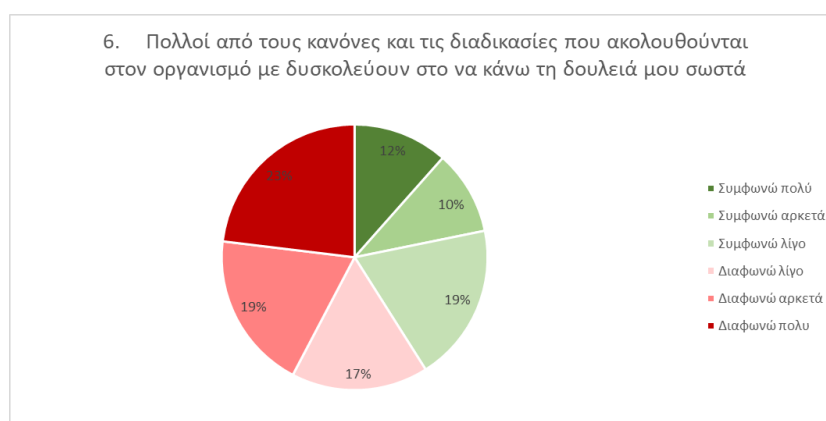
Στην πρόταση «Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ» παρατηρείται μεγάλη κλιμάκωση στις απαντήσεις, με τους νεότερους σε ηλικία να δείχνουν σημαντική διαφωνία με αυτήν, και τους μεγαλύτερους σε ηλικία, και ιδιαίτερα τους άνω των 50, να συμφωνούν έντονα με αυτή την πρόταση.



Στην πρόταση «Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα 'πρεπε» παρατηρείται μερική διαφωνία από τους εργαζομένους έως 49 ετών, σε ποσοστό 42%, ενώ αξιοσημείωτη είναι η συμφωνία των άνω των 50, με κανέναν από αυτούς να μην διαφωνεί με αυτή την άποψη.

➤ Συνθήκες λειτουργίας

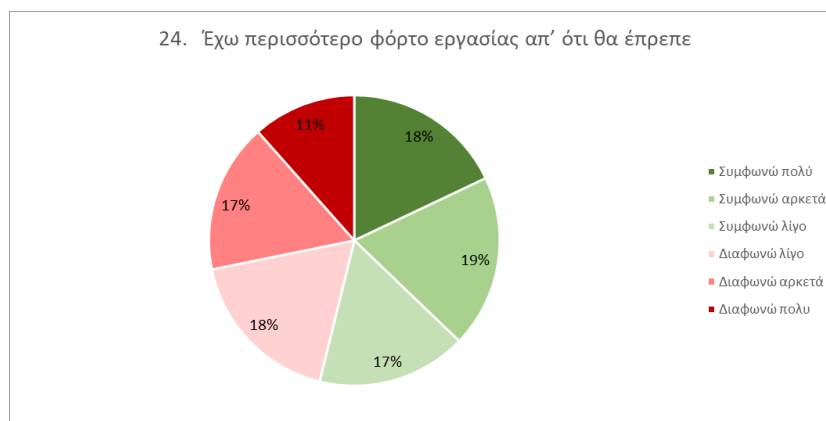
Για την εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης του δείγματος αναφορικά με τις συνθήκες με τις οποίες λειτουργεί η εταιρία, απαντήθηκαν συνολικά τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες στην συνέχεια παρουσιάζονται σε μορφή πίτας. Σε αυτή την κατηγορία, τα αποτελέσματα δεν απεικονίζονται σε σύγκριση με κάποια μεταβλητή, καθώς δεν παρουσιάζουν έντονες διακυμάνσεις και έχει ενδιαφέρον η διερεύνηση των συνθηκών λειτουργίας από το σύνολο των εργαζομένων καθολικά.



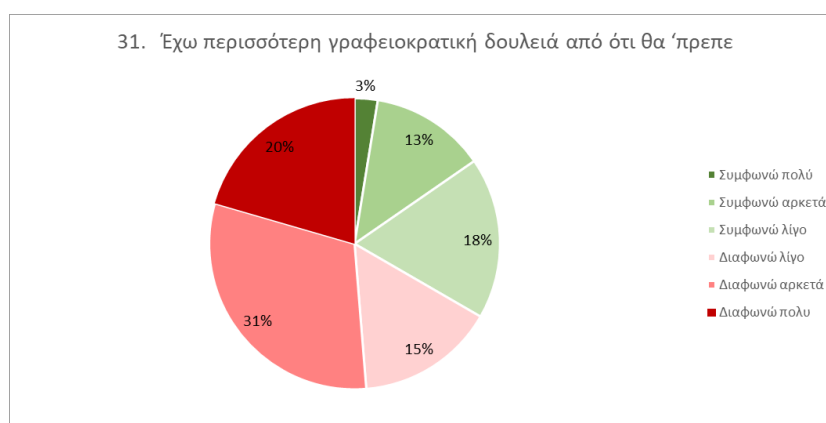
Στην πρόταση «Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά» παρατηρείται διαφωνία στο μεγαλύτερο ποσοστό, με σημαντική διαφωνία σε ποσοστό 23%.



Στην πρόταση «Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από γραφειοκρατία» παρατηρείται σχεδόν ισάξια συμφωνία και διαφωνία από τους εργαζομένους, με ελάχιστα περισσότερους να συμφωνούν με αυτήν.



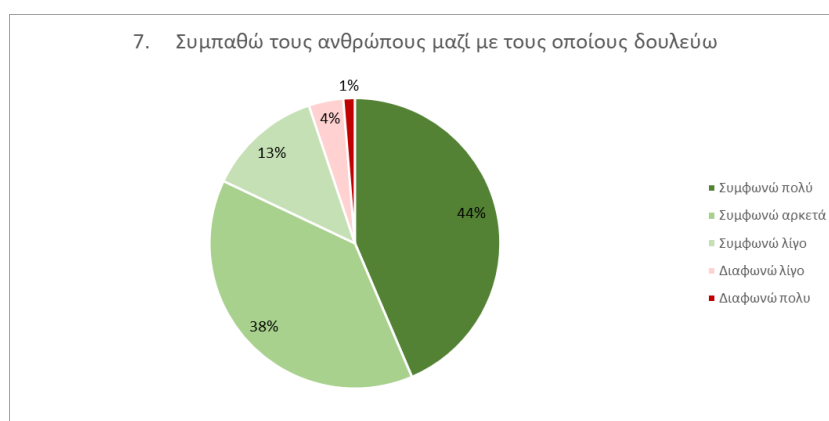
Στην πρόταση «Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό τι θα έπρεπε» παρατηρείται επίσης σχεδόν ισάξιο ποσοστό συμφωνίας με διαφωνίας, με 42 συνολικά εργαζομένους να συμφωνούν και 36 να διαφωνούν.



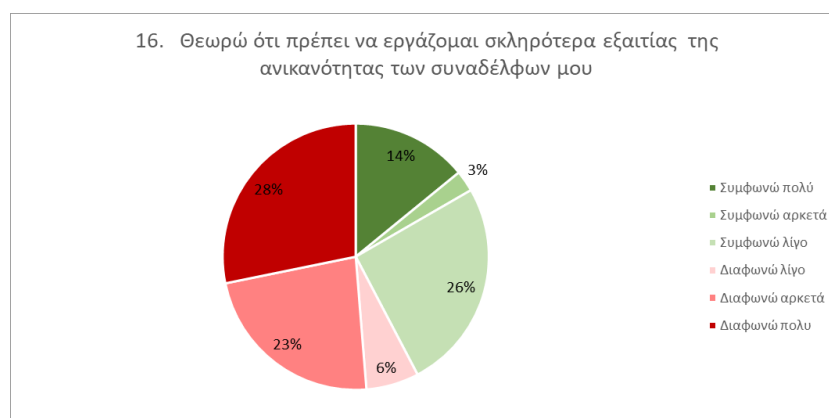
Στην πρόταση «Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ό τι θα 'πρεπε» παρατηρείται αρκετά μεγάλο ποσοστό διαφωνίας από τους εργαζομένους, με μόνο δύο από αυτούς να συμφωνούν απόλυτα με αυτήν.

➤ Συνάδελφοι

Για την εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης του δείγματος αναφορικά με τη συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους, απαντήθηκαν συνολικά τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες στην συνέχεια παρουσιάζονται σε μορφή πίτας. Σε αυτή την κατηγορία, τα αποτελέσματα δεν απεικονίζονται σε σύγκριση με κάποια μεταβλητή, καθώς δεν παρουσιάζουν έντονες διακυμάνσεις και έχει ενδιαφέρον η διερεύνηση της άποψης για τους εργαζομένους τους από όλους καθολικά.

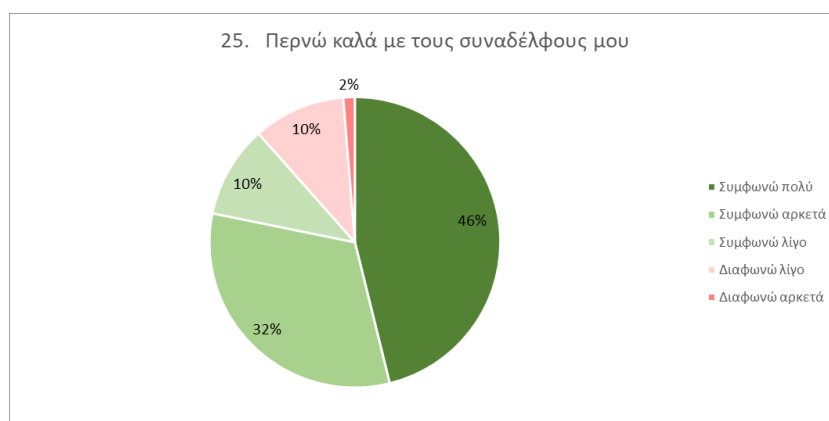


Στην πρόταση «Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω», παρατηρείται αξιοσημείωτη συμφωνία, με το 44% να συμφωνεί απόλυτα και μόλις το 5% των εργαζομένων να διαφωνούν με την πρόταση.

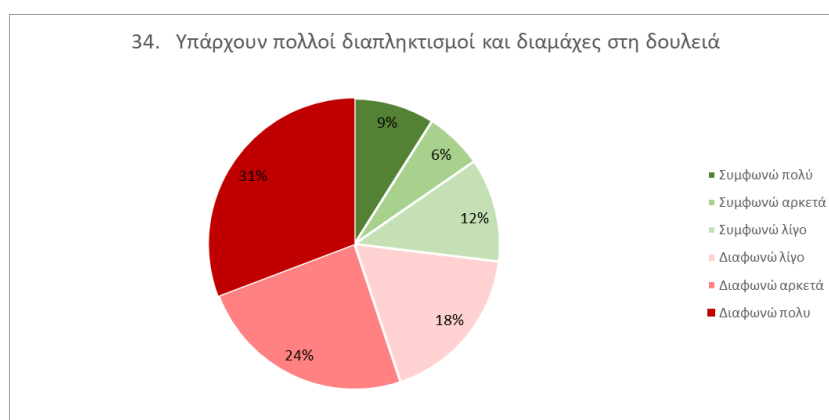


Στην πρόταση «Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου» η πλειοψηφία δείχνει διαφωνία με αυτή την άποψη, ωστόσο ένα σημαντικό ποσοστό συμφωνεί πολύ με αυτήν.





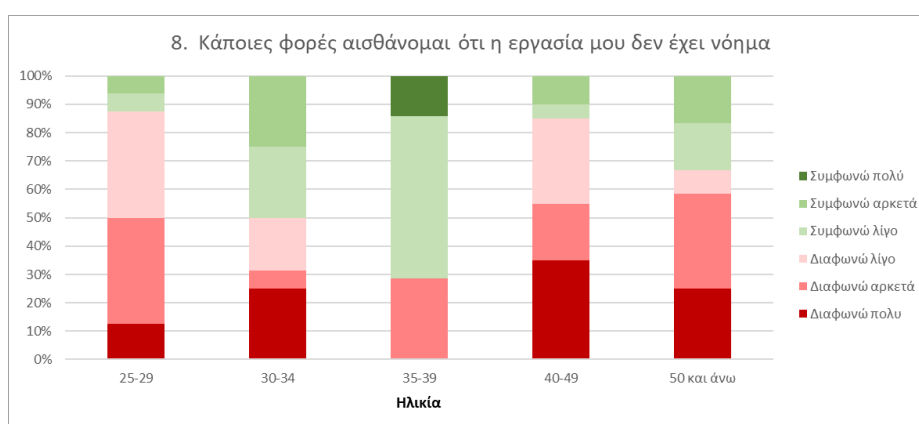
Από την πρόταση «Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου» προκύπτει σχεδόν απόλυτη συμφωνία από τους εργαζομένους, με ένα πολύ μικρό ποσοστό να διαφωνεί λίγο με αυτήν.



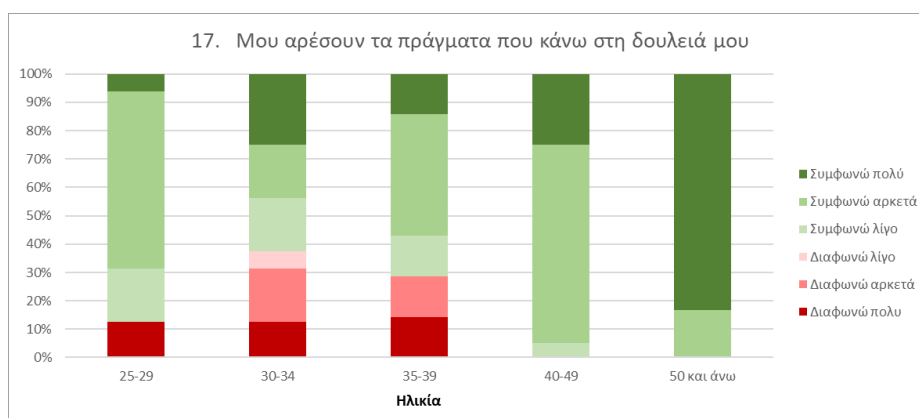
Στην πρόταση «Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά» υπάρχει έντονη διαφωνία σε μεγάλο ποσοστό από τους εργαζομένους, και μία σχετικά μικρή μερίδα εργαζομένων να συμφωνεί με αυτή την πρόταση.

➤ Φύση εργασίας

Για την εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης του δείγματος αναφορικά με τη φύση της εργασίας και του αντικειμένου στο οποίο δραστηριοποιούνται, απαντήθηκαν συνολικά τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες στην συνέχεια παρουσιάζονται σε μορφή διαγράμματος. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων συγκρίνονται με την ηλικιακή κατηγορία του εργαζομένου, καθώς προκαλεί ενδιαφέρον έρευνας το αίσθημα ικανοποίησης που έχει ένας εργαζόμενος σχετικά με το αντικείμενο στο οποίο εργάζεται ανάλογα με την ηλικία στην οποία βρίσκεται.

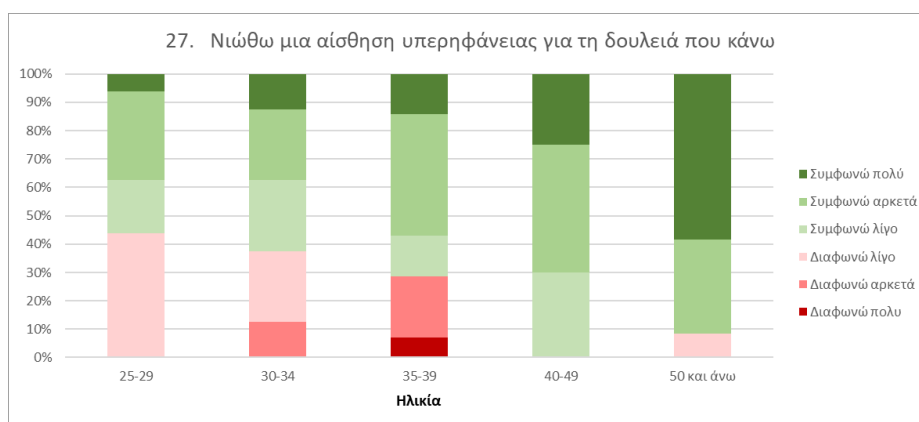


Στην πρόταση «Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα» παρατηρείται σημαντική διαφωνία από μεγάλο μέρος των εργαζομένων, σε ποσοστό 65%, με την ηλικιακή ομάδα 35 έως 39 ετών ωστόσο να διαφέρει και να δείχνει συμφωνία με την παραπάνω πρόταση σε ποσοστό 71%.

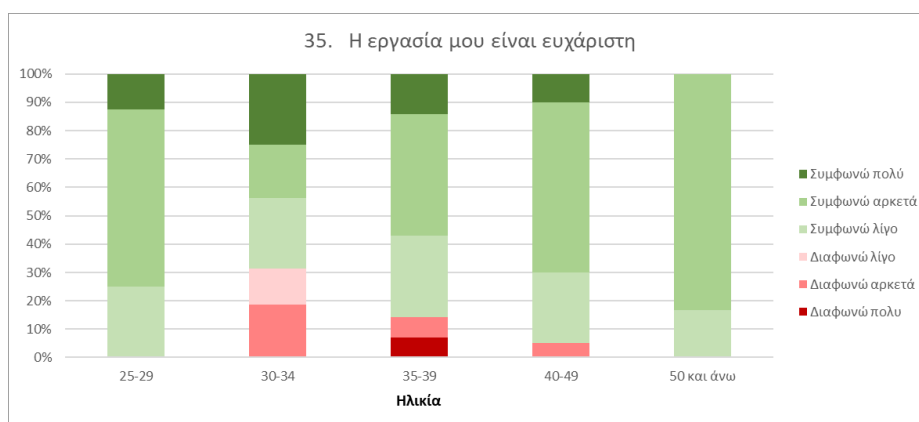


Στην πρόταση «Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου» προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων συμφωνεί, σε ποσοστό 85%, ιδιαιτέρως μάλιστα οι

άνω των 40. Στις μικρότερες ηλικίες παρατηρούνται μικρά ποσοστά εργαζομένων να δείχνουν διαφωνία με την παραπάνω πρόταση.



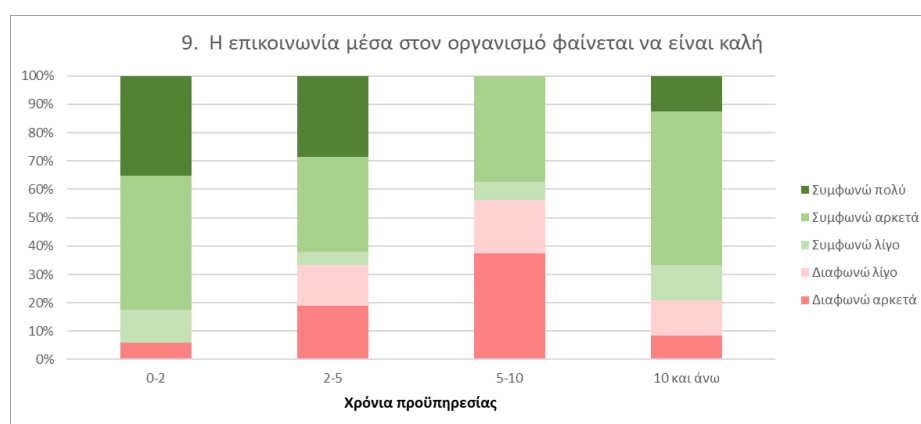
Στην πρόταση «Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω» παρατηρείται μία κλιμάκωση στις απαντήσεις, με τους νεότερους να συμφωνούν και διαφωνούν εξίσου και τους άνω των 40 να συμφωνούν έντονα με αυτήν. Και σε αυτή την περίπτωση, η πλειοψηφία της κατηγορίας 35 έως 39 συμφωνεί, σε ποσοστό 71%, ωστόσο υπάρχει μικρό ποσοστό που διαφωνεί έντονα.



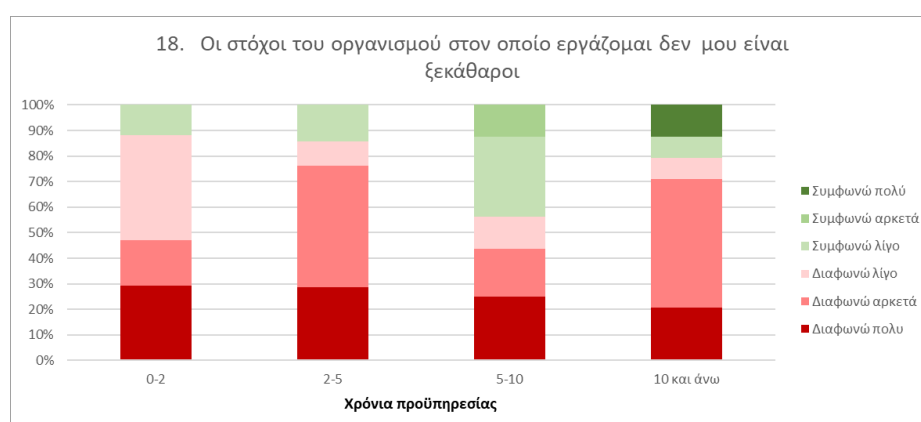
Στην πρόταση «Η εργασία μου είναι ευχάριστη», τα ποσοστά συμφωνίας είναι σημαντικά, αγγίζοντας το 90%, ενώ παρατηρείται και πάλι η έντονη διαφωνία από μικρό αριθμό εργαζομένων ηλικίας 35 έως 39.

## ➤ Επικοινωνία

Για την εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης του δείγματος αναφορικά με την επικοινωνία που διατηρούν με τον οργανισμό, απαντήθηκαν συνολικά τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες στην συνέχεια παρουσιάζονται σε μορφή διαγράμματος. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων συγκρίνονται με τα χρόνια προϋπηρεσίας του εργαζομένου στην συγκεκριμένη εταιρία, καθώς προκαλεί ενδιαφέρον έρευνας το αίσθημα ικανοποίησης που έχει ένας εργαζόμενος σχετικά με την επικοινωνία του με τον οργανισμό, ανάλογα με τα χρόνια που βρίσκεται σε αυτόν.

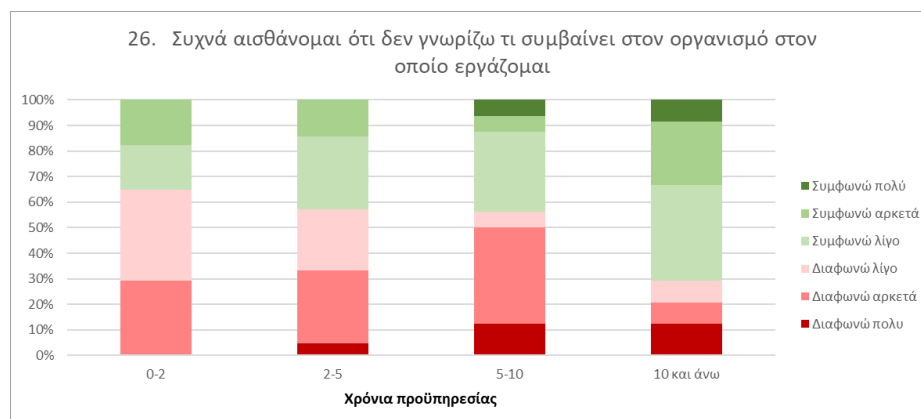


Στην πρόταση «Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή» παρατηρείται ότι δεν υπάρχει από κανέναν έντονη διαφωνία, η πλειοψηφία φαίνεται να συμφωνεί σε ποσοστό 72%, ενώ στην κατηγορία εργαζομένων που βρίσκονται από 5 έως 10 χρόνια στην εταιρία, ποσοστό μεγαλύτερο του 50% διαφωνεί με αυτή την άποψη.

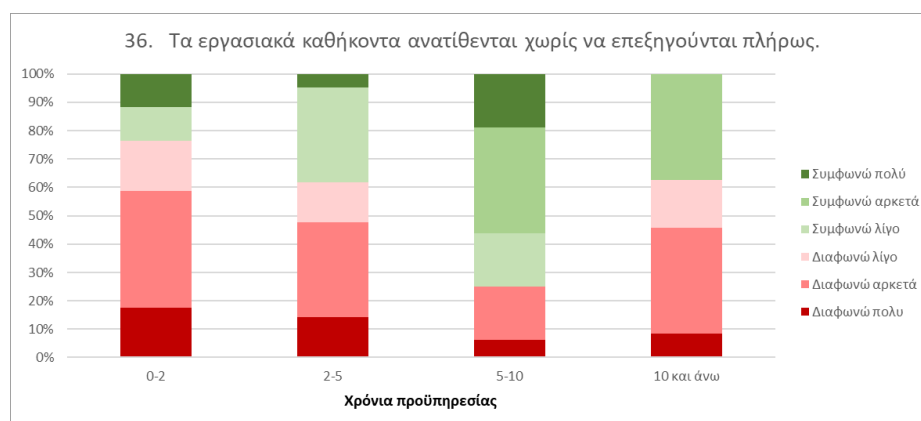


Στην πρόταση «Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι» παρατηρείται διαφωνία από όλες τις κατηγορίες σε ποσοστό 78%, με το

26% να διαφωνεί έντονα. Εντύπωση δημιουργεί το γεγονός ότι μικρή μερίδα εργαζομένων που βρίσκονται πάνω από 10 χρόνια στην εταιρία συμφωνεί πολύ με την παραπάνω άποψη, σε ποσοστό 13%.



Στην πρόταση «Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι» παρατηρείται διακύμανση των απαντήσεων, με την πλειοψηφία ανθρώπων που εργάζονται έως και 10 χρόνια στη συγκεκριμένη εταιρία να διαφωνούν αρκετά με αυτή την άποψη, σε ποσοστό 50%, και τους εργαζομένους άνω των 10 ετών στην εταιρία να δείχνουν πολύ μεγαλύτερη συμφωνία.



Στην πρόταση «Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως» προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί, σε ποσοστό 58%. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων που είναι νέοι στην εταιρία συμφωνούν απόλυτα με αυτή την άποψη, καθώς και ότι η κατηγορία εργαζομένων 5 έως 10 ετών προϋπηρεσίας έχει αντίθετη άποψη από τις υπόλοιπες κατηγορίες και δείχνει την συμφωνία της με την παραπάνω πρόταση σε ποσοστό 75%.

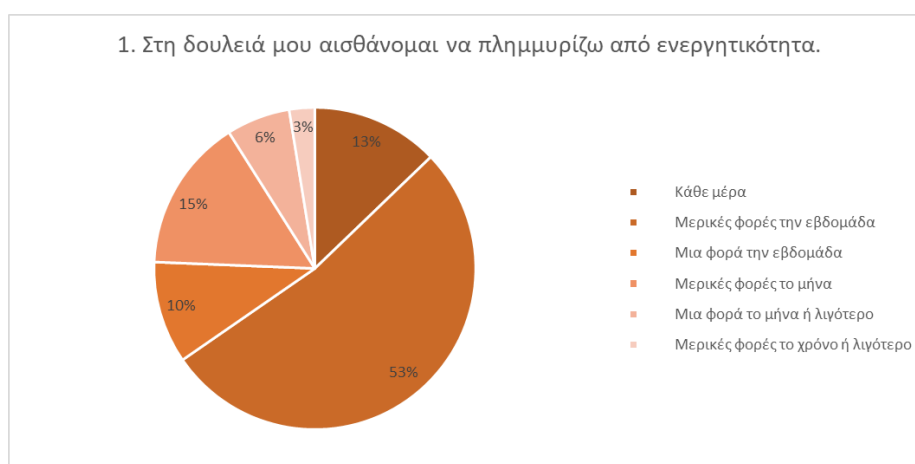
### 6.3 Αποτελέσματα εργασιακής δέσμευσης

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του δεύτερου μέρους της παρούσας έρευνας που αφορούν στην εργασιακή δέσμευση που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό τον οποίο βρίσκονται και για την οποία χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο της Εργασιακής Δέσμευσης της Ουτρέχτης.

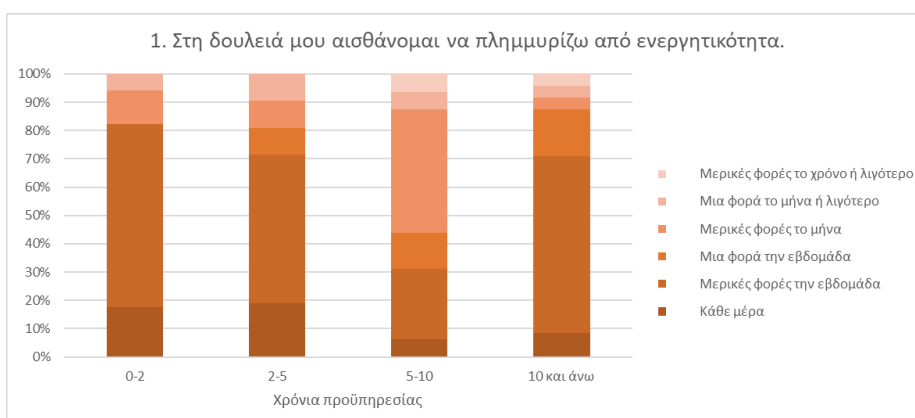
Σύμφωνα με αυτό, οι ερωτήσεις έχουν ομαδοποιηθεί σε τρεις υποκλίμακες (παράγοντες) που αντιπροσωπεύουν κάθε έναν από τους τομείς της εργασιακής δέσμευσης: σθένος (ή σφρίγος: *η απόλυτη σωματική και πνευματική υγεία ενός οργανισμού*), αφοσίωση και απορρόφηση.

Για την καλύτερη διεξαγωγή των συμπερασμάτων στη συνέχεια αναλύονται οι απαντήσεις ανά τομέα και εξετάζονται τόσο στο σύνολο τους όσο και σε συνάρτηση με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στην εταιρία.

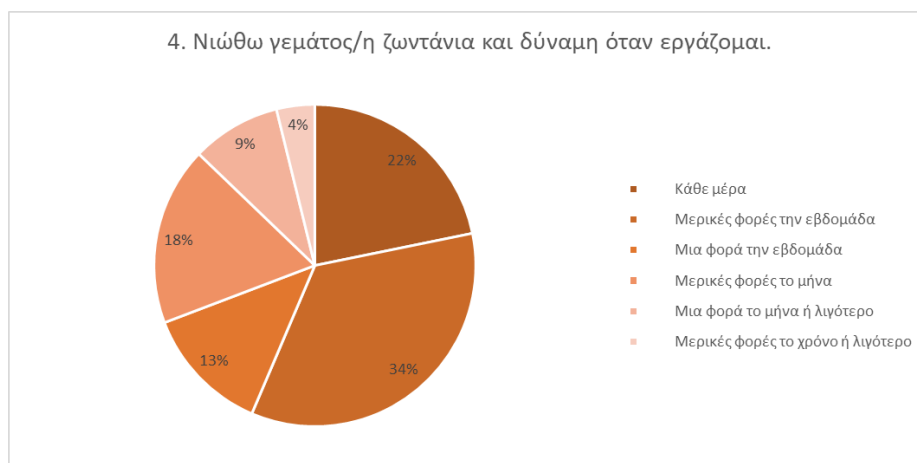
➤ Σθένος



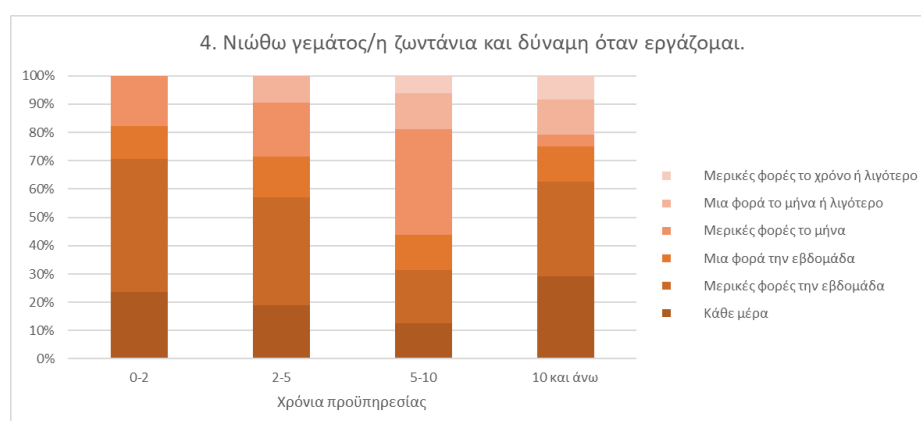
Στην πρόταση «Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα» παρατηρείται ότι η πλειοψηφία έχει αυτό το αίσθημα πολύ συχνά, με ποσοστό 13% να το αισθάνεται ακόμη και καθημερινά αλλά και ποσοστό 53% να το αισθάνεται έως και μερικές φορές την εβδομάδα.



Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω πρότασης με το χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων, παρατηρείται ότι οι άνθρωποι που εργάζονται από 5 έως 10 χρόνια στην εταιρία φαίνεται να το αισθάνονται σε μικρότερη συχνότητα από τους υπόλοιπους.

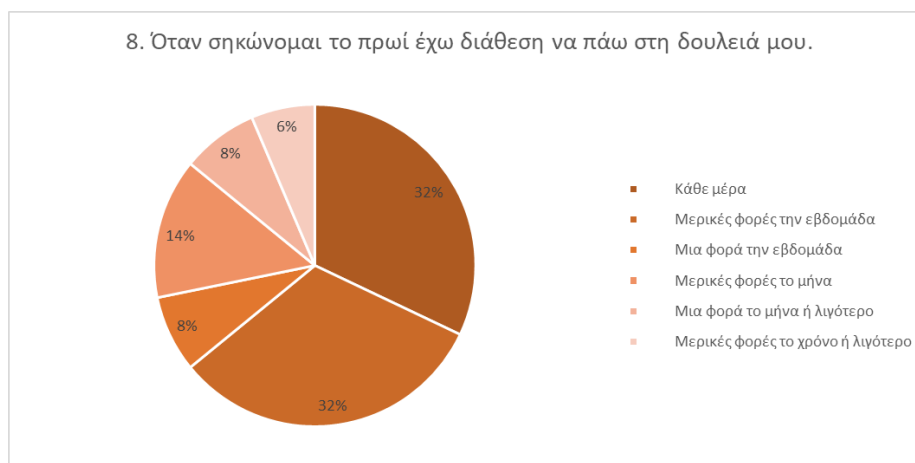


Στην πρόταση «Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι» παρατηρείται επίσης μεγάλο ποσοστό συμμετεχόντων να έχουν πολύ συχνά αυτό το αίσθημα, με ποσοστό 22% να το αισθάνεται καθημερινά και ποσοστό 47% των εργαζομένων να το αισθάνεται από μία έως και περισσότερες φορές την εβδομάδα.

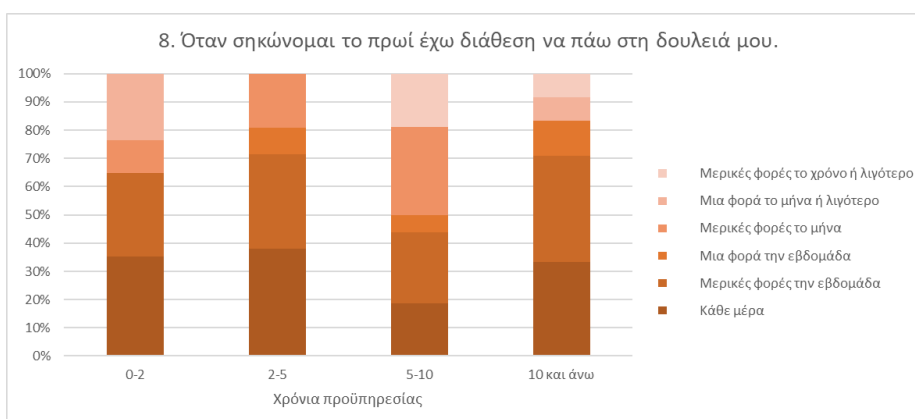


Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της ανωτέρω πρότασης με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στην εταιρία, παρατηρείται και αυτή την περίπτωση η κατηγορία από 5 έως 10 χρόνια να το αισθάνεται σπανιότερα από τις υπόλοιπες κατηγορίες, ενώ η κατηγορία των νεότερων εργαζομένων που βρίσκονται έως και δύο έτη στην εταιρία να εμφανίζει την μεγαλύτερη συχνότητα.

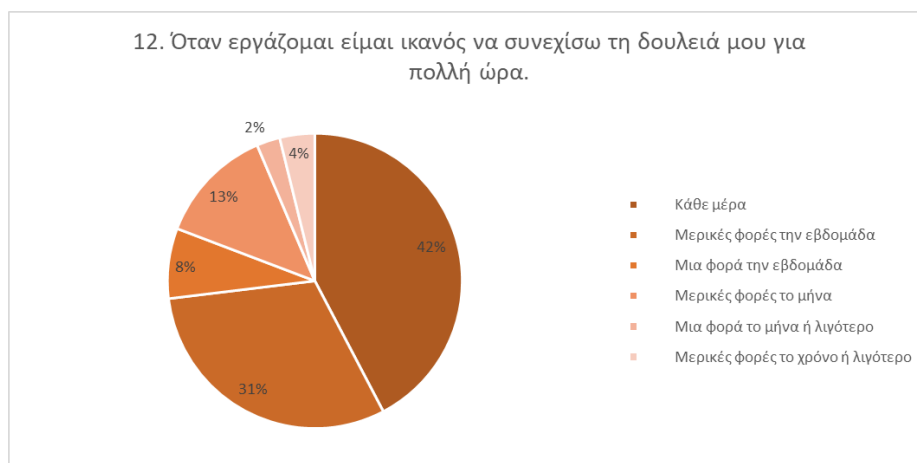




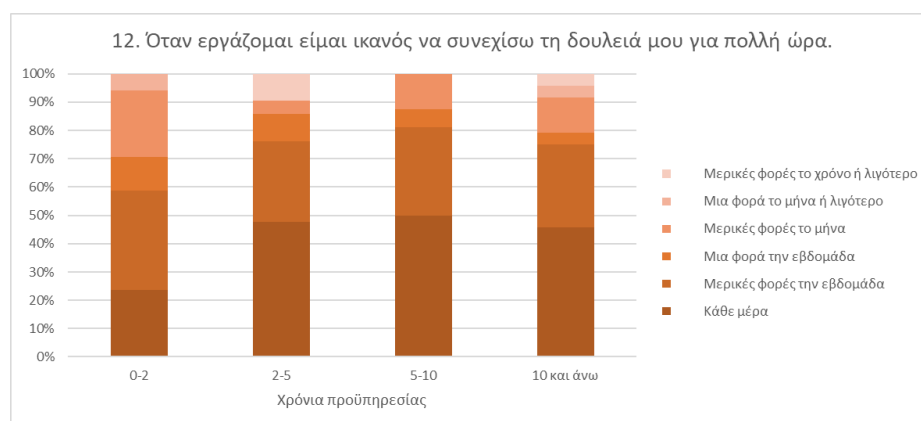
Στην πρόταση «Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου» παρατηρείται ένα πολύ σημαντικό ποσοστό 32% των εργαζομένων να έχει αυτή την άποψη ακόμη και κάθε μέρα, και τα ποσοστά όσων έχουν αυτό το αίσθημα έως και λιγότερες από μία φορά το μήνα κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα με τις προηγούμενες προτάσεις.



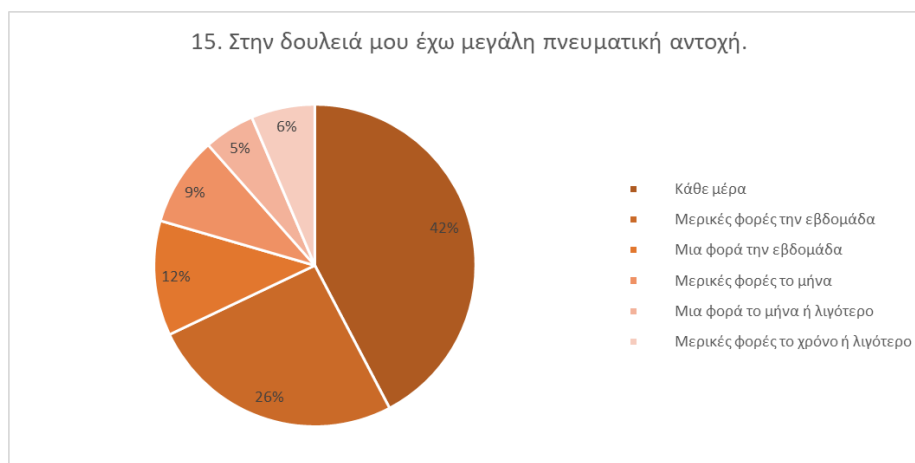
Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της πρότασης με τα έτη προϋπηρεσίας, και πάλι η κατηγορία 5 έως 10 χρόνων προϋπηρεσίας εμφανίζει τη μικρότερη συχνότητα, ενώ σε αυτή την περίπτωση μεγαλύτερη συχνότητα εμφανίζει η κατηγορία από 2 έως 5 έτη.



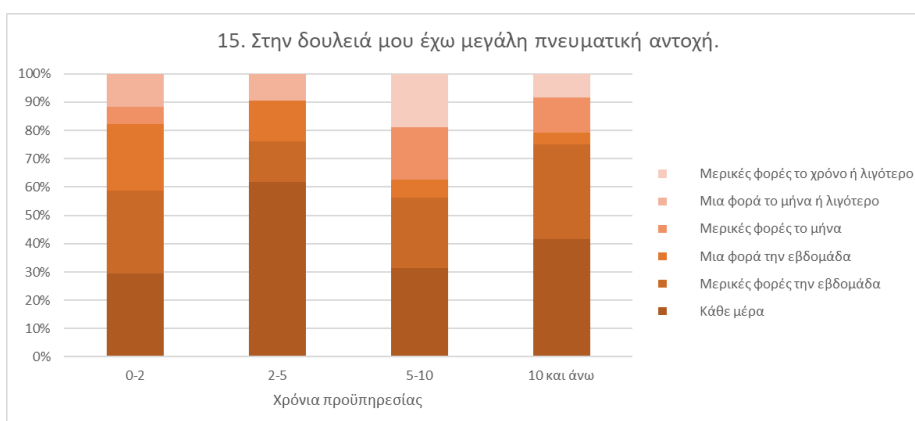
Στην πρόταση «Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα» παρατηρείται πολύ μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων να έχουν αυτό το αίσθημα καθημερινά, με τα ποσοστά σπανιότητας να είναι μικρότερα από τις προηγούμενες προτάσεις.



Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της πρότασης με τα χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό παρατηρείται ότι δεν ξεχωρίζει σημαντικά καμία από τις κατηγορίες, με ενδιαφέρον ότι σε αυτή την περίπτωση η κατηγορία 5 έως 10 ετών εμφανίζει σχετικά μεγαλύτερη συχνότητα από τις υπόλοιπες.

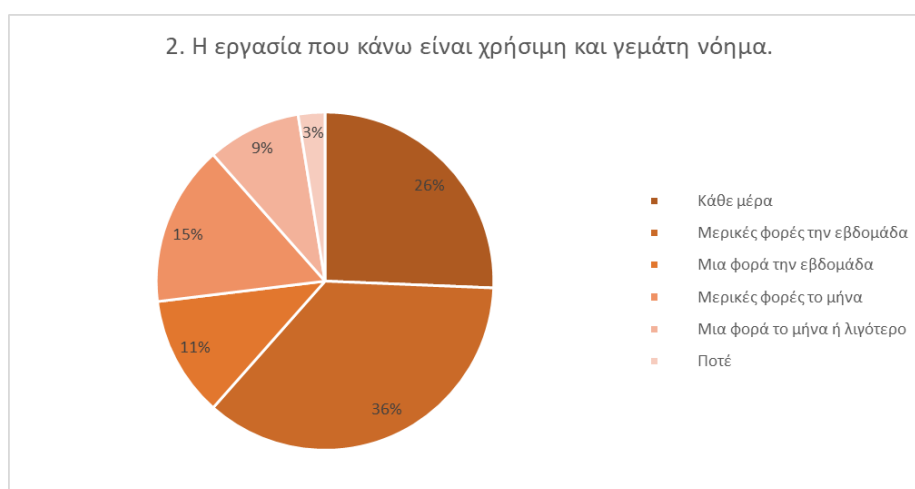


Στην πρόταση «Στην δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή», μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων σε ποσοστό 42% εμφανίζει αυτό το αίσθημα καθημερινά, αλλά και τα ποσοστά όσων το αισθάνονται από μία έως μερικές φορές την εβδομάδα να είναι εξίσου σημαντικό, αγγίζοντας το 38%.

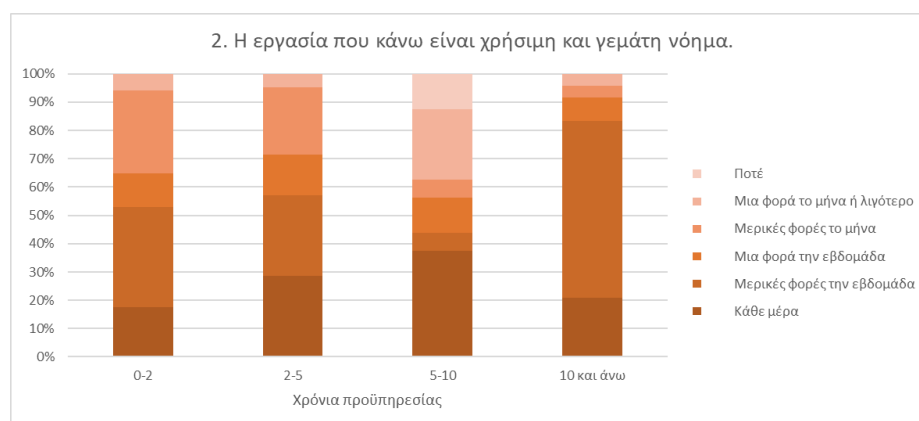


Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα την πρότασης με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων, αναμφισβήτητα ξεχωρίζει η κατηγορία όσων βρίσκονται από 2 έως 5 χρόνια στον οργανισμό με ποσοστό που αγγίζει το 60% να έχει αυτό το αίσθημα καθημερινά. Ωστόσο, και σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται η κατηγορία 5 έως 10 ετών στην εταιρία να διαφοροποιείται αρκετά από τις υπόλοιπες, εμφανίζοντας μεγαλύτερη σπανιότητα.

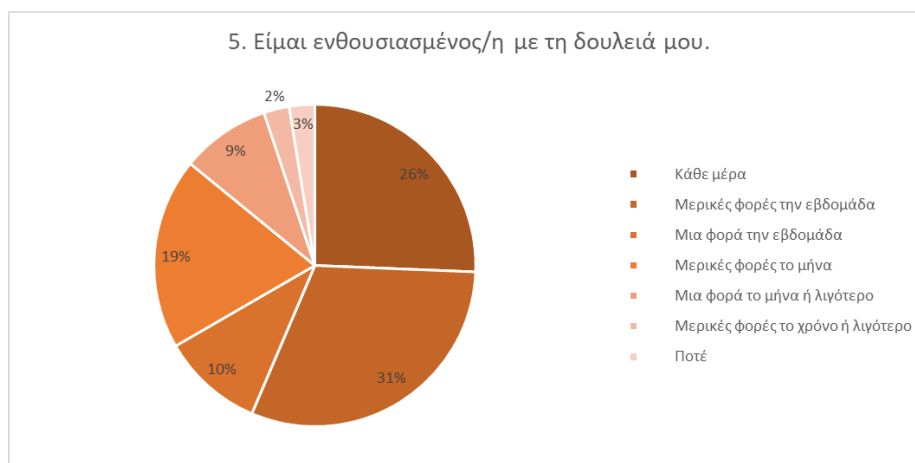
➤ Αφοσίωση



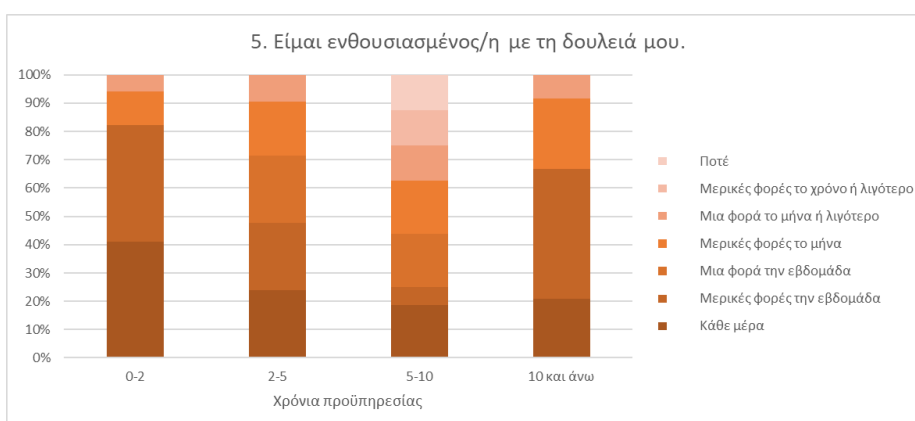
Στην πρόταση «Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα» παρατηρείται ότι ποσοστό 26% των εργαζομένων έχει αυτό το αίσθημα καθημερινά, και αρκετά μεγάλο ποσοστό 47% έχει αυτό το αίσθημα από μία έως και περισσότερες φορές την εβδομάδα. Σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται επίσης και πολύ μικρό ποσοστό να μην έχει το έχει αισθανθεί ποτέ.



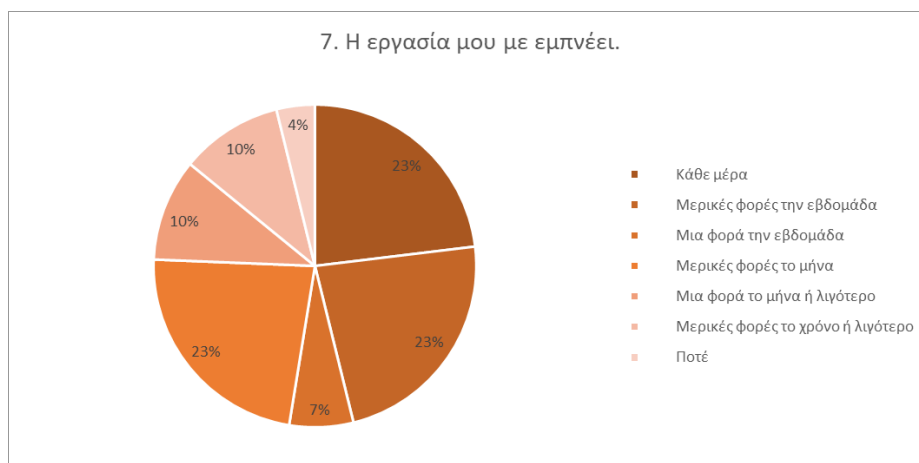
Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω πρότασης με τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό παρατηρείται μικρότερη συχνότητα από τους εργαζομένους με 5 έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας, με την κατηγορία μάλιστα να αποτελεί τη μοναδική που έχει δώσει την απάντηση «Ποτέ» αλλά και αυτή με το μεγαλύτερο ποσοστό στην απάντηση «Κάθε μέρα». Για όσους βρίσκονται στον οργανισμό για περισσότερα από 10 χρόνια παρατηρούνται πολύ σημαντικά ποσοστά συχνότητας.



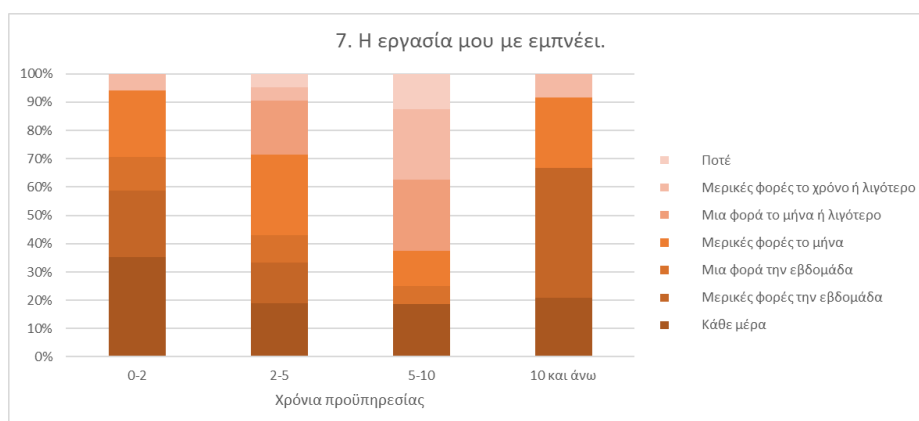
Στην πρόταση «Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου» παρατηρούνται επίσης μεγάλα ποσοστά συχνότητας με το 26% να το αισθάνεται καθημερινά και το 41% να το αισθάνεται από μία έως και περισσότερες φορές την εβδομάδα.



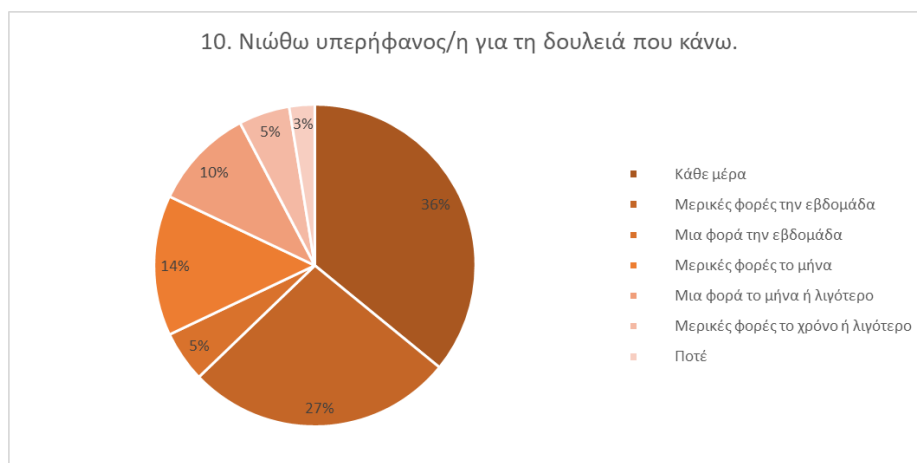
Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της πρότασης με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων παρατηρείται και πάλι μεγαλύτερη σπανιότητα στην κατηγορία από 5 έως 10 χρόνια, με ποσοστό 12% να μην το έχει αισθανθεί ακόμη και ποτέ. Οι υπόλοιπες κατηγορίες εμφανίζουν πολύ υψηλά ποσοστά συχνότητας, χωρίς κάποια από αυτές να ξεχωρίζει ιδιαίτερα.



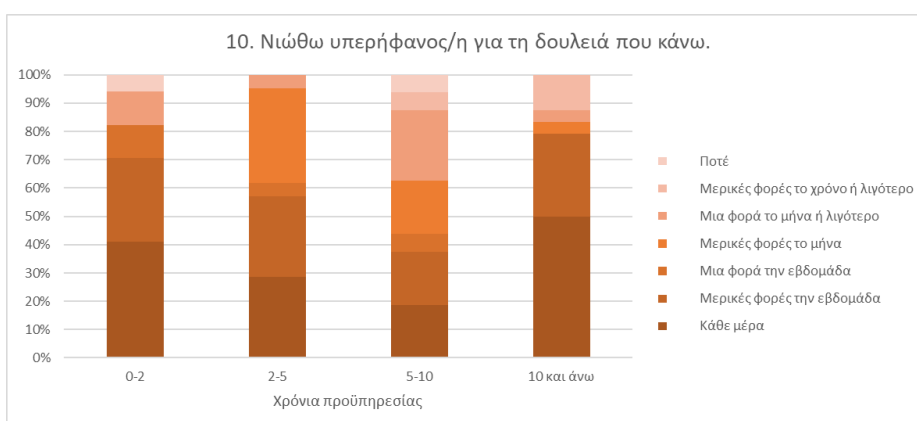
Στην πρόταση «Η εργασία μου με εμπνέει» παρατηρούνται μεγάλα ποσοστά συχνότητας, με τις κατηγορίες αυτή τη φορά να εμφανίζουν ισόποσα ποσοστά στις περισσότερες από τις απαντήσεις. Και σε αυτή την πρόταση υπάρχει μικρό ποσοστό που δεν έχει αισθανθεί ακόμη και ποτέ αυτή την άποψη.



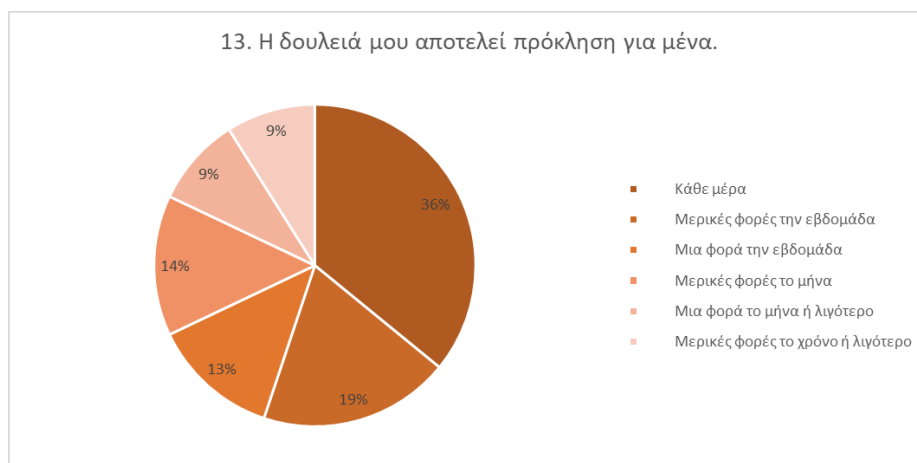
Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τα έτη προϋπηρεσίας στην εταιρία παρατηρείται σημαντική συχνότητα στους νεότερους εργαζομένους αλλά και σε όσους βρίσκονται πάνω από 10 χρόνια στον οργανισμό, ενώ η κατηγορία 5 έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας εμφανίζει πολύ εντονότερη σπανιότητα στην συγκεκριμένη πρόταση.



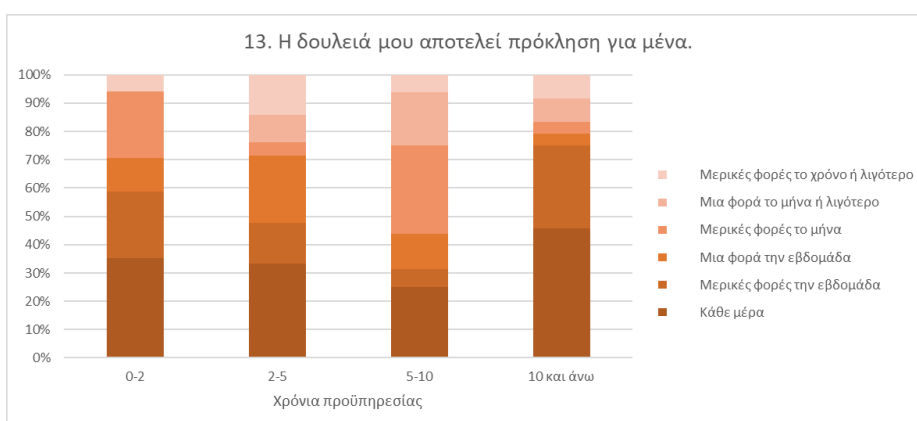
Στην πρόταση «Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω», παρατηρείται μεγάλο ποσοστό συμφωνίας με την πλειοψηφία να έχει αυτό το αίσθημα πολύ συχνά, και ποσοστό 36% να το αισθάνεται καθημερινά.



Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων παρατηρείται λιγότερη συχνότητα από την κατηγορία 5 έως 10 ετών συγκριτικά με τις υπόλοιπες. Η κατηγορία όσων βρίσκονται στον οργανισμό για περισσότερα από 10 έτη εμφανίζει το μεγαλύτερο ποσοστό καθημερινής συμφωνίας με την παραπάνω πρόταση, ενώ στις κατηγορίες έως 2 έτη και από 5 έως 10 έτη εμφανίζεται μικρό ποσοστό εργαζομένων που δεν το έχει αισθανθεί ποτέ.



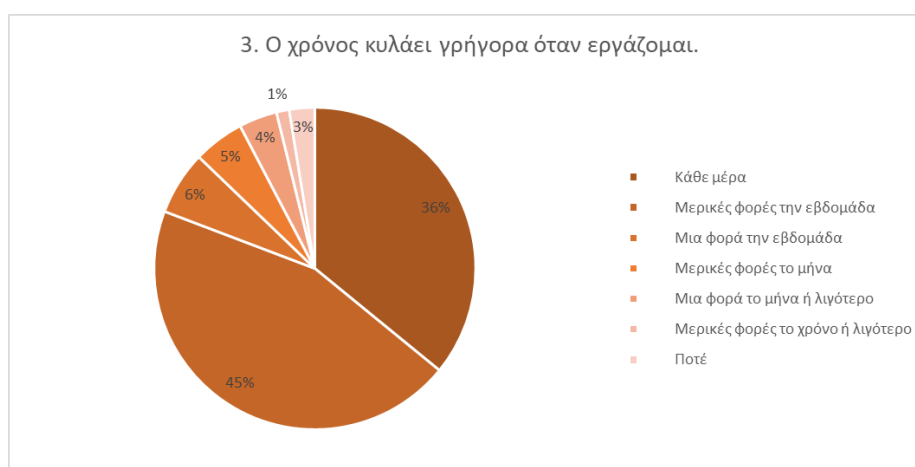
Στην πρόταση «Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα» παρατηρείται ένα σημαντικό ποσοστό 36% να το αισθάνεται καθημερινά και στις υπόλοιπες απαντήσεις να εμφανίζεται μεγαλύτερη διακύμανση.



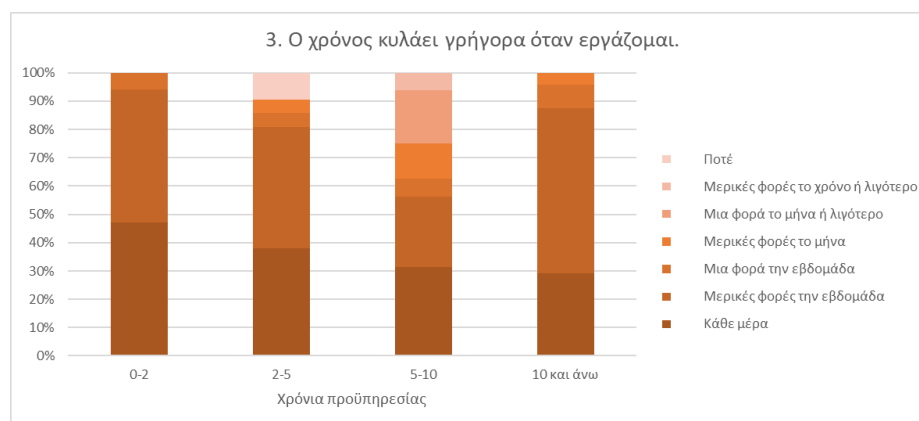
Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στην εταιρία παρατηρείται ότι και στις κατηγορίες δύο κατηγορίες, από 2 έως 5 έτη και από 5 έως 10 έτη, εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά σπανιότητας συγκριτικά με τις υπόλοιπες.



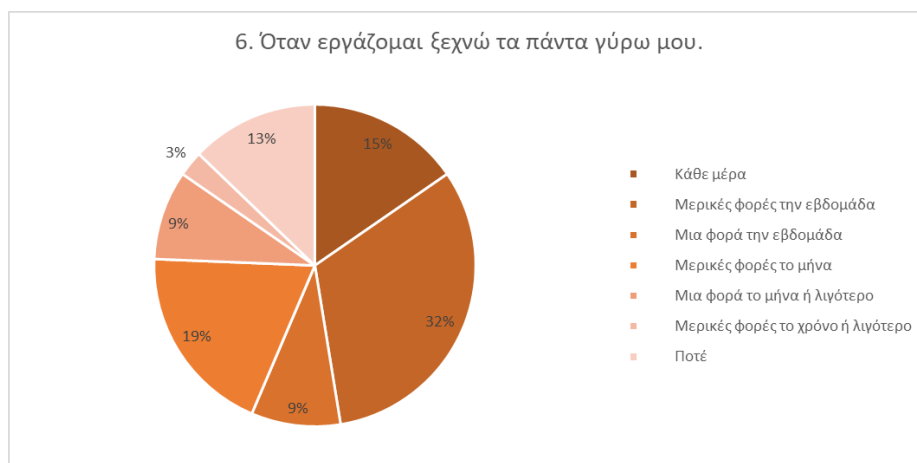
➤ Απορρόφηση



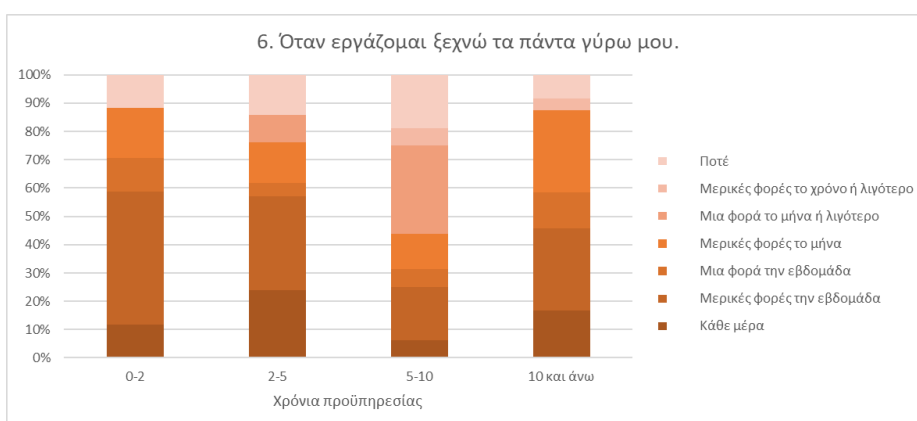
Στην πρόταση «Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι», παρατηρούνται τα μεγαλύτερα ποσοστά συχνότητας από τις προηγούμενες κατηγορίες, με ποσοστό 36% των εργαζομένων να το αισθάνεται καθημερινά αλλά και πολύ σημαντικό ποσοστό 45% να το αισθάνεται μερικές φορές την εβδομάδα. Ωστόσο, παρατηρείται και μικρό ποσοστό που δεν το έχει αισθανθεί ποτέ.



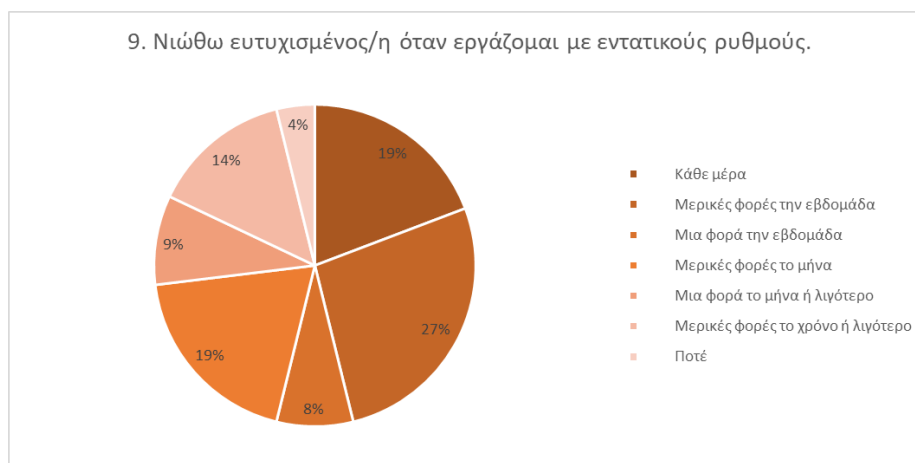
Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στον οργανισμό, παρατηρείται οι νεότεροι αλλά και οι άνω των 10 ετών εργαζόμενοι να συμφωνούν πολύ συχνά με αυτή την άποψη. Διαπιστώνεται επίσης ότι μικρό ποσοστό εργαζομένων από 2 έως 10 έτη προϋπηρεσίας φαίνεται να μην το έχουν αισθανθεί ποτέ.



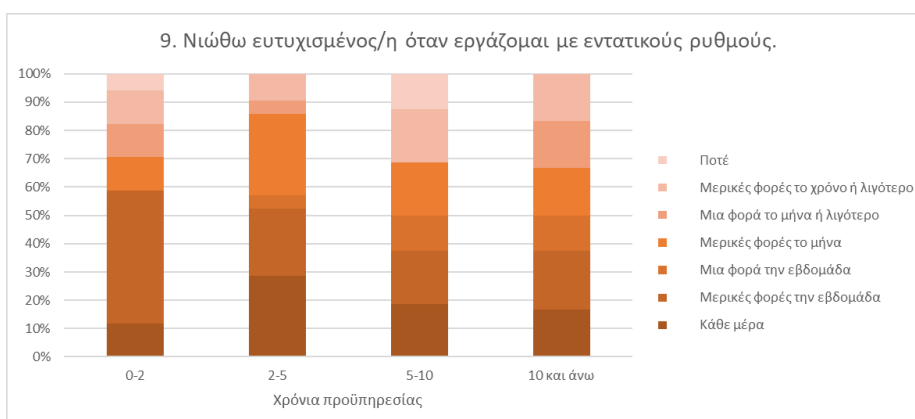
Στην πρόταση «Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου» παρατηρείται συχνότητα σε μικρότερα ποσοστά σε σχέση με άλλες προτάσεις, ενώ ποσοστό που αγγίζει το 16% των συμμετεχόντων το έχουν αισθανθεί σπάνια ή ακόμη και ποτέ.



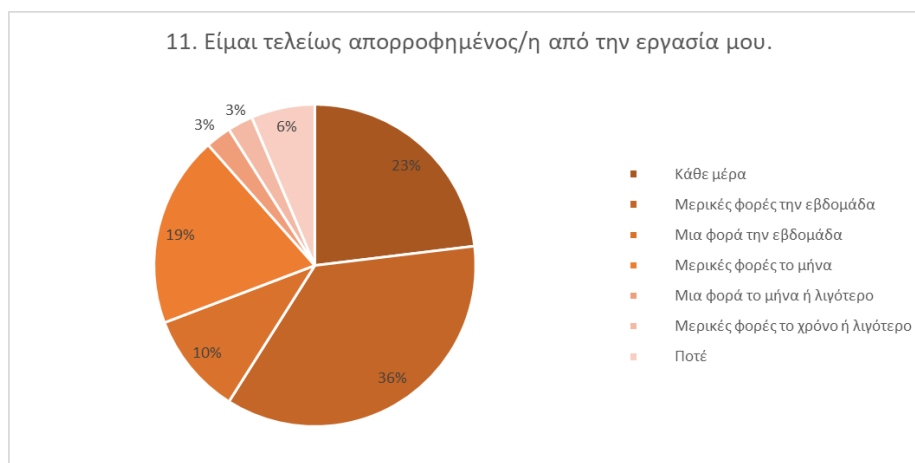
Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω πρότασης με τα έτη προϋπηρεσίας στην εταιρία παρατηρείται ότι και σε αυτή την περίπτωση ξεχωρίζει η κατηγορία εργαζομένων με 5 έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας με μεγαλύτερη σπανιότητα συγκριτικά με τους υπόλοιπους. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι σε αυτή την πρόταση υπάρχουν σχεδόν ισόποσα ποσοστά εργαζομένων που έχουν δώσει την απάντηση «Ποτέ» σε όλες τις χρονικές κατηγορίες.



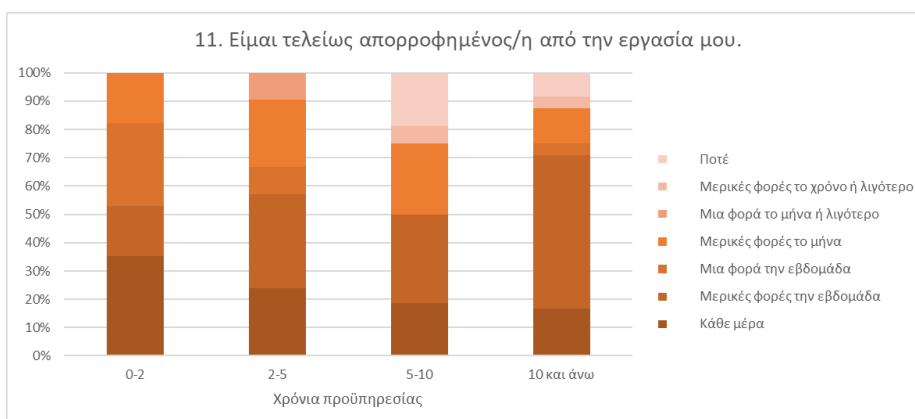
Στην πρόταση «Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς» εμφανίζεται σχετική συχνότητα στο σύνολο των εργαζομένων, με τα ποσοστά μεγαλύτερης συχνότητας να είναι εμφανώς μικρότερα συγκριτικά με τις προηγούμενες προτάσεις.



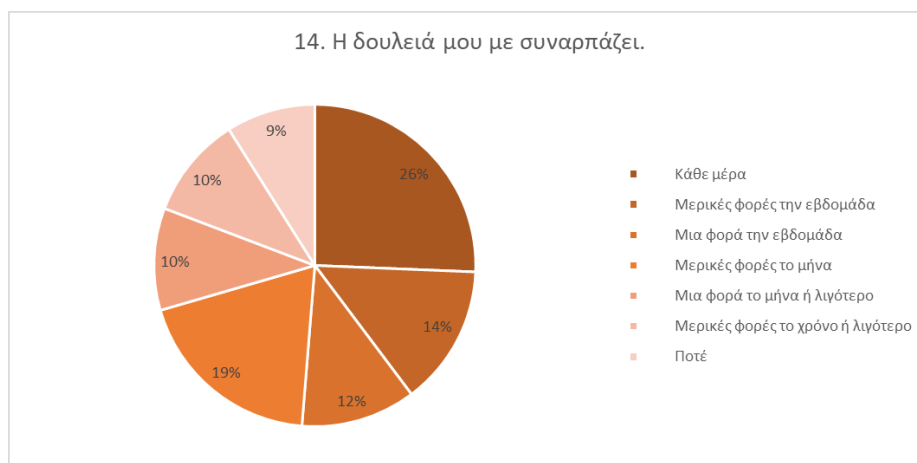
Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της ανωτέρω πρότασης με τα χρόνια προϋπηρεσίας του εργαζομένου στην εταιρία παρατηρείται ότι σε όλες τις κατηγορίες τα ποσοστά όσων έχουν αυτό το αίσθημα καθημερινά είναι εμφανώς μικρότερα από τις προηγούμενες προτάσεις και ότι δεν εμφανίζονται έντονες διαφορές στις απαντήσεις ανά κατηγορία, με την κατηγορία εργαζομένων που έχουν από 5 έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας να εμφανίζουν ελάχιστα μεγαλύτερη σπανιότητα από τις υπόλοιπες κατηγορίες.



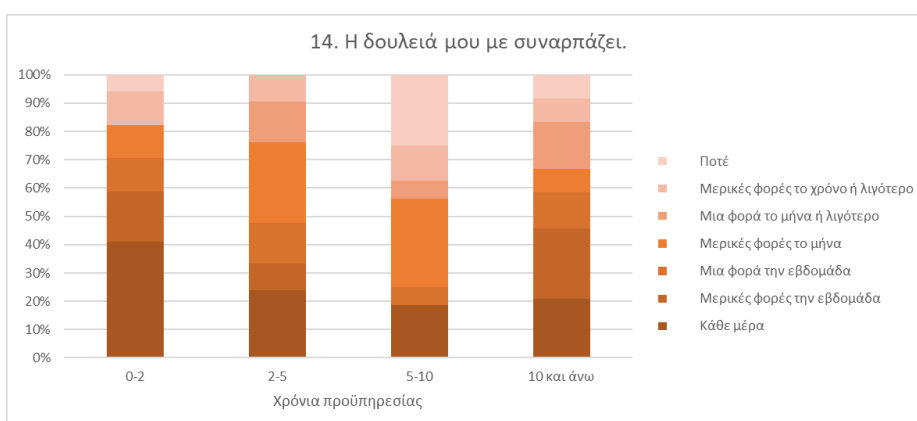
Στην πρόταση «Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου» παρατηρείται αρκετά μεγάλη συχνότητα, με το 23% των εργαζομένων να το αισθάνεται καθημερινά και 46% αυτών να το αισθάνεται από μία έως και περισσότερες φορές την εβδομάδα. Ωστόσο, παρατηρείται και ποσοστό 6% των εργαζομένων που δεν το έχει αισθανθεί ποτέ.



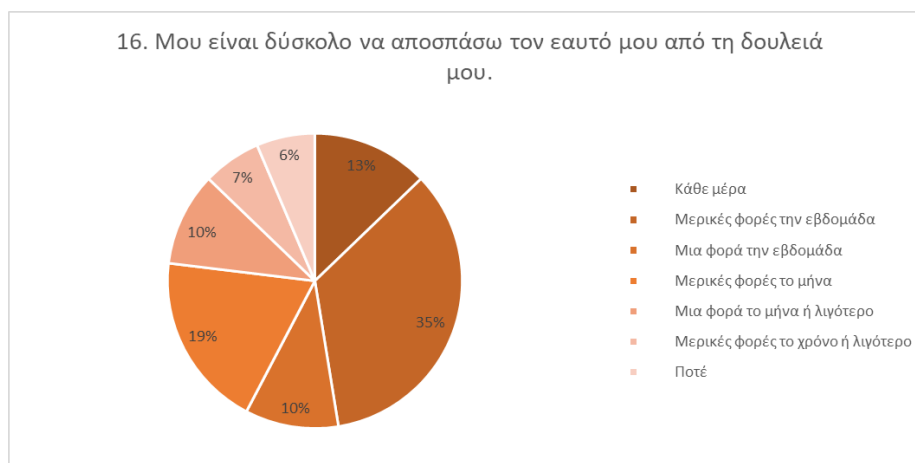
Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω πρότασης με τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό παρατηρείται αρκετά μεγαλύτερη συχνότητα από τους νεότερους εργαζομένους στην εταιρία, με όσους βρίσκονται πάνω από 5 έτη στον οργανισμό να εμφανίζουν ποσοστά σπανιότητας.



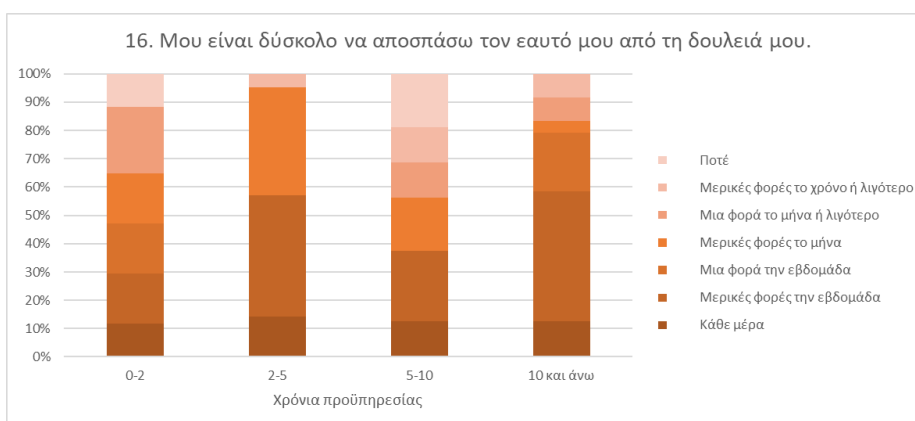
Στην πρόταση «Η δουλειά μου με συναρπάζει» παρατηρείται μεγάλη διακύμανση στις απαντήσεις, με 26% των εργαζομένων να το αισθάνεται καθημερινά αλλά και 9% αυτών να μην το έχει αισθανθεί ποτέ.



Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της πρότασης με τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων στην εταιρία παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι με τη μικρότερη προϋπηρεσία έχουν αυτό το αίσθημα συχνότερα, ενώ και σε αυτή την περίπτωση η κατηγορία όσων βρίσκονται στην εταιρία από 5 έως 10 έτη εμφανίζουν τη μεγαλύτερη σπανιότητα από τις υπόλοιπες κατηγορίες.



Στην πρόταση «Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά» παρατηρείται σχετική συχνότητα στο σύνολο των εργαζομένων, με το 13% των εργαζομένων να το αισθάνεται καθημερινά αλλά και αντίστοιχο ποσοστό να το έχει αισθανθεί πολύ σπάνια ή ακόμη και ποτέ.



Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω πρότασης με τα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων παρατηρείται αρκετά μεγάλη συχνότητα σε όσους εργάζονται από 2 έως 5 χρόνια στην εταιρία αλλά και σε όσους βρίσκονται για πάνω από 10 χρόνια σε αυτήν. Σημαντικά ποσοστά σπανιότητας εμφανίζουν οι νεότεροι υπάλληλοι και όσοι βρίσκονται από 5 έως 10 χρόνια στον οργανισμό.

## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και από τα αποτελέσματα αυτής, τα οποία αναλυτικά παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο σε μορφή διαγραμμάτων.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα έχουν να κάνουν εξίσου με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, και αναλύονται ξεχωριστά.

Τέλος, από το συνδυασμό των αποτελεσμάτων δέσμευσης και ικανοποίησης, καταλήγουμε σε ορισμένα συμπεράσματα για την υπό εξέταση εταιρία αλλά και σε μελλοντικές παρεμβάσεις που θα μπορούσε να εξετάσει ώστε να βελτιώσει τις αστοχίες της και να πετύχει τα μέγιστα σε αυτούς τους τομείς.

### 7.1 Συμπεράσματα από τα αποτελέσματα της έρευνας

#### ➤ Εργασιακή Ικανοποίηση

Από την έρευνα που έγινε σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της υπό εξέτασης εταιρίας, με τη χρήση του ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης – Paul Spector – JSS, προκύπτουν συμπεράσματα αναφορικά με τους τομείς: μισθός, προαγωγή, εποπτεία, προνόμια – οφέλη, ενδεχόμενες ανταμοιβές, συνθήκες λειτουργίας, συνάδελφους, φύση εργασίας και επικοινωνία.

Σε ότι αφορά το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων από τις μισθολογικές τους απολαβές από τον οργανισμό, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι εν γένει νιώθουν ικανοποιημένοι από τον μισθό τους, όχι όμως από τις ενδεχόμενες αυξήσεις που θα μπορούσαν να τους παρέχονται. Συμπεραίνεται επίσης ότι οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι φαίνεται να έχουν μεγαλύτερο αίσθημα ικανοποίησης από τους μεγαλύτερους αλλά και ότι η ηλικιακή κατηγορία από 35 έως 39 ετών δείχνουν εντονότερη δυσαρέσκεια με τις μισθολογικές τους απολαβές σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες.

Αναφορικά με τις ευκαιρίες προαγωγής που παρέχονται από την εταιρία, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι δείχνουν έντονη δυσαρέσκεια σε αυτόν τον τομέα, με όσους βρίσκονται

πάνω από 10 συνεχόμενη έτη στον οργανισμό δείχνουν εντονότερη δυσαρέσκεια από τους νεότερους.

Από την εξέταση ικανοποίησης σχετικά με την εποπτεία στον οργανισμό, προκύπτει ότι εν γένει οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι από τη συνεργασία με τους προϊσταμένους τους, ωστόσο εκφράζεται μικρή δυσαρέσκεια σε ότι αφορά την κατανόηση των συναισθημάτων τους από αυτούς. Παρατηρείται επίσης πως όσοι εργάζονται από 5 έως 10 χρόνια στην εταιρία έχουν μικρότερο αίσθημα ικανοποίησης σε αυτό τον τομέα συγκριτικά με τους υπόλοιπους.

Σε ότι αφορά την ικανοποίηση τους από τα προνόμια, οφέλη και τις επιπλέον παροχές που τους παρέχονται, παρατηρείται σημαντική δυσαρέσκεια από όλους τους εργαζομένους, με όσους εργάζονται από 5 έως 10 χρόνια στην εταιρία να δείχνουν πολύ εντονότερη δυσαρέσκεια από τους υπόλοιπους. Το γεγονός αυτό δεν προκαλεί ιδιαίτερη εντύπωση καθώς τα επιπλέον πακέτα παροχών που παρέχονται από την εταιρία είναι πολύ συγκεκριμένα και δεν παρέχονται στο σύνολο του προσωπικού της.

Αναφορικά με το αίσθημα ικανοποίησης στις ενδεχόμενες ανταμοιβές, οι απαντήσεις ποικίλουν, με τους εργαζόμενους να δείχνουν μικρά ποσοστά ικανοποίησης σε αυτόν τον τομέα και πολλούς να αισθάνονται έντονα ότι η δουλειά τους δεν εκτιμάται. Σε αυτόν τον τομέα παρατηρείται πως οι άνω των 50 ετών δείχνουν μεγαλύτερη δυσαρέσκεια σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Σε ότι αφορά τις συνθήκες λειτουργίες της εταιρίας παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται σχετικά ικανοποιημένοι με αυτές, με τις απαντήσεις να ποικίλουν σε ότι έχει να κάνει με γραφειοκρατική εργασία. Το γεγονός αυτό δεν προκαλεί εντύπωση καθώς ανάλογα με τον τομέα στον οποίο εργάζεται κάθε υπάλληλος, η φύση της εργασίας αλλά και οι διαδικασίες, γραφειοκρατικές και μη, διαφέρουν συγκριτικά με άλλους τομείς. Ωστόσο, μία μικρή δυσαρέσκεια εμφανίζεται στον φόρτο εργασίας καθώς η πλειοψηφία θεωρεί ότι έχει περισσότερο απ' ότι θα έπρεπε.

Στον τομέα της συναδελφικότητας, παρατηρούνται πολύ σημαντικά ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με τους συναδέλφους τους, ιδιαίτερα σε ότι έχει να κάνει με τη συμπάθεια προς αυτούς και το κλίμα συνεργασίας. Ωστόσο, υπάρχει και σημαντικό ποσοστό αυτών που μπορεί να συμπαθούν πολύ τους συναδέλφους τους αλλά να θεωρούν ότι εργάζονται σκληρότητα εξαιτίας αυτών.



Σε ότι έχει να κάνει με τη φύση της εργασίας, οι περισσότεροι συμμετέχοντες αισθάνονται πολύ ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους και αποκτούν αίσθημα υπερηφάνειας. Σε αυτόν τον τομέα διαφοροποιείται ελάχιστα η κατηγορία 35 έως 39 ετών, οι οποίοι εμφανίζουν σχετική δυσαρέσκεια με τη φύση της εργασίας τους, συγκριτικά με τους υπόλοιπους, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία, άνω των 40 ετών, και ακόμη περισσότερο οι άνω των 50 ετών αισθάνονται όλο και πιο ικανοποιημένοι με το αντικείμενο τους. Το γεγονός αυτό δεν προκαλεί εντύπωση, καθώς θεωρείται ότι οι πολύ νέοι σε ηλικία ακόμη επεξεργάζονται την ικανοποίησή τους για το αντικείμενο στο οποίο εργάζονται, οι ενδιάμεσες ηλικίες συχνά αμφισβητούν την ικανοποίησή τους για το επάγγελμα το οποίο έχουν επιλέξει, ενώ οι μεγαλύτεροι συνήθως έχουν κατασταλάξει σε αυτό που τους ικανοποιεί επαγγελματικά.

Αναφορικά με το αίσθημα ικανοποίησης σε ότι έχει να κάνει με την επικοινωνία στην εταιρία, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι εν γένει νιώθουν σχετικά ικανοποιημένοι από αυτήν, με την κατηγορία όσων εργάζονται από 5 έως 10 χρόνια στην εταιρία να διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες κατηγορίες και να εκφράζει σχετική δυσαρέσκεια.

Όπως προκύπτει από όλα τα παραπάνω, οι τομείς είναι τόσο πολλοί και τόσο διαφορετικοί που δεν θα μπορούσε να αποτυπωθεί σε μία μόνο πρόταση η ικανοποίηση των εργαζομένων σε μία εταιρία. Παρόλα αυτά, συμπεραίνεται με βεβαιότητα ότι εργαζόμενοι της υπό εξέταση εταιρίας δεν αισθάνονται απογοήτευση από την εργασία τους, περνούν ευχάριστα με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, νιώθουν ικανοποιημένοι από τις απολαβές τους ωστόσο θα επιθυμούσαν περισσότερες παροχές και ανταμοιβές αλλά και περισσότερες ευκαιρίες προαγωγής.

Επιπλέον, αν επικεντρωθεί το ενδιαφέρον στις ηλικιακές κατηγορίες και στα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων, παρατηρείται πως οι ενδιάμεσες τιμές τόσο στην ηλικία όσο και στα έτη προϋπηρεσίας, δηλαδή οι εργαζόμενοι μεταξύ 35 και 39 ετών και όσοι βρίσκονται στον οργανισμό από 5 έως 10 χρόνια, εμφανίζουν δείγματα εργασιακής εξουθένωσης «burn out», καθώς στις περισσότερες από τις προτάσεις δείχνουν λίγο μικρότερη ικανοποίηση από τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

### ➤ Εργασιακή Δέσμευση

Από την έρευνα που έγινε σχετικά με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων με την εταιρία τους, και για την οποία χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της εργασιακής δέσμευσης της Ουτρέχτης, προκύπτουν συμπεράσματα αναφορικά με το σθένος, την αφοσίωση και την απορρόφηση.

Σε ότι έχει να κάνει με το σθένος που δείχνουν οι εργαζόμενοι στην υπό εξέταση εταιρία, τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά με τους εργαζομένους σε πλειοψηφία να αισθάνονται ζωντάνια και πνευματική αντοχή για τη δουλειά τους, με πολύ σημαντικό το αίσθημα χαράς που έχουν το πρωί όταν σηκώνονται για να πάνε στη δουλειά τους. Όπως και στην εργασιακή ικανοποίηση, έτσι και στη περίπτωση της εργασιακής δέσμευσης, οι συμμετέχοντες που βρίσκονται στον οργανισμό από 5 έως 10 χρόνια εμφανίζουν μικρότερα ποσοστά δέσμευσης σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες.

Σε ότι αφορά την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό τους, και πάλι τα αποτελέσματα φανερώνουν εντυπωσιακά ποσοστά δέσμευσης, με την πλειοψηφία των εργαζομένων να αισθάνονται ενθουσιασμό και υπερηφάνεια για την εργασία τους. Σε αυτόν τον τομέα παρατηρείται ότι οι πολύ νέοι στην εταιρία, δηλαδή όσοι είναι έως δύο χρόνια σε αυτήν αλλά και οι πολλοί παλαιότεροι, όσοι δηλαδή βρίσκονται για πάνω από 10 χρόνια σε αυτήν, εμφανίζουν τα μεγαλύτερα ποσοστά δέσμευσης σε σχέση με τους υπόλοιπους. Το γεγονός αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα πως όσοι βρίσκονται για πολλά χρόνια στον ίδιο χώρο εργασίας νιώθουν την απόλυτη δέσμευση αλλά και όσοι έχουν βρεθεί πρόσφατα σε αυτόν έχουν την ανάγκη να αισθανθούν αυτή τη δέσμευση. Και σε αυτή την περίπτωση, αρκετά διαφοροποιημένη στις απαντήσεις είναι η κατηγορία όσων εργάζονται από 5 έως 10 χρόνια στην εταιρία.

Τέλος, αναφορικά με την απορρόφηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στην εταιρία, τα αποτελέσματα φανερώνουν και πάλι σημαντικά ποσοστά δέσμευσης, μικρότερα ωστόσο συγκριτικά με τις δύο προηγούμενες κατηγορίες. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι νιώθουν απορροφημένοι από την εργασία τους όχι όμως με την ίδια συχνότητα που αποκτούν αίσθημα σθένους ή αφοσίωσης στον οργανισμό.

Έτσι, από την έρευνα που έγινε για την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, μπορεί με βεβαιότητα να διαπιστωθεί ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται μεγάλη δέσμευση με την εργασία αλλά και την εταιρία στην οποία βρίσκονται. Βέβαια, ακόμα πιο ξεκάθαρη σε αυτή την περίπτωση είναι η εργασιακή εξουθένωση των ανθρώπων που βρίσκονται

από 5 έως 10 χρόνια στον οργανισμό, καθώς εμφανίζουν πολύ σπανιότερα σημάδια δέσμευσης συγκριτικά με τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Καταλήγοντας, απορρέει το συμπέρασμα ότι οι έννοιες εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης είναι αλληλένδετες, καθώς στην υπό κρίση περίπτωση η εργασιακή ικανοποίηση που έχουν οι συμμετέχοντες για τον οργανισμό, τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους αναμφισβήτητα έχουν οδηγήσει σε σημαντικά ποσοστά εργασιακής δέσμευσης, το οποίο φυσικά φανερώνεται και από το μεγάλο πλήθος εργαζομένων που βρίσκεται για περισσότερα από 10 συνεχόμενα χρόνια στην εταιρία. Επίσης, το γεγονός ότι η κατηγορία όσων βρίσκονται από 5 έως 10 χρόνια στον οργανισμό δείχνουν δείγματα δυσαρέσκειας και ταυτόχρονα μικρότερη δέσμευση με τον οργανισμό, το οποίο οδήγησε και στο συμπέρασμα της εργασιακής εξουθένωσης, φανερώνει και αυτό τη σύνδεση που έχουν οι δύο έννοιες, ικανοποίησης και δέσμευσης, μεταξύ τους. Ωστόσο, παρατηρείται ότι η δυσαρέσκεια που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις ευκαιρίες προαγωγής αλλά και επιπλέον παροχών δεν αποτυπώνεται αρνητικά στις μετρήσεις εργασιακής δέσμευσης.

## 7.2 Προτεινόμενες παρεμβάσεις

Από την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι υπάρχουν ορισμένοι τομείς στους οποίους η υπό εξέταση εταιρία θα μπορούσε να επέμβει και να βελτιώσει ώστε να αυξήσει σημαντικά το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων της και κατά συνέπεια την παραγωγικότητά τους.

Ξεκινώντας από τις μισθολογικές απολαβές που τους παρέχει, τις ανταμοιβές αλλά και τις αυξήσεις, η εταιρία θα μπορούσε να προβεί σε συχνότερες αυξήσεις μισθών των εργαζομένων της, ή και ανταμοιβές τύπου «bonus» σε όσους αποδίδουν τα μέγιστα στη δουλειά τους, ξεκινώντας από τους άνω των 35 ετών αλλά και όσους βρίσκονται για πάνω από συνεχόμενα 5 έτη σε αυτήν, και στη συνέχεια επεκτείνοντας το μέτρο αυτό σε όλους τους εργαζομένους.

Στις ευκαιρίες προαγωγής που προσφέρει, φρόνιμο θα ήταν να επανεξετάσει τα κριτήρια με τα οποία οδηγείται σε αυτές και να επικεντρωθεί στην δυσαρέσκεια που εμφανίζουν οι παλαιότεροι εργαζόμενοι στην εταιρία σε σχέση με αυτές. Θα μπορούσε

επίσης να καθορίσει συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα κατά τα οποία κάθε διευθυντής θα αξιολογούσε τους υπαλλήλους του και τις ενδεχόμενες προαγωγές τους.

Επιπλέον, για το αίσθημα μη κατανόησης που έχουν οι υπάλληλοι από τους προϊσταμένους τους σε ότι αφορά τα συναισθήματα τους, η εταιρία θα μπορούσε να συστήσει στους προϊσταμένους και διευθυντές της να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στα συναισθήματα των εργαζομένων που εποπτεύουν και να οργανώνει «one on one meetings», δηλαδή εβδομαδιαίες συναντήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου στις οποίες θα αναλύονται οι στόχοι της εργασίας, τα ενδεχόμενα προβλήματα και η πορεία του έργου. Με το εργαλείο αυτό έχει διαπιστωθεί ότι βελτιώνεται η επικοινωνία των υπαλλήλων με τους υπευθύνους τους και επιτυγχάνονται καλύτερες προοπτικές για την ολοκλήρωση του έργου.

Σχετικά με τις επιπλέον παροχές που παρέχει η εταιρία στους εργαζομένους της, φαίνεται αναγκαία η αναθεώρηση των παροχών, εξετάζοντας πρωτίστως τις παροχές που απαιτεί η εργασία τους, όπως είναι για παράδειγμα ο εξοπλισμός και τα μέσα που απαιτεί η φύση της εργασίας ενός μηχανικού ή ακόμη και τα εταιρικά αυτοκίνητα, και στη συνέχεια πακέτα παροχών που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στο προσωπικό αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων όπως είναι για παράδειγμα ένα πακέτο ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης που θα αφορούσε το σύνολο των εργαζομένων και θα συμμετείχε στο κόστους του η εταιρία σε πολύ μεγάλο ποσοστό.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η εταιρία θα πρέπει να εστιάσει πρωτίστως στους εργαζομένους της που βρίσκονται από 5 έως 10 χρόνια σε αυτήν, καθώς είναι η κατηγορία που εμφανίζει την μεγαλύτερη εξουθένωση και δυσαρέσκεια, με την προϋπόθεση ότι δεν θα οξύνει τις διαφορές με τους υπόλοιπους υπαλλήλους της. Επίσης, σημαντικό είναι να διατηρήσει το αίσθημα ικανοποίησης και να προβεί σε ενδεχόμενες ανταμοιβές σε υπαλλήλους της που την έχουν στηρίξει για περισσότερα από 10 έτη, καθώς πιστεύεται ότι αυτό θα δώσει κίνητρο και στους νεότερους υπαλλήλους της να παραμείνουν στον οργανισμό.

Τέλος, θεωρείται ότι με τις παρεμβάσεις αυτές, όχι μόνο θα αυξηθούν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αλλά θα ενταθεί και το αίσθημα εργασιακής δέσμευσης με τον οργανισμό, το οποίο κυμαίνεται ήδη σε υψηλά επίπεδα.

### 7.3 Αντικείμενο για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία μικρή κλίμακα, ερευνώντας μόνο τους υπαλλήλους μίας εταιρίας μηχανικών και μελετητών και θα μπορούσε να επεκταθεί σε μεγαλύτερο δείγμα ώστε να αναλυθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και ακρίβεια τα δεδομένα.

Η πρώτη πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν να επεκταθεί η παρούσα σε εργαζομένους του οργανισμού που ανήκουν σε θυγατρικές εταιρίες της και σε εξωτερικά γραφεία που διαθέτει εκτός Αττικής αλλά και στο εξωτερικό. Τα αποτελέσματα μίας τέτοιας έρευνας θα παρείχαν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τον οργανισμό και θα μπορούσε να επανεξετάσει τις ενδεχόμενες παρεμβάσεις του σύμφωνα με αυτά.

Μία άλλη πρόταση, σε πολύ ευρύτερη κλίμακα, θα ήταν να πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα στο σύνολο των μελετητικών εταιριών που απασχολούν στην πλειοψηφία τους μηχανικούς, είτε στην Αττική είτε ακόμη και σε ολόκληρη την επικράτεια. Η έρευνα αυτή δεν θα εστίαζε τόσο στα οφέλη και τις απαιτήσεις μίας μόνο εταιρίας αλλά του κλάδου γενικότερα, αποτυπώνοντας το αίσθημα ικανοποίησης αλλά και τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει ένας μηχανικός που εργάζεται σε μελετητικό αντικείμενο στην Ελλάδα τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Τέλος, σημαντικό θα ήταν σε ότι αφορά την υπό εξέταση εταιρία και τους υπαλλήλους της, ο οργανισμός να προβεί σε αλλαγές, παρεμβάσεις και βελτιώσεις και στη συνέχεια, μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα στο οποίο οι εργαζόμενοι του θα έχουν αντιληφθεί και επεξεργαστεί αυτές τις παρεμβάσεις, να επαναλάβει την παρούσα έρευνα ώστε να συγκρίνει τα αποτελέσματα και να διαπιστώσει αν ήταν συμφέρουσες οι αλλαγές στις οποίες προέβη.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

1. Albrech, S. L. (2011). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research, and Practice. *Human Resource Management International Digest*
2. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Work Engagement: How Does Employee Work Engagement influence Employee Satisfaction? *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*
3. Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*
4. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*
5. Bakker, A. B. (2015). A job demands-resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*
6. Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*.
7. Barret-Cheatham, E., Williams, L. A., & Bednall, T. C. (2016). A differentiated approach to the link between positive emotion, motivation, and eudaimonic well-being. *The Journal of Positive Psychology, 11*, 595-608.
8. Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*.
9. Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*
10. Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*
11. Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*
12. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*.
13. Husin & Nurwati. (2014). The Role of Accounting Information, Job Satisfaction, and Organizational Commitment to Job Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studies in Small and Medium Enterprises in Southeast Sulawesi). *IOSR Journal of Business and Management*.
14. Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*
15. Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*

16. Lee, J. Y., Rocco, T. S., & Shuck, B. (2020). What Is a Resource: Toward a Taxonomy of Resources for Employee Engagement. In *Human Resource Development Review*.
17. Love, K. M., Tatman, A. W., & Chapman, B. P. (2010). Role stress, inter-role conflict, and job satisfaction among university employees: The creation and test of a model. *Journal of Employment Counseling*.
18. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*
19. Mussagulova, A. (2021). Predictors of work engagement: Drawing on job demands–resources theory and public service motivation. *Australian Journal of Public Administration*
20. Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*
21. Rai, A., & Chawla, G. (2021). Exploring the interrelationship among job resources, job demands, work and organizational engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*
22. Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. In *Problems and Perspectives in Management*. LLC CPC Business Perspectives.
23. Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*.
24. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*
25. Tnay, E., Othman, A. E. A., Siang, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*
26. Tentama, F., Subardjo, S., Mulasari, S., & Ningrum, N. (2019, June 27). *Relationship Between Work Satisfaction with Employee Engagement*.
27. Van den Broeck, A., Elst, T. vander, Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., de Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.

### **Ελληνική**

1. Αθανασάκος Βασίλειος. (2017). Εργασιακή Ικανοποίηση στις ΔΕΚΟ.
2. Αυτζόγλου Ζωή. (2020). Job Demands-Resources Model: Μελέτη Εφαρμογής του μοντέλου εργασιακών απαιτήσεων – εργασιακών πόρων στο περιβάλλον Πολυεθνικής Εταιρείας στην Ελλάδα.
3. Βασιλάκη Ευφροσύνη. (2019). Προσδιοριστικοί παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης και της παρακίνησης του ιατρο-νοσηλευτικού προσωπικού σε δημόσιο τριτοβάθμιο πανεπιστημιακό νοσοκομείο της Κρήτης.
4. Γραμματικού, Κ. Σ. (2017). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα Και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία Και Οικονομία*

5. Γρούζης Διονύσης (2018). Οργανωσιακή δέσμευση και Εργασιακή ικανοποίηση: Μια συγκριτική μελέτη μεταξύ εργαζομένων πλήρους και μερικής απασχόλησης.
6. Δοξάνη Γ. Φωτεινή. (2019). Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Δέσμευση στο Δημόσιο Τομέα – Η περίπτωση των Κέντρων Κοινωνικής Πρόνοιας.
7. Κελεσίδου Μαρία. (2019). Οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση και πρόθεση αποχώρησης από την εργασία: Μελέτη σε νοσηλευτές του Α.Ν.Θ. Θεαγένειου.
8. Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου, Ι. (2001) Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση.
9. Μακράκη, Ειρήνη. (2020). Σχέση των εργασιακών απαιτήσεων και πόρων, και ενσυναίσθησης με το συναίσθημα και την ικανοποίηση στην εργασία: Σύγκριση νοσηλευτικού προσωπικού σε διάφορα νοσοκομειακά τμήματα.
10. Φιλοκόστα Καλλιόπη. (2020). Επαγγελματική ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών: διαμορφωτικοί παράγοντες και επιπτώσεις στην άσκηση του εκπαιδευτικού έργου.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### Job Satisfaction Survey from Paul Spector (Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης – Paul Spector – JSS)

Πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις;	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1. Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω						
2. Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου						
3. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της.						
4. Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού						
5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε						
6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά						
7. Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω						
8. Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα						
9. Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή						
10. Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες						
11. Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής						
12. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου						
13. Οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί						
14. Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται						

15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία						
16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου						
17. Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου						
18. Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι						
19. Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό						
20. Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές						
21. Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του						
22. Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο						
23. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ						
24. Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό τι θα έπρεπε						
25. Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου						
26. Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι						
27. Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω						
28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται						
29. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει						
30. Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου						
31. Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ό τι θα 'πρεπε						
32. Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα 'πρεπε						

33. Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται						
34. Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά						
35. Η εργασία μου είναι ευχάριστη						
36. Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.						

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (Εργασία και Ευημερία (UWES) ©) – short version

Σημειώστε πόσο συχνά ισχύει για σας το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης:	Ποτέ (Ποτέ)	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο (Σχεδόν Ποτέ)	Μια φορά το μήνα ή λιγότερο (Μερικές φορές)	Μερικές φορές το μήνα (Τακτικά)	Μια φορά την εβδομάδα (Συχνά)	Μερικές φορές την εβδομάδα (Πολύ Συχνά)	Κάθε μέρα (Πάντα)
1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.							
2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.							
3. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.							
4. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.							
5. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.							
6. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.							
7. Η εργασία μου με εμπνέει.							
8. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.							
9. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.							
10. Νιώθω υπερήφανος/η για							

τη δουλειά που κάνω.							
11. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.							
12. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.							
13. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.							
14. Η δουλειά μου με συναρπάζει.							
15. Στην δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.							
16. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.							