



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διπλωματική Εργασία

**«ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΣΔΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΣΤΗ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»  
«FACTORS FOR IDENTIFYING WORK ENGAGEMENT IN PUBLIC  
ADMINISTRATION»**

της  
ΑΚΣΕΧΕΡΛΙΔΟΥ ΕΥΜΟΡΦΙΑΣ

Με επιβλέπουσα :  
ΚΑΤΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος μεταπτυχιακών  
σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2020

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ-ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον άντρα μου Γιώργο και τα παιδιά μου Δήμητρα και Συμεών για την υπομονή, αγάπη και εμπύχωση τους. Είναι οι δικοί μου άνθρωποι- οι συναισθηματικοί υποστηρικτές σε κάθε μου όνειρο. Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες προς την διοίκηση της υπηρεσίας μου, που με την θετικότητα που την διέπει, με διευκόλυνε να φέρω εις πέρας αυτό το εγχείρημα.

Επίσης δεν γίνεται να μην ευχαριστήσω την καλή μου φίλη και συνάδελφο Εύη για την παρότρυνση της να ξεπερνώ τα εμπόδια και να προχωρώ ακόμη παραπέρα. Καθώς και όλους τους συναδέλφους που διέθεσαν το χρόνο τους για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Τέλος, απευθύνω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Κάτου, που είχα την τύχη να παρακολουθήσω διαλέξεις της κατά την φοίτηση μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα και την ξεχώρισα από την πρώτη στιγμή. Την ευχαριστώ για την συνεργασία μας, την καθοδήγησή της, τις πολύτιμες συμβουλές της την ώρα που τις είχα ανάγκη και την εμπύχωσή της ώστε να προχωρήσω στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μου διατριβής.

Αφιερώνω την εργασία αυτή, ως αποτέλεσμα της φοίτησης μου στο Mba, στον πατέρα μου Ευάγγελο (που δεν είναι πλέον μαζί μας...), που μοιράστηκε όλο τον ενθουσιασμό μου μέσα από τις πολύωρες συζητήσεις μας που επικεντρωνόταν στις διαλέξεις της σχολής, αλλά και την πίστη του σε εμένα ότι πάντα επιμένω και τα καταφέρνω.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των παραγόντων προσδιορισμού της εργασιακής εμπλοκής στη δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα στους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Σερρών. Στα πλαίσια της εμπειρικής έρευνας διερευνήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής. Πιο συγκεκριμένα διερευνήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ της ικανοποίησης από την αμοιβή και τις παροχές, του μετασχηματιστικού ηγέτη, της ισορροπίας των απαιτήσεων και των πόρων στο εργασιακό περιβάλλον, και της παροχής εκ μέρους ενός οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη με την εργασιακή εμπλοκή. Επίσης διερευνήθηκε και η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου (PCF) ως διαμεσολαβητής μεταξύ των προσδιοριστικών παραγόντων εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής.

Η έρευνα ξεκίνησε τον Δεκέμβριο του 2019, είχε διάρκεια ενός εξαμήνου και συγκυριακά συνέπεσε χρονικά με τον covid-19. Διανεμήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμισμένης κλίμακας σε όλους τους εργαζόμενους που είχαν υπηρεσιακή ηλεκτρονική διεύθυνση. Συγκεντρώθηκαν 110 έγκυρα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια πάνω στα οποία βασίστηκε η στατιστική ανάλυση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής. Η ικανοποίηση από την αμοιβή και τις παροχές, ο μετασχηματιστικός ηγέτης, η ισορροπία απαιτήσεων-πόρων στο εργασιακό περιβάλλον, επηρεάζουν θετικά την εργασιακή εμπλοκή, η παροχή εκ μέρους ενός οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη στους εργαζομένους της, ασκεί θετική επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή τους.

Η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου ως διαμεσολαβητής, συμμετείχε με τις δυο διαστάσεις της στην έρευνα, και διαπιστώθηκε ότι κυρίως η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό είναι εκείνη η διάσταση που διαμεσολαβεί μεταξύ ορισμένων παραγόντων εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι όλοι οι παράγοντες εργασίας που αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν, επηρεάζουν θετικά την εργασιακή εμπλοκή. Συνεπώς, η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να ενστερνιστεί αποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές παρέχοντας συνάμα ισορροπία μεταξύ των πόρων και απαιτήσεων στο εργασιακό της περιβάλλον με στόχο τη εμπλοκή των εργαζομένων της.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: εργασιακή εμπλοκή, μετασχηματιστικός ηγέτης, πρακτικές ΔΑΠ, εκπλήρωση ψυχολογικού συμβολαίου, ισορροπία πόρων-απαιτήσεων, δημόσιος τομέας, Ο.Τ.Α.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ-ΑΦΙΕΡΩΣΗ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b> .....	<b>5</b>
2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ (WORK ENGAGEMENT).....	5
2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ .....	6
2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ .....	9
2.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	18
2.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ (PSYCHOLOGICAL CONTRACT THEORY) ...	21
2.6. Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ .....	23
2.6.1 ΤΑ ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ .....	23
2.6.2 JD-R MODEL .....	24
2.6.3 PUBLIC SERVICE MOTIVATION (PSM) .....	26
2.6.4 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ JD-R ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟ PSM ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ. ....	27
2.6.5 Η ΕΜΠΛΟΚΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 :ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΠΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ</b> .....	<b>31</b>
3.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ .....	31
3.1.1 ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ, ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΑΠ .....	31
3.1.2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	32
3.1.3 Η ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΠΟΡΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	34
3.1.4 Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΑΠ .....	35
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	37
3.2.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ .....	37
3.2.2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	38
3.2.3 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	40

3.2.4 Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	42
3.2.5 Η ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ (PSYCHOLOGICAL CONTRACT FULFILLMENT) ΩΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗΣ (MEDIATOR) ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ. ....	44
3.6 ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ.....	47
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>48</b>
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ- ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	48
4.2.ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	49
4.3 ΟΡΓΑΝΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	50
4.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΚΛΙΜΑΚΕΣ.....	51
4.4.1 ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ..	52
4.4.2.ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	52
4.4.3.ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ – ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	53
4.4.4.ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ. ...	54
4.4.5 ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	54
4.5 ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	55
4.6 ΗΘΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ.....	55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ- ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>56</b>
5.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ...56	
5.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ.....	62
5.3 ΕΠΙΚΥΡΩΤΙΚΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΥΡΙΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ (Principal Components Analysis).....	68
5.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΜΕ ΤΟΝ ΔΕΙΚΤΗ CRONBACH’S ALPHA .....	70
5.5 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ .....	71
5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ .....	83
5.6.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ Η1 ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ .....	83
5.6.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ Η2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ .....	85
5.6.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ Η3 ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΠΟΡΩΝ-ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ .....	86
5.6.4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ Η4 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....	88
5.6.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ Η5 ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ .....	89

5.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΩΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗ (MEDIATOR) .....	91
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>95</b>
6.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	95
6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	100
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>102</b>
Ξενόγλωσση .....	102
Ηλεκτρονικές Πηγές .....	115
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	116
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>117</b>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ : ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	122

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 1</b> Πλαίσιο της Οργανωσιακής Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης, .....	10
<b>Σχήμα 2</b> Μοντέλο απόδοσης εργασίας (Vance, 2006).....	11
<b>Σχήμα 3</b> Παράγοντες Προσδιορισμού της Εργασιακής Εμπλοκής (Anitha, 2014).....	12
<b>Σχήμα 4</b> Πέντε επίπεδα εμπλοκής του μοντέλου X (BlessingWhite, 2016) .....	19
<b>Σχήμα 5</b> Μοντέλο εργασιακής εμπλοκής AON Hewitt-Employee Engagement Model (AON Hewitt, 2012) .....	21
<b>Σχήμα 6</b> Υπόδειγμα του JD-R στο PSM (Bakker, 2015).....	28
<b>Σχήμα 7</b> Το μοντέλο των επαγγελματικών απαιτήσεων και των εργασιακών πόρων (Job Demands– Resources Model of Burnout) (Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli, 2001) .....	35
<b>Σχήμα 8</b> Το Υποθετικό Λειτουργικό Υπόδειγμα .....	47
<b>Σχήμα 9</b> Το δομικό μας μοντέλο και η ανάλυση διαδρομής των πολλαπλών διαμεσολαβητών. ....	92

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Διάγραμμα 1</b> Φύλο .....	57
<b>Διάγραμμα 2</b> Ηλικία .....	57
<b>Διάγραμμα 3</b> Διάρκεια υπηρετήσης .....	58
<b>Διάγραμμα 4</b> Θέση στην Ιεραρχία .....	59
<b>Διάγραμμα 5</b> Επίπεδο εκπαίδευσης .....	59
<b>Διάγραμμα 6</b> Έτη συνεργασίας με άμεσο προϊστάμενο .....	60
<b>Διάγραμμα 7</b> Ετήσιος καθαρός μισθός.....	61
<b>Διάγραμμα 8</b> Τομέας του Οργανισμού .....	61
<b>Διάγραμμα 9</b> Σχέση εργασίας .....	62

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1	Μετασχηματιστική Ηγεσία .....	63
Πίνακας 2	Πρακτικές ΔΑΠ .....	64
Πίνακας 3	Πόροι του Περιβάλλοντος εργασίας.....	65
Πίνακας 4	Απαιτήσεις Περιβάλλοντος Εργασίας.....	66
Πίνακας 5	Εκπλήρωση Υποσχέσεων του Οργανισμού.....	67
Πίνακας 6	Εκπλήρωση Υποσχέσεων των Εργαζομένων.....	67
Πίνακας 7	Εργασιακή Εμπλοκή .....	68
Πίνακας 8	Επικυρωτική παραγοντική ανάλυση (CFA) Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	69
Πίνακας 9	Δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας Cronbach's Alpha.....	71
Πίνακας 10	Ανάλυση Συσχέτισης κατά Pearson ..... <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>	
Πίνακας 11	Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 – Model Summary .....	83
Πίνακας 12	Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 - ANOVA.....	84
Πίνακας 13	Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 - Coefficients.....	84
Πίνακας 14	Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 – Model Summary .....	85
Πίνακας 15	Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H2 - ANOVA.....	85
Πίνακας 16	Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσηςH2 - Coefficients .....	85
Πίνακας 17	Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 – Model Summary .....	86
Πίνακας 18	Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 - ANOVA.....	86
Πίνακας 19	Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 - Coefficients .....	87
Πίνακας 20	Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 – Model Summary .....	88



<b>Πίνακας 21</b> Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 - ANOVA.....	88
<b>Πίνακας 22</b> Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 - Coefficients.....	89
<b>Πίνακας 23</b> Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 – Model Summary .....	89
<b>Πίνακας 24</b> Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 - ANOVA.....	90
<b>Πίνακας 25</b> Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 - Coefficients.....	90
<b>Πίνακας 26</b> Αποτελέσματα της διαμεσολάβησης του PCF .....	93

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασιακή ζωή στο σύγχρονο κόσμο, συμβάλλει στην σύνθεση της ανθρώπινης ιδιοσυγκρασίας καλύπτοντας ένα σημαντικό μέρος των πνευματικών και υλικών αναγκών της. Είναι αυτή που μεταβάλλεται ανά περιόδους και επηρεάζεται άμεσα από τις επικρατούσες κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες αλλά και από τις τεχνολογικές εξελίξεις και απαιτήσεις για πρόοδο και καινοτομία. Αφού λοιπόν η εργασιακή ζωή είναι τόσο σημαντική και πολύτιμη για την ανθρώπινη οντότητα, θεωρείται μονόδρομος η εξασφάλισή της σε ένα επίπεδο ευχάριστο, με κίνητρα για δημιουργία και ολοκλήρωση των εργασιακών ικανοτήτων. Η εργασιακή ζωή αντικατοπτρίζεται στις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων και αυτές είναι που θα μας απασχολήσουν σε αυτήν την εργασία. Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011) τα άτομα αναπτύσσουν πολλών ειδών στάσεις απέναντι στην εργασία τους, όπως η οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment), η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction), η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (perceived organizational support-POS) και η εργασιακή εμπλοκή (employee engagement). Η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει στην στάση της εργασιακής εμπλοκής ή δέσμευσης.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει τους παράγοντες εκείνους που προσδιορίζουν την εργασιακή εμπλοκή στη δημόσια διοίκηση. Συγκεκριμένα απευθύνθηκε σε δημόσιους οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού της Περιφερειακής ενότητας των Σερρών.

Ο Goffman (1961), στο έργο του εξέτασε τη θεωρία των ρόλων και καθόρισε την εμπλοκή ως την «αυθόρμητη συμμετοχή στο ρόλο» και ότι η εμπλοκή είναι αυθόρμητη και εθελοντική. Ένας άνθρωπος μπορεί να δεχτεί έναν ανεπιθύμητο ρόλο, μπορεί να αναγκαστεί να τον εκτελέσει, αλλά δεν μπορεί να δεσμευτεί και να «εμπλακεί» υπό τα πλαίσια κάποιας διαταγής. Αργότερα, ο Kahn (1990) δημοσίευσε ευρήματα από δύο ποιοτικές μελέτες και καθόρισε την εμπλοκή ως «την αξιοποίηση των μελών της οργάνωσης, στους εαυτούς τους» και έδειξε ότι το ίδιο άτομο θα μπορούσε να συμμετέχει σε έναν ρόλο και όχι σε έναν άλλο.

Οι ακαδημαϊκοί έδειξαν ενδιαφέρον για την έννοια «εμπλοκή» σε μεγάλο βαθμό, πολύ αργότερα, το 2006 (Welch, 2011), όταν αρκετές μελέτες επέκτειναν την έννοια της εμπλοκής ή δέσμευσης των υπαλλήλων σε εργασιακή εμπλοκή και σε εμπλοκή στον Οργανισμό. Σύμφωνα με ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα εμπλοκής (Schaufeli et al., 2002) η εμπλοκή είναι ένας συνδυασμός σθένους, αφοσίωσης και απορρόφησης, όπου οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή ενέργεια και διακατέχονται από εργασιακό σθένος, νιώθουν μεγάλη υπερηφάνεια και ενθουσιασμό για την εργασία τους παραμένοντας αφοσιωμένοι σ' αυτήν, και είναι πρόθυμοι να εσιιάσουν στο έργο τους και να απορροφηθούν πλήρως από αυτό. Το δημοφιλές μοντέλο της εργασιακής εμπλοκής του Kahn

(1990) περιγράφει ότι «οι άνθρωποι διαθέτουν τους εαυτούς τους για απασχόληση και εκφράζονται σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά κατά τη διάρκεια της επιτέλεσης των ρόλων τους». Επιπλέον, επειδή οι απασχολούμενοι υπάλληλοι είναι πλήρως «ψυχολογικά παρόντες» (Kahn, 1990), τα δίνουν «όλα» στις δουλειές τους και είναι πρόθυμοι να κάνουν «το επιπλέον μίλι» για να φτάσουν στην επιτυχία (Schaufeli et al., 2002).

Τα ερευνητικά στοιχεία που συνδέουν την εμπλοκή των εργαζομένων με την απόδοση και άλλα σημαντικά οργανωσιακά αποτελέσματα έχουν δημιουργήσει μια ευρεία πίστη μεταξύ των επαγγελματιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ότι η βελτίωση και η διατήρηση εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων είναι αποδοτικά για τις επιχειρήσεις (Attridge, 2009). Σύμφωνα με τον Saks (2006) η εμπλοκή προβλέπει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία και την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό. Τα αποτελέσματα της εργασιακής εμπλοκής έχουν εξεταστεί σε διαφορετικούς Οργανισμούς, τόσο ιδιωτικούς όσο και δημόσιους και έχει βρεθεί ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι θεωρούνται περισσότερο παραγωγικοί, αποφέρουν περισσότερο κέρδος, απουσιάζουν λιγότερο και επιδεικνύουν μικρότερη τάση να παραιτηθούν (Shuck and Wollard, 2010). Η κατανόηση των παραγόντων και των συνθηκών υπό τις οποίες κάποιοι εργαζόμενοι «εμπλέκονται» ενεργά ενώ άλλοι όχι, είναι σχετικός τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο. Σύμφωνα με την έρευνα των Karurprasamy και Prabakar (2016) που διεξήχθη σε δημόσιους οργανισμούς της Ινδίας, τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι μόνο το σχεδόν 50 τοις εκατό των ερωτηθέντων είχαν υψηλή εργασιακή εμπλοκή. Όμως είναι αναμενόμενο ότι οι άνθρωποι διαφέρουν σε όλες τις πτυχές τους και ότι η αντίληψή διαφέρει μεταξύ τους. Οι οργανισμοί προσπαθούν να υιοθετήσουν διάφορες φιλικές προς τους εργαζόμενους πολιτικές προκειμένου να ενισχύσουν την ικανοποίηση και την εμπλοκή των εργαζομένων τους και σε αυτή την βάση θα προσπαθήσει και αυτή η έρευνα να προσδιορίσει τους παράγοντες που προσδιορίζουν την εργασιακή εμπλοκή στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Οι δημόσιοι οργανισμοί με το «new management» αντιμετωπίζουν τις τελευταίες δεκαετίες μια σοβαρή πρόκληση. Προσανατολίζονται περισσότερο στην φιλοσοφία των επιχειρήσεων, παρουσιάζουν οικονομικά αποτελέσματα και αξιολογούνται βάσει κριτηρίων απόδοσης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 2003). Ακόμη πιο δύσκολα, προσπαθούν να ανταποκριθούν στη αυξανόμενη ζήτηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, λειτουργώντας σε ένα πλαίσιο περιορισμού των διαθέσιμων πόρων (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003). Ο περιορισμός των διαθέσιμων πόρων αναπόφευκτα προκαλεί οργανωσιακές αλλαγές, με τελικό αποδέκτη το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους των δημόσιων οργανισμών. Οι εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, όπως η εργασιακή εμπλοκή, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εξασφάλιση υψηλών επιπέδων απόδοσης των οργανισμών (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003).

Συνεπώς, οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να μπορούν να προσδιορίζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων τους, ώστε με την εφαρμογή αποτελεσματικών διοικητικών πρακτικών να μπορούν να τις διαχειρίζονται και να τις αξιοποιούν για την επίτευξη των οργανωσιακών τους στόχων. Η επιλογή των Ο.Τ.Α. Σερρών στην συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε γνωρίζοντας ότι ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα που είναι μια διακριτή κατηγορία δημόσιων οργανισμών κυρίως γιατί πέρα από τον τοπικό χαρακτήρα, σηματοδοτείται από το γεγονός ότι ένα μεγάλο μέρος των ασκούντων της διοίκησης απαρτίζεται από αιρετούς υπαλλήλους και πάνω στην ίδια φιλοσοφία βασίζεται και η κατανομή των θέσεων ευθύνης.

Επίσης όπως όλοι οι οργανισμοί του ευρύτερου δημόσιου τομέα, έτσι και οι Ο.Τ.Α. βιώνουν μια βαθιά οικονομική κρίση την τελευταία δεκαετία, με μείωση μισθών και παροχών, με σημαντική μείωση των πόρων που διαθέτουν για να εκτελέσουν τις εργασίες τους, λόγω της δημοσιονομικής προσαρμογής, μείωσης του προσωπικού, λόγω της μη αναπλήρωσης του προσωπικού (όπως συνταξιούχους) και σήμερα περισσότερο από ποτέ καλούνται να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και τη διεθνή ανταγωνιστικότητά τους κάτω από εξαιρετικά αντίξοες οικονομικό -κοινωνικές συνθήκες (Τσιότρας, 2016).

Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται στα επόμενα έξι κεφάλαια. Στα πρώτα δύο κεφάλαια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αναλυτικότερα, στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζονται η εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής εμπλοκής και εξετάζονται εκείνοι οι παράγοντες που εμφανίζονται από την βιβλιογραφία ως καθοριστικοί για στον προσδιορισμό της εργασιακής εμπλοκής. Αναφέρονται τα μοντέλα της εμπλοκής των εργαζομένων καθώς και η θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου και η σχέση της με την εργασιακή εμπλοκή. Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζονται τα διακριτά χαρακτηριστικά των δημοσίων οργανισμών, το μοντέλο Πόρων-Απαιτήσεων (jdr model) και τα κίνητρα για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας (PSM) καθώς και η επίδραση των παραπάνω, στην εργασιακή εμπλοκή. Περιγράφονται οι ιδιαιτερότητες των δημοσίων υπηρεσιών και πως αυτές προκαλούν την απεμπλοκή των εργαζομένων από τον οργανισμό. Στην συνέχεια γίνεται ανάλυση του θεωρητικού μοντέλου και διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες έχει καταλήξει η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Τέλος προσδιορίζεται το λειτουργικό υποθετικό υπόδειγμα της έρευνας που εμφανίζει τις σχέσεις ανάμεσα στις υποθέσεις που έχουν οριστεί.

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας αναφορικά με την επιλογή της ερευνητικής μεθόδου και του ερευνητικού εργαλείου, τον πληθυσμό, το σχεδιασμό και τη διανομή του ερωτηματολογίου και τη διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων. Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας. Αρχικά γίνεται μια σύντομη παρουσίαση του στατιστικού δείγματος. Στη συνέχεια και μετά τον έλεγχο αξιοπιστίας της έρευνας

παρουσιάζονται οι επιμέρους μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου, όπως διαμορφώνονται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Ακολουθεί το σημαντικότερο μέρος του Κεφαλαίου που αφορά στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Στο τελευταίο Κεφάλαιο 6 διατυπώνονται τα συμπεράσματα, περιγράφεται η συνεισφορά και αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας. Η εργασία ολοκληρώνεται με τη διατύπωση προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ (WORK ENGAGEMENT)

Οι σύγχρονες ερμηνείες της έννοιας της εργασιακής εμπλοκής ή δέσμευσης προέρχονται πρωτίστως από τη λογοτεχνία των επιχειρήσεων, της ψυχολογίας και των ανθρώπινων πόρων (Macey and Schneider, 2008; Saks, 2006) πολλές από τις οποίες στερούνται την αυστηρότητα του ακαδημαϊκού ελέγχου. Η εμπλοκή των εργαζομένων ήταν μια δημοφιλής έννοια στη βιομηχανία κατά την περίοδο 1999-2005, όπου συζητήθηκε εκτενώς μεταξύ μάνατζερ, συμβούλων και πολιτικών ιθυνόντων. Οι ακαδημαϊκοί έδειξαν ενδιαφέρον για την έννοια σε μεγάλο βαθμό μόνο από το 2006 (Welch, 2011), όταν αρκετές μελέτες επέκτειναν την έννοια της εμπλοκής των υπαλλήλων σε εργασιακή εμπλοκή και σε εμπλοκή στον Οργανισμό. Το δημοφιλές μοντέλο της εργασιακής εμπλοκής του Kahn (1990) περιγράφει τρεις απαιτούμενες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της συμπεριφορικής εμπλοκής: νόημα, ασφάλεια και διαθεσιμότητα. Με άλλα λόγια, «οι άνθρωποι διαθέτουν τους εαυτούς τους για απασχόληση και εκφράζονται σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά κατά τη διάρκεια της επιτέλεσης των ρόλων τους».

Έχοντας υπόψιν τους και βασιζόμενοι στο έργο του Kahn, οι May et al. (2004) επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση και των τριών ψυχολογικών συνθηκών της εμπλοκής. Με άλλα λόγια, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι «εκφράζουν τους εαυτούς τους». Η εργασία των Shuck and Wollard (2010) για την εργασιακή εμπλοκή αφορούσε μια λεπτομερή επιστημονική έρευνα για τις ποικίλες αλλά και ασύνδετες, ασύμφωνες και αντικρουόμενες αντιλήψεις για την επινόηση της εργασιακής δέσμευσης που οδήγησε σε έναν ολοκληρωμένο ορισμό, δηλαδή τη «γνωστική, συναισθηματική, και συμπεριφορική κατάσταση του ατόμου που κατευθύνεται προς τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα». Αυτός ο ορισμός ενσωματώνει πρώιμες θεωρίες και συλλήψεις της έννοιας της δέσμευσης που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη από γνωστική άποψη, καθώς και τις συναισθηματικές και συμπεριφορικές δομές (Kahn, 1990; Macey and Schneider, 2008). Ο Saks (2006) χρησιμοποίησε τον ορισμό του Kahn (1990) και ανέπτυξε περαιτέρω τη δομή, συμπεριλαμβάνοντας την εμπλοκή στην εργασία και στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Saks (2006), οι πρόγονοι της εργασιακής δέσμευσης ήταν τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, καθώς και η υποστήριξη του επιβλέποντος, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση, η διαδικαστική δικαιοσύνη και η διανεμητική δικαιοσύνη. Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα της εργασιακής της εμπλοκής ήταν η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή εμπλοκή, η μη πρόθεση εγκατάλειψης και η οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη. Πολλές μελέτες υποδεικνύουν ότι η παρουσία υψηλότερων επιπέδων εργασιακής εμπλοκής μειώνει σημαντικά την πρόθεση αποχώρησης.

Καθώς οι επαγγελματικοί σύλλογοι, οι ομάδες συμβούλων και οι οργανώσεις υιοθετούν την έννοια της εμπλοκής των εργαζομένων, η οποία καλείται να λύσει δυσβάσταχτα προβλήματα, εμφανίστηκαν δύο μεγάλες προκλήσεις. Η πρώτη πρόκληση περιστρέφεται γύρω από την εμπλοκή των εργαζομένων και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει αυτή να οριστεί (Macey and Schneider, 2008). Οι εταιρείες συμβουλών που έχουν αναπτύξει παρεμβάσεις που βοηθούν τους οργανισμούς να έχουν εργαζομένους ενεργά εμπλεκόμενους, στερούνται ενός ορισμού της έννοιας. Η κάθε εταιρία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, οι μάντζερ και οι οργανισμοί αποδίδουν την δική τους ερμηνεία της έννοιας. Αυτή η πρώτη πρόκληση ίσως εξελίχθηκε από την ασυνεπή εφαρμογή και την έλλειψη κοινής γλώσσας που χρησιμοποιείται σήμερα σε όλους τους επαγγελματικούς κλάδους. Οι Macey και Schneider (2008) προτείνουν ότι πριν αναπτυχθούν οι λύσεις, η έννοια χρειάζεται έναν συνεπή ορισμό και σαφή ερμηνεία που παρέχει σαφήνεια σε αρκετούς ακαδημαϊκούς και επαγγελματικούς κλάδους.

Η δεύτερη πρόκληση που προκύπτει σε όσους τους αφορά η εμπλοκή των εργαζομένων, είναι η έλλειψη εμπειρικής έρευνας γύρω από το θέμα. «Υπάρχει μια εκπληκτική έλλειψη έρευνας σχετικά με την εμπλοκή των εργαζομένων στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία» (Saks, 2006). Χωρίς την εμπειρική έρευνα για την αυστηρή διερεύνηση των υποθέσεων και των συνεπειών της εμπλοκής των εργαζομένων και για τη διαφοροποίησή της από άλλες παρόμοιες και σχετικές έννοιες, οι επαγγελματίες είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι σε «εύηχες» αναδιαμορφώσεις των υπαρχόντων εργασιακών ζητημάτων, από την εργασιακή εξουθένωση έως τη διατήρηση την αφοσίωση και την πίστη στην εργασία .

## **2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ**

Ο Kahn (1990), ως πρωτοπόρος στον τομέα της έρευνας της εργασιακής εμπλοκής, όρισε την εμπλοκή ως «την ταυτόχρονη απασχόληση και έκφραση ενός ατόμου, σχετικά με συμπεριφορές που προτιμάει στην εργασία του και που προάγουν την σύνδεση με αυτήν και με άλλα άτομα (π.χ. συναδέλφους), την προσωπική παρουσία και την ενεργή απόδοση στον εργασιακό του ρόλο. Στην εμπλοκή, οι άνθρωποι απασχολούν και εκφράζουν τους εαυτούς τους σωματικά, νοητικά και συναισθηματικά κατά τη διάρκεια της απόδοσης των ρόλων τους». Η άποψη του Kahn πρόσθεσε μεγάλη αξία στη βιβλιογραφία της εργασιακής εμπλοκής. Ωστόσο, επικρίθηκε ότι ήταν υπερβολικά εννοιολογικός και παρείχε ελάχιστες πληροφορίες για την επιρροή της γνώσης και των συναισθημάτων σχετικά με τη εμπλοκή ή την απεμπλοκή (Al Sahi AL Zaabi et al., 2016).

Οι Maslach και Leiter (1997, όπ. αναφ. στους Schaufeli et al., 2008), ακολουθούν μια άλλη προσέγγιση και ορίζουν την εμπλοκή ως το αντίθετο της εξουθένωσης. Υποστηρίζουν ότι η εξουθένωση αποτελείται από τρεις κύριους παράγοντες: 1) την ψυχική εξάντληση, 2) τον κυνισμό και

3) την περιορισμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα. Ως εκ τούτου, οι εξουθενωμένοι υπάλληλοι δεν έχουν ενέργεια, δεν δεσμεύονται και είναι αναποτελεσματικοί. Σε αντίθεση, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι εμπλέκονται, είναι αποτελεσματικοί και ενεργοποιούνται πλήρως στην εργασία. Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από εργασιακή εμπλοκή χαρακτηρίζονται από υψηλότερα επίπεδα ενέργειας αντί εξάντλησης, σημαντική δέσμευση στην εργασία τους αντί κυνισμού και αυτο-αποτελεσματικότητα αντί αναποτελεσματικότητας. Συμπερασματικά, η αφοσίωση στην εργασία είναι η θετική πλευρά της συμβολής του εργαζομένου στην εργασία, ενώ η εξουθένωση είναι η αρνητική πλευρά της

Ο πιο γνωστός ορισμός της έννοιας της εργασιακής εμπλοκής, που συναντάται πιο συχνά στη βιβλιογραφία, διατυπώθηκε από τους Schaufeli et al. (2002) οι οποίοι ορίζουν την εργασιακή εμπλοκή ως «μια θετική, ικανοποιητική εργασιακή κατάσταση του πνεύματος που χαρακτηρίζεται από σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση». Το σφρίγος ή αλλιώς το σθένος (vigor) χαρακτηρίζεται από «υψηλά επίπεδα ενέργειας και πνευματικής αντοχής κατά την εργασία, η προθυμία να κοπιάσει κάποιος για την δουλειά του και η επιμονή απέναντι στις δυσκολίες». Η αφοσίωση (dedication) χαρακτηρίζεται από «ενεργό συμμετοχή στην δουλειά και ένα αίσθημα σημαντικότητας, ενθουσιασμού, έμπνευσης, υπερηφάνειας και πρόκλησης». Τέλος, η προσήλωση ή αλλιώς απορρόφηση (absorption) χαρακτηρίζεται από «το να είναι κάποιος πλήρως συγκεντρωμένος και ευχάριστα απορροφημένος στο έργο, οπότε ο χρόνος περνάει γρήγορα και με δυσκολία αποκολλάται από την εργασία του». Έτσι το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι, οι υψηλά εμπλεκόμενοι υπάλληλοι να έχουν υψηλά επίπεδα ενέργειας στην εργασία, να είναι ενθουσιασμένοι με τις δουλειές τους και να διακατέχονται από έμπνευση και υπερηφάνεια. Επιπλέον, θα είναι ευχάριστα βυθισμένοι στα καθήκοντά τους, και λόγω αυτής της εμπλοκής, οι ώρες εργασίας θα περνάνε γρήγορα χωρίς να οι υπάλληλοι να το αντιλαμβάνονται.

Η Anitha (2014) στο άρθρο της αναφέρει ότι σε γενικές γραμμές η εργασιακή εμπλοκή αναφέρεται στο επίπεδο το οποίο ένας εργαζόμενος δεσμεύεται και εμπλέκεται προς τον οργανισμό, στον οποίο εργάζεται καθώς και στις αξίες του. Όταν ένας υπάλληλος είναι δεσμευμένος, γνωρίζει την ευθύνη του για τους επιχειρηματικούς στόχους και κινητοποιεί παράλληλα τους συναδέλφους του, για την επιτυχία των οργανωσιακών στόχων.

Άλλος σημαντικός ορισμός είναι αυτός της Hewitt Associates LLC (2004, όπ. αναφ. στον Vance, 2006) που ορίζει την εργασιακή δέσμευση ως «την κατάσταση στην οποία τα άτομα είναι συναισθηματικά και διανοητικά δεσμευμένα στον Οργανισμό ή την ομάδα εργασίας η οποία θα συμβάλει στην εκπλήρωση των υποσχέσεων ενός οργανισμού στους πελάτες - και, με τον τρόπο αυτό, τη βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων» και παρουσιάζει στους εμπλεκόμενους εργαζομένους με τα τρία S:



Stay - Έχουν έντονη επιθυμία να είναι μέρος του οργανισμού και μένουν σε αυτόν.

Say - Υποστηρίζουν την οργάνωση, αναφέροντάς την σε πιθανούς εργαζόμενους και πελάτες, είναι θετικοί με τους συναδέλφους τους και ασκούν εποικοδομητική κριτική.

Strive - Εξασκούν επιπλέον προσπάθεια και συμμετέχουν με συμπεριφορές που συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού.

Οι DeSimone et al., (2016) συνθέτοντας τους ορισμούς της εργασιακής δέσμευσης, όπως διατυπώθηκαν από τους Kahn (1990) και Schaufeli et al. (2002), καταλήγουν ότι η εργασιακή εμπλοκή μεταφέρει στην εργασία την προσωπική ενεργητικότητα που φέρνουν μαζί τους οι εργαζόμενοι. Εκτός από το ότι είναι ενεργητικοί και ενθουσιώδεις, παραδέχονται ότι η εργασία τους αξίζει ενέργειας σε τακτική βάση. Απορροφώνται στο έργο τους, πειραματίζονται με τη ροή στην οποία χάνουν την αίσθηση του χρόνου και μειώνουν την ανταπόκρισή τους σε πράγματα που τους αποσπούν. Η εργασιακή δέσμευση περιγράφει την ικανότητα των εργαζομένων να εξαντλούν την ικανότητά τους στην επίλυση προβλημάτων, στη σύνδεση με τους ανθρώπους και στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών.

Μία επιπλέον διάσταση της εμπλοκής δόθηκε από τον Kahn (1990), ο οποίος διερεύνησε τις συνθήκες στον χώρο εργασίας, με τις οποίες οι εργαζόμενοι εμφανίζουν σε προσωπικό επίπεδο εμπλοκή ή όχι, η οποία διαφέρει από την εργασιακή εμπλοκή. Τρεις ψυχολογικές καταστάσεις

- 1) η σημασία,
- 2) η ασφάλεια και
- 3) η διαθεσιμότητα

βρέθηκαν να επηρεάζουν την προσωπική εμπλοκή και απεμπλοκή του ατόμου στην εργασία του.

Σχετικά με την πρώτη ψυχολογική κατάσταση, η «σημασία» (Meaningfulness) γίνεται κατανοητή ως το αίσθημα το οποίο λαμβάνει το άτομο ως κέρδος από την επένδυσή του εαυτού του στον εργασιακό του ρόλο και τις επιδόσεις αυτού. Η δεύτερη ψυχολογική κατάσταση είναι η «ασφάλεια» (Safety), που ορίζεται ως η αίσθηση του ατόμου να είναι σε θέση να δείξει και να χρησιμοποιήσει τον εαυτό του χωρίς τον φόβο αρνητικών συνεπειών για την αυτο-εικόνα του ή την εργασιακή του θέση μέσα σε έναν οργανισμό. Οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι ομάδες, η διοίκηση και τα οργανωτικά πρότυπα πολλές φορές επηρεάζουν αυτή τη διάσταση. Η τρίτη και τελευταία ψυχολογική κατάσταση είναι η «διαθεσιμότητα» (Availability) η οποία περιγράφεται ως η κατοχή σωματικών, συναισθηματικών και ψυχολογικών πόρων, τους οποίους διαθέτει το άτομο στον εργασιακό του ρόλο. Βασιζόμενοι στην ερμηνεία του Kahn οι May et al. (2004), εντοπίζοντας ένα κενό στην σχετική βιβλιογραφία, ανέπτυξαν το αντίστοιχο εργαλείο μέτρησης των παραπάνω τριών ψυχολογικών καταστάσεων και απέδειξαν πως μεταξύ των τριών, η κατάσταση της σημασίας ή αλλιώς του σημαντικού νοήματος της εργασίας φέρει, στην Βιβλιογραφική Ανασκόπηση των Εννοιών,

την ισχυρότερη σχέση με την προσωπική εμπλοκή στην εργασία. Επίσης ανέφεραν πως ο εμπλουτισμός της εργασίας και το «ταίριασμα» με τους ρόλους και τα καθήκοντα αυτής (workrole-fit), η υποστήριξη από τα ανώτερα μέλη, αλλά και τους συναδέλφους και τέλος οι διαθέσιμοι πόροι αλλά και η συμμετοχή σε διάφορες δραστηριότητες σχετίζονται και αυτά σε θετικό βαθμό με την εμπλοκή του εργαζομένου (May et al, 2004).

### **2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ**

Το κύριο σκέλος της παρούσης εργασίας θα εξετάσει τους διάφορους παράγοντες προσδιορισμού της εργασιακής εμπλοκής. Στηριζόμεστε στις σχετικές επί του θέματος αναφορές όπως προσδιορίστηκαν από τους Kahn (1990,) Joshi και Sodhi (2011), Anitha (2014) αλλά και στο βιβλίο Employee Engagement: Maximizing Organizational Performance (2009) την μελέτη του Vance (2006) και την μελέτη BlessingWhite (2016), και τις περιγράφουμε παρακάτω.

Στο βιβλίο Employee Engagement: Maximizing Organizational Performance (2009) περιγράφεται η διεξαγωγή παγκόσμιας έρευνας με σκοπό τη σαφέστερη κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν στην εμπλοκή των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτήν την παγκόσμια μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε περισσότερους από 28.800 υπαλλήλους σε 15 χώρες αποκάλυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα, η εκτέλεση στρατηγικής, η ικανότητα ηγεσίας, η οργανωσιακή δομή και οι διαδικασίες είναι αλληλένδετες με τα επίπεδα εμπλοκής. Η μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι οι κινητήριες δυνάμεις της εμπλοκής διαφέρουν ανάλογα με τη χώρα, μα υπήρξε ένας παράγοντας εμπλοκής κοινός σε όλες τις χώρες: Δέσμευση απέναντι στις αξίες του οργανισμού. Ένας οργανισμός θεωρείται αποτυχημένος όταν δεν μπορεί μόνο να δημιουργήσει και να ευθυγραμμίσει τους εργαζομένους της με την οργανωσιακή στρατηγική, αλλά και να επιτύχει υψηλά επίπεδα εμπλοκής των εργαζομένων της.

Οι παράγοντες εμπλοκής είναι μοναδικοί για τον κάθε οργανισμό, υπάρχουν, ωστόσο, ορισμένοι βασικοί παράγοντες εμπλοκής. Αυτή η σειρά παραγόντων διατυπώνεται στο πλαίσιο της Οργανωσιακής Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης και παρουσιάζεται παρακάτω.



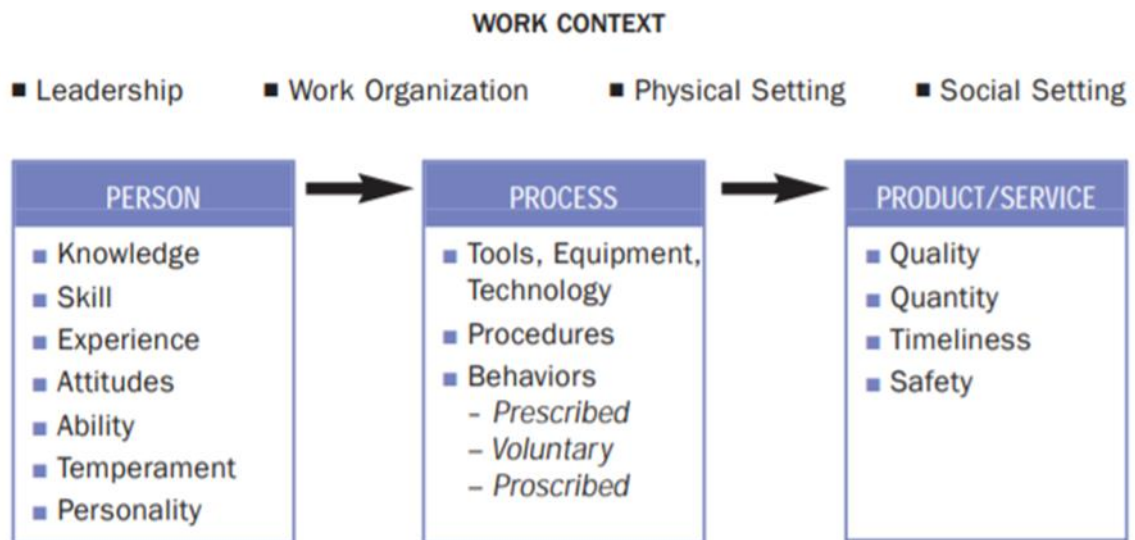
**Σχήμα 1** Πλαίσιο της Οργανωσιακής Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης,  
(*Employee Engagement: Maximizing Organizational Performance, 2009*)

Η μελέτη BlessingWhite (2016) διαπίστωσε ότι σχεδόν τα δύο τρίτα (60%) των ερωτηθέντων εργαζομένων θέλουν περισσότερες ευκαιρίες να αναπτυχθούν για να παραμείνουν ικανοποιημένοι στις θέσεις εργασίας τους. Η ισχυρή σχέση διευθυντή-εργαζομένου είναι κρίσιμο συστατικό στοιχείο της εμπλοκής των εργαζομένων και της διατήρησής τους στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους (Bernthal and Wellins, 2006) από την Development Dimensions International (DDI) δηλώνει ότι ένας διαχειριστής πρέπει να διαμορφώσει τους εξής παράγοντες ώστε για να δημιουργήσει ένα υψηλά εμπλεκόμενο εργατικό δυναμικό. Αυτοί είναι:

- Να γίνεται Ευθυγράμμιση της εργασίας με τη στρατηγική του Οργανισμού
- Να παρέχει ενδυνάμωση στους εργαζομένους
- Να Προωθεί και να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργασία
- Να βοηθά τους εργαζομένους μέσω της ανάπτυξης και κατάρτισης
- Να παρέχει υποστήριξη και αναγνώριση όπου χρειάζεται.

Ο Vance (2006) εξηγεί το γεγονός ότι η εμπλοκή των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις πρακτικές των εργοδοτών. Περιγράφει τους τρόπους με τους οποίους οι εργασιακές πρακτικές επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας και την αφοσίωση και παρουσιάζει ένα

μοντέλο απόδοσης εργασίας. Σύμφωνα με αυτόν, η εμπλοκή του Εργαζομένου είναι το αποτέλεσμα προσωπικών χαρακτηριστικών όπως η γνώση, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, ιδιοσυγκρασία, συμπεριφορές και προσωπικότητα, οργανωσιακό πλαίσιο που περιλαμβάνει ηγεσία, φυσικό περιβάλλον και το κοινωνικό περιβάλλον και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν άμεσα το στοιχείο του ατόμου, της διαδικασίας και του περιβάλλοντος της εργασίας. Οι περισσότεροι παράγοντες που διαπιστώνεται ότι οδηγούν στην εμπλοκή των εργαζομένων είναι μη οικονομικής φύσεως.



*Σχήμα 2 Μοντέλο απόδοσης εργασίας (Vance, 2006)*

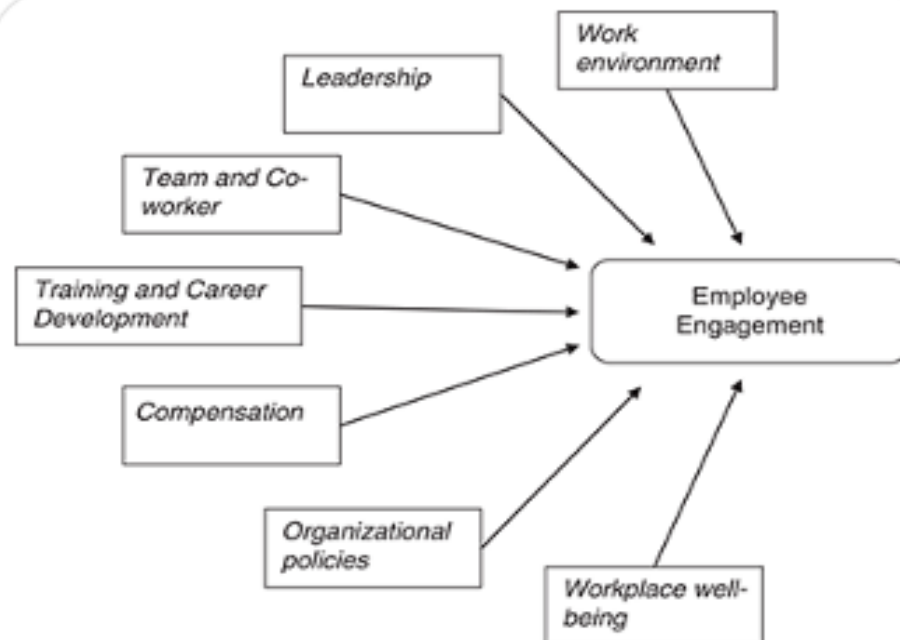
Εφτά πολιτικές και πρακτικές της διοίκησης αναδύθηκαν κατά σειρά σημασίας ως κρίσιμοι παράγοντες προσδιορισμού της εμπλοκής εργαζομένων σύμφωνα με τους Joshi and Sodhi (2011):

- 1) Το περιεχόμενο της εργασίας(αυτονομία, ελκυστικές ευκαιρίες μάθησης),
- 2) Η αναγνώριση και η ανταμοιβή (ανταμοιβή για ειλικρινή, σκληρή δουλειά, πολιτικές και διοίκηση με δίκαιο τρόπο, δημιουργικές ιδέες που ανταμείβονται),
- 3) Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής (ικανοποιητική για τις προσωπικές ανάγκες, αρκετή να περάσει χρόνο με την οικογένεια).
- 4) Οι σχέσεις διαχείρισης της Ένωσης/Συνδέσμων (συνεργασία, φιλικός διαχωρισμός των αντιδικιών, εκτιμώντας την άποψη του άλλου, την εποικοδομητική συμβολή των συνδικάτων/ ενώσεων)
- 5) Οι δυνατότητες προόδου και ανάπτυξης σταδιοδρομίας (καλά σχεδιασμένες πολιτικές, επαρκείς ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, σαφώς καθορισμένες διαδρομές ανάπτυξης της σταδιοδρομίας, εφαρμογή της πολιτικής προώθησης με δίκαιο και διαφανή τρόπο, βοήθεια προς τους εργαζόμενους να επιτύχουν ανάπτυξη),

6) Ο ομαδικός προσανατολισμός/ η ομαδική εργασία (σημαντικότητα, συνεργασία σε ομάδες εντός και μεταξύ των τμημάτων) και

7) Η ευημερία (καλές εγκαταστάσεις, συνθήκες εργασίας παρόμοιες σε ομοειδή επιχειρήσεις).

Η Anitha (2014), εδραίωσε στη μελέτη της ορισμένους παράγοντες που συνεισέφεραν στις τρεις ψυχολογικές συνθήκες του Kahn όσον αφορά την εργασιακή εμπλοκή σε προσωπικό επίπεδο και την εργασιακή εμπλοκή γενικότερα. Στη μελέτη της για τους παράγοντες που προσδιόριζαν τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, ταυτοποίησε και δοκίμασε εμπειρικά αυτούς τους παράγοντες, και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αποτελούν έγκυρους και καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης. Οι παράγοντες παριστάνονται στο παρακάτω σχήμα και αναλύονται εκτενέστερα παρακάτω.



*Σχήμα 3 Παράγοντες Προσδιορισμού της Εργασιακής Εμπλοκής (Anitha, 2014)*

### 1 Περιβάλλον εργασίας

Το περιβάλλον εργασίας χωρίζεται σε επικοινωνιακό και σε φυσικό περιβάλλον και θεωρείται ως ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων (Miles, 2001; Harter et al., 2002 οπ. αναφ. στον Kular et all 2008). Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο σκέψης, δράσης και προβληματισμού των εργαζομένων. Είναι ευρέως κατανοητό ότι μια αρνητική ατμόσφαιρα μπορεί να σαμποτάρει ή να μειώσει την απόδοση των εργαζομένων. Ανεξάρτητα από το πόσο ταλαντούχος και έξυπνος είναι ένας εργαζόμενος, δεν

μπορεί να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων και των δημιουργικών δεξιοτήτων του όταν δεν περιβάλλεται από ένα ενθαρρυντικό περιβάλλον που εκτιμά το ανθρώπινο δυναμικό του. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η εργασιακή κουλτούρα ή το θετικό εργασιακό κλίμα είναι τόσο σημαντικό για να αναδείξετε το καλύτερο εαυτό των εργαζομένων του. Η αρνητικότητα όχι μόνο σκοτώνει τη δημιουργικότητα και τη βούληση για εκτέλεση εργασίας αλλά επίσης δεν επιτρέπει σε έναν υπάλληλο να αναπτύξει μια αίσθηση αφοσίωσης και εμπλοκής με τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Deci και Ryan (1987), οι εργοδότες που ενστερνίζονται μια υποστηρικτική πολιτική εργασιακού περιβάλλοντος εμφανίζουν συνήθως ανησυχία για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Οι εργοδότες πρέπει να έχουν θετική στάση, διάθεση επικοινωνίας και ανατροφοδότησης απέναντι στους εργαζομένους τους, καθώς και να τους κρατούν ενήμερους για τους οργανωτικούς και αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης ή του Οργανισμού που θα τους οδηγήσουν στην επιτυχία. Το θετικό περιβάλλον εργασίας θα αυξήσει την εμπιστοσύνη και την αυτενέργεια των εργαζομένων αυξάνοντας έτσι τα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής και βελτίωσης των επιδόσεων (Robinson, 2006). Το θετικό περιβάλλον ορίζει υποστηρικτικό ομότιμο και ανώτερο, υγιή ανταγωνισμό, γιορτάζει τις επιτυχίες και μαθαίνει από την αποτυχία.

Ο Kahn (1990) διαπίστωσε ότι οι υποστηρικτικές και εμπιστευτικές διαπροσωπικές σχέσεις καθώς και η υποστηρικτική διαχείριση προάγουν την ψυχολογική ασφάλεια. Τα οργανωτικά μέλη αισθάνονταν ασφαλείς σε περιβάλλοντα εργασίας που χαρακτηρίζονταν από ανοιχτό και υποστηρικτικό χαρακτήρα. Τα υποστηρικτικά περιβάλλοντα επιτρέπουν στα μέλη να πειραματίζονται και να δοκιμάζουν νέα πράγματα και ακόμη και να αποτυγχάνουν χωρίς να φοβούνται τις συνέπειες.

Το περιβάλλον εργασίας επηρεάζει την εμπλοκή των εργαζομένων. Πρόσφατες μελέτες δείχνουν επίσης ότι ένα σημαντικό περιβάλλον εργασίας θεωρείται βασικός καθοριστικός παράγοντας της εμπλοκής των εργαζομένων (Popli and Rizvi, 2016 ; Anitha, 2014). Οι εταιρείες με μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα επικεντρώνονται στην επιβράβευση των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτυχθούν και λειτουργούν με το πλήρες δυναμικό τους. Ένας Οργανισμός του οποίου οι υπάλληλοι έχουν έμφυτη αίσθηση εμπιστοσύνης και ιδιοκτησίας προς το χώρο εργασίας τους, είναι ένας οργανισμός μεγάλης διάρκειας ζωής. Ένας εργαζόμενος που αγαπάει την εργασία του θα διαδώσει την καλή θέληση και θα συμβάλει στην προσέλκυση ταλαντούχων υποψήφιων στον Οργανισμό. Οι ευτυχείς και αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να αναλάβουν υπολογισθέντες κινδύνους.

## 2. Ηγεσία

Η ηγεσία είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας εμπλοκής (Walumbwa et al., 2008; Wildermuth and Pauken, 2008), ο οποίος θεωρείται ότι έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των

εργαζομένων. Οι προαναφερθείσες μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στην εμπλοκή των εργαζομένων όταν εμφανίζονται ηγέτες που εμπνέουν τους υπαλλήλους τους. Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αφοσιωμένοι όταν η ηγεσία ασκεί επιρροή μέσω της αύξησης της αισιοδοξίας, της σημασίας και της καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων (Tims et al., 2011). Έτσι, η ηγεσία θεωρείται ότι έχει θετικό πρόσημο στην αύξηση του ποσοστού συμμετοχής, ικανοποίησης και ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την ίδια τη δουλειά και τον Οργανισμό, η οποία μπορεί να βελτιώσει την απόδοση.

Αυτή η λογική υποστηρίζεται περαιτέρω από Schneider et al. (2009), η μελέτη του οποίου ενσαρκώνει τη σημασία της αυθεντικής, μετασχηματιστικής και υποστηρικτικής ηγεσίας, η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην δέσμευση και την εμπλοκή των εργαζομένων στην ανταλλαγή σχέσεων μεταξύ ηγετών και υφισταμένων. Σύμφωνα με τον Bass (1990), η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται όταν τα διευθυντικά στελέχη υποβιβάζουν τα προσωπικά τους συμφέροντα και επικεντρώνονται στο καλό του οργανισμού και την ευαισθητοποίηση και την αποδοχή του σκοπού της ομάδας. Η μελέτη επίσης υποστήριξε ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους υπαλλήλους να δουν πέρα από το δικό τους συμφέρον και να πράξουν για το "κοινό καλό" της ομάδας. Έτσι, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι θετική και σχετίζεται με τη δημιουργικότητα των εργαζομένων η οποία πραγματοποιείται υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει ταύτιση του οργανωσιακού κλίματος αλλά και του εργαζομένου με τον ηγέτη του (Scott and Bruce, 1994). Η αυθεντική ηγεσία από την άλλη πλευρά σχετίζεται με θετική ψυχολογία και θετική οργανωσιακή συμπεριφορά που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων, των αρετών και των πράξεων με τρόπο που να συμβαδίζει με τις εσωτερικές αξίες κάποιου (Avolio et al., 2009). Η αυθεντικότητα είναι μια έννοια που ενσαρκώνει την θετική εναλλακτική έναντι του φόβου και της αδυναμίας στο χώρο εργασίας (Cranton and Carusetta, 2004), ως εκ τούτου αυθεντική ηγεσία είναι μια σημαντική έννοια που ικανοποιεί μια τρέχουσα δημόσια ανάγκη για ανάληψη ευθυνών, ύπαρξη ακεραιότητας και διαφάνειας κυρίως λόγω της επικέντρωσής της στην ίδια τη διαφάνεια, τις εσωτερικές αρχές και την ηθική πυξίδα των ηγετών απέναντι στις μη ισορροπημένες και ασαφείς δεοντολογικά επιχειρηματικές πρακτικές. Η αυθεντική και υποστηρικτική ηγεσία θεωρείται ότι έχει επίδραση στην εργασιακή δέσμευση των υφισταμένων, με την έννοια της αύξησης της συμμετοχής, της ικανοποίησης και του ενθουσιασμού τους για εργασία (Walumbwa et al., 2008; Schneider et al., 2009, Wallace and Trinka, 2009;; όπ. αναφ. στην Anitha, 2014).

### 3. Ομαδικότητα και Συναδελφικότητα

Η αλληλεπίδραση και ο συντονισμός στον εργασιακό χώρο είναι εξίσου σημαντική πτυχή στην εμπλοκή των εργαζομένων που συμβάλλει στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Πολλοί ερευνητές

(όπως ο Kahn, 1990; May et al., 2004) έχουν υποστηρίξει ότι η βοήθεια, η εμπιστοσύνη και η διαδραστική σχέση, καθώς και ενωμένη ομάδα, συμβάλλει στην υποστήριξη και την ενίσχυση της έννοιας της εμπλοκής σε έναν οργανισμό. Οι ερευνητές τόνισαν τη σημασία του ανοικτού και υποστηρικτικού χώρου εργασίας ως παράγοντα που επιτρέπει στους εργαζομένους να αισθάνονται χαλαροί, αφοσιωμένοι και εμπλεκόμενοι με τους ρόλους, τα καθήκοντά τους και τις ευθύνες τους.

Ένας θετικός χώρος εργασίας αντικατοπτρίζεται στις θετικές εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν στον χώρο εργασίας, την ανησυχία και την γνήσια φροντίδα μεταξύ των συναδέλφων. Ο Sirisetti (2012) σημειώνει ότι η αυξημένη εμπλοκή συμβαίνει όταν υπάρχουν θετικές εργασιακές σχέσεις. Εάν οι υπάλληλοι μιας ομάδας εμπλέκονται και αισθάνονται την εκτίμησή τους, είναι λιγότερο διατεθειμένοι να αναζητήσουν άλλες ευκαιρίες απασχόλησης. Η προώθηση μιας κουλτούρας εμπλοκής των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει το κλειδί για τη μείωση των ποσοστών του κύκλου εργασιών και την ενίσχυση της διατήρησης των εργαζομένων. Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι επιθυμούν να πηγαίνουν στην εργασία κάθε μέρα, οι σχέσεις που αναπτύσσουν με τον οργανισμό και τους άλλους συναδέλφους τους είναι δυνατές. Οι θετικοί, πλήρως αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να υποστηρίξουν τους συναδέλφους τους και να παράσχουν θετική υποστήριξη και ενθάρρυνση για ομαδικά προγράμματα.

#### 4. Κατάρτιση και εξέλιξη της σταδιοδρομίας

Σύμφωνα με την Anitha (2014), η κατάρτιση και οι ευκαιρίες για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας αποτελούν ένα ακόμη μέσο εμπλοκής για τους εργαζομένους ώστε να επιτύχουν και να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα απόδοσης. Η εκπαίδευση βελτιώνει την παροχή υπηρεσιών, την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας. Όταν οι εργαζόμενοι είναι καλά εκπαιδευμένοι νιώθουν ικανοί να αναλάβουν τις θέσεις εργασίας τους καθώς η αυτοπεποίθηση και τα κίνητρά τους αυξάνονται. Με αυτόν τον τρόπο εμπλέκονται περαιτέρω σε διάφορες πτυχές της εργασίας τους, και γίνονται πιο αποδοτικοί. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι απαραίτητες παρεμβάσεις και θα πρέπει να αποτελούν μέρος της πολιτικής ενός οργανισμού για την αύξηση του επιπέδου αρμοδιοτήτων, την αντιμετώπιση της αυξημένης ζήτησης εργασίας, και κίνητρο για καλύτερη απόδοση.

Η κατάρτιση και οι ευκαιρίες για εξέλιξη μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρόσθετοι μοχλοί για την ενίσχυση της εμπλοκής και της δέσμευσης. Για τους νέους εργαζομένους, η εκπαίδευση αρχίζει συνήθως με τον προσανατολισμό. Ο προσανατολισμός παρουσιάζει αρκετές σημαντικές ευκαιρίες παρουσίασης, των αμοιβών, των ωραρίων εργασίας, του προγράμματος και των πολιτικών του οργανισμού. Έτσι δίνεται η δυνατότητα ενθάρρυνσης της εργασιακής εμπλοκής εξηγώντας πώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στον να πετύχει η αποστολή του οργανισμού.



Σύμφωνα με τον Vance (2006), μέσω της εκπαίδευσης, μπορούν όλοι οι απασχολούμενοι να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Και οι εργαζόμενοι που βελτιώνουν τις δεξιότητές τους είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν πλήρως στην εργασία τους, διότι νιώθουν ικανοποίηση αφού έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν σε άλλες δράσεις με νέα καθήκοντα. Η εκπαίδευση βελτιώνει επίσης την αξία των εργαζομένων ενός οργανισμού καθώς και τη δική τους απασχολησιμότητα στην αγορά εργασίας.

Με βάση τις θεωρίες των ψυχολογικών καταστάσεων του Kahn (1990) και Murphy και DeNisi (2008) η εκπαίδευση με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων θεωρείται απαραίτητη παροχή στους εργαζόμενους, ώστε να μπορούν να συμμετάσχουν πλήρως στους ρόλους τους για την αύξηση της απόδοσης. Ωστόσο, μερικές φορές η έλλειψη απόδοσης μπορεί να έχει ελάχιστη σχέση με την ανεπαρκή κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Η κατάρτιση και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εμπλοκή των εργαζομένων. Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να ασχολούνται με την εργασία τους αν γνωρίζουν ότι ο οργανισμός θα τους δώσει την ευκαιρία να προχωρήσουν και να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους (Woodruffe, 2006). Η εκπαίδευση είναι σημαντική για τους εργαζόμενους καθώς τους διδάσκει πώς να κάνουν την δουλειά τους αποτελεσματικά. Η επανεκπαίδευση ή η κατάλληλη κατάρτιση θα προκαλέσει την εμπλοκή στη δουλειά καθώς οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται σίγουροι για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων τους (Sundaray, 2011).

##### 5. Αποζημίωση και χρηματική αμοιβή

Οι Saks και Rotman (2006) πιστεύουν ότι η αναγνώριση των εργαζομένων και η ανταμοιβή των προσπαθειών τους είναι μια σημαντικό βήμα για την εμπλοκή τους. Η μελέτη τους διαπίστωσε ότι όταν οι υπάλληλοι ανταμείβονται από την εργασία τους, αισθάνονται υποχρεωμένοι στον οργανισμό και αυτό σημαίνει εμπλοκή και αφοσίωση. Η αμοιβή είναι ένας μεγάλος παράγοντας που επηρεάζει το επίπεδο εμπλοκής των εργαζομένων. Η αποζημίωση αποτελείται από οικονομικά στοιχεία (αμοιβές και παροχές) αλλά μπορεί επίσης να περιλαμβάνει μη χρηματοοικονομικά στοιχεία ή προνόμια, όπως ημερήσια φροντίδα, προγράμματα βοήθειας των εργαζομένων, επιδοτήσεις, διάφορες εκπώσεις και ούτω καθεξής. Το πιο αποτελεσματικό σχέδιο αντιστάθμισης της χρηματικής αμοιβής είναι αυτό που υποστηρίζει τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Για παράδειγμα, αν η στρατηγική ενός οργανισμού εξαρτάται από την καινοτομία, τότε το σύστημα αποζημίωσής πρέπει να ενθαρρύνει και να επιβραβεύει την ανάληψη κινδύνων. Ένα καλά σχεδιασμένο σχέδιο αποζημίωσης δίνει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να προσελκύει τους καλύτερους υποψηφίους και να τους παρακινεί να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους και να τις διατηρήσουν μακροπρόθεσμα.

Σύμφωνα με τον Vance (2006) η αμοιβή παροχής κινήτρων, γνωστή και ως pay-for-performance, μπορεί άμεσα να επηρεάσει την παραγωγικότητα (και συνεπώς τη δέσμευσή τους), καθώς και τη εμπλοκή τους στον οργανισμό σας (καθώς οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να εμπιστεύονται ότι θα ανταμειφθούν για καλές επιδόσεις). Τα ετήσια επιδόματα, οι προσδοκίες και οι προμήθειες πωλήσεων είναι οικεία παραδείγματα κινήτρων που ανταμείβουν την ατομική απόδοση. Επίσης μπορεί να γίνει σύνδεση της παροχής κινήτρων σε μια ομάδα εργασίας με την αμοιβή τους όταν θα φέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στον οργανισμό, όπως είναι η κατανομή κερδών και παροχή μετοχών στους εργαζομένους.

Σύμφωνα με τους Chandani et al. (2016), ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει τα κατάλληλα συστήματα μισθοδοσίας στη θέση του έτσι ώστε να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να εργαστούν στην επιχείρηση. Αυτά θα ενισχύσουν το επίπεδο εμπλοκής που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος με συγκεκριμένες αποζημιώσεις και οφέλη.

#### 6. Οργανωσιακές πολιτικές, δομές και πρακτικές

O Schneider et al. (2009) υποστηρίζει ότι οι οργανωτικές πολιτικές, οι δομές και οι πρακτικές μπορούν επίσης να επηρεάσουν την εμπλοκή των εργαζομένων. Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν δίκαιες πολιτικές προσλήψεων και επιλογής προσωπικού που ενθαρρύνουν τις δίκαιες πρακτικές και την ισότητα. Οι πολιτικές αυτές μπορούν να δομήσουν ένα ισχυρό εργασιακό περιβάλλον και να συμβάλει αποτελεσματικά στην συνολική απόδοση μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να προτιμήσουν να εργαστούν σε έναν οργανισμό του οποίου η πολιτική, υποστηρίζει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η ισορροπία της επαγγελματικής ζωής συνήθως αναφέρεται σε μία από τις ακόλουθες μορφές: οργανωσιακή υποστήριξη για εξατομικευμένες ανάγκες, ευέλικτες επιλογές εργασίας και οικογενειακή ή προσωπική άδεια (Estes and Michael, 2005 όπως αναφέρεται στους Bedarkar and Pandita, 2014). Η ύπαρξη μιας πολιτικής που υποστηρίζει την εργασία και την επαγγελματική ζωή των εργαζομένων σημαίνει ότι οι οργανισμοί μπορούν να διατηρήσουν τους καλύτερους υπαλλήλους τους και οι εργαζόμενοι είναι επίσης ευχαριστημένοι επειδή ο οργανισμός εξυπηρετεί τις ανάγκες τους. Η ενσωμάτωση πολιτικών όπως η πολιτική ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικού και οικογενειακού βίου μειώνει το επίπεδο απουσίας από την εργασία, καθώς οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να εργάζονται σε πλήρες ωράριο για να μπορούν να αποδώσουν όσο το δυνατόν καλύτερα (Devi, 2009).

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το βασικό συστατικό ενός οργανισμού και για αυτό το λόγο πρέπει να τους παρέχεται μια ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

Διαφορετικά οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να νιώσουν αποδέσμευση από τον Οργανισμό που αυτό θα επηρεάσει συνολικά τις επιδόσεις του οργανισμού (Bedarkar and Pandita, 2014).

## 7. Ψυχολογική Ευεξία στο χώρο εργασίας

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους της εργασιακής εμπλοκής, όπως επισημαίνεται από τον Tower Perrin Talent Report (2003), είναι το ενδιαφέρον της διοίκησης για την ευημερία των εργαζομένων. Η παρουσίαση ενδιαφέροντος για τη διαχείριση της ευημερίας ενός εργαζομένου θα αυξήσει το επίπεδο εμπλοκής του (Anitha, 2014). Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις πρέπει να οικοδομήσουν αρμονικό χώρο εργασίας για να προωθήσουν την ομαδικότητα και να ευνοήσουν το εργασιακό περιβάλλον για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης. Εκπονήθηκε μια εμπειρική μελέτη από τους Robertson et al. (2012) σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ εμπλοκής των εργαζομένων, την ψυχολογική ευεξία στο χώρο εργασίας και τις επιδόσεις σε μια έρευνα μεταξύ 9.930 εργαζομένων στην Μεγάλη Βρετανία. Φαίνεται ότι η Εργασιακή απόδοση (παραγωγικότητα) είναι αυξημένη από ένα συνδυασμό ψυχολογικής ευημερίας και της εμπλοκής των εργαζομένων.

## **2.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Υπάρχουν πολλά μοντέλα εμπλοκής των εργαζομένων από την πάροδο των ετών. Στην παρούσα διατριβή θα εξετάσουμε τα κυριότερα με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση.

### **WIFI model**

Το WIFI model περιγράφει μια στρατηγική εμπλοκής των εργαζομένων σύμφωνα με την Cook (2008). Αυτό το μοντέλο αποτελείται από τέσσερα συστατικά στοιχεία και υποστηρίζει ότι όταν όλοι συνεργάζονται μπορούν να είναι πολύ χρήσιμοι σε έναν οργανισμό. Η περιγραφή του μοντέλου αναφέρεται "Σαν ένα ασύρματο δίκτυο, είναι αόρατο στο μάτι, αλλά μόλις συνδεθεί, σας επιτρέπει να εργάζεστε αποτελεσματικά και οπουδήποτε κι αν είστε" (Cook, 2008).

Τα τέσσερα συστατικά στοιχεία για την επίτευξη της εμπλοκής είναι:

- ψυχολογική ευεξία
- Πληροφόρηση
- Δικαιοσύνη
- Συμμετοχή

Το National Australia Group Europe κατάφερε να συμπεριλάβει το πλήρες μοντέλο WIFI στην οργάνωσή τους. Ετησίως το 65% των εργαζομένων άφηνε την θέση εργασίας του, ώσπου συνειδητοποίησαν ότι έπρεπε να κάνουν αλλαγές στον οργανισμό. Εισηγάγαν ένα πρόγραμμα

ανάπτυξης ηγεσίας, το οποίο εισήχθη για να βοηθήσει τους διαχειριστές να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Στη συνέχεια, ο οργανισμός εισήγαγε ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης έναντι ορισμένων δεικτών. Παράλληλα η ομάδα ανθρώπινου δυναμικού εργάστηκε για να δημιουργήσει προγράμματα ευεξίας και ανάπτυξης σταδιοδρομίας. Μετά από αυτές τις βελτιώσεις τα ετήσια επίπεδα των εργαζομένων που φεύγαν από τον οργανισμό μειώθηκε κάτω από το 40% (Cook, 2008).

### **BlessingWhite - Το μοντέλο X της εργασιακής εμπλοκής**

Το μοντέλο εμπλοκής που γράφτηκε από την Cook (2008) περιβάλλει τα τέσσερα διαφορετικά στάδια που μπορούν να αισθάνονται ή να βιώνουν οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό, ενώ το μοντέλο του X BlessingWhite ορίζει τα επίπεδα των υπαλλήλων που συμμετέχουν σε έναν οργανισμό. Οι οργανισμοί θέλουν τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν στους στόχους της επιχείρησης, έτσι ώστε να αισθάνονται πολύτιμοι και να λαμβάνουν ικανοποίηση από τη δουλειά που κάνουν. Το X μοντέλο εμπλοκής του BlessingWhite (2016) επικεντρώνεται στη «συμβολή των εργαζομένων στην επιτυχία του οργανισμού» και την «προσωπική ικανοποίηση του ρόλου» των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί η αφοσίωση των εργαζομένων είναι να ευθυγραμμιστούν οι στόχοι των εργαζομένων του οργανισμού με τους στόχους του οργανισμού. Αυτό βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται καθώς οι υπάλληλοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και οι στόχοι τους ευθυγραμμίζονται με τον οργανισμό, ώστε να προσπαθούν και οι δύο για το ίδιο αποτέλεσμα. Το μοντέλο X BlessingWhite χρησιμοποιεί τους δύο αυτούς παράγοντες των πέντε επιπέδων εμπλοκής, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



**Σχήμα 4** Πέντε επίπεδα εμπλοκής του μοντέλου X (BlessingWhite, 2016)

Τα πέντε επίπεδα εμπλοκής είναι τα εξής :

*The engaged:* Υψηλή εμπλοκή και υψηλή ικανοποίηση: Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας βρίσκονται στο υψηλότερο σημείο της δέσμευσης. Οι προσωπικοί και οργανωτικοί στόχοι και τα ενδιαφέροντά τους ταιριάζουν. Ασχολούνται πλήρως με την οργάνωση και τη δουλειά τους. Δεν ενδιαφέρονται να προσληφθούν από άλλους οργανισμούς, καθώς δεσμεύονται πλήρως στον υπάρχων. Είναι σημαντικό για οργανισμούς με εργαζόμενους αυτής της κατηγορίας να τους δώσουν κίνητρα και να εμπλακούν, γιατί αν τους χάσουν, ο οργανισμός θα έχει συνέπειες (BlessingWhite, 2016).

*Almost engaged:* Μεσαία έως υψηλή εμπλοκή και ικανοποίηση: Οι οργανισμοί θα πρέπει να ξοδεύουν χρόνο και πόρους σε αυτούς τους υπαλλήλους, καθώς είναι σχεδόν σε πλήρη δέσμευση, αλλά χρειάζονται απλώς την πρόσθετη βοήθεια για την επίτευξή τους (BlessingWhite, 2016).

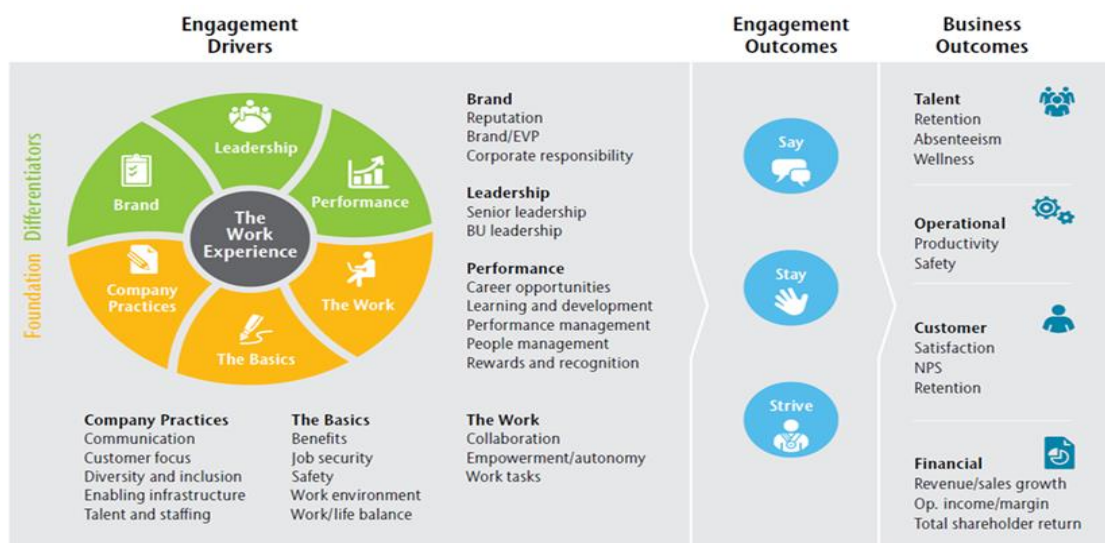
*Honeymooners & hamsters:* Μεσαία έως υψηλή ικανοποίηση, αλλά χαμηλή εμπλοκή: Οι νεόνυμφοι είναι εργαζόμενοι που είναι νέοι σε έναν οργανισμό και απολαμβάνουν το χρόνο τους. Εξακολουθούν να εγκαθίστανται, αλλά ξέρουν τι μπορούν να φέρουν στον οργανισμό και τον καλύτερο τρόπο για να το καταφέρουν. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι πρόθυμοι να μεταφέρουν αυτούς τους "νεόνυμφους" από αυτό το επίπεδο στο επόμενο. Τα χάμστερ είναι εργαζόμενοι που εργάζονται σκληρά, αλλά θα μπορούσαν να επικεντρωθούν σε πιο σημαντικά καθήκοντα από αυτά που κάνουν, καθώς αυτά τα λιγότερο σημαντικά καθήκοντα δεν βοηθούν τόσο στην επιτυχία του οργανισμού. Τα "χάμστερ" μπορούν να γίνουν ένα πραγματικό πρόβλημα για τους οργανισμούς, καθώς οι υπόλοιποι υπάλληλοι καταλήγουν ενοχλημένοι, καθώς αναγκάζονται να κάνουν την δουλειά των άλλων (BlessingWhite, 2016).

*Crash & Burners:* Μεσαία έως υψηλή εμπλοκή αλλά χαμηλή ικανοποίηση: Οι Crash and Burners είναι σπουδαίοι στη δουλειά τους αλλά δεν έχουν τη δική τους ατομική ικανοποίηση. Αυτοί οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι δυσαρεστημένοι με τον οργανισμό και τις ομάδες διαχείρισης. Κάποιοι μπορεί να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, ενώ άλλοι μπορεί να παραμείνουν, αλλά να γίνονται όλο και λιγότερο εμπλεκόμενοι και να γλιστρήσουν στο τελικό επίπεδο και αυτό μπορεί συχνά να οδηγήσει στην απεμπλοκή τους (BlessingWhite, 2016).

*The Disengaged:* Ο εργαζόμενος που στην αρχή ήταν πιθανότατα εμπλεκόμενος στον οργανισμό και στη δουλειά του, αλλά που με την πάροδο του χρόνου έγινε όλο και λιγότερο αφοσιωμένος. Διακατέχεται συχνά από αρνητισμό και προσπαθεί να τον μεταδώσει στους ανθρώπους γύρω του. Εάν ο οργανισμός δεν μπορεί να συνεργαστεί με αυτούς τους υπαλλήλους για να βελτιώσει την αφοσίωσή τους, τότε η αποχώρησή τους από τον οργανισμό είναι το καλύτερο για όλους, συμπεριλαμβανομένου και του εαυτού τους (BlessingWhite, 2016).

## Μοντέλο εμπλοκής AON Hewitt-Employee Engagement Model

Σε αντίθεση με τα δύο μοντέλα εμπλοκής των εργαζομένων που αναφέρθηκαν παραπάνω, το μοντέλο AON Hewitt της εμπλοκής των εργαζομένων βασίζεται σε αυτό που θεωρούν ότι είναι οι οδηγοί εμπλοκής. Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, η επωνυμία του οργανισμού, η ηγεσία, οι επιδόσεις, η εργασία, οι πολιτικές και οι πρακτικές της εταιρείας είναι αυτό που οδηγεί την εμπλοκή.



*Σχήμα 5 Μοντέλο εργασιακής εμπλοκής AON Hewitt-Employee Engagement Model (AON Hewitt, 2012)*

## 2.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ (PSYCHOLOGICAL CONTRACT THEORY)

Ο Argiris (1960) εισήγαγε τον όρο ψυχολογικό συμβόλαιο και αναφερόταν στις προσδοκίες των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Οι Levinson et al. (1962) επέκτειναν την ιδέα του ψυχολογικού συμβολαίου για να συμπεριλάβουν τα «άγραφα συμβόλαια» και όλες τις «άγραφες» προσδοκίες μεταξύ του εργοδότη και του μισθωτού. Οι Schalk και Roe (2007), σημείωσαν ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια είναι, σε μεγάλο βαθμό, «σιωπηρά και ανυπόμονα». Οι Levinson et al. (1962) και Schein (1965) επέκτειναν την έννοια των ψυχολογικών συμβολαίων προσθέτοντας ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια θα μπορούσαν να περιέχουν τόσο απτές όσο και διανοητικές προσδοκίες όσον αφορά τους πόρους. Στην έρευνα του ο Kottler (1973) όρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως σιωπηρή κατανόηση μεταξύ του ατόμου και της οργάνωσής σχετικά με το τι πρέπει να δώσει και να λάβει. Ο

Schein (1980) θεωρεί ότι υπάρχει αδιάσπαστη και πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού και ότι η αλληλεπίδραση μπορεί να αντιμετωπιστεί. Αυτή είναι η πρώτη ένδειξη ότι τα ψυχολογικά συμβόλαια έχουν στρατηγική αξία. Οι ισχυρισμοί αυτοί έθεσαν τα θεμέλια για τον Rousseau (1989) και την έρευνά του για τα ψυχολογικά συμβόλαια. Το σημαντικό έργο του, χαρακτήρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως τις πεποιθήσεις που έχει ένα άτομο σχετικά με την αμοιβαιότητα των εργαζομένων και του εργοδότη. Αυτός ο ορισμός υποδηλώνει ότι κάθε μέρος αντιλαμβάνεται και αποδέχεται ότι η σχέση βασίζεται στις συνεισφορές στο άλλο. Ο ίδιος υπογραμμίζει ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο ορίζεται ως ατομικά υποκειμενικό. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να υπάρχουν διαφορές μεταξύ του τι αναμένει ο εργαζόμενος και του τι ο Οργανισμός ή διευθυντής πιστεύει ότι του έχει υποσχεθεί. Η διαφορά κατανόησης του ψυχολογικού συμβολαίου ήταν αυτή που πυροδότησε την έρευνα σχετικά με τις αντιδράσεις των εργαζομένων με βάση την εκπλήρωση (fulfillment) ή και παραβίαση (breach) του ψυχολογικού συμβολαίου.

Ο Kahn (1990) συνδέει εμπειρικά τις επιδόσεις του ρόλου με τη συναισθηματική και ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων. Στην μελέτη του αναφέρει ότι «οι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιούν διαφορετικούς βαθμούς του εαυτού τους, σωματικά, νοητικά και συναισθηματικά, σε παραστάσεις έργου ...». Μελετώντας την συμπεριφορά των ανθρώπων και πως η εμπειρία τους για τον εαυτό τους και το εργασιακό περιβάλλον τους επηρέασε τις στιγμές προσωπικής εμπλοκής και απεμπλοκής», ο Kahn αναγνώρισε τρία προγενέστερα στάδια της εμπλοκής των εργαζομένων: 1) ψυχολογική σημασία - πόσο σημαντικό είναι για μένα να φέρω τον εαυτό μου σε αυτήν την επίδοση (που μετράται με εμπλουτισμό της εργασίας, την προσαρμογή του ρόλου της εργασίας και τις σχέσεις των εργαζομένων) 2) την ψυχολογική ασφάλεια - πόσο ασφαλής είναι να το κάνει (μετριέται από τις σχέσεις εποπτών, τις σχέσεις των εργαζομένων και τους κανόνες των συνεργατών και τέλος 3) την ψυχολογική διαθεσιμότητα - πόσο διατίθεται;

Αργότερα, οι Rousseau και Wade-Benzoni (1994) εισήγαγαν τέσσερις μορφές συμβολαίων: τα συναλλακτικά, μεταβατικά, ισορροπημένα και σχεσιακά. Αυτού του είδους τα ψυχολογικά συμβόλαια στηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες κατανοούν τη σχέση εργασίας.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι αντιληπτικό, άγραφο και επομένως δεν είναι απαραίτητως κοινό και στα δυο μέρη κατά την ανταλλαγή (Rousseau, 1989). Συνεπώς, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες μπορούν να έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου και το βαθμό στον οποίο κάθε μέρος έχει εκπληρώσει τις αμοιβαίες υποχρεώσεις της ανταλλαγής. Επιπλέον, η δημιουργία ενός ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να προκύψει από σιωπηρά μέσα που βασίζονται στην ερμηνεία ενός ατόμου για πράξεις και γεγονότα μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει πιθανότητα δύο εργαζόμενοι που μισθώθηκαν ταυτόχρονα

στις ίδιες θέσεις να αναπτύξουν διαφορετικές ιδιοσυγκρασιακές ερμηνείες του ψυχολογικού τους συμβολαίου.

Το μοντέλο JD-R υποστηρίζει ότι κάθε εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο απαιτήσεων εργασίας και πόρων εργασίας που αλληλεπιδρούν για την απόκτηση εμπλοκής των εργαζομένων (Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli 2001; Schaufeli and Bakker 2004). Με αυτό οι Bal et al. (2013) αντιμετωπίζουν τη λειτουργία του ψυχολογικού συμβολαίου ως έναν «πόρο εργασίας» που οδηγεί στην εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων. Σύμφωνα με το μοντέλο JD-R, οι πόροι εργασίας δεν είναι μόνο απαραίτητοι για την αντιμετώπιση των αναγκών σε θέσεις εργασίας, αλλά συμβάλλουν και στην παρακίνηση των εργαζομένων (Bakker et al., 2004). Οι Bal et al. (2013) στην έρευνά τους εξετάζουν τη λειτουργία του ψυχολογικού συμβολαίου (ως πόρο εργασίας) και την εργασιακή εμπλοκή, αλλά παρακινούν το έργο αυτό χρησιμοποιώντας την Κοινωνική Θεωρία Ανταλλαγών (Social Exchange Theory) και τη Διατήρηση των Θεωριών των Πόρων (Conservation of Resources).

Σύμφωνα με τους Aggarwal et al. (2007), το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την εργασιακή εμπλοκή και το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί ίσως να αποδοθεί στο γεγονός ότι και οι δύο δομές έχουν τη δυνατότητα να προβλέψουν τα αποτελέσματα των εργαζομένων, την οργανωσιακή επιτυχία και τις οικονομικές επιδόσεις του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Η εμπλοκή των εργαζομένων επηρεάζει τα οικονομικά αποτελέσματα και την κατώτατη γραμμή, οι αποσυνδεδεμένοι υπάλληλοι αποσυνδέονται από την εργασία, αποσύρονται γνωσιακά και συναισθηματικά, παρουσιάζουν ελλιπή απόδοση ρόλων και συμπεριφορές εργασιών, και λειτουργούν απλώς διεκπαιρευτικά. Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι, οι οποίοι αντιλαμβάνονται μια διαφορά στις υποσχέσεις που τους έχουν δοθεί από τον εργοδότη, μπορεί να αισθάνονται εξαπατημένοι και να αναζητούν πιο ελκυστικές επιλογές εκτός του οργανισμού. Αυτή είναι μια κοστοβόρα διαδικασία για τους οργανισμούς και είναι επιτακτική ανάγκη να κατανοήσουν τι θέλουν κυρίως οι εργαζόμενοι. Οι ψυχολογικές καταστάσεις των εργαζομένων είναι βασικοί παράγοντες για τον προσδιορισμό της συμπεριφοράς τους και των απαντήσεων τους στην εργασία.

## **2.6. Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**

### **2.6.1 ΤΑ ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

Ενώ οι οργανωτικοί θεωρητικοί τείνουν να μην δίνουν έμφαση στην διάκριση μεταξύ των δημοσίων και των ιδιωτικών οργανισμών, οι ερευνητές της δημόσιας διοίκησης έχουν προσφέρει πολλές θεωρητικές εμπειρικές αναλύσεις που εντείνουν αυτήν την διάκριση. Περισσότερα από 100 δημοσιευμένες συγκρίσεις δημόσιων και ιδιωτικών υπηρεσιών (Rainey, 2009) παρέχουν στοιχεία για



τα διακριτικά χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών . Επίσης οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι τα κίνητρα και το ήθος της δημόσιας υπηρεσίας φαίνεται ότι ποικίλλουν σε διαφορετικές κουλτούρες και έθνη.

Οι θεσμικές, νομικές και πολιτικές παραδόσεις μιας χώρας καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο μπορούν να ανταλλάσσονται προϊόντα και υπηρεσίες σε αποκεντρωμένες οικονομικές αγορές, Και ένα μεγάλο εύρος αυτής της οικονομικής δραστηριότητας οργανώνεται μέσω των αγορών. Οι αγορές που παρέχουν δημόσια αγαθά, εκτελούν λειτουργίες που απαιτούν σταθερό περιβάλλον και πρέπει να αναλαμβάνονται από πολιτικές κυβερνητικές αρχές. Οι οικονομολόγοι, οι πολιτικοί επιστήμονες και οι μελετητές της δημόσιας διοίκησης, υποστηρίζουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν αυτόν τον διακριτικό χαρακτήρα λόγω των χαρακτηριστικών που περιεγράφηκαν προηγουμένως.

Σύμφωνα με τον Kim et al. (2012), τα κίνητρα για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας (PSM) που συναντώνται κυρίως στις εργασίες του δημοσίου τομέα είναι επιθυμητά και στον ιδιωτικό τομέα. Οι Bullock et al. (2015) αναφέρουν τα διακριτικά χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών και του προσωπικού τους. Ύστερα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 30 έθνη που χρησιμοποιούν στοιχεία από το Πρόγραμμα Διεθνούς Κοινωνικής Έρευνας (ISSP), αναφέρουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί προσφέρουν διακριτά αγαθά και υπηρεσίες και για αυτό επηρεάζουν τα κίνητρα και τις ανταμοιβές των υπαλλήλων τους. Σύμφωνα με τους Bullock et al. (2015), σε αντίθεση με τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα, στις περισσότερες χώρες, οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μικρότερη σημασία στο υψηλό εισόδημα ως ανταμοιβή και εκφράζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιδιώκουν και αποκτούν περισσότερο αλτρουιστική ανταμοιβή προσανατολισμένη στη δημόσια παροχή υπηρεσιών σε σχέση με τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Οι Bullock et al. (2015), όπως προαναφέρθηκε μέσω της έρευνάς τους, παρουσιάζουν τις πρώτες ενδείξεις οι οποίες υποδηλώνουν μια θεωρητικά και πρακτικά κοινή γραμμή μεταξύ κυβερνητικών πλαισίων σε πολλά έθνη και μια θεμελιώδη γενίκευση της δημόσιας διοίκησης αναμεσα στα 30 έθνη που συμμετείχαν σε αυτή.

## 2.6.2 JD-R MODEL

Τα τελευταία 15 χρόνια, η θεωρία JD-R έχει γίνει πολύ δημοφιλής και έχει επεκταθεί σε τέτοιο βαθμό που να επιτρέπει την πρόβλεψη της εργασιακής εμπλοκής και της απόδοσης της εργασίας. Επιπλέον, η θεωρία αυτή είναι ικανή να χαρτογραφήσει τις συμπεριφορές των εργαζομένων, που τροφοδοτούν τις εμπειρίες από την εξάντληση και την εμπλοκή με την πάροδο του χρόνου. Η θεωρία μπορεί να συνοψιστεί χρησιμοποιώντας έξι βασικά δομικά στοιχεία.

- 1) Η θεωρία JD-R υποστηρίζει ότι κάθε οργανισμός είναι μοναδικός όμως όλοι οι οργανισμοί και το εργασιακό περιβάλλον τους, έχουν κάτι κοινό, τις απαιτήσεις της εργασίας και τους

πόρους της εργασίας. Οι απαιτήσεις εργασίας αναφέρονται σε πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος που σπαταλούν την ενέργεια, συμπεριλαμβανομένης της πίεσης εργασίας, της πολυπλοκότητας των εργασιών και της ασάφειας του ρόλου. Αντίθετα, οι πόροι εργασίας αναφέρονται σε πτυχές του πλαισίου εργασίας που βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις εργασίας, να ικανοποιούν τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες και να επιτυγχάνουν οργανωτικούς στόχους (Bakker and Demerouti 2014, Demerouti et al., 2001).

- 2) Το δεύτερο δομικό στοιχείο της θεωρίας JD-R αναφέρει ότι οι απαιτήσεις εργασίας και οι πόροι έχουν μοναδικές επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων. Οι απαιτήσεις εργασίας μπορούν να οδηγήσουν σε κόπωση και προβλήματα υγείας. Εάν οι απαιτήσεις εργασίας όπως η υψηλή πίεση εργασίας και οι σοβαρές συγκρούσεις επιμένουν με την πάροδο του χρόνου, τα προβλήματα υγείας μπορεί να γίνουν χρόνια και να υπονομεύσουν την απόδοση της εργασίας. Αντίθετα, οι πόροι εργασίας, όπως η υποστήριξη και η ποικιλία των δεξιοτήτων είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες πρόβλεψης της δέσμευσης της εργασίας των εργαζομένων και της οργανωσιακής δέσμευσης. Συμβάλλουν θετικά στην απόδοση της εργασίας ικανοποιώντας τις βασικές ανάγκες τους, και ως εκ τούτου ενθαρρύνουν το σφρίγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση των εργαζομένων.
- 3) Η θεωρία JD-R προτείνει ότι οι απαιτήσεις εργασίας και οι πόροι αλληλοεπιδρούν στην πρόβλεψη της ευημερίας των εργαζομένων. Οι πόροι μπορούν να αντισταθμίσουν την ανεπιθύμητη, αρνητική επίδραση των απαιτήσεων της εργασίας. Η κοινωνική υποστήριξη, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση της απόδοσης μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν τις υψηλές απαιτήσεις της εργασίας και δρα ως πρόληψη της εξάντλησης και των προβλημάτων υγείας. Οι απαιτήσεις εργασίας μπορούν να ενισχύσουν τη θετική επίδραση των πόρων απασχόλησης στη δέσμευση. Αυτό σημαίνει ότι όταν υπάρχει πολλή δουλειά και όταν τα καθήκοντα εργασίας είναι πολύπλοκα, οι πόροι της απασχόλησης μπορούν να ενισχύσουν την εμπλοκή στην εργασία. Κάτω από αυτές τις συνθήκες εργασίας, οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν τις προκλήσεις εργασίας τους με υψηλό επίπεδο ενέργειας. Κατά παρόμοιο τρόπο, όταν τα καθήκοντα εργασίας είναι περίπλοκα και απαιτούν τη μέγιστη δυνατή ενέργεια και αφοσίωση, οι πόροι εργασίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να γίνουν οι εργασίες και να ξεπεραστούν δυσκολίες.
- 4) Πέρα από τους πόρους εργασίας, οι εργαζόμενοι διαθέτουν και τους προσωπικούς τους πόρους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις εργασίας τους. Οι προσωπικοί πόροι είναι ουσιαστικά η αυτοπεποίθηση που συνδέεται με την ευελιξία και αναφέρεται στην αντίληψη των ατόμων για την ικανότητά τους να ελέγχουν και

να επηρεάζουν με επιτυχία το περιβάλλον τους (Hobfoll et al., 2003, οπ. Αναφ. στους Bakker and Demerouti, 2008). Η έρευνα έδειξε ότι οι προσωπικοί πόροι, όπως η αισιοδοξία, η αυτοπεποίθηση και η αυτοεκτίμηση, συμβάλλουν από μόνοι τους στην εξήγηση της εργασιακής δέσμευσης πέρα από τις απαιτήσεις και τους πόρους των θέσεων εργασίας (Xanthoroulou et al., 2009).

- 5) Οι υπάλληλοι που νιώθουν εμπλεκόμενοι με την εργασία τους έχουν κίνητρο να παραμένουν σε εμπλοκή με αυτήν. Αυτό σημαίνει ότι όταν οι απαιτήσεις εργασίας τους γίνονται πολύ υψηλές, οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι παίρνουν προσωπική πρωτοβουλία για να τροποποιήσουν το περιβάλλον εργασίας τους. Αυτή η συμπεριφορά ονομάζεται "crafting job", αναφερόμενη στις προληπτικές συμπεριφορές που παρουσιάζουν οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι, να αλλάξουν το περιεχόμενο των καθηκόντων τους και τα σχεσιακά όρια τους (Wrzesniewski and Dutton 2001).
- 6) Οι εργαζόμενοι που εκτίθενται σε υψηλές απαιτήσεις εργασίας μπορούν να εξουθενωθούν και να εισέλθουν σε έναν κύκλο απώλειας, όπου η συσσωρευμένη κόπωση τους οδηγεί σε αυτοκαταστροφικές συμπεριφορές και αυξημένες απαιτήσεις εργασίας. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα καταπόνησης ή εξουθένωσης είναι πιο πιθανό να κάνουν λάθη, τα οποία στη συνέχεια πρέπει να τα διορθώσουν, προσθέτοντάς τες στις ήδη υψηλές απαιτήσεις εργασίας τους. Οι αυτοκαταστροφικές συμπεριφορές που οφείλονται σε υψηλά επίπεδα εξάντλησης μπορεί να αυξήσουν τις απαιτήσεις εργασίας, οι οποίες με την πάροδο του χρόνου αυξάνουν τα επίπεδα εξουθένωσης (Bakker and Costa 2014).

### 2.6.3 PUBLIC SERVICE MOTIVATION (PSM)

Οι άνθρωποι που θέλουν να κάνουν τον κόσμο έναν καλύτερο τόπο συχνά στρέφονται σε μια σταδιοδρομία στη δημόσια υπηρεσία. Το κίνητρο για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας (PSM) έχει οριστεί ως "γενικό αλτρουιστικό κίνητρο για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων μιας κοινότητας ανθρώπων, κράτους, έθνους ή ανθρωπότητας" (Rainey and Steinbauer 1999). Τα άτομα με υψηλό PSM έχουν κοινωνικά κίνητρα - θέλουν να κάνουν καλό για τους άλλους ανθρώπους και την κοινωνία μέσω της παροχής δημόσιων υπηρεσιών (Perry et al., 2008). Η θεωρία PSM υποστηρίζει ότι ορισμένα άτομα έχουν "προδιάθεση να ανταποκριθούν σε κίνητρα που βασίζονται πρωτίστως ή μοναδικά σε δημόσια ιδρύματα και οργανισμούς" (Perry and Wise 1990, οπ αναφ. στους Perry and Wise 2010). Η έρευνα των τελευταίων δύο δεκαετιών έχει δείξει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλότερα επίπεδα PSM έχουν γενικά καλύτερη απόδοση από εκείνους με χαμηλά επίπεδα PSM. Για παράδειγμα, ο Bright (2007) βρήκε μια θετική σχέση μεταξύ PSM και αξιολογήσεων απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται σε ένα δημόσιο υγειονομικό κέντρο, που βρίσκεται στις Ηνωμένες

Πολιτείες. Η θετική στάση απέναντι στη δημόσια υπηρεσία είναι μια βασική αίσθηση της εργασίας και χαρακτηρίζει πολλά από τα άτομα που εργάζονται σε δημόσιους οργανισμούς.

Το PSM είναι ένα από τα πιο δημοφιλή θέματα έρευνας της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς κεντρική θέση στη μελέτη του κατέχει η ιδέα ότι τα άτομα που ενστερνίζονται υψηλά επίπεδα PSM αποδίδουν καλά, επειδή εργάζονται για να προάγουν υπηρεσίες που αντιλαμβάνονται ότι έχουν νόημα για την κοινότητα (Schott et al., 2015). Όπως συνόψισαν οι Moynihan και Pandey (2007), οι υπάλληλοι με υψηλά επίπεδα PSM φαίνεται να συνεισφέρουν με θετικούς τρόπους:

- επιθυμούν περισσότερο να προστατεύσουν το δημόσιο συμφέρον,
- επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής εμπλοκής,
- πιστεύουν ότι οι δουλειές τους είναι σημαντικές, γεγονός που με τη σειρά του τους οδηγεί να εργάζονται σκληρότερα,
- φαίνεται ότι έχουν υψηλούς δείκτες παραγωγικότητας,
- απολαμβάνουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και
- φαίνονται λιγότερο απρόθυμοι να εγκαταλείψουν την εργασία τους.

Σύμφωνα με τους Perry και Wise (2010) τα άτομα με υψηλά επίπεδα PSM θα εμφανίζουν εξαιρετικά υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, απόδοσης και εμπλοκής στους δημόσιους οργανισμούς συγκριτικά με τα άτομα που έχουν χαμηλότερα και το συμπέρασμα ότι η κατανόηση και προαγωγή του PSM θα μπορούσε να βοηθήσει τους δημόσιους οργανισμούς να βελτιώσουν τη συνολική απόδοσή τους, οπωσδήποτε έχει συνεισφέρει στην καλλιέργεια του ενδιαφέροντος για το PSM.

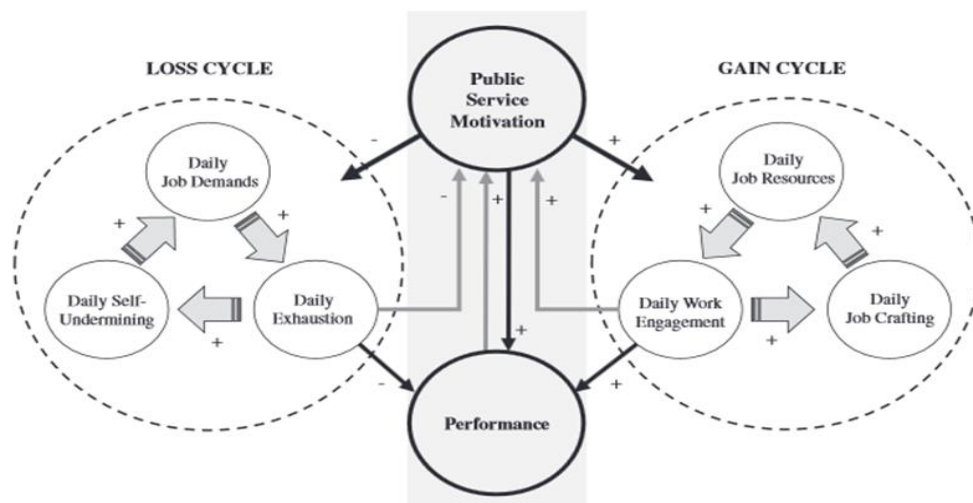
Έρευνες που διεξήχθησαν τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχουν δείξει μια θετική συσχέτιση μεταξύ του PSM και ποικίλων οργανωσιακών αποτελεσμάτων, όπως αύξηση της ατομικής απόδοσης, της οργανωσιακής απόδοσης, της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής δέσμευσης, της διαπροσωπικής συμπεριφοράς και διατήρησης του προσωπικού, (Bakker, 2015; DeSimone et al., 2016), καθώς και θετική συσχέτιση με την ηγεσία και ειδικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, που βελτιώνει την παρακίνηση που είναι προσανατολισμένη στο δημόσιο τομέα (PSM).

#### 2.6.4 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ JD-R ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟ PSM ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.

Σύμφωνα με τον Bakker (2015), κάθε δημόσιος υπάλληλος αντιμετωπίζει καθημερινές απαιτήσεις εργασίας και καθημερινές θέσεις εργασίας και ότι εκείνοι με υψηλότερα επίπεδα PSM ανταποκρίνονται διαφορετικά στις καθημερινές απαιτήσεις και τους πόρους από εκείνους με χαμηλότερα επίπεδα PSM. Οι διαστάσεις απαιτήσεων εργασίας είναι οι «εργασιακές πιέσεις», οι «συναισθηματικές απαιτήσεις», οι «σωματικές απαιτήσεις» και οι «συγκρούσεις εργασίας» (Bakker et al., 2008). Σύμφωνα με τους Coursey και Pandey (2007) κρίσιμο είναι να αναφερθεί και η

γραφειοκρατία, σαν μια από τις καθοριστικές διαστάσεις των απαιτήσεων εργασίας. Οι άνθρωποι που είναι έτοιμοι να κάνουν θυσίες για το καλό της κοινωνίας θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν καλύτερα το άγχος που προκύπτει από τις απαιτήσεις της εργασίας εντός ενός οργανισμού, επειδή γνωρίζουν ότι η αντιμετώπιση αυτών των στρεσογόνων παραγόντων εξυπηρετεί τον υψηλότερο στόχο της παροχής βοήθειας στους άλλους.

Η ανάλυση JD-R του PSM δείχνει ότι οι ασκούντες διοίκηση θα πρέπει να δίνουν προσοχή στα καθημερινά επίπεδα των απαιτήσεων και των πόρων των θέσεων εργασίας, διότι σε αυτό το ημερήσιο επίπεδο, οι οργανισμοί μπορούν να θέσουν τα θεμέλια για μια σωστή PSM. Ενώ οι περισσότεροι οργανισμοί δημόσιας υπηρεσίας εξακολουθούν να σκέφτονται με όρους των ετήσιων συνολικών αποτελεσμάτων στην εμπλοκή στην εργασία των εργαζομένων. Σύμφωνα με το παρακάτω υπόδειγμα, ο Bakker (2015) υποδεικνύει ότι οι καθημερινοί πόροι εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των ανατροφοδοτήσεων απόδοσης, της ηγεσίας μετασχηματισμού και της σημασίας των εργασιών, είναι καθοριστικής σημασίας. Οι ετήσιες έρευνες για την εμπλοκή στην εργασία μπορούν να λειτουργήσουν ως η ετήσια ένδειξη και να λειτουργήσουν ως στόχος επιδόσεων για τους ασκούντες τη διοίκηση.



Σχήμα 6 Υπόδειγμα του JD-R στο PSM (Bakker, 2015)

Ο Bakker (2015), υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι πολύ κινητοποιημένοι όταν μπαίνουν στο επάγγελμά τους. Αυτό είναι το κίνητρο για τη δημόσια υπηρεσία και στη συνέχεια καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι ασχολούνται με τις καθημερινές απαιτήσεις και τους πόρους τους. Λόγω της εμμονής και της παραγωγικότητάς τους, είναι σε θέση να ανταποκριθούν καλά στις απαιτήσεις εργασίας τους και να αποτρέψουν την εργασιακή εξουθένωση. Επιπλέον, λόγω της διάθεσης εξυπηρέτησης και προσφοράς τους, έχουν κίνητρο να κινητοποιήσουν τους πόρους της εργασίας τους για να παραμείνουν εμπλεκόμενοι και να αποδώσουν καλά. Ωστόσο,

εάν οι απαιτήσεις εργασίας είναι σταθερά υψηλές και οι πόροι εργασίας είναι σταθερά χαμηλοί, οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλό κίνητρο μπορούν να χάσουν τους ψυχολογικούς τους πόρους, με αποτέλεσμα χαμηλότερο PSM. Το μειωμένο PSM ως εκ τούτου μπορεί να ενισχύσει τον κύκλο απώλειας των ζητημάτων απασχόλησης, την εξάντληση και την αυτοπεποίθηση και να αποδυναμώσει τον κύκλο κέρδους των πόρων της εργασίας, της εμπλοκής και της προληπτικής συμπεριφοράς. Οι διευθυντές και οι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών θα πρέπει να χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για να βελτιστοποιούν τις απαιτήσεις και τους πόρους τους σε καθημερινή βάση.

## 2.6.5 Η ΕΜΠΛΟΚΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.

Η LaVigna (2015) υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί διαθέτουν εκείνα τα χαρακτηριστικά που μπορούν να προκαλέσουν την εμπλοκή των εργαζομένων της. Ωστόσο, όμως, το μοναδικό περιβάλλον της κυβέρνησης δημιουργεί εμπόδια στην εμπλοκή των εργαζομένων που δεν αντιμετωπίζουν οι περισσότεροι ηγέτες του ιδιωτικού τομέα. Αυτά τα εμπόδια περιλαμβάνουν εκτεταμένες επιθέσεις κατά της κυβέρνησης, πολιτική ηγεσία που μπορεί να αλλάξει συχνά τους στόχους της, πολύπλοκες, αναποτελεσματικές, δεσμευμένες με κανόνες, και μερικές φορές παράλογες λήψεις αποφάσεων. Επίσης υπάρχουν πολλαπλοί εξωτερικοί φορείς με εξουσία και επιρροή, περιορισμένα χρηματοοικονομικά εργαλεία και κίνητρα για τη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων καθώς και τη διαφάνεια και την προβολή των περισσότερων κυβερνητικών δραστηριοτήτων και δράσεων. Οι ασκούντες διοίκηση στο δημόσιο τομέα που προσπαθούν να οικοδομήσουν την εμπλοκή των εργαζομένων πρέπει να αναγνωρίσουν και να προσπαθήσουν να μειώσουν αυτά τα εμπόδια και το PSM είναι μια αντισταθμιστική επίδραση που μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση υψηλών επιπέδων εμπλοκής.

Οι Pollitt και Bouckaert (2011) περιέγραψαν τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί τείνουν να συνδέονται με λιγότερη αυτονομία λήψης αποφάσεων, γραφειοκρατικές δομές, πολιτική ηγεσία και δυσκολίες μέτρησης στόχων. Η αντίληψη αυτών των χαρακτηριστικών εργασίας μπορεί να αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά την εμπλοκή, καθώς οι πόροι που συχνά συνδέονται με την εμπλοκή περιλαμβάνουν την αυτονομία, τον έλεγχο, την ανατροφοδότηση και την διαφάνεια της εργασίας. Επιπλέον, οι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών βρίσκονται σε ένα πλαίσιο το οποίο συχνά επικρίνεται επειδή είναι αναποτελεσματικό όμως έχει επίσης υποστηριχθεί ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα έδειξαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιμέρους επιπέδων των κινήτρων μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών στελεχών, ενώ ο πρώτος κατέδειξε υψηλότερη αίσθηση κοινωφελούς ενδιαφέροντος, προτίμηση για εγγενείς εξωστρεφείς ανταμοιβές και έμφαση στην ασφάλεια της εργασίας. Οι Bullock, Stritch και Rainey (2015) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η

κινητοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων συνίσταται στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας και εκτιμούν τον κοινωνικό αντίκτυπο της εργασίας τους. Η έννοια αυτή καθορίζεται και από την έννοια του PSM.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του δημοσίου τομέα που τον διαφοροποιεί από τον ιδιωτικό, είναι η ύπαρξη της γραφειοκρατίας. Είναι γεγονός ότι η γραφειοκρατία είναι συνυφασμένη με τη λειτουργία των δημόσιων διοικήσεων, δεδομένου ότι οι κανόνες και οι διαδικαστικοί περιορισμοί είναι ενσωματωμένοι στην αρχιτεκτονική των δημόσιων οργανισμών (Bozeman, 2000)

Η έννοια του "Red Tape" χαρακτηρίζει τους επαχθείς κανόνες και διαδικασίες που περιορίζουν και ρυθμίζουν τις δραστηριότητες των δημοσίων υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, η γραφειοκρατία ορίζεται ως "οι κανόνες, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες που παραμένουν σε ισχύ και συνεπάγονται επιβάρυνση συμμόρφωσης, αλλά δεν προάγουν τους νόμιμους σκοπούς με τους οποίους οι κανόνες προορίζονταν να υπηρετήσουν" (Bozeman, 2000). Για το λόγο αυτό, «δεν είναι όλοι οι επίσημοι κανόνες γραφειοκρατία, μόνο εκείνοι που εμποδίζουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους τους» (Moynihan and Pandey, 2007). Οι γραφειοκρατικοί και διαδικαστικοί περιορισμοί είναι το γεγονός ότι στέκονται εμπόδιο αντί να αποτελούν το μέσο για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι δημόσιες διοικήσεις ακολουθούν μια διαδικασία που βασίζεται στον καθορισμό των οργανωτικών στόχων, χωρίς αυτοί να ναι όμως συμβατοί με τους πόρους που διαθέτουν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα (Pollitt and Bouckaert, 2004)

Για τους δημόσιους υπαλλήλους, η αντίληψη της γραφειοκρατίας συνδέεται θετικά με την πρόθεση απόσυρσης (Brewer and Walker, 2010), έλλειψη κινήτρων ή ακόμα και αυξημένο αίσθημα δυσαρέσκειας (Moynihan and Pandey, 2007) και παραίτηση (Giauque, Varone, and Anderfuhren-Biget, 2013). Πιο συγκεκριμένα, εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι η γραφειοκρατία μπορεί να ωθήσει τους υπαλλήλους να αναπτύξουν αισθήματα προσωπικής αλλοτρίωσης, υψηλότερης ανασφάλειας, απαισιοδοξίας και δυσπιστίας (Bozeman and Rainey, 1998; DeHart-Davis and Pandey, 2005, Rainey, Pandey, and Bozeman, 1995). Όλα τα παραπάνω θεωρούνται ότι απομακρύνουν τον εργαζόμενο του δημοσίου τομέα από την εμπλοκή του στην εργασία και τον οργανισμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 :ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΠΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

### 3.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ

#### 3.1.1 ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ, ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΑΠ

Η αμοιβή είναι γενικά εισόδημα που λαμβάνεται ως ανταμοιβή που καταβάλλεται για την εργασία κάποιου (Lawler, 1971) και δηλώνει όλα τα είδη οικονομικών ανταμοιβών, πρακτικών, υπηρεσιών και παροχών που λαμβάνονται ως μέρος μιας εργασιακής σχέσης. Επομένως, η αμοιβή είναι η πηγή εισοδήματος για τους εργαζομένους και επειδή μπορούν να ικανοποιήσουν άλλες επιθυμίες μέσω του εισοδήματος, η αμοιβή είναι η βασική ανταμοιβή (Milkovich and Newman, 2004).

Η αποζημίωση, μαζί με την ασφάλεια της εργασίας, παραμένει σταθερά στη λίστα των πέντε κορυφαίων παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία που είναι πιο σημαντικοί για τους εργαζομένους. Σύμφωνα με τον Cascio (1986), ο στόχος του σχεδιασμού ενός προγράμματος αποζημίωσης χωρίζεται σε δύο τμήματα, που είναι, οι άμεσες και έμμεσες μορφές αποζημίωσης. Η άμεση αποζημίωση είναι ουσιαστικά ο μισθός- αμοιβή, ενώ η έμμεση αποζημίωση είναι οι έξτρα παροχές που απολαμβάνει ένας εργαζόμενος ως αποτέλεσμα της εργασίας σε έναν οργανισμό.

Ο Armstrong (2006) πρότεινε ότι η αποζημίωση συνήθως περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- 1) Η βασική αμοιβή (salary), είναι το ποσό της αμοιβής (ο σταθερός μισθός ή ο μισθός). Μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τον βαθμό της εργασίας ή, για τους χειρώνακτες, το απαιτούμενο επίπεδο δεξιοτήτων. Η βασική αμοιβή θα επηρεαστεί από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Ένας εσωτερικός παράγοντας που μπορεί να καθορίσει το επίπεδο του βασικού μισθού είναι ύστερα από κάποια μορφή αξιολόγησης της εργασίας. Και ένας εξωτερικός παράγοντας είναι για παράδειγμα η αξιολόγηση των επιτοκίων που επικρατούν στη αγορά. Εναλλακτικά, τα επίπεδα αμοιβής μπορούν να συμφωνηθούν μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων με συνδικάτα ή με την επίτευξη μεμονωμένων συμφωνιών. Ο βασικός μισθός μπορεί να προσαρμοστεί ώστε να αντικατοπτρίζει αυξήσεις στο κόστος ζωής ή στις τιμές της αγοράς από τον οργανισμό, μονομερώς ή κατόπιν συμφωνίας με συνδικαλιστική οργάνωση.
- 2) Ενδεχόμενη (Μεταβλητή) αμοιβή. Μπορεί να παρέχονται επιπλέον οικονομικές ανταμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση, την ικανότητα, τη συνεισφορά, την ικανότητα ή την εμπειρία. Αυτά αναφέρονται ως «ενδεχόμενη αμοιβή». Ενδεχόμενες πληρωμές μπορούν να προστεθούν στη βασική αμοιβή, «ενοποιημένη». Εάν αυτές οι πληρωμές δεν ενοποιούνται (πληρώνονται ως μόνους μετρητών) περιγράφονται ως «μεταβλητή αμοιβή». Τα συστήματα ενδεχόμενων αμοιβών βασίζονται σε διαδικασίες



μέτρησης ή αξιολόγησης της απόδοσης, της ικανότητας, της συνεισφοράς ή της ικανότητας (Armstrong, 2006). Το μόνους είναι μέρος της ενδεχόμενης αμοιβής που αναφέρεται στην πληρωμή σε μετρητά που παρέχεται στους υπαλλήλους με βάση την απόδοσή τους. Οι πληρωμές μόνους συνδέονται γενικά με ατομική ή συλλογική απόδοση.

- 3) Παροχές σε εργαζόμενους (benefits). Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), οι παροχές σε εργαζόμενους περιλαμβάνουν συντάξεις, αμοιβή ασθενείας, ασφαλιστική κάλυψη, εταιρικά αυτοκίνητα και διάφορα άλλα «προνόμια». Τα προνόμια δίδονται ως αναγνώριση εξαιρετικής συμβολής, απόδοσης, αφοσίωσης στις αξίες και στην κουλτούρα του οργανισμού- επιχείρησης. Τα προνόμια περιλαμβάνουν επιπλέον άδεια, εισιτήρια για εκδηλώσεις, ταξίδια, δείπνα, δημόσια αναγνώριση. Ορισμένες παροχές επιβάλλονται από το νόμο, όπως για παράδειγμα η κοινωνική ασφάλιση, η αποζημίωση ανεργίας και αποζημίωση εργαζομένων.
- 4) Μη χρηματοοικονομικές ανταμοιβές (Αποζημίωση). Πρόκειται για ανταμοιβές που δεν περιλαμβάνουν άμεσες πληρωμές και προκύπτουν συχνά από την ίδια την εργασία, για παράδειγμα, η αυτονομία, η αναγνώριση, το πεδίο εφαρμογής και ανάπτυξης δεξιοτήτων, κατάρτισης, ευκαιριών ανάπτυξης σταδιοδρομίας, υψηλής ποιότητας ηγεσία, μάθηση και ανάπτυξη στο χώρο εργασίας.

### 3.1.2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ένας ορισμός που συναντάται συχνά για την ηγεσία είναι του (Bass, 1990), σύμφωνα με τον οποίο, «Αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών». Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership), την οποία ξεχωρίσαμε και θα ασχοληθούμε στην παρούσα έρευνα, ωθεί τους υφισταμένους να προσπαθούν σε μεγαλύτερο βαθμό για πιο αποδοτικά αποτελέσματα του οργανισμού, σε σχέση με τα αναμενόμενα. Η πρώτη αναφορά στην μετασχηματιστική ηγεσία έγινε από τον Burns (1978), και στην συνέχεια από τον Bass (1985), ορίζοντας τις τρεις διαστάσεις της:

α) Χάρισμα (charisma) ή εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence), αποτελεί τον βασικό παράγοντα επιτυχίας του ηγέτη. Οι χαρισματικοί ηγέτες δύναται να ασκούν επιρροή στους εργαζομένους τους, να τους εμπνέουν και να κατακτούν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό τους. Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται, για την αυτοπεποίθηση για τα πιστεύω του, τις απόψεις του και τις ικανότητές του και διαθέτει όραμα και το υποστηρίζει με αφοσίωση, προκειμένου να το υλοποιήσει και κάνει τους υφισταμένους του να ξεπερνούν το ατομικό τους ενδιαφέρον για το όραμα της

επιχείρησης (Vera and Crossan, 2004). Η έννοια του χαρισματικού ηγέτη συνδέεται με το κλίμα της αποδοχής και της υποστήριξης που επικρατεί στους υφισταμένους του και αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο έχει περισσότερες πιθανότητες να επηρεάζει τους υφισταμένους του σε σχέση με τον μη χαρισματικό ηγέτη. Η εξιδανικευμένη επιρροή, που ασκεί ο ηγέτης στους υφιστάμενους, έχει να κάνει με το αίσθημα υπερηφάνειας που τους δημιουργεί, την ασφάλεια, την αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν στις επιδιώξεις του και την αισιόδοξη εικόνα του οράματος για τον οργανισμό (Bass and Avolio, 1994). Ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει επικοινωνιακά χαρίσματα τα οποία χρησιμοποιεί ώστε να παρακινεί και να υποστηρίζει τους υφισταμένους του.

β) Εξατομικευμένη φροντίδα (Intellectual stimulation). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν τις ικανότητες να προτείνουν νέους τρόπους επίλυσης των εργασιών, που αναθέτουν στους υφιστάμενους. Επίσης, ένας ηγέτης αυτού του στυλ, είναι καινοτόμος και να προσπαθεί να προάγει ιδέες που δεν έχουν εφαρμοστεί ξανά για την επίλυση προβλημάτων (Bass and Avolio, 1994), ακόμα κι αν χρειάζεται να μάθει από τους υφιστάμενους. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν κίνητρα και δημιουργικότητα τροποποιώντας προσεγγίσεις και ευκαιρίες των δικών τους υφισταμένων. Ο κύριος σκοπός του ηγέτη είναι να προσφέρει ελεύθερη ροή ιδεών και φαντασιών έτσι ώστε οι υφιστάμενοι να προσπαθούν να αναπτύξουν νέες τεχνικές και προσεγγίσεις.

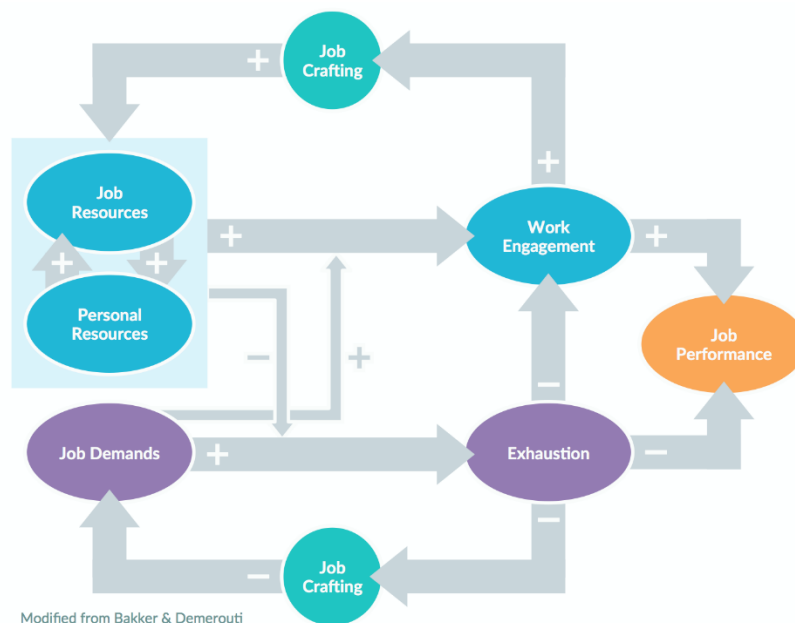
γ) Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εστιάζουν στις διαφορές των εργαζομένων, να διακρίνουν τις ξεχωριστές δυνατότητες του καθενός και όπου κρίνεται απαραίτητο να λειτουργούν ως μέντορες, προκειμένου να αναπτύξουν τα δυνατά σημεία των υφισταμένων τους. Για να είναι πιο αποτελεσματικός σε αυτό, θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να ακούσει τους προβληματισμούς του υφιστάμενου προσεκτικά (Avolio and Bass, 1995). Ο ηγέτης συμπεριφέρεται με τους υφισταμένους του σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητές του, δίνει προσωπική προσοχή στα άτομα προκειμένου να αναπτύξει μια υγιή σχέση παρέχοντας νέες ευκαιρίες μάθησης σύμφωνα με το ενδιαφέρον και τις δεξιότητές τους (Korejan et al., 2016)

Σύμφωνα με την Polychroniou (2009), η μετασχηματιστική ηγεσία ασκεί θετική επίδραση στην προθυμία των εργαζομένων για συνεργασία, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης και ίσως από τα πιο δύσκολο έργο ενός ηγέτη είναι να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζόμενους για να δώσουν το μέγιστο του εαυτού τους στην εργασία με απώτερο σκοπό να εκπληρωθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τις προσωπικές τους ικανότητες για να προωθήσουν τα ιδανικά των άλλων και να μεταφέρουν τα άτομα σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης (Korejan et al., 2016).

### 3.1.3 Η ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΠΟΡΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Αναφερόμενοι στο πως διατηρείται η ισορροπία μεταξύ των πόρων που παρέχει ένας οργανισμός και στις απαιτήσεις που ο ίδιος έχει από τους εργαζομένους του σε ένα εργασιακό περιβάλλον, θα πρέπει να ανατρέξουμε στις αντίστοιχες έρευνες που εξετάζουν το μοντέλο Απαιτήσεων Εργασίας–Πόρων. Το μοντέλο JD–R, που αναπτύχθηκε από τους Bakker et al. και Demerouti et al. (2000), διαχωρίζει τις συνθήκες εργασίας σε δύο ευρείες κατηγορίες, τις απαιτήσεις εργασίας και τους πόρους εργασίας, και οι οποίες συνδέονται διαφορετικά με συγκεκριμένες επιδόσεις στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με την Demerouti et al. (2000), οι καθορισμένες απαιτήσεις εργασίας είναι οι φυσικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που απαιτούν συνεχές φυσιολογικό και ψυχολογικό κόστος (όπως συναισθηματικές απαιτήσεις, υπερφόρτωση εργασίας, τεχνολογικές απαιτήσεις κλπ). Οι πόροι εργασίας αναφέρονται σε εκείνες τις φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας (όπως αυτονομία, ανατροφοδότηση απόδοσης, τεχνολογικοί πόροι κλπ.). Εάν οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν πόρους, δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στον αρνητικό αντίκτυπο των απαιτήσεων και τελικά θα αποτύχουν στην επίτευξη του στόχου.

Το μοντέλο JD–R, το συναντάμε σε πολλές έρευνες που εξετάζουν την εξάντληση-εξουθένωση (burn out), που σύμφωνα με τους Maslach και Leiter (1997, όπ. αναφ. στους Schaufeli et al., 2008), ορίζουν την εμπλοκή ως το αντίθετο της εξουθένωσης. Στο παρών μοντέλο (σχήμα 7) οι Demerouti et al. (2000) προτείνουν ότι η εξάντληση ακολουθεί δύο διαδικασίες. Πρώτον, οι απαιτήσεις της εργασίας, π.χ. φυσικός φόρτος εργασίας, πιέσεις χρόνου, φυσικό περιβάλλον, οδηγούν σε εξάντληση. Δεύτερον, η έλλειψη πόρων εργασίας, π.χ. ανατροφοδότηση απόδοσης, αυτονομίας, ανταμοιβές, ασφάλεια, οδηγεί σε αποδέσμευση. Προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκαν οι Bakker et al. διαπιστώνοντας ότι, στο μοντέλο JD–R, οι δύο αυτές διαδικασίες λειτουργούν ανεξάρτητα. Έτσι ξεχωρίζει την πρώτη διαδικασία να είναι «απαιτήσεις εργασίας που οδηγούν σε εξάντληση και συνεπώς σε αρνητική απόδοση», ενώ η δεύτερη διαδικασία με κίνητρο είναι οι πόροι εργασίας που οδηγούν σε δέσμευση και θετική απόδοση.



**Σχήμα 7** Το μοντέλο των επαγγελματικών απαιτήσεων και των εργασιακών πόρων (Job Demands–Resources Model of Burnout) (Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli, 2001)

Η ανάπτυξη περισσότερων εργασιακών πόρων, συμπεριλαμβανομένης της αυτονομίας, της ανατροφοδότησης απόδοσης και της σημασίας του καθήκοντος, καθώς και η διατήρησή τους μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερη διαχείριση των εργασιακών απαιτήσεων. Επιπλέον, όσους περισσότερους εργασιακούς πόρους διαθέτει ένας εργαζόμενος, τόσο καλύτερα είναι τα αποτελέσματα που παράγει για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Αντίθετα, όταν οι εργασιακές απαιτήσεις είναι μεγάλες και χρειάζεται μεγάλος κόπος από την μεριά του εργαζομένου, τα αποτελέσματα στον οργανισμό θα είναι αρνητικά.

Το μοντέλο αυτό καταλήγει στην υπόθεση πως ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις εργασιακές απαιτήσεις που προκύπτουν αν έχει τους απαραίτητους εργασιακούς πόρους και αυτό που προτείνει είναι η απόκτηση και διατήρηση όσων περισσότερων εργασιακών πόρων είναι δυνατόν από τον εργαζόμενο (Bakker, Demerouti and Verbeke, 2004, Demerouti et al., 2001)

### 3.1.4 Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΑΠ

Ο Garavan (1997) διερεύνησε τη φύση της κατάρτισης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης καταλήγοντας ότι όλα τα παραπάνω αφορούν τη μάθηση. Ο ίδιος προτείνει ότι η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η ανάπτυξη και η μάθηση θεωρούνται ως συμπληρωματικά συστατικά της ίδιας διαδικασίας, δηλαδή της βελτίωσης ανθρώπινου δυναμικού ή ταλέντου.

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι μία από τις σημαντικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Human Resources Management). Αυτή η πτυχή της πρακτικής της HRM αναφέρεται πάντα ως εκείνο το εργαλείο για τη βελτίωση των σημερινών δεξιοτήτων ή για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη επικεντρώνονται στην αλλαγή ή τη βελτίωση της γνώσης, της στάσης και της συμπεριφοράς των ατόμων (Werner and deSimone 2009, όπ. Αναφ. στους Johari et al 2013).

Σύμφωνα με το CPD, η συντριπτική πλειοψηφία των εργοδοτών χρησιμοποιούν την «κατάρτιση και ανάπτυξη» ως έναν ενιαίο, συνολικό όρο. Με αυτόν τον τρόπο, υποθέτουν λανθασμένα ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι το ίδιο πράγμα.

Στην πραγματικότητα, υπάρχουν βασικές διαφορές που είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητές.

#### Εκπαίδευση - Κατάρτιση

Πρώτον, η εκπαίδευση- κατάρτιση ορίζεται ως η διαδικασία ενστάλαξης των υποψηφίων με τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να τους επιτρέψει να εκτελέσουν έναν συγκεκριμένο ρόλο. Σε ένα νεοεισερχόμενος σε μία εργασία, κατάρτιση θεωρείται η εκπαίδευση που μπορεί να χρειαστεί να για το πώς να χρησιμοποιεί το λογιστικό πρόγραμμα της επιχείρησης, ή ένα μηχάνημα. Μόλις ληφθούν αυτές οι βασικές δεξιότητες, το εν λόγω άτομο μπορεί να πραγματοποιήσει μια σειρά σημαντικών λειτουργιών. Υπό αυτήν την έννοια, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η εκπαίδευση αφορά κυρίως (αν όχι αποκλειστικά) την οικοδόμηση σκληρών δεξιοτήτων (hard skills). Ο εργαζόμενος λαμβάνοντας την απαιτούμενη εκπαίδευση, μαθαίνει πώς να εκτελεί μια λειτουργία και στη συνέχεια μπορεί να αποδώσει ως ικανός υπάλληλος.

Σύμφωνα με τον Pfeffer (1998), η εκπαίδευση αποτελεί έναν ουσιαστικό παράγοντα των συστημάτων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων γιατί τα συστήματα αυτά βασίζονται στις δεξιότητες των εργαζομένων, στην πρωτοβουλία για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων που πιθανόν να προκύψουν, στη δημιουργία εναλλακτικών μεθόδων εργασίας καθώς επίσης και στην υπευθυνότητά τους για την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών. Για να επιτευχθούν όμως όλα αυτά, απαιτείται εξειδικευμένο και δραστήριο προσωπικό το οποίο διαθέτει τις γνώσεις και την ικανότητα να εκτελεί κάθε φορά τις απαιτούμενες ενέργειες.

#### Ανάπτυξη- Ευκαιρίες Εξέλιξης

Σύμφωνα με το CPD, σε αντίθεση με τον όρο κατάρτιση- εκπαίδευση, ο όρος ανάπτυξη αφορά την ψυχολογία και τις δεξιότητες (soft skills) των εργαζομένων. Η ανάπτυξη-εξέλιξη των εργαζομένων έχει να κάνει με τη βελτίωση των υπάρχοντων δεξιοτήτων, ταλέντων, γνώσεων και

εμπιστοσύνης. Οι ευκαιρίες ανάπτυξης των εργαζομένων υπερβαίνουν τη βασική κατάρτιση, εστιάζοντας συχνά σε πιο λεπτομερείς και πολύπλοκες ικανότητες.

Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων αποτελείται συνήθως από έναν αριθμό διαφορετικών μαθημάτων κατάρτισης. Η ιδέα είναι να παρέχεται κάθε ευκαιρία στους υπαλλήλους να προχωρήσουν πολύ πέρα από τα σημερινά όριά τους, αναπτύσσοντας τη στάση και το πνεύμα της προόδου.

Σε ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, οι περισσότεροι από τους οργανισμούς δίνουν έμφαση στα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων ως μία από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που είναι ζωτικής σημασίας για την εξέλιξη και την δέσμευση των εργαζομένων μιας και ο εργαζόμενος θεωρείται πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για έναν οργανισμό.

### **3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ**

#### **3.2.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ**

Στην παρούσα ερευνητική μας υπόθεση θα επικεντρωθούμε στη σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ της εργασιακής εμπλοκής και των αμοιβών και παροχών των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψιν πως αυτή αντικατοπτρίζεται μέσα από τις βιβλιογραφικές αναφορές και τα επιστημονικά άρθρα που έχουν ασχοληθεί κατά καιρούς με αυτό το θέμα. Έτσι κατά την βιβλιογραφία υπάρχουν συγγραφείς που υπογραμμίζουν τη σημαντική σχέση που υπάρχει μεταξύ δέσμευσης και αμοιβών καθώς και κάποιοι άλλοι που υποβαθμίζουν αυτή τη σχέση. Η Anitha (2014) ισχυρίστηκε ότι η αμοιβή είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της εμπλοκής στην εργασία, καθώς παρακινεί τους υπαλλήλους να επικεντρωθούν στην αύξηση της απόδοσης της εργασίας. Ο Hu και ο Schaufeli (2011) αναφέρουν ότι η θετική αξιολόγηση της τρέχουσας αμοιβής αποτελεί θετική πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης και ο Karatepe (2013) αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι η υψηλή απόδοση στην εργασία έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερες ανταμοιβές. Στον αντίποδα των ερευνητών που τονίζουν την σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής εμπλοκής και του ύψους των αποδοχών, εμφανίζονται οι Nthebe et al. (2016), που διαπίστωσαν ότι οι ανταμοιβές με τη μορφή περιθωριακών οφελών δεν αποτελούν σημαντική πρόβλεψη της εμπλοκής στην εργασία. Οι Buckingham και Coffman (1999) καθώς και οι Wagner και Harter (2006) υποστηρίζουν πως το ύψος των αμοιβών και παροχών δεν διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της δέσμευσης του προσωπικού, ενώ θεωρούν ότι άλλοι παράγοντες είναι εκείνοι που οδηγούν στην δέσμευση, όπως οι προσωπικοί-δημογραφικοί ρόλοι και η επίτευξη συνεργασίας και σύμπνοιας στον οργανισμό.

Κατά την διερεύνηση του ρόλου των ανταμοιβών στην εμπλοκή στην εργασία, εξετάζονται οι κινητήριες διαδικασίες που οδηγούν στην εμπλοκή της εργασίας, όπως περιγράφεται από τη θεωρία

JD-R. Αυτή η διαδικασία προϋποθέτει ότι οι πόροι εργασίας - που λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων εργασίας, τη μείωση των απαιτήσεων εργασίας και την τόνωση της προσωπικής ανάπτυξης - οδηγούν σε εργασιακή δέσμευση, που εκπροσωπείται από την ενέργεια και τον εντοπισμό (Bakker and Demerouti 2007). Στο πλαίσιο του JD-R, είναι εύλογα τεκμηριωμένο ότι οι μη οικονομικές ανταμοιβές (π.χ. υποστήριξη εποπτών, ευκαιρίες ανάπτυξης και θετική ανατροφοδότηση) διαδραματίζουν το ρόλο των πόρων απασχόλησης, προβλέποντας την εργασιακή δέσμευση και περιορίζοντας τις απαιτητικές συνθήκες εργασίας (Bakker and Demerouti 2014), ενώ δεν είναι ακόμη σαφές ποιος είναι ο άμεσος ρόλος (π.χ. αμοιβή, μόνους) και οι έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές (π.χ. περιθωριακά οφέλη) στην πρόβλεψη της συμμετοχής στην εργασία. Στη θεωρία JD-R, οι ανταμοιβές της θεωρίας, όπως η αμοιβή, παρουσιάζονται ως ένας δυναμικός παράγοντας πρόβλεψης της εργασιακής εμπλοκής, οι πόροι εργασίας που βρίσκονται στο επίπεδο του οργανισμού γενικότερα (Bakker et al., 2003, Bakker and Demerouti 2007). Οι Law et al. (2011) υποδηλώνουν ότι οι ανταμοιβές εργασίας αποτελούν έναν από τους πόρους που σχετίζονται με την απασχόληση, Ωστόσο, μέτρησαν τις ανταμοιβές ως ένα σύνολο οικονομικών και μη οικονομικών ανταμοιβών: νομισματικές ανταμοιβές, εκτίμηση και έλεγχο της κατάστασης. Οι Farndale και Murrer (2015) δηλώνουν ότι τα οικονομικά οφέλη θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως πόροι εργασίας.

Να υπογραμμίσουμε ότι κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), η έννοια του δίκαιου μισθού δεν διαμορφώνεται από το ύψος της αμοιβής αλλά από το είδος και το μέγεθος των αναγκών που καλύπτει. Ο μισθός ανάλογα με το πόσο δίκαιος είναι, προσδιορίζει την συμπεριφορά του εργαζομένου και επηρεάζει το κλίμα συνεργασίας και τις σχέσεις μεταξύ εργατικού δυναμικού και εργοδοσίας στον εργασιακό χώρο.

Στην έρευνα αυτή θα γίνει προσπάθεια επιβεβαίωσης της θετικής συσχέτισης μεταξύ της ικανοποίησης από την αμοιβή και των παροχών (benefits & pay satisfaction) με την εργασιακή εμπλοκή.

**Υπόθεση 1 ( H1) :** Η ικανοποίηση από την αμοιβή και τις παροχές (benefits & pay satisfaction) επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή (employee engagement)

### 3.2.2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Η ηγεσία αποτελεί, διαχρονικά, μία από τις σημαντικότερες έννοιες του μάνατζμεντ, ακριβώς γιατί ανέκαθεν υπήρξε ο καθοριστικός παράγοντας που καθόριζε την απόδοση και ευημερία ανθρώπων και οργανισμών. Οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα είναι δομημένοι σαν πυραμίδες και οι πολιτικές καθορίζονται από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια και αναθέτονται στα υφιστάμενα στελέχη μέσω της ιεραρχικής αλυσίδας διοίκησης Σωτηράκου και Ζέππου (2005). Ο ρόλος της ηγεσίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός στο παρόν οικονομικό πλαίσιο, το

οποίο μαστίζεται από ανεργία, έλλειψη ανταγωνισμού, περιορισμένες οικονομικές παροχές και βαριά φορολόγηση και για το οποίο πέρα από την διεθνή χρηματοοικονομική κρίση, η εθνική δημοσιονομική διαχείριση και η πολιτική διαφθορά έφεραν μεγάλη ευθύνη .

Οι αποφάσεις των πολιτικών και διοικητικών ηγετών, οι δράσεις τους και οι συμπεριφορές τους έχουν εκτεταμένα οργανωσιακά αποτελέσματα. Οι καλές ηγετικές συμπεριφορές είναι ζωτικής σημασίας στην επίτευξη των στόχων, ευνοϊκής εργασιακής κουλτούρας και θετικής φήμης του Οργανισμού (US Merit System and Protection Board (MSPB), 2015, όπ. αναφ. στους Ugaddan & Park, 2017).

Στο δημόσιο τομέα κυρίως στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, η οποία περιορίσει τις δυνατότητες του κράτους για παροχή υψηλών χρηματικών αμοιβών, καθίσταται έντονη η ανάγκη για ικανά στελέχη, όπως ορίζονται από την ιεραρχία, να παρέχουν μη χρηματικά κίνητρα, κυρίως εσωτερικά για να προκαλέσουν την οργανωσιακή εμπλοκή των εργαζομένων του Οργανισμού που ηγούνται. Ο ρόλος του προϊσταμένου-ηγέτη είναι να καθοδηγήσει τους υφισταμένους του στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της νέας εποχής, περιορίζοντας, όσο του επιτρέπεται από το κράτος, την γραφειοκρατία. Κύριο χαρακτηριστικό τη δυναμικής του θα είναι να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους να ανοίξει τους ορίζοντές τους, βελτιώνοντας το κλίμα, ενισχύοντας την ομαδική εργασία και εμπνέοντας τους να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Ο ηγέτης-προϊστάμενος οφείλει να εφαρμόσει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας που θα αναδείξει τις ικανότητες των εργαζομένων ώστε να υπάρξει αποδοτικότητα στον Οργανισμό προς όφελος της κοινωνίας.

Τα τελευταία χρόνια στο δημόσιο τομέα επικρατεί ο συνδυασμός των μοντέλων της μετασχηματιστικής (transformational leadership) και συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης καλείται να πραγματοποιήσει αλλαγές στην κουλτούρα και το περιβάλλον ενός δημόσιου οργανισμού. Ο Yukl (1989) ορίζει την μετασχηματιστική ηγεσία ως την ηγετική συμπεριφορά που μεταμορφώνει τους κανόνες και τις αξίες των υπαλλήλων και συνεπώς ο ηγέτης παρακινεί τους εργαζομένους να αποδώσουν πέρα από τις δικές τους προσδοκίες.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από τα παρακάτω γνωρίσματα: την ανταποκριτή, υποστηρικτική και αναπτυξιακή ηγεσία. Κατά την ανταποκριτή ηγεσία, ο ηγέτης είναι ενεργός ακροατής, απαντά σε προτάσεις και συμπεριφέρεται στους εργαζομένους δίκαια (Purcell and Hutchinson, 2007). Στην υποστηρικτική ηγεσία ο ηγέτης εφαρμόζει τις δράσεις λαμβάνοντας υπόψιν τα συναισθήματα των υφισταμένων του και τις προσωπικές τους ανάγκες και φροντίζει να διασφαλίζει τα συμφέροντα τους κατά τη λήψη των αποφάσεων (Rafferty and Griffin, 2006). Τέλος η αναπτυξιακή ηγεσία αναφέρεται σε συμπεριφορές που περιλαμβάνουν για τη σταδιοδρομία των υφισταμένων, προσεκτική παρατήρηση του προσωπικού, καταγραφή της προόδου των εργαζομένων και ενθάρρυνσή τους να παρακολουθήσουν μαθήματα (Katou, 2015).



Με βάση τα ευρήματα και τη θεωρία της ηγεσίας, οι Tims et al (2011), προβλέψανε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε έναν οργανισμό, ενισχύσει την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων του. Σύμφωνα με την έρευνα της Katou (2015), η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την οργανωσιακή δέσμευση. Συγκεκριμένα η ανταποκριτή, η υποστηρικτική και η αναπτυξιακή συμπεριφορά του μετασχηματιστικού ηγέτη, μέσω της διαδικαστικής δικαιοσύνης, ενισχύει την οργανωσιακή εμπιστοσύνη και οδηγεί στην ανάπτυξη της οργανωσιακής δέσμευσης, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την ανάπτυξη και την απόδοση του Οργανισμού. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη, αναφέρονται και ως «εξατομικευμένη φροντίδα» και είναι αυτή που μπορεί να προσφέρει ισχυρή παρακίνηση στους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα, παρέχοντας τα κίνητρα των σχέσεων, της αναγνώρισης και επιβράβευσης, προκειμένου να οδηγήσει τους εργαζομένους της σε εργασιακή εμπλοκή. Επιπροσθέτως σύμφωνα με την έρευνα των Katou et al. (2019) παρουσιάζονται περαιτέρω στοιχεία που αφορούν την μετασχηματιστική ηγεσία που την αναδεικνύουν να αποτελεί σημαντικό προηγούμενο του μοντέλου JD-R που εξισορροπεί τις απαιτήσεις εργασίας και τους πόρους εργασίας για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Schaufeli, 2015).

Στην έρευνα αυτή θα γίνει προσπάθεια επιβεβαίωσης της θετικής συσχέτισης μεταξύ του μετασχηματιστικού ηγέτη- προϊστάμενου (transformational leadership-supervisor) με την εργασιακή εμπλοκή.

**Υπόθεση 2 (H2) :** Ο μετασχηματιστικός ηγέτης-προϊστάμενος (transformational leadership-supervisor) επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή (employee engagement).

### 3.2.3 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.

Σύμφωνα με την Anitha (2014), υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της εμπλοκής των εργαζομένων. Οι συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για τους εργαζόμενους στο αν θέλουν να συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό. Μελέτες του Miles (2001) και Harter et al. (2002) διαπίστωσε ότι διάφορες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσουν σε διάφορα επίπεδα εμπλοκής των εργαζομένων. Πρόσφατες μελέτες δείχνουν επίσης ότι το ουσιαστικό περιβάλλον εργασίας θεωρείται βασικός καθοριστικός παράγοντας της εμπλοκής των εργαζομένων (Porli and Rizvi, 2016).

Οι εργαζόμενοι σε δημόσιους οργανισμούς αντιμετωπίζουν στο εργασιακό τους περιβάλλον την πρόκληση να εξισορροπήσουν τις «παραδοσιακές» δημόσιες αξίες, όπως η ακεραιότητα, η ουδετερότητα και η νομιμότητα, αφενός, με τις «επιχειρησιακές» αξίες όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η ανταπόκριση, αφετέρου.

Οι Audenaert et al. (2019) στην ανάλυσή τους, διαπίστωσαν τις υψηλές προσδοκίες που έχουν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα για τους υπαλλήλους τους. Αναφέρονται σε αλλαγές σε μακροοικονομικό επίπεδο που συμβάλλουν στην εξήγηση αυτών των αυξανόμενων απαιτήσεων, όπως η εισαγωγή μηχανισμών της αγοράς στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης της νέας δημόσιας διοίκησης (New Public Management). Κύριο χαρακτηριστικό της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM) είναι να ζητά να γίνουν περισσότερα με τα λιγότερα. Οι Homberg et al. (2019) αναφέρονται σε αλλαγές σε μακροοικονομικό επίπεδο, όπως η εστίαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, τη διαχείριση της ποιότητας και την καλή-σωστή διακυβέρνηση, ως αιτίες ενός απαιτητικού δημόσιου εργασιακού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τους Steijn και Voet (2019), η πρόκληση αφορά τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα που βρίσκουν λιγότερες ευκαιρίες να αλληλεπιδρούν με τους δικαιούχους υπηρεσιών καθώς και τους εργαζόμενους που αντιλαμβάνονται ότι το έργο τους έχει μικρότερο αντίκτυπο λόγω των αυξανόμενων γραφειοκρατικών διαδικασιών και διοικητικών κανονισμών.

Η μελέτη από Homberg et al. (2019) υποδηλώνει ότι η λεγόμενη συμπεριφορά φόρτισης θα μπορούσε να είναι μια σημαντική ικανότητα των δημόσιων υπαλλήλων που θα τους επιτρέπει να αντιμετωπίζουν το όλο και πιο περίπλοκο εργασιακό περιβάλλον. Οι Audenaert et al. (2019) ασχολήθηκαν στην έρευνά τους με τις απαιτήσεις εργασίας (job demands) και τους πόρους (job resources) και έδειξαν ότι οι οργανισμοί, μέσω της διάρθρωσης και της διαχείρισης των θέσεων εργασίας, επηρεάζουν τις στάσεις (Υποκίνηση, εργασιακή εμπλοκή, οργανωσιακή ιθαγένεια) των μεμονωμένων εργαζομένων. Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη σχέση τους με τον οργανισμό, η ανάλυσή τους δείχνει ότι οι υποστηρικτικές πρακτικές ενός οργανισμού τελικά φιλτράρονται από τις ερμηνείες των εργαζομένων. Με τη σειρά τους, αυτές οι ερμηνείες επηρεάζονται από τη μακροχρόνια εμπιστοσύνη που έχει οικοδομηθεί (ή που, αντίθετα, λείπει) στη σχέση οργανισμού-εργαζομένου. Οι αναλύσεις Steijn και Voet (2019), τονίζουν ότι κατά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι επιπτώσεις των θέσεων εργασίας, η επαφή εργασίας, καθώς και ο χρόνος που οι εργαζόμενοι πρέπει να δαπανήσουν για να αντιμετωπίσουν γραφειοκρατικές διαδικασίες και κανονισμούς. Η μελέτη των Homberg et al. (2019) υποδηλώνει ότι η ικανότητα αντιμετώπισης ενός μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να τονωθεί με την ενδυνάμωση των εργαζομένων και τη διαμόρφωση ενός σαφούς οράματος.

Η ανάλυση των απαιτήσεων για εργασιακές σχέσεις από τους Audenaert et al. (2019) βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι σταθμίζουν τις απαιτήσεις εργασίας και τους πόρους που προσφέρονται και κατά συνέπεια αντιμετωπίζουν τις μη ισορροπημένες συνθήκες μειώνοντας τη συναισθηματική δέσμευσή τους. Η διασφάλιση της ευημερίας του εργατικού δυναμικού και της

καλής οργανωσιακής απόδοσης σε απαιτητικά περιβάλλοντα είναι μια δύσκολη πράξη που περιλαμβάνει τη διατήρηση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ των απαιτήσεων και των πόρων. Κατά συνέπεια στην παρούσα ερευνητική μας υπόθεση θα λάβουμε υπόψη αυτήν την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων και πόρων στο εργασιακό περιβάλλον του δημοσίου και την επέκτασή αυτής στην εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων του.

**Υπόθεση 3 (H3)** : Η ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων και των πόρων στο εργασιακό περιβάλλον (balance job demand & resources in work environment) ενός δημόσιου οργανισμού επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή (employee engagement).

### 3.2.4 Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Βασικό συστατικό της επίτευξης της εργασιακής εμπλοκής είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη. Οι Schaufeli και Salanova (2008) πρότειναν ότι το να επιτρέπεται στους εργαζομένους να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους είναι το κλειδί για τη δέσμευσή τους. Η επιμόρφωση και κατάρτιση είναι ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό.

Οι Salanova et al. (2010) υποστήριξαν ότι τα προγράμματα κατάρτισης που βοηθούν τους εργαζόμενους να δημιουργήσουν προσωπικούς πόρους (job resources), που με τη σειρά τους ενθαρρύνουν την εμπλοκή τους μέσω της ψυχολογικής εμπειρίας του Kahn (1990) της σημασίας και της διαθεσιμότητας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ο εργαζόμενος στο ελληνικό δημόσιο τομέα αντιμετωπίζει ένα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον. Σε μια μελέτη τους, οι Demerouti et al. (2011) έλεγξαν τις επιπτώσεις της εκπαίδευσης «προσωπικής αποτελεσματικότητας» με στόχο να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν το μεταβαλλόμενο εργασιακό τους περιβάλλον. Πριν και μετά την εκπαίδευση παρακολούθηθηκαν αρκετοί προσωπικοί πόροι, συμπεριλαμβανομένης της βεβαιότητας, της αυτοεκτίμησης, της ανθεκτικότητας, της αισιοδοξίας και της ελπίδας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αυτοαξιολόγηση και οι άλλες αξιολογήσεις των προσωπικών πόρων αυξήθηκαν σημαντικά ως αποτέλεσμα της κατάρτισης. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν σαφώς ότι η εργασιακή δέσμευση μπορεί να βελτιωθεί με τη βελτιστοποίηση των προσωπικών πόρων.

Οι πόροι των εργαζομένων αναφέρονται στις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές δυνατότητες μιας εργασίας που λειτουργούν με το να βοηθούν στην επίτευξη των στόχων εργασίας, να μειώσουν τις απαιτήσεις εργασίας και να τονώσουν την προσωπική ανάπτυξη, μάθηση και ανάπτυξη. Οι πόροι εργασίας (job resources), οι οποίοι ενεργοποιούν μια κινητήρια διαδικασία, μπορούν να προέρχονται από τον Οργανισμό ως αμοιβή και ευκαιρίες επαγγελματικής

σταδιοδρομίας, Οι κινητήριες δυνατότητες των πόρων εργασίας μπορούν να είναι εγγενείς επειδή διευκολύνουν την ανάπτυξη, τη μάθηση και την ανάπτυξη ή είναι εξωγενείς επειδή συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων εργασίας (Bakker and Demerouti, 2007).

Οι Albrecht et al. (2015) χρησιμοποίησαν το μοντέλο JD-R για να δείξουν πώς οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βελτιώσουν την εμπλοκή των εργαζομένων μέσω της κατάρτισης, της μάθησης και της ανάπτυξης. Προτείνουν τρεις παρεμβάσεις για τη διευκόλυνση της εμπλοκής των εργαζομένων, συγκεκριμένα: 1) παρέχοντας τον βέλτιστο συνδυασμό απαιτήσεων (job demands) και πόρων εργασίας (job resources) 2) τη βελτιστοποίηση των προσωπικών πόρων μέσω της κατάρτισης και 3) την ενθάρρυνση των εργαζομένων να ασχολούνται με τη δουλειά τους.

Σύμφωνα με τον Mondy (2011, όπ. Αναφ. στους Johari et al. 2013), η κατάρτιση δίνει έμφαση στην εκμάθηση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των στάσεων που απαιτούνται για την αρχική εκτέλεση μιας εργασίας ή για τη βελτίωση της απόδοσης μιας τρέχουσας εργασίας, ενώ οι αναπτυξιακές δραστηριότητες επικεντρώνονται στη διεύρυνση των οριζόντων του εργαζόμενου, και προσφέρει απεριόριστες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Με άλλα λόγια, η κατάρτιση προετοιμάζει τους υπαλλήλους για μια νέα δουλειά, ενώ η ανάπτυξη είναι απαραίτητη για μελλοντική ανάθεση. Εκτός από τη γνώση, τις δεξιότητες, τη στάση και τις συμπεριφορές, η κατάρτιση στοχεύει στην αύξηση των ικανοτήτων σε σχέση με πιθανή θέση ή εργασία στο εγγύς μέλλον (Dowling and Welch 2004). Σύμφωνα με τον Werner και deSimone (2009, όπ. Αναφ. στους Johari et al 2013), η αποτελεσματική εκπαίδευση όχι μόνο θα εξοπλίζει τους εργαζόμενους με τις περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των θέσεων εργασίας, αλλά θα συμβάλει επίσης στην επίτευξη συνολικών οργανωτικών στόχων, αυξάνοντας το επίπεδο ικανοποίησης και παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Lim και Ling (2012) αποκάλυψε ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται από την αντίληψη του βαθμού στον οποίο οι εργοδότες προσπαθούν να παράσχουν αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για αυτούς. Από την οπτική των εργαζομένων, η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι ένα σημαντικό εργαλείο για να κερδίσουν πολύτιμη υποστήριξη, γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να ενισχύσουν τις ευκαιρίες τους για επαγγελματική εξέλιξη και ασφάλεια των θέσεων εργασίας τους στην αντίστοιχη απασχόληση. Επίσης έχει αναφερθεί ότι η εργασιακή δέσμευση θα μπορούσε να επηρεαστεί από τις αξίες και τις οργανωσιακές συμπεριφορές που επικρατούν στο χώρο εργασίας (Morrow, 1993). Οι εργαζόμενοι δείχνουν δέσμευση όταν αισθάνονται ότι ο οργανισμός καταβάλλει προσπάθειες για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Η κατάρτιση των εργαζομένων μπορεί να συμβεί όταν δημιουργηθεί ένα κατάλληλο περιβάλλον στον οργανισμό

Έχοντας λάβει υπόψη όλα τα παραπάνω, στην παρούσα ερευνητική υπόθεση, θα μας απασχολήσει η αντίληψη που δημιουργείται στους εργαζομένους για το βαθμό που ο οργανισμός στον οποίον εργάζονται ενδιαφέρεται να τους παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη και κατάρτιση και πώς αυτή ασκεί θετική επιρροή στην εργασιακή εμπλοκή τους.

**Υπόθεση 4 (H4)** : Η παροχή εκ μέρους ενός οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη (training and development opportunities) στους εργαζομένους της, ασκεί θετική επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή τους.

### 3.2.5 Η ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ (PSYCHOLOGICAL CONTRACT FULFILLMENT) ΩΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗΣ (MEDIATOR) ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ο ελληνικός δημόσιος τομέας έχει υποστεί μια σειρά πιέσεων καθώς έχουν αναμφισβήτητα τεθεί ζητήματα οργανωσιακής επιβίωσης. Η εξομάλυνση των δαπανών, η εισαγωγή των ανταγωνιστικών δυνάμεων της αγοράς και της στενότερης παρακολούθησης των οργανωσιακών επιδόσεων μέσω της χρήσης μιας δέσμης μέτρων και στόχων αμφισβήτησε τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον δημόσιο τομέα. Παλιότερα δεδομένα όπως η ασφάλεια και η μονιμότητα της εργασίας, τα επίπεδα των αμοιβών με βάση δίκαιες συγκρίσεις, οι αυξήσεις των αμοιβών διατηρώντας καλό βιοτικό επίπεδο, δημιουργώντας ευκαιρίες σταδιοδρομίας σε σαφείς και σταθερές διαδρομές έχουν πλέον απειληθεί. Η πρότερη εργασιακή σχέση έχει καταρρεύσει, αυτές οι ίδιες πιέσεις έχουν φέρει αλλαγές στις πρακτικές εργασίας και τη γενική εντατικοποίηση της εργασίας. Θα λέγαμε λοιπόν ότι οι αλλαγές αυτές έχουν αμφισβητήσει τη βάση των σχέσης ανταλλαγής.

Η κινητήρια ανησυχία πίσω από το ενδιαφέρον για το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι οι συνέπειές του στη συμπεριφορά των μελών. Καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα επιταχυνόμενο ρυθμό αλλαγής το αποτέλεσμα που έχει αναφερθεί είναι η κατάρρευση του παλιού και η εμφάνιση ενός νέου ψυχολογικού συμβολαίου, ως βάση για την σχέση ανταλλαγής εργοδότη-εργαζομένου. Κατά την διαδικασία αυτή, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν την πρόκληση της επαναδιαπραγμάτευσης και της διαχείρισης της μετάβασης από μια βάση ανταλλαγής σε μια άλλη. Αυτό συμβαίνει διότι προφανώς δεν μπορούν ή δεν επιθυμούν να συνεχίσουν να παρέχουν στους υπαλλήλους τους τα ίδια κίνητρα. Αυτές οι αλλαγές καθιστούν λιγότερο σαφές του τι τα δύο μέρη οφείλουν ο ένας στον άλλον. Είναι σαφές ότι η κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου όσον αφορά την εκπλήρωση (fulfillment) ή παραβίαση (breach) του είναι ενδιαφέρον στο βαθμό που οι θεωρητικές προβλέψεις ισχύουν. Έτσι με βάση αυτές τις προβλέψεις θα προκύψουν θετικά

αποτελέσματα από την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου από τον εργοδότη ενώ η παραβίαση του από τον εργοδότη είναι πιθανό να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα. Οι Bal et al. (2013), υποστηρίζουν ότι η μεγαλύτερη εμπιστοσύνη λόγω της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου από τους εργοδότες σχετίζεται με την υψηλότερη δέσμευση εργασίας των εργαζομένων. Διαπίστωσαν ότι η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου αυξάνει την εμπλοκή της εργασίας και τις θετικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στη δουλειά. Ωστόσο, η Θεωρία Διατήρησης των Πόρων (Conservation of Resources) υποδεικνύει ότι οι απώλειες πόρων ενδέχεται να δημιουργήσουν μεγαλύτερες αρνητικές επιπτώσεις στις συμπεριφορές των εργαζομένων από ότι οι θετικές επιδράσεις που σχετίζονται με ανάλογες αυξήσεις πόρων (Hobfoll 1989, οπ. Αναφ. στο Hobfoll 2001).

Σύμφωνα με την Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (SET), οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν με άλλους ανθρώπους, επειδή υποκινούνται από τις προσδοκίες να λαμβάνουν προωθήσεις σε αντάλλαγμα από το άλλο μέρος (Blau, 1964). Με κάθε συμβαλλόμενο μέρος που επαναλαμβάνει επανειλημμένα τις πράξεις του άλλου μέρους, δημιουργούνται αμοιβαίες υποχρεώσεις. Αυτό σημαίνει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι ο εργοδότης εκπληρώνει το ψυχολογικό τους συμβόλαιο, θα ενεργήσουν αναλόγως «επιστρέφοντας» αυτή την εκπλήρωση, η οποία θα καταστεί εμφανής με πιο θετικές στάσεις εργασίας και συμπεριφορά εργασίας. Έτσι, σύμφωνα με τον κανόνα της αμοιβαιότητας, η πλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου (PCF) αναμένεται να οδηγήσει σε υψηλότερη εμπλοκή στην εργασία (Turnley et al., 2003).

Η PCF αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο η εταιρεία εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της απέναντι σε έναν εργαζόμενο, από το πλεονέκτημα του εργαζομένου και χρησιμεύει στην οικοδόμηση του στοιχείου κοινωνικής ανταλλαγής, με αποτέλεσμα θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων (Karagonlar et al., 2016). Οι εργαζόμενοι μετρούν την εκπλήρωση σε πέντε κατηγορίες : α) εταιρικές πολιτικές, β) περιβάλλον εργασίας γ) την εξέλιξη και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας (δ) τις προδιαγραφές εργασίας και (ε) ανταμοιβές παροχές, και διαφέρουν ως προς τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται στην εκπλήρωση (Lub et al., 2016). Ουσιαστικά οι παραπάνω πέντε κατηγορίες είναι κάποιοι από τους κυριότερους παράγοντες που προσδιορίζουν την εργασιακή εμπλοκή και έχουν αναλυθεί εκτενώς στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Οι εργαζόμενοι κατανοούν ότι η φύση αυτής της σχέσης ανταλλαγής οφείλεται στη συμμετοχή τους και ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν σε ισοδύναμα (Wu and Chen, 2015). Η PCF οικοδομεί την εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερομένων και συνδέεται με μειωμένη πίεση, χαμηλότερα επίπεδα κόπωσης κατά την εργασία και με μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, ευεξία και οργανωσιακή δέσμευση (Rodwell et al., 2015).

Σύμφωνα με τους Bal et al. (2013), η PCF είχε θετικό αντίκτυπο στις αντιδράσεις των εργαζομένων και στην εμπλοκή τους στην εργασία. Εάν το ψυχολογικό συμβόλαιο εκπληρώνεται από

τον οργανισμό, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η οργανισμός τους εκτιμά και έτσι βοηθούν στην επίτευξη οργανωσιακών στόχων με την εμφάνιση καλύτερων ενεργειών. Παρομοίως, η μελέτη των Ahmad και Nisar (2016), επιβεβαίωσε επίσης αυτά τα ευρήματα και τα αποτελέσματά της απεικόνιζαν ότι όταν η κυβέρνηση παρείχε δίκαιο περιβάλλον και εκπλήρωνε τις σιωπηρές υποσχέσεις της (PCF), οι αντιδράσεις των εργαζομένων (εμπλοκή, αφοσίωση, κινητοποίηση και οργανωσιακή ιθαγένεια) ήταν θετικές.

Βασιζόμενοι σε όλες τις παραπάνω έρευνες και μελέτες, καθώς και στην ανάγκη της παρούσας έρευνας να ορίσει ένα πλαίσιο διαμεσολάβησης μεταξύ των παραγόντων εργασίας που προσδιορίζουν την εργασιακή εμπλοκή, εξετάζουμε την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου σαν εκείνο το απαραίτητο στοιχείο που όταν μεσολαβεί και υπάρχουν οι κατάλληλοι παράγοντες στην εργασία, επιδρά καταλυτικά στην εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων.

**Υπόθεση 5 (H5):** Η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου (PCF) διαμεσολαβεί στην σχέση μεταξύ των προσδιοριστικών παραγόντων εργασίας (Identifying Factors) και της εργασιακής εμπλοκής (employee engagement).

Συνοψίζοντας οι πέντε υποθέσεις είναι οι εξής:

**Υπόθεση 1 ( H1) :** Η ικανοποίηση από την αμοιβή και τις παροχές (benefits & pay satisfaction) επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή (employee engagement)

**Υπόθεση 2 (H2) :** Ο μετασχηματιστικός ηγέτης-προϊστάμενος (transformational leadership-supervisor ) επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή (employee engagement).

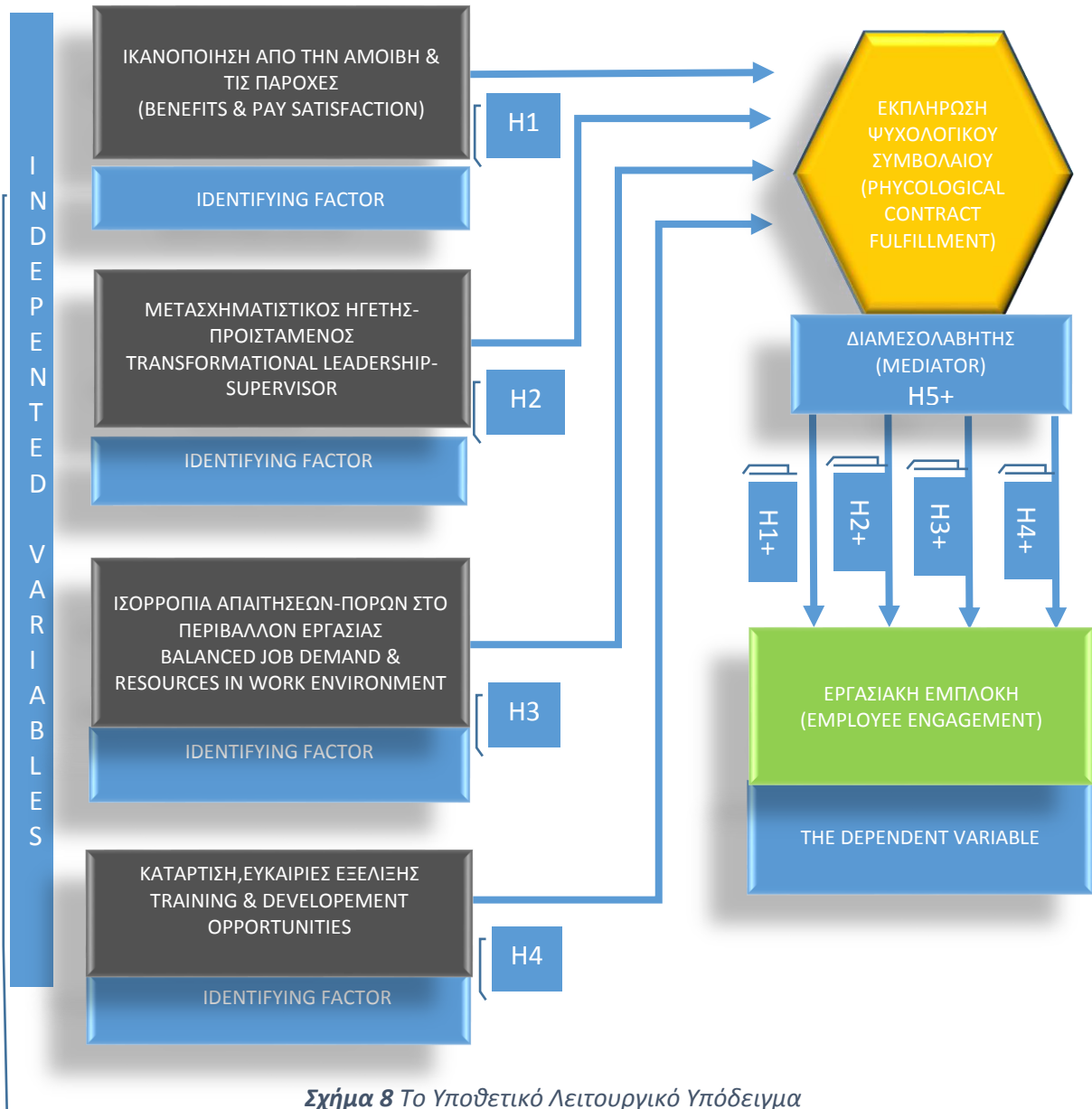
**Υπόθεση 3 (H3) :** Η ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων και των πόρων στο εργασιακό περιβάλλον (balance job demand & resources in work environment) ενός δημόσιου οργανισμού επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή (employee engagement).

**Υπόθεση 4 (H4) :** Η παροχή εκ μέρους ενός οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη (training and development opportunities) στους εργαζομένους της, ασκεί θετική επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή τους.

**Υπόθεση 5 (H5):** Η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου (PCF) διαμεσολαβεί στην σχέση μεταξύ των προσδιοριστικών παραγόντων εργασίας (Identifying Factors) και της εργασιακής εμπλοκής (employee engagement).

### 3.6 ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

Το Υποθετικό Λειτουργικό Υπόδειγμα που διαμορφώθηκε βάσει των πέντε υποθέσεων που διατυπώθηκαν αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 8 Το Υποθετικό Λειτουργικό Υπόδειγμα



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ- ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά το πρώτο στάδιο του ερευνητικού σχεδιασμού της παρούσης εργασίας, έγινε η επιλογή της έρευνας δηλαδή αν θα είναι εμπειρική ή ανασκόπηση. Επιλέχθηκε **η εμπειρική έρευνα** καθώς σύμφωνα με τη Δημητριάδη (2000), «η εμπειρική έρευνα (empirical research) προσπαθεί να δώσει απάντηση – λύση σε ένα ερώτημα – πρόβλημα βασιζόμενη σε νέα, πρωτογενή δεδομένα τα οποία συλλέγονται από τον ίδιο τον ερευνητή για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας».

Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε και παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 2 έγινε αντιληπτό ότι υπάρχουν έρευνες που έχουν μελετήσει όλα όσα φαίνεται να μας απασχολούν, δηλαδή το θέμα της ικανοποίησης από την αμοιβή και τις παροχές, τις ευκαιρίες εξέλιξης και εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο, καθώς και το *job model* που μιλάει για την ισορροπία απαιτήσεων-πόρων στο εργασιακό περιβάλλον, σε σχέση με την εργασιακή εμπλοκή καθώς και τη σημαντικότητα της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου. Ωστόσο, ερευνώντας την ελληνική βιβλιογραφία διαπιστώσαμε ότι δεν υπάρχουν αντίστοιχες εκτενείς έρευνες σε οργανισμούς του στενού δημόσιου τομέα, όπως οι ΟΤΑ.

Με βάση το είδος των εμπειρικών δεδομένων, η εμπειρική έρευνα διακρίνεται σε ποσοτική και ποιοτική (Παρασκευόπουλος, 1993). Σύμφωνα με τον Sukamolson (2007), ιδιαίτερα κατάλληλη μέθοδος για τη δοκιμή υποθέσεων, είναι η ποσοτική έρευνα. Επιπροσθέτως σύμφωνα με την Κουβέλη (1984), στα πλαίσια της ποσοτικής μεθόδου μπορεί να επαληθευθούν με αυστηρά κριτήρια αποτελέσματα και υποθέσεις, για παράδειγμα υποθέσεις που εκφράζονται ως σχέση μεταξύ δύο ή και περισσότερων μεταβλητών. Πράγματι στην παρούσα έρευνα ορίστηκαν υποθέσεις και με βάση **την ποσοτική μέθοδο** γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ τεσσάρων ανεξάρτητων μεταβλητών με την εξαρτημένη μεταβλητή και δεδομένης της εμφάνισης ενός διαμεσολαβητή στις υποθέσεις αυτές. Πιο συγκεκριμένα προσπαθούμε να επιβεβαιώσουμε ή να διαψεύσουμε την θετική συσχέτιση όπως περιγράφεται στις υποθέσεις μας. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας : Η ικανοποίηση από την αμοιβή και τις παροχές (H1), ο μετασχηματιστικός ηγέτης (H2), η ισορροπία απαιτήσεων-πόρων στο εργασιακό περιβάλλον (H3), η κατάρτιση και η ανάπτυξη (H4), δεδομένης της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου (H5) ως διαμεσολαβητή, με την εξαρτημένη μεταβλητή που είναι η εργασιακή εμπλοκή του δημοσίου υπαλλήλου, εργαζόμενου στον ευρύτερο δημόσιο τομέα των ΟΤΑ.

Εν συνεχεία έγινε η επιλογή της προσέγγισης της έρευνάς μας. Δύο ερευνητικές προσεγγίσεις που αναδεικνύουν τη λογική μιας εμπειρικής έρευνας και από τις οποίες ο ερευνητής καλείται να

επιλέξει είναι η Παραγωγική ερευνητική προσέγγιση και η Επαγωγική ερευνητική προσέγγιση. Η παραγωγική ερευνητική προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα για μετάβαση από το «γενικό» στο «ειδικό». Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι στις έρευνες που εφαρμόζεται η παραγωγική λογική αρχικά εξετάζεται η υπάρχουσα θεωρία και με βάση αυτήν αναπτύσσονται συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις προς έλεγχο (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011). Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, ακολουθείται η απαγωγική προσέγγιση και στόχος της εμπειρικής έρευνας είναι η διερεύνηση και επαλήθευση ή διάψευση των πέντε ερευνητικών υποθέσεων (h1-h5) που έχουν διατυπωθεί, με βάση την υπάρχουσα θεωρία.

Ο τύπος της έρευνας που έχει επιλεγεί είναι η στατιστική έρευνα (survey). Οι στατιστικές έρευνες (surveys) έχουν συνήθως διερευνητικό χαρακτήρα καθώς μπορούν να πραγματοποιηθούν προκειμένου να ελέγξουν μια υπόθεση. Μια στατιστική έρευνα είναι μια διαδικασία κατά την οποία γίνεται συστηματική συγκέντρωση πληροφοριών για μια σειρά περιπτώσεων (όπως άτομα, οργανισμοί, αντικείμενα). Οι περιπτώσεις (ή δειγματοληπτικές μονάδες) επιλέγονται από ένα ορισμένο πληθυσμό και στόχος μας είναι να διαμορφώσουμε ένα σύνολο δεδομένων με βάση το οποίο μπορούμε να κάνουμε εκτιμήσεις και να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με τον πληθυσμό αυτό (Thomas, 1996).

#### **4.2. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

Στην εμπειρική ποσοτική έρευνα ο στόχος είναι η γενίκευση δηλαδή η περιγραφή μιας ή περισσότερων μεταβλητών του πληθυσμού καθώς και την εξήγηση των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών του πληθυσμού. Συνεπώς χρειάζεται να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν πληροφορίες για τις διάφορες μεταβλητές του πληθυσμού. Επειδή η συγκέντρωση πληροφοριών είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα, διαδικασία, συλλέγονται πληροφορίες από ένα δείγμα του πληθυσμού και βασιζόμενοι στα δεδομένα (στοιχεία) που επιλέξαμε από το δείγμα διεξάγουμε τις αναλύσεις. Η ποσοτική έρευνα επιχειρεί τη συλλογή, ποσοτικοποίηση και στατιστική ανάλυση μεγάλου αριθμού δεδομένων, με στόχο την αναγωγή των ευρημάτων και συμπερασμάτων της έρευνας σε ευρύτερους πληθυσμούς (Δημητριάδη, 2000).

Ο στατιστικός πληθυσμός της έρευνας είναι το σύνολο των εργαζομένων των ΟΤΑ Α και Β βαθμού της Π.Ε. Σερρών. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική, ανώνυμη και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς σκοπούς και μόνο, όπως άλλωστε αναφερόταν και στο εισαγωγικό κείμενο του ερωτηματολογίου.

Παράλληλα επιχειρήθηκε να προσμετρηθούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα στο ερωτηματολόγιο εντάχθηκαν ερωτήσεις που αφορούν το φύλο, την

ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και τα έτη απασχόλησης στον οργανισμό καθώς και το ετήσιο εισόδημα.

Η διαδικασία συλλογής των στατιστικών δεδομένων έλαβε χώρα τους μήνες Δεκέμβριο 2019 μέχρι Μάιο του 2020, διάρκειας ενός εξαμήνου περίπου. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε σε ψηφιακή μορφή μέσω της εφαρμογής google forms και στάλθηκε ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους των ΟΤΑ Σερρών, στους εργαζόμενους δηλαδή της Π.Ε. Σερρών (ΟΤΑ Β βαθμού) και του δήμου Σερρών (ΟΤΑ Α βαθμού). Για την ακρίβεια έγινε η πρώτη ηλεκτρονική αποστολή στα επαγγελματικά email των υπαλλήλων τον Δεκέμβριο όπου έλαβα μόνο 36 απαντήσεις. Έγινε επαναποστολή τους μήνες Ιανουάριο-Φεβρουάριο (λήξη εορταστικής περιόδου) ομαδοποιημένη ανά υπηρεσία για να γίνει αντιληπτή η διάθεση τους να το συμπληρώσουν. Συνεχίστηκε επαναποστολή τον Μάρτιο και δια ζώσης συνάντηση, συζήτηση και προτροπή σε συναδέλφους τους μήνες Απρίλιο και Μάιο (μετά την χαλάρωση των μέτρων για τον κορωνοϊό). Υπήρχε γενική δυσθυμία ότι τους αποστέλλουν καθημερινά πάρα πολλά ερωτηματολόγια, αρκετές φορές εξειδικευμένα, που καθιστούν την διάθεση τους αρνητική να συμπληρώσουν ακόμη ένα. Χρειάστηκε να επεξηγήσω το νόημα της εργασίας μου και την σημαντικότητα αυτού, ώστε να συγκεντρώσω 110 απαντήσεις, αποτέλεσμα που παρέχει έναν ρυθμό συμμετοχής της τάξεως του 33,5%.

#### 4.3 ΟΡΓΑΝΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για τον σχεδιασμό μιας σύγχρονης έρευνας πεδίου δημιουργήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου διαβαθμισμένης κλίμακας ώστε για να συνδυαστούν τα πορίσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, με τη συλλογή δεδομένων, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν τα συστηματικά σφάλματα. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η ακρίβεια και η ποιότητα στα δεδομένα.

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 96 Ερωτήσεις και ήταν χωρισμένο σε 7 τμήματα.

Το πρώτο τμήμα αφορούσε τα **Στοιχεία του Οργανισμού**, περιλάμβανε 3 ερωτήσεις.

Το δεύτερο τμήμα με την ονομασία **Στοιχεία Ερωτώμενου**, περιλάμβανε 8 δημογραφικές ερωτήσεις

Το τρίτο τμήμα με την ονομασία **Αντίληψη αναφορικά με την Ηγεσία στον Οργανισμό** περιλάμβανε 11 ερωτήσεις που αφορούσαν τα γνώσιμα της ηγεσίας, κάνοντας την διάκριση σε Ανταποκριτή, Υποστηρικτική και Αναπτυξιακή ηγεσία.

Το τέταρτο τμήμα με την ονομασία **Αντίληψη αναφορικά με πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που εφαρμόζονται στον Οργανισμό** περιλάμβανε 12 ερωτήσεις που αφορούσαν τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως το προσφερόμενο επίπεδο της

κατάρτισης και ανάπτυξης στον οργανισμό, τις ανταμοιβές και τις σχέσεις που επικρατούν εντός αυτού.

Το πέμπτο τμήμα με την ονομασία **Αντίληψη αναφορικά με την Ισορροπία Απαιτήσεων – Πόρων στο περιβάλλον εργασίας** περιλάμβανε 14 ερωτήσεις για τους Πόρους της εργασίας, διακρίνοντας τους στην Αυτονομία, Ανατροφοδότηση απόδοσης και τεχνολογικοί πόροι και 11 ερωτήσεις για τις Απαιτήσεις της εργασίας, διακρίνοντάς τις σε Υπερφόρτωση εργασίας, Συναισθηματικές και Τεχνολογικές απαιτήσεις.

Το έκτο τμήμα με την ονομασία **Αντίληψη αναφορικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο** περιλάμβανε 10 ερωτήσεις που αφορούσαν την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού προς τους εργαζόμενούς της και άλλες 10 που αφορούσαν την εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων προς τον οργανισμό.

Το τελευταίο και έβδομο τμήμα του ερωτηματολογίου με την ονομασία **Αντίληψη αναφορικά με την εργασιακή εμπλοκή**, περιλάμβανε 17 ερωτήσεις που αφορούσαν τις διαστάσεις της εργασιακής εμπλοκής, δηλαδή το Σθένος, Προσήλωση και Απορρόφηση.

#### **4.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΚΛΙΜΑΚΕΣ**

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες.

Όσον αφορά τα Στοιχεία του Οργανισμού, οι ερωτηθέντες έπρεπε να αναγράψουν το όνομα του Οργανισμού καθώς και την Διεύθυνση-Τμήμα που εργάζονται. Όσον αφορά το τομέα που δραστηριοποιείται ο Οργανισμός οι ερωτηθέντες είχαν να επιλέξουν ανάμεσα σε ΟΤΑ Α και Β βαθμού

Ο επιμερισμός των πιθανών απαντήσεων στο πεδίο των δημογραφικών χαρακτηριστικών, έλαβε την ακόλουθη μορφή:

1.Φύλο. Οι ερωτηθέντες είχαν να επιλέξουν σε Άνδρας και Γυναίκα,

2.Ηλικία. Οι ερωτηθέντες έπρεπε να αναγράψουν την ηλικία τους.

Μορφωτικό Επίπεδο. Αντίστοιχα χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες κλίμακες: 1) Βασική εκπαίδευση, 2) Γυμνάσιο/Λύκειο, 3) ΤΕΙ/ΑΕΙ, 4) Μεταπτυχιακό, 5) Διδακτορικό

4.Χρόνια υπηρεσίας στον Οργανισμό. Οι ερωτηθέντες έπρεπε να αναγράψουν τα χρόνια που εργάζονται στον οργανισμό.

5.Τη σχέση εργασίας. Οι ερωτηθέντες είχαν να επιλέξουν σε 1)Μόνιμος ,2) ΙΔΑΧ και 3)Συμβασιούχος.

6.Θέση στην Ιεραρχία. Αντίστοιχα χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες κλίμακες : 1) Ανώτερο Στέλεχος, 2)Μεσαίο Στέλεχος και 3) Υπάλληλος

7.Έτη συνεργασίας με τον άμεσο προϊστάμενο/προϊσταμένη σας. Αντίστοιχα χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες κλίμακες: 1)Λιγότερο από 1 χρόνο 2) 1-3 έτη, 3) 4-6 έτη, 4) 7+ έτη

8. Ο καθαρός μισθός (ετήσιος). Αντίστοιχα χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες κλίμακες: 1) έως 12.000€, 2) 12.000-20.000€ 3) 21.000-30.000€ 4) 30.000€ και πάνω.

#### 4.4.1 ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.

Όλα τα στοιχεία ηγεσίας αξιολογήθηκαν μέσω κλίμακας 5 σημείων. Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 11 προτάσεις και η διαβάθμισή της κυμαίνεται από το 1=«Πολύ λίγο» και το 5=«Πάρα πολύ». Η Ηγεσία διακρίθηκε σε Ανταποκριτή, Υποστηρικτική και Αναπτυξιακή. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στα στοιχεία της ηγεσίας, έχοντας κατά νου τον προϊστάμενο ή τον διευθυντή της Υπηρεσίας τους.

Ανταποκριτή ηγεσία. Πέντε στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν από τους Purcell και Hutchinson (2007), αξιολόγησαν την ανταποκριτή ηγεσία. Ένα παράδειγμα ενός στοιχείου ήταν «Πόσο καλά αισθάνεστε ότι οι ηγέτες-προϊστάμενοι του Οργανισμού Ενημερώνουν όλους τους εργαζόμενους για τις εκάστοτε προτεινόμενες αλλαγές;»

Υποστηρικτική ηγεσία. Τρία στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν από τους Rafferty και Griffin (2004), αξιολόγησαν την υποστηρικτική ηγεσία. Ένα παράδειγμα ενός στοιχείου ήταν «Πόσο καλά αισθάνεστε ότι οι ηγέτες-προϊστάμενοι του Οργανισμού- της υπηρεσίας μου διασφαλίζουν ότι λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα των υφισταμένων κατά τη λήψη αποφάσεων;»

Αναπτυξιακή ηγεσία. Τρία στοιχεία προσαρμόστηκαν από το μέτρο αναπτυξιακού προσανατολισμού του House (1998) για την αξιολόγηση αυτής της δομής. Ένα παράδειγμα ενός στοιχείου ήταν «Πόσο καλά αισθάνεστε ότι οι ηγέτες-προϊστάμενοι του Οργανισμού- της υπηρεσίας μου, εκπαιδεύουν το προσωπικό για να το βοηθήσει να βελτιώσει τις επιδόσεις του στην εργασία;».

#### 4.4.2. ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.

Στη συγκεκριμένη έρευνα όλα τα στοιχεία αναφορικά με τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αξιολογήθηκαν μέσω κλίμακας 5 σημείων. Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 12 προτάσεις και η διαβάθμισή της κυμαίνεται από το 1=«Πολύ λίγο» και το 5=«Πάρα πολύ». Οι Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διακρίθηκαν στις: Κατάρτιση και Ανάπτυξη, Ανταμοιβές και Σχέσεις. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στα στοιχεία των Πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως αυτοί τις αντιλαμβάνονται.

Κατάρτιση και Ανάπτυξη. Τέσσερα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν από τους Purcell και Hutchinson (2007), αξιολόγησαν την κατάρτιση και ανάπτυξης ως ικανοποίηση από τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ένα παράδειγμα ενός στοιχείου ήταν «Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από το επίπεδο της κατάρτισης που παίρνετε στην παρούσα θέση σας;

Ανταμοιβές. Τέσσερα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν από τους Purcell και Hutchinson (2007), αξιολόγησαν τις ανταμοιβές ως ικανοποίηση από τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ένα παράδειγμα ενός στοιχείου ήταν «Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από το μισθό που παίρνετε;»

Σχέσεις. Τέσσερα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν από τους Purcell και Hutchinson (2007), αξιολόγησαν τις σχέσεις όπως η διαφάνεια, η ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, ικανοποίηση από τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ένα παράδειγμα ενός στοιχείου ήταν «Πόσο καλά αισθάνεστε ότι ο Οργανισμός βοηθά τους εργαζόμενους της να απολαμβάνουν ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας τους;»

#### 4.4.3. ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ – ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Στη συγκεκριμένη έρευνα όλα τα στοιχεία αναφορικά με την Ισορροπία Απαιτήσεων-Πόρων στο περιβάλλον εργασίας αξιολογήθηκαν μέσω κλίμακας 5 σημείων. Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 20 προτάσεις και η διαβάθμισή της κυμαίνεται από το 1= «Ποτέ» έως το 5= «Πάντα». Οι 10 ερωτήσεις αφορούσαν τους Πόρους του περιβάλλοντος εργασίας και οι υπόλοιπες 10 αφορούσαν τις Απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στα στοιχεία της Ισορροπίας Απαιτήσεων-Πόρων έχοντας κατά νου το περιβάλλον εργασίας του τμήματος-υπηρεσίας που εργάζονται.

Για τη μέτρηση του βαθμού της Ισορροπίας Απαιτήσεων-Πόρων στο περιβάλλον εργασίας χρησιμοποιήθηκε η δημοφιλής κλίμακα μέτρησης που ανέπτυξαν οι Van Veldhoven και Meijman (1994) το QEEW, Ερωτηματολόγιο σχετικά με την εμπειρία και την αξιολόγηση της εργασίας (Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work).

Πόροι εργασίας. Δέκα στοιχεία αξιολόγησαν τους πόρους της εργασίας διακρίνοντάς τους σε Αυτονομία Εργασίας-Ανατροφοδότηση Απόδοσης-Τεχνολογικοί Πόροι. Ένα παράδειγμα ενός στοιχείου από την Αυτονομία Εργασίας ήταν «Έχετε την ελευθερία να ασκείτε τις δουλειές σας;», από την Ανατροφοδότηση Απόδοσης «Λαμβάνετε επαρκείς πληροφορίες για το σκοπό της δουλειάς σας;», και από τους τεχνολογικούς πόρους «Έχετε πρόσβαση σε τεχνολογία πληροφοριών οποιαδήποτε στιγμή;»

Απαιτήσεις εργασίας. Δέκα στοιχεία αξιολόγησαν τους πόρους της εργασίας διακρίνοντάς τους σε Υπερφόρτωση Εργασίας- Συναισθηματικές Απαιτήσεις-Τεχνολογικές Απαιτήσεις. Ένα παράδειγμα ενός στοιχείου από την Υπερφόρτωση Εργασίας «Έχετε πάρα πολλή δουλειά να κάνετε;», από τις Συναισθηματικές Απαιτήσεις «Η εργασία σας, σας υποβάλει σε συναισθηματικά

αναστατωμένες καταστάσεις;» και από τις Τεχνολογικές Απαιτήσεις «Η εργασία σας απαιτεί να εκτελείτε καθήκοντα χρησιμοποιώντας την τεχνολογία της πληροφορίας;»

#### 4.4.4. ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ.

Στη συγκεκριμένη έρευνα όλα τα στοιχεία σε σχέση με την αντίληψη αναφορικά με το Ψυχολογικό Συμβόλαιο αξιολογήθηκαν μέσω κλίμακας 5 σημείων. Οι 10 ερωτήσεις αφορούσαν την εκπλήρωση των υποσχέσεων του Οργανισμού στους εργαζόμενούς του και οι υπόλοιπες 10 αφορούσαν την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων ως προς τον Οργανισμό.

Η εκπλήρωση των υποσχέσεων του Οργανισμού αποτελείται από δέκα στοιχεία, με βάση το ενημερωτικό δελτίο για το ψυχολογικό συμβόλαιο του CIPD (2008). Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο πίστευαν ότι ο Οργανισμός έχει εκπληρώσει τις υποσχέσεις τους σε κλίμακα πέντε σημείων από 1 = «πολύ χαμηλά» έως 5 = «πολύ υψηλά». Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν «Πώς θα αξιολογούσατε την εκπλήρωση των υποσχέσεων του Οργανισμού σε σχέση με τις ευκαιρίες προώθησης του εργαζομένου εντός του οργανισμού;»

Η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων αποτελείται από δέκα στοιχεία, με βάση το ενημερωτικό δελτίο για το ψυχολογικό συμβόλαιο του CIPD (2008). Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο πίστευαν ότι οι ίδιοι έχουν εκπληρώσει τις υποσχέσεις τους σε κλίμακα πέντε σημείων από 1 = «πολύ χαμηλά» έως 5 = «πολύ υψηλά». Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν «Πώς θα αξιολογούσατε την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων σε σχέση με την «προσφορά σκληρής εργασίας» στον οργανισμό σας;

#### 4.4.5 ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.

Για τη μέτρηση του βαθμού της Εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε η πιο δημοφιλής κλίμακα μέτρησης που ανέπτυξαν οι Schaufeli et al. (2002) και ονομάζεται UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Το UWES αποτελείται από 17 ερωτήσεις, για τις οποίες ζητούνται απαντήσεις σε κλίμακα Likert από το 1=Απόλυτα Διαφωνώ έως το 5=Απόλυτα Συμφωνώ. Χρησιμοποιήθηκαν αυτούσιες και οι 17 ερωτήσεις, επισημαίνεται όμως, ότι στο πρωτότυπο UWES η κλίμακα μέτρησης είναι από το 1 έως το 7. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στα στοιχεία της Εμπλοκής, έχοντας κατά νου ότι αναφέρονται στο πώς αισθάνονται για την εργασία τους στο τμήμα-Υπηρεσία όπου εργάζονται.

Εξετάστηκαν οι τρεις επιμέρους διαστάσεις της Εργασιακής Εμπλοκής, δηλαδή, το Σθένος (vigor), η Προσήλωση (dedication) και η Απορρόφηση (absorption).

Σθένος. Έξι στοιχεία αξιολόγησαν το σθένος, ως διάσταση της εργασιακής εμπλοκής. Ένα παράδειγμα ενός στοιχείου είναι «Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά» .

Προσήλωση. Πέντε στοιχεία αξιολόγησαν την Προσήλωση, ως διάσταση της εργασιακής εμπλοκής. Ένα παράδειγμα ενός στοιχείου είναι «Η δουλειά μου με εμπνέει».

Απορρόφηση. Έξι στοιχεία αξιολόγησαν την απορρόφηση, ως διάσταση της εργασιακής εμπλοκής. Ένα παράδειγμα ενός στοιχείου είναι «Όταν δουλεύω, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου».

#### **4.5 ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Το ερωτηματολόγιο, πριν από τη διανομή του, δοκιμάστηκε πιλοτικά σε 10 άτομα από 3 διαφορετικές υπηρεσίες, προκειμένου να διαπιστωθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων και ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης, ώστε, αν χρειαζόταν, να αναδιατυπωθούν οι συγκεκριμένες ερωτήσεις. Διαπιστώθηκε ότι κάποιες ερωτήσεις χρειαζόταν διευκρίνιση ή επαναδιατύπωση και ότι ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης ήταν 8 λεπτά. Αφαιρέθηκε η επιλογή συλλογής των email των ερωτηθέντων, καθώς αναφέρθηκε ότι υπάρχει ζήτημα GDPR.

#### **4.6 ΗΘΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ**

Η πραγματοποίηση της έρευνας βασίστηκε στις αρχές της δεοντολογίας της έρευνας και τηρήθηκε η εχεμύθεια, η ιδιωτικότητα και η ανωνυμία συμμετεχόντων. Η χρήση της εφαρμογής Google Forms και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για τη διανομή του ερωτηματολογίου (βλ. παράρτημα I) και τη συλλογή των απαντήσεων διασφάλισε την ανωνυμία και την ιδιωτικότητα. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από σύντομη επιστολή, η οποία ενημέρωνε τους συμμετέχοντες εργαζόμενους για την ταυτότητα της ερευνήτριας, το σκοπό της έρευνας και την εθελοντική βάση της συμμετοχής τους, διαβεβαίωνε για την τήρηση της ανωνυμίας και την αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς χρήση των αποτελεσμάτων της έρευνας (βλ. Παράρτημα II).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ- ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την επεξεργασία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS 22. Πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση, επεξεργασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι, δείκτες και εργαλεία της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Αναλυτικότερα, υπολογίστηκαν κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά και κατασκευάστηκαν διαγράμματα πιτών, και γραφημάτων ενώ για τη σύντομη παρουσίαση των απαντήσεων των συμμετεχόντων και των μεταβλητών που μετρήθηκαν, υπολογίστηκαν κατανομές συχνοτήτων και ποσοστά και χρησιμοποιήθηκαν μέτρα θέσης και διασποράς και συγκεκριμένα ο αριθμητικός μέσος και η τυπική απόκλιση.

Οι τεχνικές ελέγχου που χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων είναι οι παρακάτω :

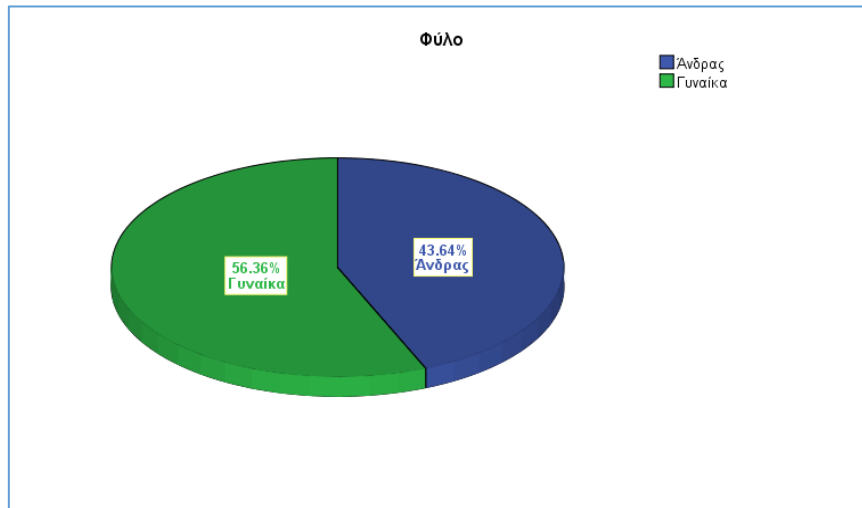
- Η Ανάλυση Βασικών Συνιστωσών (Principal Component Analysis, PCA), και εν συνεχεία η δημιουργία των τιμών των μεταβλητών πρώτου και δευτέρου βαθμού
- Η Ανάλυση Αξιοπιστίας (Reliability Analysis), όπου ο έλεγχος αξιοπιστίας της έρευνας έγινε με τον υπολογισμό του δείκτη Cronbach 's Alpha,
- Η Ανάλυση Συσχέτισης (Pearson Correlation Analysis) για την εύρεση συσχετίσεων των δημογραφικών και οργανωσιακών στοιχείων με τις διερευνηθείσες έννοιες
- Η Ανάλυση Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης (Linear Regression Analysis) και Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης (Multiple Regression Analysis).
- Έλεγχος του διαμεσολαβητή (PCF) μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης με το πρόγραμμα Amos Development 26.

### **5.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ**

Σε σύνολο 345 εργαζομένων στον Οργανισμό των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού της Πόλης των Σερρών που είχαν επαγγελματικό email και παρέλαβαν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο της έρευνάς μας, απάντησαν 110 άτομα. Έτσι προκύπτει ένας δείκτης ανταπόκρισης στην έρευνά μας σε ποσοστό 33,5%. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι στο σύνολο των υπαλλήλων που απεστάλη το ερωτηματολόγιο στο email της εργασίας τους, υπήρχαν και αρκετοί όπου απουσίαζαν σε ειδικές άδειες (υγείας, λοχείας κλπ) καθώς και ότι στο μεγαλύτερο διάστημα της έρευνάς μας εν μέσω της πανδημίας του Covid-19, υπήρχε απουσία εργαζομένων σε σημαντικό ποσοστό, λόγω των αδειών ειδικού σκοπού. Συνεπώς θεωρούμε ότι το ποσοστό απόκρισης είναι μεγαλύτερο, λόγω του μειωμένου πληθυσμού εργαζομένων που πραγματικά βρισκόταν στην εργασία τους και το παρέλαβαν.

### Κατανομή με βάση το φύλο.

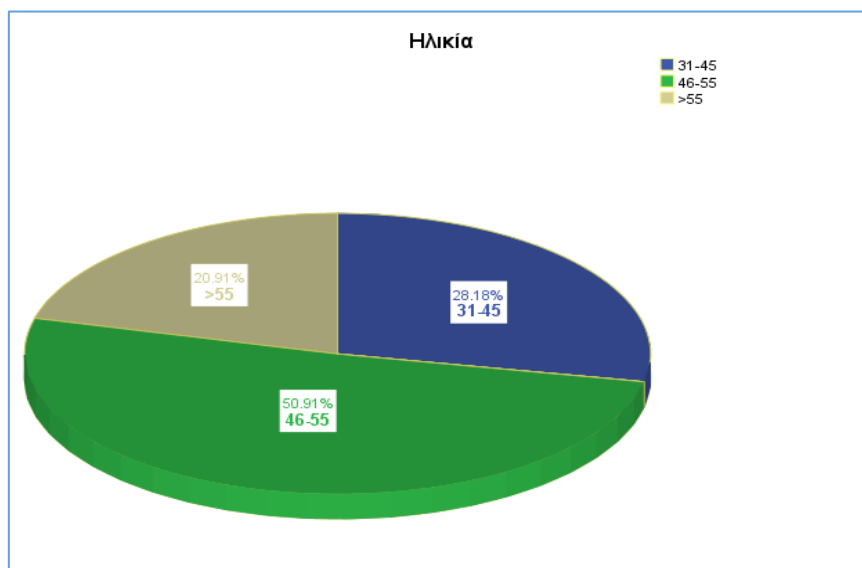
Όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, σημειώνεται ότι πλειοψηφούν οι γυναίκες, οι οποίες αποτελούν το 56,4% του δείγματος (62 γυναίκες), ενώ οι άντρες το 43,6% (48 άντρες). Όλα τα δεδομένα παρουσιάζονται αναλυτικά στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 1 Φύλο

### Κατανομή με βάση την ηλικία

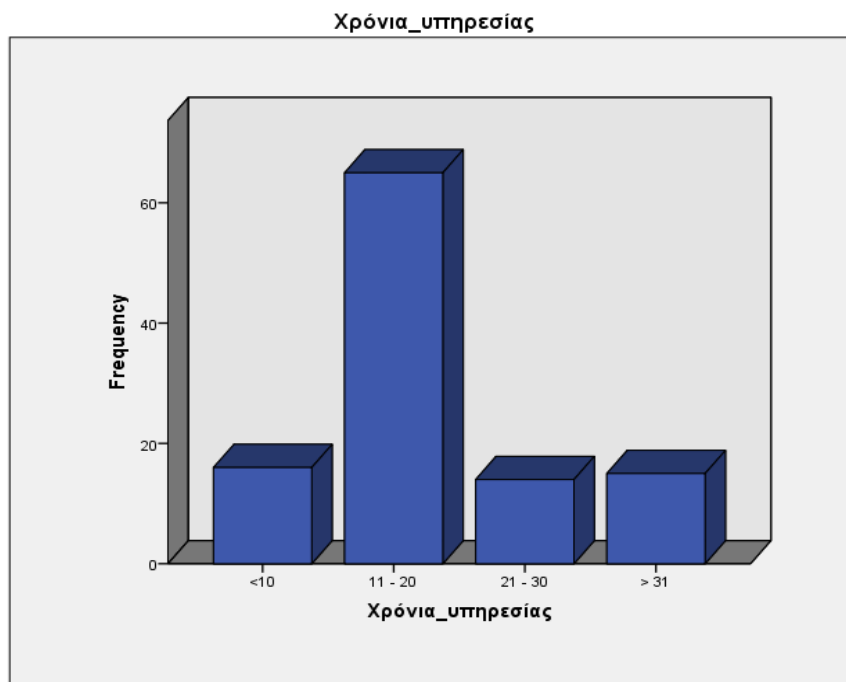
Η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος και συγκεκριμένα το 50,9% έχει ηλικία 46-55 έτη, ακολουθούν οι εργαζόμενοι ηλικίας 31-45 ετών να αντιπροσωπεύουν επίσης μεγάλο ποσοστό του δείγματος (28,2%). Ενώ ένα σημαντικό ποσοστό 20,9% του δείγματος αντιπροσωπεύεται από εργαζομένους άνω των 55 ετών.



Διάγραμμα 2 Ηλικία

### Κατανομή με βάση τη διάρκεια υπηρετήσης στον Οργανισμό των Ο.Τ.Α. Σερρών

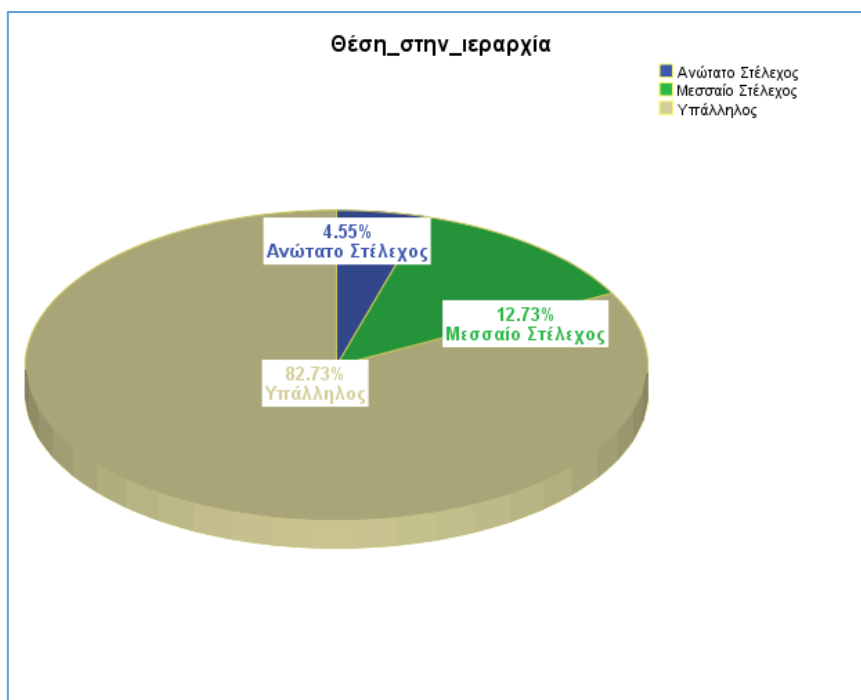
Η κατανομή του δείγματος με βάση τη διάρκεια υπηρετήσης στους Ο.Τ.Α. Σερρών όπως παρουσιάζεται στον διάγραμμα που ακολουθεί, επικεντρώνεται στα 15, 18 και 20 έτη υπηρετήσης με συνολικό ποσοστό 34,5%. Οι εργαζόμενοι με λιγότερο από 10 έτη υπηρετήσης στους Ο.Τ.Α. αντιπροσωπεύουν στο σύνολό τους ένα ποσοστό 9,9% και κάνουν φανερή την έλλειψη ανανέωσης του προσωπικού στον Οργανισμό την ίδια ώρα που ένα σημαντικό ποσοστό 15,4 % έχει διάρκεια υπηρετήσης πάνω από 30 έτη στον Οργανισμό των Ο.Τ.Α. Σερρών.



*Διάγραμμα 3 Διάρκεια υπηρετήσης*

### Κατανομή με βάση την θέση στην ιεραρχία στον Οργανισμό

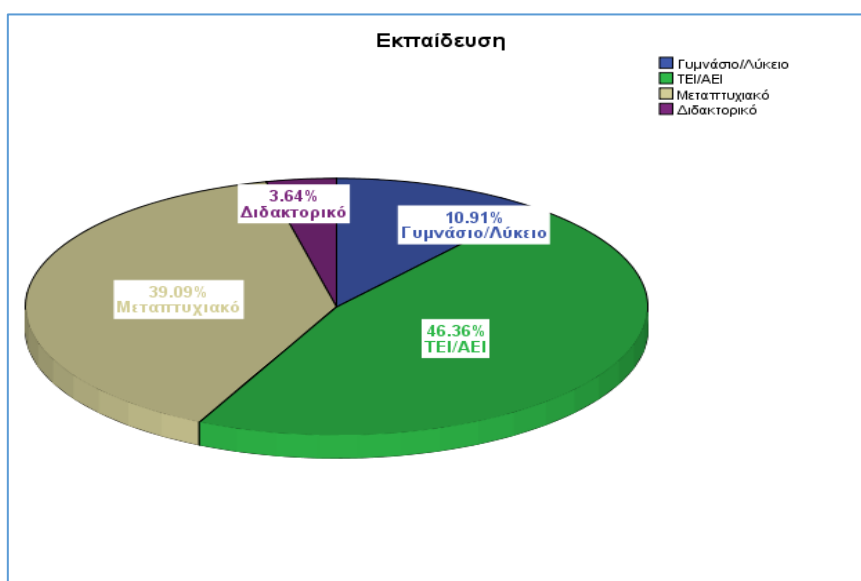
Στο Διάγραμμα 3 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος με βάση την θέση του στην Ιεραρχία στον Οργανισμό. Όπως είναι φανερό και αναμενόμενο το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων λήφθηκε από τους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι αντιπροσωπεύουν το 82.7 % του δείγματος, τα μεσαία στελέχη το 12.7% και μόνο το 4.5% του συνόλου των εργαζομένων είναι ανώτατα στελέχη.



*Διάγραμμα 4 Θέση στην Ιεραρχία*

#### Κατανομή με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

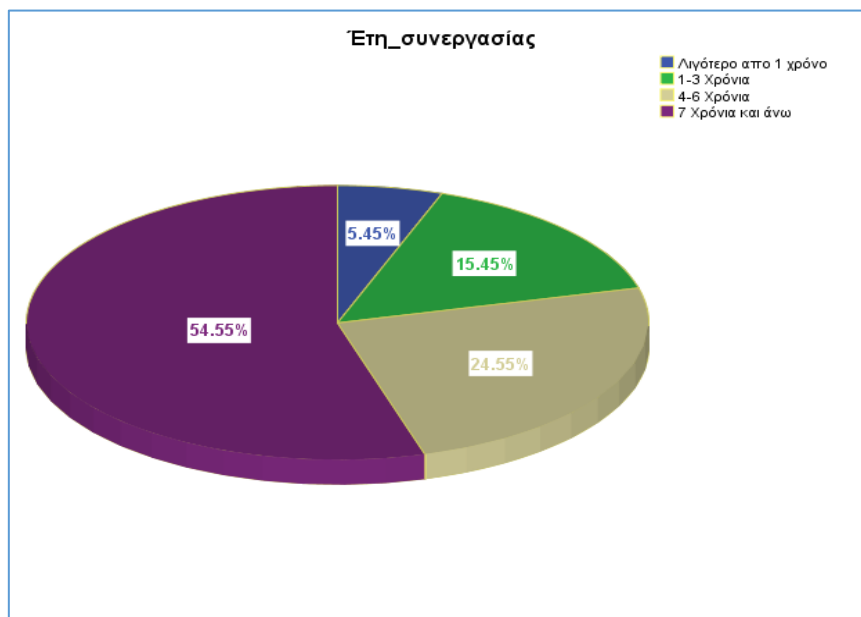
Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων (διάγραμμα 4) Η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 46.4% έχει πτυχίο ΤΕΙ/ΑΕΙ. Ένα σημαντικό ποσοστό 39.1% των εργαζομένων κατέχει τίτλο μεταπτυχιακού επιπέδου και ένα 3,6% διδακτορικού επιπέδου. Τέλος ένα ποσοστό 10,9% των εργαζομένων έχει λάβει την βασική εκπαίδευση. Η ύπαρξη θέσεων διαφορετικών ειδικοτήτων αιτιολογεί και τη διαφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης.



*Διάγραμμα 5 Επίπεδο εκπαίδευσης*

### Κατανομή με βάση τα χρόνια συνεργασίας με τον άμεσο προϊστάμενο/προϊσταμένη

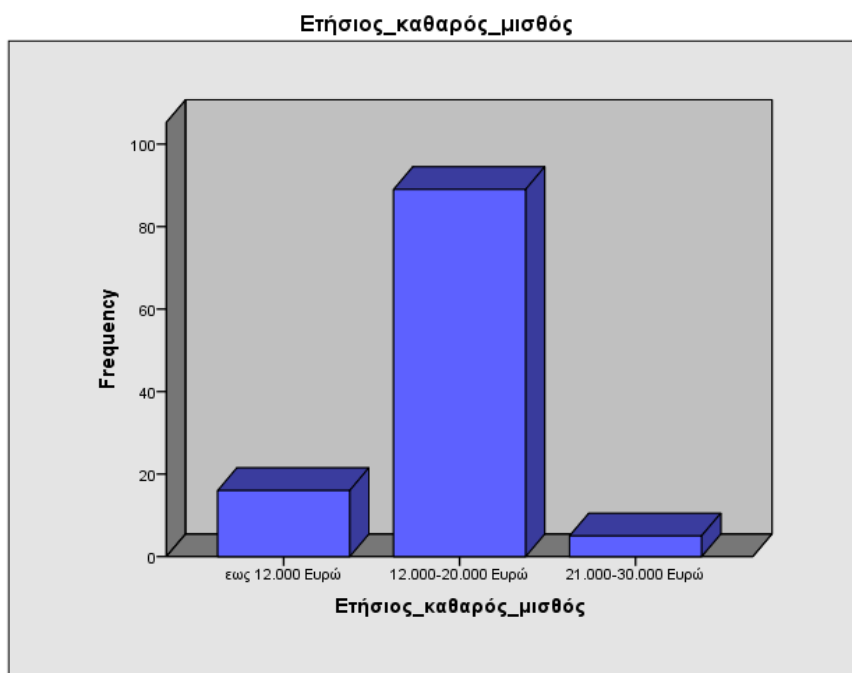
Η κατανομή του δείγματος σε σχέση με τα χρόνια συνεργασίας με τον άμεσο προϊστάμενο/η παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5. Όπως φαίνεται η πλειοψηφία των εργαζομένων σε ποσοστό 54,5% παραμένει στο ίδιο τμήμα/διεύθυνση για περισσότερο από 7 έτη, ένα σημείο που υπογραμμίζει την έλλειψη εναλλαγής θέσεων εργασίας των εργαζομένων, καθώς και της μακροχρόνιας θητείας των προϊσταμένων. Ένα σημαντικό ποσοστό 24,5% των εργαζομένων παραμένει στο ίδιο τμήμα/διεύθυνση με διάρκεια 4-6 χρόνια και φαίνεται να ενισχύει την διαπίστωση για ακαμψία εναλλαγής θέσεων εργασίας εντός του Οργανισμού.



Διάγραμμα 6 Έτη συνεργασίας με άμεσο προϊστάμενο

### Κατανομή με βάση το ύψος του ετήσιου καθαρού μισθού

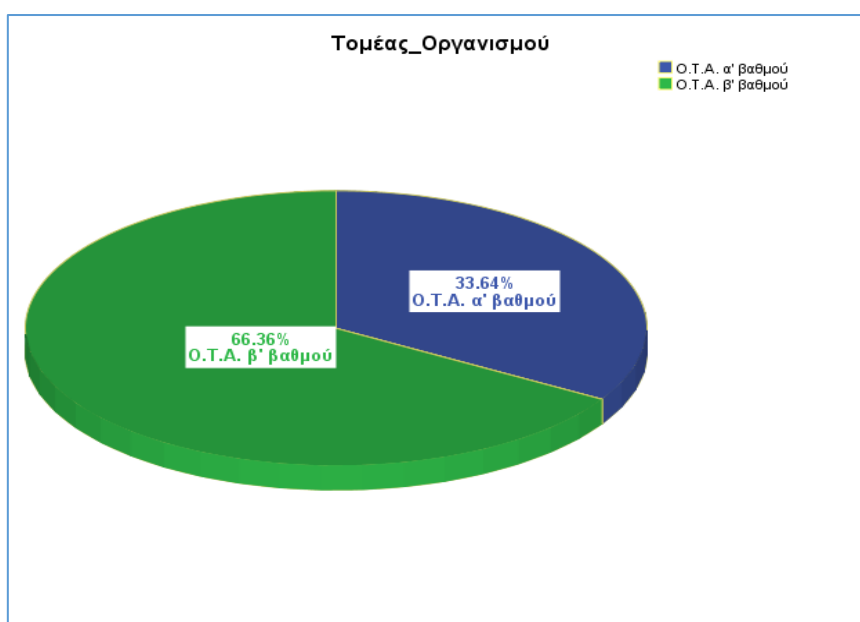
Επειδή στο ερωτηματολόγιο εξετάζεται μέσω των πρακτικών ΔΑΠ το ύψος της αμοιβής, θεωρήθηκε απαραίτητο να τεθεί και η ερώτηση του ετήσιου μισθού των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. Σερρών. Έτσι λοιπόν βλέπουμε ότι στην μετά την κρίση εποχή ο ετήσιος μισθός ενός δημοσίου υπαλλήλου στους Ο.Τ.Α. σε ποσοστό 80,9 % κυμαίνεται από 12.000 έως 20.000 ευρώ. Ακολουθεί σε ποσοστό 14,5% ετήσιος μισθός > 12.000 ευρώ, ενώ ένα μικρό ποσοστό 4,5 % (ανώτατα και μεσαία στελέχη) ξεπερνά τον ετήσιο εισόδημα των 21.000 ευρώ.



*Διάγραμμα 7 Ετήσιος καθαρός μισθός*

#### Κατανομή με βάση τον Τομέα του Οργανισμού

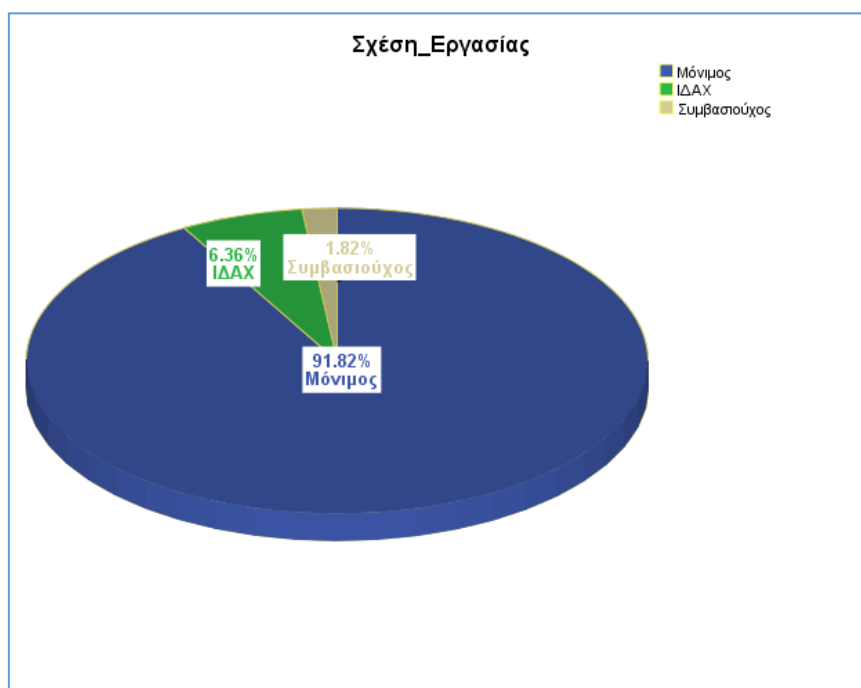
Το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων σε ποσοστό 66,4% λήφθηκε από τους Ο.Τ.Α. β' βαθμού, δηλαδή την Περιφερειακή Ενότητα Σερρών, που έχει και το μεγαλύτερο πληθυσμό εργαζομένων. Ακολουθεί ο δήμος Σερρών με απαντήσεις σε ποσοστό 33,6 %.



*Διάγραμμα 8 Τομέας του Οργανισμού*

### Κατανομή με βάση τη σχέση εργασίας

Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα και καθώς αναφερόμαστε σε δημόσιο Οργανισμό, οι περισσότεροι εργαζόμενοι υπηρετούν με μόνιμη σχέση εργασίας σε ποσοστό 91,8%, ενώ δεν λείπουν και κάποιοι εργαζόμενοι που είναι συμβασιούχοι 1,8 % ή βρίσκονται σε σχέση εργασίας Ιδιωτικού αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) σε ποσοστό 6,4%.



Διάγραμμα 9 Σχέση εργασίας

## 5.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ

Στους πίνακες που ακολουθούν (Πίνακες 1-7) παρουσιάζονται περιγραφικά στατιστικά με τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις, τις ελάχιστες και μέγιστες τιμές για κάθε μεταβλητή από τις διερευνηθείσες έννοιες. Η παρουσίαση των στατιστικών ακολουθεί τη δομή του ερωτηματολογίου.

Ξεκινώντας με τον πίνακα 1, παρατηρείται ότι σε όλες τις ερωτήσεις (πλην μίας) για την αντίληψη της ύπαρξης μετασχηματιστικής ηγεσίας στον οργανισμό των Ο.Τ.Α. της Π.Ε.Σερρών, οι ερωτηθέντες φαίνεται να διαφωνούν. Στην μόνη ερώτηση που έχει συγκεντρώσει >3 (3.24) και οι ερωτηθέντες φαίνονται να είναι ουδέτεροι ή να συμφωνούν αρκετά είναι αν οι ηγέτες ή προϊστάμενοι «Ασχολούνται με τα προβλήματα που ανακύπτουν στο χώρο εργασίας»;

Πίνακας 1 Μετασχηματιστική Ηγεσία

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΤΗ ΗΓΕΣΙΑ	Ενημερώνουν όλους τους εργαζόμενους για τις εκάστοτε προτεινόμενες αλλαγές;	110	1	5	2.96	1.247
	Επιτρέπουν όλους τους εργαζόμενους να πουν τις απόψεις τους για τις εκάστοτε προτεινόμενες αλλαγές;	110	1	5	2.98	1.276
	Ανταποκρίνονται σε εισηγήσεις των εργαζομένων;	110	1	5	2.84	1.140
	Ασχολούνται με τα προβλήματα που ανακύπτουν στο χώρο εργασίας;	110	1	5	3.24	1.269
	Μεταχειρίζονται δίκαια τους εργαζόμενους;	110	1	5	2.91	1.295
ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	Λαμβάνουν υπόψη τα προσωπικά συναισθήματά σας κατά την υλοποίηση δράσεων που θα σας επηρεάσουν;	110	1	5	2.84	1.241
	Λαμβάνουν υπόψη τις προσωπικές σας ανάγκες;	110	1	5	2.92	1.203
	Διασφαλίζουν ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων;	110	1	5	2.91	1.191
ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	Ενθαρρύνουν το προσωπικό να βελτιώσει τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία του;	110	1	5	2.88	1.223
	Συμβουλεύουν σε θέματα κατάρτισης για βελτίωση των ικανοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη της εργασίας των εργαζομένων;	110	1	5	2.73	1.237
	Εκπαιδεύουν το προσωπικό για να το βοηθήσουν να βελτιώσει την απόδοση στη δουλειά του;	110	1	5	2.66	1.256

Στην συνέχεια στον πίνακα 2, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά των πρακτικών ΔΑΠ. Συγκεκριμένα οι απαντήσεις που δόθηκαν και στις τρεις διαστάσεις των πρακτικών ΔΑΠ συγκεντρώνουν μέσους όρους <3. Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για τις πρακτικές ΔΑΠ, είναι ότι αυτές είναι μάλλον ανεπαρκείς, με τους ερωτηθέντες να διαφωνούν.



Πίνακας 2 Πρακτικές ΔΑΠ

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<b>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b>	Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από το επίπεδο της κατάρτισης που παίρνετε στην παρούσα θέση σας;	110	1	5	2.57	1.075
	Συνολικά, πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από τις τρέχουσες ευκαιρίες επαγγελματικής εξελίξεώς σας;	110	1	5	2.29	1.189
	Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από τη μέθοδο αξιολόγησης της αποδόσεώς σας;	110	1	5	2.39	1.216
	Πόσο αποτελεσματικό πιστεύετε ότι είναι το τρέχον σύστημα ώστε να σας προτρέψει να βελτιώσετε την επίδοσή σας;	110	1	5	2.09	1.032
<b>ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ</b>	Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από το μισθό που παίρνετε;	110	1	5	2.48	1.015
	Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από το μισθό που παίρνετε σε σύγκριση με το μισθό που παίρνουν άλλοι εργαζόμενοι στον Οργανισμό;	110	1	5	2.41	.983
	Συνολικά, πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από τις αμοιβές και την αναγνώριση που απολαμβάνετε στον Οργανισμό;	110	1	5	2.28	1.062
	Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από τα άλλα οφέλη (εκτός μισθών) που απολαμβάνετε στον Οργανισμό;	110	1	5	2.38	1.169
<b>ΣΧΕΣΕΙΣ</b>	Συνολικά, πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από την επιρροή που έχετε στον Οργανισμό για αποφάσεις που αναφέρονται στην εργασία σας;	110	1	5	2.70	.986
	Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από το σύνολο των πληροφοριών που λαμβάνετε αναφορικά με την επίδοση του Οργανισμού;	110	1	5	2.61	.972
	Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι ο Οργανισμός δίνει το δικαίωμα να μπορείτε να εκφράζετε τις αντιδικίες σας και να αναφέρεστε σε προσωπικά θέματα;	110	1	5	2.39	1.106
	Πόσο καλά αισθάνεστε ότι ο Οργανισμός βοηθά τους εργαζόμενούς της να απολαμβάνουν ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας τους;	110	1	5	2.61	1.096

Στον πίνακα 3 που παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά της αντίληψης των εργαζομένων για τους πόρους του εργασιακού τους περιβάλλοντος, οι ερωτηθέντες φαίνεται να είναι ουδέτεροι ή και να συμφωνούν μιας και οι περισσότεροι μέσοι όροι κυμαίνονται **3.21- 3.56**.

*Πίνακας 3 Πόροι του Περιβάλλοντος εργασίας*

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<b>ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ</b>	Έχετε την ελευθερία να ασκείτε τις δουλειές σας ;	110	1	5	<b>3.46</b>	.918
	Έχετε επιρροή στον προγραμματισμό των εργασιών	110	1	5	<b>3.33</b>	1.001
	σας ;	110	1	5	<b>3.26</b>	1.022
	Έχετε επιρροή στον ρυθμό της εργασίας;	110	1	5	<b>3.38</b>	.924
	Αποφασίζετε εσείς πώς να εκτελέσετε την εργασία σας;	110	1	5	2.72	.999
<b>ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>	Λαμβάνετε επαρκείς πληροφορίες για το σκοπό της δουλειάς σας;	110	1	5	<b>3.56</b>	1.287
	Λαμβάνετε επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας.;	110	1	5	<b>3.53</b>	1.281
	Η εργασία σας, σας δίνει την ευκαιρία να ελέγξετε πόσο καλά δουλεύετε;	110	1	5	<b>3.36</b>	1.266
	Η δουλειά σας, σας δίνει άμεση ανατροφοδότηση για το πόσο καλά δουλεύετε;	110	1	5	<b>3.27</b>	1.267
	Ο ανώτερός σας, σας ενημερώνει για το πόσο καλά κάνετε τη δουλειά σας;	110	1	5	<b>3.21</b>	1.516
	Οι συνάδελφοί σας, σας ενημερώνουν για το πόσο καλά δουλεύετε.;	110	1	5	<b>3.26</b>	1.364
<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>	Απαιτείται πολύς χρόνος για την εκμάθηση της τεχνολογίας των πληροφοριών ( προϊόντων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών πχ. Λογισμικά, σχεδιαστικά πακέτα, εφαρμογές, προγράμματα κλπ.);	110	1	5	2.73	.909
	Έχετε πρόσβαση σε τεχνολογία πληροφοριών οποιαδήποτε στιγμή;	110	1	5	<b>3.35</b>	1.174
	Έχετε διάφορες συσκευές πληροφορικής (PC, Smart phones, Tables PCs) για να χρησιμοποιήσετε την τεχνολογία της πληροφορικής	110	1	5	2.83	1.330

Στον πίνακα 4 παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά της αντίληψης των εργαζομένων για τις απαιτήσεις που έχει το εργασιακό τους περιβάλλον. Εδώ φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι το εργασιακό τους περιβάλλον έχει απαιτήσεις από τους ίδιους με τις απαντήσεις τους να συγκεντρώνουν μέσους όρους **3.11-4.06**.

Πίνακας 4 Απαιτήσεις Περιβάλλοντος Εργασίας

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
ΥΠΕΡΦΟΡΤΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Πρέπει να δουλεύετε πολύ γρήγορα;	110	2	5	<b>3.58</b>	.820
	Έχετε πάρα πολλή δουλειά να κάνετε;	110	2	5	<b>3.84</b>	.841
	Πρέπει να εργαστείτε πολύ σκληρά για να ολοκληρώσετε κάτι;	110	2	5	<b>3.64</b>	.822
	Δουλεύετε υπό πίεση χρόνου;	110	1	5	<b>3.64</b>	.938
	Πρέπει να βιάζεστε;	110	1	5	<b>3.60</b>	.904
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	Η εργασία σας, απαιτεί πολύ συναισθηματική ενέργεια από εσάς ;	110	1	5	<b>3.11</b>	1.100
	Είστε αντιμετώπος με πράγματα που σας επηρεάζουν προσωπικά στη δουλειά σας;	110	1	5	<b>3.12</b>	1.052
	Η εργασία σας, σας υποβάλει σε συναισθηματικά αναστατωμένες καταστάσεις;	110	1	5	<b>3.18</b>	1.090
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	Ο προϊστάμενός σας αναμένει να χρησιμοποιήσετε την τεχνολογία της πληροφορίας για την εκτέλεση εργασιών;	110	1	5	<b>3.72</b>	1.079
	Οι συνάδελφοί σας αναμένουν να χρησιμοποιήσετε την τεχνολογία των πληροφοριών για την εκτέλεση εργασιών;	110	1	5	<b>3.82</b>	.925
	Η εργασία σας απαιτεί να εκτελείτε καθήκοντα χρησιμοποιώντας την τεχνολογία της πληροφορίας;	110	1	5	<b>4.06</b>	.895

Παρακάτω στους πίνακες 5 και 6, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά της εκπλήρωσης υποσχέσεων του οργανισμού ως προς τους εργαζόμενους και της εκπλήρωσης υποσχέσεων των εργαζομένων ως προς τον οργανισμό αντίστοιχα. Εδώ παρατηρείται το εξής, οι ερωτηθέντες φαίνεται κυρίως να διαφωνούν ή να είναι ουδέτεροι όσον αφορά την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού απέναντί τους, την ίδια ώρα που οι ίδιοι θεωρούν ότι εκπληρώνουν τις δικές τους υποσχέσεις στον οργανισμό, μιας και οι μέσοι όροι κυμαίνονται ανάμεσα στα **3.04 - 4.09**. Με την τιμότητα να ναι εκείνη η ερώτηση που φαίνεται να συντονίζονται όλοι οι εργαζόμενοι και να συμφωνούν ότι την αποδίδουν στον οργανισμό.

Πίνακας 5 Εκπλήρωση Υποσχέσεων του Οργανισμού

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΥΠΟΣΧΕΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	Χρηματική αμοιβή	110	1	5	2.66	.993
	Ευκαιρίες για κατάρτιση και ανάπτυξη	110	1	5	2.45	.976
	Ευκαιρίες για εξέλιξη	110	1	4	2.12	1.016
	Αναγνώριση για καινοτομίες ή νέες ιδέες	110	1	4	2.08	.983
	Ανατροφοδότηση για απόδοση	110	1	5	2.26	.976
	Ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας	110	1	5	2.86	1.058
	Ελκυστικό πακέτο παροχών	110	1	4	2.00	.953
	Μεταχείριση με σεβασμό	110	1	5	<b>3.05</b>	1.049
	Λογική ασφάλεια εργασίας	110	1	5	<b>3.05</b>	.994
	Ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον εργασίας	110	1	5	<b>3.05</b>	1.066

Πίνακας 6 Εκπλήρωση Υποσχέσεων των Εργαζομένων

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΥΠΟΣΧΕΣΕΩΝ	Προσφορά σκληρής εργασίας	110	1	5	<b>3.04</b>	.952
	Υποστήριξη της φήμης του Οργανισμού	110	1	5	<b>3.31</b>	.961
	Διατήρηση παρουσίας και τυπικότητας στη δουλειά σε υψηλά επίπεδα	110	1	5	<b>3.46</b>	.977
	Επίδειξη πίστης στον Οργανισμό	110	1	5	<b>3.34</b>	1.056
	Ανάληψη υπερωριών όταν χρειάζεται	110	1	5	<b>3.16</b>	1.278
	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και επικαιροποίηση παλαιών δεξιοτήτων	110	1	5	<b>3.03</b>	1.049
	Αποδοχή προσαρμοστικότητας στη δουλειά	110	1	5	<b>3.16</b>	1.011
	Ευγένεια προς τους πελάτες και τους συναδέλφους	110	1	5	<b>3.87</b>	.982
	Τιμιότητα	110	1	5	<b>4.09</b>	1.032
	Ανάδειξη νέων ιδεών	110	1	5	<b>3.17</b>	1.135

Τέλος όσον αφορά τις διαστάσεις της εργασιακής εμπλοκής και την παρουσίαση των περιγραφικών στατιστικών της, στον πίνακα 7, φαίνεται ότι οι περισσότερες απαντήσεις των ερωτηθέντων κυμαίνονται από ουδέτερες προς θετικές με μέσους όρους ανάμεσα **3.06 -3.81**.

Πίνακας 7 Εργασιακή Εμπλοκή

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
ΣΘΕΝΟΣ	Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω όρεξη να πάω στη δουλειά μου.	110	1	5	2.74	1.049
	Στη δουλειά μου, νιώθω εκρηκτική ενέργεια	110	1	5	2.75	.944
	Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά .	110	1	5	<b>3.51</b>	.959
	Μπορώ να εργάζομαι για πολύ ώρα συνεχόμενα.	110	1	5	<b>3.81</b>	.870
	Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.	110	1	5	<b>3.66</b>	.884
	Στη δουλειά μου αισθάνομαι γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη.	110	1	5	<b>3.16</b>	1.107
ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ	Για μένα η δουλειά μου είναι μια πρόκληση.	110	1	5	<b>3.15</b>	1.061
	Η δουλειά μου με εμπνέει.	110	1	5	2.87	1.081
	Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	110	1	5	2.88	1.160
	Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	110	1	5	<b>3.55</b>	1.093
	Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό.	110	1	5	<b>3.06</b>	1.201
ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΗ	Όταν δουλεύω, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.	110	1	5	<b>3.04</b>	1.009
	Ο χρόνος περνά δίχως να το καταλάβω, όταν εργάζομαι.	110	1	5	<b>3.62</b>	.989
	Η δουλειά μου με συναρπάζει.	110	1	5	2.69	1.128
	Είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη εργασία.	110	1	5	2.94	1.070
	Είμαι απορροφημένος/η από την εργασία μου.	110	1	5	<b>3.12</b>	.950
	Αισθάνομαι ευτυχής όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	110	1	5	<b>3.06</b>	1.035

### 5.3 ΕΠΙΚΥΡΩΤΙΚΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΥΡΙΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ (Principal Components Analysis)

Στο σημείο αυτό της εργασίας πραγματοποιήθηκε η επικυρωτική παραγοντική ανάλυση (CFA) χρησιμοποιώντας την μέθοδο των κυρίων συνιστωσών και εν συνεχεία υπολογίστηκαν οι τιμές των μεταβλητών πρώτου και δευτέρου βαθμού, όπως προέκυψαν.

Έτσι για παράδειγμα, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την επικυρωτική παραγοντική ανάλυση (CFA) αναφορικά με την μετασηματιστική ηγεσία.

Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των κυρίων συνιστωσών με varimax rotation και εν συνεχεία υπολογίστηκαν οι τιμές των μεταβλητών πρώτου και δευτέρου βαθμού με τη βοήθεια του σταθμικού μέσου ως προς τις φορτίσεις.

*Πίνακας 8* Επικυρωτική παραγοντική ανάλυση (CFA) Μετασχηματιστική Ηγεσία

		<b>Φορτίσεις</b>	<b>Cumulative %</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΤΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	Ενημερώνουν όλους τους εργαζόμενους για τις εκάστοτε προτεινόμενες αλλαγές;	0.878	74.904	<b>0.915</b>
	Επιτρέπουν όλους τους εργαζόμενους να πουν τις απόψεις τους για τις εκάστοτε προτεινόμενες αλλαγές;	0.877	83.369	
	Ανταποκρίνονται σε εισηγήσεις των εργαζομένων;	0.879	90.463	
	Ασχολούνται με τα προβλήματα που ανακύπτουν στο χώρο εργασίας;	0.875	96.327	
	Μεταχειρίζονται δίκαια τους εργαζόμενους;	0.817	100.000	
<b>ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	Λαμβάνουν υπόψη τα προσωπικά συναισθήματά σας κατά την υλοποίηση δράσεων που θα σας επηρεάσουν;	0.920	84.746	<b>0.909</b>
	Λαμβάνουν υπόψη τις προσωπικές σας ανάγκες;	0.952	95.469	
	Διασφαλίζουν ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων;	0.888	100.000	
<b>ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	Ενθαρρύνουν το προσωπικό να βελτιώσει τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία του;	0.930	88.888	<b>0.937</b>
	Συμβουλεύουν σε θέματα κατάρτισης για βελτίωση των ικανοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη της εργασίας των εργαζομένων;	0.958	95.902	
	Εκπαιδεύουν το προσωπικό για να το βοηθήσουν να βελτιώσει την απόδοση στη δουλειά του;	0.941	100.000	

Η μεταβλητή μετασχηματιστική ηγεσία, συμμετέχει ως δευτέρου βαθμού μεταβλητή που θα χρησιμοποιήσουμε περαιτέρω στην ανάλυση παλινδρόμησης και στον έλεγχο της διαμεσολάβησης στο δομικό μας μοντέλο.

Με τον ίδιο τρόπο όπως περιγράψαμε παραπάνω, προκύπτουν οι μεταβλητές κατάρτιση και ανάπτυξη και αμοιβή-παροχές ως πρώτου βαθμού μεταβλητές, μιας και έτσι συμμετέχουν στο λειτουργικό υποθετικό μας υπόδειγμα.

Όλες οι επιμέρους διαστάσεις που πλαισιώνουν την μεταβλητή του λειτουργικού μας υποδείγματος, ισορροπία πόρων-απαιτήσεων, συμμετέχουν ως πρώτου βαθμού μεταβλητές. Υπήρξε αδυναμία να προκύψει ως δευτέρου βαθμού μεταβλητή, η ισορροπία πόρων – απαιτήσεων, γιατί κατά τον έλεγχο αξιοπιστίας Cronbach 's Alpha έδινε αποτέλεσμα  $< 0,7$ .

Η μεταβλητή εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου συμμετέχει με τις δυο διαστάσεις της, την εκπλήρωση υποσχέσεων του οργανισμού και την εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων. Αυτές συμμετέχουν ως πρώτου βαθμού μεταβλητές στην ανάλυση παλινδρόμησης και στον έλεγχο της διαμεσολάβησης στο δομικό μας μοντέλο.

Τέλος η εργασιακή εμπλοκή, συμμετέχει ως δευτέρου βαθμού μεταβλητή, όπως εμφανίζεται και στο υποθετικό λειτουργικό μας υπόδειγμα.

#### **5.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΜΕ ΤΟΝ ΔΕΙΚΤΗ CRONBACH'S ALPHA**

Για τον έλεγχο αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας επιλέχθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha, του οποίου η τιμή κυμαίνεται από 0 ως 1. Καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια των ερωτημάτων έχουμε όταν ο δείκτης αυτός είναι  $> 0,7$ . Στον πίνακα που ακολουθεί υπολογίστηκε ο Cronbach's Alpha για όλες τις μεταβλητές που μετρήθηκαν (πρώτου ή δευτέρου βαθμού). Κατά την επικυρωτική παραγοντική ανάλυση (CFA), ελέγχθηκε η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας όλων των μεταβλητών και έχοντας ως προαπαιτούμενο ότι πρέπει να έχουμε καλή αξιοπιστία του δείκτη, συμμετείχαν στην περεταίρω ανάλυση ως μεταβλητές πρώτου ή δευτέρου βαθμού όσες είχαν Cronbach's Alpha  $> 0,7$ .

**Πίνακας 9** Δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας Cronbach's Alpha

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	N of Items
Αμοιβή - Παροχές	0.875	4
Μετασχηματιστική Ηγεσία	0.925	11
Κατάρτιση και Ανάπτυξη	0.924	4
Ισορροπία Πόρων – Απαιτήσεων:		
Αυτονομία	0.804	5
Ανατροφοδότηση Απόδοσης	0.876	6
Τεχνολογικοί Πόροι	0.839	2
Υπερφόρτωση	0.882	5
Συναισθηματικές Απαιτήσεις	0.872	3
Τεχνολογικές Απαιτήσεις	0.873	3
Εκπλήρωση Ψυχολογικού Συμβολαίου:		
Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού	0.908	10
Εκπλήρωση Υποσχέσεων Εργαζομένων	0.926	10
Εργασιακή Εμπλοκή	0.872	17

## 5.5 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

### Ανάλυση Συσχέτισης Pearson

Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί, αρχικά έγιναν οι απαραίτητες συσχετίσεις. Συγκεκριμένα, για να προσδιοριστεί η φύση και η ένταση της συσχέτισης που πιθανώς να υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών, υπολογίστηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson ( $r$ ). Ο συντελεστής Pearson λαμβάνει τιμές από -1 έως 1. Το πρόσημο δείχνει τη φύση της συσχέτισης. Η τιμή -1 σημαίνει τέλεια αρνητική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών, δηλαδή όταν αυξάνεται η μία μειώνεται η άλλη. Η τιμή 0 σημαίνει ότι δεν υπάρχει καθόλου συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Τέλος, η τιμή 1 σημαίνει ότι υπάρχει τέλεια θετική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών, δηλαδή όταν αυξάνεται η μία αυξάνεται και η άλλη.

Αναφορικά με την ένταση της συσχέτισης, πέραν των ακραίων τιμών, έχουν προταθεί από τους ερευνητές διάφορες διαβαθμίσεις. Χρησιμοποιώντας τα τεταρτημόρια, μια διαβάθμιση είναι η εξής:

$0 < r \leq 0,25$  = ασθενής θετική συσχέτιση

$0,25 < r \leq 0,50$  = μέτρια θετική συσχέτιση

$0,50 < r \leq 0,75$  = ισχυρή θετική συσχέτιση



$0,75 < r < 1$  = ιδιαίτερα ισχυρή θετική συσχέτιση.

Αντίστοιχα διαμορφώνεται και η διαβάθμιση ως προς τις αρνητικές συσχετίσεις. Ωστόσο, πριν από κάθε ερμηνεία απαιτείται ο έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας του δείκτη. Ανεξαρτήτως του μεγέθους και του πρόσημου του συντελεστή συσχέτισης, αν αυτός είναι στατιστικά μη σημαντικός τότε θεωρείται ότι είναι μηδέν. Η στατιστική σημαντικότητα (sig.) μπορεί διαπιστωθεί σε δύο επίπεδα, σε επίπεδο 0,01 (sig.<0,01) ή σε επίπεδο 0,05 (sig. < 0,05).

Η ανάλυση συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, συμπεριέλαβε τις μεταβλητές (δομές) του λειτουργικού υποδείγματος (μετασχηματιστική ηγεσία, η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη, η ικανοποίηση από την αμοιβή και τις παροχές, αυτονομία, ανατροφοδότηση απόδοσης, τεχνολογικοί πόροι, υπερφόρτωση εργασίας, συναισθηματικές απαιτήσεις, τεχνολογικές απαιτήσεις, εκπλήρωση υποσχέσεων οργανισμού, εκπλήρωση υποσχέσεων εργαζομένων, εργασιακή εμπλοκή), καθώς επίσης και τις δημογραφικές μεταβλητές (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, χρόνια υπηρεσίας, θέση στην ιεραρχία, έτη συνεργασίας με τον άμεσο προϊστάμενο, ετήσιος καθαρός μισθός). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης και του υπολογισμού του συντελεστή Pearson (r), παρουσιάζονται στον Πίνακα 10. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Για την ικανοποίηση από την αμοιβή και τις παροχές :

- ✓ **Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή εμπλοκή** με μέτρια ένταση ( $r=0,419$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (sig.= 0,000 < 0,01). Αυτό σημαίνει ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή και τις παροχές συνδέεται σε μέτρια επίπεδα με την εργασιακή εμπλοκή τους.

H0: Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές δεν συσχετίζεται με την εργασιακή εμπλοκή ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ

H1: Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές συσχετίζεται με την εργασιακή εμπλοκή ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ

- ✓ **Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές συσχετίζεται θετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού**, με ιδιαίτερα ισχυρή ένταση ( $r=0,718$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (sig.= 0,000 < 0,01). Αυτό σημαίνει ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή και τις παροχές συνδέεται σε πολύ υψηλά επίπεδα με την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού.
- ✓ **Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές συσχετίζεται θετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων**, με μέτρια ένταση ( $r=0,278$ ). Η

συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,003 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές συνδέεται σε μέτρια επίπεδα με την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό.

- ✓ Όσον αφορά τις συσχετίσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές με την ισορροπία πόρων-απαιτήσεων στο περιβάλλον εργασίας φαίνεται ότι υπάρχουν μόνο στο πλαίσιο των πόρων του περιβάλλοντος εργασίας. Έτσι παρατηρούμε ότι **η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές συσχετίζεται θετικά με μέτρια ένταση ( $r=0,454$ ) και ισχυρή ένταση ( $r=0,531$ ) με την αυτονομία και ανατροφοδότηση απόδοσης αντίστοιχα**, με στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). **Εμφανίζει θετική συσχέτιση με μέτρια ένταση με τους τεχνολογικούς πόρους ( $r=0,341$ )** και στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές συνδέεται σε μέτρια επίπεδα με την αυτονομία και τους τεχνολογικούς πόρους και σε υψηλά επίπεδα με την ανατροφοδότηση απόδοσης.

Για τον μετασχηματιστικό ηγέτη- προϊστάμενο:

- ✓ **Ο μετασχηματιστικός ηγέτης συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή εμπλοκή** με μέτρια ένταση ( $r=0,410$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι όταν ο άμεσος προϊστάμενος ασκεί μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με μέτρια επίπεδα εμπλοκής των εργαζομένων του.

H0: Η Μετασχηματιστική Ηγεσία δεν συσχετίζεται με την εργασιακή εμπλοκή  
ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ

H2: Η Μετασχηματιστική Ηγεσία συσχετίζεται με την εργασιακή εμπλοκή ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ

- ✓ **Ο μετασχηματιστικός ηγέτης συσχετίζεται θετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού** με ισχυρή ένταση ( $r=0,564$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι όταν ο άμεσος προϊστάμενος ασκεί μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με υψηλά επίπεδα εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού.
- ✓ **Ο μετασχηματιστικός ηγέτης συσχετίζεται θετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων** με μέτρια ένταση ( $r=0,272$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,05 ( $\text{sig.} = 0,04 < 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι όταν ο άμεσος προϊστάμενος ασκεί μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με μέτρια επίπεδα εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων.

- ✓ Όσον αφορά τις συσχετίσεις του μετασχηματιστικού ηγέτη με την ισορροπία πόρων-απαιτήσεων στο περιβάλλον εργασίας είναι αρκετές. Έτσι παρατηρούμε ότι ο **μετασχηματιστικός ηγέτης συσχετίζεται θετικά με μέτρια ένταση ( $r=0,426$ ) και ( $r=0,489$ ) με την αυτονομία και ανατροφοδότηση απόδοσης** αντίστοιχα, με στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Ενώ εμφανίζει **θετικές συσχετίσεις με ασθενή ένταση με τεχνολογικούς πόρους ( $r=0,299$ )** και στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,002 < 0,01$ ), **με υπερφόρτωση εργασίας ( $r=0,217$ )** και στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0,05 ( $\text{sig.} = 0,02 < 0,05$ ) και **με τις τεχνολογικές απαιτήσεις ( $r=0,245$ )** και στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,01 = 0,01$ )
- ✓ **Ο μετασχηματιστικός ηγέτης συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές** με ισχυρή ένταση ( $r=0,599$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι όταν ο άμεσος προϊστάμενος ασκεί μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές.
- ✓ **Ο μετασχηματιστικός ηγέτης συσχετίζεται θετικά με την παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη** με μέτρια ένταση ( $r=0,472$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι όταν ο άμεσος προϊστάμενος ασκεί μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με μέτρια επίπεδα στην αντίληψη των εργαζομένων για ύπαρξη ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη από τον οργανισμό.

Για την παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη:

- ✓ **Η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη, συσχετίζονται θετικά με την εμπλοκή των εργαζομένων,** με ισχυρή ένταση ( $r=0,505$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων, συνδέεται σε υψηλό βαθμό με την εμπλοκή τους στην εργασία.

H0: Η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη δεν συσχετίζεται με την εργασιακή εμπλοκή ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ

H4: Η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη συσχετίζεται με την εργασιακή εμπλοκή ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ

- ✓ **Η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη, συσχετίζονται θετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού,** με ιδιαίτερα ισχυρή ένταση ( $r=0,783$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για

κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων, συνδέεται σε πολύ υψηλό βαθμό με την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού.

- ✓ **Η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη, συσχετίζονται θετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων**, με μέτρια ένταση ( $r=0,360$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων, συνδέεται σε μέτριο βαθμό με την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό.
- ✓ **Η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη, συσχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την αμοιβή και τις παροχές**, με ισχυρή ένταση ( $r=0,689$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων, συνδέεται σε υψηλό βαθμό με την ικανοποίηση από την αμοιβή και τις παροχές.
- ✓ Όσον αφορά τις συσχετίσεις της παροχής εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη με την ισορροπία πόρων- απαιτήσεων στο περιβάλλον εργασίας είναι αρκετές. Έτσι παρατηρούμε ότι **η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με ισχυρή ένταση ( $r=0,506$ ) και ( $r=0,577$ ) με την αυτονομία και ανατροφοδότηση απόδοσης αντίστοιχα**, με στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Εμφανίζει **θετική συσχέτιση με μέτρια ένταση με τους τεχνολογικούς πόρους** ( $r=0,426$ ) και στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ), ενώ εμφανίζει **θετικές συσχετίσεις με ασθενή ένταση με την υπερφόρτωση εργασίας** ( $r=0,274$ ) και στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,004 < 0,01$ ), **με τις συναισθηματικές απαιτήσεις** ( $r=0,262$ ) και στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,006 < 0,01$ ), **και με τις τεχνολογικές απαιτήσεις** ( $r=0,320$ ) και στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,001 < 0,01$ ).

Για την ισορροπία πόρων - απαιτήσεων του περιβάλλοντος εργασίας:

- ✓ **Η αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά την αυτονομία, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τους πόρους του περιβάλλοντος εργασίας, συσχετίζεται θετικά με την ανατροφοδότηση απόδοσης**, επίσης μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των πόρων, με ισχυρή ένταση ( $r=0,500$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για την αυτονομία τους στο εργασιακό τους περιβάλλον, συνδέεται σε υψηλά επίπεδα με την

ανατροφοδότηση της απόδοσής τους. Ενώ **συσχετίζεται θετικά και με τους τεχνολογικούς πόρους**, με μέτρια ένταση ( $r=0,321$ ) και με συσχέτιση στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,001 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για την αυτονομία τους στο εργασιακό τους περιβάλλον, συνδέεται σε μέτρια επίπεδα με τους τεχνολογικούς πόρους του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

- ✓ **Η αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά την ανατροφοδότηση απόδοσης, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τους πόρους του περιβάλλοντος εργασίας, συσχετίζεται θετικά με τους τεχνολογικούς πόρους**, επίσης μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των πόρων, με μέτρια ένταση ( $r=0,399$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για την ανατροφοδότηση της απόδοσής τους, συνδέεται σε υψηλά επίπεδα με τους τεχνολογικούς πόρους του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Ενώ **συσχετίζεται θετικά και με τις τεχνολογικές απαιτήσεις**, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας, με μέτρια ένταση ( $r=0,298$ ) και με συσχέτιση στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,002 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για την ανατροφοδότηση της απόδοσής τους, συνδέεται σε μέτρια επίπεδα με τις τεχνολογικές απαιτήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος.
- ✓ **Η αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά τους τεχνολογικούς πόρους, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τους πόρους του περιβάλλοντος εργασίας, συσχετίζεται θετικά με την υπερφόρτωση εργασίας**, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας, με ασθενής ένταση ( $r=0,205$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,05 ( $\text{sig.} = 0,031 < 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για τους τεχνολογικούς πόρους του εργασιακού τους περιβάλλοντος, συνδέεται σε χαμηλά επίπεδα με την υπερφόρτωση εργασίας. **Η αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά τους τεχνολογικούς πόρους, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τους πόρους του περιβάλλοντος εργασίας, συσχετίζεται θετικά με τις τεχνολογικές απαιτήσεις**, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας, με μέτρια ένταση ( $r=0,412$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για τους τεχνολογικούς πόρους του εργασιακού τους περιβάλλοντος, συνδέεται σε μέτρια επίπεδα με τις τεχνολογικές απαιτήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος.
- ✓ **Η αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά την υπερφόρτωση εργασίας, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας,**

συσχετίζεται θετικά με τις συναισθηματικές απαιτήσεις της εργασίας, μεταβλητή που ανήκει επίσης στην αντίληψη των εργαζομένων για τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας, με πολύ ισχυρή ένταση ( $r=0,599$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.}= 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για την υπερφόρτωση εργασίας σε υψηλά επίπεδα με τις συναισθηματικές απαιτήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Ενώ **συσχετίζεται θετικά και με τις τεχνολογικές απαιτήσεις**, με ασθενή ένταση ( $r=0,208$ ) και με συσχέτιση στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,05 ( $\text{sig.}= 0,029 < 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για την υπερφόρτωση εργασίας τους, συνδέεται σε χαμηλά επίπεδα με τις τεχνολογικές απαιτήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Για την εκπλήρωση των υποσχέσεων του Οργανισμού:

- ✓ **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού συσχετίζεται θετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων** με μέτρια ένταση ( $r=0,412$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.}=0,000<0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι ο υψηλός βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού συνδέεται με υψηλό βαθμό εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων.
- ✓ **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού συσχετίζεται θετικά με τις τεχνολογικές απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος** με χαμηλή ένταση ( $r=0,246$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.}= 0,009 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού συνδέεται σε χαμηλά επίπεδα με τις τεχνολογικές απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος.
- ✓ **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού συσχετίζεται θετικά με τους τεχνολογικούς πόρους του εργασιακού περιβάλλοντος** με μέτρια ένταση ( $r=0,425$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.}= 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι ο υψηλός βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού συνδέεται με μέτρια επίπεδα με τους τεχνολογικούς πόρους του εργασιακού περιβάλλοντος.
- ✓ **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού συσχετίζεται θετικά με την ανατροφοδότηση απόδοσης** με ισχυρή ένταση ( $r=0,628$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.}= 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι ο υψηλός βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού συνδέεται σε υψηλά επίπεδα με την αντίληψη του εργαζομένου για την ανατροφοδότηση απόδοσης που λαμβάνει από το εργασιακό του περιβάλλον.
- ✓ **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού συσχετίζεται θετικά με την αυτονομία** με ισχυρή ένταση ( $r=0,562$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01

(sig.= 0,000 < 0,01). Αυτό σημαίνει ότι ο υψηλός βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού συνδέεται σε υψηλά επίπεδα με την αντίληψη του εργαζομένου για την παροχή αυτονομίας στο εργασιακό του περιβάλλον.

Για την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων:

- ✓ **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την ανατροφοδότηση απόδοσης** με μέτρια ένταση ( $r=0,373$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (sig.= 0,000 < 0,01). Αυτό σημαίνει ότι ο υψηλός βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων συνδέεται σε υψηλά επίπεδα με την αντίληψη του εργαζομένου για την ανατροφοδότηση απόδοσης που λαμβάνει από το εργασιακό του περιβάλλον.
- ✓ **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την υπερφόρτωση εργασίας** με ασθενή ένταση ( $r=0,217$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,05 (sig.= 0,023 < 0,05). Αυτό σημαίνει ότι ο υψηλός βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων συνδέεται σε υψηλά επίπεδα με την αντίληψη του εργαζομένου για την υπερφόρτωση εργασίας του εργασιακού του περιβάλλοντος.
- ✓ **Η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με τους τεχνολογικούς πόρους του εργασιακού περιβάλλοντος** με μέτρια ένταση ( $r=0,294$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (sig.= 0,002 < 0,01). Αυτό σημαίνει ότι ο βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων συνδέεται σε μέτρια επίπεδα με τους τεχνολογικούς πόρους του εργασιακού περιβάλλοντος.

Για την εργασιακή εμπλοκή, πέραν των όσων συσχετίσεων ήδη αναφέρθηκαν, επιπροσθέτως:

- ✓ **Η εργασιακή εμπλοκή συσχετίζεται θετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων** με ισχυρή ένταση ( $r=0,475$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (sig.= 0,000 < 0,01). Αυτό σημαίνει ότι όταν η εμπλοκή των εργαζομένων συνδέεται σε μέτρια επίπεδα με την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων του οργανισμού.
- ✓ **Η εργασιακή εμπλοκή συσχετίζεται θετικά με την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού** με ισχυρή ένταση ( $r=0,549$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (sig.= 0,000 < 0,01). Αυτό σημαίνει ότι η εμπλοκή των εργαζομένων συνδέεται σε υψηλά επίπεδα με την εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού απέναντι στους

εργαζομένους του.

H0: Η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου δεν συσχετίζεται με την εργασιακή εμπλοκή ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ

H5: Η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου συσχετίζεται με την εργασιακή εμπλοκή ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ

- ✓ **Η εργασιακή εμπλοκή συσχετίζεται θετικά με την αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά την αυτονομία, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τους πόρους του περιβάλλοντος εργασίας, με μέτρια ένταση ( $r=0,252$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,008 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η εμπλοκή των εργαζομένων συνδέεται σε μέτρια επίπεδα με την αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά την αυτονομία.**
- ✓ **Η εργασιακή εμπλοκή συσχετίζεται θετικά με την αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά την ανατροφοδότηση απόδοσης, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τους πόρους του περιβάλλοντος εργασίας, με μέτρια ένταση ( $r=0,451$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η εμπλοκή των εργαζομένων συνδέεται σε υψηλά επίπεδα με την αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά την ανατροφοδότηση απόδοσης.**
- ✓ **Η εργασιακή εμπλοκή συσχετίζεται θετικά με την αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά τους τεχνολογικούς πόρους, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τους πόρους του περιβάλλοντος εργασίας, με μέτρια ένταση ( $r=0,360$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η εμπλοκή των εργαζομένων συνδέεται σε μέτρια επίπεδα με την αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά τους τεχνολογικούς πόρους του εργασιακού τους περιβάλλοντος.**
- ✓ **Η εργασιακή εμπλοκή συσχετίζεται θετικά με την αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά την υπερφόρτωση εργασίας, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας, με μέτρια ένταση ( $r=0,332$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η εμπλοκή των εργαζομένων συνδέεται σε μέτρια επίπεδα με την αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά την υπερφόρτωση εργασίας στο εργασιακό τους περιβάλλον.**
- ✓ **Η εργασιακή εμπλοκή συσχετίζεται θετικά με την αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά τις τεχνολογικές απαιτήσεις, μεταβλητή που ανήκει στην αντίληψη των εργαζομένων για τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας, με μέτρια ένταση ( $r=0,383$ ). Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 ( $\text{sig.} = 0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η εμπλοκή των εργαζομένων συνδέεται σε μέτρια επίπεδα με την αντίληψη των εργαζομένων**



όσον αφορά τις τεχνολογικές απαιτήσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον.

H0: Η ισορροπία πόρων-απαιτήσεων δεν συσχετίζεται με την εργασιακή εμπλοκή  
ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ

H3: Η ισορροπία πόρων-απαιτήσεων συσχετίζεται με την εργασιακή εμπλοκή  
ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ

Αναφορικά με τα δημογραφικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά, αξίζει να αναφερθούν ορισμένες συσχετίσεις. Πιο συγκεκριμένα, από τα στοιχεία του πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει **στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση, μέτριας έντασης, μεταξύ της διάρκειας υπηρεσίας στον οργανισμό και την αντίληψη για την μετασχηματιστική ηγεσία στον οργανισμό** ( $r=-0,283$  sig.=  $0,003 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη για την μετασχηματιστική ηγεσία στον οργανισμό τείνει να συνδέεται με τους εργαζομένους που έχουν μικρότερη διάρκεια υπηρετήσης στον οργανισμό. Επίσης, υπάρχει **στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση, ασθενούς έντασης, μεταξύ της διάρκειας υπηρεσίας στον οργανισμό και της αντίληψης όσον αφορά την παροχή ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων** ( $r =-0,221$  sig.= $0,020 < 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη για την παροχή ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων στον οργανισμό τείνει να συνδέεται με τους εργαζομένους που έχουν μικρότερη διάρκεια υπηρετήσης στον οργανισμό. Ακόμη υπάρχει **στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση, μέτριας έντασης, μεταξύ της ηλικίας και του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων** ( $r=-0,347$  sig.=  $0,000 < 0,01$ ). Αυτό σημαίνει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι τείνουν να συνδέονται με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης.

Στον πίνακα 10 φαίνονται όσα περιγράψαμε εκτενώς στην ανάλυσή μας

Πίνακας 10 Ανάλυση Συσχέτισης κατά Pearson

		Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Χρόνια υπηρεσίας	Θέση στην ιεραρχία	Έτη συνεργασίας	Ετήσιος καθαρός μισθός	Μετασχηματιστική Ηγεσία	Κατάρτιση και Ανάπτυξη (ΔΑΠ)	Αμοιβές και Παροχές (ΔΑΠ)	Αυτονομία (Πόροι)	Ανατροφοδότηση Απόδοσης (Πόροι)	Τεχνολογικοί Πόροι	Υπερφόρτωση Εργασίας (Απαιτήσεις)	Συναισθηματικές Απαιτήσεις	Τεχνολογικές Απαιτήσεις	Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού	Εκπλήρωση υποσχέσεων Εργαζομένων	Εργασιακή Εμπλοκή
Φύλο	Pearson Correlation	1	-.381**	.000	-.271**	.126	-.230*	-.164	.081	-.032	-.104	.018	-.067	-.063	.023	-.055	.033	-.043	-.116	.005
	Sig. (2-tailed)		.000	.996	.004	.188	.016	.087	.401	.742	.278	.852	.488	.514	.808	.565	.731	.653	.228	.962
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Ηλικία	Pearson Correlation	-.381**	1	-.347**	.643**	-.121	.217*	.252**	-.154	-.138	-.085	.010	-.039	-.069	-.152	-.145	.003	-.065	.005	-.070
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.208	.023	.008	.108	.151	.375	.921	.688	.472	.113	.131	.972	.498	.961	.467
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Εκπαίδευση	Pearson Correlation	.000	-.347**	1	-.279**	-.012	-.193*	.145	.149	.005	.076	.048	-.062	.059	.029	.037	-.043	-.093	.046	-.065
	Sig. (2-tailed)	.996	.000		.003	.900	.044	.130	.119	.955	.432	.621	.523	.541	.761	.704	.654	.333	.632	.499
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Χρόνια υπηρεσίας	Pearson Correlation	-.271**	-.643**	-.279**	1	-.210*	.325**	.432**	-.283**	-.221*	-.084	-.031	-.032	-.098	-.162	-.116	.035	-.162	-.031	-.145
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.003		.027	.001	.000	.003	.020	.384	.751	.744	.307	.091	.228	.716	.091	.745	.131
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Θέση στην ιεραρχία	Pearson Correlation	.126	-.121	-.012	-.210*	1	.170	-.393**	.074	-.133	-.172	.001	.028	-.191*	-.007	.004	-.057	-.041	.042	-.157
	Sig. (2-tailed)	.188	.208	.900	.027		.076	.000	.445	.166	.072	.988	.769	.045	.946	.968	.557	.674	.666	.102
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Έτη συνεργασίας	Pearson Correlation	-.230*	.217*	-.193*	.325**	.170	1	.072	-.188*	-.172	-.107	-.159	-.089	-.250**	-.134	-.070	-.088	-.179	-.096	-.151
	Sig. (2-tailed)	.016	.023	.044	.001	.076		.453	.049	.072	.267	.098	.353	.008	.161	.467	.359	.062	.318	.114
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Ετήσιος καθαρός μισθός	Pearson Correlation	-.164	.252**	.145	.432**	-.393**	.072	1	-.122	-.097	.024	-.055	-.010	-.089	.024	.055	.028	-.094	-.061	-.045
	Sig. (2-tailed)	.087	.008	.130	.000	.000	.453		.202	.313	.800	.568	.916	.353	.806	.571	.771	.330	.528	.639
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Pearson Correlation	.081	-.154	.149	-.283**	.074	-.188*	-.122	1	.599**	.472**	.426**	.489**	.299**	.217*	.106	.245**	.564**	.272**	.410**
	Sig. (2-tailed)	.401	.108	.119	.003	.445	.049	.202		.000	.000	.000	.000	.002	.023	.272	.010	.000	.004	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Κατάρτιση και Ανάπτυξη (ΔΑΠ)	Pearson Correlation	-.032	-.138	.005	-.221*	-.133	-.172	-.097	.599**	1	.689**	.506**	.577**	.426**	.274**	.262**	.320**	.783**	.360**	.505**
	Sig. (2-tailed)	.742	.151	.955	.020	.166	.072	.313	.000		.000	.000	.000	.000	.004	.006	.001	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Αμοιβές και Παροχές (ΔΑΠ)	Pearson Correlation	-.104	-.085	.076	-.084	-.172	-.107	.024	.472**	.689**	1	.454**	.531**	.341**	.118	.132	.149	.718**	.278**	.419**
	Sig. (2-tailed)	.278	.375	.432	.384	.072	.267	.800	.000	.000		.000	.000	.000	.220	.169	.121	.000	.003	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110

Αυτονομία (Πόροι)	Pearson Correlation	.018	.010	.048	-.031	.001	-.159	-.055	.426**	.506**	.454**	1	.500**	.321**	.037	.007	.184	.562**	.061	.252**
	Sig. (2-tailed)	.852	.921	.621	.751	.988	.098	.568	.000	.000	.000		.000	.001	.702	.943	.055	.000	.527	.008
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Ανατροφοδότηση Απόδοσης (Πόροι)	Pearson Correlation	-.067	-.039	-.062	-.032	.028	-.089	-.010	.489**	.577**	.531**	.500**	1	.399**	.147	.058	.298**	.628**	.373**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.488	.688	.523	.744	.769	.353	.916	.000	.000	.000	.000		.000	.125	.549	.002	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Τεχνολογικοί Πόροι	Pearson Correlation	-.063	-.069	.059	-.098	-.191*	-.250**	-.089	.299**	.426**	.341**	.321**	.399**	1	.205*	-.040	.412**	.425**	.103	.360**
	Sig. (2-tailed)	.514	.472	.541	.307	.045	.008	.353	.002	.000	.000	.001	.000		.031	.678	.000	.000	.284	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Υπερφόρτωση Εργασίας (Απαιτήσεις)	Pearson Correlation	.023	-.152	.029	-.162	-.007	-.134	.024	.217*	.274**	.118	.037	.147	.205*	1	.536**	.208*	.194*	.217*	.332**
	Sig. (2-tailed)	.808	.113	.761	.091	.946	.161	.806	.023	.004	.220	.702	.125	.031		.000	.029	.042	.023	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Συναισθηματικές Απαιτήσεις	Pearson Correlation	-.055	-.145	.037	-.116	.004	-.070	.055	.106	.262**	.132	.007	.058	-.040	.536**	1	.151	.156	.117	.120
	Sig. (2-tailed)	.565	.131	.704	.228	.968	.467	.571	.272	.006	.169	.943	.549	.678	.000		.115	.103	.224	.210
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Τεχνολογικές Απαιτήσεις	Pearson Correlation	.033	.003	-.043	.035	-.057	-.088	.028	.245**	.320**	.149	.184	.298**	.412**	.208*	.151	1	.246**	.294**	.383**
	Sig. (2-tailed)	.731	.972	.654	.716	.557	.359	.771	.010	.001	.121	.055	.002	.000	.029	.115		.009	.002	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού	Pearson Correlation	-.043	-.065	-.093	-.162	-.041	-.179	-.094	.564**	.783**	.718**	.562**	.628**	.425**	.194*	.156	.246**	1	.412**	.549**
	Sig. (2-tailed)	.653	.498	.333	.091	.674	.062	.330	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.042	.103	.009		.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Εκπλήρωση υποσχέσεων Εργαζομένων	Pearson Correlation	-.116	.005	.046	-.031	.042	-.096	-.061	.272**	.360**	.278**	.061	.373**	.103	.217*	.117	.294**	.412**	1	.475**
	Sig. (2-tailed)	.228	.961	.632	.745	.666	.318	.528	.004	.000	.003	.527	.000	.284	.023	.224	.002	.000		.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Εργασιακή Εμπλοκή	Pearson Correlation	.005	-.070	-.065	-.145	-.157	-.151	-.045	.410**	.505**	.419**	.252**	.451**	.360**	.332**	.120	.383**	.549**	.475**	1
	Sig. (2-tailed)	.962	.467	.499	.131	.102	.114	.639	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.210	.000	.000	.000	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110

## 5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Αφού προηγήθηκε η Ανάλυση Συσχέτισης Pearson, εν συνεχεία υπολογίστηκαν μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης, ένα για κάθε μια ερευνητική υπόθεση. Την παλινδρόμηση την χρησιμοποιούμε ως μοντέλο πρόβλεψης και μέσω της στατιστικής ανάλυσης δίνεται η δυνατότητα να προβλέψουμε την επίδραση μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών σε μια εξαρτημένη μεταβλητή.

Κατά την ανάλυση της γραμμικής παλινδρόμησης εμφανίζονται οι παρακάτω πίνακες:

Ο πίνακας Model Summary που εξετάζουμε τον συντελεστή προσδιορισμού R Square (R<sup>2</sup>). Ο δείκτης R<sup>2</sup> εκφράζει το ποσοστό (%) της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής, το οποίο ερμηνεύεται από τη διακύμανση του μοντέλου μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών.

Ο πίνακας «ANOVA». Με τους δείκτες F και Sig. ελέγχεται η στατιστική σημαντικότητα της γραμμικής παλινδρόμησης. Αν Sig. < 0,05, το F είναι μεγάλο και η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική.

Ο πίνακας «Coefficients». Εξετάζονται οι τιμές του δείκτη B, που φανερώνουν τη συμπεριφορά των συντελεστών του μοντέλου ως εξής : για κάθε αύξηση της ανεξάρτητης μεταβλητής κατά μια μονάδα η εξαρτημένη μεταβλητή αυξάνεται ή μειώνεται (ανάλογα με το πρόσημο του δείκτη) κατά B. Οι δείκτες t και Sig. συνιστούν τον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών με το Sig <0,05 να επιβεβαιώνει στατιστική σημαντικότητα.

### 5.6.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ Η1 ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

**Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors):** (Constant), Ανταμοιβές-Ευκαιρίες Εξέλιξης

**Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable):** Εργασιακή Εμπλοκή

*Πίνακας 11 Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης Η1 – Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.419 <sup>a</sup>	.176	.168	.71848

**Πίνακας 12** Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 – ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.905	1	11.905	23.062	.000 <sup>b</sup>
	Residual	55.752	108	.516		
	Total	67.657	109			

**Πίνακας 13** Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H1 – Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.307	.197		11.717	.000
	Αμοιβή - Παροχές	.371	.077	.419	4.802	.000

Από το t-test του πίνακα Coefficients παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής των αμοιβών-παροχών ( $t= 4,802$  και  $Sig=0,000<0,05$ ), με το p-value της μηδενικής μας υπόθεσης  $H_0$  να είναι μηδενικό.

Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, η ερμηνευτική ικανότητα των ανταμοιβών του οργανισμού είναι αρκετά μεγάλη ( $B=0,371$  και  $Beta=0,419$ ) και για κάθε αύξηση των ανταμοιβών-ευκαιριών εξέλιξης του οργανισμού κατά μία μονάδα η εμπλοκή του εργαζομένου αυξάνεται κατά 0,371.

Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ( $F=23,062$  και  $Sig=0,000 <0,05$ ). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 17,6% της διακύμανσης της εργασιακής εμπλοκής, ερμηνεύεται από τη διακύμανση των ανταμοιβών-ευκαιρίας εξέλιξης του οργανισμού στα πλαίσια των πρακτικών ΔΑΠ ( $R^2 = 0,176$ ).

**Συμπερασματικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης Pearson και απλής γραμμικής παλινδρόμησης που έγιναν, επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H1 σε ικανοποιητικό βαθμό.**

## 5.6.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ Η2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

**Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors):** (Constant), Μετασχηματιστική Ηγεσία

**Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable):** Εργασιακή Εμπλοκή

**Πίνακας 14** Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης Η2 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.410 <sup>a</sup>	.168	.160	.72194

**Πίνακας 15** Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης Η2 - ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.368	1	11.368	21.811	.000 <sup>b</sup>
	Residual	56.289	108	.521		
	Total	67.657	109			

**Πίνακας 16** Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης Η2 – Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.281	.207		11.001	.000
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.312	.067	.410	4.670	.000

Από το t-test του πίνακα Coefficients παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής της μετασχηματιστικής ηγεσίας ( $t = 4,670$  και  $Sig=0,000 < 0,05$ ), με το p-value της μηδενικής μας υπόθεσης  $H_0$  να είναι μηδενικό.

Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, η ερμηνευτική ικανότητα του μετασχηματιστικού ηγέτη του οργανισμού είναι αρκετά μεγάλη ( $B=0,312$  και  $Beta=0,410$ ) και για κάθε αύξηση του μετασχηματιστικού ηγέτη του οργανισμού κατά μία μονάδα η εμπλοκή του εργαζομένου αυξάνεται κατά 0,312.

Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ( $F=21,811$  και  $Sig=0,000<0,05$ ). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 16,8% της διακύμανσης της εργασιακής εμπλοκής ερμηνεύεται από τη διακύμανση του μετασχηματιστικού ηγέτη του οργανισμού ( $R^2 = 0,168$ ).

**Συμπερασματικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης Pearson και απλής γραμμικής παλινδρόμησης που έγιναν, επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H2 σε ικανοποιητικό βαθμό.**

### 5.6.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H3 – ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΠΟΡΩΝ-ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

**Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors):** (Constant), Αυτονομία, Ανατροφοδότηση Απόδοσης, Τεχνολογικοί Πόροι, Υπερφόρτωση Εργασίας, Συναισθηματικές Απαιτήσεις, Τεχνολογικές Απαιτήσεις.

**Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable):** Εργασιακή Εμπλοκή

*Πίνακας 17* Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.578	.334	.295	.66138

*Πίνακας 18* Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 – ANOVA

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.602	6	3.767	8.612	.000
	Residual	45.055	103	.437		
	Total	67.657	109			

**Πίνακας 19** Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H3 - Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.560	.462		1.212	.228
	Αυτονομία	.024	.103	.022	.233	.817
	Ανατροφοδότηση Απόδοσης	.228	.073	.309	3.134	.002
	Τεχνολογικοί Πόροι	.060	.066	.089	.917	.361
	Υπερφόρτωση	.286	.109	.259	2.613	.010
	Συναισθηματικές Απαιτήσεις	-.053	.080	-.064	-.657	.513
	Τεχνολογικές Απαιτήσεις	.185	.082	.206	2.265	.026

Σε ότι αφορά τους **Πόρους**, από το t-test του πίνακα Coefficients παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα μόνο μιας, εκ των τριών, ανεξάρτητης μεταβλητής, της ανατροφοδότησης απόδοσης ( $t=3,134$  και  $Sig=0,002 < 0,05$ ), με το p-value της μηδενικής μας υπόθεσης  $H_0$  να είναι μικρότερο του 0,5.

Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, η ερμηνευτική ικανότητα της ανατροφοδότησης απόδοσης του εργαζομένου είναι ικανοποιητική ( $B=0,270$  και  $Beta=0,365$ ) και για κάθε αύξηση της ανατροφοδότησης απόδοσης των εργαζομένων, στα πλαίσια των πόρων του περιβάλλοντος εργασίας, κατά μία μονάδα, η εμπλοκή του εργαζομένου αυξάνεται κατά 0,270.

Σε ότι αφορά τις **Απαιτήσεις**, από το t-test του πίνακα Coefficients παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα δύο, εκ των τριών, ανεξάρτητων μεταβλητών, της υπερφόρτωσης εργασίας ( $t= 2,613$  και  $Sig=0,01 < 0,05$ ) και των τεχνολογικών απαιτήσεων ( $t=2,265$  και  $Sig=0,026 < 0,05$ ).

Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, η ερμηνευτική ικανότητα της υπερφόρτωσης εργασίας του εργαζομένου είναι ικανοποιητική ( $B=0,286$  και  $Beta=0,259$ ) και για κάθε αύξηση της υπερφόρτωσης εργασίας του εργαζομένου, στα πλαίσια των απαιτήσεων του περιβάλλοντος εργασίας, κατά μία μονάδα, η εμπλοκή του εργαζομένου αυξάνεται κατά 0,286. Η ερμηνευτική ικανότητα των τεχνολογικών απαιτήσεων είναι επαρκής ( $B=0,185$  και  $Beta=0,206$ ) και για κάθε αύξηση των τεχνολογικών απαιτήσεων, στα πλαίσια των απαιτήσεων του περιβάλλοντος εργασίας, κατά μία μονάδα, η εμπλοκή του εργαζομένου αυξάνεται κατά 0,185.



Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ( $F=8,612$  και  $Sig=0,000<0,05$ ). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 33,4% της διακύμανσης της εργασιακής εμπλοκής ερμηνεύεται από τη διακύμανση των Πόρων-Απαιτήσεων του περιβάλλοντος εργασίας ( $R^2 = 0,334$ ).

**Συμπερασματικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης Pearson και πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης που έγιναν, επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H3 σε ικανοποιητικό βαθμό.**

#### 5.6.4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H4 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

**Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors):** (Constant), Κατάρτιση και Ανάπτυξη

**Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable):** Εργασιακή Εμπλοκή

*Πίνακας 20* Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.505 <sup>a</sup>	.255	.248	.68301

*Πίνακας 21* Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 – ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	17.274	1	17.274	37.029	.000 <sup>b</sup>
	Residual	50.382	108	.467		
	Total	67.657	109			

**Πίνακας 22** Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H4 – Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.270	.165		13.742	.000
	Κατάρτιση και Ανάπτυξη	.392	.064	.505	6.085	.000

Από το t-test του πίνακα Coefficients παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής της κατάρτισης ανάπτυξης ( $t=6,085$  και  $Sig=0,000<0,05$ ), με το p-value της μηδενικής μας υπόθεσης  $H_0$  να είναι μηδενικό.

Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, η ερμηνευτική ικανότητα του μετασχηματιστικού ηγέτη του οργανισμού είναι αρκετά μεγάλη ( $B=0,392$  και  $Beta=0,505$ ) και για κάθε αύξηση της κατάρτισης-ανάπτυξης των εργαζομένων, στα πλαίσια των πρακτικών ΔΑΠ, κατά μία μονάδα, η εμπλοκή του εργαζομένου αυξάνεται κατά 0,392.

Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ( $F=37,029$  και  $Sig=0,000<0,05$ ). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 25,5% της διακύμανσης της εργασιακής εμπλοκής ερμηνεύεται από τη διακύμανση κατάρτισης-ανάπτυξης των εργαζομένων, στα πλαίσια των πρακτικών ΔΑΠ ( $R^2 = 0,255$ ).

**Συμπερασματικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης Pearson και απλής γραμμικής παλινδρόμησης που έγιναν, επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση H4 σε ικανοποιητικό βαθμό.**

### 5.6.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H5 ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

**Ανεξάρτητες Μεταβλητές (Predictors):** (Constant), Εκπλήρωση Υποσχέσεων του Οργανισμού.

Εκπλήρωση Υποσχέσεων των Εργαζομένων

**Εξαρτημένη Μεταβλητή (Dependent Variable):** Εργασιακή Εμπλοκή

**Πίνακας 23** Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613 <sup>a</sup>	.376	.365	.62795

**Πίνακας 24** Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 – ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.464	2	12.732	32.288	.000 <sup>b</sup>
	Residual	42.193	107	.394		
	Total	67.657	109			

**Πίνακας 25** Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης για τον έλεγχο της ερευνητικής υπόθεσης H5 – Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.098	.278		3.942	.000
	Εκπλήρωση Υποσχέσεων του Οργανισμού	.440	.087	.426	5.080	.000
	Εκπλήρωση Υποσχέσεων των Εργαζομένων	.293	.082	.300	3.578	.001

Από το t-test του πίνακα Coefficients παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική είναι η ερμηνευτική ικανότητα και των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών, της ανεξάρτητης μεταβλητής της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού ως προς τους εργαζόμενους (t=5,080 και Sig=0,000<0,05), με το p-value της μηδενικής μας υπόθεσης Ho να είναι μικρότερο του 0,5 καθώς και της ανεξάρτητης μεταβλητής της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων ως προς τον οργανισμό (t=3,578 και Sig=0,001<0,05)

Σύμφωνα με τους δείκτες B και Beta, η ερμηνευτική ικανότητα της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού ως προς τους εργαζόμενους είναι υψηλή (B=0,440 και Beta=0,426) και για κάθε αύξηση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού ως προς τους εργαζόμενους, στα πλαίσια της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου, κατά μία μονάδα, η εμπλοκή του εργαζομένου αυξάνεται κατά 0,440. Η ερμηνευτική ικανότητα της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων ως προς τον οργανισμό είναι ικανοποιητική (B=0,293 και Beta=0,300) και για κάθε αύξηση της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων ως προς τον οργανισμό, στα πλαίσια της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου, κατά μία μονάδα, η εμπλοκή του εργαζομένου αυξάνεται κατά 0,293.

Από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική ( $F=32,288$  και  $Sig=0,000<0,05$ ). Από τον πίνακα Model Summary προκύπτει ότι το 37,6% της διακύμανσης της εργασιακής εμπλοκής ερμηνεύεται από τη διακύμανση της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου ( $R^2 = 0,376$ ).

**Συμπερασματικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης Pearson και πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης που έγιναν, επιβεβαιώνουν εν μέρει (δεν εξετάζεται η διαμεσολάβηση) την ερευνητική υπόθεση H5, στο σε ικανοποιητικό βαθμό.**

## **5.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΩΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗ (MEDIATOR)**

Στην ανάλυση διαδρομής (path analysis), η διαμεσολάβηση αντιστοιχεί σε μια έμμεση επίδραση μιας ανεξάρτητης μεταβλητής σε μια εξαρτημένη μεταβλητή που περνά μέσω ενός ή περισσότερων διαμεσολαβητών (Gaskin, 2020). Σύμφωνα με τους Chen και Hung (2016), η μοντελοποίηση πολλαπλών διαμεσολαβητών χρησιμοποιείται ευρέως στην έρευνα κοινωνικών επιστημών. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιείται ως μέθοδος ανάλυσης, στα πλαίσια του Structural Equation Modeling (SEM), η συνάρτηση της εκτίμησης Bayesian στο AMOS για την ανάλυση του έμμεσου αποτελέσματος (indirect effect) και του συνολικού αποτελέσματος (total effect) στο μοντέλο πολλαπλών διαμεσολαβητών.

Στο παρακάτω μοντέλο (σχήμα 9), εμφανίζονται οι δυο διαστάσεις της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου, η εκπλήρωση υποσχέσεων του οργανισμού ως προς τους εργαζομένους και η εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων ως προς τον οργανισμό, όπως προέκυψαν ύστερα από την παραγοντική ανάλυση κυρίων συνιστωσών και τον μετέπειτα υπολογισμό των μεταβλητών πρώτου βαθμού. Συνεπώς έχουμε μοντελοποίηση πολλαπλών διαμεσολαβητών, των δυο διαστάσεων της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου.

Στον πίνακα 26 που ακολουθεί, εμφανίζονται όλες οι μεταβλητές πρώτου ή δεύτερου βαθμού που προήλθαν μετά την παραγοντική ανάλυση των κυρίων συνιστωσών και εμφανίζονται στο υποθετικό λειτουργικό μας υπόδειγμα. Όλες οι μεταβλητές, εμφανίζονται με λατινικούς χαρακτήρες. Έτσι οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας είναι οι:

**Trlead**= Μετασηματιστική Ηγεσία

**Ka\_hrm**= Κατάρτιση και ανάπτυξη (ΔΑΠ)

**Ben\_hrm**= Αμοιβές και παροχές (ΔΑΠ)

**Auto\_res**= Αυτονομία (Πόροι)

**Feed\_res**= Ανατροφοδότηση απόδοσης (Πόροι)

**Tech\_res**= Τεχνολογικοί πόροι

**Over\_dem**=Υπερφόρτωση εργασίας (Απαιτήσεις)

**Emo\_dem**=Συναισθηματικές απαιτήσεις

**Tech\_dem**=Τεχνολογικές απαιτήσεις

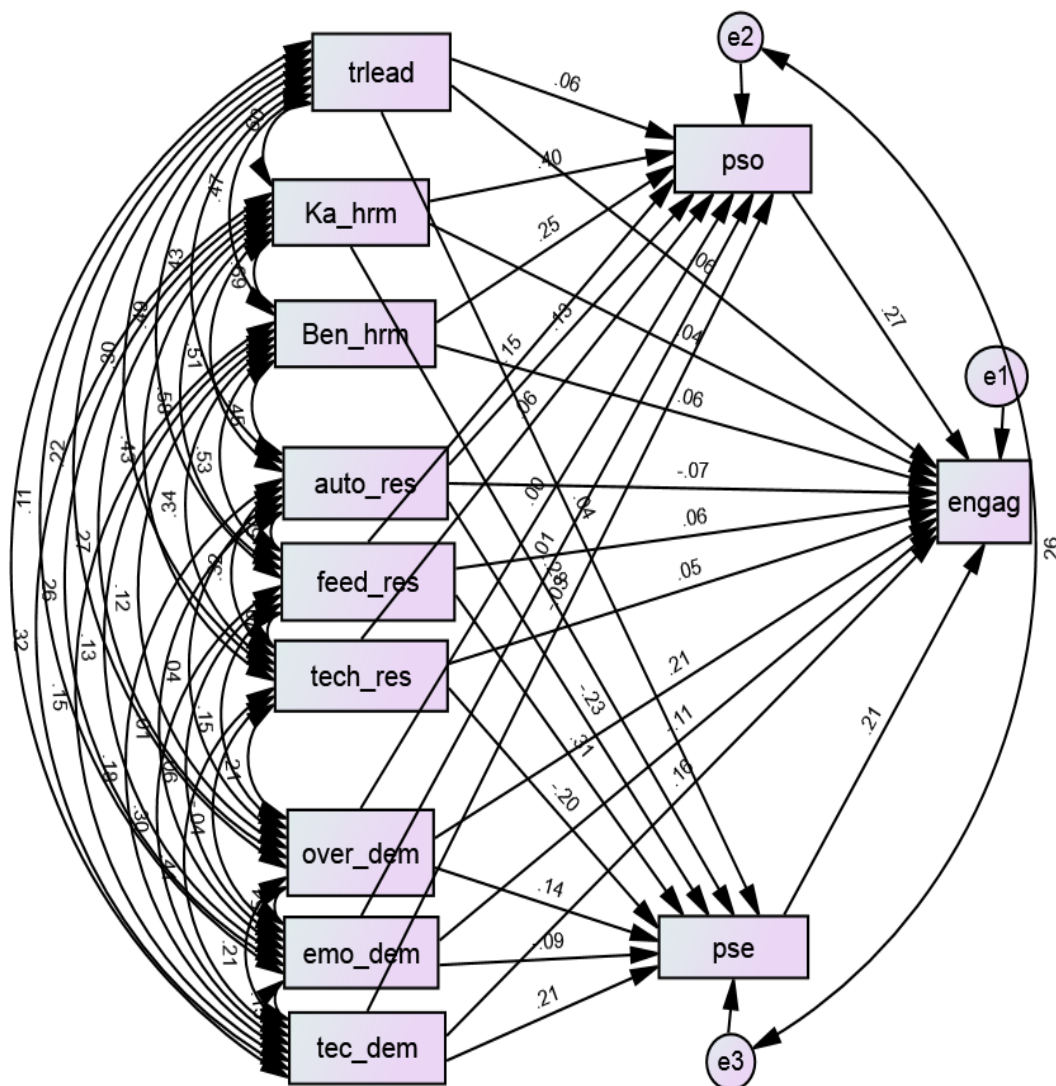
Παρομοίως ο διαμεσολαβητής, η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου, εκπροσωπείται από δυο μεταβλητές πρώτου βαθμού, την εκπλήρωση υποσχέσεων του οργανισμού ως προς τους εργαζομένους της, και την εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων ως προς τον οργανισμό .

**Pso**= Εκπλήρωση υποσχέσεων του οργανισμού

**Pse**= Εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων

Και τέλος η εξαρτημένη μεταβλητή, η εργασιακή εμπλοκή εμφανίζεται ως :

**Engag**= Εργασιακή εμπλοκή



Σχήμα 9 Το δομικό μας μοντέλο και η ανάλυση διαδρομής των πολλαπλών διαμεσολαβητών.

Πίνακας 26 Αποτελέσματα της διαμεσολάβησης του PCF

Indirect Path	Unstandardized Estimate	Lower	Upper	P-Value	Standardized Estimate
trlead --> pso --> engag	0.013	-0.005	0.065	0.236	0.018
trlead --> pse --> engag	0.006	-0.024	0.064	0.621	0.008
Ka_hrm --> pso --> engag	0.085	0.005	0.212	0.080	0.110†
<b>Ka_hrm --&gt; pse --&gt; engag</b>	0.046	0.009	0.135	<b>0.034</b>	<b>0.059*</b>
Ben_hrm --> pso --> engag	0.059	0.004	0.144	0.078	0.067†
auto_res --> pso --> engag	0.038	0.002	0.109	0.075	0.035†
auto_res --> pse --> engag	-0.053	-0.152	-0.005	0.063	-0.049†
feed_res --> pso --> engag	0.031	0.003	0.089	0.066	0.042†
<b>feed_res --&gt; pse --&gt; engag</b>	0.049	0.009	0.109	<b>0.043</b>	<b>0.066*</b>
tech_res --> pso --> engag	0.011	-0.004	0.052	0.214	0.016
<b>tech_res --&gt; pse --&gt; engag</b>	-0.028	-0.081	-0.006	<b>0.036</b>	<b>-0.042*</b>
over_dem --> pso --> engag	0.001	-0.034	0.043	0.824	0.001
over_dem --> pse --> engag	0.033	-0.002	0.116	0.120	0.030
emo_dem --> pso --> engag	0.001	-0.023	0.031	0.794	0.002
emo_dem --> pse --> engag	-0.016	-0.071	0.008	0.260	-0.019
tec_dem --> pso --> engag	-0.007	-0.044	0.007	0.326	-0.008
<b>tec_dem --&gt; pse --&gt; engag</b>	0.040	0.007	0.113	<b>0.045</b>	<b>0.045*</b>

Significance of Estimates: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.010$ , \* $p < 0.050$ , †  $p < 0.100$

Όπως παρατηρούμε, οι περιπτώσεις που φαίνεται ο διαμεσολαβητικός ρόλος της εκπλήρωσης ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών με την εξαρτημένη είναι οι εξής :

1. **Η εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων διαμεσολαβεί μεταξύ της κατάρτισης και ανάπτυξης και της εργασιακής εμπλοκής.** Πιο αναλυτικά ενισχύεται θετικά (0,059) με στατιστική σημαντικότητα  $\text{sig} = 0,034 < 0,050$ .

2. **Η εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων διαμεσολαβεί μεταξύ της αντίληψης για την ανατροφοδότηση απόδοσης των εργαζομένων, με την εργασιακή εμπλοκή.** Πιο αναλυτικά ενισχύεται θετικά (0,066) με στατιστική σημαντικότητα  $\text{sig} = 0,043 < 0.050$ .
3. **Η εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων διαμεσολαβεί στην σχέση μεταξύ της αντίληψης για τους τεχνολογικούς πόρους που παρέχει το εργασιακό περιβάλλον και της εργασιακής εμπλοκής.** Για την ακρίβεια φαίνεται να διαμεσολαβεί αρνητικά (-0,042) με στατιστική σημαντικότητα  $\text{sig} = 0,036 < 0.050$ .
4. **Η εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων διαμεσολαβεί μεταξύ της αντίληψης για τις τεχνολογικές απαιτήσεις που παρέχει το εργασιακό περιβάλλον και της εργασιακής εμπλοκής.** Πιο αναλυτικά ενισχύεται θετικά (0,045) με στατιστική σημαντικότητα  $\text{sig} = 0,045 < 0.050$ .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ –

### ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 6.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση στα δυο πρώτα κεφάλαια της παρούσης εργασίας, εξέτασε όλους εκείνους του παράγοντες που φαίνεται να προσδιορίζουν την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων στους οργανισμούς. Αναλύθηκαν εκείνοι οι παράγοντες που θεωρήθηκαν σημαντικότεροι για την εργασιακή εμπλοκή και που μετέπειτα συμμετείχαν στο υποθετικό λειτουργικό μας υπόδειγμα. Πιο συγκεκριμένα, κατά την εξέταση των αναπτυσσόμενων σχέσεων μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένης μεταβλητής, ορίστηκε και μια μεταβλητή με τον ρόλο του διαμεσολαβητή (mediator). Ο διαμεσολαβητής, η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου, συμμετείχε με τις δυο διαστάσεις του: την εκπλήρωση υποσχέσεων του οργανισμού ως προς τους εργαζομένους και την εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων ως προς τον οργανισμό.

Έτσι προέκυψαν και διατυπώθηκαν οι πέντε ερευνητικές υποθέσεις με βάση τις οποίες εξετάζουμε την ύπαρξη θετικής επίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών, των προσδιοριστικών παραγόντων δηλαδή της εργασιακής εμπλοκής οι οποίοι είναι οι εξής: Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές (H1), Η Μετασχηματιστική Ηγεσία (H2), Η ισορροπία πόρων – απαιτήσεων του εργασιακού περιβάλλοντος (H3), και η παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη (H4) στην εξαρτημένη μεταβλητή: την εργασιακή εμπλοκή. Η εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου ως διαμεσολαβητής (H5) μεταξύ των ανεξαρτητών μεταβλητών και της εξαρτημένης, εξετάζει την επίδρασή του στις υπάρχουσες ερευνηθείσες σχέσεις όπως τις έχουμε ορίσει. Η εμπειρική έρευνα εστιάστηκε σε δημόσιους οργανισμούς και συγκεκριμένα, στους Ο.Τ.Α. της Περιφερειακής Ενότητας Σερρών. Τα βασικά συμπεράσματα της συγκεκριμένης εμπειρικής έρευνας συνοψίζονται στις επόμενες παραγράφους.

**Η 1η ερευνητική υπόθεση (H1) επιβεβαιώνεται σε ικανοποιητικό βαθμό.** Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η **ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή και τις παροχές του Οργανισμού επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων του.** Το συμπέρασμα αυτό ευθυγραμμίζεται και με την θεωρία JD-R, σύμφωνα με την οποία, οι οικονομικές ανταμοιβές, όπως η αμοιβή, παρουσιάζονται ως ένας δυναμικός παράγοντας πρόβλεψης της εργασιακής εμπλοκής (Bakker et al., 2003, Bakker and Demerouti 2007). Επίσης το συμπέρασμα μας συμφωνεί και με τους ερευνητές Hu και Schaufeli (2011), οι οποίοι αναφέρουν ότι η θετική αξιολόγηση της τρέχουσας αμοιβής αποτελεί θετική πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης.



**Η 2η ερευνητική υπόθεση (H2) επιβεβαιώνεται σε ικανοποιητικό βαθμό**, καθώς τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο Μετασχηματιστικός Ηγέτης-προϊστάμενος **επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων του**. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί και με τα ευρήματα της έρευνας των Tims et al. (2011), οι οποίοι προβλέψανε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε έναν οργανισμό, ενισχύσει την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων του. Επίσης συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη, που αναφέρονται και ως «εξατομικευμένη φροντίδα», είναι αυτά που μπορεί να προσφέρουν ισχυρή παρακίνηση στους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα, παρέχοντας τα κίνητρα των σχέσεων, της αναγνώρισης και επιβράβευσης, προκειμένου να τους οδηγήσει σε εργασιακή εμπλοκή.

**Η 3η ερευνητική υπόθεση (H3) επιβεβαιώνεται σε ικανοποιητικό βαθμό**. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι **η ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων και των πόρων στο εργασιακό περιβάλλον ενός δημόσιου οργανισμού επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή**. Η παραπάνω διαπίστωση περιγράφεται στο μοντέλο JD-R που υποστηρίζει ότι κάθε εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο απαιτήσεων εργασίας και πόρων εργασίας που αλληλεπιδρούν για την απόκτηση εμπλοκής των εργαζομένων (Demerouti, Bakker, Nachreiner και Schaufeli 2001, Schaufeli και Bakker 2004). Τα αποτελέσματα της ερευνητικής μας υπόθεσης συμφωνούν με τα ευρήματα των Audenaert et al. (2019) στην έρευνά τους με θέμα τις απαιτήσεις εργασίας (job demands) και τους πόρους (job resources), οι οποίοι έδειξαν ότι οι οργανισμοί, μέσω της διάρθρωσης και της διαχείρισης των θέσεων εργασίας, επηρεάζουν τις στάσεις (Υποκίνηση, εργασιακή εμπλοκή, οργανωσιακή ιθαγένεια) των μεμονωμένων εργαζομένων.

**Η 4η ερευνητική υπόθεση (H4) επιβεβαιώνεται πλήρως**, καθώς τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι **η παροχή εκ μέρους ενός οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση και ανάπτυξη στους εργαζομένους της, ασκεί θετική επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή τους**. Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας συμφωνούν με αρκετούς ερευνητές, όπως οι Albrecht et al. (2015) που χρησιμοποίησαν το μοντέλο JD-R για να δείξουν πώς οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βελτιώσουν την εμπλοκή των εργαζομένων μέσω της κατάρτισης, της μάθησης και της ανάπτυξης, και οι Salanova et al. (2010) οι οποίοι υποστήριξαν ότι τα προγράμματα κατάρτισης βοηθούν τους εργαζόμενους να δημιουργήσουν προσωπικούς πόρους (job resources), που με τη σειρά τους ενθαρρύνουν την εμπλοκή τους μέσω της ψυχολογικής εμπειρίας του Kahn (1990) της σημασίας και της διαθεσιμότητας.

**Όσον αφορά την υπόθεση (H5) με την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου (PCF) να διαμεσολαβεί μεταξύ των προσδιοριστικών παραγόντων εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής**, έχουμε να αναφέρουμε τα εξής :

Κατά την ανάλυση της συσχέτισης Pearson, διαπιστώθηκε η θετική επιρροή της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου στην εργασιακή εμπλοκή, διαπιστώθηκε μέτρια έως ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των προσδιοριστικών παραγόντων της εργασιακής εμπλοκής και της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου, γεγονός ελπιδοφόρο για την μετέπειτα εξέταση της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου ως διαμεσολαβητή μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένης μεταβλητής.

Στην ανάλυση διαδρομής πολλαπλών διαμεσολαβητών, που πραγματοποιήθηκε, αναδείχθηκαν κάποια συμπεράσματα που αφορούν τον μεσολαβητικό ρόλο της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου. Έτσι πέραν των παρακάτω παρατηρήσεων που περιγράφεται η επιρροή της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου ως διαμεσολαβητή, μπορούμε να αναφέρουμε ότι σε όλες τις υπόλοιπες εξεταζόμενες σχέσεις, φαίνεται να μην ασκεί κάποια επίδραση στην αρχική συσχέτιση.

Ο μεσολαβητικός ρόλος του PCF παρουσιάστηκε στις εξής περιπτώσεις :

**Αναδείχθηκε η διαμεσολάβηση της μίας διάστασης του PCF, της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων ως προς τον οργανισμό, να ενισχύει την υπάρχουσα ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της αντίληψης των εργαζομένων για παροχή εκ μέρους του οργανισμού ευκαιριών για κατάρτιση, στα πλαίσια των πρακτικών ΔΑΠ, και της εργασιακής εμπλοκής τους.** Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι εργαζόμενοι των Ο.Τ.Α. της Π.Ε.Σερρών, εκπληρώνοντας τις υποσχέσεις τους στον οργανισμό βιώνουν ανταποδοτικά τις ευκαιρίες που τους δίδονται από τον οργανισμό για κατάρτιση ενισχύοντας την εργασιακή δέσμευσή τους.

**Η εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων, της μίας διάστασης του PCF, διαμεσολαβεί μεταξύ της αντίληψης για την ανατροφοδότηση απόδοσης των εργαζομένων από τον οργανισμό και της εργασιακής εμπλοκής και ενισχύει την υπάρχουσα συσχέτιση μεταξύ τους.** Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι των Ο.Τ.Α. της Π.Ε.Σερρών, εκπληρώνοντας τις υποσχέσεις τους στον οργανισμό, αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα της ανατροφοδότησης της απόδοσής τους στα πλαίσια των πρακτικών ΔΑΠ, που με την σειρά της οδηγεί στην θετική ενίσχυση της εργασιακής τους εμπλοκής.

**Η εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων, η μία διάσταση του PCF, διαμεσολαβεί μεταξύ της αντίληψης για τους τεχνολογικούς πόρους που παρέχει το εργασιακό περιβάλλον και της εργασιακής εμπλοκής.** Για την ακρίβεια φαίνεται να διαμεσολαβεί αρνητικά. Ερμηνεύεται λοιπόν ως εξής: δεδομένης της εκπλήρωσης υποσχέσεων των εργαζομένων ως προς τον οργανισμό, φαίνεται να υποβιβάζεται η αντίληψη που έχουν για τους τεχνολογικούς πόρους που τους παρέχει ο οργανισμός, στα πλαίσια των πρακτικών ΔΑΠ.

**Η εκπλήρωση υποσχέσεων των εργαζομένων, η μία διάσταση του PCF, διαμεσολαβεί θετικά μεταξύ της αντίληψης για τις τεχνολογικές απαιτήσεις που παρέχει το εργασιακό**

**περιβάλλον και της εργασιακής εμπλοκής.** Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι των Ο.Τ.Α. της Π.Ε.Σερρών, εκπληρώνοντας τις υποσχέσεις τους στον οργανισμό, αντιλαμβάνονται τις τεχνολογικές απαιτήσεις που έχει ο οργανισμός από αυτούς, να είναι σε τέτοιο βαθμό, που να προκαλεί ενίσχυση της ήδη υπάρχουσας θετικής σχέσης με την εργασιακή τους εμπλοκή.

Η συνεισφορά της συγκεκριμένης έρευνας, με τους περιορισμούς της που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς αποτελεί μία εκ των λίγων προσπάθειών διερεύνησης των σημαντικότερων παραγόντων που προσδιορίζουν την εργασιακή εμπλοκή, έχοντας ως επιπλέον ορίσει την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου, ως διαμεσολαβητή, σε δημόσιους οργανισμούς μιας ελληνικής Περιφερειακής Ενότητας και ίσως την πρώτη προσπάθεια διερεύνησης όλων αυτών των παραγόντων και τον μεσολαβητικό ρόλο του PCF με την εργασιακή εμπλοκή στο ευρύτερο δημόσιο τομέα (Ο.Τ.Α. α και β βαθμού). Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι ο διαμεσολαβητής συμμετείχε με τις δύο διαστάσεις του, της εκπλήρωσης των υποσχέσεων του οργανισμού ως προς τους εργαζομένους και της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των εργαζομένων ως προς τον οργανισμό. Και ενώ στις περισσότερες έρευνες εστιάζουν μόνο στην μία διάσταση του PCF, στην εκπλήρωση των υποσχέσεων του οργανισμού, στην παρούσα έρευνα αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα οι πληροφορίες που προκύπτουν από την συμμετοχή της δεύτερης διάστασης.

Τα συμπεράσματα της εμπειρικής έρευνας αναδεικνύουν και υπενθυμίζουν τα αυτονόητα, ότι δηλαδή για να μπορεί ένας οργανισμός να οδηγήσει σε εμπλοκή-δέσμευση τους εργαζομένους του, πρέπει να παρέχει εκείνους τους παράγοντες, όπως η κατάλληλη ηγεσία, οι αμοιβές, η κατάρτιση-ανάπτυξη και η ισορροπία πόρων-απαιτήσεων στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε, βάση των σχετικών ερευνών, να τους οδηγήσει στην μέγιστη απόδοσή τους που είναι και το επιθυμητό για τον οργανισμό. Υπάρχουν έρευνες που συνδέουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής εμπλοκής με την απόδοση και επεξηγούν το μέγεθος της συνεισφοράς της γνώσης αυτής της επίδρασης των παραγόντων προς την εργασιακή εμπλοκή. Έτσι με βάση τις θεωρίες των ψυχολογικών καταστάσεων του Kahn (1990) και Murphy και DeNisi (2008) η κατάρτιση με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων θεωρείται απαραίτητη παροχή στους εργαζομένους, ώστε να μπορούν να συμμετάσχουν πλήρως στους ρόλους τους για την αύξηση της απόδοσης. Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αφοσιωμένοι όταν η ηγεσία ασκεί επιρροή μέσω της αύξησης της αισιοδοξίας, της σημασίας και της καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων (Tims et al., 2011). Έτσι, η ηγεσία θεωρείται ότι έχει θετικό πρόσημο στην αύξηση του ποσοστού συμμετοχής, ικανοποίησης και ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την ίδια τη δουλειά και τον Οργανισμό, η οποία μπορεί να βελτιώσει την απόδοση. Όσον αφορά την ισορροπία πόρων- απαιτήσεων η θεωρία JD-R έχει επεκταθεί σε τέτοιο βαθμό που να επιτρέπει την πρόβλεψη της εργασιακής εμπλοκής και της απόδοσης της εργασίας. Σύμφωνα με τους Chandani et al. (2016) ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει

τα κατάλληλα συστήματα μισθοδοσίας στη θέση του έτσι ώστε να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να εργαστούν στην επιχείρηση και να ενισχύσουν το επίπεδο εμπλοκής που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, ενώ ο Vance (2006) αναφέρει ότι η αμοιβή παροχής κινήτρων, γνωστή και ως pay-for-performance, μπορεί άμεσα να επηρεάσει την παραγωγικότητα. Όσον αφορά την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου ως διαμεσολαβητή, σχετική έρευνα της Katou (2012) έδειξε ότι η ικανοποίηση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και της απόδοσης του οργανισμού.

Η συνεισφορά αυτής της έρευνας έγκειται στην δυνατότητα αξιοποίησης όλων των πληροφοριών και αποτελεσμάτων από τη διοίκηση των Ο.Τ.Α. καθώς με την προσπάθεια της, με όσα εργαλεία διαθέτει, να μπορέσει να εξασφαλίσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό όλες τις συνθήκες που προαναφέραμε και αναλύσαμε, στους εργαζομένους της, ώστε να τους οδηγήσουν στην εργασιακή εμπλοκή με απώτερο στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Συγκεκριμένα, στόχος της διοίκησης των Ο.Τ.Α. θα πρέπει να είναι, η εξασφάλιση όλων των απαιτούμενων εργασιακών συνθηκών που προαναφέραμε, ώστε ο υψηλός βαθμός εργασιακής εμπλοκής, να επιφέρει βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Είναι απαραίτητο λοιπόν, να υπάρξει ένα κατάλληλο εργαλείο επιλογής και ανάδειξης προϊσταμένων-ηγέτων, που θα εστιάζει στα χαρακτηριστικά εκείνα που διαθέτει ένας μετασχηματιστικός ηγέτης, παρακάμπτοντας τις πρακτικές επιλογής που εφαρμόζει μια αιρετή διοίκηση.

Όσον αφορά τις πρακτικές ΔΑΠ, θα πρέπει να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν διοικητικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οι οποίες θα έχουν ως στόχο να εξασφαλίζουν περισσότερες ευκαιρίες για κατάρτιση και ανάπτυξη, έχοντας πάντα υπόψιν το αρχικό προφίλ εκπαίδευσης του εργαζομένου, τις ανάγκες επιμόρφωσης της παρούσας θέσης εργασίας, χαράσσοντας συνάμα τον μελλοντικό άξονα τοποθέτησης των εργαζομένων. Ομοίως θα πρέπει, οι αμοιβές να ανταποκρίνονται στην σημερινή εποχή και ανάγκες, στο μέτρο του εφικτού, να υπάρξει παράλληλα υιοθέτηση συστήματος και μη άμεσων χρηματικών αμοιβών αλλά και παροχή έξτρα χρηματικών παροχών σε συνάρτηση με την αποδοτικότητα, ώστε να αποτελέσει κίνητρο για τους εργαζομένους.

Αναφορικά με την εξασφάλιση της ισορροπίας ανάμεσα στους πόρους και στις απαιτήσεις στο εργασιακό περιβάλλον, η διοίκηση των Ο.Τ.Α. θα πρέπει διαθέτοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες να προβεί στον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας και των απαιτήσεων που έχει η κάθε θέση, έχοντας κατά νου τις δομές και τα εργαλεία που μπορεί η ίδια να προσφέρει. Η διαμόρφωση του οργανογράμματος και των αρμοδιοτήτων των τμημάτων στους Ο.Τ.Α. μετά την εφαρμογή του προγράμματος «Καλλικράτη» (Νόμος 3852/2010) αλλά και την συρρίκνωση πόρων

ύστερα από την εφαρμογή των μνημονίων κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, έχει επιφέρει μεγάλη ανισορροπία στο εργασιακό περιβάλλον και είναι ένα από τα πλέον σημαντικά σημεία που πρέπει να εστιάσει η διοίκηση των Ο.Τ.Α., ώστε να είναι αποδοτική και ανταγωνιστική στην προσφορά των υπηρεσιών της.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι όταν η διοίκηση των Ο.Τ.Α, παρέχει δυνατότητες κατάρτισης, ανάπτυξης και εξέλιξης, εξασφαλίζει ένα ισορροπημένο εργασιακό περιβάλλον, ηγείται των τμημάτων έχοντας επιλέξει τους κατάλληλους προϊσταμένους και διευθυντές, και παρέχει αμοιβές που να επαρκούν για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων της, παρομοίως και οι εργαζόμενοι θα είναι αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι στον οργανισμό, θα εργάζονται τίμια, θα είναι πρόθυμοι να προσφέρουν περισσότερα όταν τους ζητηθεί, θα εξελίσσουν τις ικανότητές τους συνεχώς. Το αποτέλεσμα θα είναι αύξηση της αποδοτικότητας των δεσμευμένων εργαζομένων και η κατ' επέκταση παροχή ανταγωνιστικών υπηρεσιών ως προς τον πολίτη, τον τελικό αποδέκτη της δράσης των Ο.Τ.Α.

## **6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.**

Είναι σύνηθες όλες οι έρευνες να πραγματοποιούνται υπό κάποιους περιορισμούς. Ο πρώτος δικός μας περιορισμός, στα πλαίσια της ποσοτικής αυτής έρευνας, είναι ο τρόπος συλλογής των δεδομένων και η περίοδος πραγματοποίησης της (Covid-19). Κατά κύριο λόγο έγινε ηλεκτρονική αποστολή στα υπηρεσιακά email των εργαζομένων. Εκ των πραγμάτων η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μόνο από τους εργαζόμενους που είχαν υπηρεσιακό email. Έτσι κάποιο ποσοστό των εργαζομένων, χωρίς ηλεκτρονική διεύθυνση, δεν είχε πρόσβαση στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Από τους υπόλοιπους που είχαν υπηρεσιακό email, υπάρχει επίσης ένα ποσοστό που δεν το χρησιμοποιεί γιατί δεν χειρίζεται επαρκώς τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και περιορίζονται στην χρήση του, μόνο για να εκτελέσουν κάποια σχετική με τα καθήκοντά τους εργασία. Σε αυτήν την κατηγορία των εργαζομένων έγιναν δια ζώσης επισκέψεις στα γραφεία τους, παρέχοντας βοήθεια και επεξήγηση για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Τέλος δεν είχαν πρόσβαση στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, όλοι εκείνοι οι εργαζόμενοι που ενώ καταμετρούνται στο προσωπικό των Ο.Τ.Α. Σερρών, δεν παρευρίσκονται στην εργασία τους για διάφορους λόγους (άδεια εγκυμοσύνης, επιμόρφωσης, απόσπασης, αναρρωτική. κ.λ.π). Επίσης, το στατιστικό δείγμα των 110 συμμετεχόντων στην έρευνά μας, αποτελεί εκ των πραγμάτων ένα περιοριστικό παράγοντα γενίκευσης των συμπερασμάτων για το σύνολο των ελληνικών Ο.Τ.Α. Συνεπώς, τα συμπεράσματα από την έρευνα στους Ο.Τ.Α. Σερρών είναι ορθότερο να θεωρούνται ενδεικτικά. Η επανάληψη της έρευνας και σε άλλες Περιφερειακές Ενότητες ταυτόχρονα με ποιοτικές

μεθόδους που θα περιέχουν στοιχεία προσωπικής επαφής, ανεβάζοντας το ποσοστό απόκρισης των εργαζομένων, θα ενίσχυε τα αποτελέσματα της έρευνας.

Οι δημόσιοι οργανισμοί του ευρύτερου δημοσίου τομέα, λειτουργούν στο πλαίσιο ενός πολύπλοκου θεσμικού πλαισίου και χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένες εργασιακές σχέσεις και οργανωσιακή κουλτούρα. Οι ιδιαιτερότητες του ευρύτερου ελληνικού δημόσιου τομέα, και το πώς ασκείται η διοίκηση εντός αυτού σε τοπικό επίπεδο, αποτελούν επιπρόσθετους περιοριστικούς παράγοντες που εμποδίζουν την γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας και την ύπαρξη αξιοπιστίας στο προτεινόμενο μοντέλο σε ευρύτερο διεθνές επίπεδο. Έτσι μελλοντικά θα μπορούσε να επαναληφθεί η έρευνα σε δημόσιους οργανισμούς του στενού και ευρύτερου δημοσίου τομέα στην ελληνική επικράτεια για να αποκτήσουμε μια συνολική εικόνα για το πώς λειτουργεί το προτεινόμενο μοντέλο σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα και να εξαχθούν συμπεράσματα με μεγαλύτερη βαρύτητα και αξιοπιστία.

Ένα ακόμη δεδομένο που πρέπει να έχουμε υπόψιν μας ως περιορισμό της έρευνάς μας, είναι ότι παρόλο που διανύουμε εργασιακά τα χρόνια του «new management» στο ελληνικό δημόσιο τομέα, υπάρχουν ακόμη υπηρεσίες και περιφερειακές ενότητες που δεν έχουν εφαρμόσει εξ ολοκλήρου τις επιταγές του. Έτσι συναντάμε υπηρεσίες των Ο.Τ.Α. που δεν έχουν εφαρμόσει ακόμη το σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων αλλά και προϊσταμένων. Ενώ θεωρητικά όλες οι Περιφέρειες, ως Ο.Τ.Α. β βαθμού, έχουν ενστερνιστεί αυτές τις πρακτικές, στην πραγματικότητα δεν έχουν εφαρμοστεί ορθά και πλήρως. Συνεπώς μία μελλοντική επανάληψη της έρευνας μετά την εφαρμογή όλων των απαιτούμενων διαδικασιών σε όλες τις υπηρεσίες και διευθύνσεις των Ο.Τ.Α. θα επέφερε ίσως και πιο ξεκάθαρα αποτελέσματα στην έρευνά μας.

Τέλος, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αποδεκτά στο βαθμό που οι συμμετέχοντες στην έρευνας αντιλήφθηκαν επαρκώς τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και απάντησαν σε αυτές με ειλικρίνεια και δίχως κάποια σκοπιμότητα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

Aggarwal, U., Datta, S., & Bhargava, S. (2007). The Relationship between Human Resource Practices, Psychological Contract and Employee Engagement—Implications for Managing Talent. *IIMB Management Review*, 19(3).

Ahmad, S., Nisar, Q. A., & Naqvi, S. M. (2016). Effect of psychological contract fulfillment and organizational justice on employee reactions under moderation by organizational trust: a study on the lady health workers in Pakistan. *Science International*, 28(1).

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.  
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

Al Sahi AL Zaabi, M. S., Ahmad, K. Z., & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in Petroleum Company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 811–830.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0023>

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. United Kingdom: Kogan Page Ltd.

Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398.

<https://doi.org/10.1080/15555240903188398>

Audenaert, M., George, B., & Decramer, A. (2019). How a demanding employment relationship relates to affective commitment in public organizations: A multilevel analysis. *Public Administration*, 97(1), 11–27. <https://doi.org/10.1111/padm.12378>

Avolio, B. J., Zhu, W., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619. <https://doi.org/10.1177/1059601108331242>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Crafting. In M. C. W. Peeters, J. Jonge & T. W. Taris (Eds.) *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 414-433). Chichester :Wiley-Blackwell

Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112–119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>

Bakker, A. B. (2015). A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723–732. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>

Bal, P. M., De Cooman, R., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 107–122.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>



Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley

Bozeman, B. & Rainey, G.H. (1998). Organizational Rules and the “Bureaucratic Personality”. *American Journal of Political Science*, 42(1), 163-189.

Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: A review of research and theory. *Research Policy*, 29, 627–655.

Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685–712. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>

Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2010). Explaining Variation In Perceptions Of Red Tape: A Professionalism-Marketization Model. *Public Administration*, 88(2), 418–438. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01827.x>

Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361–379. <https://doi.org/10.1177/0734371X07307149>

Buckingham, M., & Coffman, C. (2000). *First break all the rules. What the World’s Greatest Managers Do Differently*. New York : Simon & Schuster

Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International Comparison of Public and Private Employees’ Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479–489. <https://doi.org/10.1111/puar.12356>

Cascio, W. F. (1986). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill.

Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>

Chen, L.J. & Hung, H.C. (2016). The indirect effect in multiple mediators model by structural equation modeling. *European Journal of Business, Economics and Accountancy* 4(3), 36-43.

CIPD. (2008). *The psychological contract*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. United Kingdom: Kogan Page Publishers.

Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration & Society*, 39(5), 547–568. <https://doi.org/10.1177/0095399707303634>

Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2003). The Employment Relationship in the U.K. Public Sector: A Psychological Contract Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 213–230. <https://doi.org/10.1093/jopart/mug018>

Cranton, P., & Carusetta, E. (2004). Developing Authenticity as a Transformative Process. *Journal of Transformative Education*, 2(4), 276–293. <https://doi.org/10.1177/1541344604267898>

DeHart-Davis, L. (2005). Red Tape and Public Employees: Does Perceived Rule Dysfunction Alienate Managers? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133–148. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui007>

Deci, L.E., & Ryan, R.M. (1987). The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.

Demerouti, E., Bakker, B.A., De Jonge, D., Janssen, P., P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and Control. *Scand J Work Environ Health*, 27(4), 279-286.

De Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision*, 54(7), 1569–1594. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0072>

Dowling, P. J. & Welch, d. E. (2004). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Mason, Ohio: South-Western Thomson.

Farndale, E., & Murrer, I. (2015). Job resources and employee engagement: A cross-national study. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 610–626. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2013-0318>

Fletcher, L., Bailey, K., Alfes, K., & Madden, A. (2016). Employee Engagement in the Public Sector: A Narrative Evidence Synthesis. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 13106. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.13106abstract>

Garavan, T. (1997). Training, development, education and learning: different or the same?. *Journal Of European Industrial Training*, 21(2), 39-50. <https://doi: 10.1108/03090599710161711>

Gaskin, J. E. (2020). *Structural Equation Modeling*. MyEducator

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). Stress Perception in Public Organizations: Expanding the Job Demands–Job Resources Model by Including Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 58–83. <https://doi.org/10.1177/0734371X12443264>

Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the social situation of mental patient and other inmates*. New York: Anchor Books.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>

Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public Administration*, 97(1), 28–47. <https://doi.org/10.1111/padm.12354>

House, R. J. (1998). A brief history of GLOBE. *Journal of Managerial Psychology*, 13(3/4), 230–240. <https://doi.org/10.1108/02683949810215048>

Hu, Q., & Schaufeli, W. B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International*, 16(1), 6–19. <https://doi.org/10.1108/13620431111107784>

Johari, J., Adnan, Z., Yean, T. F., KiranaYahya, K., & Nora Isa, S. (2013). Fostering Employee Engagement through Human Resource Practices: A Case of Manufacturing Firms in Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 38, 15–26. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2013-38-02>

Joshi, R. J., & Sodhi, J. S. (2011). Drivers of Employee Engagement in Indian Organizations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 162–182.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Karagonlar, G., Eisenberger, R., & Aselage, J. (2016). Reciprocation wary employees discount psychological contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 23–40. <https://doi.org/10.1002/job.2016>

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>

Katou, A. A. (2012). The Link Between HR Practices, Psychological Contact Fulfilment, and Organizational Performance: The Case of the Greek Service Sector. *Thunderbird International Business Review*, 54 (6), 793-809. <https://doi.org/10.1002/tie.21504>

Katou, A. A. (2015). Transformational leadership and organizational performance: Three serially mediating mechanisms. *Employee Relations*, 37(3), 329–353.

<https://doi.org/10.1108/ER-05-2014-0056>

Katou A. A., Koupkas M. & Triantafillidou E. (2019). *Integrating the Job Demands-Resources Model in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance in Uncertain Times*. British Academy of management bam 2019 conference 3rd – 5th September Aston University, Birmingham, United Kingdom.

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B., Andersen, L., Cerase, F., Christensen, R. et al. (2012). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 23(1), 79-102.

<https://doi: 10.1093/jopart/mus027>

Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452.

<https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>

Kotter J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 15(3), 91-99. <https://doi.org/10.2307/41164442>

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston University, Kingston.

Lavigna, B. (2015). Commentary: Public Service Motivation and Employee Engagement. *Public Administration Review*, 75(5), 732–733. <https://doi.org/10.1111/puar.12429>

Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5), 1782–1793.

<https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>

Lawler E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, New York : McGraw-Hill.

Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). Men, management and mental health. *American Sociological Review*, 28(6), 1050–1051.

Lim, L. J. W., & Ling, F. Y. Y. (2012). Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 101–118. <https://doi.org/10.1108/09699981211192599>

Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: Do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653–680.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035304>

Mani, V. (2011). Analysis of Employee Engagement and its Predictors. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), 15. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v1i2.955>

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

Mahipalan, M., & Sheena. (2015). Emerging Trends in Employee Engagement: A Review of Literature. *OPUS: HR Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.21863/opus/2015.6.1.001>

May, D., Gilson, R. I., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.  
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

Mehta, D., & Mehta, N. K. (2013). Employee Engagement: A Literature Review. *Economia Seria Management*, 16(2), 8.

Milkovich, G.M. & Newman, J.M. (2004). *Compensation*, Burr Ridge: Irwin McGraw-Hill.

Morrow, P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Greenwich : JAI Press.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>

Nthebe, K., Barkhuizen, N., & Schutte, N. (2016). Rewards: A predictor of well-being and service quality of school principals in the North-West province. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.711>

Pandey, S., & Moynihan, D. (2005). Bureaucratic Red Tape and Organizational Performance: Testing the Moderating Role of Culture and Political Support. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi:10.2139/ssrn.867124>

Karuppasamy, P. S. P., & Prabakar, S. (2016). A Study on Employee Engagement in Public Sector Undertaking among Managerial Employees. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 6(11), 899. <https://doi.org/10.5958/2249-7315.2016.01238.7>

Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445–458. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00881.x>

Perry, J. I., Hondeghem, A., & Wise, L., (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an Agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>

Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124. <https://doi.org/10.2307/41165935>

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Continuity and change in public policy and management*. Cheltenham: Edward Elgar.

Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global Business Review*, 17(4), 965–979. <https://doi.org/10.1177/0972150916645701>

Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>

Rainey, G.H., Pandey, S. & Bozeman, B. (1995). Research Note: Public and Private Managers' Perceptions of Red Tape. *Public Administration Review*, 55(6).

Rama Devi, V. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3–4. <https://doi.org/10.1108/09670730910940186>

*Employee Engagement: Maximizing Organizational Performance*. (2009). Philadelphia: Right Management

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)*. Jakarta: Salemba Empat.

Robertson, I. T., Jansen Birch, A., & Cooper, C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 224–232.

<https://doi.org/10.1108/01437731211216443>

Robison, J. (2006). A Caterpillar Dealer Unearths Employee Engagement. *Gallup Management Journal*, 10(8), 1-3.

Rodwell, J. J., Noblet, A. J., & Allisey, A. F. (2011). Improving employee outcomes in the public sector: The beneficial effects of social support at work and job control. *Personnel Review*, 40(3), 383–397. <https://doi.org/10.1108/004834811111118676>

Rodwell, J., Ellershaw, J., & Flower, R. (2015). Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees. *Personnel Review*, 44(5), 689–701.

<https://doi.org/10.1108/PR-12-2013-0224>

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>



Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463–489. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330312>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>

Sanneh, L., & Taj, S. A. (2015). Employee Engagement in the Public Sector: A Case Study of Western Africa. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 70. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i3.8088>

Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167–182. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2007.00330.x>

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>

Schaufeli, W. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3–10.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall,

Schein, E. H. (1980). Improving Face-To-Face Skills. *50th Anniversary Convocation of the Sloan Fellows Program*, Cambridge, Massachusetts.

Schneider, B., Macey, W.H., Barbera, K.M. (2009). Driving Customer Satisfaction and Financial Success through Employee Engagement. *People & Strategy*, 32(2), 22-27.

Schott, C., Van Kleef, D.D. & Steen, T. (2015). What Does It Mean and Imply to be Public Service Motivated? *American Review of Public Administration*, 45(6), 689 –707.

Sharma, N., Chaudhary, N., & Singh, V. K. (Eds.). (2019). *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations*: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7799-7>

Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The Jingle Jangle of Employee Engagement: Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and Performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11–35.

<https://doi.org/10.1177/1534484312463921>

Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.

<https://doi.org/10.1177/1534484309353560>

Sirisetti, S. (2012). Employee Engagement Culture. *The Journal of Commerce*, 4(1), 72-75.

Sukamolson, S. (1996). *Fundamentals of Quantitative Research*. PhD Thesis, Chulalongkorn University, Language Institute.

Sundaray, B. K., & Vihar, C. (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3, 8.

Steijn, B., & Voet, J. van der. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*, 97(1), 64–80. <https://doi.org/10.1111/padm.12352>

Steen, T., & Schott, C. (2019). Public sector employees in a challenging work environment. *Public Administration*, 97(1), 3–10. <https://doi.org/10.1111/padm.12572>

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2) 187–20.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920630302900204>

Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270–285. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>

Van Veldhoven, M., and Meijman, T. (1994). Measuring Psycho-social Workpressure and Workstress with a Questionnaire: The Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work (QEEW). Amsterdam: Nederlands

Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment*. Alexandria, VA: SHRM Foundation

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736080>

Vignieri, V. (2018). Performance Management in the Public Sector. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–8.

[https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3480-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3480-1)

Wagner R, Harter J.K. (2006). *The elements of great management*. New York: Gallup press

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346.

<https://doi.org/10.1108/13563281111186968>

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human Resource Development*. South-Western: Cengage Learning.

Wildermuth, S. C., & Pauken, P. D. (2008). A perfect match: Decoding employee engagement – Part I: Engaging cultures and leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 122–128.

<https://doi.org/10.1108/00197850810868603>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3–5. <https://doi.org/10.1108/09670730610643891>

Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.008>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200.

<https://doi.org/10.1348/096317908X285633>

## Ηλεκτρονικές Πηγές

AON Hewitt (2012). *Total Rewards Survey. Transforming potential into value*. Retrieved on January 25, 2019 from

[https://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent\\_mgmt/2012\\_aonhewitt\\_total\\_rewards\\_survey.pdf](https://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent_mgmt/2012_aonhewitt_total_rewards_survey.pdf).

Bernthal, P., Wellins, R. (2006). *Taiwan global comparison leadership forecast 2005 | 2006 Best Practices For Tomorrow's Global Leaders*. Retrieved on August 24, 2020, from

[https://myddi.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/leadershipforecast2005\\_report\\_tw\\_ddi.pdf](https://myddi.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/leadershipforecast2005_report_tw_ddi.pdf)

BlessingWhite (2016). *The X-Model of Employee Engagement | Engagement Model Video*. Retrieved on October 2, 2019, from Blessing White website:

<https://blessingwhite.com/the-x-model-of-employee-engagement/>

Perrin, T. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report*. Retrieved on August 25, 2020, from

<http://Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report>

Rainey, H. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. Retrieved on October 14, 2019, from

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzMwMDY4NF9fQU41?sid=40228501-3ce0-4cc2-8cbf-67368a4bed99@sessionmgr4006&vid=8&format=EB&rid=1>

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Δημητριάδη, Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: INTERBOOKS

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση

Σωτηράκου, Τ., & Ζέππου, Μ. (2015). *Αύλες μορφές διοίκησης: η δυναμική της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης*.

Τσιότρας, Γ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

##### ΤΜΗΜΑ 1: Στοιχεία Οργανισμού

1. Όνομα Οργανισμού .....

2. Όνομα Διεύθυνσης - Τμήματος .....

2. Παρακαλώ σημειώσατε το βασικό τομέα όπου δραστηριοποιείται ο Οργανισμός:

Ο.Τ.Α. α' βαθμού <sub>1</sub> Ο.Τ.Α β' βαθμού <sub>2</sub>

##### ΤΜΗΜΑ 2: Στοιχεία ερωτώμενου

1. Φύλο: Άνδρας <sub>1</sub> Γυναίκα <sub>2</sub>

2. Ηλικία (σε χρόνια): .....

3. Εκπαίδευση:

Βασική <sub>1</sub>

Γυμνάσιο / Λύκειο <sub>2</sub>

ΤΕΙ / ΑΕΙ <sub>3</sub>

Μεταπτυχιακό <sub>4</sub>

Διδακτορικό <sub>5</sub>

4. Χρόνια υπηρεσίας στην Οργανισμό: .....

5. Παρακαλώ σημειώστε την σχέση εργασίας

Μόνιμος <sub>1</sub> ΙΔΑΧ <sub>2</sub> Συμβασιούχος <sub>3</sub>

6. Θέση στην ιεραρχία: Ανώτατο Στέλεχος <sub>1</sub>  
Μεσαίο Στέλεχος <sub>2</sub>  
Υπάλληλος <sub>3</sub>

7. Έτη συνεργασίας με τον άμεσο προϊστάμενο/προϊσταμένη σας.

Λιγότερο από 1 χρόνο <sub>1</sub>

1-3 χρόνια <sub>2</sub>

4-6 χρόνια <sub>3</sub>

7 χρόνια και άνω <sub>4</sub>

8. Ο καθαρός μισθός ανέρχεται ετησίως

έως 12.000€ <sub>1</sub>

12.000-20.000 € <sub>2</sub>

21.000-30.000 € <sub>3</sub>

30.000 και άνω <sub>4</sub>

**ΤΜΗΜΑ 3: Αντίληψη αναφορικά με την Ηγεσία στον Οργανισμό**

Πόσο καλά αισθάνεστε ότι οι ηγέτες-προϊστάμενοι του Οργανισμού:

No.	Γνωρίσματα Ηγεσίας	Πολύ λίγο (1)	(2)	(3)	(4)	Πάρα πολύ (5)
<b>Ανταποκριτή ηγεσία</b>						
1	Ενημερώνουν όλους τους εργαζόμενους για τις εκάστοτε προτεινόμενες αλλαγές;					
2	Επιτρέπουν όλους τους εργαζόμενους να πουν τις απόψεις τους για τις εκάστοτε προτεινόμενες αλλαγές;					
3	Ανταποκρίνονται σε εισηγήσεις των εργαζομένων;					
4	Ασχολούνται με τα προβλήματα που ανακύπτουν στο χώρο εργασίας;					
5	Μεταχειρίζονται δίκαια τους εργαζόμενους;					
<b>Υποστηρικτική ηγεσία</b>						
6	Λαμβάνουν υπόψη τα προσωπικά συναισθήματά σας κατά την υλοποίηση δράσεων που θα σας επηρεάσουν;					
7	Λαμβάνουν υπόψη τις προσωπικές σας ανάγκες;					
8	Διασφαλίζουν ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων;					
<b>Αναπτυξιακή ηγεσία</b>						
9	Ενθαρρύνουν το προσωπικό να βελτιώσει τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία του;					
10	Συμβουλευούν σε θέματα κατάρτισης για βελτίωση των ικανοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη της εργασίας των εργαζομένων;					
11	Εκπαιδεύουν το προσωπικό για να το βοηθήσουν να βελτιώσει την απόδοση στη δουλειά του;					

Source: Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007). 'Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence', *Human Resource Management Journal*, 17(1), pp. 3–20.

Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2006). 'Refining individualized consideration: distinguishing developmental leadership and supportive leadership', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), pp. 37–61.

**ΤΜΗΜΑ 4: Αντίληψη αναφορικά με πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που εφαρμόζονται στον Οργανισμό.**

Παρακαλώ σημειώσατε πόσο ευχαριστημένος είστε με τις Πρακτικές Ανθρώπινων Πόρων που εφαρμόζονται στον Οργανισμό σας.

No.	Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	Πολύ λίγο (1)	(2)	(3)	(4)	Πάρα πολύ (5)
<b>Κατάρτιση και Ανάπτυξη</b>						
1	Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από το επίπεδο της κατάρτισης που παίρνετε στην παρούσα θέση σας;					
2	Συνολικά, πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από τις τρέχουσες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξής σας;					
3	Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από τη μέθοδο αξιολόγησης της αποδόσεώς σας;					
4	Πόσο αποτελεσματικό πιστεύετε ότι είναι το τρέχον σύστημα ώστε να σας προτρέψει να βελτιώσετε την επίδοσή σας;					
<b>Ανταμοιβές</b>						
5	Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από το μισθό που παίρνετε;					

6	Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από το μισθό που παίρνετε σε σύγκριση με το μισθό που παίρνουν άλλοι εργαζόμενοι στον Οργανισμό;					
7	Συνολικά, πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από τις αμοιβές και την αναγνώριση που απολαμβάνετε στον Οργανισμό;					
8	Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από τα άλλα οφέλη (εκτός μισθών) που απολαμβάνετε στον Οργανισμό;					
<b>Σχέσεις</b>						
9	Συνολικά, πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από την επιρροή που έχετε στον Οργανισμό για αποφάσεις που αναφέρονται στην εργασία σας;					
10	Πόσο ευχαριστημένος/η αισθάνεστε από το σύνολο των πληροφοριών που λαμβάνετε αναφορικά με την επίδοση του Οργανισμού;					
11	Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι ο Οργανισμός δίνει το δικαίωμα να μπορείτε να εκφράζετε τις αντιδικίες σας και να αναφέρεστε σε προσωπικά θέματα;					
12	Πόσο καλά αισθάνεστε ότι ο Οργανισμός βοηθά τους εργαζομένους της να απολαμβάνουν ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας τους;					

#### **ΤΜΗΜΑ 5: Αντίληψη αναφορικά με την Ισορροπία Απαιτήσεων – Πόρων στο περιβάλλον εργασίας**

No.	Πόροι Εργασίας	Ποτέ					Πάντα				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Αυτονομία Εργασίας</b>											
1	Έχετε την ελευθερία να ασκείτε τις δουλειές σας ;										
2	Έχετε επιρροή στον προγραμματισμό των εργασιών σας ;										
3	Έχετε επιρροή στον ρυθμό της εργασίας;										
4	Αποφασίζετε εσείς πώς να εκτελέσετε την εργασία σας;										
5	Αποφασίζετε μόνοι σας για το περιεχόμενο των δραστηριοτήτων σας;										
<b>Ανατροφοδότηση απόδοσης</b>											
6	Λαμβάνετε επαρκείς πληροφορίες για το σκοπό της δουλειάς σας;										
7	Λαμβάνετε επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα της δουλειάς σας.;										
8	Η εργασία σας, σας δίνει την ευκαιρία να ελέγξετε πόσο καλά δουλεύετε;										
9	Η δουλειά σας, σας δίνει άμεση ανατροφοδότηση για το πόσο καλά δουλεύετε;										
10	Ο ανώτερός σας, σας ενημερώνει για το πόσο καλά κάνετε τη δουλειά σας;										
11	Οι συνάδελφοί σας, σας ενημερώνουν για το πόσο καλά δουλεύετε.;										
<b>Τεχνολογικοί πόροι</b>											
12	Απαιτείται πολύς χρόνος για την εκμάθηση της τεχνολογίας των πληροφοριών ( προϊόντων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών πχ. Λογισμικά, σχεδιαστικά πακέτα, εφαρμογές, προγράμματα κλπ.);										
13	Έχετε πρόσβαση σε τεχνολογία πληροφοριών οποιαδήποτε στιγμή;										



14	Έχετε διάφορες συσκευές πληροφορικής (PC, Smart phones, Tables PCs) για να χρησιμοποιήσετε την τεχνολογία της πληροφορικής					
----	--	--	--	--	--	--

No.	Απαιτήσεις Εργασίας	Ποτέ					Πάντα				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Υπερφόρτωση Εργασίας</b>											
1	Πρέπει να δουλεύετε πολύ γρήγορα;										
2	Έχετε πάρα πολλή δουλειά να κάνετε;										
3	Πρέπει να εργαστείτε πολύ σκληρά για να ολοκληρώσετε κάτι;										
4	Δουλεύετε υπό πίεση χρόνου;										
5	Πρέπει να βιάζεστε;										
<b>Συναισθηματικές Απαιτήσεις</b>											
6	Η εργασία σας, απαιτεί πολύ συναισθηματική ενέργεια από εσάς ;										
7	Είστε αντιμετώπος με πράγματα που σας επηρεάζουν προσωπικά στη δουλειά σας;										
8	Η εργασία σας, σας υποβάλει σε συναισθηματικά αναστατωμένες καταστάσεις;										
<b>Τεχνολογικές απαιτήσεις</b>											
9	Ο προϊστάμενός σας αναμένει να χρησιμοποιήσετε την τεχνολογία της πληροφορίας για την εκτέλεση εργασιών;										
10	Οι συνάδελφοί σας αναμένουν να χρησιμοποιήσετε την τεχνολογία των πληροφοριών για την εκτέλεση εργασιών;										
11	Η εργασία σας απαιτεί να εκτελείτε καθήκοντα χρησιμοποιώντας την τεχνολογία της πληροφορίας;										

Source: Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work (QEEW) developed by Van Veldhoven and Meijman (2005)

#### **ΤΜΗΜΑ 6: Αντίληψη αναφορικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο**

1. Πως θα κατατάσσατε την εκπλήρωση των υποσχέσεων του Οργανισμού σας προς τους εργαζόμενους της;

No.	Εκπλήρωση Υποσχέσεων Οργανισμού ως προς:	Πολύ χαμηλά					Πολύ υψηλά				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Χρηματική αμοιβή										
2	Ευκαιρίες για κατάρτιση και ανάπτυξη										
3	Ευκαιρίες για εξέλιξη										
4	Αναγνώριση για καινοτομίες ή νέες ιδέες										
5	Ανατροφοδότηση για απόδοση										
6	Ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας										
7	Ελκυστικό πακέτο παροχών										
8	Μεταχείριση με σεβασμό										
9	Λογική ασφάλεια εργασίας										
10	Ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον εργασίας										

Source: CIPD

**2. Πως θα κατατάσσατε την εκπλήρωση των υποσχέσεων των εργαζομένων προς τον Οργανισμό;**

No.	Εκπλήρωση Υποσχέσεων Εργαζομένων ως προς:	Πολύ χαμηλά					Πολύ υψηλά					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Προσφορά σκληρής εργασίας											
2	Υποστήριξη της φήμης του Οργανισμού											
3	Διατήρηση παρουσίας και τυπικότητας στη δουλειά σε υψηλά επίπεδα											
4	Επίδειξη πίστης στον Οργανισμό											
5	Ανάληψη υπερωριών όταν χρειάζεται											
6	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και επικαιροποίηση παλαιών δεξιοτήτων											
7	Αποδοχή προσαρμοστικότητας στη δουλειά											
8	Ευγένεια προς τους πελάτες και τους συναδέλφους											
9	Τιμότητα											
10	Ανάδειξη νέων ιδεών											

Source: CIPD

**ΤΜΗΜΑ 7: Αντίληψη αναφορικά με την εργασιακή εμπλοκή**

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Εργασιακή Εμπλοκή.

No.	Διαστάσεις Εργασιακής Εμπλοκής	Απόλυτα διαφωνώ					Απόλυτα συμφωνώ					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>Σθένος</b>												
1	Όταν σηκώνομαι το πρωί, έχω όρεξη να πάω στη δουλειά μου.											
2	Στη δουλειά μου, νιώθω εκρηκτική ενέργεια											
3	Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά .											
4	Μπορώ να εργάζομαι για πολύ ώρα συνεχόμενα.											
5	Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.											
6	Στη δουλειά μου αισθάνομαι γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη.											
<b>Προσήλωση</b>												
1	Για μένα η δουλειά μου είναι μια πρόκληση.											
2	Η δουλειά μου με εμπνέει.											
3	Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.											
4	Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.											
5	Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό.											
<b>Απορρόφηση</b>												
1	Όταν δουλεύω, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.											
2	Ο χρόνος περνά δίχως να το καταλάβω, όταν εργάζομαι.											
3	Η δουλειά μου με συναρπάζει.											
4	Είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη εργασία.											
5	Είμαι απορροφημένος/η από την εργασία μου.											
6	Αισθάνομαι ευτυχής όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.											

Source: Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002) The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

**Σας ευχαριστούμε πάρα πολύ για τη συνεργασία σας.**

## ΠΑΡΑΤΗΜΑ ΙΙ : ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ



### «Παράγοντες προσδιορισμού της εργασιακής εμπλοκής στη Δημόσια Διοίκηση» Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Μέσα από αυτό, εξετάζονται οι Παράγοντες που προσδιορίζουν την εργασιακή εμπλοκή στη Δημόσια Διοίκηση. Η εργασιακή εμπλοκή ορίζεται συνήθως ως η θετική και πλούσια κατάσταση του νου, η οποία χαρακτηρίζεται από σθένος, προσήλωση και απορρόφηση του εργαζόμενου στη δουλειά του. Μελέτες, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή εμπλοκή είναι σημαντική για βελτίωση της *αποτελεσματικότητας*, δηλαδή του βαθμού στον οποίο ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του και της *αποδοτικότητας*, δηλαδή του βαθμού στον οποίο ο οργανισμός χρησιμοποιεί τα λιγότερα δυνατά διαθέσιμα για την επίτευξη των στόχων του.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απόλυτα εμπιστευτική και ανώνυμη, και τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν θα αναλυθούν κατάλληλα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη βοήθεια σας και το χρόνο σας,

Ακσεχερλίδου Ευμορφία