



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**« Ο ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΙΘΑΓΕΝΕΙΑΣ »**

ΤΗΣ

ΘΕΟΔΩΡΑΣ ΒΟΛΙΩΤΗ

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Φεβρουάριος 2021

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την στήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γκορέζη Παναγιώτη για τη συνεργασία μας, την πολύτιμη καθοδήγησή του και την εμπύχωσή του, ώστε να καταφέρω να εκπονήσω τη διπλωματική μου εργασία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στο φαινόμενο της αυτο-αποτελεσματικότητας και συγκεκριμένα στην αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Σκοπός της ανάλυσης του συγκεκριμένου θέματος αποτελεί η λεπτομερής διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, καθώς και της σχέσης μεταξύ αυτής και εργασιακών παραγόντων όπως, η εργασιακή αυτονομία, οι ευκαιρίες εξέλιξης και η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας. Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και την υλοποίηση ποσοτικής έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου, τονίζεται η σπουδαιότητα της αυτο-αποτελεσματικότητας στον εργασιακό βίο και παράλληλα, αναδεικνύεται η πολύτιμη συμβολή της αυτο-αποτελεσματικότητας στην επιτυχία των εργαζομένων.

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας συγκεντρώθηκαν από ένα δείγμα 164 εργαζομένων στη Θεσσαλονίκη. Τα αποτελέσματα που αντλήθηκαν, υποστηρίζουν τις υποθέσεις της έρευνας, επισημαίνοντας τη θετική συσχέτιση της εργασιακής αυτονομίας και των ευκαιριών εξέλιξης με την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, τη θετική συσχέτιση της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας, τη θετική συσχέτιση της εργασιακής αυτονομίας και των ευκαιριών εξέλιξης με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας, καθώς και το διαμεσολαβητικό ρόλο της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στη σχέση μεταξύ της εργασιακής αυτονομίας και των ευκαιριών εξέλιξης με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας. Τέλος, προτείνονται ορισμένες πρακτικές που συμβάλλουν στην ενίσχυση της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις-κλειδιά: αυτο-αποτελεσματικότητα, εργασιακή αυτονομία, ευκαιρίες εξέλιξης, οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας

ABSTRACT

The present study focuses on the phenomenon of self-efficacy and specifically on the self-efficacy of employees. The purpose of the analysis of this issue is the detailed investigation of the determinants of employees' self-efficacy, as well as the relationship between it and other labor factors, such as job autonomy, development opportunities and organizational citizenship behavior. Through the literature review and the implementation of quantitative research using self-report questionnaires, the importance of self-efficacy in working life is emphasized and at the same time, the valuable contribution of self-efficacy to the success of employees and the effective operation of organizations is highlighted.

The data of the present survey were collected from a sample of 164 employees in Thessaloniki. The results obtained support the research hypotheses, pointing out the positive correlation of job autonomy and development opportunities with employees' self-efficacy, the positive correlation of employees' self-efficacy with organizational citizenship behavior, the positive correlation of job autonomy and development opportunities with organizational citizenship behavior, as well as the mediating role of employees' self-efficacy in the relationship between job autonomy and development opportunities with organizational citizenship behavior. Finally, some practices are proposed that contribute to enhancing employees' self-efficacy and research constraints are presented, as well as suggestions for future research.

Key-words: self-efficacy, job autonomy, development opportunities, organizational citizenship behavior

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Σπουδαιότητα της έρευνας.....	3
1.2 Σκοπός της έρευνας.....	4
1.3 Δομή της έρευνας.....	5
2.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	6
2.1 Έννοια της Αυτο-αποτελεσματικότητας.....	6
2.2 Πεποιθήσεις Αυτοαποτελεσματικότητας.....	9
2.3 Αντιληπτή Αυτο-αποτελεσματικότητα.....	10
2.4 Πηγές Αυτο-αποτελεσματικότητας	12
2.5 Διεργασίες Αυτο-αποτελεσματικότητας.....	15
2.5.1 Γνωστικές Διαδικασίες.....	16
2.5.2 Κινητήριες Διαδικασίες.....	17
2.5.3 Συναισθηματικές Διαδικασίες.....	18
2.5.4 Διαδικασίες επιλογής.....	19
2.6 Αυτο-αποτελεσματικότητα και Στοχοθέτηση.....	20
2.7 Αυτο-αποτελεσματικότητα και Συμπεριφορά εργαζομένων.....	21
3.ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	24
3.1 Εργασιακοί Πόροι.....	24
3.2 Εργασιακή Αυτονομία και Αυτο-αποτελεσματικότητα.....	25
3.3 Ευκαιρίες Εξέλιξης και Αυτο-αποτελεσματικότητα.....	27
3.4 Αυτο-αποτελεσματικότητα και Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας.....	29
3.5 Εργασιακή Αυτονομία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας.....	35
3.6 Ευκαιρίες Εξέλιξης και Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας.....	36
4.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	39
4.1 Δείγμα.....	39
4.2 Κλίμακες Μέτρησης.....	44

5.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	46
5.1 Παραγοντική Ανάλυση.....	46
5.2 Δείκτης Αξιοπιστίας (Cronbach's alpha).....	47
5.3 Συσχετίσεις Μεταβλητών.....	48
5.4 Ανάλυση Παλινδρόμησης.....	50
6.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	52
6.1 Θεωρητική Συζήτηση.....	52
6.2 Πρακτικές Προτάσεις.....	56
6.3 Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα.....	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	84

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία-Φύλο.....	40
Πίνακας 2. Δημογραφικά στοιχεία-Εκπαίδευση.....	41
Πίνακας 3. Δημογραφικά στοιχεία-Καθεστώς Εργασίας.....	42
Πίνακας 4. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.....	44
Πίνακας 5. Περιστρεφόμενος πίνακας παραγόντων (Rotated component matrix).....	46
Πίνακας 6. Δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's alpha).....	47
Πίνακας 7. Συσχετίσεις μεταβλητών.....	49
Πίνακας 8. Ανάλυση Παλινδρόμησης-Εργασιακή Αυτονομία.....	50
Πίνακας 9. Ανάλυση Παλινδρόμησης – Εργασιακή Αυτονομία, Αυτο- αποτελεσματικότητα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας.....	51
Πίνακας 10. Ανάλυση Παλινδρόμησης-Ευκαιρίες Εξέλιξης.....	51
Πίνακας 11. Ανάλυση Παλινδρόμησης-Ευκαιρίες Εξέλιξης, Αυτο- αποτελεσματικότητα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας.....	51

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Δημογραφικά στοιχεία-Φύλο.....	41
Διάγραμμα 2. Δημογραφικά στοιχεία-Εκπαίδευση.....	42
Διάγραμμα 3. Δημογραφικά στοιχεία-Καθεστώς Εργασίας.....	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μπορεί για μερικούς η έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας να φαντάζει μία απλή έννοια, ωστόσο θεωρείται μία από τις πιο ισχυρές και σημαντικές έννοιες, καθώς τα αποτελέσματά της καταγράφονται σε χιλιάδες σελίδες επιστημονικών άρθρων και βιβλίων τις τελευταίες δύο δεκαετίες (Maddux & Gosselin, 2012). Η έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας καθίσταται αρκετά δημοφιλής στους κόλπους της επιστήμης, αφού τα τελευταία 25 χρόνια έχουν δημοσιευτεί περισσότερα από 800 ερευνητικά άρθρα. Παράλληλα, η αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί να χαρακτηριστεί ως «το κύμα του μέλλοντος στην έρευνα για τα κίνητρα εργασίας» (Landy 1989, σελ. 410). Αξίζει να σημειωθεί ότι, από το 1977 όπου ο Albert Bandura έκανε για πρώτη φορά λόγο για την αυτο-αποτελεσματικότητα, η έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας λαμβάνει χώρα σε εκατοντάδες επιστημονικές έρευνες σε τομείς όπως, της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της υγείας (Maddux & Gosselin, 2012). Κάνοντας μία ιστορική αναδρομή, μπορούμε να εντοπίσουμε πολλές εμπειρικές μελέτες που επιχείρησαν να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων της προσωπικής ικανότητας και της ανθρώπινης συμπεριφοράς: θεωρία απόδοσης κινήτρου (White, 1959), κίνητρο επίτευξης (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953), θεωρία κοινωνικής μάθησης (Rotter, 1966), θεωρία της ανικανότητας (Abramson, Seligman & Teasdale, 1978).

Αναλυτικότερα, η αυτο-αποτελεσματικότητα θεωρείται ζωτικός προσωπικός πόρος που ασκεί έμμεση ή άμεση επιρροή στα ανθρώπινα κίνητρα και στην απόδοση των εργασιών (Gist & Mitchell, 1992). Επιπλέον, η αυτο-αποτελεσματικότητα αναγνωρίζεται ως καθοριστικός προγνωστικός παράγοντας της επιτυχίας του ατόμου (Bandura, 1986). Σύμφωνα με την Κοινωνιογνωστική Θεωρία (Social Cognitive Theory), τα άτομα διαθέτουν ένα αυτοσύστημα που τους δίνει την ευχέρεια να ασκούν έλεγχο στις σκέψεις, στα συναισθήματα, στα κίνητρα και στις πράξεις (Bandura, 1986). Το αυτοσύστημα αυτό παρέχει μηχανισμούς και ένα σύνολο υπολειπουργιών για την κατανόηση, τη ρύθμιση και την εκτίμηση της συμπεριφοράς, η οποία πηγάζει από την αλληλενέργεια μεταξύ του συστήματος και των περιβαλλοντικών επιρροών. Ως αποτέλεσμα, τα άτομα μέσα από μία διαδικασία αυτορρύθμισης, επηρεάζουν τις δικές τους γνωστικές διαδικασίες και ενέργειες και με αυτό το τρόπο μεταβάλλουν το περιβάλλον τους (Bandura, 1986). Επιπλέον, οι άνθρωποι κάτω από αντίξοες καταστάσεις, μπορούν να πετύχουν τους

στόχους που έχουν θέσει για τον εαυτό τους εάν, πιστεύουν στις ικανότητές τους να εκτελούν σωστά τις απαιτούμενες ενέργειες (Bandura, 1997).

Μελετώντας τη βιβλιογραφία, μπορούμε να εντοπίσουμε πολλά εμπειρικά στοιχεία που επιβεβαιώνουν τη θετική επίδραση της αυτο-αποτελεσματικότητας στις προσωπικές επιλογές, στους στόχους, στα συναισθήματα, στην προσπάθεια και στην προσήλωση (Gist & Mitchell, 1992). Παράλληλα, οι αντιλήψεις αποτελεσματικότητας δεν είναι παθητικές εκτιμήσεις για μελλοντικές ενέργειες (Bandura, 1982). Αντίθετα, επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ατόμων, το τρόπο σκέψης και τα συναισθήματα κατά τη διάρκεια προληπτικών και πραγματικών συναλλαγών με το εξωτερικό περιβάλλον. Όσοι θεωρούν ότι είναι αναποτελεσματικοί στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών απαιτήσεων, επικεντρώνονται περισσότερο στην έλλειψη απαραίτητων ικανοτήτων, με αποτέλεσμα να αγχώνονται και να μην αποδίδουν επαρκώς (Beck, 1976; Lazarus & Laupier, 1978). Όμως, τα άτομα που διακατέχονται από μία ισχυρή αίσθηση αυτο-αποτελεσματικότητας εντείνουν την προσοχή και την προσπάθειά τους απέναντι στις απαιτητικές καταστάσεις (Bandura, 1982).

Η αυτο-αποτελεσματικότητα εντείνει την επιτυχία και την συναισθηματική ευεξία των ανθρώπων με ποικίλους τρόπους. Συγκεκριμένα, τα άτομα με ισχυρή πίστη στις ικανότητές τους αντιμετωπίζουν τις απαιτητικές εργασίες ως προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν άμεσα και όχι ως απειλή που πρέπει να αποφύγουν (Bandura, 1994). Επιπλέον, η αυτο-αποτελεσματικότητα διεγείρει τα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου και προωθεί τη συμμετοχή του σε δραστηριότητες. Επιπρόσθετα, ρυθμίζει τους απαιτητικούς στόχους, συντηρεί τη στενή προσκόληση σε αυτούς, ενισχύει και διατηρεί τις προσπάθειες σε περίπτωση αποτυχίας. Ακόμη, η αυτο-αποτελεσματικότητα βοηθάει τα άτομα να ανακτήσουν πιο γρήγορα την αίσθηση της αποτελεσματικότητάς τους μετά από αποτυχίες και να αποδώσουν την αποτυχία τους σε μειωμένη προσπάθεια ή ανεπάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων. Τέλος, τα άτομα με υψηλά επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας τείνουν να προσεγγίζουν τις προκλήσεις με βεβαιότητα ότι μπορούν να ασκήσουν έλεγχο πάνω σε αυτές (Bandura, 1994).

Η επιτυχία σε ένα τομέα συνδέεται στενά με την αυτο-αποτελεσματικότητα (Bandura, 1997). Οι επαναλαμβανόμενες επιτυχίες σε μία εργασία αυξάνουν τις προσδοκίες αυτοαποτελεσματικότητας (Gist *et al.*, 1991) ενώ οι επαναλαμβανόμενες αποτυχίες τις μειώνουν (Hackett *et al.*, 1990). Η αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα στον εργασιακό τομέα οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, τα οποία με τη σειρά τους

προκαλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση και αυξημένη απόδοση εργασίας (Judge & Bono, 2001). Οι McNatt και Judge (2008) συμπέραναν ότι, η αυτο-αποτελεσματικότητα βοηθάει τους εργαζόμενους να έχουν μια πιο θετική προσωπικότητα, πιο ευνοϊκές εκτιμήσεις για την εργασία τους και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Η αυτο-αποτελεσματικότητα αποτελεί ένα βασικό μέσο πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης (Stajkovic & Luthans, 1998) και των στάσεων εργασίας (Judge & Bono, 2001).

Οι Gruman *et al.* (2006) διαπίστωσαν ότι, η αυτο-αποτελεσματικότητα σχετίζεται θετικά με προληπτικές συμπεριφορές. Η αυτο-αποτελεσματικότητα ενισχύεται όταν ένας εργαζόμενος βιώνει επιτυχία, όταν μαθαίνει πώς να κάνει κάτι παρατηρώντας τους άλλους και όταν λαμβάνει θετικά σχόλια από τον προϊστάμενο ή τους συναδέλφους του. Οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα έχουν την ικανότητα να αναπτύσσουν μηχανισμούς αντιμετώπισης στρεσογόνων καταστάσεων, να προσπαθούν περισσότερο και να επιμένουν όταν εμφανίζονται εμπόδια ή όταν βιώνουν αρνητικές εμπειρίες στην εργασία τους (Waung, 1995; Kreitner & Kinicki, 2004). Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα αισθάνονται ότι κατέχουν τα απαραίτητα εφόδια για να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε πρόκληση στο εργασιακό τους περιβάλλον (McNatt & Judge, 2008).

Οι Ashforth και Saks (2000) σε έρευνά τους υποστήριξαν ότι, οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη αυτο-αποτελεσματικότητα εστίασαν σε μια οπτική του προβλήματος που ελαχιστοποίησε την αίσθηση αδυναμίας τους, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η συμμετοχή τους στην εργασία καθώς, και η εργασιακή τους δέσμευση. Ακόμη, οι αυτο-αποτελεσματικοί εργαζόμενοι νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους, με αποτέλεσμα να είναι λιγότερο νευρικοί, ανήσυχοι και απογοητευμένοι από την εργασία τους (Koyuncu *et al.*, 2006) και να εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα ψυχοσωματικών φαινομένων (Schaufeli & Bakker, 2004).

1.1 Σπουδαιότητα της έρευνας

Οι πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας αποτελούν ισχυρό αντικείμενο ενδιαφέροντος σε τομείς της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Gist, 1987; Gist & Mitchell, 1992; Stajkovic & Luthans, 1998). Παράλληλα, μεγάλος αριθμός εμπειρικών ερευνών έχει τονίσει τη σημαντική αύξηση της εργασιακής απόδοσης μετά από τη θέσπιση πρακτικών για την ενίσχυση της αυτο-

αποτελεσματικότητας των εργαζομένων (Appelbaum & Hare, 1996). Αξίζει να σημειωθεί ότι, η αυτο-αποτελεσματικότητα αποτελεί μία στοιχειώδη πτυχή που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Appelbaum & Hare, 1996). Επιπλέον, η αυτο-αποτελεσματικότητα θεωρείται ως ένας σημαντικός παράγοντας για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ των εργασιακών πόρων και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Xanthopoulou *et al.*, 2008). Ωστόσο, στη βιβλιογραφία εντοπίζουμε λίγες μελέτες που διερευνούν την παρέμβαση της αυτο-αποτελεσματικότητας στη σχέση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Xanthopoulou *et al.*, 2008). Επίσης, πολλοί ερευνητές έχουν επικεντρωθεί περισσότερο στη σχέση της αυτο-αποτελεσματικότητας με την εργασιακή απόδοση (Jugde & Bono, 2001; Stajkovic & Luthans, 1998a), την εργασιακή ικανοποίηση (Saks, 1995; Skaalvik & Skaalvik, 2017), την εργασιακή δέσμευση (Jugde, Bono, Erez & Locke, 2005; Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009) και την εργασιακή εξουθένωση (Friedman, 2003; Salanova, Peiro & Schaufeli, 2002; Schwarzer & Hallum, 2008).

Εντούτοις, οι εμπειρικές μελέτες που εστιάζουν στη σχέση της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων με την εργασιακή αυτονομία (Job Autonomy), τις ευκαιρίες εξέλιξης (Development Opportunities) και την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας (Organizational Citizenship Behavior) είναι περιορισμένες, γεγονός που καθιστά την παρούσα έρευνα πρωτότυπη και ενδιαφέρουσα. Συγκεκριμένα, οι έρευνες που εκπονήθηκαν για να διερευνήσουν τις παραπάνω σχέσεις έστρεψαν την προσοχή τους στον εκπαιδευτικό τομέα (Bogler & Somech, 2005; Somech & Drach-Zahavy, 2000; Sharif *et al.*, 2013) και στο τομέα παροχής υπηρεσιών (Krishnan *et al.*, 2017; Tsaur & Lin, 2003; Wang & Netemeyer, 2002), με αποτέλεσμα να υπονομεύεται η διερεύνηση των παραπάνω σχέσεων σε περισσότερους εργασιακούς τομείς.

1.2 Σκοπός της έρευνας

Με την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιχειρείται η διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε τη συσχέτιση ανάμεσα στην αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Employees' Self-efficacy) και τις μεταβλητές όπως, η εργασιακή αυτονομία (Job Autonomy) και οι ευκαιρίες εξέλιξης (Development Opportunities). Επιπλέον, θα ερευνήσουμε τις συνέπειες της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Ιθαγένειας (Organizational Citizenship Behavior), καθώς και τη σχέση της εργασιακής αυτονομίας και των ευκαιριών εξέλιξης με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας. Η επιμέρους ανάλυση προσφέρει οφέλη που αναφέρονται στον εντοπισμό των εργασιακών πόρων που επιδρούν σημαντικά στην αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, ώστε να διαπιστωθεί ποιοι δύνανται να δημιουργήσουν αυτο-αποτελεσματικούς εργαζόμενους, στη διερεύνηση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, καθώς και στο διαμεσολαβητικό ρόλο της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στη σχέση μεταξύ των εργασιακών πόρων και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

1.3 Δομή της εργασίας

Η μεταπτυχιακή εργασία αναλύεται σε έξι κεφάλαια. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε μία σύντομη εισαγωγή στο υπό μελέτη ερευνητικό θέμα, καθώς και στους σκοπούς και τη συνεισφορά της εργασίας στο συγκεκριμένο γνωστικό τομέα. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας και κυρίως, επικεντρώνεται στην αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται οι παράγοντες που αναφέρονται στην εργασιακή αυτονομία, στις ευκαιρίες εξέλιξης και στην οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας, καθώς και οι σχετικές εμπειρικές έρευνες που αφορούν στη σχέση των εν λόγω παραγόντων με την αυτο-αποτελεσματικότητα. Επίσης, διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία, τα χαρακτηριστικά του δείγματος και οι κλίμακες μέτρησης των εξεταζόμενων παραγόντων. Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε. Το έκτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη θεωρητική ανάλυση και στο σχολιασμό των αποτελεσμάτων της έρευνας. Επιπλέον, περιλαμβάνει τους περιορισμούς της έρευνας, τις προτάσεις προς τις διοικήσεις των οργανισμών, καθώς και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Έννοια της Αυτο-αποτελεσματικότητας

Σε γενικές γραμμές, οι άνθρωποι θεωρούνται το αποτέλεσμα των συνθηκών του περιβάλλοντός τους. Ωστόσο, με τη διαδικασία της επιλογής, της δημιουργίας και της μεταμόρφωσης των περιβαλλοντικών συνθηκών, γίνονται επίσης, και παραγωγοί περιβάλλοντος (Bandura, 2000). Λόγω της παραπάνω ικανότητας, οι άνθρωποι ασκούν επιρροή στην εξέλιξη των γεγονότων και συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της ζωής τους (Bandura, 2000). Παράλληλα, οι άνθρωποι καθοδηγούν και ρυθμίζουν τις ενέργειές τους ανάλογα με τις πεποιθήσεις τους για την προσωπική τους αποτελεσματικότητα (Bandura, 1997). Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων, δηλαδή αν σκέφτονται ακανόνιστα ή στρατηγικά, αισιόδοξα ή απαισιόδοξα, ποια σχέδια δράσης θα ακολουθήσουν, τι στόχους θα θέσουν για τον εαυτό τους, πόση προσπάθεια θα καταβάλλουν, πόσο θα επιμείνουν απέναντι στα εμπόδια και τις αντιξοότητες και πώς αντιλαμβάνονται τα επιτεύγματά τους (Bandura, 2000).

Ο White (1959) εισήγαγε για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία την έννοια της αποτελεσματικότητας. Η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως το κίνητρο για δράση. Δηλαδή, ένα άτομο αρχίζει να δραστηριοποιείται σε κάτι επειδή έχει την πεποίθηση ότι μπορεί να αλλάξει το περιβάλλον και έχει την ικανότητα να αλληλεπιδρά με επιτυχία με το περιβάλλον (White, 1959). Ο Albert Bandura, με όχημα την έννοια της αποτελεσματικότητας του White, ξεκίνησε από το 1977 να οικοδομεί την έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας. Η έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας έκανε την παρθενική της εμφάνιση στην κοινωνιογνωστική θεωρία (Social Cognitive Learning Theory) που δημοσιεύτηκε από τον Καναδό ψυχολόγο Albert Bandura το 1986, η οποία αποτελεί το επίκεντρο της έρευνας του Bandura και θεωρείται μία από τις πιο θεωρητικά, ερευνητικά και πρακτικά ευεργετικές έννοιες που διατυπώνονται στη σύγχρονη ψυχολογία (Betz *et al.*, 1996).

Ο Bandura (1990) παρουσιάζει την αυτο-αποτελεσματικότητα ως ένα θεμελιώδη μηχανισμό συμπεριφορικής αλλαγής και αυτορύθμισης, καθώς και ως έναν στρατηγικό παράγοντα της ανθρώπινης δράσης. Ακόμη, η αυτο-αποτελεσματικότητα

προσδιορίζεται από την αντιληπτή προσδοκία των ατόμων αναφορικά με την επιτυχημένη διεκπεραίωση ενός έργου ή ενός ωφέλιμου αποτελέσματος μέσω της ατομικής προσπάθειας (Bandura, 1986). Η Κοινωνιογνωστική Θεωρία βασίζεται σε ένα μοντέλο τριαδικής αμοιβαίας αιτιώδους συνάφειας στο οποίο δρουν οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, η ανθρώπινη συμπεριφορά και τα εγγενή χαρακτηριστικά προσωπικότητας, ως δυνάμεις που η αλληλεπίδρασή τους ρυθμίζει τη μακροπρόθεσμη συμπεριφορά του ατόμου, στοιχειοθετώντας την ανθρώπινη δράση (Bandura & Wood, 1989; Bandura, 1990).

Ο Bandura (1991) περιγράφοντας την κοινωνιογνωστική θεωρία, υποστηρίζει την παρουσία γνωστικών διαδικασιών αυτορρύθμισης που διαμεσολαβούν μεταξύ της εμπειρίας και της συμπεριφοράς. Προτείνει, δηλαδή, ότι ως επί το πλείστον η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από την προγενέστερη σκέψη, δίνοντας την ευκαιρία στα άτομα να δρουν με προληπτικό τρόπο και να καθορίζουν τους στόχους τους, διοχετεύοντας κίνητρα. Ταυτόχρονα, η κοινωνιογνωστική θεωρία υποστηρίζει ότι, οι άνθρωποι είναι ενεργοί διαμορφωτές του περιβάλλοντός τους και όχι απλοί παθητικοί δέκτες (Bandura, 1986; Barone, Maddux & Snyder, 1997). Τέλος, η συγκεκριμένη θεωρία τόνισε τη συμβολή της αυτο-αποτελεσματικότητας σε πολλούς δείκτες αποτελεσματικότητας στο χώρο εργασίας και στις εργασιακές συμπεριφορές (Bandura, 1997, 2012).

Ο Bandura όρισε την αυτο-αποτελεσματικότητα ως «την πίστη στις ικανότητες του ατόμου να οργανώσει και να εκτελέσει την πορεία των δράσεων που απαιτούνται για την παραγωγή επιτευγμάτων» (1977, σελ. 192). Ο Bandura σε μεταγενέστερη έρευνα περιέγραψε την αυτο-αποτελεσματικότητα ως «κρίσεις για το πόσο καλά μπορεί ένα άτομο να οργανώσει και να εκτελέσει την πορεία των δράσεων που απαιτούνται για την αντιμετώπιση αναμενόμενων καταστάσεων που περιέχουν πολλά διφορούμενα, απρόβλεπτα και στρεσογόνα στοιχεία» (1981, σελ. 200). Η θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ψυχολογικές διαδικασίες χρησιμεύουν ως μηχανισμοί δημιουργίας και ενδυνάμωσης των προσδοκιών προσωπικής αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977).

Η αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω της σταδιακής απόκτησης σύνθετων γνωστικών, κοινωνικών, γλωσσικών ή και φυσικών δεξιοτήτων μέσω της εμπειρίας (Bandura, 1982). Τα άτομα συγκρίνουν, ενσωματώνουν και αξιολογούν τις πληροφορίες που δέχονται σχετικά με τις ικανότητές τους και στη

συνέχεια, προσαρμόζουν τις επιλογές και τις προσπάθειές τους ανάλογα (Bandura *et al.*, 1980). Κρίνεται αναγκαίο σε αυτό το σημείο να διασαφηνίσουμε ότι, η αυτοεκτίμηση και αυτοαντίληψη είναι έννοιες που συνδέονται έμμεσα με την αυτο-αποτελεσματικότητα. Παρ'όλα αυτά, η έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας δεν μπορεί να ταυτιστεί με την έννοια της αυτοεκτίμησης και αυτοαντίληψης (Bandura, 2006). Η αυτοαντίληψη αναφέρεται σε ένα γενικότερο επίπεδο και αντιπροσωπεύει μία γενικότερη ικανότητα. Επιπλέον, οι κρίσεις και οι αξιολογήσεις για την αυτοαντίληψη δεν άπτονται ενός συγκεκριμένου έργου (Pajares, 1997). Αντίθετα, η αυτο-αποτελεσματικότητα προσδιορίζει μία ικανότητα για ένα συγκεκριμένο έργο. Η αυτοεκτίμηση αντιθέτως, απευθύνεται σε μία πιο συναισθηματική, θυμική αξιολόγηση του εαυτού και έχει καθολική ισχύ (Gist & Mitchell, 1992).

Σύμφωνα με τους Lent *et al.* (1996), η αυτο-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην κρίση των ανθρώπων για τις ικανότητές τους να σχεδιάζουν και να εκτελούν μαθήματα δράσης που απαιτούνται για την επίτευξη καθορισμένων τύπων απόδοσης. Παράλληλα, οι Gist και Mitchell (1992) όρισαν την αυτο-αποτελεσματικότητα ως τις εκτιμήσεις των εργαζομένων για την ικανότητά τους να συντονίζουν την απόδοσή τους σε μία συγκεκριμένη εργασία. Σύμφωνα με τους Gist και Mitchell (1992), η αυτο-αποτελεσματικότητα είναι ένα σημαντικό παρακινητικό οικοδόμημα, αφού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις προσωπικές επιλογές, τους στόχους, τις συναισθηματικές αποκρίσεις, τις προσπάθειες και το αίσθημα της επιμονής.

Οι Bandura και Wood (1989) όρισαν την αυτο-αποτελεσματικότητα ως την πίστη (ή εμπιστοσύνη) του ατόμου στις ικανότητές του να κινητοποιεί τα κίνητρα, τους γνωστικούς πόρους και τα μαθήματα δράσης που απαιτούνται για την ικανοποίηση δεδομένων απαιτήσεων κατάστασης. Αυτό σημαίνει ότι, άτομα με παρόμοιες ικανότητες μπορούν να αποδίδουν άσχημα ή εξαιρετικά ανάλογα με το αν τα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητάς τους ενισχύουν ή μειώνουν τα κίνητρα και τις προσπάθειές τους (Bandura & Wood, 1989). Η αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί να θεωρηθεί και ως μία περίληψη ή κρίση της αντιληπτής ικανότητας για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας (Gist & Mitchell, 1992). Οι Bandura και Locke (2003) τόνισαν ότι, η πίστη στην ατομική αποτελεσματικότητα καθορίζει όλες τις ψυχολογικές διεργασίες με γνωστικό, θυμικό, βουλευτικό και αποφασιστικό τρόπο. Επομένως, η λήψη κρίσιμων αποφάσεων, η αντοχή, η επιμονή απέναντι στις δυσκολίες, η παρώθηση, η συναισθηματική ευημερία, η ευαλωτότητα στο στρες αλλά και ο τρόπος σκέψης, αυτοενισχητικός ή

αυτοεξουθενωτικός, εξαρτώνται άμεσα από την αυτο-αποτελεσματικότητα (Bandura & Locke, 2003).

Οι κρίσεις αυτο-αποτελεσματικότητας διαμορφώνονται από την αξιολόγηση ποικίλων παραγόντων όπως, η προηγούμενη εμπειρία, η εξωτερική γνώμη και οι προσωπικές δεξιότητες (Bandura, 1986; Gist & Mitchell, 1992). Οι Bong και Skaalvik (2003) τόνισαν ότι, οι κρίσεις αυτο-αποτελεσματικότητας δεν είναι γενικές κρίσεις των ικανοτήτων ενός ατόμου, αλλά κρίσεις για το τι μπορεί να κάνει το άτομο ανάλογα με τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτει.

Η εργασιακή αυτο-αποτελεσματικότητα (Job Self-efficacy) ορίζεται ως μία γνωστική αυτοαξιολόγηση της ικανότητας του εργαζομένου να αποδίδει καλά στην εργασία του (Bozeman *et al.*, 2001). Παράλληλα, οι Schaubroeck *et al.* (2001) ερμήνευσαν την αυτο-αποτελεσματικότητα εργασίας ως τις πεποιθήσεις των ατόμων για την ικανότητά τους να διαχειρίζονται δύσκολες καταστάσεις στην εργασία τους και να εκτελούν επιτυχώς τα εργασιακά τους καθήκοντα. Ακόμη, οι Chen και Lin (2014) όρισαν την εργασιακή αυτο-αποτελεσματικότητα ως την εμπιστοσύνη του ατόμου στην ικανότητά του να εκτελεί με επιτυχία πολλά διαφορετικά καθήκοντα στη δουλειά του. Σύμφωνα με τη κοινωνιογνωστική θεωρία, η εσωτερική παρακίνηση της εργασίας μέσω της ποικιλομορφίας των δεξιοτήτων, της ταυτότητας εργασίας, της σημασίας της εργασίας, της αυτονομίας και της ανατροφοδότησης, προωθεί ενεργές εμπειρίες δεξιοτήτων (enactive mastery experiences) που αποτελούν μία σημαντική πηγή εργασιακής αυτο-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1997). Επιπλέον, οι Gist και Mitchell (1992) πρότειναν ότι, η προφορική ανατροφοδότηση και η λεκτική πειθώ που σχετίζονται με τις ικανότητες μπορούν να επηρεάσουν την αυτο-αποτελεσματικότητα της εργασίας. Ομοίως, η εκδήλωση υποστήριξης από τον οργανισμό μπορεί να μεγιστοποιήσει την αυτο-αποτελεσματικότητα εργασίας μέσω μοντελοποίησης συμπεριφορών και στρατηγικών για την αποτελεσματική διαχείριση προβλημάτων (Bandura, 2000).

2.2 Πεποιθήσεις Αυτο-αποτελεσματικότητας

Σύμφωνα με τον Bandura (1977b), η ατομική συμπεριφορά και η αλλαγή συμπεριφοράς εξαρτάται κυρίως από τις προσδοκίες της προσωπικής αποτελεσματικότητας, δηλαδή την πεποίθηση ότι κάποιος μπορεί να εκτελέσει με επιτυχία μία συγκεκριμένη εργασία. Ακόμη, οι πεποιθήσεις αποτελεσματικότητας θεωρούνται ως ο πρωταρχικός γνωστικός και καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς που θα ακολουθήσει ένα άτομο (Hackett & Betz, 1981). Οι πεποιθήσεις

αυτο-αποτελεσματικότητας (self-efficacy beliefs) παρέχουν τα θεμέλια για τα ανθρώπινα κίνητρα, την ευημερία και την προσωπική επιτυχία. Ταυτόχρονα, οι πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας ορίζονται ως το αποτέλεσμα της διαδικασίας υπολογισμού, ολοκλήρωσης και αξιολόγησης πληροφοριών σχετικά με τις ικανότητες κάποιου, οι οποίες με τη σειρά τους, καθορίζουν τις επιλογές των ανθρώπων και το μέγεθος της προσπάθειας που δαπανούν για μία συγκεκριμένη εργασία (Gist, 1987).

Οι πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας προσδιορίζουν πώς σκέφτονται οι άνθρωποι, πώς παρακινούνται και πώς συμπεριφέρονται (Bandura, 1994). Αναφορικά με τις πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας, αυτές χαρακτηρίζονται ως συγκεκριμένες ενέργειες ή τομείς που ευνοούν την παρακίνηση της καλύτερης απόδοσης με διάφορους τρόπους (Bandura, 1986). Επίσης, οι πεποιθήσεις αποτελεσματικότητας καθορίζουν ποιες προκλήσεις στόχου θα επιλέξουν οι άνθρωποι, πόση προσπάθεια θα καταβάλλουν και πόσο καιρό θα επιμείνουν ενόψει αγχωτικών και δυσμενών καταστάσεων (Bandura, 1997; Locke & Latham, 1990).

Οι πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας αφορούν την αντίληψη ότι η επίμονη προσπάθεια θα επιφέρει επιτυχή αποτελέσματα, που ενισχύουν την ικανότητα του ατόμου να διατηρεί την προσπάθειά του κατά την επιδίωξη των στόχων του (Bandura, 1997). Ο Bandura (1997) έχει υποστηρίξει ότι, οι πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας ρυθμίζουν τις συναισθηματικές καταστάσεις, υποστηρίζοντας αποτελεσματικά προγράμματα δράσης. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι όταν έρχονται αντιμέτωποι με εμπόδια ή αποτυχίες πολλές φορές παύουν να πιστεύουν στις ικανότητές τους με αποτέλεσμα, να μειώνουν την προσπάθειά τους και να απομακρύνονται πρόωρα από το στόχο τους. Από την άλλη πλευρά, οι άνθρωποι που πιστεύουν έντονα στις δικές ικανότητες εντείνουν τις προσπάθειές τους με σκοπό να κατακτήσουν τις προκλήσεις (Bandura, 2000).

2.3 Αντιληπτή Αυτο-αποτελεσματικότητα

Η αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα (Perceived Self-Efficacy) ορίζεται ως η πεποίθηση των ατόμων σχετικά με τις ικανότητές τους να αναπτύσσουν συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης που ασκούν επιρροή σε γεγονότα ή καταστάσεις που επηρεάζουν τη ζωή τους (Bandura, 1994). Η αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα κατέχει κομβικό ρόλο στην ανθρώπινη λειτουργία αφού, επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά όχι μόνο άμεσα αλλά και από την επιρροή που ασκεί σε άλλους σημαντικούς παράγοντες όπως, στους στόχους και τις φιλοδοξίες, στις προσδοκίες για τα αποτελέσματα και στις

αντιλήψεις για τις ευκαιρίες και τα εμπόδια στο κοινωνικό περιβάλλον (Bandura, 2000). Παρόμοια, η αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί να θεωρηθεί και ως μία αισιόδοξη οπτική για την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τις αντιξοότητες (Schwarzer & Jerusalem, 1995).

Η αυτο-αποτελεσματικότητα ποικίλλει ανάλογα με τρεις διαστάσεις: το επίπεδο, τη δύναμη και τη γενικότητα (Bandura, 1977, 1986). Το επίπεδο αναφέρεται στο βαθμό δυσκολίας των εργασιών που ένα άτομο αισθάνεται ικανό να επιτελέσει. Η δύναμη αναφέρεται στην εμπιστοσύνη που έχει ένα άτομο στην απόδοσή του. Η γενικότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η προσδοκία γενικεύεται σε καταστάσεις (Bandura, 1977a). Επιπρόσθετα, η αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα διαφοροποιεί τους ανθρώπους ανάλογα με τον τρόπο που αισθάνονται, που σκέφτονται και που ενεργούν (Schwarzer & Jerusalem, 1995). Αναφορικά με το συναίσθημα, τα χαμηλά επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας μπορούν να οδηγήσουν σε φαινόμενα κατάθλιψης και κρίσεις έντονου άγχους. Αναφορικά με τη σκέψη, άτομα με μειωμένη αυτο-αποτελεσματικότητα συχνά διακατέχονται από αποθαρρυντικές σκέψεις για τα επιτεύγματα και την προσωπική τους εξέλιξη ενώ, μία υψηλή αίσθηση αυτο-αποτελεσματικότητας ενεργοποιεί τις γνωστικές διεργασίες και την ακαδημαϊκή απόδοση (Schwarzer & Jerusalem, 1995).

Ο Collins (1982), εξετάζοντας τα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας μαθητών, διαπίστωσε ότι οι άνθρωποι έχουν χαμηλή απόδοση όταν δεν έχουν την απαραίτητη ικανότητα ή όταν έχουν την ικανότητα αλλά δεν έχουν την αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα για να επιδιώξουν τη βέλτιστη χρήση της. Ακόμη, τα επίπεδα αντιληπτής αυτο-αποτελεσματικότητας μπορούν να μεγιστοποιήσουν ή να ελαχιστοποιήσουν τα κίνητρα για δράση. Όσο πιο ισχυρή είναι η αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα τόσο πιο έντονη και επίμονη είναι η προσπάθεια των ατόμων (Brown & Inouye, 1978; Schunk, 1979). Για παράδειγμα, τα άτομα με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα συχνά, αναλαμβάνουν πιο δύσκολες εργασίες, θέτουν πιο υψηλούς στόχους και επιμένουν σε αυτούς σε αντίθεση με άτομα με μειωμένη αυτο-αποτελεσματικότητα (Locke & Latham, 1990). Οι άνθρωποι προβλέπουν είτε αισιόδοξα είτε απαισιόδοξα σενάρια ανάλογα με το επίπεδο της αυτο-αποτελεσματικότητάς τους (Schwarzer & Jerusalem, 1995). Ωστόσο, η αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα δεν μπορεί να ταυτιστεί με τις θετικές ψευδαισθήσεις ή τη μη ρεαλιστική αισιόδοξία καθώς, στηρίζεται περισσότερο στην εμπειρία και δεν οδηγεί στην λήψη παράλογου κινδύνου (Schwarzer & Jerusalem, 1995).

Στη βιβλιογραφία μπορούμε να εντοπίσουμε μία συγγενική και συνυφασμένη με την αυτο-αποτελεσματικότητα έννοια η οποία, συνέβαλε στη βαθύτερη επεξήγηση του εννοιολογικού κατασκευάσματος της αυτο-αποτελεσματικότητας και είναι χρονικά προγενέστερη, τη θεωρία του τόπου ελέγχου ή έδρα ελέγχου (locus of control theory). Η συγκεκριμένη θεωρία ανήκει στον Αμερικανό ψυχολόγο Julian Bernard Rotter (1966) και διατυπώθηκε στο πλαίσιο της γενικής θεωρίας του για την κοινωνική μάθηση (social learning theory). Αρχικά, ο τόπος ελέγχου προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο ένας άνθρωπος έχει την πίστη ότι μπορεί να ασκήσει επιρροή και να καθορίσει τα γεγονότα μέσα από τις ενέργειές του (Fives, 2003). Επιπλέον, η παραπάνω έννοια υποστηρίζει ότι, οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς το βαθμό που αντιλαμβάνονται τις ανταμοιβές, τις τιμωρίες ή άλλα γεγονότα της προσωπικής τους ζωής, όπως προκαλούνται από δικές τους ενέργειες ή από παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν από τους ίδιους.

Ο Rotter (1966) όρισε την εσωτερική έννοια ελέγχου (internal locus of control) ως την αντίληψη ότι οι ανταμοιβές εξαρτώνται από την ατομική συμπεριφορά ενώ, ο εξωτερικός τόπος ελέγχου (external locus of control) ορίζεται ως την αντίληψη ότι οι ανταμοιβές εξαρτώνται από εξωγενείς παράγοντες, όπως η τύχη. Αξίζει να σημειωθεί ότι, συναντάμε σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας και του τόπου ελέγχου (Gist, 1987). Από τη μία πλευρά, η αυτο-αποτελεσματικότητα αποτελεί μία συγκεκριμένη έννοια που διερευνά την πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί να επιτελέσει μία συγκεκριμένη εργασία (Gist, 1987). Από την άλλη πλευρά, ο τόπος ελέγχου αναφέρεται στην πεποίθηση για αιτιώδη σχέση πράξεων και αποτελέσματος, δηλαδή οι πράξεις ενός ατόμου αποτελούν ένα εργαλείο εσωτερικού ελέγχου του εξαγόμενου αποτελέσματος ή το αποτέλεσμα εκπορεύεται από την ανθρώπινη δράση και όχι από την πίστη στην ανθρώπινη αποτελεσματικότητα (Bandura, 1997). Ομοίως, ο τόπος ελέγχου εξετάζει τις αιτιώδεις πεποιθήσεις που σχετίζονται με τις πιθανότητες ανταπόκρισης-έκβασης. Αντίθετα, η αυτο-αποτελεσματικότητα σχετίζεται με τα συναισθήματα προσωπικής κυριαρχίας (Brief & Aldag, 1981).

2.4 Πηγές Αυτο-αποτελεσματικότητας

Οι Bandura και Wood (1989) στο πλαίσιο της Κοινωνιογνωστικής Θεωρίας, παρουσίασαν τέσσερις κύριες πληροφοριακές πηγές της αυτο-αποτελεσματικότητας, που είναι περισσότερο επιδραστικές όσο αυξάνει η αξιοπιστία τους, 1) τις Ενεργές Εμπειρίες Δεξιοτήτων (Enactive Mastery Experiences), 2) την Έμμεση Εμπειρία ή Μοντελοποίηση

(Vicarious Experience), 3) την Λεκτική Πειθώ (Verbal Persuasion) και 4) τη Συναισθηματική και Φυσιολογική Διέγερση (Emotional and Physiological Arousal).

Αρχικά, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος γέννησης μίας ισχυρής αίσθησης αυτο-αποτελεσματικότητας είναι μέσω των ενεργών εμπειριών (Enactive Mastery Experience) (Bandura, 1994). Οι επιτυχίες οικοδομούν μία ισχυρή πεποίθηση προσωπικής αποτελεσματικότητας. Ωστόσο, εάν τα άτομα βιώνουν μόνο εύκολες επιτυχίες, περιμένουν άμεσα αποτελέσματα και είναι πολύ πιθανό να αποθαρρύνονται πιο εύκολα από τις αποτυχίες (Bandura, 1994). Αξίζει να σημειωθεί ότι, μερικές αποτυχίες και δυσκολίες στη ζωή των ανθρώπων σηματοδοτούν ένα συγκεκριμένο σκοπό ότι η επιτυχία χτίζεται με συνεχή προσπάθεια. Οι άνθρωποι έτσι, πιστεύουν ότι κατέχουν τα απαραίτητα εφόδια για να πετύχουν με αποτέλεσμα να αναδύονται πιο γρήγορα από τις αντιξοότητες (Bandura, 1994). Επιπλέον, σε έρευνες έχει αποδειχθεί ότι οι Ενεργητικές Εμπειρίες Δεξιοτήτων που ορίζονται ως επανειλημμένα επιτεύγματα επιδόσεων, ενισχύουν την αυτο-αποτελεσματικότητα περισσότερο από τις άλλες σημαντικές πηγές (Bandura, 1977a, 1982; Bandura, Adams & Beyer, 1977).

Η κυριαρχία επιτυγχάνεται από σταδιακά επιτεύγματα που δημιουργούν τις δεξιότητες και τις ικανότητες αντιμετώπισης που απαιτούνται για την εκτέλεση των έργων (Gist, 1987). Όμως, σε ορισμένες περιπτώσεις, ίσως λόγω φόβου ή λόγω έλλειψης ικανότητας, τα άτομα αρνούνται να εκτίθενται σε ευκαιρίες για ενεργητική κυριαρχία. Τέλος, ενώ οι θετικές εμπειρίες κυριαρχίας αυξάνουν σε μεγάλο βαθμό τα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας, οι αρνητικές εμπειρίες (αποτυχίες) τείνουν να μειώνουν τα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας (Gist, 1987). Ακόμη, η ενδυνάμωση ή η αποδυνάμωση των πεποιθήσεων αυτο-αποτελεσματικότητας, μέσα από ενεργές εμπειρίες εργασίας, έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή εμπειρία των ατόμων, ειδικά σε σχέση με την επιτυχία ή αποτυχία που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους (Appelbaum & Hare, 1996).

Ο δεύτερος τρόπος δημιουργίας και ενίσχυσης της αυτο-αποτελεσματικότητας είναι μέσω παρόμοιων εμπειριών που παρέχονται από κοινωνικά μοντέλα (Vicarious Experience) (Bandura, 1994). Συγκεκριμένα, παρατηρώντας ανθρώπους με κοινά χαρακτηριστικά να σημειώνουν επιτυχία που πηγάζει από διαρκή προσπάθεια, τότε αυξάνεται η πεποίθηση των παρατηρητών ότι διακατέχονται από τις ίδιες ικανότητες κυριαρχίας σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, απαραίτητες για την επιτυχία. Από την άλλη πλευρά, παρατηρώντας τα άτομα να αποτυγχάνουν παρά τη σκληρή προσπάθεια,

μειώνεται η κρίση των παρατηρητών για τη δική τους αποτελεσματικότητα, με αποτέλεσμα να υπονομεύονται οι προσπάθειές τους (Bandura, 1994). Επιπλέον, η Έμμεση Εμπειρία (μοντελοποίηση) είναι πιο αποτελεσματική όταν τα μοντέλα επιτυγχάνουν μετά από δυσκολίες και έντονη προσπάθεια παρά όταν απαριθμούν εύκολες επιτυχίες (Bandura, Adams, Hardy & Howells, 1980; Kazdin, 1974). Επιπρόσθετα, η επίδραση της έμμεσης εμπειρίας ενισχύεται όταν η μοντελοποιημένη συμπεριφορά παράγει ξεκάθαρα αποτελέσματα ή συνέπειες και όταν υπάρχει ομοιότητα μεταξύ του θέματος και του μοντέλου από άποψη ηλικίας, ικανότητας και άλλων προσωπικών χαρακτηριστικών (Bandura, 1977a).

Ο Bandura (1994) σε μεταγενέστερη έρευνα δήλωσε ότι, η επίδραση της μοντελοποίησης στην αυτο-αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αντιληπτή ομοιότητα με το μοντέλο. Όσο μεγαλύτερη είναι η ομοιότητα, τόσο πειστικές είναι οι επιτυχίες ή οι αποτυχίες των μοντέλων. Ταυτόχρονα, η ομοιότητα με το μοντέλο μπορεί να επηρεάσει έντονα την ανάπτυξη αυτοαντίληψης του ατόμου για την ικανότητά του (Schunk, 1983a). Επίσης, οι παρατηρητές, όταν θεωρούν ότι κατέχουν παρόμοιες ικανότητες με το μοντέλο που συγκρίνονται, σε μία πιθανή αποτυχία του μοντέλου θα προκληθεί μείωση της αυτο-αποτελεσματικότητας των παρατηρητών. Από την άλλη πλευρά, όταν οι παρατηρητές θεωρούν τη δική τους ικανότητα ως ανώτερη από την ικανότητα του μοντέλου, τότε η αποτυχία του μοντέλου δεν θα έχει αρνητικό αντίκτυπο (Brown & Inouye, 1978). Ακόμη, τα άτομα τείνουν να αναζητούν μοντέλα που κατέχουν ικανότητες στις οποίες φιλοδοξούν (Bandura, 1994). Τα μοντέλα, μέσα από τη συμπεριφορά και το τρόπο σκέψης τους μεταλαμπαδεύουν στους παρατηρητές γνώσεις, δεξιότητες και στρατηγικές για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών απαιτήσεων. Ως αποτέλεσμα, η απόκτηση επιπρόσθετων εφοδίων αυξάνει την αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα (Bandura, 1994).

Μια άλλη πηγή αυτο-αποτελεσματικότητας είναι η λεκτική πειθώ (Verbal Persuasion). Η λεκτική πειθώ ενισχύει τις πεποιθήσεις των ατόμων ότι έχουν αυτό που χρειάζεται για να πετύχουν (Bandura, 1994). Έχει παρατηρηθεί ότι, τα άτομα που πείθονται προφορικά, καταβάλλουν τη μέγιστη προσπάθεια και τη διατηρούν (Bandura, 1994). Έτσι, η αύξηση της αντιληπτής αυτο-αποτελεσματικότητας θα ωθήσει τα άτομα να προσπαθούν περισσότερο, να υποστηρίζουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και να αποκτήσουν μία αίσθηση προσωπικής αποτελεσματικότητας (Bandura, 1994). Επίσης, η Λεκτική Πειθώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως μία φυσιολογική μέθοδο ενθάρρυνσης των ατόμων (Appelbaum & Hare, 1996).

Αντίθετα, τα άτομα, που έχουν πειστεί ότι έχουν έλλειψη από κάποιες ικανότητες, συνηθίζουν να μην αναλαμβάνουν δύσκολες εργασίες και παραιτούνται εύκολα από αυτές, όταν προκύπτουν δυσκολίες (Bandura, 1994). Σύμφωνα με τον Bandura (1997), η Λεκτική Πειθώ για να είναι αποτελεσματική, δεν θα πρέπει να συγγέεται με τον εγκωμιαστικό έπαινο. Επιπλέον, όσοι χρησιμοποιούν την Λεκτική Πειθώ οφείλουν να καλλιεργούν στα άτομα ισχυρές πεποιθήσεις για τις ικανότητές τους και να τους διαβεβαιώνουν ότι η επιτυχία τους είναι εφικτή. Τέλος, η αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί να αποδυναμωθεί μέσα από αρνητικές εκτιμήσεις και απόψεις και να ενισχυθεί μέσα από τη θετική ενθάρρυνση (Bandura, 1986).

Οι αντιλήψεις ενός ατόμου για τη φυσιολογική και ψυχολογική του κατάσταση μπορούν να αξιολογήσουν την ικανότητα απόδοσής του (Gist, 1987). Συγκεκριμένα, ένα άτομο σε κατάσταση διέγερσης (αυξημένου άγχους) μπορεί να μεταφράσει τη διέγερση ως υπερβολικό φόβο και να αισθανθεί ευαίσθητος και ανήμπορος απέναντι στην αποτυχία (Gist, 1987). Αντίθετα, τα άτομα με αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα είναι πιο πιθανό να ερμηνεύσουν την κατάσταση της συναισθηματικής διέγερσης ως παρακινητικό παράγοντα της αύξησης της απόδοσης (Bandura, 1994). Τέλος, οι Bandura και Adams (1977) υποστήριξαν ότι, σε συνθήκες έξαρσης άγχους, η μοντελοποίηση παρήγαγε υψηλότερη αυτο-αποτελεσματικότητα και απόδοση απ'ότι η ψυχολογική απευαισθητοποίηση.

Συμπερασματικά, κάθε μία από τις τέσσερις πηγές που παρουσιάστηκαν παραπάνω επηρεάζει σημαντικά τη λειτουργία των οργανισμών και γενικότερα όλο το φάσμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλοι εξίσου σημαντικοί παράγοντες που ασκούν επιρροή στη διαμόρφωση των πεποιθήσεων αυτο-αποτελεσματικότητας, οι οποίοι θα αναλυθούν εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

2.5 Διεργασίες Αυτο-αποτελεσματικότητας (Efficacy-Activated Processes)

Η αντίληψη για την αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί να ενεργοποιήσει και να ρυθμίσει την ανθρώπινη λειτουργία μέσα από τέσσερις κύριες διαδικασίες: γνωστική, παρακινητική, συναισθηματική και επιλεκτική (Bandura, 1990, 2012). Πιο συγκεκριμένα, οι πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας καθορίζουν αν τα άτομα σκέφτονται αισιόδοξα ή απαισιόδοξα, πόσο παρακινημένα αισθάνονται και πόσο επιμένουν απέναντι στις δυσκολίες (Bandura, 2012). Οι συγκεκριμένες διαδικασίες συμβάλλουν σημαντικά στην αυτορρύθμιση των συναισθηματικών καταστάσεων και διαμορφώνουν τις επιλογές των ανθρώπων (Bandura, 2012).

2.5.1 Γνωστικές Διαδικασίες

Οι προσωπικές αντιλήψεις αποτελεσματικότητας επηρεάζουν το τρόπο σκέψης που με τη σειρά του μπορεί να βελτιώσει ή να υπονομεύσει τη διεκπεραίωση του έργου (Bandura, 1990). Επιπλέον, η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από τη σκέψη που ενσωματώνει σημαντικούς στόχους (Bandura, 1990, 1994). Επιπλέον, οι προσωπικοί στόχοι επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την αυτοαξιολόγηση των ικανοτήτων. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη είναι η αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα, τόσο πιο υψηλός είναι ο στόχος που θέτει το άτομο για τον εαυτό του και τόσο πιο δυνατή είναι η δέσμευσή του απέναντι στο στόχο (Bandura and Wood, 1989; Locke, Frederick, Lee & Bobko, 1984; Taylor, Locke, Lee & Gist, 1984). Σύμφωνα με τους Locke και Latham (1990), οι προκλητικοί στόχοι εντείνουν τα επίπεδα κινήτρου και απόδοσης. Επιπρόσθετα, οι πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας διαμορφώνουν τα προγνωστικά σενάρια που δημιουργούν οι άνθρωποι (Bandura, 1990, 1994). Ειδικότερα, τα άτομα με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα οραματίζονται σενάρια επιτυχίας που εξασφαλίζουν θετικές κατευθύνσεις για την απόδοση. Όσοι θεωρούν τον εαυτό τους αναποτελεσματικό, είναι περισσότερο εξοικειωμένοι στο να πλάθουν σενάρια αποτυχίας με αποτέλεσμα να μειώνεται κατακόρυφα η απόδοσή τους (Bandura, 1990). Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι, οι γνωστικές προσομοιώσεις, στις οποίες τα άτομα οραματίζονται τον εαυτό τους να εκτελεί συγκεκριμένες δραστηριότητες, βελτιώνουν τις επόμενες επιδόσεις τους (Bandura, 1986; Corbin, 1972; Feltz & Landers, 1983; Kazdin, 1978).

Η αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα και η γνωστική προσομοίωση επηρεάζει η μία την άλλη αμφίδρομα (Bandura, 1990). Η υψηλή αίσθηση αυτο-αποτελεσματικότητας ενθαρρύνει τις γνωστικές δομές αποτελεσματικών δράσεων και η γνωστική επανάληψη των αποτελεσματικών δράσεων αυξάνει τις πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας (Bandura & Adams, 1977; Kazdin, 1979). Επιπλέον, μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ανθρώπινης σκέψης είναι η προσφορά της δυνατότητας στα άτομα να προβλέπουν συγκεκριμένες καταστάσεις και να επινοούν σχέδια δράσης για τον έλεγχο αυτών των καταστάσεων (Bandura, 1994). Οι άνθρωποι, κατά την εκμάθηση των προγνωστικών και ρυθμιστικών κανόνων, θα πρέπει να στηρίζονται στις γνώσεις τους για τη διαμόρφωση των επιλογών τους, για τη στάθμιση και ενσωμάτωση προγνωστικών παραγόντων, για τη δοκιμή και την ανασκευή των αντιλήψεών τους απέναντι στα αποτελέσματα των ενέργειών τους και θα πρέπει να θυμούνται ποιοι παράγοντες έχουν χρησιμοποιηθεί και πόσο καλά είχαν λειτουργήσει (Bandura, 1994).

Συνεπώς, οι άνθρωποι όταν καλούνται να διαχειριστούν δύσκολες και απαιτητικές καταστάσεις και διακατέχονται από αυτο-αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητά τους, γίνονται περισσότερο ασταθείς στην αναλυτική τους σκέψη, μειώνονται οι φιλοδοξίες τους και η απόδοσή τους πέφτει (Bandura, 1994). Αντίθετα, τα άτομα που έχουν μία ισχυρή αίσθηση αποτελεσματικότητας θέτουν πιο δύσκολους στόχους και χρησιμοποιούν καλύτερα την αναλυτική σκέψη που οδηγεί σε επιτεύγματα επιδόσεων (Bandura, 1994).

2.5.2 Κινητήριες Διαδικασίες

Οι πεποιθήσεις της αυτο-αποτελεσματικότητας παίζουν ένα ρόλο - κλειδί στην αυτορρύθμιση του κινήτρου (Bandura, 1990). Αναφορικά με τα Γνωστικά Κίνητρα, οι άνθρωποι κινητοποιούνται και καθοδηγούν τις δράσεις τους μέσα από την προνοητική άσκηση. Ειδικότερα, εκτιμούν πιθανά μελλοντικά αποτελέσματα, ορίζουν στόχους για τον εαυτό τους και καταστρώνουν σχέδια δράσης για την πραγματοποίηση μελλοντικών συμβολαίων (Bandura, 1990). Επιπλέον, στη βιβλιογραφία μπορούμε να εντοπίσουμε τρία διαφορετικά είδη γνωστικών κινήτρων γύρω από τα οποία έχουν δημιουργηθεί διαφορετικές θεωρίες. Οι αντίστοιχες θεωρίες είναι η Θεωρία Απόδοσης (Attribution Theory), η Θεωρία Προσδοκίας - Αξίας (Expectation - Value) και η Θεωρία Στόχου (Goal Theory). Αυτές περιλαμβάνουν αιτιώδεις αποδόσεις, προσδοκίες αποτελέσματος και γνωστικούς στόχους (Bandura, 1994). Επιπρόσθετα, οι πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας ασκούν επιρροή στις αιτιώδεις αποδόσεις. Συγκεκριμένα, τα άτομα που αισθάνονται αρκετά αποτελεσματικά αποδίδουν την αποτυχία τους σε μειωμένη προσπάθεια, σε αντίθεση με τα άτομα που θεωρούν τον εαυτό τους αναποτελεσματικό και αποδίδουν την αποτυχία τους στην έλλειψη ικανότητας (Bandura, 1994). Οι αιτιώδεις αποδόσεις επηρεάζουν περισσότερο τα κίνητρα, την απόδοση και τις ψυχολογικές αντιδράσεις μέσω της αυτο-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1994). Στη Θεωρία Προσδοκίας - Αξίας, το κίνητρο καθορίζεται από την πεποίθηση ότι συγκεκριμένες ενέργειες θα επιφέρουν συγκεκριμένα αποτελέσματα (Ajzen & Fishbein, 1980; Atkinson, 1964; Feather, 1982). Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι συνέπειες των προσδοκιών έκβασης στα κίνητρα απόδοσης ρυθμίζονται από τις πεποιθήσεις αποτελεσματικότητας (Bandura, 1990). Άτομα που δεν έχουν πίστη στις ικανότητές τους, αποφεύγουν να επιλέγουν δραστηριότητες που υπόσχονται αξιόλογα αποτελέσματα αν εκτελεστούν με επιτυχία (Beck & Lund, 1981; Betz & Hackett, 1986).

Έχει υποστηριχθεί ότι οι σαφείς και προκλητικοί στόχοι ενδυναμώνουν και υποστηρίζουν τα κίνητρα (Locke & Latham, 1990). Τα κίνητρα, που στηρίζονται στις φιλοδοξίες, αποτελούνται από γνωστικές διαδικασίες σύγκρισης (Bandura, 1990). Όταν η αυτο-ικανοποίηση εξαρτάται από τους στόχους που θέτουν οι άνθρωποι, οι ίδιοι οδηγούν τις ενέργειές τους και διαμορφώνουν κίνητρα με σκοπό να εντείνουν τις προσπάθειές τους μέχρι τη στιγμή που η απόδοσή τους θα συνάδει με τους στόχους τους (Bandura, 1990). Τα κίνητρα στηρίζονται σε στόχους ή προσωπικά πρότυπα που καθορίζονται από τρεις μορφές αυτο-επιρροών: οι Αυτο-ικανοποιητικές και Αυτο-δυσανεστημένες αντιδράσεις στην απόδοση κάποιου, η Αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα για την επίτευξη στόχου και η Αναπροσαρμογή προσωπικών στόχων με βάση την πρόοδο κάποιου (Bandura, 1990).

Η αυτο-αποτελεσματικότητα διαμορφώνει τα κίνητρα με ποικίλους τρόπους. Ρυθμίζει τους στόχους των ατόμων, πόση προσπάθεια θα δαπανήσουν, πόσο θα επιμείνουν σε πιθανές δυσκολίες και πόση ανθεκτικότητα θα επιδείξουν απέναντι στην αποτυχία (Bandura, 1986, 1988b). Τέλος, η δυσανεσκεια μετατρέπεται σε συναισθηματικό κίνητρο όταν μειώνονται οι επιτυχίες κάποιου ή όταν παρατηρείται έλλειψη συγκριτικού προτύπου (Bandura, 1990). Πιο συγκεκριμένα, όσο οι άνθρωποι είναι δυσανεστημένοι με τις αρνητικές επιδόσεις του, τόσο αυξάνουν τις προσπάθειές τους. Επίσης, οι άνθρωποι όταν ξεπερνούν σε απόδοση το πρότυπο που έχουν υιοθετήσει θέτουν καινούργιους στόχους, οι οποίοι λειτουργούν ως επιπρόσθετα κίνητρα (Bandura, 1990).

2.5.3 Συναισθηματικές Διαδικασίες

Οι πεποιθήσεις των ανθρώπων για τις ικανότητές τους ασκούν επιρροή στα συναισθήματα άγχους που βιώνουν οι ίδιοι, όταν έρχονται αντιμέτωποι με απειλητικές και δύσκολες καταστάσεις και στα επίπεδα κινήτρων (Bandura, 1990). Στην κοινωνιογνωστική θεωρία του Bandura (1986), η αυτο-αποτελεσματικότητα ελέγχει πιθανές μελλοντικές απειλές και παίζει κομβικό ρόλο στην πρόκληση άγχους. Συγκεκριμένα, τα άτομα που διακατέχονται από την πεποίθηση ότι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν μία απειλή, παραμένουν ψυχραιμοί και φαίνεται να μην επηρεάζονται από αυτή. Αντίθετα, τα άτομα που αδυνατούν να διαχειριστούν μία πιθανή απειλή, βιώνουν έντονο άγχος και αισθάνονται ότι το περιβάλλον τους εγκυμονεί πολλούς κινδύνους. Μία τέτοια λανθασμένη σκέψη περιορίζει τα άτομα και βλάπτει την λειτουργικότητά τους (Beck, Emery, & Greenberg,

1985; Lazarus & Folkman, 1984; Meichenbaum, 1977; Sarason, 1975). Επιπλέον, όταν τα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας είναι υψηλά, τότε οι άνθρωποι εμφανίζουν λιγότερο άγχος, σε αντίθεση με τους ανθρώπους που δεν έχουν πίστη στις ικανότητές τους και μπροστά σε μία απειλή το άγχος τους αυξάνεται (Bandura, Reese, & Adams, 1982; Bandura, Taylor, Williams, Mefford & Barchas, 1985).

Πολλές έρευνες έχουν τονίσει την προγνωστική υπεροχή της αντιληπτής αυτο-αποτελεσματικότητας έναντι των αντιληπτών επικίνδυνων καταστάσεων σε επίπεδο διέγερσης άγχους (Leland, 1983; McAuley, 1985; Williams & Watson, 1985). Τα άτομα τείνουν να μην επιδίδονται σε δύσκολες και απειλητικές δραστηριότητες, όχι εξαιτίας του άγχους, αλλά επειδή αισθάνονται αδύναμοι να αντιμετωπίσουν με επιτυχία επικίνδυνες καταστάσεις (Bandura, 1990). Ακόμη, τα άτομα επιχειρούν να ασχοληθούν με επικίνδυνες δραστηριότητες, όταν έχουν μειωμένη αυτο-αποτελεσματικότητα και όχι όταν βρίσκονται σε κατάσταση έντονου άγχους (Bandura, 1988a, 1988b). Σύμφωνα με τη κοινωνιογνωστική θεωρία, οι αρνητικές συνέπειες των αποκλίσεων στόχου διαφαίνονται από τη σχέση μεταξύ της αντιληπτής αυτο-αποτελεσματικότητας για την επίτευξη του στόχου και του επιπέδου των προσωπικών προτύπων (Bandura & Adams, 1986). Έτσι, οι άνθρωποι όταν αισθάνονται ότι έχουν την αποτελεσματικότητα να θέτουν για τους εαυτό τους δύσκολα πρότυπα και να αγωνίζονται αδιάκοπα γι'αυτά, τότε τα κίνητρά τους ενισχύονται και η απογοήτευσή τους μειώνεται. Παράλληλα, οι άνθρωποι που θεωρούν τον εαυτό τους αναποτελεσματικό να επιτύχει δύσκολα πρότυπα αλλά συνεχίζουν να προσπαθούν, αισθάνονται απογοήτευση και αποθάρρυνση (Bandura, 1990).

2.5.4 Διαδικασίες Επιλογής

Οι άνθρωποι μπορούν να ασκήσουν επιρροή στην πορεία της ζωής της μέσα από τα περιβάλλοντα που επιλέγουν και τα περιβάλλοντα που διαμορφώνουν (Bandura, 1990). Αρχικά, οι άνθρωποι συνηθίζουν να απομακρύνονται από ενέργειες και γεγονότα που σύμφωνα με τους ίδιους ξεπερνούν τις δυνατότητές τους και προτιμούν να επιλέγουν δραστηριότητες και κοινωνικά περιβάλλοντα που θεωρούν ότι είναι ικανοί να διαχειριστούν (Bandura, 1990). Επιπλέον, όσο περισσότερες επιλογές θεωρούν ότι έχουν τα άτομα, τόσο μεγαλύτερο ενδιαφέρον δείχνουν σε αυτές και τόσο καλύτερα είναι προετοιμασμένοι για διαφορετικές επιδιώξεις (Betz & Hackett, 1986; Lent & Hackett, 1987). Επιπρόσθετα, οι παράγοντες που επηρεάζουν τις επιλογές κάποιου, μπορούν να επηρεάσουν και την πορεία της προσωπικής του εξέλιξης (Bandura, 1990). Αυτό

προκύπτει από το γεγονός ότι, οι κοινωνικές επιρροές δρουν σε επιλεγμένα περιβάλλοντα, τα οποία υποστηρίζουν συγκεκριμένες ικανότητες, αξίες και ενδιαφέροντα εφόσον, ο καθοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας έχει δώσει το εναρκτήριο αποτέλεσμα (Bandura, 1986; Snyder, 1986). Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ισχύος των πεποιθήσεων αυτο-αποτελεσματικότητας είναι η επιλογή και εξέλιξη της σταδιοδρομίας μέσα από διαδοχικές διαδικασίες επιλογής (Bandura, 1994). Όσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση αυτο-αποτελεσματικότητας που αντιλαμβάνονται ότι έχουν τα άτομα και όσο μεγαλύτερο είναι το φάσμα των επιλογών τους και το ενδιαφέρον που δείχνουν σε αυτές, τόσο καλύτερα προετοιμάζονται για τις επαγγελματικές τους αναζητήσεις και τόσο μεγαλύτερη είναι η επιτυχία τους (Bandura, 1994).

2.6 Αυτοαποτελεσματικότητα και Στοχοθέτηση

Ο Locke (1968) (1978) και οι Locke et al. (1981) μελέτησαν τη σημαντική συμβολή του καθορισμού στόχων στην αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, ο Locke (1991) υποστήριξε ότι οι στόχοι μπορούν να καθορίσουν την ένταση, τη διάρκεια και την κατεύθυνση της δράσης. Επίσης, οι πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας επηρεάζουν τους στόχους που θέτουν οι άνθρωποι για τον εαυτό τους, δηλαδή, τους προσωπικούς στόχους (Appelbaum & Hare, 1996). Οι προκαθορισμένοι στόχοι προσφέρουν ένα αίσθημα κατεύθυνσης και σκοπού, προωθούν τη δράση και την προσπάθεια και λειτουργούν ως πρότυπο, δίνοντας κατευθύνσεις για την ανάπτυξη αυτο-αποτελεσματικότητας (Appelbaum & Hare, 1996). Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι η υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί να επιφέρει πιο υψηλούς αυτοκαθορισμένους στόχους (Taylor, Locke, Lee & Gist, 1984; Wood *et al.*, 1990). Την παραπάνω άποψη επιβεβαίωσαν οι Phillips και Gully (1997) καθώς, στην έρευνα που πραγματοποίησαν κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, η αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα οδηγεί σε υψηλούς αυτο-καθορισμένους στόχους και υψηλότερες επιδόσεις.

Έχει υποστηριχτεί σε προηγούμενες έρευνες ότι, η αυτο-αποτελεσματικότητα επηρεάζει την επιλογή επιπέδου στόχου, αφού τα άτομα με υψηλά επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας τείνουν να θέτουν πιο υψηλούς στόχους, με αποτέλεσμα να αποδίδουν καλύτερα (Locke, Frederick, Lee, & Bobko, 1984; Thomas & Mathieu, 1994; Wood & Bandura 1989a, 1989b; Wood, Bandura & Bailey, 1990). Ομοίως, διερευνώντας τη σχέση μεταξύ της αυτοαποτελεσματικότητας, του επιπέδου στόχου και της απόδοσης, οι Locke *et al.* (1984) βρήκαν ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα συσχετίζεται θετικά με

την επιλογή του επιπέδου του στόχου καθώς, και με την απόδοση εργασιών. Επιπρόσθετα, οι αντιλήψεις αυτο-αποτελεσματικότητας διαμορφώνουν την επιλογή του επιπέδου στόχου, την ειδικότητα του στόχου, τη δέσμευση στόχου και την απόδοση (Locke et al., 1984).

2.7 Αυτο-αποτελεσματικότητα και Συμπεριφορά Εργαζομένων

Οι Judge *et al.* (1997) έκριναν ότι, η αυτο-αποτελεσματικότητα αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία μέσα από τη σχέση της με την πρακτική επιτυχία που βιώνει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα ξεπερνούν με επιτυχία τις δύσκολες καταστάσεις και δείχνουν έντονη επιμονή απέναντι στην αποτυχία (Gist & Mitchell, 1992). Έτσι, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι εργαζόμενοι να παράξουν αξιόλογα αποτελέσματα και να αισθανθούν ικανοποίηση από την εργασία τους (Judge *et al.*, 1997). Ακόμη, οι πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας προσφέρουν στους εργαζόμενους ένα εργασιακό περιβάλλον που τους δίνει την ευκαιρία να μετέχουν σε δραστηριότητες που οδηγούν σε αξιόλογα επιθυμητά αποτελέσματα όπως, επαγγελματική επιτυχία και υψηλά εργασιακά επιτεύγματα (Petitta & Vecchione, 2011). Οι Barling και Beattie (1983) έδειξαν ότι, οι αντιλήψεις αυτο-αποτελεσματικότητας συνδέθηκαν έντονα με την αύξηση των πωλήσεων ασφαλιστικών συμβούλων ζωής.

Η αυτο-αποτελεσματικότητα παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή καριέρας και στην ανάπτυξη του εργαζομένου. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι καθ'όλη τη διάρκεια του επαγγελματικού τους στίβου λαμβάνουν εκπαίδευση προκειμένου να εξελιχθούν στον επαγγελματικό τους ρόλο και να αποδώσουν καλύτερα στα εργασιακά τους καθήκοντα (Bandura, 2000). Οι εργαζόμενοι με χαμηλή αντιληπτική αυτο-αποτελεσματικότητα τείνουν να προτιμούν εκπαίδευση για το πώς να εκτελούν τα καθήκοντά τους όπως, είναι παραδοσιακά δομημένα (Jones, 1986; Saks, 1995). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι υψηλής αντιληπτής αυτο-αποτελεσματικότητας επιλέγουν να ακολουθήσουν εκπαίδευση που τους επιτρέπει να βελτιώσουν το ρόλο τους μέσω καινοτόμων πρακτικών, νέων στοιχείων και λειτουργιών (Bandura, 2000). Οι αυτο-αποτελεσματικοί εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη γι'αυτό το λόγο, συνηθίζουν να προτείνουν στον οργανισμό νέες ιδέες που συμβάλλουν στη βελτίωση των εργασιακών διαδικασιών (Speier & Frese, 1997).

Στη βιβλιογραφία μπορούμε να εντοπίσουμε πληθώρα ερευνών που εξετάζουν τη σχέση της αυτο-αποτελεσματικότητας με την απόδοση (Bandura, 1982; Bandura &

Adams, 1977; Bandura, Adams & Beyer, 1977; Bandura, Adams, Hardy & Howells, 1980; Chambliss & Murray, 1979; Feltz, 1982; Locke, Frederick, Lee & Bobko, 1984). Σύμφωνα με τις παραπάνω έρευνες, παρ'όλο που η ενεργητική γνώση τείνει να αυξάνει αρκετά την αυτο-αποτελεσματικότητα, μη ενεργές διαδικασίες όπως, η μοντελοποίηση ενισχύουν εξίσου το συσχετισμό μεταξύ αυτο-αποτελεσματικότητας και απόδοσης. Όταν, οι οργανισμοί προσφέρουν στους εργαζόμενους εμπειρίες καθοδηγούμενης γνώσης από αποτελεσματικούς συναδέλφους ως μοντέλα και ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους, τότε ενισχύουν την αυτο-αποτελεσματικότητα και τη συναισθηματική τους ευεξία και αυξάνουν την ικανοποίηση από την εργασία και το επίπεδο παραγωγικότητά τους (Saks 1994, 1995).

Η αυτο-αποτελεσματικότητα έχει άμεση σχέση με το εργασιακό άγχος. (Ventura, Salanova & Llorens, 2015). Ερευνητικά ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι, η αυτο-αποτελεσματικότητα συμβάλλει στην άμβλυνση ορισμένων αρνητικών επιπτώσεων του άγχους όπως, μειωμένη ικανοποίηση, αυξημένος κύκλος εργασιών, χαμηλή οργανωτική δέσμευση (Jex & Bliese, 1999). Σύμφωνα με τον Bandura (1977a), οι προσδοκίες αποτελεσματικότητας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις επιλογές των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι με χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα, όταν έρχονται αντιμέτωποι με μία δύσκολη κατάσταση στη δουλειά, είναι σε θέση να την αποφύγουν, λέγοντας παραδείγματος χάριν ότι αδυνατούν να προσέλθουν στην εργασία τους λόγω ασθένειας.

Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα αισθάνονται μεγαλύτερη ευχαρίστηση καθώς, είναι σε θέση να διαχειριστούν τις προκλήσεις, την πιθανή απογοήτευση και το άγχος στο εργασιακό περιβάλλον με αποτέλεσμα, να μειώνονται οι πιθανότητες των εργαζομένων να αισθανθούν την ανάγκη να απομακρυνθούν (McNatt & Judge, 2008). Επίσης, ένας εργαζόμενος με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα ενδέχεται να υποβάλλει αίτηση για μία νέα κενή εργασιακή θέση που του προσδίδει περισσότερες προκλήσεις και ανταμοιβές ενώ, ένας εργαζόμενος με χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα θα επιλέξει να παραμείνει στην ίδια εργασία (Gist, 1987).

Τέλος, πολλοί ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι, οι αυτο-αποτελεσματικοί εργαζόμενοι θέτουν πιο απαιτητικούς στόχους, πετυχαίνουν υψηλές επιδόσεις στην εργασία τους και απολαμβάνουν μεγαλύτερη αναγνώριση και υψηλότερες ανταμοιβές (Bandura, 1986; Locke & Latham, 1990b). Ωστόσο, οι εργαζόμενοι με χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα θέτουν πιο απλούς στόχους και εμφανίζουν μειωμένη εργασιακή απόδοση (Barling & Beattie, 1983; Locke *et al.*, 1984). Έτσι, οι εργαζόμενοι

με χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα λαμβάνουν λιγότερες ανταμοιβές και περιορισμένες ευκαιρίες καριέρας (Locke & Latham, 1990b).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

3.1 Εργασιακοί Πόροι

Σύμφωνα με τους Demerouti, Bakker, Nachreiner και Schaufeli (2001), οι εργασιακοί πόροι (job resources) είναι οι φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που διευκολύνουν την επίτευξη στόχου, ελαχιστοποιούν τις εργασιακές απαιτήσεις και το σχετικό κόστος και εγείρουν την προσωπική ανάπτυξη, μάθηση και εξέλιξη. Οι εργασιακοί πόροι μπορούν να εντοπιστούν στο επίπεδο του οργανισμού (μισθός, ευκαιρίες καριέρας, εργασιακή ασφάλεια), στις κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις (υποστήριξη από τον προϊστάμενο, υποστήριξη από τους συναδέλφους, ομαδικό κλίμα), στην οργάνωση της εργασίας (σαφήνεια ρόλου, συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων) και στο επίπεδο της εργασίας (ανατροφοδότηση, ποικιλία δεξιοτήτων, σημασία εργασίας, ταυτότητα εργασίας, αυτονομία) (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Hackman & Oldham, 1976). Παράλληλα, οι εργασιακοί πόροι μπορούν να οριστούν και ως τα χαρακτηριστικά της εργασίας που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των εργασιακών στόχων, καθώς η απουσία τους παρεμποδίζει την εκπλήρωση αυτών των στόχων (Hackman & Oldman, 1980).

Οι Tims και Bakker (2010) συμπέραναν ότι, οι πόροι εργασίας έχουν την ικανότητα να κινητοποιούν περισσότερους εργασιακούς πόρους, με σκοπό να μειώσουν τις εργασιακές απαιτήσεις. Επιπλέον, οι εργασιακοί πόροι λειτουργούν ως εμφαλτήριο για υψηλή εργασιακή απόδοση και αφοσίωση (Bakker & Demerouti, 2007). Επιπρόσθετα, ως εγγενείς παρακινητές, οι εργασιακοί πόροι προωθούν την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων (Deci & Ryan, 1985) ενώ, ως εξωγενείς παρακινητές ενισχύουν την προθυμία των εργαζομένων να προσπαθούν για τα εργασιακά τους καθήκοντα (Gagne & Deci, 2005). Ο Hobfoll (2002) δήλωσε ότι, οι πόροι εργασίας δεν είναι μόνο απαραίτητοι για την μείωση των εργασιακών απαιτήσεων, αλλά φέρουν μεγάλη σημασία και από μόνοι τους. Παρόμοια, έχει υποστηριχθεί στη βιβλιογραφία ότι, οι πόροι εργασίας παρέχουν πρόσφορο έδαφος για την αύξηση της ευημερίας των εργαζομένων (Tims, Bakker & Derks, 2013).

Οι εργασιακοί πόροι όπως, η κοινωνική υποστήριξη, οι ευκαιρίες μάθησης και τα σχόλια απόδοσης επιδρούν θετικά στην εργασιακή δέσμευση (Bakker, 2011; Bakker,

Schaufeli, Leiter & Taris, 2008) και στην ικανοποίηση από την εργασία (Souza-Poza, Souza-Poza, 2000). Ομοίως, η παροχή υψηλού επιπέδου εργασιακών πόρων προστατεύει τους εργαζόμενους από την εργασιακή εξουθένωση (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2011). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Bakker, Demerouti, De Boer *et al.* (2003), η απουσία εργασιακών πόρων αποτελεί τροχοπέδη στην επίτευξη πραγματικών στόχων και οδηγεί σε αποτυχία και απογοήτευση. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι έχουν στην κατοχή τους πόρους εργασίας, έχουν τη τάση να ξεπερνούν τους πραγματικούς τους στόχους (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

3.2 Εργασιακή Αυτονομία και Αυτο-αποτελεσματικότητα

Οι Hackman και Oldham όρισαν την εργασιακή αυτονομία (Job Autonomy) ως «το βαθμό στον οποίο μία εργασία εξασφαλίζει στον εργαζόμενο ουσιαστική ελευθερία, ανεξαρτησία και διακριτική ευχέρεια στον προγραμματισμό του έργου και στον καθορισμό των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση του έργου» (1975, σελ. 162). Ταυτόχρονα, η εργασιακή αυτονομία επιτρέπει στους εργαζόμενους να είναι υπεύθυνοι για τη διεύθυνση των διαδικασιών, του ρυθμού και της προσπάθειας που θα καταβάλλουν για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους (Hackman & Oldham, 1980; Spector, 1986). Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1975, σελ. 160), η εργασιακή αυτονομία προάγει μία «κριτική ψυχολογική κατάσταση έμπειρης ευθύνης για τα αποτελέσματα της εργασίας» τα οποία με τη σειρά τους, οδηγούν σε υψηλή εργασιακή αποτελεσματικότητα και υψηλό εργασιακό κίνητρο.

Ο ορισμός της εργασιακής αυτονομίας συσχετίζεται με τη Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Self-determination Theory) σύμφωνα με την οποία, η ικανοποίηση της ανάγκης για αυτονομία είναι ζωτικής σημασίας για μία σειρά αποτελεσμάτων των εργαζομένων (Deci & Ryan, 2000; Gagne & Deci, 2005). Επιπλέον, η εργασιακή αυτονομία θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του σχεδιασμού εργασίας καθώς, αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και τα εργασιακά κίνητρα (Hackman & Oldham, 1980; Parker & Wall, 1998). Επίσης, η εργασιακή αυτονομία αναφέρεται στη διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις ως προς το χρόνο που θα καταναλώσουν και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσουν για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων (Dysvik & Kuvaas, 2011; Humphrey *et al.*, 2007). Η αυξημένη αυτονομία προσφέρει περισσότερη ευελιξία στους εργαζόμενους ως προς τον καθορισμό του ρόλου τους, αφού τους δίνει την ευκαιρία να αποφασίζουν οι ίδιοι πώς θα εκτελούν την εργασία τους (Fried *et al.*,

1999). Ομοίως, έχει υποστηριχθεί στη βιβλιογραφία ότι, οι θέσεις εργασίας που παρέχουν μεγαλύτερη αυτονομία, προκαλούν λιγότερους περιορισμούς στις κινήσεις των εργαζομένων (Mischel's, 1977) και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι νιώθουν αυτοπροσδιορισμένοι και απαλλαγμένοι από εξωτερικούς ελέγχους (Deci, Connel & Ryan, 1989; Spreitzer, 1995).

Ευρήματα αρκετών ερευνών έχουν επιβεβαιώσει τη θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής αυτονομίας και της ικανοποίησης από την εργασία (DeCarlo & Agarwal, 1999; Finn, 2001; Liu *et al.*, 2005; Thomson & Prottas, 2005). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτονομία είναι πιο ικανοποιημένοι αφού, θεωρούν ότι τα αποτελέσματα της εργασίας τους καθορίζονται από την προσπάθειά τους, τις ενέργειές τους και τις αποφάσεις τους (Saragih, 2011). Αντίθετα, η εργασιακή αυτονομία συσχετίζεται αρνητικά με το εργασιακό άγχος, την πρόθεση κύκλου εργασιών και τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας (Elsass & Veiga, 1997; Thomson & Prottas, 2005). Επιπλέον, στη βιβλιογραφία εντοπίζουμε έρευνες που υποστηρίζουν τη θετική συσχέτιση της εργασιακής αυτονομίας με την ικανότητα των εργαζομένων και με τη δημιουργικότητα (Kauffeld, 2006; Nonaka *et al.*, 2000; Smith *et al.*, 2003).

Γενικότερα, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες έρευνες έχουν επικεντρωθεί στη σχέση της εργασιακής αυτονομίας με τα αποτελέσματα εργασίας. Ωστόσο, τα ευρήματα της έρευνας των Wang και Netemeyer (2002) έριξαν φως στη σχέση της εργασιακής αυτονομίας με την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Όταν ένας οργανισμός παρέχει υψηλή εργασιακή αυτονομία, τότε οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα αποτελέσματα της εργασίας τους ως ανάλογα των ατομικών τους προσπαθειών, πρωτοβουλιών και αποφάσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να αυξάνονται οι πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, επειδή οι ίδιοι νιώθουν περισσότερο ικανοί και ευρηματικοί (Wang & Netemeyer, 2002). Ομοίως, οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι η δουλειά τους προσφέρει εξαιρετική αυτονομία, έχουν την αίσθηση ότι είναι ικανοί να εργαστούν με επιτυχία χωρίς ιδιαίτερη καθοδήγηση από τον ανώτερό τους ή τους συναδέλφους τους με αποτέλεσμα, να δημιουργείται μία ισχυρότερη σύνδεση αυτονομίας – αυτο-αποτελεσματικότητας (Wang & Netemeyer, 2002).

Οι Wang και Netemeyer (2002) σε έρευνά τους στο τομέα των πωλήσεων παρατήρησαν ότι, οι πωλητές που είχαν αυτονομία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους, παρουσίασαν υψηλά επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας. Ακόμη, υποστήριξαν ότι,

η αυτονομία στον εργασιακό χώρο επέτρεψε στους πωλητές να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τη δημιουργικότητά τους για να σχεδιάζουν στρατηγικές πωλήσεων χωρίς την παρέμβαση του προϊσταμένου (Wang & Netemeyer, 2002). Επιπλέον, οι Albrecht και Marty (2020) υποστήριξαν ότι, οι οργανισμοί που εξασφαλίζουν αυτονομία στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων, αυξάνουν τα επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητάς τους, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται πιο ενεργητικοί και παρακινημένοι από την εργασία τους. Επομένως, με βάση όλα όσα προαναφέρθηκαν, υποθέτουμε ότι:

Υπόθεση 1α: Η εργασιακή αυτονομία συσχετίζεται θετικά με την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

3.3 Ευκαιρίες Εξέλιξης και Αυτο-αποτελεσματικότητα

Σύμφωνα με τον London (1989), η ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων αναφέρεται στη μελλοντική προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των ατόμων. Οι Jacobs και Washington (2003) υποστήριξαν ότι, οι ευκαιρίες ανάπτυξης αφορούν έναν ολοκληρωμένο σχεδιασμό προγραμμάτων που προσφέρονται για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με σκοπό να εξασφαλίσουν στους εργαζόμενους τις απαραίτητες ικανότητες για να αποδώσουν στο μέγιστο βαθμό. Η ανάπτυξη των εργαζομένων αναφέρεται στην απόκτηση των κατάλληλων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που βελτιώνουν την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους (Noe *et al.*, 2017). Οι ευκαιρίες εξέλιξης μπορεί να περιλαμβάνουν οργανωμένες διαδικασίες εκπαίδευσης, που παρέχονται από τον οργανισμό με σκοπό να ενισχύσουν την απόδοση και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων (Nadler & Nadler, 1989), εναλλαγή θέσεων εργασίας, προγράμματα κατάρτισης εντός και εκτός του οργανισμού και προγράμματα καθοδήγησης (Jacobs & Washington, 2003).

Οι επενδύσεις του οργανισμού σε δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης αυξάνει την απόδοση του εργαζομένου, αφού, είναι πλέον σε θέση να χρησιμοποιεί σωστά τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απέκτησε για να αντιμετωπίσει τις οργανωσιακές απαιτήσεις (Nieves & Quintana, 2018). Επιπρόσθετα, οι ευκαιρίες εξέλιξης παραπέμπουν σε προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας που στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των ήδη υπάρχουσών δεξιοτήτων και στην απόκτηση επιπρόσθετων που είναι αναγκαίες για την αναρρίχηση των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας του οργανισμού ή σε θέσεις εργασίας εκτός του οργανισμού (Tansky & Cohen, 2001).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι ευκαιρίες εξέλιξης επιφέρουν σημαντικά οργανωσιακά αποτελέσματα όπως, διατήρηση των εργαζομένων, βελτίωση των δεξιοτήτων και του ήθους των εργαζομένων, ενδυνάμωση των εργαζομένων και ενίσχυση του στρατηγικού πλεονεκτήματος του οργανισμού (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993). Σύμφωνα με τον Dessler (2008), οι πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων με ικανότητες και δεξιότητες που τους επιτρέπουν να αποδίδουν σωστά στην εργασία τους. Παρόμοια, οι εργαζόμενοι, μέσω της ανάπτυξης και απόκτησης νέων δεξιοτήτων, αισθάνονται πολύτιμοι για την παρούσα επιχείρηση και ταυτόχρονα, μπορούν να γίνουν αντικείμενο ενδιαφέροντος για την αγορά εργασίας, αν αποφασίσουν να αναζητήσουν νέα εργασία (Feldman, 1996).

Η παροχή ευκαιριών εξέλιξης θεωρείται ως μία θετική κίνηση του οργανισμού προς τους εργαζόμενους καθώς, ο ίδιος ο οργανισμός δείχνει ότι ενδιαφέρεται για την ευημερία των εργαζομένων και εκτιμά τη συνεισφορά τους (Nadler & Nadler, 1989). Επίσης, οι ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης βοηθούν τους εργαζόμενους να λαμβάνουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορές για να λειτουργούν με υπευθυνότητα (Guest, 2000). Συνεπώς, οι οργανισμοί που παρέχουν ευκαιρίες εξέλιξης στους εργαζόμενους, μέσα από προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης, εξασφαλίζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων και χαμηλότερο κύκλο εργασιών (Wagner, 2000) αφού, βοηθούν τους εργαζόμενους στο σχεδιασμό ενός πλάνου ανάπτυξης για τον εαυτό τους (Jehanzeb, 2020). Ακόμη, η προσφορά ευκαιριών κατάρτισης μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων (Jehanzeb & Bashir, 2013).

Ο Gist (1989) υποστήριξε ότι, η εκπαίδευση σε δεξιότητες, που συμπεριλαμβάνεται στις ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης των εργαζομένων, συμβάλλει στην ενίσχυση των ενεργών εμπειριών δεξιοτήτων, καθώς και της μοντελοποίησης. Ταυτόχρονα, τα άτομα όταν αποκτούν νέες δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης, μπορούν να κυριαρχήσουν σε καταστάσεις που θεωρούνταν πριν απειλητικές (Bandura, 1982, 1986). Οι άνθρωποι, όταν οπλίζονται με νέες ικανότητες και δεξιότητες, είναι σε θέση να προαισθανθούν και να αντιμετωπίσουν έγκαιρα αντιληπτές απειλές, με αποτέλεσμα να αναπτύσσουν μία ακλόνητη αυτοπεποίθηση που τους επιτρέπει να κυριαρχούν σε επερχόμενες απειλές (Latham, 1988). Πιο συγκεκριμένα, οι Maurer και Tarulli (1994) εντόπισαν μία σημαντική συσχέτιση της αυτο-αποτελεσματικότητας με την παρελθοντική συμμετοχή των εργαζομένων σε δραστηριότητες ανάπτυξης. Επίσης, οι Leung και Clegg (2001) υποστήριξαν ότι, οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται και

ενδιαφέρονται για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία, εμπλέκονται περισσότερο σε δραστηριότητες και ευκαιρίες που αφορούν την καριέρα τους. Έτσι, η συμμετοχή τους σε αυτές τις δραστηριότητες αυξάνει τα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητά τους και οδηγεί σε υψηλότερες εργασιακές επιδόσεις (Ballout, 2009).

Σύμφωνα με τον Bandura « τα συναρπαστικά σχόλια που διαταράσσουν σημαντικά τη δυσπιστία ενός ατόμου για τις δυνατότητές του μπορούν να επιφέρουν θετικές αλλαγές στην αυτο-αποτελεσματικότητά του» (1997, σελ. 82). Ως αποτέλεσμα, οι ευκαιρίες εξέλιξης δύνανται να αυξήσουν την πίστη των εργαζομένων στις ικανότητές τους (Karimi, 2011). Οι Schwoerer *et al.* (2005) υποστήριξαν ότι, μέσω της εκπαίδευσης τα άτομα αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία σε καθήκοντα και έτσι, αυξάνεται η αυτο-αποτελεσματικότητά τους. Παράλληλα, τα κίνητρα για επιπρόσθετη κατάρτιση αναμένεται να παροτρύνουν τους εργαζόμενους να αποδέχονται ευκαιρίες εκπαίδευσης, προωθώντας την ανάπτυξη της εργασιακής αυτο-αποτελεσματικότητας (Schwoerer *et al.*, 2005). Συγκεκριμένα, σε έρευνα που υλοποίησαν στο τομέα των πωλήσεων, παρατήρησαν ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα των πωλητών αυξήθηκε μετά από την παροχή εβδομαδιαίας εκπαίδευσης πάνω στην προώθηση των προϊόντων (Schwoerer *et al.*, 2005). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Althausser (2015), διαπιστώθηκε ότι η παροχή ειδικών προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης σε εκπαιδευτικούς δημοτικού σχολείου αύξησε την αυτο-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και βελτίωσε την επίδοση των μαθητών στα μαθηματικά. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της έρευνας των Albrecht και Marty (2020) έδειξαν ότι, οι εργασιακοί πόροι όπως, οι ευκαιρίες εξέλιξης αύξησαν τα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Επομένως, από τα παραπάνω ευρήματα σχηματίζεται η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 1β: Οι ευκαιρίες εξέλιξης συσχετίζονται θετικά με την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

3.4 Αυτο-αποτελεσματικότητα και Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας

Η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας (Organizational Citizenship Behavior) ορίζεται ως «μία εργασιακή συμπεριφορά που είναι αντιληπτή όχι άμεσα ή δεν αναγνωρίζεται από το επίσημο σύστημα ανταμοιβών και συνολικά, συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού» (Organ, 1988, σελ. 4; Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Ακόμη, μπορεί να θεωρηθεί ως οργανωτικά πολύτιμη συμπεριφορά και χειρονομία που δεν μπορεί να επιβληθεί βάσει των επίσημων υποχρεώσεων ρόλου και δεν προκύπτει από συμβατική εγγύηση αποζημίωσης (Cohen & Keren, 2010).

Μετέπειτα, ο Organ παρουσίασε τον ορισμό της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας ως «συνεισφορές στη διατήρηση και ενδυνάμωση του κοινωνικού και ψυχολογικού πλαισίου που υποστηρίζει την εκτέλεση εργασιών» (1997, σελ. 91). Ο ορισμός της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας πηγάζει από το έργο του Chester Bernard τη δεκαετία του 1930. Ο Bernard, παρατηρώντας τα φαινόμενα οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας, επινόησε τον όρο «συμπεριφορά επιπλέον ρόλου» (extra-role behavior).

Αργότερα, οι Katz και Kahn (1966) υποστήριξαν ότι, οι συμπεριφορές επιπλέον ρόλου βελτίωναν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Σύμφωνα με τους ίδιους, ο όρος «ιθαγένεια» εκπροσωπεί τους εργαζόμενους που ακολουθούν συμπεριφορές εκτός ρόλου. Ταυτόχρονα, οι Katz και Kahn το 1978, παρουσίασαν τρία είδη συμπεριφοράς που είναι απαραίτητα για αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού: 1) η απόφαση ένταξης και παραμονής στον οργανισμό, 2) η εκτέλεση των καθορισμένων καθηκόντων με αξιόπιστο τρόπο και 3) η ανάληψη καινοτόμων και αυθόρμητων δραστηριοτήτων πέραν των απαιτήσεων του καθορισμένου ρόλου.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας θεωρείται αναγκαία και απαραίτητη για έναν οργανισμό αφού, χωρίς αυτήν ο οργανισμός μετατρέπεται σε «ένα πολύ εύθραστο κοινωνικό σύστημα που σύντομα θα σταματήσει να υπάρχει» (Katz, 1964, σελ.132). Ομοίως, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας εξακολουθεί μέχρι και σήμερα να αποτελεί σημαντικό αντικείμενο μελέτης τόσο για τους ερευνητές όσο και για τους επαγγελματίες (Le Pine *et al.*, 2002). Αξίζει να σημειωθεί ότι, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας εντοπίζεται στη βιβλιογραφία ως Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας που κατευθύνεται προς τον οργανισμό (OCBO) και στη Διαπροσωπική Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας (OCBI) που απευθύνεται σε άτομα (Williams & Anderson, 1991). Σύμφωνα με τους Smith *et al.* (1983), η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας αναφέρεται σε συμπεριφορές εργαζομένων που είναι ευεργετικές για τον οργανισμό αλλά, δεν ανταμείβονται επίσημα και δεν συμπεριλαμβάνονται στις προσδοκίες ρόλου ή στις απαιτήσεις εργασίας.

Στην ίδια έρευνα που πραγματοποίησαν οι Smith *et al.* το 1983 παρουσίασαν δύο παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας. Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στον Αλτρουισμό δηλαδή, τη συμπεριφορά που στοχεύει στο να βοηθήσει ένα συγκεκριμένο άτομο σε καταστάσεις πρόσωπο με πρόσωπο (π.χ. εθελοντική βοήθεια σε συναδέλφους που απουσιάζουν για πράγματα που δεν απαιτείται,

προσανατολισμός νέων εργαζομένων παρ'όλο που δεν απαιτείται, παροχή βοήθειας σε συναδέλφους με αυξημένο φόρτο εργασίας). Το πρώτο μέρος του ορισμού περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως, την ειρηνοποίηση (Organ, 1988, 1990a) και τη διαπροσωπική βοήθεια (Graham, 1989). Το δεύτερο μέρος περιγράφει την έννοια της ευγένειας του Organ (1988, 1990b), η οποία αποτελείται από την λήψη αναγκαίων μέτρων για την πρόληψη δημιουργίας προβλημάτων στους συναδέλφους. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στη Γενικευμένη Συμμόρφωση, που περιλαμβάνει απρόσωπες συμπεριφορές όπως, συμμόρφωση με τους κανόνες που ορίζουν έναν καλό εργαζόμενο (π.χ.τήρηση εργασιακού ωραρίου, αποφυγή λήψης ανεπιθύμητων διαλειμμάτων).

Σε μεταγενέστερη έρευνα, ο Organ (1988) πρότεινε μία εκτεταμένη ταξινόμηση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς Ιθαγένειας που περιελάμβανε πέντε διαστάσεις. Η πρώτη και δεύτερη διάσταση αναφέρονται στον Αλτρουισμό και τη συμπεριφορά αθλητή σύμφωνα με την οποία, τα άτομα δεν διαμαρτύρονται όταν ενοχλούνται από άλλους, αλλά ακολουθούν μία θετική στάση ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά, είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν το προσωπικό τους συμφέρον για το καλό της ομάδας και δεν παίρνουν προσωπικά την απόρριψη. Η τρίτη διάσταση περιλαμβάνει την οργανωσιακή πίστη που αποτελείται από τη μετάδοση καλής θέλησης και προστασίας στον οργανισμό (George & Brief, 1992; George & Jones, 1997) και την υποστήριξη και υπεράσπιση των οργανωσιακών στόχων (Borman & Motowildo, 1993, 1997). Η τέταρτη διάσταση απαρτίζεται από την ατομική πρωτοβουλία δηλαδή, εθελοντικές πράξεις καινοτομίας και δημιουργικότητας που στοχεύουν στη βελτίωση της εργασίας και της απόδοσης του οργανισμού (Podsakoff *et al.*, 2000) και από την ευγενική συμπεριφορά που αποτελείται από προληπτικές πράξεις που στοχεύουν στην παροχή βοήθειας σε κάποιο άτομο με σκοπό να αντιμετωπίσει ένα πιθανό πρόβλημα (Organ, 1988). Η πολιτική αρετή, που αποτελεί τη τελευταία διάσταση, απορρέει από την προθυμία του εργαζομένου να συμμετέχει ενεργά σε συναντήσεις και συζητήσεις για τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός και από την εξωτερίκευση της άποψης του εργαζομένου σχετικά με τις πολιτικές που ακολουθεί ο οργανισμός (Podsakoff *et al.*, 2000). Αργότερα, οι George και Brief (1992) ανέφεραν την ανάπτυξη του εαυτού ως επιπρόσθετη διάσταση της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας. Η αυτο-ανάπτυξη αποτελείται από εθελοντικές συμπεριφορές του εργαζομένου όπως, την αναζήτηση και την αξιοποίηση μαθημάτων κατάρτισης, που στοχεύουν στην ενίσχυση των γνώσεων και ικανοτήτων του (George & Brief, 1992). Οι εργαζόμενοι συχνά επιζητούν να βελτιώσουν εθελοντικά τις γνώσεις και τις ικανότητές τους με σκοπό να εκτελούν σωστά τις

τρέχουσες εργασίες τους ή να προετοιμαστούν για ανώτερες θέσεις εντός του οργανισμού (George & Brief, 1992).

Οι Williams και Anderson (1991) κατέληξαν σε τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας που στηρίζονται στην άποψη των ερευνητών ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας που απευθύνεται σε άτομα (OCBI) διαφέρει από την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας προς τον οργανισμό (OCBO). Η διάσταση συμπεριφοράς του πολίτη αποτελείται από συμπεριφορές που ωφελούν άλλα οργανωτικά μέλη και περιλαμβάνουν τον αλτρουισμό και την ευγενική συμπεριφορά του Organ (1988). Η διάσταση απόδοσης οργανωσιακής ιθαγένειας περιγράφει συμπεριφορές που αποδίδουν οφέλη στον οργανισμό όπως, η συμπεριφορά αθλητή και η αρετή του πολίτη. Τέλος, η διάσταση εργασιακής υπηκοότητας απόδοσης αναφέρεται σε συμπεριφορές που φανερώνουν την επιπλέον προσπάθεια και επιμονή στην εργασία, την αφοσίωση στα εργασιακά καθήκοντα και την επιθυμία ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης. Παρόμοια, μελετώντας τη βιβλιογραφία μπορούμε να εντοπίσουμε ποικίλους άλλους παράγοντες οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας όπως, η προθυμία συμμετοχής σε δραστηριότητες πέρα από τις επίσημες προσδοκίες των εργαζομένων, η παροχή βοήθειας σε άλλους, η συμμόρφωση σε κανόνες και διαδικασίες και η άμεση υποστήριξη και υπεράσπιση των οργανωσιακών στόχων (Organ, 1997).

Μεγάλος αριθμός ερευνών έχει τονίσει τα θετικά οφέλη της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας τόσο σε άτομα όσο και σε οργανισμούς. Ο Organ (1988) τόνισε ότι, οι εργαζόμενοι που εκτελούν συμπεριφορές εκτός ρόλου μεγιστοποιούν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα. Ομοίως, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς (Nemeth & Staw, 1989). Οι Podsakoff *et al.* (2009) συμπέραναν ότι, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας αύξησε την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων και οδήγησε σε βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών.

Οι Conway *et al.* (2009) και Glomb *et al.* (2011) υποστήριξαν ότι, οι εργαζόμενοι που ακολουθούν σε καθημερινή βάση την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας μεταφέρουν στους γύρω τους θετικά συναισθήματα και τους κάνουν «να αισθάνονται καλά». Επιπρόσθετα, οι Le Pine και Van dyne (2001) παρουσίασαν την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας ως συνεργατική προσπάθεια που μεγιστοποιεί την κοινωνική συνοχή και χτίζει αμοιβαίους δεσμούς με τους συναδέλφους. Επίσης, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας βελτίωσε την ικανότητα των εργαζομένων να

εξασκούν τα καθήκοντά τους μέσω αποτελεσματικότερου προγραμματισμού και επίλυσης προβλημάτων (Podsakoff *et al.*, 2009).

Οι Podsakoff *et al.* (1993) σε έρευνά τους συμπέραναν ότι, όταν τα επίπεδα οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας είναι υψηλά σε έναν οργανισμό, τότε αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, οι George και Bettenhausen (1990) συμπέραναν ότι, οι οργανισμοί που υιοθετούν οργανωσιακές συμπεριφορές ιθαγένειας θεωρούνται πιο ελκυστικοί χώροι για να εργαστούν τα άτομα με αποτέλεσμα, οι οργανισμοί να έχουν τη δυνατότητα να προσλαμβάνουν και να διατηρούν τους καλύτερους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τη θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας, τα άτομα κρίνουν την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις προκλήσεις που εμφανίζονται και βάσει αυτής της κρίσης, τα άτομα στρέφονται σε στρατηγικές συμπεριφορές που προάγουν την αποτελεσματική διαχείριση των προκλήσεων και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Bandura, 1997). Οι στρατηγικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν τεχνικές αυτορρύθμισης όπως, ο καθορισμός στόχου, η δημιουργία κανόνων για τις προκλήσεις του περιβάλλοντος και η παρακολούθηση του εαυτού (Maddux, 1995). Έχει υποστηριχθεί από τους Maddux και Lewis (1995) ότι, τα άτομα με αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα έχουν την ικανότητα να διακρίνουν ποια συμπεριφορά ιθαγένειας είναι κατάλληλη για μία συγκεκριμένη κατάσταση στον εργασιακό χώρο.

Η εργασιακή αυτο-αποτελεσματικότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι με αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα είναι πιθανότερο να προσφέρουν εθελοντική βοήθεια στους συναδέλφους τους σε εργασιακά προβλήματα ή να παρευρεθούν σε προαιρετικές συναντήσεις (Reizer & Hetsroni, 2015). Εμπειρικές έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι, η αυτο-αποτελεσματικότητα συνδέεται με την προσωπική πρωτοβουλία, τη συμπεριφορά ανάλυσης ευθύνης (Speier & Frese, 1997; Morrison & Phelps, 1999) και την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας (Somech & Drach-Zahavy, 2000; Bogler & Somech, 2004). Αυτό συμβαίνει επειδή, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας πιστεύουν περισσότερο στην επιτυχία τους και τολμούν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες, παρέχοντας βοήθεια σε συναδέλφους που την έχουν ανάγκη (Morrison & Phelps, 1999).

Οι εργαζόμενοι με αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα είναι πιθανότερο να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες από τους εργαζόμενους με χαμηλή αυτο-

αποτελεσματικότητα καθώς, διακατέχονται από ένα αίσθημα εσωτερικής ευθύνης για την πραγματοποίηση αλλαγών στον εργασιακό χώρο (Morrison & Phelps, 1999). Οι Bogler και Somech (2004) σε έρευνα που διενήργησαν σε σχολικές μονάδες διαπίστωσαν ότι, οι εκπαιδευτικοί με υψηλά επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας συνήθιζαν να εκτελούν επιπλέον καθήκοντα πέρα από αυτά που τους είχαν ανατεθεί επισήμως, με αποτέλεσμα να αισθάνονται πιο δεμένοι με το χώρο εργασίας τους και με το επάγγελμα του δασκάλου. Επιπλέον, οι Somech και Drach-Zahavy (2000) συμπέραναν ότι, η αυτο-αποτελεσματικότητα είχε θετική επίδραση στην οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας. Ειδικότερα, οι εκπαιδευτικοί, που έχουν πίστη στις ικανότητές τους να εκτελούν με επιτυχία το ρόλο τους, αναζητούν εμπειρίες που ενισχύουν περισσότερο αυτή τους την πεποίθηση. Έτσι, επιτελώντας επιπρόσθετα καθήκοντα πέρα από τον επίσημο ρόλο τους, αποκτούν μία θετική αίσθηση του εαυτού τους (Somech & Drach-Zahavy, 2000).

Οι Speier και Frese (1997) δήλωσαν ότι, η αυτο-αποτελεσματικότητα που σχετίζεται με την εργασία, αυξάνει την πρωτοβουλία των εργαζομένων, η οποία αποτελεί κύρια διάσταση της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα πρωτοβουλίας, συνεισφέρουν στην επίτευξη της αποστολής και των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού (Frese *et al.*, 1997). Έρευνες στην κοινωνική ψυχολογία έχουν μελετήσει τη σχέση μεταξύ της ικανότητας και της βοηθητικής συμπεριφοράς και κατέληξαν στην άποψη ότι, τα άτομα που αισθάνονται ικανά, επιδιώκουν με μεγαλύτερη προθυμία να βοηθούν άλλα άτομα (Dovidio *et al.*, 1991; Midlarsky, 1984). Επιπλέον, η Midlarsky (1984) τόνισε ότι, η ικανότητα ενός ατόμου μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο που ωθεί τους ανθρώπους να παρέχουν βοήθεια σε άλλους ανθρώπους. Ως εκ τούτου, τα άτομα περιμένουν ότι η βοήθεια που προσφέρουν θα έχει θετικό αντίκτυπο για το άτομο που την λαμβάνει (Midlarsky, 1984). Τέλος, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι οπλισμένοι με όλες τις απαραίτητες ικανότητες για να ολοκληρώσουν μόνη τους την εργασία τους και να πετύχουν, επιθυμούν να προσφέρουν τη βοήθειά τους περισσότερο (Todd & Kent, 2006; Chen & Kao, 2011). Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω υποθέτουμε ότι:

Υπόθεση 2: Η αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας.

3.5 Εργασιακή Αυτονομία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας

Η εργασιακή αυτονομία αντικατοπτρίζει τα επίπεδα ελευθερίας και διακριτικής ευχέρειας που έχουν οι εργαζόμενοι στο σχεδιασμό της εργασίας τους, στην λήψη αποφάσεων και στις μεθόδους εργασίας που ακολουθούν (Morgeson & Humphrey, 2006). Οι οργανισμοί, αποδίδοντας αυτονομία στους εργαζόμενους, τους δίνουν τη δυνατότητα να ενσωματώνουν ένα ευρύτερο σύνολο εργασιών στον επίσημο εργασιακό τους ρόλο (Dierdorff & Morgeson, 2007; Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Ταυτόχρονα, οι οργανισμοί που αποπνέουν αυτονομία, επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε ένα ευρύτερο φάσμα συμπεριφορών πέρα από τα επίσημα εργασιακά τους καθήκοντα (Rubin *et al.*, 2013; Bell & Menguc, 2002). Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι η εργασιακή αυτονομία δίνει την ελευθερία στους εργαζόμενους να κατανέμουν τους πόρους τους πιο στρατηγικά προς συμπεριφορές που αυξάνουν τη συνολική τους απόδοση (Rubin *et al.*, 2013). Επίσης, η αυτονομία μπορεί να αυξήσει την ανάγκη για αναζήτηση και ενσωμάτωση περισσότερων και διαφορετικών δράσεων στην απόδοση του ρόλου ενός ατόμου (Parker, 1998; Parker *et al.*, 1997).

Οι Hatcher *et al.* (1989) επεσήμαναν ότι, η αυτονομία επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων και ειδικότερα, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να υποβάλλουν καινοτόμες προτάσεις για την ανάπτυξη του οργανισμού, που αποτελεί βασική πτυχή της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς Ιθαγένειας. Ομοίως, οι Hatcher, Ross και Collins (1989) διαπίστωσαν σε έρευνά τους ότι, η εργασιακή αυτονομία είχε θετική συσχέτιση με την υποβολή προτάσεων από τους εργαζόμενους, που αποτελεί βασική πτυχή της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς Ιθαγένειας. Επιπρόσθετα, ένας εργαζόμενος σε ένα αυτόνομο εργασιακό περιβάλλον έχει την ευκαιρία να βοηθήσει ένα συναδέλφό του από ένα άλλο τμήμα που δεν έχει άμεση σχέση με το δικό του και με τις δικές του εργασιακές υποχρεώσεις (Rubin *et al.*, 2013). Ακόμη, οι Anderson και Williams (1996) διαπίστωσαν ότι, η αυτονομία στα εργασιακά καθήκοντα αύξησε την επιθυμία των εργαζομένων να βοηθούν τους συναδέλφους τους σε δύσκολες καταστάσεις.

Οι Peng *et al.* (2010) παρατηρώντας τη συμπεριφορά των βιβλιοθηκάρων μίας πανεπιστημιακής βιβλιοθήκης, δήλωσαν ότι, η εργασιακή αυτονομία ενθαρρύνει την ατομική ευθύνη και την άσκηση ατομικής πρωτοβουλίας και συνδέεται με αυξημένη επιθυμία εύρεσης κινήτρου για την εκτέλεση νέων καθηκόντων. Αυτό επιβεβαιώνεται από την άποψη ότι, τα χαρακτηριστικά εργασίας καλλιεργούν περισσότερο τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων που σχετίζονται περισσότερο με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας (Organ, 1990). Ακόμη, η εργασιακή αυτονομία προάγει τη

σύναψη αρκετά υποστηρικτικών οργανωσιακών σχέσεων με συμπεριφορές ευνοϊκές προς τον οργανισμό όπως, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας (Peng *et al.*, 2010). Η ενθάρρυνση της αυτονομίας στον εργασιακό χώρο ενισχύει την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και κατ'επέκταση το κίνητρο των εργαζομένων να ξεκινήσουν και να εκτελέσουν με επιτυχία νέες εργασίες (Peng *et al.*, 2010; Conger & Kanungo, 1988). Συνεπώς, καταλήγουμε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 3α: Η εργασιακή αυτονομία συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας μέσω της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

3.5 Ευκαιρίες Εξέλιξης και Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας

Γενικά, οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να οδηγήσουν σε οργανωτικές συμπεριφορές ιθαγένειας (Morrison, 1996) και μπορούν να καθορίσουν το τρόπο που ένας οργανισμός ορίζει τις καλές συνθήκες και την υψηλή ποιότητα της σχέσης του με τους εργαζόμενους (MacDuffie, 1995; Rousseau & Greller, 1994). Έτσι, οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζουν ουσιώδη ρόλο στην οργανωσιακή λειτουργία και επιτυχία (Krishnan *et al.*, 2017). Η επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την εξασφάλιση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων τόσο για τους εργαζόμενους μεμονομένα όσο και για το σύνολο του οργανισμού (Lee & Bruvold, 2003). Η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory) μπορεί να χαρακτηριστεί ως το θεωρητικό πλαίσιο στην αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας (Alfes *et al.*, 2013). Σύμφωνα με τη Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής του Blau (1964), όταν οι οργανισμοί επενδύουν στους εργαζομένους τους, τότε οι εργαζόμενοι έχουν τη τάση να συμπεριφέρονται με θετικό τρόπο (Settoon *et al.*, 1996; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Ο Organ (1990) τόνισε ότι, οι σχέσεις ανταλλαγής σε έναν οργανισμό παίζουν κύριο ρόλο στην εμφάνιση και προώθηση οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας. Ακόμη, η προσφορά ευκαιριών ανάπτυξης όπως, εσωτερικές ευκαιρίες καριέρας και εκπαίδευση, συμβολίζει τη βλέψη του οργανισμού να οικοδομήσει μία μακροπρόθεσμη σχέση ανταλλαγής με τους εργαζόμενους (Wei *et al.*, 2010). Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν διαρθρωτικούς πόρους όπως, εκπαίδευση, ευκαιρίες καθοδήγησης, έχουν την πεποίθηση ότι η επαγγελματική τους εξέλιξη αποτελεί κύριο μέλημα του οργανισμού με

αποτέλεσμα, να είναι πρόθυμοι να εκφράσουν την εκτίμησή τους στον οργανισμό μέσα από οργανωσιακές συμπεριφορές ιθαγένειας (Gong *et al.*, 2018). Όταν οι οργανισμοί παρέχουν ευκαιρίες με τη μορφή αναπτυξιακών προγραμμάτων, οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη να καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια, προκειμένου να ωφελήσουν τον οργανισμό (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Έχει επισημανθεί στη βιβλιογραφία ότι, οι ευκαιρίες εξέλιξης επιτρέπουν στους εργαζόμενους να μάθουν να ενεργούν ως παράγοντες για τη διαμόρφωση συμπεριφορών και κινήτρων που συμβάλλουν στην πραγματοποίηση της μέγιστης οργανωσιακής απόδοσης (Gore *et al.*, 2018). Ειδικότερα, οι ευκαιρίες ανάπτυξης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προτροπή των εργαζομένων να επιχειρούν οργανωσιακές συμπεριφορές ιθαγένειας (Ahmed, 2016; Werner, 1994).

Λαμβάνοντας υπόψιν ότι, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας καθορίζεται από συμπεριφορές που συμπράττουν στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, οι Pierce και Maurer (2009) διέκριναν μία ισχυρή σχέση μεταξύ της ανάπτυξης των εργαζομένων και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς Ιθαγένειας. Συγκεκριμένα, υπογράμμισαν ότι, η προσφορά ευκαιριών εξέλιξης ωθεί τους εργαζόμενους να υπερβούν την επίσημη περιγραφή εργασίας τους και να ακολουθήσουν συμπεριφορές επιπλέον ρόλου. Ο Ahmed (2016) σε έρευνα που υλοποίησε στο τραπεζικό τόμεα για να εξετάσει την επίδραση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας, διαπίστωσε ότι οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης των εργαζομένων είχαν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας.

Οι Krishnan *et al.* (2017) παρουσίασαν μία θετική συσχέτιση μεταξύ των ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας στο τομέα παροχής υπηρεσιών. Παρόμοια, οι Tsaui και Lin (2004) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε τουριστικά ξενοδοχεία, παρατήρησαν ότι οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης ώθησαν τους εργαζόμενους των ξενοδοχείων να επιδίδονται σε συμπεριφορές πέρα από τον επίσημο εργασιακό τους ρόλο. Οι Sharif *et al.* (2013) σε έρευνα που πραγματοποίησαν με συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς από το Πακιστάν, κατέληξαν στη σχέση της ανάπτυξης των εργαζομένων με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένεια. Επομένως, από τα παραπάνω υποθέτουμε ότι:

Υπόθεση 3β: Οι ευκαιρίες εξέλιξης συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας μέσω της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω ερευνητικά ευρήματα και με βάση τις προηγούμενες υποθέσεις που αναφέραμε, καταλήγουμε στο διαμεσολαβητικό ρόλο της αυτοαποτελεσματικότητας στη σχέση της εργασιακής αυτονομίας με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας και στη σχέση των ευκαιριών εξέλιξης με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας αντίστοιχα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε, προκειμένου να ελεγχθεί η εγκυρότητα των πέντε υποθέσεων που αναλύθηκαν διεξοδικά στο προηγούμενο κεφάλαιο. Ειδικότερα, παρουσιάζεται η μεθοδολογία, στην οποία στηρίχθηκε η παρούσα έρευνα, τα χαρακτηριστικά του δείγματος που συμμετείχε σε αυτήν, η διαδικασία οργάνωσης, καταγραφής και συλλογής των ερευνητικών δεδομένων, καθώς και οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με τις υπό μελέτη μεταβλητές.

Και οι τέσσερις παράγοντες που παρουσιάστηκαν παραπάνω, η εργασιακή αυτονομία, οι ευκαιρίες εξέλιξης, η αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας μελετώνται με ποσοτικά εργαλεία μέτρησης. Επιπλέον, η έρευνα διενεργήθηκε με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, το οποίο δομήθηκε με ερωτήσεις και κλίμακες από άλλες επιστημονικές έρευνες και δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στη σχεδίαση του ερωτηματολογίου, έτσι ώστε να έχει όσο το δυνατόν μικρότερη έκταση, να συμπληρώνεται εύκολα και να είναι ιδιαίτερα εύληπτο για τους ερωτηθέντες.

4.1 Δείγμα

Η έρευνα που διενεργήθηκε είχε ως δείγμα εργαζόμενους από πέντε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα που εδρεύουν στην Κεντρική Μακεδονία και συγκεκριμένα, στη Θεσσαλονίκη. Ως καταλληλότερη μέθοδος για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε στους εργαζόμενους των επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν πλήρως ότι η συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα ήταν εθελοντική, ανώνυμη και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

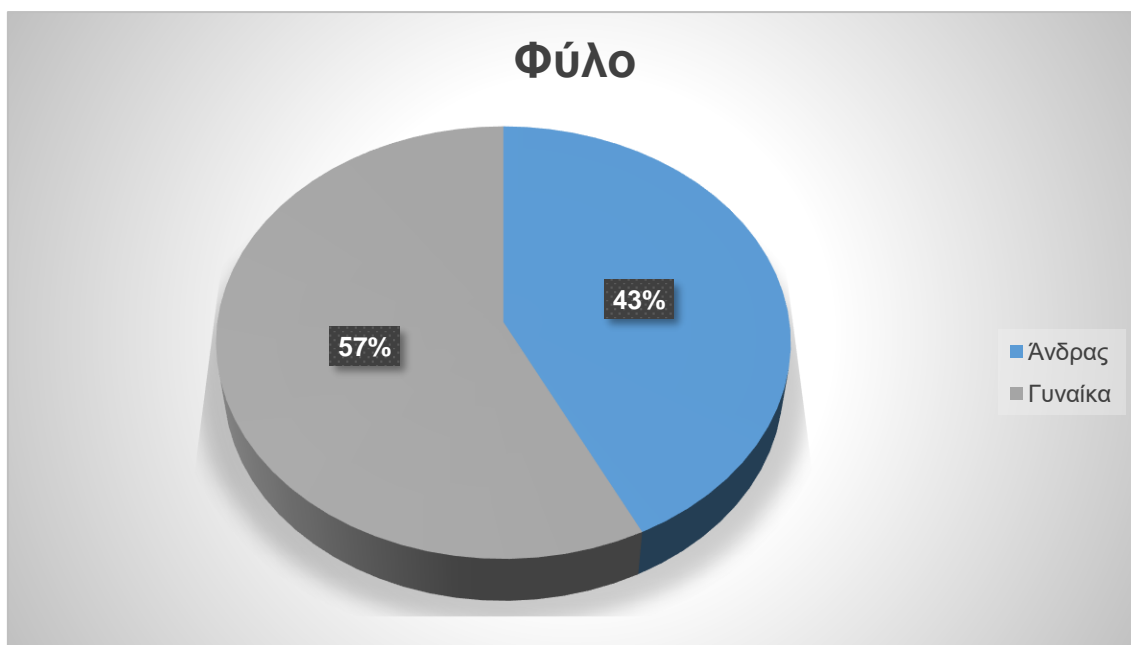
Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από τον Οκτώβριο του 2020 έως τον Νοέμβριο του 2020. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στο διαδίκτυο μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας σε μεμονωμένα άτομα, αλλά και σε επιχειρήσεις και μέσω κοινωνικών δικτύων, τα οποία εξασφαλίζουν πρόσβαση σε μεγαλύτερη δεξαμενή

ατόμων και καθιστούν την επικοινωνία πιο άμεση, γρήγορη και εύκολη, σε αντίθεση με τη διανομή των ερωτηματολογίων σε έντυπη μορφή. Συνολικά, διανεμήθηκαν 180 ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν συμπληρωμένα τα 164. Η συνολική αναλογία ανταπόκρισης (response rate) των ερωτηματολογίων ανέρχεται σε ποσοστό της τάξεως του 91%. Από τη μελέτη των προσωπικών στοιχείων, πρέκυψαν ορισμένα στοιχεία για τους συμμετέχοντες: Το ποσοστό των γυναικών του δείγματος ήταν 57%, ενώ το ποσοστό των ανδρών ήταν 43%. Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, παρατηρούμε ότι το 13% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, ενώ το 32% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι Α.Ε.Ι. Ομοίως, το 32% των συμμετεχόντων ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος. Ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων ήταν τα 43 έτη. Τέλος, αναφορικά με το καθεστώς εργασίας διαπιστώνουμε ότι, στην πλειονότητά τους οι συμμετέχοντες εργάζονται ως μόνιμοι με ποσοστό που ανέρχεται στο 76%.

Πιο συγκεκριμένα, τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων της έρευνας αναλύονται στους πίνακες 1, 2 και 3. Συγκεντρώθηκαν συνολικά 164 ερωτηματολόγια, στα οποία οι 70 συμμετέχοντες ήταν άντρες και οι 94 ήταν γυναίκες.

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία-Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
1	70	42,7	42,7	42,7
2	94	57,3	57,3	100,0
Σύνολο	164	100,0	100,0	

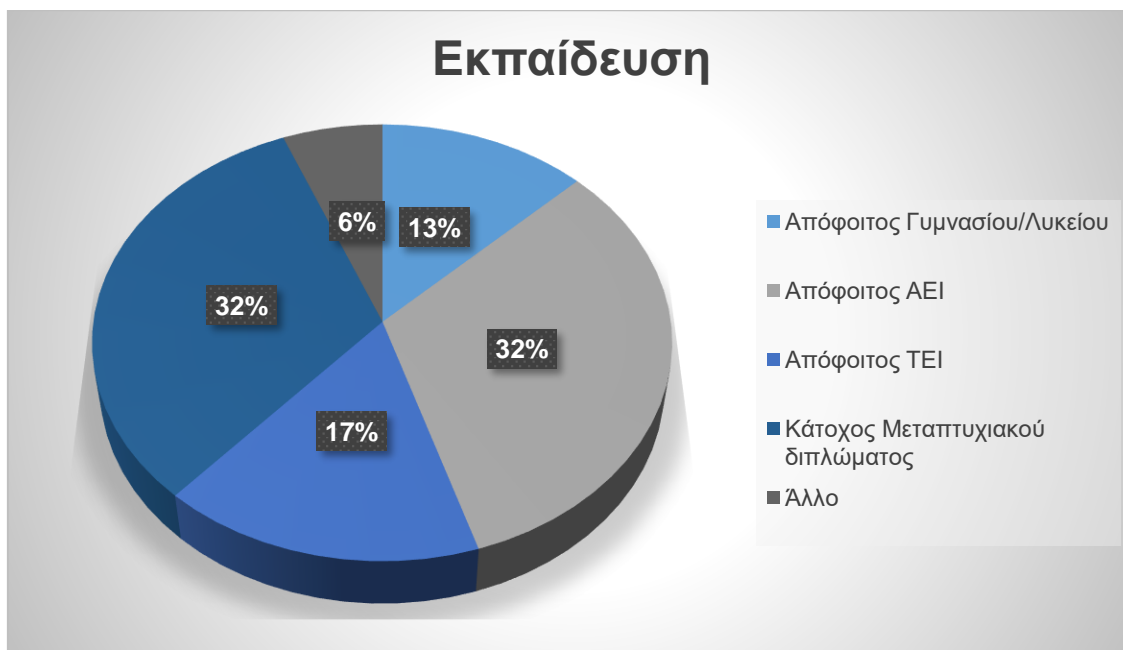


Διάγραμμα 1. Δημογραφικά στοιχεία-Φύλο

Αναφορικά με την εκπαίδευση των συμμετεχόντων, παρατηρούμε ότι οι απόφοιτοι Α.Ε.Ι και οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού διπλώματος εμφανίζουν παρόμοιο ποσοστό της τάξεως του 32,3%, το 16,5% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι, ενώ το 12,8% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου. Ακόμη, το 6,1% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι άλλων σχολών, όπως ΙΕΚ ή είναι κάτοχοι Διδακτορικού διπλώματος.

Πίνακας 2. Δημογραφικά στοιχεία-Εκπαίδευση

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
1	21	12,8	12,8	12,8
2	53	32,3	32,3	45,1
3	27	16,5	16,5	61,6
4	53	32,3	32,3	93,9
5	10	6,1	6,1	100,0
Σύνολο	164	100,0	100,0	



Διάγραμμα 2. Δημογραφικά στοιχεία-Εκπαίδευση

Τέλος, αναφορικά με το καθεστώς εργασίας των συμμετεχόντων της έρευνας, όπως παρατηρούμε από τον πίνακα 5, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι μόνιμοι υπάλληλοι με ποσοστό 75,6%, το 16,5% των ερωτηθέντων είναι συμβασιούχοι, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό μόλις 1,2% των ερωτηθέντων είναι εκπαιδευόμενοι.

Πίνακας 3. Δημογραφικά στοιχεία-Καθεστώς εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
1	124	75,6	75,6	75,6
2	2	1,2	1,2	76,8
3	27	16,5	16,5	93,3
4	11	6,7	6,7	100,3
Σύνολο	164	100,0	100,0	



Διάγραμμα 3. Δημογραφικά στοιχεία-Καθεστώς εργασίας

Στη στατιστική περιγραφή των μεταβλητών της έρευνας, η οποία απεικονίζεται στον πίνακα 4, διακρίνουμε ότι η πλειοψηφία των δηλώσεων του δείγματος σχετικά με την εργασιακή αυτονομία κυμαίνονται μεταξύ του «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και «Συμφωνώ», με το μέσο όρο να βρίσκεται στο 3,5076. Παρόμοια, οι δηλώσεις που σχετίζονται με τις ευκαιρίες εξέλιξης βρίσκονται και αυτές μεταξύ του «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και «Συμφωνώ» ($\mu=3,6626$), υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επαρκείς ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης από τους οργανισμούς. Ακόμη, οι δηλώσεις σχετικά με την αυτο-αποτελεσματικότητα βρίσκονται στο «Συμφωνώ», με το μέσο όρο να είναι 4,0285, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι διακατέχονται από υψηλά επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας. Τέλος, οι δηλώσεις που σχετίζονται με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας κυμαίνονται μεταξύ του «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και «Συμφωνώ», με το μέσο όρο να είναι 3,7835.

Πίνακας 4. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

	Εργασιακή αυτονομία	Ευκαιρίες εξέλιξης	Αυτο- αποτελεσματικότητα	Οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας
Έγκυρα	164	164	164	164
Αναπάντητα	0	0	0	0
Μέσος όρος	3,5076	3,6626	4,0285	3,7835
Τυπική απόκλιση	0,74018	0,81649	0,45320	0,60197

4.2 Κλίμακες μέτρησης

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζονται οι κλίμακες μέτρησης των τεσσάρων παραγόντων που εξετάζονται στην έρευνα αυτή. Αρχικά, όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είχαν κλίμακα μέτρησης Likert από το 1 έως το 5. Ο συμμετέχων έχει μία λίστα με προτάσεις συνήθως καταφατικές ή ερωτηματικές, ο αριθμός των οποίων διαφέρει. Οι προτάσεις συνοδεύονται από κλειστές απαντήσεις, οι οποίες δίνονται με τη μορφή κλίμακας από 1 έως 7 ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας. Στη διαβάθμιση της κλίμακας χρησιμοποιείται κυρίως μία από τις παρακάτω ομάδες επιλογών: α) «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ», «Συμφωνώ», «Συμφωνώ απόλυτα», β) «Ποτέ», «Σπάνια», «Μερικές φορές», «Πολύ συχνά», «Πάντα». Ο συμμετέχων θα πρέπει να αποτυπώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την εκάστοτε πρόταση. Όλες οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την διεξαγωγή της έρευνας αντλήθηκαν από προηγούμενες επιστημονικές έρευνες και μελέτες και έχει αποδειχθεί ότι ο συνδιασμός τους προσφέρει έγκυρα αποτελέσματα.

Εργασιακή αυτονομία

Η εργασιακή αυτονομία αξιολογήθηκε με βάση την κλίμακα μέτρησης τεσσάρων στοιχείων, που βασίζεται στα εργαλεία περιεχομένου εργασίας του Karasek (1985). Παραδείγματα των δηλώσεων που χρησιμοποιήθηκαν αποτελούν: «έχω τον έλεγχο στο τρόπο που εκτελείται η εργασία μου.», «η δουλειά μου επιτρέπει να παίρνω μόνος/η μου πολλές αποφάσεις».

Ευκαιρίες εξέλιξης

Οι ευκαιρίες εξέλιξης αξιολογήθηκαν σύμφωνα με τη τριτοβάθμια κλίμακα μέτρησης των Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli και Schreurs (2003). Στην έρευνα συμπεριλήφθηκαν δηλώσεις όπως, «έχω αρκετές δυνατότητες για να εξελιχθώ στην εργασία μου», «αισθάνομαι ότι εξελίσσομαι και μαθαίνω στο ρόλο μου».

Αυτο-αποτελεσματικότητα

Προκειμένου να αξιολογηθεί η αυτο-αποτελεσματικότητα, χρησιμοποιήθηκε η οκταβάθμια κλίμακα μέτρησης που σχεδιάστηκε από τους Chen, Gully και Eden (2001). Μερικά παραδείγματα των δηλώσεων είναι τα εξής: «είμαι ικανός/ή να πετύχω τους περισσότερους στόχους που έχω θέσει για τον εαυτό μου.», «σε γενικές γραμμές, πιστεύω ότι μπορώ να επιτύχω αποτελέσματα που είναι σημαντικά για μένα.», «πιστεύω ότι μπορώ να πετύχω το μέγιστο σε κάθε έγχειρημα που έχω στο μυαλό μου».

Οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας

Η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας αξιολογήθηκε με βάση την πενταβάθμια κλίμακα μέτρησης των Podsakoff και McKenzie (1989). Ορισμένα παραδείγματα των δηλώσεων που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα ακόλουθα: «κάνω καινοτόμες προτάσεις για την βελτίωση του τμήματος.», «προτείνω αναθεωρήσεις στην εργασία για την επίτευξη οργανωτικών/τμηματικών στόχων».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα στατιστικά αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας. Η επεξεργασία των στοιχείων βασίστηκε στο Στατιστικό Πρόγραμμα Ανάλυσης Δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Science). Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η αυτο-αποτελεσματικότητα, η εργασιακή αυτονομία, οι ευκαιρίες εξέλιξης και η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας. Η εξαγωγή των αποτελεσμάτων έγινε μέσω ποικίλων στατιστικών τεχνικών, οι οποίες θα αναλυθούν διεξοδικά παρακάτω.

5.1 Παραγοντική Ανάλυση

Παρατηρώντας τον πίνακα 5 διαπιστώνουμε ότι, ο πρώτος παράγοντας (component 1) έχει υψηλή τιμή στις μεταβλητές AY1-AY5 και AY8, οι οποίες κυμαίνονται από 0,587-0,795 ($>0,5$). Ο δεύτερος παράγοντας (component 2) εμφανίζει υψηλή τιμή στις μεταβλητές EA1-EA4, οι οποίες βρίσκονται μεταξύ 0,718-0,810 ($>0,5$). Ο τρίτος παράγοντας (component 3) έχει υψηλή τιμή στις μεταβλητές ΟΣΙ2-ΟΣΙ5, με τιμές μεταξύ 0,539-0,822 ($>0,5$) και ο τέταρτος παράγοντας (component 4) στις μεταβλητές EE1-EE3, με τιμές μεταξύ 0,782-0,878 ($>0,5$).

Πίνακας 5. Περιστρεφόμενος πίνακας παραγόντων (Rotated component matrix)

	1	2	3	4
EA1	,097	,801	,162	,148
EA2	,020	,718	,211	,265
EA3	,155	,809	-,115	,102
EA4	-,010	,810	,120	,054
EE1	,067	,082	,104	,782
EE2	,071	,242	,155	,797

ΕΕ3	,084	,202	,064	,878
ΑΥ1	,587	-,050	-,063	,397
ΑΥ2	,795	-,040	,249	,004
ΑΥ3	,726	,132	,094	,198
ΑΥ4	,769	,134	,105	-,034
ΑΥ5	,765	,062	,174	-,030
ΑΥ8	,590	,067	,327	,072
ΟΣΙ2	,248	,158	,768	,140
ΟΣΙ3	,249	,092	,796	,126
ΟΣΙ4	-,018	,192	,822	,006
ΟΣΙ5	,273	-,065	,539	,085

5.2 Δείκτης Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha)

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των εργαλείων μέτρησης, επιλέχθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Ο συγκεκριμένος δείκτης υπολογίζει την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών. Ο δείκτης λαμβάνει τιμές από 0 έως 1, ενώ καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια των δηλώσεων έχουμε όταν ο δείκτης αυτός είναι $> 0,7$. Συγκεκριμένα, η τιμή του δείκτη αξιοπιστίας που αντιπροσωπεύει την εργασιακή αυτονομία είναι 0,821, για τις ευκαιρίες εξέλιξης είναι 0,823, για την αυτο-αποτελεσματικότητα είναι 0,824, ενώ για την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας είναι 0,781. Συνεπώς, παρατηρούμε ότι ο δείκτης Cronbach's alpha για κάθε μεταβλητή είναι $> 0,7$. Ως αποτέλεσμα, η κλίμακα διαθέτει ικανοποιητικό επίπεδο εσωτερικής συνοχής και οι δηλώσεις εμφανίζουν μεταξύ τους μεγάλη συνοχή.

Πίνακας 6. Δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's alpha)

Μεταβλητές	Cronbach's alpha	N of items
Εργασιακή αυτονομία	0,821	4
Ευκαιρίες εξέλιξης	0,823	3
Αυτο-αποτελεσματικότητα	0,824	6
Οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας	0,781	4

5.3 Συσχετίσεις Μεταβλητών

Οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών εξετάστηκαν με τη βοήθεια του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης του Pearson. Ο συντελεστής Pearson υπολογίζει την ένταση της συσχέτισης μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών. Ο συγκεκριμένος συντελεστής λαμβάνει τιμές από -1 έως +1, ενώ το πρόσημο υποδηλώνει το είδος της σχέσης, που μπορεί να είναι αρνητική ή θετική. Όσο πιο κοντά είναι στο + - 1, τόσο πιο ισχυρή είναι η γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Αντιθέτως, όταν ο συντελεστής Pearson εμφανίζει τιμές κοντά στο 0, τότε η γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών είναι πιο ασθενής.

Παρατηρώντας τον πίνακα 7, διαπιστώνουμε ότι μεταξύ της εργασιακής αυτονομίας και της αυτο-αποτελεσματικότητας υπάρχει σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση, με το δείκτη Pearson να εμφανίζει τιμή 0,186* σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Επιπλέον, μεταξύ των ευκαιριών εξέλιξης και της αυτο-αποτελεσματικότητας υπάρχει σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση, με το δείκτη Pearson να σημειώνει τιμή 0,250** σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Αντίστοιχα, μεταξύ της αυτο-αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας υπάρχει σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση, με τον δείκτη Pearson να είναι 0,423** σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Ακόμη, μεταξύ της εργασιακής αυτονομίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας υπάρχει σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση, με τον δείκτη Pearson να παίρνει τη τιμή 0,277** σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Όσον αφορά τη συσχέτιση μεταξύ των ευκαιριών εξέλιξης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας, η τιμή του δείκτη Pearson είναι 0,258** σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01, η οποία φανερώνει μία σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση.

Εκτός από τη συσχέτιση των υπό μελέτη μεταβλητών, εντοπίζουμε συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων. Συγκεκριμένα, μεταξύ της ηλικίας και του φύλου διακρίνεται μία ασθενής αρνητική γραμμική συσχέτιση, με τιμή -0,266** σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Επιπλέον, το φύλο συσχετίζεται αρνητικά με το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας (-0,239**). Η ηλικία συσχετίζεται αρνητικά με την εκπαίδευση (-0,193*), το καθεστώς εργασίας (-0,183*), ενώ συσχετίζεται θετικά με το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας (0,888**) και το χρόνο στην παρούσα επιχείρηση (0,555*). Επιπρόσθετα, μεταξύ της εκπαίδευσης και του χρόνου επαγγελματικής εμπειρίας υπάρχει μία ασθενής αρνητική γραμμική συσχέτιση, με τιμή -0,227** σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Ομοίως, μεταξύ της εκπαίδευσης και του χρόνου στην παρούσα

επιχείρηση υπάρχει μία ασθενής αρνητική γραμμική συσχέτιση, με τιμή $-0,255^{**}$ σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Ακόμη, το καθεστώς εργασίας εμφανίζει μία αρνητική γραμμική συσχέτιση με το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας, με τιμή $-0,186^*$ σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 και ο χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας διαθέτει μία ισχυρή θετική γραμμική συσχέτιση με το χρόνο στην παρούσα επιχείρηση ($0,636^*$). Τέλος, διακρίνουμε μία αρνητική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας ($-0,255^{**}$), μία θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και της εργασιακής αυτονομίας ($0,164^*$) και μία θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ του χρόνου επαγγελματικής εμπειρίας και της εργασιακής αυτονομίας ($0,158^*$).

Πίνακας 7. Συσχετίσεις μεταβλητών

	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Καθεστώς εργασίας	Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	Χρόνος στην παρούσα επιχείρηση	ΕΑ	ΕΕ	ΑΥ	ΟΣΙ
Φύλο										
Ηλικία	$-,266^{**}$									
Εκπαίδευση	$-,077$	$-,193^*$								
Καθεστώς εργασίας	$,124$	$-,183^*$	$,000$							
Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	$-,239^{**}$	$,888^{**}$	$-,227^{**}$	$-,186^*$						
Χρόνος στην παρούσα επιχείρηση	$-,143$	$,555^*$	$-,255^{**}$	$-,128$	$,636^*$					
ΕΑ	$-,083$	$,164^*$	$-,027$	$-,041$	$,158^*$	$,102$				
ΕΕ	$-,040$	$-,090$	$,097$	$-,098$	$-,091$	$-,111$	$,376^{**}$			
ΑΥ	$-,055$	$,068$	$,068$	$-,139$	$,054$	$-,016$	$,186^*$	$,250^{**}$		
ΟΣΙ	$-,255^{**}$	$,102$	$,140$	$-,144$	$,108$	$,015$	$,277^{**}$	$,258^{**}$	$,423^{**}$	

******Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*****Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5.4 Ανάλυση Παλινδρόμησης

Από την ανάλυση παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε προέκυψαν σημαντικά αποτελέσματα που επιβεβαιώνουν την εγκυρότητα των υποθέσεων της παρούσας έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, από τα στοιχεία του πίνακα 8, αποδεικνύεται η θετική συσχέτιση της εργασιακής αυτονομίας με την αυτο-αποτελεσματικότητα με $p=0,019$ ($p<0,001$). Συνεπώς, η ερευνητική υπόθεση 1α υποστηρίζεται. Επιπλέον, παρατηρώντας τον πίνακα 10, διαπιστώνουμε ότι οι ευκαιρίες εξέλιξης συσχετίζονται θετικά με την αυτο-αποτελεσματικότητα με $p=0,001$ ($p<0,001$). Επομένως, η ερευνητική υπόθεση 1β υποστηρίζεται. Ακόμη, η αυτο-αποτελεσματικότητα συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας με $p=0,000$ ($p<0,001$), άρα η ερευνητική υπόθεση 2 υποστηρίζεται. Επίσης, η εργασιακή αυτονομία συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας μέσω της αυτο-αποτελεσματικότητας. Συνεπώς, υποστηρίζεται ο διαμεσολαβητικός ρόλος της αυτο-αποτελεσματικότητας στη σχέση της εργασιακής αυτονομίας με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένεια με $BootLLCI=0,004$ και $BootULCI=0,119$ καθώς δεν περιλαμβάνει το 0. Άρα, η ερευνητική υπόθεση 3α υποστηρίζεται. Τέλος, οι ευκαιρίες εξέλιξης συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας μέσω της αυτο-αποτελεσματικότητας, γεγονός που αποδεικνύει το διαμεσολαβητικό ρόλο της αυτο-αποτελεσματικότητας στη σχέση των ευκαιριών εξέλιξης με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας με $BootLLCI=0,018$ και $BootULCI=0,127$ καθώς δεν περιλαμβάνει το 0. Επομένως, η ερευνητική υπόθεση 3β υποστηρίζεται.

Πίνακας 8. Ανάλυση Παλινδρόμησης–Εργασιακή Αυτονομία

	Συντελεστής Συσχέτισης	Επίπεδο Σημαντικότητας
Αυτο-αποτελεσματικότητα		
Εργασιακή Αυτονομία	0,111	0,19

Πίνακας 9. Ανάλυση Παλινδρόμησης–Εργασιακή Αυτονομία, Αυτο-αποτελεσματικότητα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας

	Συντελεστής Συσχέτισης	Επίπεδο Σημαντικότητας
Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας		
Εργασιακή Αυτονομία	0,154	0,006
Αυτο-αποτελεσματικότητα	0,498	0,000

Πίνακας 10. Ανάλυση Παλινδρόμησης-Ευκαιρίες Εξέλιξης

	Συντελεστής Συσχέτισης	Επίπεδο Σημαντικότητας
Αυτο-αποτελεσματικότητα		
Ευκαιρίες Εξέλιξης	0,137	0,001

Πίνακας 11. Ανάλυση Παλινδρόμησης-Ευκαιρίες Εξελιξης, Αυτο-αποτελεσματικότητα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας

	Συντελεστής Συσχέτισης	Επίπεδο Σημαντικότητας
Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας		
Ευκαιρίες Εξέλιξης	0,115	0,027
Αυτο-αποτελεσματικότητα	0,493	0,000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με βάση τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν, προέκυψαν σημαντικά ερευνητικά αποτελέσματα τα οποία, συνδυαστικά με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, μας βοηθούν να αντιληφθούμε και να προτείνουμε πρακτικές και τεχνικές προς τους οργανισμούς. Οι επόμενες υποενότητες εστιάζουν το περιεχόμενό τους στους περιορισμούς της έρευνας και στις ανάγκες για μελλοντική έρευνα.

6.1 Θεωρητική συζήτηση

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχείρησε να αναπληρώσει το έλλειμμα των ερευνητικών προσπαθειών όσον αφορά την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και τη σχέση της με την εργασιακή αυτονομία, τις ευκαιρίες εξέλιξης και την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας. Για αυτό το λόγο διερευνήθηκε, η επίδραση της εργασιακής αυτονομίας και των ευκαιριών εξέλιξης στην αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, η επίδραση της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας καθώς και η επίδραση της εργασιακής αυτονομίας και των ευκαιριών εξέλιξης στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, η παρούσα εργασία συνεισφέρει καθοριστικά στην εξέλιξη των ερευνών που αφορούν την έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας, παρέχοντας σημαντικά ευρήματα όσον αφορά τους παράγοντες που ενισχύουν την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και καταδεικνύει τις θετικές επιπτώσεις της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών. Κρίνεται αναγκαίο να σημειωθεί ότι, στην αρθρογραφία της αυτο-αποτελεσματικότητας υπάρχει περιορισμένη εμπειρική έρευνα που να εξετάζει συγκεκριμένα την αυτο-αποτελεσματικότητα εργαζομένων από διαφορετικούς επαγγελματικούς τομείς. Επιπλέον, η παρούσα εργασία εξετάζει για πρώτη φορά την επίδραση της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας, αναπληρώνοντας το ερευνητικό κενό που υπάρχει στη βιβλιογραφία. Ταυτόχρονα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ανέδειξαν τη βαρύνουσα σημασία της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στην ενίσχυση της Οργανωσιακής

Συμπεριφοράς Ιθαγένειας που αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

Αναφορικά με την πρώτη υπόθεση, τα ευρήματα της ανάλυσης αναδεικνύουν τη θετική και στατιστικά σημαντική σχέση της εργασιακής αυτονομίας με την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Σύμφωνα με τις προηγούμενες εμπειρικές έρευνες (Albrecht & Marty, 2020; Wang & Netemeyer, 2002), όταν ο οργανισμός παρέχει υψηλά επίπεδα αυτονομίας, τότε οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και τους επιτρέπει να εκτελούν τα καθήκοντά τους με το δικό τους τρόπο. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο αυτο-αποτελεσματικοί. Επιπλέον, η εργασιακή αυτονομία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να επιστρατεύσουν τις δικές τους γνώσεις και δεξιότητες για την αντιμετώπιση πιθανών εργασιακών προκλήσεων αυξάνοντας έτσι, τα επίπεδα εργασιακής αυτο-αποτελεσματικότητας (Wang & Netemeyer, 2002). Οι Bandura και Wood (1989) παρατήρησαν σε έρευνά τους ότι, η αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μειώθηκε, όταν οι εργαζόμενοι αντιλήφθηκαν ότι είχαν περιορισμένη ελευθερία στην άσκηση των καθηκόντων τους. Επίσης, οι εργαζόμενοι που δεν λαμβάνουν ιδιαίτερη καθοδήγηση από τον οργανισμό και έχουν τη διακριτική ευχέρεια στην εκτέλεση των εργασιακών τους υποχρεώσεων, εμφανίζουν υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας (Wang & Netemeyer, 2002).

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον με υψηλή αυτονομία, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τα αποτελέσματα της εργασίας τους πηγάζουν από τη δική τους προσπάθεια και πρωτοβουλία, με αποτέλεσμα να αισθάνονται πιο ικανοί και αυτο-αποτελεσματικοί (Saragih, 2011; Wang & Netemeyer, 2002). Ακόμη, οι Albrecht και Marty (2020) υποστήριξαν ότι, η παροχή εργασιακών πόρων όπως, η εργασιακή αυτονομία θα ασκήσει θετική επιρροή στην αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Τέλος, ο Saragih (2011) υποστήριξε ότι, η υψηλή εργασιακή αυτονομία οδηγεί σε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη διεκπεραίωση των εργασιακών απαιτήσεων. Σύμφωνα με τον Bandura (1997), το αίσθημα εμπιστοσύνης που βιώνουν οι εργαζόμενοι θα ενισχύσει την προσπάθειά τους, με σκοπό να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση.

Αναφορικά με τη δεύτερη υπόθεση, τα ευρήματα αποκαλύπτουν πως υπάρχει θετική συσχέτιση των ευκαιριών εξέλιξης με την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η έρευνα έχει δείξει ότι η προσφορά προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης έχει θετικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους, αφού αυξάνεται

η αυτο-αποτελεσματικότητά τους και οι ίδιοι γίνονται πιο αποδοτικοί στην εργασία τους (Althausser, 2015). Ταυτόχρονα, οι δεξιότητες που αποκτήθηκαν επιτρέπουν στα άτομα να κυριαρχήσουν σε καταστάσεις που στο παρελθόν θεωρούσαν απειλητικές και αυξάνουν την αυτο-αποτελεσματικότητά τους (Bandura, 1982, 1986). Επίσης, οι ευκαιρίες εξέλιξης ενισχύουν την πίστη του εργαζομένου στις ικανότητές του και διαταράσσουν τις προηγούμενες πεποιθήσεις του για το πόσο καλά μπορεί να αποδώσει σε συγκεκριμένες εργασίες (Karimi, 2011). Ακόμη, ο Schunk (1989) υπογράμμισε ότι, τα άτομα για να αισθάνονται αυτο-αποτελεσματικά και να παράγουν αξιόλογα αποτελέσματα θα πρέπει να λαμβάνουν τις απαραίτητες δεξιότητες.

Σε ό,τι αφορά τη τρίτη υπόθεση, τα ευρήματα φανερώουν και σε αυτό το σημείο μία σημαντική θετική συσχέτιση της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων με την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένεια. Ειδικότερα, η αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει ως σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς Ιθαγένειας (Todd & Kent, 2006; Chen & Kao, 2011). Ομοίως, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τα επιχειρήματα των Somech και Drach-Zahavy (2000) και Somech (2004), ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί να αυξήσει την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας. Τα άτομα με υψηλά επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας εξωτερικεύουν περισσότερο την πίστη τους στον οργανισμό και επιδιώκουν περισσότερο να λαμβάνουν μέρος σε εργασίες εκτός ρόλου (Todd & Kent, 2006; Chen & Kao, 2011; Beaugard, 2012).

Οι εργαζόμενοι που έχουν αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα, λαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες και προσφέρουν τη βοήθειά τους κάθε φορά που κάποιος συνάδελφός τους αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι που πιστεύουν στις ικανότητές τους, τείνουν να επιδίδονται σε δραστηριότητες που δεν εμπίπτουν στις επίσημες εργασιακές τους αρμοδιότητες, με αποτέλεσμα να αποκτούν νέες εμπειρίες και να συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Ακόμη, η θετική συσχέτιση της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων με την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας επιβεβαιώνεται από τα ερευνητικά ευρήματα των Speier και Frese (1997), Morrison και Phelps (1999), οι οποίοι δήλωσαν ότι, η αυτο-αποτελεσματικότητα οδηγεί σε αυξανόμενη ατομική πρωτοβουλία και ανάληψη ατομικής ευθύνης.

Όσον αφορά τη τέταρτη υπόθεση, τα ευρήματα δείχνουν μία θετική συσχέτιση της εργασιακής αυτονομίας με την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας.

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που έχουν σχετική αυτονομία στο τρόπο άσκησης των εργασιακών τους καθηκόντων, συνδράμουν στην εξέλιξη του οργανισμού μέσω καινοτόμων προτάσεων. Επιπλέον, τα ευρήματα της παρούσας εργασίας επιβεβαιώνουν τη διαπίστωση των Capelli και Rogovsky (1998), ότι η εργασιακή αυτονομία συσχετίζεται θετικά με την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας. Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1975), η αυτονομία μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα ευθύνης για τα παραγόμενα προϊόντα. Το αίσθημα ευθύνης μπορεί να ταυτιστεί εννοιολογικά με την έννοια της ιθαγένειας (Capelli & Rogovsky, 1998). Ακόμη, οι εργαζόμενοι σε αυτόνομα εργασιακά περιβάλλοντα έχουν την ευχέρεια να συμμετέχουν σε ένα ευρύτερο φάσμα συμπεριφορών, πέρα από τον επίσημα καθορισμένο εργασιακό τους ρόλο, επειδή απολαμβάνουν περισσότερες ευκαιρίες για να διαπραγματευτούν τα όρια του εργασιακού τους ρόλου (Dierdorff *et al.*, 2012; Troyer, Mueller & Osinsky, 2000). Αξίζει να σημειωθεί ότι, τα χαρακτηριστικά εργασίας αυξάνουν τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων, τα οποία με τη σειρά τους ενεργοποιούν την εσωτερική ικανοποίηση και παρακινούν τον εργαζόμενο να ακολουθήσει θετικές εργασιακές συμπεριφορές, όπως η Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας (Chiu & Chen, 2005). Ως αποτέλεσμα, η εργασιακή αυτονομία ενισχύει τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να αναζητούν διαρκώς νέες εργασίες και να ασχολούνται με δραστηριότητες που ευνοούν τόσο τους συναδέλφους τους όσο και ολόκληρο τον οργανισμό (Peng *et al.*, 2010).

Τέλος, αναφορικά με τη πέμπτη υπόθεση, τα ευρήματα φανερώνουν μία θετική συσχέτιση των ευκαιριών εξέλιξης με την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας. Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες, οι οργανισμοί προσφέροντας ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης, ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να πραγματοποιούν συμπεριφορές πέρα από τον επίσημο εργασιακό τους ρόλο (Ahmed, 2016; Krishnan *et al.*, 2017; Sharif *et al.*, 2013; Tsaur & Lin, 2004). Οι ευκαιρίες εξέλιξης αυξάνουν τις δεξιότητες των εργαζομένων, συμβάλλουν στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων, προσφέρουν περισσότερη ευχαρίστηση στη δουλειά και οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα προσπάθειας στον εργασιακό χώρο (Felstead *et al.*, 2010). Ακόμη, η παροχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων να ακολουθήσουν συμπεριφορές ιθαγένειας (Ahmed, 2016; Werner, 1994). Ομοίως, οι Bolino & Turnley (2003) πρότειναν ότι, οι οργανισμοί μέσα από αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης αυξάνουν τις πιθανότητες οι εργαζόμενοι να επιδοθούν σε οργανωσιακές συμπεριφορές ιθαγένειας. Τα προγράμματα εκπαίδευσης ενδυναμώνουν τη σχέση μεταξύ των συναδέλφων ή του εργαζομένου και των εποπτικών

αρχών, με αποτέλεσμα να αυξηθούν τα επίπεδα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς Ιθαγένειας εντός του οργανισμού (Bolino & Turnley, 2003). Παράλληλα, τα άτομα προσφέρουν συμπεριφορές ιθαγένειας ως αντάλλαγμα για τις κοινωνικές ανταμοιβές που έχουν λάβει (Foa & Foa, 1980; Moorman, 1991). Συνεπώς, οι εργαζόμενοι ακολουθούν συμπεριφορές εκτός ρόλου επειδή επιθυμούν να ανταλλάξουν άμεσα τα οφέλη που έχουν λάβει από τον οργανισμό (Wayne & Green, 1993).

6.2 Πρακτικές προτάσεις

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να συνδράμουν στην πρόταση ορισμένων εφαρμοστέων πρακτικών, με σκοπό τη δημιουργία ενός συνόλου αυτο-αποτελεσματικών εργαζομένων, ικανών να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στις νέες προκλήσεις των επιχειρήσεων.

Γνωρίζοντας ότι οι ευκαιρίες εξέλιξης και η εργασιακή αυτονομία αυξάνουν σημαντικά την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να υιοθετήσουν μία εργασιακή κουλτούρα που προάγει την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και την αυτονομία. Ταυτόχρονα, οι οργανισμοί οφείλουν να διεξάγουν συστηματικούς ελέγχους για να διασφαλίσουν την αποτελεσματική εφαρμογή και διατήρηση αυτής της κουλτούρας. Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να εστιάσουν στην καλλιέργεια ισχυρών πεποιθήσεων αυτο-αποτελεσματικότητας. Για να επιτευχθεί αυτό, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εντρυφήσουν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και τεχνικές. Σύμφωνα με τον Bandura (2000), μέσα από εμπειρίες αυτοκαθοδηγούμενης γνώσης, μοντελοποίηση, κατευθυνόμενη τελειότητα δεξιοτήτων και παροχή ανατροφοδότησης απόδοσης, οι εργαζόμενοι θα βελτιώσουν της αυτο-αποτελεσματικότητά τους.

Τα προγράμματα καλλιέργειας ανθεκτικότητας στις απαιτητικές καταστάσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης των πεποιθήσεων αυτοαποτελεσματικότητας (Bandura, 2000). Ειδικότερα, οι οργανισμοί πρέπει να εξασφαλίζουν στους εργαζόμενους προγράμματα εκπαίδευσης πάνω στην αυτοδιαχείριση του άγχους, στην επινόηση πιθανών τρόπων αντιμετώπισης του άγχους, στη χρήση κινήτρων για τη διατήρηση της προσπάθειας και στην ευνοϊκή αντιμετώπιση απαιτητικών καταστάσεων (Gist *et al.*, 1990). Επίσης, μία ανθεκτική αποτελεσματικότητα χτίζεται πάνω σε εμπειρίες υπερνίκησης εμποδίων μέσα από ατέρμονη προσπάθεια (Bandura, 2000). Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται αναγκαία η θέσπιση εκπαίδευσης πάνω στην αποτελεσματική διαχείριση της αποτυχίας στον εργασιακό χώρο.

Οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μέσα από τη διοργάνωση διαλέξεων με συμμετέχοντες εργαζόμενους που έχουν κατορθώσει σημαντικά επιτεύγματα στην επαγγελματική τους καριέρα. Μέσα από αυτές τις διαλέξεις, οι εργαζόμενοι-μοντέλα μεταφέρουν στους ακροατές γνώσεις, εμπειρίες και στρατηγικές για την αντιμετώπιση πιθανών εργασιακών προκλήσεων. Ο Bandura (2000) τόνισε ότι, όταν τα άτομα παρατηρούν άλλα άτομα με παρόμοιες ικανότητες να πετυχαίνουν μετά από εκτεταμένη προσπάθεια, αισθάνονται πιο αυτοαποτελεσματικά και είναι πρόθυμα να διαχειριστούν αποτελεσματικά οποιαδήποτε πρόκληση.

Καθίσταται αναγκαίο από τους οργανισμούς να περιορίσουν πρακτικές που συμβάλλουν στη μείωση της εργασιακής αυτονομίας, όπως οι ασφυκτικοί οργανωσιακοί έλεγχοι και η επιβολή υπερβολικών εργασιακών καθηκόντων. Λαμβάνοντας υπόψη ότι, η υψηλή εργασιακή αυτονομία αυξάνει τα εγγενή κίνητρα του εργαζομένου και κατά συνέπεια την αυτο-αποτελεσματικότητά του, οι επιχειρήσεις οφείλουν να χορηγούν αυτονομία τόσο στην επιλογή των μεθόδων εργασίας όσο και στο προγραμματισμό της εργασίας (Saragih, 2011). Ακόμη, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν την εργασιακή αυτονομία μέσα από την ενίσχυση της ενεργούς συμμετοχής των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, μπορούν να επιτρέψουν μεγαλύτερη αλληλεπίδραση μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου, όσον αφορά τον καθορισμό των εργασιών και μπορούν να ενεργοποιήσουν την επιθυμία των εργαζομένων να προτείνουν στον οργανισμό νέες ιδέες και να συμμετέχουν στη διαδικασία υλοποίησής τους. Συνεπώς, η δημιουργία μίας αυτόνομης εργασιακής ατμόσφαιρας δύναται να ενθαρρύνει την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας.

Σύμφωνα με τον Gist (1987), τα χαμηλά επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας είναι πιθανόν να οφείλονται σε έλλειψη αναγκαίας εκπαίδευσης. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην οργάνωση εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων υψηλής ποιότητας που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Lawer (1994), οι οργανισμοί έχουν υποχρέωση να επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους, ώστε να μπορούν να αποδώσουν σε νέες και πιο σύνθετες εργασίες. Ο Gist προτείνει προγράμματα εκπαίδευσης που ενισχύουν την ικανότητα των εργαζομένων και την αυτο-αποτελεσματικότητά τους μέσω της λεκτικής πειθούς. Ακόμη, η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μεθόδους που εστιάζουν σε ενεργές εμπειρίες γνώσεων, εναλλακτική μάθηση και ψυχολογική διέγερση (Bandura, 1986). Οι παραπάνω μέθοδοι θα επιτρέψουν στους

εργαζόμενους να αποκτήσουν επιπρόσθετα εφόδια και θα αυξήσουν την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Martocchio & Hertenstein, 2003).

Ο Bandura (1986) έκρινε ότι, η γνώση από μόνη της δεν θα οδηγήσει στην αποτελεσματική απόδοση. Γι'αυτό το λόγο, οι εργαζόμενοι, αφού αποκτήσουν νέες δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης, να χρησιμοποιούν άμεσα τις νέες τους γνώσεις στον εργασιακό τους ρόλο. Για να επιτευχθεί αυτό, οι οργανισμοί οφείλουν μετά τη διεξαγωγή των εκπαιδευτικών διαδικασιών, να δημιουργούν προσομοιωμένα εργασιακά σενάρια, ώστε οι εργαζόμενοι να εξασκούνται στην κατάλληλη εφαρμογή των νέων τους δεξιοτήτων σε εργασιακές καταστάσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν στο μέλλον, χωρίς να υπάρχει η πιθανότητα αποτυχίας. Κατά τη διάρκεια των προσομοιωμένων καταστάσεων, θα πρέπει να παρέχονται ενημερωτικά σχόλια στους εργαζόμενους, ώστε να τονιστούν οι επιτυχίες τους και να καλυφθούν οι ελλείψεις με συμβουλευτικό τρόπο (Bandura, 2000). Μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι εργαζόμενοι θα τελειοποιήσουν τις ικανότητές τους και θα βελτιώσουν την αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητά τους. Παράλληλα, η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης από τους οργανισμούς ενισχύει όχι μόνο την αυτο-αποτελεσματικότητα αλλά και το αίσθημα φιλοτιμίας και ατομικής συνείδησης των εργαζομένων (Todd & Kent, 2006). Κατά αυτό το τρόπο, οι οργανισμοί θα αυξήσουν την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, καθώς και την προθυμία τους να δοκιμάζουν και να κυριαρχούν σε νέες εργασίες.

Τέλος, για να διατηρηθούν υψηλά τα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, τα καθήκοντα που ανατίθενται στους εργαζόμενους θα πρέπει να είναι παρακινητικά και θα πρέπει να παρέχονται από τον οργανισμό τα κατάλληλα εφόδια για την ολοκλήρωση αυτών των καθηκόντων χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια. Αξίζει να σημειωθεί ότι, τα άτομα με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα συχνά αισθάνονται περισσότερο άγχος, όταν βρίσκονται σε θέσεις εργασίας που τους εξασφαλίζουν λιγότερο προκλητικές εργασίες και μειωμένες ευκαιρίες (Matsui & Onglatco, 1992). Ταυτόχρονα, τα καθήκοντα αυτά θα πρέπει να συμβάλλουν στη συνεχή πρόοδο του εργαζομένου και όχι στη στασιμότητα των επιδόσεών του. Η επιλογή αυτών των καθηκόντων βασίζεται στην άποψη του Bandura (1977) ότι, οι επιτυχίες που βιώνουν τα άτομα σε δύσκολες εργασίες, χωρίς να καταβάλλουν υπερβολική προσπάθεια, ενισχύουν σε μεγάλο βαθμό την αυτο-αποτελεσματικότητα.

6.3 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα

Όπως σε κάθε εμπειρική έρευνα, έτσι και στην παρούσα υπάρχουν ορισμένοι ερευνητικοί περιορισμοί. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα εστίασε περισσότερο σε εργαζόμενους που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα, γεγονός που εμποδίζει την γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η ιδιομορφία του ιδιωτικού τομέα μπορεί να δημιουργήσει διαφορετικές αντιλήψεις ως προς την εργασιακή αυτονομία και τις ευκαιρίες εξέλιξης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι με αποτέλεσμα να διαμορφώνει διαφορετικά τα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και την Οργανωσιακή Συμπεριφορά Ιθαγένειας.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη εργάζονται σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Κεντρική Μακεδονία. Συνεπώς, η παρούσα έρευνα αντιπροσωπεύει μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή με αποτέλεσμα να υπονομεύεται η γενίκευση των ευρημάτων. Μία επόμενη έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε περισσότερους νομούς, ώστε να υπάρξει η δυνατότητα μεγαλύτερου αριθμητικού δείγματος, με σκοπό να προκύψουν πιο ασφαλή και γενικεύσιμα αποτελέσματα. Επίσης, το δείγμα της έρευνας συμπεριέβαλε εργαζόμενους από διαφορετικές ιεραρχικές βαθμίδες. Σε αυτό το πλαίσιο, η γενίκευση των αποτελεσμάτων καθίσταται επιφυλακτική, καθώς τα ευρήματα είναι πιθανόν να μεταβάλλονται ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα των εργαζομένων.

Οι συμμετέχοντες της έρευνας προερχόταν από διαφορετικά επαγγέλμα, γεγονός που παρεμποδίζει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, αφού κάθε συμμετέχων έχει διαφορετικό εργασιακό αντικείμενο, διαφορετικά ερεθίσματα από την εργασία του και ερμηνεύει διαφορετικά τις υπο-μελέτη μεταβλητές. Ακόμη, ο εξαιρετικά σύντομος χρόνος διεξαγωγής της έρευνας (30 ημέρες), παρόλο που το δείγμα της έρευνας (164 άτομα) θεωρείται ικανοποιητικό, αποτελεί περιοριστικό παράγοντα. Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι, το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από εργαζόμενους που προέρχονται από διάφορες επιχειρήσεις, γεγονός που αποτελεί έναν ακόμα ερευνητικό περιορισμό.

Όσον αφορά στη μεθοδολογία της έρευνας, η χρήση των ερωτηματολογίων αυτοεκτίμησης μπορεί να ενέχει ορισμένους μεθοδολογικούς κινδύνους. Ειδικότερα, σημειώνεται ότι στα ερωτηματολόγια αυτοεκτίμησης οι συμμετέχοντες πιθανόν να απαντούν στις ερωτήσεις διαισθητικά ή μηχανικά και τα ευρήματα πολλές φορές υπόκεινται σε μεροληψίες. Ταυτόχρονα, τα ερωτηματολόγια αυτοεκτίμησης είναι πιθανό να δημιουργήσουν διακύμανση της κοινής μεθόδου (common method variance).

Σύμφωνα με τους Organ και Ryan «οι αυτοαξιολογήσεις προκαλούν υψηλότερες συσχετίσεις που υποδηλώνουν ψευδείς πληθωρισμούς, που οφείλονται σε διακύμανση της κοινής μεθόδου» (1995, σελ. 775). Επιπλέον, όλα τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προήλθαν από τη μέτρηση των εκτιμήσεων μίας μοναδικής πηγής, δηλαδή των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει σε διόγκωση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών (Conway & Lance, 2010). Ομοίως, οι Podsakoff και Todor δήλωσαν ότι, «όταν τα δεδομένα των αυτοαξιολογήσεων λαμβάνονται από το ίδιο δείγμα, τότε αυξάνεται ο κίνδυνος της προκατάληψης και γενικότερα προκύπτει διακύμανση μεθόδου» (1985, σελ. 65). Τέλος, ενδέχεται οι συμμετέχοντες της έρευνας να μην έχουν κατανοήσει πλήρως το περιεχόμενο κάποιας δήλωσης (Paulhus & Vazire, 2007).

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς, προκύπτουν ορισμένες μελλοντικές ερευνητικές προτάσεις. Αρχικά, μελλοντικές εμπειρικές μελέτες θα πρέπει να ελέγξουν τα ευρήματα της παρούσας έρευνας όχι μόνο σε επίπεδο οργανισμών του ιδιωτικού τομέα αλλά κυρίως και σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα, προκειμένου να υπάρξει μία πιο γενικευμένη αποτίμηση της σχέσης των εργασιακών μεταβλητών με την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να προσθέσουν στις υποθέσεις τους ακόμα περισσότερους εργασιακούς πόρους, όπως η υποστήριξη του προϊσταμένου, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και η ποικιλία δεξιοτήτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι, λόγω των περιορισμένων μελετών, ο συγκεκριμένος ερευνητικός τομέας καθίσταται εξαιρετικά ενδιαφέρων και είναι σημαντικό να διεξαχθούν εμπειρικές έρευνες. Επιπρόσθετα, η σχέση των εργασιακών μεταβλητών και της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων με άλλες οργανωσιακές μεταβλητές όπως είναι, η εργασιακή εμπλοκή, η οργανωσιακή αφοσίωση, η ευημερία των εργαζομένων αποτελεί μία επιπλέον περιοχή που χρήζει περαιτέρω μελέτης. Παράλληλα, μπορεί να ερευνηθεί μελλοντικά ο διαμεσολαβητικός ή ρυθμιστικός ρόλος της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στη σχέση της εργασιακής αυτονομίας και των ευκαιριών εξέλιξης με τις παραπάνω οργανωσιακές μεταβλητές. Επίσης, μελλοντικές έρευνες μπορούν να εξετάσουν τη σχέση των εργασιακών παραγόντων και της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων με κριτήριο το φύλο. Με αυτό το τρόπο, μπορούν να διασαφηνιστούν καλύτερα οι διαφορές του επιπέδου αυτο-αποτελεσματικότητας ως προς το φύλο των εργαζομένων. Ακόμη, εμπειρικές έρευνες μπορούν να διεξαχθούν σε εργασιακούς τομείς όπου οι εργαζόμενοι έχουν περιορισμένες ευκαιρίες συμμετοχής σε οργανωσιακές συμπεριφορές ιθαγένειας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Abramson, L.Y., Seligman, M.E. and Teasdale, J.D. (1978), “Learned helplessness in humans: Critique and Reformulation”, *Journal of Abnormal Psychology*, No.1, p. 49 -74.

Ahmed, N.O.A. (2016), “Impact of human resources management Practices on organizational citizenship behavior: An empirical investigation from banking sector of Sudan”, *International Review of Management and Marketing*, No.4, p. 964-973.

Ajzen, I. and Fishbein, M. (1980), “Understanding attitudes and predictig social behavior”, *Englewood-Cliffs*, NJ: Prentice – Hall.

Albrecht, S.L. and Marty, A., (2020), “Personality, self-efficacy and job resources and their assosiations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions”, *The International Journal of Human Resources Management*, No.5, p. 657-681.

Alfes K., Shantz A.D., Truss, C. and Soane, E.C. (2013), “The Link between perceived human resources management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model”, *The International Journal of Human Resources Management*, No.2, p. 330-351.

Althausser, K. (2015), “Job- embedded professional development: Its impact on teacher self-efficacy and student performance”, *Internatioanal Journal of Teachers’ Development*, No.2, p. 210-225.

Anderson, S.E and Williams, L.J. (1996), “Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work”, *Journal of Applied Psychology*, No.3 282-296.

Appelbaum, S.H. and Hare, A. (1996), “Self – efficacy as a mediator of goal Setting and performance: Some human applications”, *Journal of Managerial Psychology*, No.3, p. 33-47.

Ashforth, B.E. and Saks, A.M. (2000), “Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers”, *Human Relations*, No.3, p. 311-339.

Atkinson, J.W. (1964), “An Introduction to Motivation”, *Princeton*, NJ: Van Nostrand.

- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E. and Schaufeli, W.B. (2003), "Job demands and job resources as a predictors of absense duration and frequence", *Journal of Vocatioanal Behavior*, No.62, p. 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. and Schreurs, P. J. (2003), "A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations", *International Journal of stress management*, No.1, p. 16-38.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004), "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance", *Journal of Human Resources Management*, No.1, p. 83-104.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The Job demands – resources model: State of art", *Journal of Managerial Psychology*, No.3, p. 309 - 328.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. and Xanthopoulou, D. (2007), "Job resources boost work engagement, particurarly when job demands are high", *Journal of Educational Psychology*, No.2, p. 274-284.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. and Taris, T.W. (2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", *Work and Stress*, No.3, p. 187-200.
- Bakker, A.B. (2011), "An evidence-based model of work engagement", *Current directions in psychological science*, No.4, p. 265-269.
- Ballout, H.I. (2009), "Career commitment and career success: Moderating role of self-efficacy", *Career Development International*, No.7, p. 655-670.
- Bandura, A. (1977a), "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, No.2, p. 191-215.
- Bandura, A. (1977b), "Social Learning Theory", *Englewood Cliffs*, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A., Adams, N.E. and Beyer, J. (1977), "Cognitive processes mediating behavioral change", *Journal of Personality and Social Psychology*, No.3, p. 125-139.
- Bandura, A. and Adams, N.E. (1977), "Analysis of self-efficacy theory of behavioral change", *Cognitive Therapy and Research*, No.4, p. 287-310.

- Bandura, A., Adams, N.E., Hardy, A.B. and Howells, G.N. (1980), "Tests of the generality of self-efficacy theory", *Cognitive Therapy and Research*, No.1, p. 39-66.
- Bandura, A. (1981), "Self-referent thought: A developmental analysis of self-efficacy", *Social Cognitive Development: Frontiers and Possible Futures*, p. 200-239.
- Bandura, A. (1982), "Self-efficacy mechanism in human agency", *American Psychologist*, No.2, p. 122-147.
- Bandura, A., Reese, L. and Adams, N.E. (1982), "Microanalysis of action and fear arousal as a function of differential levels of perceived self-efficacy", *Journal of Personality and Social Psychology*, No.1, p. 5-21.
- Bandura, A., Taylor, C.B., Williams, S.L., Mefford, I.N. and Barchas, J.D. (1985), "Catecholamine secretion as a function of perceived coping self-efficacy", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, No.3, p. 406-414.
- Bandura, A. (1986), "Social foundations of thought and action: A Social cognitive theory", *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Bandura, A. (1988a), "Self-regulation of motivation and action through goal systems", *Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation*, p.37-61.
- Bandura, A. (1988b), "Perceived self-efficacy: Exercise of control through self-beliefs", *Annual series of European Research in Behavior Therapy*, p. 27-59.
- Bandura, A. and Wood, R. (1989), "Effects of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making", *Journal of Personality and Social Psychology*, No.5, p. 805-814.
- Bandura, A. (1990), "Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency", *Journal of Applied Sport Psychology*, No.2, p.128-163.
- Bandura, A. (1991), "Social cognitive theory of self-regulation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No.2, p. 248-287.
- Bandura, A. (1994), Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (p. 71-81). *New York: Academic Press*. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).

Bandura, A. (1997), "Self-efficacy: The exercise of control", *New York: W.H. Freeman and Company*.

Bandura, A. (2000), "Cultivate self-efficacy for personnel and organizational effectiveness", In E. A. Locke (Ed), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, p. 120-136, Oxford, United Kingdom: Blackwell.

Bandura, A. and Locke E.A. (2003), "Negative self-efficacy and goal effects revisited", *Journal of Applied Psychology*, No.1, p. 87-99.

Bandura, A. (2006), "Toward a psychology of human agency", *Perspectives on psychological science*, No.2, p. 164-180.

Bandura, A. (2012), "On the functional properties of perceived self- efficacy revisited", *Journal of Management*, No.1, p. 9-44.

Barling, J. and Beattie, R. (1983), "Self-efficacy beliefs and sales performance", *Journal of Organizational Behavior Management*, No.1, p. 41-51.

Barone, D.F., Maddux, J.E. and Snyder, C.R. (1997), "Self-regulation: The pursuit of goals, In *Social Cognitive Psychology*, p. 277-303, Springer, Boston, MA.

Beauregard, T.A. (2012), "Perfectionism, self-efficacy and OCB: The moderating role of gender", *Personnel Review*, No.5, p. 590-608.

Beck, A.T. (1976), "Cognitive therapy and the emotional disorders", *New York: International Universities Press*.

Beck, K.H. and Lund, A.K. (1981), "The effects of health treat seriousness and personal efficacy upon intentions and behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, No.5, p. 401-415.

Beck, A.T., Emery, G. and Greenberg, R.L. (1985) "Anxiety disorders and phobias: A cognitive perspective", *New York: Basic Books*.

Bell, S.J. and Menguc, B. (2002), "The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors and superior service quality", *Journal of Retailing*, No.2, p. 131-146.

- Betz, N.E. and Hackett, G. (1986), "Applications of self-efficacy theory to understanding career choice behavior", *Journal of Social and Clinical Psychology*, No.3, p. 279-289.
- Betz, N.E., Klein, K.L. and Taylor, K.M. (1996), "Evaluation of a short form of the career decision-making self-efficacy scale", *Journal of Career Assessment*, No.1, p. 47-57.
- Blau, P. (1964), "Exchange and power in social life", *New York: Wiley*.
- Bogler, R. and Somech, A. (2005), "Organizational Citizenship Behavior in school", *Journal of Educational Administration*, No.5, p. 420-438.
- Bolino, M.C. and Turnley, W.H. (2003), "Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior", *Academy of Management Perspectives*, No.3, p. 60-71.
- Bong, M. and Skaalvik, E.M. (2003), "Academic self-concept and self-efficacy: How different are they really?", *Educational Psychology Review*, No.1, p. 1-40.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.M. (1993), "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance" In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, p. 71–98, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bozeman, D.P., Hochwarier, W.A., Perrewe, P.L. and Brymer, R.A. (2001), "Organizational politics, Perceived Control and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics", *Journal of Applied Social Psychology*, No.3, p. 486-503.
- Brief, A.P. and Aldag, R.J. (1981), "The «self» in work organizations: A conceptual review", *Academy of Management Review*, No.1, p. 75-88.
- Brown, I. and Inouye, D.K. (1978), "Learned helplessness through modeling: The role of perceived similarity in competence", *Journal of Personality and Social Psychology*, No.8, p. 900-908.
- Cappelli, P. and Rogovsky, N. (1998), "Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications of Labor Law Reform and Lean Production", *Industrial and Labor Relations Review*, No.4, p. 633- 653.
- Chambliss, C.A. and Murray, E.J. (1979), "Efficacy attribution, locus of control and weight loss", *Cognitive Therapy and Research*, No.4, p. 349-353.

Chen, G., Gully, S. M. and Eden, D. (2001), "Validation of a new general self-efficacy scale", *Organizational research methods*, No.1, p. 62-83.

Chen, C.H.V. and Kao R.H. (2011), "A multilevel study on the relationship between work characteristics, self-efficacy, collective efficacy and organizational citizenship behavior: The case of Taiwanese police duty- executing organizations", *The Journal of Psychology*, No.4, p. 361-390.

Chen, M.L. and Lin, C.P. (2014), "Modelling perceived corporate citizenship and psychological contracts: A mediating mechanism of perceived job efficacy", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, No.2, p. 231-247.

Chiu, S.F. and Chen, H.L. (2005), "Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction", *Social Behavior and Personality*, No.6, p. 523-540.

Cohen, A. and Keren, D. (2010), "Does climate matter? An examination of the relationship between organizational climate and OCB among Israeli teachers", *The Service Industries Journal*, No.2, p. 247-263.

Collins, J. (1982) "Self-efficacy and ability in achievement behavior", Paper presented at the meeting of the American Educational Research Association, New York.

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, No.3, p. 471-482.

Conway, J.M., Rogelberg, S.G. and Pitts V.E. (2009), "Workplace helping: Interactive effects of personality and momentary positive affect", *Human Performance*, No.4, p. 321- 339.

Conway, J.M. and Lance, C.E. (2010), "What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research", *Journal of Business and Psychology*, No.3, p. 325-334.

Corbin, C. (1972), Mental practice, In W. Morgan (Ed.), "Ergogenic aids and muscular performance" p. 93-118, *New York Academic Press*.

Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, No.6, p. 874-900.

DeCarlo, T.E., and Agarwal, S. (1999), "Influence of managerial behaviors and job autonomy on job satisfaction of industrial salespersons: A cross-cultural study, *Industrial Marketing Management*", No.1, p. 51-62.

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985), "The general causality orientations scale: Self-determination in personality", *Journal of research in personality*, No.2, p. 109-134.

Deci, E.L., Connell, J.P., and Ryan, R.M. (1989), "Self-determination in a work organization", *Journal of Applied Psychology*, No.4 p. 580-590.

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000), "The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", *Psychological inquiry*, No.4, p. 227-268.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., and Schaufeli, W.B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, No.3, p. 499-512.

Dessler, G. (2008), *Human Resource Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Dierdorff, E.C. and Morgeson, F.P. (2007), "Consensus in work role requirements: The influence of discrete occupational context on role expectations", *Journal of Applied Psychology*, No.5, p. 1228-1241.

Dierdorff, E.C., Rubin, R.S. and Bachrach, D.G. (2012), "Role expectations as antecedents of citizenship and the moderating effects of work context", *Journal of Management*, No.2, p. 573-598.

Dovidio, J.F., Piliavin, J. A., Gaertner, S.L., Schroeder, D.A. and Clark III, R.D. (1991), "The arousal: Cost-reward model and the process of intervention: A review of the evidence", M.S. Clark (Ed.), *Prosocial behavior*, Sage, Newbury Park, CA (1991), p. 86-118.

Dysvik, A. and Kuvaas, B. (2011), "Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, No.3, p. 367-387.

Elsass P.M. and Veiga J.F. (1997), "Job Control and Job Strain: A Test of Three Models", *Journal of Occupational Health Psychology*, No. 3, p. 195-211

Feather, N.T. (1982), "Unemployment and its psychological correlates: A study of depressive symptoms, self-esteem, Protestant ethic values, attributional style and apathy", *Australian Journal of Psychology*, No.3, p. 309-323.

Feldman, D.C. (1996), "The nature, antecedents and consequences of underemployment", *Journal of management*, No.3, p. 385-407.

Felstead, A., Gallie, D., Green, F. and Zhou, Y. (2010), "Employee involvement, the quality of training and the learning environment: an individual level analysis", *The International Journal of Human Resource Management*, No.10, p.1667-1688.

Feltz, D.L. (1982), "Path analysis of the causal elements in Bandura's theory of self-efficacy and an anxiety-based model of avoidance behavior" *Journal of Personality and Social Psychology*, No.4, p.764

Feltz, D.L. and Landers D.M. (1983), "The effects of mental practice on motor skill learning and performance: A meta-analysis", *Journal of Sport Psychology*, No.5, p. 25-57.

Finn, C.P. (2001), "Autonomy: an important component for nurses' job satisfaction", *International Journal of Nursing Studies*, No.3, p.349-357

Fives, H. (2003, April), "What is teacher efficacy and how does it relate to teachers' knowledge? A theoretical review", *In American Educational Research Association Annual Conference*, Chicago.

Foa, E.B. and Foa, U.G. (1980), "Resource theory", *In Social exchange*, p. 77-94, Springer, Boston, MA.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. and Tag, A. (1997), "The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No.2, p. 139-161.

Fried, Y., Hollenbeck, J.R., Slowik, L.H., Tiegs, R.B. and Ben-David, H.A. (1999), "Changes in job decision latitude: The influence of personality and interpersonal satisfaction", *Journal of Vocational Behavior*, No.54, p. 233–243.

Friedman, I.A. (1999), "Turning our schools into a healthier workplace: Bridging between professional self-efficacy and professional demands", In R. Vandenberghe & A.M. Huberman (Eds), *Understanding and preventing teacher burnout*, p. 166–176, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Gagné, M. and Deci, E.L. (2005), "Self-determination theory and work motivation" *Journal of Organizational behavior*, No.4, p. 331-362.

George, J.M. and Bettenhausen, K. (1990), "Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context", *Journal of Applied Psychology*, No.6, p. 698-709.

George, J. M. and Brief, A.P. (1992), "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, No.2, p. 310-329.

George, J.M. and Jones, G.R. (1997), "Organizational spontaneity in context", *Human Performance*, No.10, p. 153-170.

Gist, M.E. (1987), "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management", *Academy of Management Review*, No.3, p. 472-485.

Gist, M.E. (1989), "The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers" *Personnel psychology*, No.4, p. 787-805.

Gist M.E, Bavetta A.G and Stevens C.K. (1990), "Transfer training method: Its influence on skill generalization, skill repetition, and performance level", *Personnel Psychology*, No.3, p. 501-523.

Gist, M.E., Stevens, C.K. and Bavetta, A.G. (1991), "Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills", *Personnel Psychology*, No.4, p. 837-861.

Gist, M.E., & Mitchell, T.R. (1992), "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability", *Academy of Management Review*, No.2, p.183-211.

Glomb, T.M., Bhave, D.P., Miner, A.G. and Wall, M. (2011), "Doing good, feeling good: Examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood" *Personnel Psychology*, No.1, p.191-223.

Gong, B., Greenwood, R.A., Hoyte, D., Ramkissoon, A. and He, X. (2018), "Millennials and organizational citizenship behavior", *Management Research Review*, No.7, p. 774-788.

Gope, S., Elia, G. and Passiante, G. (2018), "The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry", *Journal of Knowledge Management*, No.3, p. 649-677.

Graham, J.W. (1989), "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation", *Unpublished Working Paper*, Loyola University of Chicago, Chicago, IL.

Gruman, J.A., Saks, A.M. and Zweig, D.I. (2006), "Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study", *Journal of Vocational Behavior*, No.1, p. 90-104.

Guest, K.E. (2000), "Career development of school psychologists", *Journal of School Psychology*, No.3, p. 237-257.

Gutteridge, T.G., Leibowitz, Z.B. and Shore, J.E. (1993), "When careers flower, organizations flourish", *Training & Development*, No.11, p.24-30.

Hackett, G. and Betz, N.E. (1981), "A self-efficacy approach to the career development of women", *Journal of Vocational Behavior*, No.3, p. 326-339.

Hackett, G., Betz, N.E., O'Halloran, M.S. and Romac, D.S. (1990), "Effects of verbal and mathematics task performance on task and career self-efficacy and interest", *Journal of Counseling Psychology*, No.2, p.169-177.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975), "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, No.2, p.159-170.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980), “*Work Redesign*”, Reading Mass.: Addison-Wesley.

Hatcher, L., Ross, T.L. and Collins, D. (1989), “Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, No.3, p. 231-248.

Hobfoll, S.E. (2002), “Social and psychological resources and adaptation”, *Review of General Psychology*, No.4, p.307-324.

Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. and Morgeson, F.P. (2007), “Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature”, *Journal of Applied Psychology*, No.5, p. 1332-1356.

Jacobs, R. and Washington, C. (2003), “Employee development and organizational performance: A review of literature and directions for future research”, *Human Resource Development International*, No.3, p. 343-354.

Jehanzeb, K. and Bashir, N.A. (2013), “Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study”, *European Journal of Business and Management*, No.2, p. 243-252.

Jehanzeb, K. (2020), “Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior?”, *European Journal of Training and Development*.

Jex, S. M and Bliese, P.D. (1999), “Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: a multilevel study”, *Journal of Applied Psychology*, No.3, p. 349-361.

Jones, G.R. (1986), “Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations”, *Academy of Management journal*, No.2, p. 262-279.

Judge, T.A and Bono, J.E. (2001), “Relationship of core self-evaluations traits, self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, No.1, p. 80-92.

Judge, T.A., Locke, E.A. and Durham, C.C. (1997), "The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach", *Research in Organizational Behavior*, p. 151–188.

Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. and Locke, E.A. (2005), "Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment", *Journal of Applied Psychology*, No.2, p. 257-268.

Karasek, R. (1985), *Job Content Questionnaire and user's guide*, Lowell: Univer.of Massachusetts, Department of Work Environment.

Karimi, M.N. (2011), "The effects of professional development initiatives on EFL teachers' degree of self efficacy", *Australian Journal of Teacher Education*, No.6, p. 50-62.

Katz, D. (1964), "The motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*, No.2, p. 131-146.

Katz, D. and Kahn, R.L. 1966, 1978, "The social psychology of organizations", *New York: Wiley*.

Kauffeld, S. (2006), "Self-directed work groups and team competence", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No.1, p.1-21.

Kazdin, A.E. (1974), "Covert modeling, model similarity, and reduction of avoidance behavior", *Behavior Therapy*, No.3, p. 325-340.

Kazdin, A.E. (1978), "Conceptual and assessment issues raised by self-efficacy theory", *Advances in Behaviour Research and Therapy*, No.4, p. 177-185.

Kazdin, A.E. (1979), "Imagery elaboration and self-efficacy in the covert modeling treatment of unassertive behavior", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, No.4, p. 725-753.

Koyuncu, M., Burke, R.J. and Fiksenbaum, L. (2006), "Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank", *Equal Opportunities International*, No.4, p. 299-310.

- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2004), *Comportamento organizzativo*, Milano: Apogeo.
- Krishnan, R., Ismail, S., Loon, K.W., Muthusamy, G. and Melaka, K.B. (2017), “The Moderating Effect of Employee Personality in the Relationship between Job Design Characteristics and Organizational Citizenship Behavior”, *The Social Sciences*, No.6, 1014-1023.
- Kuvaas, B. and Dysvik, A. (2009), “Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance”, *Human Resource Management Journal*, No.3, p. 217-236.
- Landy, F. J. (1989), “Psychology of work behavior”, *Pacific Grove, CA: Brooks/Cole*.
- Latham, G.P. 1988, “The influence of Canadian researchers on organizational psychology”, *Can. Psychol.* In press.
- Lawer, E. (1994), “Motivation in Work Organisations”, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lazarus, R.S. and Launier, R. (1978), “Stress-related transactions between person and environment”, In *Perspectives in interactional psychology*, p. 287-327. Springer, Boston, MA.
- Lazarus, R.S. and Folkman, S. (1984), “Stress, appraisal, and coping”, *Springer publishing company*.
- Lee, C.H. and Bruvold, N.T. (2003), “Creating value for employees: investment in employee development”, *The International Journal of Human Resource Management*, No.6, p. 981-1000.
- Leland, E.I. (1983), “Self-efficacy and other variables as they relate to precompetitive anxiety among male interscholastic basketball players” (Doctoral dissertation, Stanford University, 1983).
- Lent, R.W. and Hackett, G. (1987), “Career self-efficacy: Empirical status and future directions”, *Journal of Vocational Behavior*, No.3, p. 347-382.

LePine, J.A. and Van Dyne, L. (2001), "Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability", *Journal of Applied Psychology*, No.2, p. 326-336.

LePine, J.A., Erez, A. and Johnson, D.E. (2002), "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, No.1 p. 52-65.

Leung, A.S. and Clegg, S.R. (2001), "The career motivation of female executives in the Hong Kong public sector", *Women in Management Review*, p. 12-20.

Liu, J., Jin, X. and Tsui, K.C. (2005), "Autonomy-oriented computing (AOC): formulating computational systems with autonomous components", *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part A: Systems and Humans*, No.6, p. 879-902.

Locke, E.A. (1968), "Toward a theory of task motivation and incentives" *Organizational Behavior and Human Performance*, No.2, p. 157-189.

Locke, E.A. (1978), "The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation", *Academy of Management Review*, No.2, p. 2594-601.

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. and Latham, G.P. (1981), "Goal setting and task performance: 1969-1980", *Psychological Bulletin*, No.1, p. 125-152.

Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C. and Bobko, P. (1984), "Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance", *Journal of Applied Psychology*, No.2, p. 241-251.

Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990), "A theory of goal setting & task performance", Prentice-Hall, Inc.

Locke, E.A. (1991), "Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation", *Motivation and Emotion*, No.1, p. 9-28.

London, M. (1989), "Managing the training enterprise: High-quality, cost-effective employee training in organizations", Jossey-Bass.

MacDuffie, J.P. (1995), "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Ilr Review*, No.2, p. 197-221.

Maddux, J.E. (1995), "Self-efficacy theory" In *Self-efficacy, adaptation, and adjustment* p. 3-33, Springer, Boston, MA.

Maddux, J.E. and Lewis, J. (1995), "Self-efficacy and adjustment", In *Self-efficacy, adaptation, and adjustment*, p. 37-68, Springer, Boston, MA.

Maddux, J.E and Gosselin, J.T. (2012), "Self-efficacy", *The Guilford Press*.

Martocchio, J.J. and Hertenstein, E.J. (2003), "Learning orientation and goal orientation context: Relationships with cognitive and affective learning outcomes", *Human Resource Development Quarterly*, No.4, p. 413-434.

Matsui, T. and Onglatco, M.L. (1992), "Career self-efficacy as a moderator of the relation between occupational stress and strain", *Journal of Vocational Behavior*, No.1 p. 79-88.

Maurer, T.J. and Tarulli, B.A. (1994), "Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees", *Journal of Applied Psychology*, No.1, p. 3-14.

McAuley, E. (1985), "Modeling and self-efficacy: A test of Bandura's model", *Journal of Sport and Exercise Psychology*, No.3, p. 283-295.

McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R. A. and Lowell, E.L. (1953), "Toward a theory of motivation", New York: Appleton-Century-Crofts.

McNatt, D.B. and Judge, T.A. (2008), "Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition", *Human Relations*, No.6 p. 783-810.

Meichenbaum, D. (1977), "Cognitive behaviour modification", *Cognitive Behaviour Therapy*, No.4, p. 185-192.

Midlarsky, E. (1984), "Competence and helping" In *Development and maintenance of prosocial behavior*, p. 291-308, Springer, Boston, MA.

Mischel, W. (1977), "The interaction of person and situation", In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*: p. 333-352. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Moorman, R.H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? ", *Journal of Applied Psychology*, No.6, p. 845-855.

Morgeson, F.P. and Humphrey, S.E. (2006), "The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work", *Journal of Applied Psychology*, No.6, p. 1321-1339.

Morrison, E.W. (1996), "Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality", *Human Resource Management*, No.3, p. 493-512.

Morrison, E.W. and Phelps, C.C. (1999), "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change", *Academy of Management Journal*, No.4, p.403-419.

Nadler, L. and Nadler, Z. (1989), "Developing human resources", San Francisco: Jossey-Bass.

Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. and Hofmann, D.A. (2011), "Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes", *Journal of Applied Psychology*, No.1, p.71-94.

Nemeth, C.J. and Staw, B.M. (1989), "The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations", In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22, p. 175-210), Academic Press.

Nieves, J. and Quintana, A. (2018), "Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital", *Tourism and Hospitality Research*, No.1, p. 72-83.

Noe, R.A., Tews, M.J. and Michel, J.W. (2017), "Managers' informal learning: a trait activation theory perspective", *International Journal of Training and Development*, No.1, p. 1-7.

Nonaka, I., Toyama, R. and Nagata, A. (2000), "A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm", *Industrial and corporate change*, No.1, p. 1-20.

Organ, D.W. (1988), "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome" Lexington Books/DC Heath and Com.

Organ, D.W. (1990a), "The motivational basis of organizational citizenship behavior", *Research in Organizational Behavior*, No.1, p. 43-72.

Organ, D. W. (1990b), "The subtle significance of job satisfaction", *Clinical Laboratory Management Review*, No.1, p. 94-98.

Organ, D.W. and Ryan, K. (1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, No.4, p. 775-802.

Organ, D.W. (1997), "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time", *Human performance*, No.2, p. 85-97.

Organ, D., Podsakoff, P. and MacKenzie (2006), "Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences", Thousand Oaks: Sage Publications.

Pajares, F. (1997), "Current directions in self-efficacy research", *Advances in Motivation and Achievement*, No.149, p. 1-49.

Parker, S.K., Wall, T.D. and Jackson, P.R. (1997), "That's not my job: Developing flexible employee work orientations", *Academy of Management Journal*, p. 899-929.

Parker, S.K. (1998), "Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions", *Journal of Applied Psychology*, No.6, p. 835-852.

Parker, S.K. and Wall, T.D. (1998), "Job and Work Design: Organizing Work to Promote Wellbeing and Effectiveness", Thousand Oaks, CA: Sage

Paulhus, D.L. and Vazire, S. (2007), "The self-report method", *Handbook of Research Methods in Personality Psychology*, No.1, p. 224-239.

Peng, Y.P., Hwang, S.N. and Wong, J.Y. (2010), “How to inspire university librarians to become “good soldiers”? The role of job autonomy”, *The Journal of Academic Librarianship*, No.4, p. 287-295.

Petitta, L. and Vecchione, M. (2011), “Job burnout, absenteeism, and extra role behaviors”, *Journal of Workplace Behavioral Health*, No.2, p. 97-121.

Phillips, J.M., & Gully, S.M. (1997), “Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal--setting process” *Journal of Applied Psychology*, No.5, p. 792-802.

Pierce, H.R. and Maurer, T.J. (2009), “Linking employee development activity, social exchange and organizational citizenship behavior”, *International Journal of Training and Development*, No. 3, p. 139-147.

Podsakoff, P.M. and Todor, W.D. (1985), “Relationships between leader reward and punishment behavior and group processes and productivity”, *Journal of Management*, No.1, p. 55-73.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989), “A Second Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior”, *Unpublished manuscript*, Indiana University, Bloomington.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Hui, C. (1993), “Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research”, In G. R. Ferris and K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, p. 1–40. Greenwich, CT: JAI Press.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G (2000), “Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, *Journal of Management*, No.3, p. 513–56.

Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. and Blume, B.D. (2009), “Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, No.1, p. 122-141.

Reizer, A. and Hetsroni, A. (2015), "Caregiving representations at work and the moderating role of job self-efficacy", *Psychological Reports*, No.1, p. 60-73.

Rotter, J.B. (1966), "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs* (Whole No.609).

Rousseau, D.M. and Greller, M.M. (1994), "Human resource practices: Administrative contract makers", *Human Resource Management*, No.3, p. 385-401.

Rubin, R.S., Dierdorff, E.C. and Bachrach, D.G. (2013), "Boundaries of citizenship behavior: curvilinearity and context in the citizenship and task performance relationship", *Personnel Psychology*, No. 2, p. 377-406.

Saks, A.M. (1994), "Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers", *Journal of Organizational Behavior*, No.7, p. 639-654.

Saks, A.M. (1995), "Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment" *Journal of Applied Psychology*, No.2, p. 211-215.

Salanova, M., Peiró, J.M. and Schaufeli, W.B. (2002), "Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model", *European Journal of work and organizational psychology*, No.1, p. 1-25.

Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D. and Bakker, A.B. (2010), "The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife", *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, p. 118-131.

Saragih, S. (2011), "The Effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable", *International Research Journal of Business Studies*, No.3, p. 203–215.

Sarason, I.G. (1975), "Anxiety and self-preoccupation.", *Stress and anxiety*, p. 27-44.

Schaubroeck, J., Jones, J.R. and Xie, J.L. (2001), "Individual differences in utilizing control to cope with job demands: Effects on susceptibility to infectious disease" *Journal of Applied Psychology*, No.2, p. 265-278.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, No.3, p. 293-315.

Schunk D.H. (1979), "Self-efficacy in achievement behavior", *Unpublished Doctoral dissertation*, Stanford University.

Schunk, D. H. (1983a) "Developing children's self-efficacy and skills: The roles of social comparative information and goal setting", *Contemporary Educational Psychology*, No.1, p. 76-86.

Schwarzer, R. and Jerusalem, M. (1995), "Optimistic self-beliefs as a resource factor in coping with stress." In *Extreme stress and communities: Impact and intervention*, p. 159-177, Springer, Dordrecht.

Schwarzer, R. and Hallum, S. (2008), "Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses", *Applied Psychology*, p. 152-171.

Schwoerer, C.E., May, D.R., Hollensbe, E.C. and Mencl, J. (2005), "General and specific self-efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy", *Human Resource Development Quarterly*, No.1, p. 111-129.

Settoon, R.P., Bennett, N. and Liden, R.C. (1996), "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity", *Journal of applied psychology*, No.3, p. 219-227.

Sharif, M.T., Ashraf, Z. and Khan, M.A. (2013), "The impact of work life policies, empowerment and training and development on employee performance with the mediating role of organizational citizenship behaviour (OCB)", *African Journal of Business Management*, No.17, p. 1618-1624.

Skaalvik, E.M., & Skaalvik, S. (2017), "Motivated for teaching? Associations with school goal structure, teacher self-efficacy, job satisfaction and emotional exhaustion" *Teaching and Teacher Education*, p.152-160.

Smith, C.A., Organ, D.W. and Near, J.P. (1983), "Organizational citizenship and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, No.4, p. 653-663.

Snyder, M. (1986) (in press) "Public appearances, Private realities: The psychology of self-monitoring", New York: W. H. Freeman.

Somech, A. and Drach-Zahavy, A. (2000), "Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior", *Teaching and Teacher Education*, No.5-6, p. 649-659.

Sousa-Poza, A. and Sousa-Poza, A. A. (2000), "Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction", *The journal of socio-economics*, No.6, p.517-538.

Spector, P.E. (1986), "Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work", *Human relations*, No.11, p. 1005-1016.

Speier, C. and Frese, M. (1997), "Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany", *Human performance*, No.2, p. 171-192.

Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, No.5, p. 1442-1465.

Stajkovic, A. D. and Luthans, F. (1998), "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis", *Psychological bulletin*, No.2, p. 240-261.

Tansky, J.W. and Cohen, D.J. (2001), "The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study" *Human Resource Development Quarterly*, No.3, p. 285-300.

Taylor, M.S., Locke, E.A., Lee, C. and Gist, M.E. (1984), "Type A behavior and faculty research productivity: What are the mechanisms?", *Organizational behavior and Human Performance*, No.3, p. 402-418.

Thomas, K.M., & Mathieu, J.E. (1994), "Role of causal attributions in dynamic self-regulation and goal processes", *Journal of Applied Psychology*, No.6, p. 812-818.

Thompson, C. & Prottas, D. (2005). Work-family culture: Key to reducing workforce-workplace mismatch? , In S. M. Bianchi, L. M. Casper, & R. B. King. (Eds.), *Work, Family, Health, and Well-being*, p. 117–132 Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Tims, M. and Bakker, A.B. (2010), “Job crafting: Towards a new model of individual job redesign”, *SA Journal of Industrial Psychology*, No.2, p. 1-9.

Tims, M., Bakker, A.B. and Derks, D. (2013), “The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being”, *Journal of Occupational Health Psychology*, No.2, p. 230-240.

Todd, S.Y., & Kent, A. (2006), “Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior”, *North American Journal of Psychology*, No.2, p. 253-268.

Troyer, L., Mueller, C.W. and Osinsky, P.I. (2000), “Who's the boss? A role-theoretic analysis of customer work”, *Work and Occupations*, No.3, p. 406-427.

Tsaur, S.H. and Lin, Y.C. (2004), “Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior”, *Tourism Management*, No.4, p. 471-481.

Ventura, M., Salanova, M. and Llorens, S. (2015), “Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands”, *The Journal of psychology*, No.3, p.277-302.

Wagner, S. (2000), “Retention: finders, keepers”, *Training & Development*, No.8, p. 64-64.

Wang, G. and Netemeyer, R.G. (2002) “The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, No.3, p.217-228.

Waung, M. (1995), “The effects of self-regulatory coping orientation on newcomer adjustment and job survival”, *Personnel Psychology*, No.3, p. 633-650.

Wayne, S.J. and Green, S.A. (1993), “The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior”, *Human Relations*, No.12 p.1431-1440.

Werner, J.M. (1994), "Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extrarole behaviors on supervisory ratings", *Journal of Applied Psychology*, No.1, p. 98–107.

White, R.W. (1959), "Motivation reconsidered: The concept of competence", *Psychological Review*, No.5, p. 297-333.

Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, No.3, p. 601-617.

Williams, S.L. and Watson, N. (1985), "Perceived danger and perceived self-efficacy as cognitive determinants of acrophobic behavior", *Behavior Therapy*, No.2, p. 136-146.

Wood, R and Bandura, A. (1989a), "Social cognitive theory of organizational management", *Academy of Management Review*, No.3, p. 361-384.

Wood, R. and Bandura, A. (1989b) "Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making", *Journal of Personality and Social Psychology*, No.3 , p. 407-415.

Wood, R., Bandura, A. and Bailey, T. (1990), "Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No.2, p. 181-201.

Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E. (2001), "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work", *Academy of Management Review*, No.2, p. 179-201.

Xanthopoulou, D., Baker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2008), "Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants", *Journal of Occupational Health Psychology*, No.4, p. 345.356.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2009), "Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement", *Journal of Vocational Behavior*, No.3, p. 235-244.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι **δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις**.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**1. Φύλο**

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑ**4. Το καθεστώς εργασίας σας:**

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/α

Εκπαιδευόμενος/η

Άλλο

5. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

_____ χρόνια

6. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση

_____ χρόνια

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο **βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας** σας με τις παρακάτω απόψεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

ΑΠΟΨΕΙΣ	<i>1= Διαφωνώ απόλυτα</i>						
	<i>5= Συμφωνώ απόλυτα</i>						
1. Έχω τον έλεγχο πάνω στο τρόπο που εκτελείται η εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
2. Η δουλειά μου επιτρέπει να παίρνω μόνος/η μου πολλές αποφάσεις.	1	2	3	4	5	6	7
3. Μπορώ να αποφασίζω μόνος/η μου για το πώς να εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα.	1	2	3	4	5	6	7
4. Στη δουλειά μου έχω ελευθερία να αποφασίζω πώς θα εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6	7

5. Η δουλειά μου προσφέρει την ευκαιρία να μαθαίνω καινούργια πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7
6. Έχω αρκετές δυνατότητες για να εξελιχθώ στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
7. Αισθάνομαι ότι εξελίσσομαι και μαθαίνω στο ρόλο μου.	1	2	3	4	5	6	7

ΑΠΟΨΕΙΣ	<i>1= Διαφωνώ απόλυτα</i>						
	<i>5= Συμφωνώ απόλυτα</i>						
8. Είμαι ικανός/ή να πετύχω τους περισσότερους στόχους που έχω θέσει για τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7
9. Όταν έρχομαι αντιμέτωπος/η με δύσκολες εργασίες, είμαι βέβαιος,-η ότι θα τις ολοκληρώσω.	1	2	3	4	5	6	7
10. Σε γενικές γραμμές, πιστεύω ότι μπορώ να επιτύχω αποτελέσματα που είναι σημαντικά για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
11. Πιστεύω ότι μπορώ να πετύχω το μέγιστο σε κάθε έγχειρημα που έχω στο μυαλό μου.	1	2	3	4	5	6	7
12. Είμαι ικανός/ή να αντιμετωπίσω με επιτυχία πολλές προκλήσεις.	1	2	3	4	5	6	7
13. Ακόμα και όταν τα πράγματα είναι δύσκολα, μπορώ να αποδώσω αρκετά καλά.	1	2	3	4	5	6	7

14.Κάνω καινοτόμες προτάσεις για την βελτίωση του τμήματος.	1	2	3	4	5	6	7
15.Προτείνω αναθεωρήσεις στην εργασία για την επίτευξη οργανωτικών/τμηματικών στόχων.	1	2	3	4	5	6	7
16.Αναλαμβάνω την πρωτοβουλία να προσανατολίζω νέους υπαλλήλους, παρόλο που δεν αποτελεί μέρος της περιγραφής της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
17.Βοηθώ τους συναδέλφους μου με τη δουλειά τους όταν απουσιάζουν, ακόμη και όταν δεν απαιτείται.	1	2	3	4	5	6	7